



JUNTOS SOMOS
MAIS

Um manual de boas práticas
para redes de associações

Copyright © ASSESPRO Nacional, 1976-2014

Federação das Associações das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação

Assespro Nacional

Setor de Rádio e Televisão Sul (SRTVS) - Quadra 701

Edifício Centro Empresarial Brasília - Bloco A - Salas 829/831

70340-907 Brasília (DF)

Brasil

Fone/Fax: +55 (61) 4501-8301

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
(Ficha Catalográfica elaborada pela Assespro)

Assespro Nacional

“Juntos Somos Mais!”

Um manual de boas práticas para redes de associações

Organizador: Roberto Carlos Mayer

Primeira Edição – Brasília, 2014

Tiragem inicial de 5.000 exemplares impressos

ISBN (a ser definido)

PATROCÍNIO:



JUNTOS SOMOS MAIS

Um manual de boas práticas
para redes de associações

Organizador:

Roberto Carlos Mayer

Colaboradores:

Diego Bernardo

Geovanne Teles

Luís Mário Luchetta

Marcello Siqueira

Márcio Lacs

Márcio Luis Miorelli

Paulo C. A Benetti

Ricardo Capucio

Robinson Oscar Klein

Sandro Molés da Silva

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

NB Press Comunicação

Sebrae Nacional

Curitiba

2015



ASSEPRO

Federação das Associações das Empresas
Brasileiras de Tecnologia da Informação

Federation of Brazilian Associations of
Information Technology Companies

Prefácio

Juntos somos mais! Esse é o slogan utilizado por muitos grupos de pessoas que cooperam entre si de forma voluntária. Desde que assumimos a gestão da Assespro Nacional, no início de 2011, temos trabalhado arduamente para concretizar todas as tarefas estabelecidas no Planejamento Estratégico da entidade.

Este texto é a concretização da criação de material que apresenta, de forma organizada, todo o conhecimento acumulado pela Assespro Nacional ao longo de décadas de existência, na condução de uma 'rede' de associações.

O objetivo originalmente definido para esta tarefa é de compartilhar este conhecimento com as atuais e futuras lideranças, tanto das regionais da Assespro espalhadas pelo Brasil inteiro, como de entidades congêneres pelo mundo todo.

A participação da Assespro na ALETI (Federação Ibero-americana de Entidades de Tecnologia da Informação) e na WITSA (Federação Mundial de Entidades de TI), representando o Brasil internacionalmente, nos permitiu interagir com organizações semelhantes no mundo todo.

Por meio dessa interação, comprovamos que as dificuldades que vivemos no Brasil são, em grande parte, compartilhadas com muitos países, tanto entre os considerados desenvolvidos como os em desenvolvimento. Concluimos que a 'tecnologia' de gestão de entidades que desenvolvemos possui valor suficiente para ser 'exportada'.

Outro aspecto que cristalizou logo ao planejarmos o conteúdo deste material é que a maioria absoluta dos princípios, valores, estratégias e atividades que desenvolvemos (e que estão descritas neste material) não guardam qualquer vínculo específico com o fato da Assespro representar empresas de um setor de atividade econômica específica – Tecnologia da Informação: esse conjunto de princípios, valores, estratégias e atividades conformam um conjunto de conhecimento aplicável a qualquer movimento que se organize de forma voluntária em grupos dispersos geograficamente, e que compartilham um objetivo que venha ao encontro do bem da comunidade envolvida e representada.

A tarefa de coordenar o conteúdo deste material coube ao nosso vice-presidente de Rela-

ções Públicas que, além de empreendedor na área de Tecnologia, possui vivência como autor de centenas de artigos, publicados tanto como colunista fixo de revistas especializadas, como de forma avulsa na imprensa em geral, e é também autor de diversos livros técnicos.

Para tornar este texto ainda mais rico, optamos por exemplificar os conceitos teóricos com exemplos extraídos da comunicação concreta desenvolvida pela Assespro ao longo dos anos, sempre identificando os autores e as datas originais de publicação. Alguns artigos foram preparados de forma original para ser parte deste material.

Gostaria de registrar aqui os agradecimentos a todas as lideranças que se dispuseram a compartilhar suas experiências e reflexões, criando a oportunidade de produzirmos coletivamente este material.

Ao tê-lo em mãos praticamente pronto para ser divulgado, tenho a certeza de que o esforço desenvolvido para produzi-lo se constituiu numa oportunidade ímpar de revisitar e reavaliar todas as experiências e o conhecimento adquiridos graças às atividades que desenvolvemos na Assespro.

Temos a convicção de estar contribuindo com a construção de uma sociedade mais pluralista, justa e democrática, ao disponibilizar este material da forma mais ampla e acessível possível, graças ao trabalho voluntário de todos os envolvidos e, em especial, de nossos patrocinadores.

Luís Mário Luchetta
Presidente

Curitiba, agosto de 2014



Apresentação

Coube-me a grata tarefa de organizar e compilar neste material a experiência e o conhecimento acumulados ao longo de várias gerações de lideranças da Assespro, já próxima de completar quarenta anos.

O volume final do material não deve ser considerado um desestímulo para a sua leitura: não temos a pretensão de que ele seja lido como um romance, do início ao fim. Procuramos organizar o conteúdo da forma mais objetiva possível, para que, a cada consulta, o leitor possa acessar com facilidade os tópicos de seu interesse no momento.

Adicionalmente, incluímos uma quantidade significativa de referências cruzadas dentro do texto, como incentivo à exploração de assuntos relacionados entre si. Também disponibilizamos dois amplos índices do conteúdo: um sumário detalhado (a partir da página 9) e um índice remissivo (a partir da página). Esperamos assim ter facilitado o acesso a assuntos específicos, a cada nova consulta ao material.

Ainda, o texto do material é ilustrado com um número importante de artigos, que exemplificam ou aprofundam conceitos, conforme o caso. Incluímos um índice específico destes artigos (a partir da página).

A organização do material em partes, cada uma contendo vários capítulos, tem por objetivo tornar visíveis as ideias que nortearam o processo de elaboração do conteúdo.

Nas primeiras três partes focamos em conceitos, na experiência de construção e nos princípios e valores que nos norteiam.

A Parte I é dedicada a ilustrar o desafio que as associações representam, explicar em que consiste o associativismo e os argumentos que se opõem às objeções mais frequentes que encontramos no dia a dia.

A Parte II é dedicada ao processo de construção de associações sólidas. Para isso, detalhamos o processo de criação de associações, explicitamos as regras que estruturam uma associação como a Assespro, detalhamos cada um dos órgãos criados para a gestão da associação, e analisamos aspectos relacionados com a sustentabilidade da associação.

A Parte III se foca nos princípios e valores transcendentais da Assespro. Esses princípios se

baseiam em temas como a valorização da Governança Corporativa, a defesa da democracia com garantia de alternância de poder e um Código de Conduta que visa disciplinar voluntariamente o comportamento dos associados. Acreditamos que a formulação clara dos princípios e valores que norteiam qualquer associação é extremamente valiosa para conduzir a associação a atingir seus objetivos.

A partir daí, nas duas partes seguintes, apresentamos exemplos concretos da atividade concreta em benefício dos associados, que constituem as duas “pernas” que sustentam de fato uma associação.

A primeira perna, correspondente à Parte IV, detalha como agir para influenciar as políticas públicas. Já na Parte V abordamos a segunda perna, que corresponde às ações que podem ser desenvolvidas em benefício dos membros da associação.

Concluimos o texto, na Parte VI, com algumas reflexões sobre a abrangência do voluntariado associativo na sociedade moderna e uma visão do caminho que acreditamos deva ser trilhado para que a humanidade tenha um futuro melhor.

Incluimos também uma diversidade de apêndices, com materiais para consulta (entre outros, o estatuto completo da Assespro Nacional, o Código de Conduta, uma breve bibliografia e um glossário).

Esperamos assim contribuir positivamente com o progresso e a maturidade de múltiplas redes de associações voluntárias, independentemente do tipo específico de objetivos que perseguem.

Roberto Carlos Mayer
Vice-presidente de Relações Públicas

São Paulo, agosto de 2014



Sumário

Parte I - Introdução	16
Capítulo 1 - O Desafio	17
Capítulo 2 - Associativismo	20
Um direito humano	21
Uma prática recomendada	22
Associativismo em rede	23
Empreendedores de TI não são 'nerds'!	24
Capítulo 3 - Objeções	26
O que eu ganho com isso?	27
Como fica o meu sigilo?	28
Como se garantir contra espertezas	29
Parte II - Associações e Federações Sólidas	31
Capítulo 4 - Criando uma associação	32
Organizações obrigatórias não são associações	33
Motivando a criação de associações	38
A construção da assespro	39
Princípio básico do associativismo	45
Capítulo 5 - Estruturando Redes de Associações	46
Aprendizado contínuo	48
Constituição da associação	49
Denominação da associação	50
Objetivos da associação	50
Escolha da sede física	51
Duração da associação	53
Quem pode ser associado	54

Redes de associações e federações	55
Filiação em regiões sem associação local	57
Filiação de associações na Assespro Nacional	58
Desfiliação de membros da federação	59
Representação única e sistemas de votação	62
As obrigações dos membros com a federação	65
Capítulo 6 - Órgãos Administrativos	67
Diretoria de Gestão	69
Diretorias Adjuntas	71
Assembleia Geral	72
Conselho de Administração	75
Conselho Consultivo Fiscal	76
Conselho de Normas Éticas	79
Comissões Técnicas	81
Grupos de Trabalho	81
Perfil das Lideranças	82
Capítulo 7 - Sustentabilidade	88
Contratação de profissionais	90
Arrecadação financeira	91
Ameaças à sustentabilidade	95
Parte III - Princípios e Valores	97
Capítulo 8 - Governança	98
Planejamento estratégico	102
Os papéis da associação	104
Utilidade pública	106
Capítulo 9 - Processo Eleitoral	111
Qualificação prévia de candidatos	112

A eleição da Diretoria de Gestão	114
Duração dos mandatos	117
Capítulo 10- Código de Conduta	119
A defesa da democracia	120
Parte IV - Políticas Públicas	125
Capítulo 11 - O “Lobby do Bem”	126
Envolvimento das lideranças	127
'Coaching' das lideranças	128
Política e legislação regional	129
Legislação internacional	130
Monitoramento dos poderes	131
Estratégias de longo prazo	132
Capítulo 12- Transversalidade da TI	133
TI como instrumento de governo	142
Governo como consumidor de TI	143
Governo como regulador da TI	146
Capítulo 13 - Tributação	147
Insegurança tributária	150
A “eterna” reforma tributária	154
Capítulo 14- Recursos Humanos	155
Regulação profissional	164
Capítulo 15- Marco Regulatório Completo?	175
Órgão ou ministério responsável	176
Promoção do setor de TIC	176
Promoção do uso das TICs em benefício do país	177
Propriedade intelectual	177
Pesquisa, desenvolvimento e inovação	178

Comércio internacional	178
Parte V - Agindo de forma coletiva	180
Capítulo 16 - Trabalho Coletivo	181
Ações judiciais coletivas	185
Conhecimento especializado	189
Capítulo 17 - Marketing	191
Marca e logotipo	193
Slogan	194
Selo de associado	195
Certificados de participação	196
Assinaturas de e-mail	197
Premiações	197
Site na web	212
Material para palestras	216
Publicação de revistas	217
Publicação de	218
Capítulo 18 - Benefícios Coletivos	219
Certidões de exclusividade	220
Promoção comercial	221
Capítulo 19 - Compras Coletivas	229
Alguns cuidados necessários	230
Busca ativa	232
Capítulo 20 - Influenciando a Opinião Pública	234
Imprensa	235
Virando referência com dados estatísticos	248
Como lidar com candidaturas de políticos	285

Capítulo 21 - Atuação Internacional	286
A internacionalização perene	287
A internacionalização no âmbito nacional	288
Relações internacionais e políticas públicas	289
Viagens, viagens e mais viagens	290
Trazendo eventos internacionais para o país	306
Capítulo 22 - Eventos	307
Reuniões de diretoria/líderes	308
Cerimônias de premiação	309
Aniversários especiais	310
Posse de diretorias	310
Congressos próprios	312
Relacionamento com a indústria de eventos	313
Capítulo 23 - Projetos	315
Formação de Recursos Humanos	317
Financiamento pelos membros	323
Recursos obtidos por permuta	323
Parte VI - Olhando para o Futuro	325
Capítulo 24 - Um Sonho Possível	326
Terceiro Setor?	327
Para onde vamos?	328
Parte VII - Apêndices	330
Apêndice 1 - Glossário	331
Apêndice 2 – Bibliografia	333
Apêndice 3 - Estatutos da Assespro Nacional	339
Apêndice 4 - Código de Conduta	365
Índice Remissivo	372
Sobre o patrocinador	380

Índice de Artigos

Associação é estratégia de fortalecimento SEBRAE Nacional	22
Uma breve história da origem da Assespro Paulo C. A. Benetti	34
Galeria de Presidentes da Assespro Nacional Staff da Assespro Nacional	40
Características de personalidade e motivações de empresários líderes que atuam em entidades empresariais associativas Márcio Luis Miorelli	82
Origem da boa governança IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa	101
Os papéis da Assespro Nacional Planejamento Estratégico 2011-2016	104
Assespro Paraná: utilidade pública nas três esferas Sandro Molés da Silva	107
Não nos deixem com cara de bobos! Roberto Carlos Mayer	122
Um norte para o uso da TI Roberto Carlos Mayer	134
Transversalidade: a transformação pelo setor de TI Robinson Oscar Klein	136
Desenvolver internamente ou terceirizar? Luís Mário Luchetta	144
Replay: “O que é software no Brasil?” Roberto Carlos Mayer	168
TCU encolhe o Plano Brasil Maior Marcello Siqueira e Roberto Carlos Mayer	170

A regulação do mercado de trabalho em TIC Roberto Carlos Mayer	165
Assespro Nacional dá entrada em Ação Direta de Inconstitucionalidade contra a Lei 12.249/2010 Ricardo Capucio	186
Vencedores do Prêmio Imre Simon (edições 2011 a 2013) Staff Assespro Nacional	198
Experiências de sucesso no apoio às empresas de TI Geovanne Teles	222
Dicas para escrever um artigo para a imprensa NBPress Comunicação	237
Dilma na ONU: além do eleitoral Roberto Carlos Mayer	240
TI Maior: nasce uma estrela? Luís Mário Luchetta	243
A criação do censo do setor de Tecnologia Roberto Carlos Mayer	251
O fim do segredo mais bem guardado do mundo Roberto Carlos Mayer	294
Projeto da Assespro RJ recebe certificado da ONU Márcio Lacs	318
Programa EmplearTEC Diego Berardo	320

PARTE I

Introdução

CAPÍTULO 1

O desafio

A partir do momento que o Conselho de Administração da Assespro Nacional (formado pelos presidentes das regionais da Assespro, organizadas por estado no Brasil) formalizou a demanda de acumular a experiência de décadas de atuação num material único, tarefa a ser executada pela diretoria nacional, iniciou-se a busca por materiais já existentes: “reinventar a roda” não é uma atitude considerada adequada.

