

**Proyecto: Apoyo Tecnológico y Modernización de los
Departamentos de Confección en el Sector Textil del
SENAI**

Informe

**Sobre el trabajo en los centros del SENAI en Rio de Janeiro (CETIQT),
Recife (CERTTEX) y Natal (CET)
del 24 de Marzo – 06 de Abril 2002**

**Experto a Corto Plazo: Manfred Ballschmieter
GFA Management**

INDICE

| | |
|--|---------|
| 1. Objetivos – Términos de Referencia | Pag. 3 |
| 2. Conclusión y Evaluación General | Pag. 5 |
| 3. Actividades / Resultados | Pag. 7 |
| 3.1 CET Clóvis Motta | Pag. 7 |
| 3.2 CERTTEX | Pag. 9 |
| 3.3 CETIQT | Pag. 11 |
| 3.4 Documentos y materiales entregados | Pag. 12 |
| 4. Resumen y recomendaciones | Pag. 12 |

Anexos 1 - 21

| | |
|---|--------------|
| Cronograma | 1 |
| Actividades del Grupo Temático 3 en Natal | 2 |
| Actividades de los Grupos Temáticos 1, 2 y 4 en Natal | 3 – 5 |
| Factores de influencia para Grupos Temáticos | 6 |
| Estimular, estructurar y organizar la demanda de los PYME | 7 |
| Diagnóstico integral de los PYME | 8 |
| Solicitud SES | 9 |
| Anexo Solicitud SES | 10 |
| Actividades de los Grupos Temáticos en Recife | 11 |
| COOPFASHION – Recife | 12 |
| DELTA COLDRIS – Recife | 13 |
| Matriz de decisión | 14 |
| Actividades de los Grupos Temáticos en Rio de Janeiro | 15 |

1. Objetivos – Términos de Referencia

Resultados esperados pela ação

A missão tem como objetivo principal o acompanhamento (coaching) na implantação da metodologia e a integração no serviço de Consultoria empresarial dos Centros envolvidos. Os consultores devem receber apoio metodológico para integração da metodologia de Grupos Temáticos na rotina dos Centros.

Os seguintes pontos devem ser desenvolvidos nesta missão:

- Reavaliação da metodologia aplicada pelos consultores e consolidação segundo a realidade dos primeiros implementações na MPME.
- Seguimento do desenvolvimento prático na formação de Grupos Temáticos a exemplo dos grupos já existentes e preparados
- Aprofundamento do tema escolhido do grupo - orientado para a demanda das micros, pequenas e médias empresas.

Prestar apoio para integração da metodologia de Grupos Temáticos ao serviço de Consultoria Sistêmica.

Plano de Implantação

Estão previstos 4 dias de consultoria para o Centro Clovis Motta, 4 dias para o Centro Certtex e um dia debriefing com a administração do Projeto em Rio de Janeiro .

Termo de referência do consultor

Perito internacional de curto prazo com experiência em formação de Grupos Temáticos e formação de programas de interesse comum entre empresários. Indicamos o Eng. Manfred Ballschmieter.

Relatório

O consultor deverá apresentar, após o término da missão, um relatório final contendo (em cópia e em disquete):

Conteúdo da consultoria, participantes na missão, andamento da missão, considerações que achar pertinentes e recomendações. Deverá também discutir os resultados finais com os coordenadores do Projeto.

Material informativo

O consultor contratado deverá trazer material informativo sobre os itens descritos para servirem de base na continuação do trabalho para os professores / consultores participantes da missão.

Público alvo - Descrição quantitativa e qualitativa

Responsáveis pelo Resultado A do nosso Projeto e pessoas interessadas na formação, organização e implantação de Grupos temáticos nos centros do SENAI:

- CERTTEX
- CETC "Clóvis Motta"

Prazo e tempo de implantação - Cronograma:

| Vinda do Perito | Missão | | | Volta do Perito |
|------------------------|---------------|-----------------|---------------|------------------------|
| | CETC | CERTTEX | CETIQT | |
| 24/03 | 25/03 a 29/03 | 01/04 a 04 / 04 | 05/04/2002 | 06/04/2002 |

Envolvimento dos centros e/ou demais entidades

Estão previstos para participar desta missão, a coordenação do Projeto, os responsáveis pelo resultado, consultores e técnicos de cada centro e empresas participantes na formação de grupos temáticos.