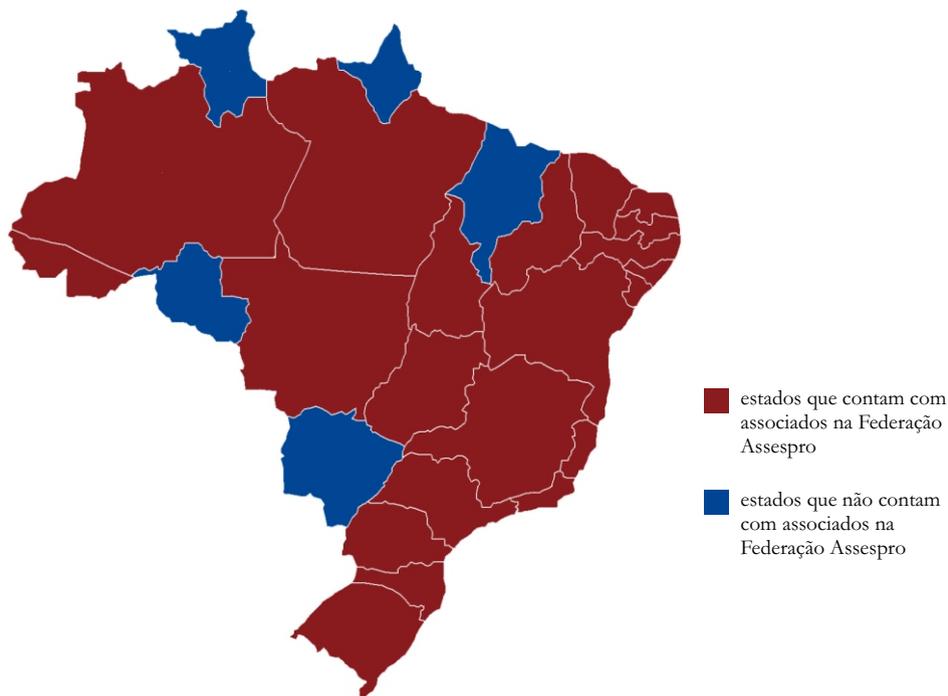
Isto é Sociologia!

A organização de membros da sociedade, pessoas físicas ou empresas, em redes de grupos constituídos voluntariamente, pertence formalmente ao âmbito da Sociologia. Infelizmente, não existe literatura consolidada na óptica específica da formação de redes de grupos distribuídos amplamente de forma geográfica.

Assim, a vivência prática e bem-sucedida desenvolvida por todo o sistema Assespro tornou-se fundamental para viabilizar o conteúdo aqui apresentado. Não pretendemos apresentar uma teoria sociológica, mas registrar as experiências bem-sucedidas. O objetivo da iniciativa é contribuir com o aperfeiçoamento de outros grupos com organização semelhante, assim como incentivar a criação de novos.

Nem órgão público, nem empresa

Qualquer organização voluntária possui semelhanças com empresas privadas. Em outros casos, elas são comparadas com ou consideradas braços do poder público. No entanto, o nome “Terceiro Setor” está consolidado na prática: se o governo é o Primeiro Setor, a iniciativa privada o Segundo Setor (embora não estejam claros os motivos dessa ordem na literatura sociológica!), então o “Terceiro Setor” é constituído por organizações sem fins lucrativos e não-governamentais, que têm como objetivo gerar serviços de caráter público.



Em particular, a experiência concreta da Assespro Nacional, que opera como uma Federação de associações chamadas de 'regionais', organizadas em cada estado do Brasil, representa um caso muito específico. Em primeiro lugar, cada uma das regionais da Assespro se submete voluntariamente a um conjunto de regras comuns a todas elas.

Em segundo lugar, cada uma das regionais contribui de forma voluntária com a manutenção da Assespro Nacional. E esta, por sua vez, participa voluntariamente de federações internacionais.

A experiência da Assespro Nacional como exemplo desse tipo de organização, que chamamos de “em rede” (baseada em grupos formados voluntariamente e geograficamente dispersos), é a contribuição original deste material.

CAPÍTULO 2

Associativismo

O termo associativismo é usado com dois significados. Em primeiro lugar, indica a prática social da criação e gestão de associações, que são organizadas de forma autônoma de qualquer poder público ou lei.

Em segundo lugar, a mesma palavra é usada para a apologia e/ou a defesa da prática de criar associações.

De acordo com a Wikipédia, “o associativismo, enquanto forma de organização social, caracteriza-se pelo seu caráter, normalmente, de voluntariado, por reunião de dois ou mais indivíduos usado como instrumento da satisfação das necessidades individuais humanas, nas suas mais diversas manifestações”.

Um direito humano

O direito ao associativismo é parte dos Direitos Humanos, conforme consta na Declaração Universal dos Direitos Humanos, aprovada pela Organização das Nações Unidas em 10 de dezembro de 1948. No Artigo 20, diz explicitamente que “toda pessoa tem direito à liberdade de reunião e de associação pacífica”.

Esse direito é citado e detalhado no ordenamento jurídico de muitos países. Por exemplo, a Constituição de Portugal diz, no seu Artigo 46, que “1. Os cidadãos têm o direito de, livremente e sem dependência de qualquer autorização, constituir associações, desde que estas não se destinem a promover a violência e os respectivos fins não sejam contrários à lei penal. 2. As associações prosseguem livremente os seus fins sem interferência das autoridades públicas e não podem ser dissolvidas pelo Estado ou suspensas as suas actividades senão nos casos previstos na lei e mediante decisão judicial. 3. Ninguém pode ser obrigado a fazer parte de uma associação nem coagido por qualquer meio a permanecer nela”.

No caso da Constituição Brasileira, o Artigo 5º, que trata dos direitos e deveres individuais e coletivos, inclui um trecho que diz: “XVII - é plena a liberdade de associação para fins lícitos, vedada a de caráter paramilitar; XVIII - a criação de associações e,

na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento; XIX - as associações só poderão ser compulsoriamente dissolvidas ou ter suas atividades suspensas por decisão judicial, exigindo-se, no primeiro caso, o trânsito em julgado; XX - ninguém poderá ser compelido a associar-se ou a permanecer associado; XXI - as entidades associativas, quando expressamente autorizadas, têm legitimidade para representar seus filiados judicial ou extrajudicialmente”.

Uma prática recomendada

Portanto, a constituição de uma associação é um processo de organização livre e voluntária de pessoas ou empresas (os sócios ou membros) para a obtenção de finalidades comuns.

O associativismo é uma ferramenta defendida, inclusive, pelo SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Associação é estratégia de fortalecimento

SEBRAE Nacional

*Trecho extraído de www.sebrae.com.br/momento/quero-melhorar-minha-empresa/entenda-os-caminhos/associativismo/
(consultado em dezembro de 2013)*

A cooperação entre as empresas é uma forma de torná-las mais competitivas em um mercado muito disputado. Por meio de parcerias, é possível fortalecer o poder de compras, compartilhar recursos, combinar competências, dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, partilhar riscos e custos para explorar novas oportunidades e oferecer produtos com qualidade superior e diversificada.

Associação é qualquer iniciativa formal ou informal que reúne pessoas físicas ou outras sociedades jurídicas com objetivos comuns, visando superar dificuldades e gerar benefícios para os seus associados. Ou seja, é uma forma jurídica de legalizar a união de pessoas em torno de seus interesses.

O SEBRAE incentiva a criação de associações e cooperativas para que as pequenas empresas busquem meios de valorizar e escoar seus produtos por meio do acesso a um mercado justo e solidário, como forma de aumentar a geração de emprego e renda para a comunidade e garantir a sua sustentabilidade.

Associativismo em rede

O setor de Tecnologia da Informação, conhecido por ser o motor da inovação de muitos outros setores da economia e das atividades diárias dos cidadãos em geral, é também **o primeiro setor a se organizar de forma sistemática, em associações de associações, compondo uma rede de alcance global.**

Dado que o Brasil é um país de dimensões continentais, a Assespro Nacional é uma federação de associações empresariais, o que inclui as Assespros Regionais, associações nacionais e estaduais, além de empresas individuais (localizadas em estados onde inexistem associações locais). Em muitos países, as associações de empresas do Setor de Tecnologia da Informação têm caráter nacional – em outras palavras, uma única associação congrega todo o setor dentro desses países.

Independentemente dessa realidade nacional, entretanto, existem várias associações de associações a nível regional. Por exemplo, a ALETI – Federação Ibero-Americana de Entidades de TI –, já citada, abrange Portugal, Espanha e todos os países latino-americanos de língua espanhola ou portuguesa (exceto Cuba e Nicarágua, até o momento), enquanto a ASOCIO – Asian Oceanian Computing Industry Orga-

nization – reúne associações de mais de vinte países da Ásia e Oceania.

Ainda, a WITSA – Federação Mundial das Entidades de Tecnologia da Informação – congrega entidades de todas as regiões do mundo, tanto naquelas que possuem organizações de nível regional, como das demais.

A formação dessas redes segue a mesma lógica das associações de alcance local/regional: quando os seus membros trabalham de forma conjunta, eles conseguem interlocução e influência da qual não dispõem de forma isolada. Ao constituir uma rede nacional, como é a Assespro Nacional, viabiliza-se a participação a nível nacional.

Quando esse mesmo processo é repetido mediante a colaboração de associações pertencentes a países diferentes, passa a ser possível acessar organismos internacionais, bancos multilaterais e os órgãos de gestão dos blocos econômicos transnacionais (como, por exemplo, a União Europeia).

Certamente, ainda há muitas oportunidades para melhorar a sinergia e a colaboração entre todas essas associações nacionais, federações regionais e globais, mas é preciso ressaltar que **nenhum outro setor de atividade econômica possui este tipo de organização desenvolvido de forma tão sistemática e em nível global!**

Alguns outros setores possuem iniciativas incipientes nesse sentido, mas seus membros não são associações de associações de associações (como é o caso da Federação Mundial dos Bancos).

Empreendedores de TI não são 'nerds'!

Profissionais de Tecnologia da Informação são descritos com frequência como pessoas com mais interesse em computadores do que em outras pessoas. Nos últimos anos, com a queda do interesse pelos cursos universitários da área, chegou-se a cogitar que esta visão dos profissionais de TI como seres 'antissociais' fosse uma das causas.

O grau de desenvolvimento do associativismo no setor de Tecnologia da Informa-

ção é um sinal que aponta na direção contrária: além de dispor, como já citado, da rede mundial de associações mais desenvolvida entre todos os setores da economia, existe a ampla preocupação com o impacto que os produtos e serviços desenvolvidos pelas empresas geram sobre a sociedade em geral.

Essa preocupação levou, por exemplo, a criação de foros de discussão e eventos globais para discutir esses impactos com organismos internacionais, governos, universidades e outros setores da sociedade. Nenhuma outra indústria ou atividade econômica se dispôs, até o momento, a interagir de forma tão aberta com a sociedade, e de forma global: não temos notícias de foros semelhantes envolvendo a indústria automobilística, farmacêutica, financeira ou outras.



Alguns idealistas famosos

Portanto, afirmamos que os empreendedores do setor de Tecnologia da Informação estão, definitivamente, entre os mais idealistas entre todos os setores da economia. Ou seja, este grupo de profissionais, que compõe a maior parte das lideranças das associações e federações do setor, se constitui no extremo oposto da definição de 'nerd': eles são parte do grupo dos cidadãos globais mais preocupados com o conjunto da sociedade!

Uma consequência prática deste idealismo é o fato, já ocorrido por diversas vezes, de que lideranças da Assespro, tanto da Nacional como das regionais, foram convidadas por governantes, de diversos partidos políticos, a ocupar importantes cargos na administração pública. Temos, por exemplo, registro de vários colegas que assumiram Secretarias de Ciência e Tecnologia em seus estados, sem terem tido vida político-partidária anterior.

CAPÍTULO 3

Objecções

O que eu ganho com isso?

Esta costuma ser a primeira pergunta que é feita quando alguém é convidado a participar de uma associação. Como essa participação possui, quase sempre, algum custo, esta pergunta busca verificar se o “retorno sobre o investimento” é atraente.