Estão envolvidos os centros CET Clóvis Motta e Certtex.

Local de execução:

- CET " Clóvis Motta" – RN
- CERTTEX - PE
- CETIQT para debriefing da missão

2. Conclusión y Evaluación General

Esta vez se visitó principalmente los dos centros en Natal (Clovis Motta) y en Recife (CERTTEX) para la evaluación de las actividades en el área de los grupos temáticos. Adicionalmente se realizó una reunión en Rio de Janeiro donde también se hizo una breve análisis final de todas las actividades grupales desde hace el comienzo de los trabajos por parte del proyecto. Las instituciones que fueron visitados poseen uno de otros diferentes posibilidades de apoyo, o sea formación de los llamados grupos temáticos, que también son llamados grupos empresariales o asesoría grupal para empresarios. Las actividades y los participantes de esta misión están expuestos en un cronograma en forma detallada (**véase Anexo 1**).

Después de la inauguración y el coaching de la asesoría grupal en visitas anteriores, se concentró ahora en la evaluación, el monitoreo y el seguimiento de las actividades implementadas. Especialmente fueron analizados la aplicación de las metodologías, la formación de grupos empresariales, los problemas de unos grupos seleccionados, el trabajo / la calificación de los consultores y la inserción del tema en el área de la consultoría sistémica.

El gran interés nuevamente demostrado por este tipo de asesoría grupal en todas las áreas de los centros, organizaciones y asociaciones empresariales visitadas, era comparablemente igual en Natal y Recife. Sin embargo se encontró unas pocas actividades específicas con grupos empresariales homogéneos. La metodología de trabajo se aplica, pero solamente en una forma bastante básica. Es decir que existen experiencias con Metaplan sin profundizar mucho los instrumentos FOFA, GUT o LAMMERS.

Después de un año de trabajo con los grupos temáticos se nota que actualmente los dos centros profundamente evaluados poseen cada uno por lo menos un consultor calificado (en Rio falta la experiencia práctica, pero también tiene un consultor que implementa partes de las técnicas para grupos temáticos). Pero si no hay capacitación para otros técnicos más en el futuro se puede perder los conocimientos acumulados en forma inmediata.

No obstante, existen grandes posibilidades para la constitución y la profundización de una asesoría grupal, ya que en los dos centros del SENAI (Recife y Natal) existen contactos intensivos con algunas asociaciones empresariales. Estos contactos están siendo fomentados momentánea y primordialmente a través de servicios de asesoría técnica. Datos de los suscriptores de estos servicios no poseen la información necesaria utilizada para la formación de los grupos temáticos. Así es que para la orientada asesoría grupal se necesitan datos, que poseen indicaciones acerca del tamaño de la empresa, los productos elaborados, el proceso de producción, los requerimientos de calidad, etc.

Planes concretos de desarrollo para la constitución de un sistema de intercambio empresarial permanente no están disponibles. Las actividades con los grupos se ejecuten más bien en forma ad-hoc.

Faltan los amplios mecanismos de financiación asegurados para la creación y el funcionamiento de los grupos empresariales. Los consultores son de los centros y tienen muchas otras actividades regulares. Así sólo hay poco tiempo para la realización de los trabajos con grupos empresariales temáticos.

No hubo ninguna capacitación CEFE, como fue recomendado en los meses anteriores para calificar más a los consultores. Ningún grupo existente ha llegado al nivel avanzado, es decir no se trabaja todavía suficientemente en la solución de problemas empresariales (con algunas pocas excepciones) o nuevos productos específicos sino se trata de resolver problemas internos grupales para crear grupos eficientes. Líderes naturales elegidos no existen. Los planes de costos, los cuales reflejan los gastos y medios financieros necesarios, no son implementados.

Se debe tener en cuenta, que un nuevo servicio como la asesoría grupal, solo podrá obtener pequeño o ningún excedente en la fase de constitución. Será relativamente grande la inversión en la formación y la posterior capacitación continua de los consultores, especialmente para empresas pequeñas e informales. Además de esto se debe pagar apropiadamente a los consultores, y para los programas y productos individuales de los grupos se debe contratar a técnicos o expertos. Por eso se debería acelerar el proceso de la formación de grupos eficientes en el SENAI para entrar concretamente en las fases de mayor productividad en las empresas participantes.