Essa análise, entretanto, equipara a participação numa associação com a compra de qualquer produto ou serviço. Logo, a menos que a associação disponibilize algum serviço específico de alto valor para o candidato a associado (o que ocorre apenas em alguns casos), esta forma de analisar o custo de participação na associação é incorreta: não se trata de uma relação de consumo, mas de uma filiação num grupo com objetivos comuns, que só serão alcançados pela soma do esforço de todos os seus participantes.

Dado que as associações são formadas de forma voluntária e independentemente de qualquer orçamento governamental, os custos de sua operação precisam ser cobertos pela contribuição dos associados, ou por outras fontes voluntárias (por exemplo, patrocinadores). Assim, a contribuição dos associados (considerada erroneamente como 'investimento') se destina apenas a cobrir esses custos de manutenção da capacidade operacional da associação.

Na maioria das vezes, o 'retorno' obtido pelos associados não advém da estrutura operacional da associação. Isto não ocorre nem mesmo quando a associação tenha por objetivo a manutenção de um clube esportivo: além de pagar a taxa de manutenção, é necessário ir ao clube e participar das atividades esportivas, para obter os benefícios esperados.

Analogamente, a participação em associações que funcionem como grupos de apoio, ou em associações empresariais, a contribuição financeira é apenas um requisito para que a associação possa manter-se em funcionamento. O 'retorno' só ocorre por meio da participação efetiva dos associados nas atividades desenvolvidas pela associação.

Em outras palavras, ao contribuírem com a manutenção da associação, ganham

diretamente a disponibilidade de atuação imediata em causas e iniciativas que, individualmente, são impraticáveis; os ganhos obtidos com a participação numa associação serão tanto maiores quanto maior for o grau de envolvimento com as atividades (sendo o tempo despendido voluntariamente nessas atividades o verdadeiro 'investimento').

E é sempre bom lembrar que, a menos que exista algum serviço coletivo prestado pela associação que implique numa vantagem específica para um associado em particular (as atividades coletivas estão descritas na Parte V - Agindo de forma Coletiva, a partir da página 180), o retorno só será obtido a longo prazo: associativismo, voluntariado e imediatismo não combinam muito bem!

Como fica o meu sigilo?

Frequentemente, a reação a um convite a participar de uma associação gera uma reação de medo. Se a associação é empresarial, como no caso da Assespro, a primeira questão que é levantada se parece com algo assim como “o que irei ganhar se eu cooperar com meus concorrentes”?

Em outros tipos de associações, baseadas na associação de pessoas físicas, o receio de se expor ante o grupo que já participa da associação pode criar o mesmo tipo de bloqueio para a tomada de decisão em participar.

No caso das associações empresariais, a participação costuma ser uma excelente oportunidade para conhecer as dificuldades e as soluções implementadas por outras empresas. A interação informal que ocorre ao redor das reuniões formais das associações empresariais costuma valer muito mais que qualquer curso de MBA. Isso se deve não apenas por ser baseado exclusivamente em casos práticos, mas pelo fato de que os 'casos' sob estudo são as empresas dos associados.

O mesmo fenômeno ocorre nas associações que congregam indivíduos, independentemente de seu objetivo: seja para compartilhar histórias de sucesso nos esportes,

ou para compartilhar problemas específicos dos associados, conhecer casos semelhantes possui sempre um valor muito superior à atitude de se isolar, achando que seus problemas, sua carreira ou sua empresa são tão únicas que não podem ser reveladas, sob pena de sofrer perdas de algum tipo.

Costumamos afirmar que esta situação pode ser resumida com uma citação famosa do sábio chinês Confúcio:

*“Quem não aprende com seus próprios erros é tolo.
Quem aprende com seus próprios erros é inteligente.
Porém, quem aprende com os erros dos outros é sábio!”*

Como se garantir contra espertezas

Indivíduos que sempre desejam levar vantagem sobre os demais se consideram espertos (com S mesmo). Esse tipo de gente também costuma se aproximar das associações, para tentar extrair vantagens, muitas vezes indevidas, em seu benefício individual.

Em muitos tipos de associações, o sigilo é uma regra adotada para todas as atividades envolvidas. Nesses casos, adotam-se lemas do tipo “tudo o que você aqui vê, tudo o que você aqui ouve, aqui permanece”.

No caso de associações como a Assespro, em que a quantidade de interações com terceiros não pertencentes à associação é muito maior, faz-se necessário criar um conjunto de regras muito mais detalhado, para definir qual é o comportamento esperado dos associados.

É com esse objetivo que a Assespro Nacional mantém, há várias décadas, um Código de Conduta para os associados (e que, portanto, também se aplica às lideranças da associação). Esse Código de Conduta está reproduzido na íntegra no “Apêndice 4 – Código de Conduta”, a partir da página 365.

No “Capítulo 10 – Código de Conduta”, a partir da página 119, descrevemos detalhadamente os motivos que levaram a construção desse conjunto de regras de conduta, as suas características e aplicação prática.

Como parte do processo de filiação, as empresas participantes da Assespro declaram voluntariamente que irão se comportar de acordo com o Código de Conduta. Caso não exista essa concordância, a filiação não é aceita.

A questão que fica é: o que acontece se algum associado desrespeitar alguma dessas regras? Sim, é necessário existir um processo formalizado para a condução de processos internos contra esses associados.

No caso da Assespro Nacional, o próprio Código de Conduta estabelece procedimentos específicos para a apresentação de denúncias, sua apuração e seu julgamento. Os estatutos da Assespro Nacional incluem, como um dos órgãos da associação, um Conselho de Ética, que equivale de fato a um tribunal, encarregado de julgar esses casos de violação do Código de Conduta. Descrevemos o funcionamento do Conselho de Ética como parte do “Capítulo 6 – Órgãos Administrativos”, a partir da página 67.

PARTE II

Associações e Federações Sólidas

CAPÍTULO 4

Criando uma associação

O ponto de partida de qualquer associação, seja ela composta por associados individuais ou por outras associações, é, indubitavelmente, a vontade de seus participantes em criá-la e mantê-la. Essa vontade, expressa livremente, é a origem do caráter voluntário destas associações.

Organizações obrigatórias não são associações

Devemos contrapor, especialmente, este tipo de organização com aquelas cuja criação se dá por meio de uma lei (ou outro tipo de legislação), pela qual a participação dos seus membros é de caráter obrigatório. Nesta categoria estão incluídos, por exemplo, os sindicatos patronais e de trabalhadores, os conselhos que regem profissões regulamentadas (lembramos aqui, entre outros, da OAB - Ordem dos Advogados do Brasil, do CREA – Conselhos Regionais de Engenharia e Arquitetura –, e dos CRMs – Conselhos Regionais de Medicina).

Muitas vezes, estas organizações desenvolvem ações que poderiam ser executadas por associações. Em outros casos, as ações desenvolvidas são específicas em função do motivo da sua criação por meio de legislação.

Como esse tipo de legislação gera uma situação inflexível, que preferimos chamar de 'engessamento', há um grau menor de liberdade dos membros da organização em definir suas próprias regras de funcionamento, de gestão e governança.

Uma breve história da origem da Assespro

Paulo C. A. Benetti

Artigo escrito originalmente em maio de 2011, como preparação das comemorações dos 35 anos da Assespro Nacional. Paulo C. A. Benetti é um dos fundadores da Assespro e atual diretor da Inteligência Natural Consultoria em Inovação, com sede no Rio de Janeiro (RJ)



O mundo era totalmente diferente e estranho nas Terras Baixas. Estávamos acostumados à nossa simplicidade e o fato de sermos a oitava economia do mundo para nós bastava. Lembram os sábios da época que países como a China, Coréia do Sul, Irlanda, Chile, México estavam atrás do Brasil, isto é, Terras Baixas.

A população não precisava votar. Havia uma dinastia verde, que nada tem a ver com sustentabilidade, que dominava o país e o mundo seguia. A economia estava baseada na agricultura e venda de commodities (esta palavra só foi inventada depois), estava indo bem e os salários aumentando progressivamente. Economicamente o país ia bem. Infelizmente esta história iria se repetir no futuro, mas aí sem a dinastia verde. Mas isto é tema para os historiadores futuros.

No mundo dos negócios a vida transcorria sem muitas atribulações. Existia um sistema de preços controlados, era a KGB. Ninguém em Terras Baixas tinha mais força do que os agentes desta KGB, isto é, do departamento que controlava preços. Ai de você se quisesse aumentar seu aluguel. Um simples aluguel! Imagine se quisesse aumentar o preço do Bombril? Não era bom perturbar a tranquilidade das donas de casa.

No entanto, nem tudo era assim. Sabemos que sempre há grupos marginais, grupos novos, grupos que ainda não estão “inseridos no contexto” – lembram desta

expressão? Era típica da intelectualidade de Terras Baixas.

Mas lá estavam os “fora da lei”. Informáticos eram os performáticos da época. Na realidade a palavra informática nem era usada. Os fora da lei ainda usavam vocábulos muito estranhos para hoje: processamento de dados; cartões perfurados; entrada de dados; programação Assembler, COBOL, etc. Na verdade, tudo muito rudimentar.

Assim, por não entender o que este pessoal fazia e por ter pouca expressão na economia, a KGB das Terras Baixas a deixou de lado. Isto não afetava pouco a economia e muito menos a inflação.

Esta área era dominada por empresas americanas: IBM e Burroughs. Era divertido ver uma discussão dos ibeemistas contra os burroughistas. Era como hoje a turma discute Apple e Microsoft.

As grandes empresas estavam montando os seus primeiros centros de processamentos de dados para fazer folhas de pagamento; controle de estoques, emissão de notas fiscais; coisas assim, bem comuns. Algumas preferiam terceirizar com os birôs de processamento de dados.

E neste mundo de oportunidades começaram a proliferar os “fora da lei”. Alugavam equipamentos tipo mainframes para depois vender horas dos mesmos para as empresas. Outros preferiam coisas mais simples, de menor custo. Alugavam equipamentos de perfuração de cartões e contratavam um bando de mulheres para ficar “datilografando” os cartões. Ah! Havia alguns mais loucos que desenvolviam softwares padronizados e outros os faziam de acordo com o gosto do cliente. Não tinham muito claro como precificar e nem como comercializar.

O mercado tinha uma grande empresa, que trabalhava principalmente para a Caixa Econômica Federal e pegava os grandes serviços principalmente do governo. Havia algumas poucas empresas de softwares, outras que alugavam equipamentos, e um montão de empresas que perfuravam cartões. Estas todas de pequeno porte. Muito pequenas, mas numerosas.

Este mercado, por não estar sob a mira da KGB, era totalmente caótico. Os preços

variavam muito, mas era na área de perfuração de cartões ou entrada de dados que muitas empresas conseguiam manter um certo volume de trabalho e com isto manter o pão e a manteiga de todos os dias.

Os maiores concorrentes destas empresas eram as empresas estatais e um pouco as empresas multinacionais com os seus cepedês. Certa vez, uma empresa de governo contratou de uma só vez 600 digitadoras – eram assim chamadas as datilógrafas de cartões perfurados e entradas de dados. E todas estatais e áreas de governo grandes contratavam profissionais aos montes. Não havia obrigatoriedade de concursos. Logo...

Como sempre o dinheiro público pagava tudo, contratavam muita gente que ficava ociosa sazonalmente. Com isto passaram a vender serviços para o mercado. Uma competição desonesta, pois jogavam os preços lá para baixo. Eram estranhas pois nem notas fiscais emitiam, apenas recibos. E com isto produziram uma loucura no mercado, pois concorriam com quem tinha que, ao final do mês, pagar os empregados, impostos, aluguéis, taxas, e estas coisas todas.

Os preços para o cartão perfurados e entrada de dados chegaram a tal ponto que nem os custos diretos eles cobriam. E o mercado estava completamente louco. Os pequenos e médios empresários não sabiam mais o que fazer. Estavam falindo.

Um dia, no Rio de Janeiro, uma das empresas propôs uma reunião para discutir o tema dos preços. Pensava-se que seria fácil resolver. Que nada. Havia muita coisa em jogo. Uma coisa ficou clara: quase ninguém sabia precificar seu serviço. Eram realmente os primórdios dos serviços de informática.

Não se chegou a nenhuma conclusão. E para não ocupar a todos empresários decidiu-se formar um grupo de pessoas que iriam preparar uma proposta para todo o grupo. Foram então escolhidas: Marcio Costa; Nelson Ishikawa; Paulo Benetti; e possivelmente outro que a memória não ajuda a lembrar.

No dia seguinte lá estavam eles discutindo medidas que poderiam ser tomadas para acabar com a competição das empresas grande (estatais ou não) contra os empresários

de processamento de dados.

Várias medidas foram anotadas, no entanto em certo momento Benetti avisou: “Nada disto vai dar certo. Somos pequenos diante deste grupo. A única forma que temos é nos unir e montar uma associação capaz de defender nossos interesses”. Quase um minuto de silêncio a mesa ouviu. Perplexidade! Até que Marcio disse: “É isto mesmo que temos que fazer”!

A partir daquele momento todos largaram a catilinária contra os gigantes e começaram a trabalhar em como montar uma associação.

Outra reunião foi convocada e, embora vendo que o problema não seria resolvido de imediato, foi decidido que seria criada uma associação. O nome: ASSociação das Empresas de Serviços de PROCesamento de dados – Assespro.

É por isso que diversas dessas organizações de composição obrigatória terminam tendo uma única pessoa, ou um pequeno grupo, que acaba agindo como 'dono' da organização: essas pessoas concentram o poder e se perpetuam na liderança dessas organizações por décadas a fio. Há registro, no Brasil, de sindicatos de trabalhadores onde a liderança do sindicato se tornou hereditária, passando de pai para filho.

Como detalhado na “Parte III – Princípios e Valores”, acreditamos firmemente no benefício da renovação contínua das lideranças das associações. Ao mesmo tempo, não descartamos a possibilidade de cooperar com organizações de constituição obrigatória, quando for conveniente aos objetivos de nossas associações. Mas é preciso agir tendo a consciência de que se trata de organizações com constituição, objetivos e práticas que não podem ser confundidos.

Motivando a criação de associações

Se a participação dos membros de uma associação não é obrigatória, cabe então a pergunta sobre o que leva os futuros associados a agir na constituição da sua associação. Invariavelmente, existe uma motivação comum a essas pessoas, que as empurra a cooperar na resolução de um problema, ou na conquista de benefícios para um grupo.

No caso da Assespro, a motivação inicial é descrita detalhadamente no artigo nas três páginas anteriores, escrito por um dos seus fundadores mais jovens (à época!).

Ao longo do tempo, os problemas enfrentados pelas associações crescem e mudam. Também evoluem, nas associações bem-sucedidas, a compreensão de seu papel, seus objetivos e métodos que podem ser aplicados.

Por essa razão, o motivo original que levou a criação da associação, muitas vezes acaba não tendo continuidade no tempo, na medida em que as associações envelhecem – aconteceu assim no caso da Assespro, que hoje tem um papel muito mais abrangente do que a motivação original.

A perda dessa 'identidade inicial' deve ser vista como um progresso. Quando as associações permanecem imutáveis por muito tempo, acabam tendo dificuldades em atender as necessidades de seus membros. Essas dificuldades podem levar os membros a abandonar a associação e/ou a criar novas associações “concorrentes” (na esperança de que estas sejam mais bem-sucedidas no atendimento de suas necessidades).

Definitivamente, no âmbito das associações não vale a máxima do futebol, segundo a qual “em time que está ganhando não se mexe”.

Diversidade de Origens

A motivação original que levou à criação da Assespro (descrita no artigo do Paulo Benetti, nas páginas anteriores) é a origem mais comum para as associações: um conjunto de pessoas ou de empresas possui um problema em comum; os participantes

acreditam que a solução para seu problema pode ser alcançada mais facilmente mediante a criação de uma associação. O lema “a união faz a força” é frequentemente lembrado nesses casos.

Em outros casos, a motivação para a criação de uma associação surge da identificação de uma nova oportunidade de mercado: por exemplo, sem sair do setor de Tecnologia da Informação, há casos de associações que foram criadas por alunos de universidades, para criar ecossistemas ou clusters empresariais regionais, em áreas geográficas onde não havia qualquer tradição de empreendimentos na área.

Outro aspecto, e que também varia muito, é a forma pela qual as pessoas que tomam a iniciativa de criar a associação se conhecem. Em alguns casos, elas são criadas por grupos de amigos. Mas há casos em que os fundadores da associação se conheceram por participar de atividades comuns em outras organizações: igrejas, associações comerciais, organizações de participação obrigatória, e até mesmo outras associações costumam ser 'celeiros'.

A construção da Assespro

Não podemos deixar de prestar nossa homenagem a todas as lideranças que, ao longo de quase quatro décadas, envidaram seus esforços pessoais e voluntários para que a Assespro atingisse seu grau atual de desenvolvimento e maturidade: sem eles, nem a Assespro nem este material jamais existiriam. A inclusão da Galeria de Presidentes da Assespro Nacional nas páginas seguintes pretende registrar e agradecer pela contribuição que eles prestaram.

Galeria de Presidentes da Assespro Nacional

Staff da Assespro Nacional

Material preparado para este livro, com base no material histórico disponível e consultas aos ex-presidentes, pela equipe baseada em Brasília (DF)

Esta Galeria de Presidentes foi elaborada mediante minuciosa análise de toda a documentação disponível sobre as atividades da Assespro Nacional, desde a sua fundação, a revisão de materiais comemorativos desenvolvidos pela Assespro por ocasião de seus aniversários mais significativos, atas de reuniões, entre várias outras fontes. Infelizmente, dado o longo período de tempo passado, a qualidade das informações e principalmente das imagens é muito variada.



**Márcio Innecco
Canavarro Costa**
1976-1978

Fui um dos primeiros a estudar programação no Brasil, em 1965. Ainda em linguagem de máquina especificamente voltada para computador B200 da Burroughs e me apaixonei por esta atividade. Na minha vida profissional, durante muitos anos, estive ligado à informática (que inicialmente era conhecida como “processamento de dados”). Exerci cargos de direção de duas empresas nesta área e finalmente, com outros sócios, criei a minha própria empresa, a BMK Processamento de Dados S/A, onde exerci a presidência durante cinco anos.

Registro também – e com muito orgulho – que fui um dos mentores da Assespro (Associação das Empresas de Processamento de Dados), tendo sido eleito consecutivamente presidente nacional da entidade nos três primeiros anos de sua atividade. Atualmente, a Assespro é conhecida como Associação das Empresas de Tecnologia da Informação e tem papel destacado no cenário nacional.

www.newcbess.com.br/historico



Benito Paret
1979



**Giuliano Giacomo
Filippo Giavina Bianchi**
1980-1981



José Maria Sobrinho
1982-1984



Eduardo Guy de Manuel
1985-1987



**Francisco Eduardo
Rego Ramalho - 1988**



**Sebastião Tavares Pereira
1989-1990**



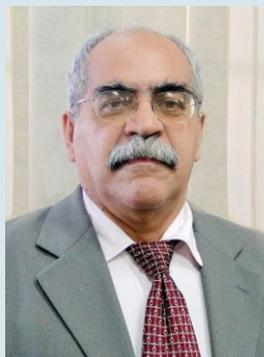
**José Pereira da Luz
1991-1992**



**Braz Antônio da Silva
Cataldo - 1993-1995**



**Atílio Ed Reigada
Proença - 1996**



**José Fábio Marinho
de Araújo - 1997-1998**



**José Fernando Nery
de Oliveira - 1999**



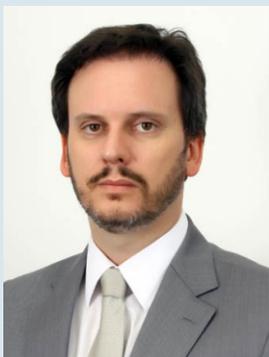
**Leonardo Humberto Bucher
2000**



**Ernesto Haberkorn
2001-2004**



**José Carlos Moreira de Luca
2005**



**Ricardo Hugo Kurtz
2006-2008**



**Ruben Arnaldo
Soto Delgado**
2009-2010

Ser associado da Assespro é como manter a cidadania da pessoa jurídica, é ter uma associação que possa lutar nacionalmente a favor dos interesses da nossa área, é a democracia instalada no setor.



**Luís Mário
Luchetta**
2011-2014

Sou associado da Assespro há três décadas e passei a me dedicar fortemente nas causas coletivas a partir de 2004, por ter percebido a importância da representatividade, e por acreditar que ninguém faz nada sozinho por muito tempo e porque somos todos um, também quando se trata do pensar e do fazer coletivo.

Assim como uma nação sofre com os interesses e as forças divergentes, um setor também pode ser vítima e, no que tange às tecnologias da informação e comunicação, a Assespro foi fundada em 1976, como legítima e primeira associação empresarial do setor, e hoje, em sua quarta década, reconhecida como a federação empresarial do setor, continua cada vez mais forte em seu propósito, que é enaltecer a importância estratégica das TICs para todos os setores da economia e defender os interesses das empresas brasileiras.

Princípio básico do associativismo

Gostaríamos de alertar para o fato de que a criação e funcionamento de qualquer associação e/ou federação de associações segue um único princípio: por meio do trabalho em grupo, procuramos viabilizar aquilo que os membros não conseguem de forma isolada.

Este princípio se aplica igualmente a entidades empresariais, que viabilizam, por exemplo, a interlocução de um setor da economia com os governos (que não podem atender demandas de empresas individuais), como os Alcoólicos ou Narcóticos Anônimos (que citam o efeito positivo do trabalho em grupo como sua pedra angular).

CAPÍTULO 5

Estruturando Redes de Associações

Da mesma forma que os países se regem por um conjunto de normas, chamadas de Constituição (ou Lei Fundamental), leis, portarias, etc., as associações têm seu funcionamento formalizado por meio de estatutos. O sucesso das associações está intimamente ligado à qualidade de seus estatutos: é neles que se definem os objetivos, quem pode participar, em quais condições, etc.

*“Am Alten so lang es gut ist halten,
auf altem Grunde Neues bauen jede Stunde”
(No velho enquanto for bom persistir,
em terreno velho construir o novo a cada hora)*



Inscrição encontrada numa residência na cidade de Goslar, Alemanha, famosa por ter sido refúgio de verão do poeta Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832)

A qualidade dos estatutos acaba sendo decisiva em diversas situações. O maior teste ocorre nos momentos de resolução de conflitos.

Aprendizado contínuo

Novas ideias podem e devem ser introduzidas nos estatutos regularmente, ao longo do tempo. Se forem detectadas falhas nos estatutos ao longo do tempo, as devidas correções também precisam ser formalizadas mediante mudanças na sua redação.

Por outra parte, é necessário evitar a introdução de mudanças abruptas, muito seguidas ou casuísticas, que provavelmente visam atender a interesses de um membro específico, ou de um pequeno número de (novos) membros da associação.

Para tanto, pode-se definir, por exemplo, um calendário predeterminado para a introdução de mudanças (como parte dos próprios estatutos). É recomendável que este calendário de mudanças não coincida com o calendário eleitoral da associação.

Os estatutos da Assespro Nacional já foram emendados inúmeras vezes. A autorização para tal faz parte do próprio estatuto, que diz (Artigo 55) que “os presentes estatutos poderão ser alterados, a qualquer tempo, desde que as alterações sejam aprovadas por 2/3 (dois terços) de votos dos presentes, em Assembleia Geral Extraordinária dos Associados especificamente convocada para tal fim”. Portanto, ainda não dispomos de proteções contra mudanças casuísticas, em período pré-eleitoral, ou contra mudanças consecutivas em período de tempo muito curto.

A versão atual está reproduzida no Apêndice 3 deste material, a partir da página 339. O restante dessa parte será dedicado a esmiuçar os detalhes que levaram às decisões que deram origem à redação atual, assim como as alternativas existentes em alguns casos, que não foram adotadas.

Esta discussão ainda é enriquecida pela influência que estas ideias exerceram no processo de formulação dos estatutos da ALETI, que sofreram uma profunda reformulação ao longo do ano de 2010.

Constituição da associação

A Assespro Nacional é constituída como “uma sociedade civil de direito privado, de âmbito nacional, sem fins lucrativos e político-partidários” (Artigo 1º do estatuto). A forma jurídica escolhida, de “sociedade civil de direito privado”, visa atender as exigências do Código Civil Brasileiro. Da mesma forma, a citação às “disposições legais que lhe forem aplicáveis” visa apenas declarar que a associação não é contra a lei.

Somente ao determinar que a sociedade constituída não possua “fins lucrativos”, o estatuto caracteriza a sociedade como associação. Esse fato é reforçado no Artigo 52, ao afirmar que “a Assespro Nacional não distribuirá lucros, bonificações ou quaisquer participações pecuniárias ou não a administradores, às Assespros Regionais e suas empresas associadas, ou a terceiros, a qualquer título ou pretexto”.

Ainda, é definido o âmbito geográfico: a escolha do âmbito nacional, neste caso, deve ser analisada em comparação com as associações regionais da Assespro que compõem a Assespro Nacional. Embora elas existam nos principais estados do Brasil, de fato não cobrem todo o território nacional. A escolha consciente do âmbito geográfico tem por objetivo estimular a criação de novas associações nos estados onde elas ainda não existem (esse objetivo é retomado em outras partes dos estatutos).

Finalmente, é preciso observar por que a constituição da associação é qualificada como sendo “sem fins político-partidários”. Em primeiro lugar, é preciso diferenciar a associação dos partidos políticos, que pela forma jurídica também são sociedades civis de direito privado e sem fins lucrativos.

Em segundo lugar, aponta-se para o fato de que os objetivos a serem perseguidos representam o conjunto dos membros, independentemente da sua “cor” político-partidária. De fato, convivem na Assespro (surpreendentemente bem) alguns associados e lideranças que, como indivíduos, possuem claramente orientações político-partidárias totalmente opostas.

Em terceiro e último, a persecução dos objetivos da Assespro exige a interação com políticos eleitos para os poderes constituídos. Trataremos das estratégias para

esta ação no no “Influenciando a Opinião Pública” (a partir da página 234).

Denominação da associação

A escolha do nome da associação é, em parte, uma formalidade e, em parte, uma ação de marketing. No caso da Assespro (§ Único do Artigo 1º) optamos por um nome juridicamente forte, e o uso de um nome fantasia (“Assespro Nacional”).

O nome jurídico forte é fundamental para eventuais ações judiciais (mais detalhes sobre este tipo de ação se encontram no “Capítulo 16 - Trabalho Coletivo”, na seção “Ações Judiciais Coletivas”, a partir da página 185).

O uso de uma marca fantasia nos permite manter a marca “Assespro”, já consagrada no mercado (mas cujo significado original já não condiz com a realidade atual).

Objetivos da associação

A Assespro Nacional tem “o propósito de propiciar e incentivar o desenvolvimento da tecnologia da informação nacional, através do fortalecimento das empresas nacionais de tecnologia da informação” (Artigo 2º).