Los consultores entonces han comenzado con el trabajo concreto de formar grupos empresariales homogéneos, teniendo en cuenta que sean del mismo o parecido sector productivo. Después le sigue normalmente la identificación de jefes de grupos, los cuáles serán conciliadores en las relaciones establecidas por contratos y la conducción de los grupos a la utilización de las metodologías de trabajo hasta la priorización de problemas empresariales. Cómo ya mencionado todavía no hay líderes identificados en los grupos existentes en los centros visitados.

Los primeros problemas pequeños y parecidos entre los participantes del sector (planificación estratégica, trabajo participativo, mejor articulación, etc.), pueden ser solucionados en muchos casos de forma rápida y sencilla. El grupo aprende a conocerse mejor entre sí, se realizan también reuniones de trabajo en las empresas, y los consultores y jefes de grupos profundizan la confianza mutua. Pronto se toman proyectos enteros, que pueden ser club de compras, plan de marketing, agencia de ventas o programas de capacitación. Se puede observar en Recife y en Natal que el trabajo hasta ahora se ha concentrado también en un apoyo para mejorar relaciones entre participantes y con el SENAI. Se logró

con varios grupos mejoras en temas como cálculo de costos, capacitación técnica, compra de equipos, organización del trabajo y cooperación laboral entre participantes.

Siguiendo el proceso después de más o menos un medio año de realizar reuniones -en forma semanales- un grupo empresarial está consolidado a largo plazo. Esto significa que las mejoras y éxitos económicos para las empresas participantes podrán ser vistas. El grupo tiene contratos con la consultoría y las instituciones socias de apoyo. Los participantes se conocen entre sí y han desarrollado más confianza para trabajar orientadamente en forma conjunta. Los grupos formados en los centros evaluados todavía no han llegado a estos niveles.

Insertar las actividades de los grupos temáticos con las de la consultoría sistémica, fue considerado en los tres centros. En reuniones, talleres y visitas se trata de combinar y coordinar actividades de los dos resultados del proyecto **(véase Anexos 6, 7 y 8)**.

3. Actividades / Resultados

3.1 CET Clóvis Motta

El primer día de la misión en Natal consistía en una reunión con el coordinador del programa, Sr. Graco Aurelio. Informó que el consultor Reginaldo Aleixo está de vacaciones, pero que debe venir de vez en cuando para asistir al programa de la evaluación de los resultados. También fue introducido un nuevo consultor: Marcio Rodrigues. Se han revisado los TOR para esta semana y se habló del curso de la consultoría sistémica en febrero este año y como insertar y combinar las actividades de los grupos temáticos con las de la consultoría sistémica.

Para el día siguiente fueron planificados visitas a las cooperaciones y asociaciones empresariales en la región Ceará Mirim/RN. Se visitó a cuatro entidades que forman un grupo con siete empresarios (cinco mujeres, dos hombres). El grupo se formó en este año 2002 en enero y los participantes están muy motivados e interesados. En un taller de trabajo se habló sobre las actividades realizadas y se aplicó parcialmente la metodología Metaplan.

En muy poco tiempo (~ 2 meses) se han realizado cinco reuniones con este grupo (GT 3) donde fueron presentadas las pautas de la asesoría grupal y la metodología Metaplan. Anteriormente las asociaciones trabajaban en forma aislada y tenían especialmente problemas con la calidad de sus productos, les faltaban máquinas de producción o no conocían bien el mercado. En sólo dos meses se han mejorado el aspecto de la producción y las cuatro asociaciones

participando en este grupo se complementan y se apoyan actualmente en casi todas sus actividades (**véase Anexo 2**).

El grupo requiere más ayuda técnica y eventualmente nueva maquinaria. El experto de corto plazo se responsabiliza de establecer contactos con una asociación de expertos internacionales que trabajan en forma casi gratuita (SES). Ya están disponibles los formularios para ponerse en contacto con ellos (**véase Anexo 9 y 10**).