É importante observar que, de acordo com a Constituição Brasileira, é considerada empresa nacional toda aquela empresa constituída formalmente no país, independentemente da origem do capital social.

Assim, as filiais locais de empresas multinacionais e/ou de outros países são consideradas empresas nacionais.

Ainda, o mesmo artigo inclui uma definição do que seja “Tecnologia da Informação” (§ Único do Artigo 2º), criada no espírito da mais ampla inclusão possível, mas com limites claros.

É fundamental que os objetivos de qualquer associação sejam definidos claramente. Ações específicas que já são consenso entre os membros devem ser explicitadas nos estatutos. É esse o objetivo do longo Artigo 3º, que conta com 28 itens (fruto da

longa história e grau de maturidade da Assespro). Optamos por detalhar essas iniciativas ao longo de toda a Parte V – Agindo de forma Coletiva, a partir da página 180.

Escolha da sede física

No Artigo 5º, os estatutos atuais determinam que a sede da Assespro Nacional opere em Brasília, Distrito Federal. É importante observar que nem sempre foi assim: desde a sua fundação, a sede da Assespro Nacional estava localizada no Rio de Janeiro.

A mudança da sede para Brasília foi uma das realizações da gestão 2009-2010 (liderada por Ruben Delgado), após a aprovação de proposta do então vice-presidente de Articulação Política, Luís Mário Luchetta, pelo Conselho de Administração da Assespro Nacional, com o objetivo de operar mais de perto do governo federal e demais poderes centrais, todos instalados na capital da República Federativa do Brasil.

Para leitores estrangeiros, é bom lembrar que Brasília foi construída para ser a nova capital do Brasil, a partir de 1957. A cidade foi formalmente inaugurada, ainda incompleta, em 21 de abril de 1960. Rio de Janeiro era a capital do Brasil até então.

Porém, passado pouco mais de meio século, a migração dos órgãos da administração pública federal para Brasília ainda não está completa: apenas para citar dois exemplos, o BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social –, encarregado das ações de fomento econômico pelo governo Federal, e do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística –, instituto oficial de estatísticas sobre o Brasil, permanecem com suas sedes no Rio de Janeiro.

Finalmente, observamos que a decisão pela abertura de filiais, “em qualquer ponto do território nacional, ou no exterior”, é deixada a cargo da diretoria e/ou do conselho, ou seja, o estabelecimento de escritórios não precisa de alterações nos estatutos, mas é considerado apenas um ato administrativo da diretoria.

No caso de uma federação nacional, como a Assespro Nacional, as vantagens de colocar na cidade capital do país são tão grandes, em termos do retorno obtido em relação a políticas públicas, que, passados pouco mais de cinco anos da mudança, nin-

guém sequer cogita que a decisão tenha sido desafortunada. Pelo contrário, a localização geográfica de Brasília, no centro do país, encurtou as distâncias de viagem para a participação das Assespros Regionais do Norte e Nordeste do Brasil.

Sede de federações internacionais

No caso de uma federação internacional, a escolha da sede física não possui critérios tão óbvios. Quando as entidades são pequenas, muitas vezes a decisão recai numa escolha que seja possível, frente aos recursos disponíveis. Foi assim, por exemplo, na fundação da ALETI, cuja primeira sede foi na Costa Rica (um dos cinco países fundadores).

Entretanto, quando o volume de membros e atividades cresce, as demandas se modificam. O fluxo de divisas enviado por membros em outros países sofre taxações quando esses pagamentos adentram alguns países. O processo de registro formal de uma federação internacional também varia enormemente de país para país. E, finalmente, as exigências mínimas para a operação da federação, em termos contábeis e custos fixos também varia enormemente.

No caso da ALETI, entre 2008 e 2009, foi desenvolvido um estudo, com auxílio de advogados especializados, para escolher o país mais conveniente para ser a sede da federação. A escolha final ficou entre Panamá e Uruguai, recaindo a escolha final sobre este último.

Já no caso da WITSA, a sede física encontra-se em Washington, DC, Estados Unidos. Em nossa visão, isso se deve apenas a motivos históricos: quando a federação mundial foi criada, as associações dos Estados Unidos deram forte apoio, porque viam a federação como um caminho para a exportação de produtos deles para o resto do mundo.

Isso levou a uma federação mundial presidida, de 1978 a 2008, apenas por estadunidenses. Somente em 2008 foi eleito o primeiro chairman de outro país: de 2008 a 2012, a WITSA foi liderada pela Malásia.

Embora o staff da WITSA esteja hoje disperso pelo mundo, a sede física continua nos Estados Unidos, sem que ninguém tenha questionado isso, nem mesmo diante de dificuldades jurídicas levantadas com um pedido de ingresso na WITSA por parte da entidade de TI do Irã.

Esse caso demonstra que a escolha da sede pode implicar em subjugar os interesses da federação aos do país sede. Em particular, neste caso do Irã, os advogados consultados alertaram a WITSA que, em função das sanções econômicas impostas pelos Estados Unidos a esse país, a aceitação do Irã como membro implicaria na perda da condição de organização sem fins lucrativos, dentro dos Estados Unidos, até mesmo se o Irã viesse a ser aceito como membro observador, sem qualquer pagamento pela participação.

Duração da associação

De acordo com o Artigo 6º, “o prazo de duração da Assespro Nacional é indeterminado”. Na prática, ela já se aproxima de quatro décadas de existência.

A maioria das associações é constituída por prazo indeterminado. Acreditamos que apenas faça sentido criar uma associação por tempo determinado quando ao atingir seus objetivos, a continuidade de sua existência passe a se constituir apenas em despesas para os seus membros, sem qualquer benefício adicional, ou no caso de associações cujo objetivo está ligado a algum evento específico que já possua data de conclusão predefinida.

Com o intuito de evitar possíveis conflitos no momento da eventual dissolução da associação. Entretanto, é recomendável que os estatutos incluam as regras a serem seguidas nesses casos. No caso da Assespro, de acordo com o Artigo 53, a dissolução da associação pode se dar “por deliberação da Assembleia Geral dos Associados, tomada por no mínimo dois terços de todos os votos válidos”. Ainda, o mesmo artigo define um critério para a divisão do patrimônio da Assespro Nacional entre seus membros, no caso de dissolução.

Quem pode ser associado

A definição sobre quem pode ou não pode participar como associado é provavelmente aquela que em longo prazo possui a maior influência sobre o destino da associação, em comparação com todas as demais definições contidas em um estatuto.

A nossa prática tem sido evitar definições que possam ser amplas demais: os associados da Assespro são “as empresas privadas nacionais de tecnologia da informação, com sede e administração no país” (Artigo 7º). O texto do artigo é complementado por uma longa lista de objetivos sociais das empresas que podem ser filiadas, para que não parem dúvidas sobre a admissibilidade de pedidos de filiação.

É importante observar aqui que este tipo de definição exclui a participação de empresas de outros setores de atividade econômica (independentemente de serem clientes e/ou fornecedores dos associados), de instituições de ensino (por exemplo, universidades), de órgãos de governo e de empresas públicas (isto é, de capital estatal), profissionais individuais (mesmo sendo da área de Tecnologia), e todos os demais que não são citados explicitamente.

O § 2º do mesmo artigo explicita a possibilidade de participação de “empresas e entidades que não satisfizerem as exigências” na condição de “empresa conveniada, fazendo jus aos mesmos direitos e benefícios assegurados às empresas associadas, respeitando as exigências deste estatuto, sem, contudo ter direito a votar ou ser votada para qualquer cargo eletivo, bem como exercer qualquer função executiva de administração”. Essa redação tem por objetivo permitir a participação, contribuindo com a associação, mas sem direito a voto, àquelas empresas e organizações que não podem ser associadas.

Na prática, essa regra exige que o “conveniada” tenha muito interesse em participar. É por isso que não temos muitos casos de aplicação prática desta exceção: institutos de pesquisa, incubadoras de empresas, empresas estatais de tecnologia e alguns fornecedores das empresas associadas aceitaram se filiar na Assespro nessa condição.

O mesmo Artigo 7º estabelece as exigências de documentação jurídica, de idonei-

dade e capacidade técnica que será exigida das empresas que se candidatarem a associadas.

Redes de associações e federações

A legislação brasileira concede direitos diferentes, em alguns casos jurídicos específicos (veja mais detalhes na seção “Ações Judiciais Coletivas”, a partir da página 185), a associações nacionais de empresas com associados em todo o país, e a associações de associações de empresas distribuídas por todo o país.

Com o objetivo de evitar cair nessa cilada jurídica (e enquanto a lei em questão não é modificada), o estatuto da Assespro explicita, no § 1º do Artigo 7º, que a filiação das empresas nas regionais da Assespro se constitui numa filiação automática na Assespro Nacional. O Artigo 9º produz o efeito inverso, considerando des filiada da Assespro Nacional as empresas que se desfiliam da Assespro Regional.

Ainda, no mesmo no § 1º do Artigo 7º fica estabelecido que todos os associados “conferem expressos poderes de ampla representação junto à associação nacional, inclusive votar e ser votado”. Desta forma, apenas os representantes das Assespros Regionais precisam ser convocados, por exemplo, no momento da realização de assembleias.

Esta 'modelagem' do processo de filiação na associação local e na federação nacional resulta num modelo efetivo de 'rede' de associações interligadas. Ao aprovarem o estatuto da Assespro Nacional em Assembleia Geral Extraordinária, os próprios representantes das Assespros Regionais deram legitimidade a este modelo.

Dessa forma, todas as associações pertencentes à federação chamada Assespro Nacional se comprometem a manter uma uniformidade de ação, que é benéfica para todos, e que gera efetivamente uma rede coesa de atendimento às empresas associadas, em todo o país.

Esse acordo ainda é corroborado no Artigo 10º, que estabelece que as Assespros Regionais possuam “o direito de voto nas Assembleias Gerais, ordinárias ou extraor-

dinárias, da Assespro Nacional, com voto qualitativo proporcional correspondente ao número dos associados por ela representados”.

Essa regra de votação, incomum em outras federações (trataremos mais detalhadamente das regras alternativas mais adiante), garante a representação das empresas associadas, enquanto membros simultâneos de sua Assespro Regional e da Assespro Nacional.

Ainda, essa regra exclui do direito a voto a nível nacional as empresas filiadas diretamente na Assespro Nacional; isto é mais um incentivo para que acelerem o processo de formação de novas Assespros Regionais.

Finalmente, o “acabamento da camisa de força” se completa com o Artigo 12, ao determinar que “é vedada a sobreposição de Assespros Regionais em uma mesma unidade federada”.

Nem todas as redes são iguais

É preciso ressaltar, entretanto, que a solução adotada pela Assespro nem sempre pode ser adotada: ela tem como pré-requisito que as associações que compõem a federação concordem, voluntariamente, em se adaptar aos estatutos da federação.

Esta situação não ocorre, por exemplo, na ALETI ou na WITSA: as entidades representativas de cada país possuem estruturas tão diferentes entre si (derivadas das diferenças entre países), que este tipo de acordo não é possível, ao menos na atualidade.

Nesses casos, a atuação da federação exige, para atingir a uniformidade em ações específicas, desenvolvidas por todas as associações participantes, um grau ainda maior de convencimento e motivação das lideranças e associados de cada uma das associações que compõem a federação.

Filiação em regiões sem associação local

Como o número de Assespros Regionais é inferior ao número de estados existentes no Brasil, foi preciso criar uma solução para o processo de filiação de empresas pertencentes a estados onde não existem Assespros Regionais.

Enquanto os estatutos da Assespro Nacional não atentavam para este fato, era recomendado às empresas desses estados que se filiassem à Assespro Regional mais próxima. Na prática, houve casos de filiações de empresas de estados muito distantes, principalmente nas regionais dos estados com maior peso econômico.

Como esse processo de filiação terminou levando empresas de um mesmo estado onde não há Assespro Regional a se filiarem em regionais diferentes, percebeu-se que esse encaminhamento terminava por espalhar as empresas desses estados em regionais diferentes.

Se essas empresas estivessem cientes, desde a sua filiação, da situação específica em seu estado, então elas poderiam ser incentivadas a criar uma nova Assespro Regional nesse estado, federada à Assespro Nacional.

Foi essa ideia que gerou a mudança efetuada nos estatutos da Assespro Nacional para permitir a essas empresas “se vincularem diretamente na Assespro Nacional” quando “não exista no estado da empresa uma associação regional estadual ou distrital”, como diz o § 3º do Artigo 7º.

De forma a colocar prazos para o processo de criação dessas novas regionais, o Artigo 8º estabelece que, “quando o número de empresas associadas vinculadas diretamente à Assespro Nacional em um determinado estado ou distrito for igual ou superior a dez, as empresas associadas deste estado ou distrito terão um prazo máximo de 3 (três) anos para formalizar a constituição de uma regional (...) sob pena de perderem a sua condição de afiliadas da Assespro Nacional”.

Trata-se de uma “camisa de força”, mas é importante ressaltar que o prazo concedido, de três anos, é bastante generoso. A constituição de uma regional exige a eleição de uma diretoria estatutária, que precisa ser composta por cinco membros. Assim, o

numero mínimo de empresas necessárias seria de apenas cinco; ao optar por um mínimo de dez, também damos mais flexibilidade ao processo de criação da regional.

Ainda, no momento que essa nova regional for criada, todas as empresas anteriormente filiadas de forma direta na Assespro Nacional são obrigadas a se filiarem nessa nova regional em seu estado, conforme o § Único do Artigo 8º, no prazo de noventa dias.

Filiação de associações na Assespro Nacional

Uma das alterações mais recentes aos estatutos visou criar mecanismos formais para a inclusão de novas associações na federação. Nesse caso, não se trata apenas da criação de novas regionais em estados onde elas não existem, mas abrir o caminho para a participação na Federação Nacional de outras associações (como forma de contribuir para a unificação da representação do setor).

A decisão tomada neste caso faz uma distinção importante em relação à abrangência geográfica das associações que pleitearem sua filiação na Assespro Nacional. No caso de se tratar de “associações regionais e/ou municipais, deverão se associar diretamente às Assespros Regionais”, conforme o § 7º do Artigo 7º.

Desta forma, é reforçada a importância das Assespros Regionais, ao mesmo tempo em que elas são expostas à possibilidade de ter que conviver com outras associações locais, obrigando-as a um consenso prévio para a sua participação nas votações de caráter nacional. Nesses casos, foi sugerida a criação de federações estaduais, embora informais (para evitar incorrer em custos desnecessários).

De outra parte, as “associações de representatividade nacional” (ou seja, aquelas que possuem associados em vários estados ao mesmo tempo) têm um tratamento diferenciado, definido no § 6º do Artigo 7º. Existem no Brasil inúmeras associações de empresas de Tecnologia da Informação, que possuem caráter nacional, mas congregam apenas empresas que atuam numa única especialidade da Tecnologia da Informa-

ção. Por exemplo, existem associações de provedores de acesso a internet, de agências de marketing digital, de desenvolvedores de jogos, de empresas startups, entre outras, cujos associados certamente se beneficiariam se estas associações fossem filiadas ao “sistema” Assespro.

Para atender a esses anseios, a redação adotada para essa situação diz que “poderão ser associadas da Assespro Nacional, gozando dos mesmos direitos, após aprovada em Assembleia de associados por maioria qualificada de dois terços, as associações de representatividade nacional, desde que esta representatividade seja devidamente comprovada através de recomendações formais de duas associadas à Assespro Nacional, além de cumprir os critérios do regulamento interno de associação”.

Essa redação bem compacta tem várias e importantes implicações: caso a associação de representatividade nacional seja aceita como membro, ela passará a gozar do mesmo status (direitos e obrigações) que as Assespros Regionais hoje existentes.

Para que o pedido de filiação possa ser submetido a uma Assembleia, ele precisa ser acompanhado da comprovação do caráter nacional da associação, corroborado por duas associações que já sejam membro da Federação Assespro Nacional, além da documentação que seja exigida pelo “regulamento interno de associação”, um conjunto de regras que ainda está em elaboração no momento da elaboração deste texto.

Satisfeitas essas condições, então a associação passará a pertencer ao sistema Assespro caso a assembleia de associados vote a favor dela, por maioria qualificada de dois terços.

Desfiliação de membros da federação

No caso da Assespro Nacional, os estatutos determinam, no Artigo 15, que, no caso daqueles membros que “reiteradamente deixarem de cumprir” as regras determinadas pelos estatutos (o Artigo 17 cita expressamente a insolvência como um motivo), ou que não congreguem o número mínimo de dez empresas, poderão ser extintas.

A decisão da extinção precisa ser tomada, nesses casos, por uma Assembleia Geral.

A quantidade de votos a favor da extinção precisa ser uma maioria qualificada de dois terços dos votos emitidos.

O Artigo 16 também prevê a possibilidade de dissolução de uma associação regional por iniciativa direta de seus membros, conforme os estatutos de cada regional.

Estes artigos fazem parte do conjunto de regras que visam a uniformizar a atuação das associações que compõem a Federação Assespro. Elas não permitem a desfiliação de uma associação regional: para deixar de ser membro, ela tem que ser dissolvida.

No caso das federações internacionais, como a ALETI e a WITSA, este tipo de obrigação não pode ser criado de forma estatutária: a pena máxima que pode ser imposta a membros dessas federações é a sua desfiliação.

Desfiliação é último recurso

Em qualquer associação, efetivar uma desfiliação compulsória costuma equivaler a um julgamento num tribunal, em termos dos sentimentos que são gerados. Muitos líderes de associações preferem ser condescendentes com associados que não cumprem com suas obrigações a enfrentar as reações geradas por um processo desse tipo, e ainda ver a associação encolher de tamanho.

Entretanto, esse tipo de atitude também é perigoso para a associação, na medida em que, se os faltosos não forem punidos, terminarão por servir de incentivo para que outros membros imitem seu comportamento pernicioso.

Se, de um lado, faz-se necessário manter a firmeza, do outro lado, é necessário ser compreensivo com problemas temporários. Porém, achar o equilíbrio entre essas duas posições não é fácil.

Decidir caso a caso também é arriscado, porque pode levar a aplicar critérios não uniformes ao longo do tempo (principalmente se nesse tempo houver mudanças na liderança).

Outra situação que acreditamos que deva ser evitada é um processo de 'estica e afrouxa' se alternando ao longo do tempo. Isto é, durante um tempo há condescen-

dência, e depois se segue um período de rigor na aplicação das regras. Como obviamente a mudança de 'ritmo' não possui regras, essa atitude termina criando tratamentos diferentes para situações semelhantes ao longo do tempo. O recente processo de revisão das afiliações na WITSA é um exemplo disso.

O nível de dificuldade em se encontrar um caminho equilibrado é ainda maior nas federações internacionais: por exemplo, para a WITSA é muito difícil decidir que atitude tomar em relação a seu membro da Síria, país que está em guerra civil há mais de três anos.

Países que passem por dificuldades econômicas graves (por exemplo, crises cambiais ou proibição de envio de pagamentos ao exterior) também podem se converter num dilema sobre se é correto proceder, ou não, à desfiliação das entidades. Nesses casos, pode haver algum tipo de 'permuta' ou 'escambo' para solucionar problemas meramente econômicos.

Baseando-se no conjunto dessas reflexões, elaboradas ao longo dos últimos anos, durante a Assembleia Geral da ALETI realizadas em Caracas (Venezuela) foi aprovado um conjunto de regras, que embora não sejam parte do estatuto, criam regras claras para o processo.

De acordo com o Artigo 9º do estatuto da ALETI, a perda da condição de membro da federação se dá apenas após quatro anos de inadimplência (as contribuições são cobradas com periodicidade anual). Essa regra permite, em tese, que algum membro se coloque em dia com suas obrigações apenas a cada dois anos, prejudicando assim a operação da federação.

Acreditamos que as regras aprovadas recentemente tendem a evitar essa situação, e criam uma orientação firme e uniforme para o processo decisório. As regras aprovadas fazem com que os direitos dos membros inadimplentes sejam perdidos de forma gradativa: no caso de uma anuidade vencida, a pena consiste na perda do direito a se beneficiar de subsídios financeiros que a federação consiga para seus membros (por exemplo, obtendo patrocínios para financiar passagens para participar de eventos).

No caso de duas anuidades vencidas, a pena acordada é a perda do direito de votar

nas assembleias. No caso de três anuidades vencidas, a pena consiste na perda do direito a ter a palavra durante as assembleias. Finalmente, no quarto ano, aplica-se a sanção prevista no estatuto: por isso, afirmamos, a desfiliação é o último recurso.

Representação única e sistemas de votação

Toda associação representa o conjunto de interesses de seus membros (se ela operar de forma satisfatória). Entretanto, podem surgir dificuldades na interlocução com autoridades governamentais ou na comunicação com o mercado, se existirem outras associações que em tese representam o mesmo segmento ou conjunto de interesses.

No caso da interlocução com membros do governo essa situação de múltipla representação de um mesmo conjunto de interesses traz o risco da perda da capacidade de influenciar o governo: quando uma autoridade interessada em ouvir a sociedade organizada a respeito de algum novo projeto interagir com as várias associações existentes, corre-se o risco de que cada uma delas apresente posições diferentes em relação a esses projetos. Nesse caso, a atitude mais comum da autoridade é seguir adiante com seu projeto original sem qualquer modificação, sem levar em conta a opinião de nenhuma das associações.

Para tentar minimizar essa situação, em vários países houve iniciativas de criar uma federação entre essas associações, algumas vezes de forma informal (apenas como um fórum de discussões) e, em outras, formalmente. Na prática, essas federações criadas como saída política terminam por operar baseadas na estratégia do 'mínimo denominador comum'. Em outras palavras, elas uniformizam as posições apenas nos pontos de consenso. Os pontos restantes, cada associação continua a defender por conta própria, fazendo com que o nível de 'ruído' original na comunicação permaneça (embora em nível um pouco inferior).

Acreditamos que, em nível de país, federações estruturadas como a Assespro, na

qual há regras claras e uniformes para a participação na federação, são mais eficazes para lidar com essa situação.

Entretanto, no caso das federações internacionais, em que essa uniformidade não pode ser imposta, essa solução não é praticável. Pior ainda, as federações internacionais ainda têm que lidar com o problema da existência dessa múltipla representação em cada país.

Na maioria das federações esportivas (como, por exemplo, a FIFA – Federação Mundial de Associações de Futebol – ou o COI – Comitê Olímpico Internacional), a solução é simples: só se admite um membro por país. Quem se associar primeiro é o representante do país. E mais: geralmente essa associação só perderá essa condição se for desfilada – só nesse momento a(s) outra(s) associação(ões) do mesmo país poderá(ão) pleitear a participação.

Quando houver mais de uma se apresentando ao mesmo tempo, nessas federações, é preciso dispor de critérios objetivos de escolha, os quais raramente existem.

No caso da WITSA, o estatuto define que pode haver apenas um membro por país. Porém, quando o estatuto explicita que exceções serão avaliadas pelo “Board of Directors” de forma individual, abre-se o caminho para casuísmos. Por exemplo, já houve essa admissão excepcional condicionada a algum tipo de patrocínio.

Outro detalhe que achamos deve ser reformado no caso da WITSA diz respeito à não uniformidade na representação. Na maioria dos países, a representação é exercida por uma associação empresarial do setor de Tecnologia da Informação (como é o caso da Assespro pelo Brasil). Mas há casos de países onde a representação é exercida por representantes dos governos desses países, ou por entidades que congregam profissionais de forma individual como membros (em vez de congregam empresas).

Embora possa ser dito, em defesa da situação atual, que nesses países não existem associações empresariais fortes, a admissão dessas outras terminará por bloquear o acesso das entidades empresariais quando elas existirem ou amadurecem (a menos que a associação que possua a representação aceite cedê-la voluntariamente, nesse momento).

Outra solução, adotada na ALETI há muitos anos, permite a admissão de várias associações de um mesmo país, desde que todas elas sejam realmente representativas em nível nacional.

Porém, isto levou a outro tipo de conflito: juridicamente, os estatutos são obrigados a conceder um voto a cada membro. Porém, não é justo que um país menor, representado por duas associações, disponha de dois votos, enquanto outro país maior e mais maduro, com representação única, disponha de apenas um voto.

Para solucionar esse conflito, foi adotado um “acordo de cavalheiros” há muitos anos (portanto, uma regra não escrita) que estabelece que, no caso de votações durante as assembleias, todos os países possuem apenas um voto. No caso dos países com mais de um membro na federação, ou eles entram em consenso para votar, ou o voto de seu país é considerado nulo.

Essa solução, de um voto por país, termina por tornar equivalente o voto de representantes de países pequenos e de países grandes. Nem todas as federações toleram esse tipo de equivalência: no caso da Federação Assespro, os estatutos definem que, no caso de votações, o representante de cada Assespro Regional vota conforme o número de associados de sua regional (e a diretoria da federação não possui direito a voto!).

Uma solução intermediária, adotada em algumas federações, pode ser criada estabelecendo faixas para os pesos do voto de cada associação. Por exemplo, entidades com até 50 associados possuem um voto simples, aquelas com 50 a 200 associados, um voto duplo, e as maiores, um voto triplo.

Em alguns casos de federações empresariais, o critério é estabelecido com base na soma do número de colaboradores das empresas associadas (em vez de simplesmente contar o número de membros). Esta solução possui o mérito de considerar ainda o tamanho relativo dos filiados de cada associação que participa da federação.

Entendemos que nenhuma das três soluções (voto unitário por membro, votos com pesos por quantidade de associados e votos por faixas) é capaz de agradar a todos os membros. A escolha de uma ou outra é uma decisão, porém, que possui forte 'inércia': mudanças de um regime de votação para outro são muito raras. Se este tipo de

mudança ocorrer com frequência, abre-se uma brecha para acusar as lideranças de plantão de casuísmo.

As obrigações dos membros com a federação

O Artigo 11 do estatuto da Assespro Nacional resume o conjunto das obrigações que as Assespros Regionais, como associadas da nacional, assumiram.

As obrigações incluem todos os aspectos formais que dão a desejada coerência de ação ao sistema. Entre estes, destacamos a obrigatoriedade de cumprir e fazer cumprir os estatutos nacionais e o Código de Conduta por seus associados; acatar, observar e cumprir as decisões tomadas em assembleia e/ou reunião de conselho em nível nacional; e tomar todas as medidas cabíveis para que os fins da Assespro Nacional possam ser atingidos.

Embora esta uniformidade de propósitos fosse desejável na prática também nas federações internacionais (ALETI e WITSA), nesses casos ela é muito mais difícil de ser obtida. A principal razão para isso é a diversidade cultural de negociação (e não a disparidade entre as economias dos países; os estados brasileiros também são extremamente variados em porte econômico).

Também é importante destacar que as Assespros Regionais assumem o compromisso de “pagar pontualmente todas as contribuições a que estiverem sujeitas”.