Existen otros contactos con algunos empresarios, pero normalmente para realizar visitas técnicas (calidad y otros temas) a empresas, no para informarles sobre avances en el tema de los grupos temáticos o para organizar o formar un grupo específico con objetivos comunes. Aunque se habla formalmente de cuatro grupos existentes (GT1, GT2, GT3 y GT4), no había otras actividades específicas en la asesoría grupal desde la última visita del experto.

Es decir, actualmente el grupo tres es el único activo, que tiene reuniones regulares y que tiene buenas esperanzas y visiones.

El grupo uno, que fue el año pasado todavía el grupo más avanzado, no se ha reunido más debido a las actividades que realizó dentro del marco en el proyecto con la consultoría sistémica. El experto habló con el líder natural de ese grupo en una reunión en su empresa. El propietario ha dicho, que los demás participantes del grupo no tienen mucho interés ni tiempo para seguir con el trabajo grupal. Pero ahora se va a intentar de continuar con un nuevo espíritu en abril 2002.

El grupo dos no se pudo reunir nunca más por falta de tiempo y interés.

El grupo cuatro fue formado hace tres meses y muestra un buen interés en el tema. Por falta de tiempo y experiencia se quiere seguir primero con grupo tres para aplicar los resultados y logros también en el grupo cuatro.

Finalmente fue elaborado un documento que contiene también las experiencias y las actividades de los demás tres grupos temáticos GT1, GT2 y GT4 (**véase Anexo 3-5**).

En Natal se da la impresión, que el interés por el tema de asesoría grupal a empresas proviene todavía más bien de círculos de empresarios interesados y de instituciones de apoyo a la PYME. Para los instructores del CET ofrece este tema muy poco incentivo, ya que están atadas a estructuras rígidas y se identifican poco casi nada con el rol de un consultor para grupos empresariales. Todas las actividades prácticas dependen más bien de un sólo consultor, Reginaldo Aleixo. En el centro se organiza y planifica las actividades junto con el coordinador Graco Aurelio. Se presentaron también un nuevo consultor,

Marcio Rodrigues. En que forma será posible la integración de este nuevo consultor en las actividades grupales está desconocido hasta el momento.

Con el demás personal del centro no se realizó ninguna reunión en esa semana. La directora del CET, la Sra. Susie Macedo y la vice-directora (Fátima Guedes) organizaron la visita del experto a corto plazo.

3.2 CERTTEX

En Recife se ha desarrollado más materiales para la constitución de la asesoría grupal. Estos documentos fueron discutidos, adaptados y actualizados continuamente con la responsable del proyecto, la Sra. Telma Junglas. Ella es la única consultora en este centro dedicándose al tema de los grupos temáticos.

Al principio se ha concentrado en un profundo análisis de las actividades actuales del Certtex. Después se ha elaborado un programa de trabajo para toda la semana. La evaluación de las actividades se realizó en forma conjunta realizando paralelamente una adaptación de los trabajos concretos con los grupos temáticos a las necesidades actuales.

Fueron preparados una reunión y un taller con un grupo activo. Además se reunió con dos integrantes de un grupo temático actualmente en stand-by. Se visitó también una asociación de empresarios.

El grupo COOPFASHION -con cual se tenían dos encuentros en la semana de la visita del Certtex- es probablemente el más activo de todos. En los últimos cuatro meses la consultora del centro ha organizado varios encuentros. Así se trabajó sobre la metodología y lo específico de lo que son grupos temáticos. La legislación brasileña para la creación de una cooperación fue presentado y discutido. Se realizó tres cursos en corte de confección, sobre el tema "Brasil Emprendedor" y en CNN (Criação de Novos Negócios). En otros dos reuniones se ha utilizado mecanismos de la dinámica de grupo, presentando videos para la integración de grupos empresariales, levantamiento de expectativas y acompañamiento de actividades.

Ahora se debe concentrarse en la elección de un líder natural de ese grupo y dedicarse ya a los problemas anteriormente identificadas en los reuniones y talleres. Después de casi un año continuo de trabajo conjunto con el grupo COOPFASHION se debería pensar en la constitución de un programa empresarial constituido por contratos entre Certtex y la cooperación.

Los actividades en los meses pasados con el "*grupo de mães do centro de defesa da vida da criança e do adolescente – cdvca*" fueron la metodología de metaplan y la legislación brasileña para la creación de una cooperación. Todos los integrantes del grupo han visitado con la consultora del Certtex dos

lavanderías comunales (ALCAM-Recife y COOPLAV – Olinda) para analizar el desarrollo de una lavandería. Se realizó en forma grupal también un análisis de los roles del grupo temático y de la consultora. Lastimosamente falló la mujer líder del grupo en un accidente. Así se está esperando un tiempo más para que se recupere el grupo.

El “grupo de jovens da cidade tabajara – paulista (COLDRIS)” también tenía varias reuniones desde hace la última visita del experto. Se trabajó con ese grupo sobre la metodología y lo específico de lo que son grupos temáticos. La legislación brasileña para la creación de una cooperación fue presentado. Todo el grupo visitó el Certtex para profundizar las relaciones con el centro. Actualmente no hay actividades como grupo porque uno de los integrantes quiere crear su propia empresa y es acompañado por unos pocos de los participantes del grupo. El Certtex está apoyando ese proceso. En una reunión con el empresario durante la visita fue acordado que se debe tomar en cuenta los intereses del grupo y colaborar con el centro del SENAI. Así existiera más potencial laboral para que la nueva empresa sea exitosa y pueda contar con más personal o colaboradores calificados.

El grupo visitado “associação dos empresários de pequeno porte da galeria santo antônio” ha realizado con el apoyo del Certtex una encuesta sobre las necesidades y la demanda del mercado. La consultora organizó una reunión con el presidente de la asociación y se habló de la importancia de los grupos temáticos. Todavía no se ha formado un grupo fijo pero se están en contacto permanente para comenzar con actividades más concretas. Se pusieron de acuerdo que se quiere hacer una priorización de problemas y un análisis de necesidades en las próximas reuniones.

Con la “associação da micro e pequena empresa de lajedo – amil” fue organizado una reunión con los directores y se ha visitado dos asociaciones (confección y muebles). Además se realizó un diagnóstico en base de los conocimientos de la consultoría sistémica. En un taller fue presentado la metodología y el funcionamiento de los grupos temáticos. Especialmente se trabaja con otros proyectos y organizaciones (“Prorenda Microempresa” y “SEBRAE”) para el desarrollo de “amil”, concentrándose en los temas siguientes: grupos temáticos, consultoría sistémica, CNN (Criação de Novos Negócios) y progestión.

Los detalles de las actividades realizadas con los grupos COOPFASHION y COLDRIS se reflejan en informes de trabajo (**véase Anexo 12 y 13**).

Para facilitar decisiones en reuniones con grupos empresariales se presentó a la consultora del programa una “matriz de decisiones” (**véase Anexo 14**).

Finalmente fue elaborado un documento que contiene las experiencias y las actividades de los grupos temáticos existentes durante los últimos meses y un cronograma de la visita (**véase Anexo 11**).

Esta vez no se pudo realizar ninguna reunión conjunta con la directora del centro, la Sra. Tarcilene Jacinto, así fueron discutidos los resultados logrados con la responsable del proyecto solamente. Aquí se observó claramente, que la consultora del centro ha sido muy productiva y eficiente en el desarrollo de los grupos temáticos. Se ha llegado a un nivel donde se debería formar los primeros grupos fijos con contratos específicos y condiciones establecidos (responsabilidades, costos, etc.). El problema será la dependencia de las actividades de una sola consultora. Es recomendable enseñar las técnicas a otros consultores más.

3.3 CETIQT

La misión finalizó en Río de Janeiro. Se organizó reuniones con la coordinadora local del proyecto, la Sra. Isaura Lopes, con el consultor Rogério Nunes (engenheiro de Produção) y con el representante del proyecto GTZ.

El consultor del Cetiqt informó de las actividades realizadas con los grupos temáticos (**véase Anexo 15**). Según estas informaciones el workshop del año pasado fue muy importante para los consultores de Cetiqt. Los resultados de ese taller se están implementando en reuniones y actividades con empresas que solicitan los servicios del centro. Además se está tratando de vincular las experiencias de los grupos temáticos con las de la consultoría sistémica. Los empresarios consideran los servicios ahora más válidos y por eso fueron solicitados los nuevos productos por diez empresas.