Quando a principal fonte de recursos da federação não se origina entre seus afiliados, corre-se o risco de que as ações do dia a dia da federação terminem sendo focadas mais em garantir essas fontes de recursos do que nos objetivos de seus associados.

Encontra-se nessa situação atualmente a WITSA, em que as taxas de licenciamento dos dois eventos globais que levam sua marca são responsáveis por mais da metade da receita. Esse fato faz com que o principal esforço da WITSA seja dedicado a garantir a realização desses eventos, mesmo quando eles (como ocorreu nos últimos anos)

não são capazes de atrair um número significativo de associados às quase cem associações que compõem a federação mundial.

Finalmente, no caso da Federação Assespro, as associações regionais se comprometem a “apresentar a Assespro Nacional todas as Atas de Assembleias Gerais, nos 30 (trinta) dias que se seguirem a sua realização, bem como cópia dos documentos a elas correlacionados”. Com esse procedimento, pretende-se completar um sistema de controle recíproco entre a federação e seus membros.

¹ Esses eventos são chamados GPATS – Global Public Policy Action and Trade Summit (em inglês, Cúpula Mundial de Políticas Públicas e Comércio em TI) – e WCIT – World Congress on Information Technology (em inglês, Congresso Mundial de Tecnologia da Informação). Ambos ocorrem cada dois anos: o primeiro nos anos ímpares, o segundo nos anos pares.

CAPÍTULO 6

Órgãos Administrativos

ara que uma associação ou federação possa operar de forma eficaz, transparente e com alto nível de governança, é necessário estruturar os órgãos administrativos de forma adequada.

Neste capítulo iniciamos descrevendo os órgãos administrativos existentes na Assespro Nacional, e concluímos com alguns tipos de órgãos existentes em outras associações.

De acordo com o Artigo 19 dos Estatutos da Assespro Nacional, “a administração da Assespro Nacional será exercida pelos seguintes órgãos”:

- Diretoria de Gestão;
- Conselho de Administração;
- Conselho Consultivo Fiscal;
- Conselho de Normas Éticas;
- Diretorias Adjuntas;
- Assembleia Geral dos Associados.

Independentemente da escolha específica de órgãos de gestão feitos ao estruturar uma associação, consideramos fundamental a existência de um sistema equilibrado de poder, que seja capaz de superar eventuais falhas individuais ou dificuldades coletivas ao longo do tempo.

Apenas como referência didática, nesse sentido, é útil fazer uma analogia com a estrutura habitual da maioria dos estados modernos, onde existe uma divisão entre Poder Executivo, Poder Legislativo e Poder Judiciário.

No caso da Assespro, a Diretoria de Gestão e as Diretorias Adjuntas se assemelham ao Poder Executivo. Já o Conselho de Administração e a Assembleia Geral constituem o Poder Legislativo. Finalmente, os Conselhos Fiscal e o de Normas Éticas são o Poder Judiciário interno da associação.

Nas seções seguintes descrevemos em detalhes a organização e responsabilidades de cada um destes órgãos.

Diretoria de Gestão

A Diretoria de Gestão da Assespro Nacional, chamada informalmente também de Diretoria Estatutária e/ou Diretoria Nacional, é definida atualmente no Artigo 23 como sendo “composta no mínimo por sete titulares”.

Desde a sua fundação, a Assespro utilizou o modelo de diretoria mais tradicional encontrado em associações, composto por quatro membros: um presidente, um vice-presidente, um diretor-secretário e um tesoureiro.

Entretanto, há pouco mais de cinco anos, optou-se por abandonar essa estrutura tradicional, por vários motivos. Em primeiro lugar, essa composição da diretoria sobrecarregava o presidente. Ao mesmo tempo, as funções dos demais membros eram limitadas no seu escopo. E o volume de demandas e iniciativas cresceu a ponto de inviabilizar esse modelo tradicional.

Assim, acabou sendo constituído, no lugar do tradicional regime 'presidencialista', um modelo que (brincando) apelidamos de 'vice-presidencialista'. De fato, neste modelo, o volume maior de ações fica a cargo dos vice-presidentes, enquanto o presidente tem o papel de 'maestro' da orquestra e continua a representar formalmente a Assespro.

Em virtude da vinculação estatutária das Assespros Regionais (já detalhada no “–”, na seção “”, a partir da página), elas também adotaram essa nova composição para as suas diretorias.

Em conjunto, os membros da Diretoria de Gestão são responsáveis por “assegurar o funcionamento normal da associação, a observância destes estatutos e do Código de Conduta, bem como a consecução dos objetivos sociais, praticando todos os atos e operações necessários e julgados convenientes à realização das atividades a que a mesma se propõe, como também exercendo as funções específicas que lhe são outorgadas”, conforme o Artigo 23 dos estatutos.

É crucial observar que os membros da Diretoria Estatutária “não perceberão remuneração a qualquer título, sendo permitida uma reeleição consecutiva para o mesmo

cargo”, conforme consta no artigo 21. É deste fato que nasce o que chamamos de 'força do voluntariado'.

Para garantir a eficácia dos diretores que forem eleitos, o Artigo 25 impõe a definitiva perda de mandato, sem qualquer direito a recurso, àqueles que “deixarem de comparecer a 03 (três) reuniões de diretoria consecutivas, ou a 05 (cinco) alternadas”, a menos que solicitem licença formalmente (que não pode ultrapassar sessenta dias ao longo de todo o mandato, independentemente de que esses dias sejam consecutivos ou alternados). O mesmo artigo exige uma reunião ordinária da diretoria por mês.

No caso de impedimento, seja pelo motivo acima citado, ou por qualquer outro, o Artigo 24 obriga o presidente a indicar um substituto temporário para o cargo que ficar vago. A eleição do substituto se da na Assembleia Geral seguinte. Na prática, nos poucos casos reais de impedimento, a assembleia acabou referendando os nomes indicados pelos presidentes.

Os Artigos 26 a 32 definem, cada um, as funções dos membros da Diretoria de Gestão. É importante observar que a distribuição das funções visa os objetivos práticos da Assespro. Desta forma, sempre que necessário, elas devem ser reorganizadas.

Por exemplo, com o crescimento das atividades internacionais, de marketing, eventos e relações públicas, a última Assembleia Geral extraordinária determinou a sua subdivisão em três papéis diferentes.

Por outro lado, sempre que o tamanho da Diretoria de Gestão é aumentado, é preciso avaliar a capacidade de arcar com os custos operacionais que, necessariamente, são criados ao mesmo tempo.

O último aspecto diz respeito à composição da diretoria: sua representatividade depende diretamente da sua composição. Trataremos deste aspecto na seção “A eleição da Diretoria de Gestão”, a partir da página 114.

Diretorias Adjuntas

Assim como na maioria dos países que adotam o regime presidencialista, a cabeça eleita do Poder Executivo pode ou deve se rodear de outras pessoas que possam auxiliar no exercício de suas funções: em muitos países, estes auxiliares são chamados de ministros ou secretários de Estado.

No caso da Assespro, estes auxiliares são chamados de diretores adjuntos. De acordo com o § 4º do Artigo 19, “as Diretorias Adjuntas serão constituídas para defender os interesses das empresas associadas, seja na Assespro Nacional ou em qualquer Assespro Regional, e serão assumidas por associados indicados pela Diretoria de Gestão dentre os que possuam interesse e experiência em algum setor específico” (...) “podendo ser destituídas a qualquer tempo pelo mesmo órgão que as criou, sem vinculação com as eleições estatutárias”.

Embora não haja essa exigência no estatuto, na prática temos tomado o cuidado de submeter a nomeação de diretores adjuntos ao Conselho de Administração. Em vários casos, os candidatos a diretores adjuntos foram efetivamente 'sabatizados' pelos membros do Conselho de Administração. Em vários países, o Poder Legislativo (ou o Senado) sabatinam candidatos a certas posições no Poder Executivo e aprovam ou não a indicação feita pelo Poder Executivo.

O segundo aspecto observado na prática é que os mandatos dos diretores adjuntos se encerram junto com o mandato da Diretoria de Gestão que os indicou/nomeou. A Diretoria de Gestão seguinte, uma vez eleita, tem liberdade para indicar novamente as mesmas pessoas para as mesmas funções, se assim desejar. Não há, porém, qualquer obrigação sequer de manter diretores adjuntos com as mesmas funções ou títulos: estes podem ser modificados até mesmo durante uma mesma gestão, de forma a tornar a administração da associação o mais eficiente possível.

É preciso confessar que num passado já bastante distante (há cerca de vinte anos), houve problemas com diretores adjuntos que, uma vez nomeados, se valeram de seu cargo de diretor da associação para negociar interesses individuais (e/ou de suas

empresas) junto a interlocutores externos.

Dessa possibilidade de uso indevido do cargo decorre a necessidade de que a destituição de diretores adjuntos seja prerrogativa exclusiva da Diretoria de Gestão e com efeito imediato. Caso houvesse a necessidade de uma concordância/anuência prévia de qualquer outro órgão de gestão da associação, o tempo adicional necessário para atender a essas formalidades se transformaria em mais oportunidades para a ocorrência de ações prejudiciais para a associação (por parte daqueles que deveriam ser demitidos).

Assembleia Geral

A Assembleia Geral e o Conselho de Administração constituem, na Assespro Nacional, os órgãos de gestão equivalentes ao Poder Legislativo. Assim como muitos Poderes Legislativos são compostos por duas 'casas' (Câmara de Deputados e Senado), também na Assespro temos dois órgãos envolvidos.

De acordo com o Artigo 42 dos estatutos, a “Assembleia Geral dos Associados é o órgão soberano da Assespro Nacional”. O Artigo 44 detalha as atribuições privativas da Assembleia Geral (que incluem, por exemplo, modificações nos estatutos).

Porém, ainda no Artigo 42 é definido que a Assembleia Geral “tem poderes para decidir todos os assuntos relativos ao objeto, atividades e operação da Assespro Nacional, tomando as resoluções que julgar convenientes a sua defesa e desenvolvimento”.

Assim, até mesmo no caso de eventuais conflitos na gestão da Associação, a Assembleia Geral representa a última instância de decisão.

Como o número de associados é grande (se comparado, por exemplo, ao número de deputados ou senadores no Poder Legislativo), torna-se inviável a autorrepresentação de cada membro. Essa autorrepresentação é comum, por exemplo, em assembleias condominiais (em que o número de unidades habitacionais que formam o condomínio geralmente é pequeno).

É por isso que o mesmo Artigo 42 determina que, no caso de Assembleia Geral,

“tomarão parte todas as Assespros Regionais e demais empresas associadas na forma destes estatutos, por intermédio de seus bastantes representantes”.

No §1º é dito de forma expressa que os associados que assim o desejarem, “poderão participar da Assembleia Geral dos Associados, na qualidade de ouvintes (...), sendo-lhes vedada votar quaisquer matérias então apreciadas”.

O §2º determina que cada associação membro da Federação Assespro “só poderá adotar uma única posição relativamente a cada matéria apreciada na Assembleia Geral dos Associados”. Dessa forma, cada tema levado à Assembleia Geral deve ser avaliado nas regionais, para que formem opinião a respeito. Essa é uma das razões para exigir um prazo significativo de antecedência na convocação de assembleias.

Embora este caso não tenha ocorrido nas últimas gestões, no caso de uma Assespro Regional não ter um consenso claro a respeito de um determinado tema, ela deve abster-se na votação.

Ainda, o § 3º estabelece a regra de cômputo dos votos válidos de cada Assespro Regional nas assembleias como “os representados pelo número efetivo de empresas associadas adimplentes vinculadas à regional, considerando-se dois meses anteriores ao da realização da Assembleia Geral”. É preciso observar vários detalhes nessa breve regra: em primeiro lugar, os membros inadimplentes não possuem voto.

Em segundo lugar, a regra determina que o número de votos, equivalente ao número de membros adimplentes, seja contabilizado em data anterior a dois meses da data da assembleia. Como a convocação das assembleias ocorre com trinta dias de antecedência (conforme Artigo 45), o prazo de dois meses para a contagem de votos elimina a possibilidade de “manobras eleitoreiras”.

Exemplificando: sabendo que um tema importante para uma regional fosse entrar em votação numa assembleia, ela poderia filiar um número grande de empresas no último momento, para aumentar o número de votos (mesmo que as empresas se desfiliassem logo após a assembleia). Ao determinar o prazo de dois meses, esse tipo de manobra fica muito dificultada.

Ainda, no momento da convocação das assembleias, o § 4º do mesmo Artigo 42

estabelece a obrigatoriedade de que se informe simultaneamente “o quórum válido, de forma analítica por Assespro Regional, sem o que, o edital será considerado nulo para todos os efeitos”.

O Artigo 43 estabelece a necessidade de realizar-se ao menos uma Assembleia Geral Ordinária por ano. Caso sejam convocadas assembleias adicionais, elas são consideradas extraordinárias.

Em qualquer caso, o Artigo 45 determina que na convocação deva, além do prazo de trinta dias de antecedência, “constar, obrigatoriamente: a ordem do dia, a data, o local e o horário em que se realizará a Assembleia Geral dos Associados, tanto em primeira como em segunda convocação, observando, todavia, um interregno de pelo menos 30 (trinta) minutos entre ambas as convocações”.

No Artigo 46 é estabelecido ainda que a assembleia deva ser instalada e presidida “pelos diretores, presidente e vice-presidente de Finanças e Sustentabilidade ou, na sua ausência, por outros dois diretores ou, ainda, na ausência destes, por dois presidentes de regionais que possuam maior quantidade representativa de votos válidos”. Esta regra leva em conta o fato de que, em caso de conflito, a convocação da assembleia se dará “também (...) pela maioria simples das Assespros Regionais”.