Grupos temáticos no se ha constituido hasta la fecha en el Cetiqt. Según informaciones del consultor hace falta una gestión adecuada y además el centro es muy grande y por eso se mueve bastante lento en cuanto a la implementación de los servicios nuevos.

Fue sugerido de organizar un evento en el Cetiqt para evaluar no solamente la introducción de los grupos temáticos en el SENAI sino las actividades principales del proyecto GTZ. Los participantes deben ser los actores más activos en el desarrollo de los nuevos productos del proyecto. Los resultados esperados son la organización de cursos de capacitación basados en la demanda de los clientes, una futura gestión eficiente, una mejor promoción del intercambio empresarial y el funcionamiento de una red de consultores internos y externos.

Los resultados de la evaluación de los trabajos con grupos temáticos en los tres centros fueron presentados y discutidos con el representante del proyecto.

Además se ofreció el apoyo a grupos temáticos existentes en Natal y Recife a través de un servicio de asesoría por expertos alemanes. Este servicio está casi gratuito y podría ser de mucho valor a los grupos empresariales y al servicio de los centros. Los formularios necesarios están disponibles (**véase Anexo 9 y 10**) y deben ser distribuidos a los interesados (Reginaldo Aleixo y Telma Junglas).

3.4 Documentos y Materiales entregados

En los tres centros de Río de Janeiro, Recife y Natal se ha dejado materiales para el trabajo de la constitución de grupos empresariales y su consolidación.

Los materiales presentados y entregados pueden ser divididos en los siguientes áreas temáticas:

| Contenido | Anexo |
|--|--------------|
| Fatores que influenciam o função do grupo temático | 6 |
| Mobilização das forças de auto-organização : Estimular, estruturar e organizar a demanda | 7 |
| Visão Integral das MPE's | 8 |
| Solicitação de Atividade SES | 9 |
| Anexo a Solicitação de Atividade SES | 10 |
| Conceito de Matriz de Decisão | 14 |

4. Resumen y Recomendaciones

- ◆ el proyecto de la GTZ debería determinar junto con los responsables de los centros de formación de Río de Janeiro, Recife y Natal, que funciones pueden ser tomadas para la profundización y el seguimiento de los grupos empresariales homogéneos en los centros
- ◆ se debe considerar la organización y los costos de la capacitación (CEFE, METAPLAN, CEP, Asesoría Grupal) y del Coaching de los consultores grupales; los participantes deberían en la posible participar en ese financiamiento
- ◆ luego del acuerdo de las unidades de la coordinación, deberían buscar responsables equipos para los centros involucrados y las regiones

- ◆ la búsqueda e identificación de otros consultores adecuados más puede ser ejecutada a más tardar en este momento: candidatos con conocimientos CEFE tienen que tener preferencia
- ◆ se deberían continuar en las instituciones participantes charlas referente al nuevo servicio y su estructura organizacional
- ◆ el acompañamiento a los grupos empresariales, con máximo 20 participantes, realizado por consultores calificados, que están formados en calidad de consultores/moderadores, especialmente para grupos de intercambio empresarial, debe ser reforzado
- ◆ la frecuencia de las reuniones a realizarse con grupos temáticos debería en lo posible realizarse semanalmente
- ◆ para la formación eficiente de grupos empresariales es necesario que tanto los consultores y participantes sean formados y preparados correspondientemente
- ◆ una organización de cursos de capacitación basados en la demanda de los clientes debería ser instalada
- ◆ se necesita una futura gestión eficiente y coordinada entre los centros involucrados en los nuevos servicios introducidos por el proyecto
- ◆ una mejor promoción del intercambio empresarial es recomendado
- ◆ el funcionamiento de una red de consultores internos y externos será muy útil para la ampliación y la consolidación del servicio introducido
- ◆ las experiencias que se obtuvieron hasta el momento muestran, que solo teniendo en cuenta los criterios arriba mencionados pueden funcionar efectivamente los grupos; y solo así se puede fomentar el desarrollo económico del sector industrial con el nuevo servicio de los grupos temáticos