O Artigo 47 estabelece que as deliberações “serão tomadas por maioria simples de votos, não se computando os votos em branco, exceto para as matérias para as quais é exigido quórum diverso, expressamente previsto nestes estatutos”.

Ainda, no § 1º é definido que “matérias não constantes da ordem do dia poderão ser discutidas, sendo, entretanto, vedada qualquer deliberação a respeito”, com o objetivo de impedir a tomada de decisões sem a devida deliberação prévia nas Assespros Regionais.

Conselho de Administração

O Conselho de Administração da Assespro Nacional é formado pelos “presidentes de Assespros Regionais, durante a vigência de seus respectivos mandatos, competindo-lhe exercer o que lhes for atribuído em Assembleias Gerais e, também, o determinado pelo diretor-presidente, exclusivamente no que se refere aos assuntos da Assespro Nacional”, conforme determina o Artigo 34.

Os estatutos determinam que este Conselho de Administração deva reunir-se sempre que “os interesses da Assespro Nacional o exigirem, por convocação, por via epistolar ou meios eletrônicos, com a devida comprovação de recebimento, a todos os membros, com uma antecedência mínima de 30 (trinta) dias da data fixada para a reunião”.

Na prática, já optamos há vários anos por estabelecer um calendário anual contendo quatro reuniões do Conselho de Administração. Dessa forma, a não ser no caso de reuniões emergenciais, como o calendário anual é divulgado a mais tardar nos primeiros dias de janeiro de cada ano, todos os membros do conselho podem se planejar com toda antecedência para participar das reuniões.

Quando o calendário não é conhecido com antecedência, frequentemente a participação acaba sendo prejudicada. Não faltam exemplos disso: na WITSA o quórum presencial do Board of Directors – equivalente de certa forma ao Conselho de Administração da Assespro – não chega à metade dos membros eleitos (por essa razão, aceita-se a participação por telefone).

No § 1º do Artigo 33 é estabelecido que “ao Conselho de Administração caberá a aprovação das deliberações relevantes da Assespro Nacional, quanto aos seus objetivos e finalidades”. Na prática, todas as decisões estratégicas passam pelo Conselho de Administração: é ele que elabora o planejamento estratégico a cada gestão bianual, monitora a implementação das ações pela Diretoria de Gestão, e aprova eventuais novas ações ou propostas de políticas públicas que a Diretoria de Gestão venha elaborar.

Para completar a analogia destes órgãos de gestão com o Poder Legislativo, é importante perceber que o já citado mecanismo de votação, tanto nas assembleias quanto no Conselho de Administração, que define que cada presidente de Assespro Regional vota conforme o número de associados da sua regional, na prática determina que a Diretoria de Gestão, embora esteja presente durante ou até presida sua realização, não possui voto nessas reuniões.

Desta forma, a Diretoria de Gestão é obrigada a apresentar propostas que sejam consensuais, se quiser que o “Poder Legislativo” vote de acordo com suas propostas.

É claro que a obtenção de consenso não é simples. Porém, uma análise das atas das reuniões do Conselho de Administração e das Assembleias Gerais realizadas nos últimos anos revela que a absoluta maioria dos temas tratados recebeu deliberações consensuais.

Em alguns casos, preferimos adiar decisões sobre temas em que ainda não haja consenso a tomar decisões por votação. Essa prática não apenas torna as decisões mais coesas, como dá chance a que todos os membros do “Poder Legislativo” amadureçam as decisões.

Conselho Consultivo Fiscal

O terceiro grupo de órgãos de gestão da Assespro Nacional, formado por dois conselhos (detalhados imediatamente a seguir), conforma o equivalente ao Poder Judiciário.

O primeiro deles, chamado de Conselho Consultivo Fiscal, possui obrigações regulares que exigem seu funcionamento de forma relativa contínua. Já o Conselho de Normas Éticas, detalhado na seção seguinte, funciona mesmo como um tribunal: só há sessões quando houver uma causa a ser julgada.

O funcionamento do Conselho Consultivo Fiscal, chamado frequentemente apenas de Conselho Fiscal, “é um órgão de aconselhamento superior, composto por três

membros efetivos e igual número de suplentes”, de acordo com Artigo 35 dos estatutos.

O mesmo artigo ainda define que este Conselho tem “o fim precípua de aconselhar, sempre que necessário, sobre assuntos que envolvam posicionamento institucional, linhas de atuação política e ações definidas por estes estatutos ou outorgados pela Assembleia Geral”.

Na prática, este Conselho funciona como uma consultoria independente para a gestão da Assespro Nacional. Esta independência é chave para a operação do conselho, que “não exerce qualquer função executiva ou poder de gestão, e não possui submissão hierárquica a Diretoria de Gestão ou ao Conselho de Administração, gozando de total isenção na elaboração de seus votos de aconselhamento à administração nos processos que lhe forem submetidos” (§1º).

O Artigo 36 explicita alguns dos itens que devem ser submetidos ao Conselho Consultivo Fiscal, porém sem limitar suas atribuições. O item mais importante é obviamente o aspecto da fiscalização (ao ponto que faz parte do nome do Conselho): ele deve, por exemplo, “fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários” e “opinar sobre o relatório anual da administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da Assembleia Geral”.

Ainda, o mesmo Artigo 36 determina obrigações para o Conselho em relação aos aspectos contábeis, financeiros e patrimoniais. Nesse sentido, os estatutos determinam que o Conselho Fiscal deve “analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela organização”, “examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar” e “opinar sobre as propostas da Diretoria de Gestão, a serem submetidas à Assembleia Geral, relativas às operações patrimoniais relevantes”.

Desta forma, a operação do Conselho Fiscal efetivamente se constitui num processo de auditoria contínuo, que consideramos superior aos processos de auditoria de contas externos, usados em algumas associações e federações.

Nesses casos, auditores externos são contratados (geralmente alegando-se o custo) para avaliar relatórios e prestações de contas apenas uma vez por ano, e em relação ao ano calendário já encerrado. Assim, mesmo quando a auditoria externa não se comporta apenas formalmente, ela é muito lenta como garantia da administração correta e eficaz da associação.

No caso da ALETI, a função de fiscal é exercida por uma única pessoa, eleita simultaneamente à diretoria, o que se justifica em função do número de membros dessa federação.

Já no caso da WITSA, existe apenas a função de “audit committee chairman”, cuja função (além de não ser estatutária, mas definida no business plan da organização) é apenas o de avaliar os relatórios apresentados pelas auditorias externas – um papel, portanto, simbólico.

O Conselho Consultivo Fiscal exerce dentro da associação, tanto no sentido financeiro como no sentido de gestão, uma função semelhante à de um 'controller' ou de um departamento de auditoria interna numa empresa com regras de governança bem estabelecidas.

Nesse sentido, o já citado Artigo 36 ainda determina que o Conselho Fiscal tenha por obrigação “denunciar à Diretoria de Gestão ou ao Conselho de Administração os erros e irregularidades apuradas, sugerindo as medidas úteis à Assespro Nacional e diligenciar para que sejam tomadas as competentes providências a respeito” e “solicitar aos demais órgãos de administração, esclarecimentos e informações sobre as matérias de sua competência”.

No intuito de garantir a eficácia e a independência do Conselho Fiscal, o Artigo 37 determina que “a administração não poderá obstruir ou dificultar a comunicação entre quaisquer membros do Conselho Consultivo Fiscal e os auditores independentes eventualmente contratados, devendo inclusive, disponibilizar aos membros do Conselho Consultivo Fiscal relatórios e recomendações emitidos por auditores independentes ou outros peritos”.

O Artigo 39 determina que “a contratação dos auditores independentes e a fixação

de seu plano de trabalho e honorários” é de competência do Conselho Consultivo Fiscal. Na prática, os membros do conselho têm exercido suas funções com afincamento suficiente para evitar essa despesa adicional para a Assespro Nacional.

Quando a Diretoria de Gestão ou o Conselho de Administração se posicionarem de forma contrária ao parecer do Conselho Fiscal, ainda assim o Artigo 38 estabelece que “incluem-se na política de divulgação de informações da Assespro Nacional as opiniões e os documentos elaborados pelo Conselho Fiscal (dissidentes ou não), inclusive a divulgação dos votos e das justificativas dos conselheiros sobre as demonstrações financeiras”, garantindo assim que todas as manifestações do Conselho Consultivo Fiscal estejam disponíveis a todos os associados.

Observamos aqui que a Assembleia Geral Ordinária, quando aprecia os demonstrativos contábeis e financeiros da Assespro Nacional, sempre recebe a avaliação prévia do Conselho Consultivo Fiscal.

Porém, o mesmo conselho é acionado quando a associação enfrenta situações incomuns ou não planejadas. Por exemplo, o Conselho foi acionado várias vezes nos últimos anos, nos momentos em que surgiram oportunidades de fusão da Assespro Nacional com outras entidades (e que acabaram não se concretizando em função dessas outras entidades).

Conselho de Normas Éticas

Conforme antecipado no início da seção anterior, o Conselho de Normas Éticas se parece, em seu funcionamento, a um tribunal. A “lei” pela qual ele zela é o “Código de Conduta da Assespro Nacional” (cujo conteúdo detalhamos no Capítulo 10 – Código de Conduta, a partir da página 119).

Frequentemente apelidamos este conselho apenas de Conselho de Ética. Assim como o Conselho Fiscal, é composto por “três membros efetivos e igual número de suplentes”, conforme determina o Artigo 40 dos estatutos.

O mesmo artigo estabelece que é competência do Conselho de Normas Éticas “definir e interpretar as normas constantes do Código de Conduta da Assespro Nacional, que regerá as atividades dos associados”.

Nesse sentido, cabe a este conselho “opinar aos órgãos da administração sobre erros e irregularidades apontados, sugerindo as medidas cabíveis à Assespro Nacional e diligenciando para que sejam tomadas as competentes providências a respeito” e “diligenciar para que tanto a Assespro Nacional como também as Assespros Regionais e suas empresas associadas observem e cumpram o Código de Conduta”.

Entretanto, a função mais difícil imposta ao Conselho de Ética é “estudar os casos de infrações cometidas pelas Assespros Regionais e por qualquer empresa associada destas, recomendando ao Conselho de Administração ou à Assembleia Geral dos Associados competentes, a adoção das medidas que julgar convenientes e a aplicação das penalidades que considerar justas”.

Felizmente, este tipo de 'julgamento' é incomum. Mas já houve casos nos quais o Conselho de Ética precisou avaliar, por exemplo, casos de concorrência desleal entre empresas e de participação irregular de empresas associadas em licitações públicas.

O “tribunal” de Ética estabelece as penas que julgar adequadas, que podem se constituir em advertências verbais, escritas ou públicas, ou chegar ao ponto de desfiliação o membro que feriu a 'lei'.

Entretanto, assim como ocorre em todas as nações ditas 'civilizadas', a aplicação das penas fica a cargo de outro órgão: na maioria das vezes, compete à Diretoria de Gestão aplicar as decisões do Conselho de Ética.

Quando a empresa ou associação penalizada recorre de uma decisão do Conselho de Ética, este recurso é levado para decisão em Assembleia Geral Extraordinária, após parecer do Conselho Consultivo Fiscal.

Comissões Técnicas

Além dos órgãos de gestão detalhados nas seções anteriores, o §3º do Artigo 19 detalha ainda a possibilidade de conformar, “quando necessário e por tempo determinado”, Comissões Técnicas.

Estas comissões “com atribuições específicas definidas pela Assembleia Geral” devem “ser compostas preferencialmente por representantes das empresas associadas, ex-diretores da Assespro Nacional ou por especialistas do setor de Tecnologia da Informação, para emitir pareceres sobre toda e qualquer questão do interesse da entidade e seus associados, podendo ser convocados para as Assembleias Gerais da Assespro Nacional, para nelas funcionar como órgão de aconselhamento, sem direito a voto”.

Estas Comissões Técnicas permitem, portanto, que a Assembleia Geral (e apenas ela) convoque especialistas, possivelmente externos, constituindo um órgão de assessoramento em temas específicos, por prazo determinado.

Grupos de Trabalho

Durante o desenvolvimento das atividades regulares da associação, é comum surgirem temas que precisam de dedicação de tempo e/ou outros esforços, mas que não precisam ser exercidos de forma igual por todos os membros.

Nestes casos, adotamos a prática de constituir 'grupos de trabalho'. Entretanto, a constituição destes grupos não é detalhada nos estatutos, ficando a cargo do órgão que os criar a definição das regras para seu funcionamento.

Perfil das Lideranças

Fica evidente, de toda a análise acima, que o funcionamento eficaz da associação, depende profundamente das lideranças eleitas para exercer as responsabilidades e desenvolver as atividades.

Com o objetivo de avaliar o perfil destas pessoas, Márcio Luis Miorelli, vice-presidente de Planejamento e Governança da atual gestão, dedicou-se a estudar o tema sob a óptica da psicologia aplicada: todas as lideranças da Assespro Nacional e das regionais foram convidadas a preencher um longo questionário, que incluiu vários tipos de testes psicológicos. As conclusões, detalhadas no artigo que segue, detalham o perfil das lideranças.

Características de personalidade e motivações de empresários líderes que atuam em entidades empresariais associativas

Márcio Luis Miorelli

Este texto apresenta alguns destaques de tese acadêmica de título acima, finalizada no ano de 2013 Márcio Miorelli é vice-presidente de Planejamento e Governança da Assespro Nacional e diretor da empresa AdvancedIT, baseada em Porto Alegre (RS)

RESUMO - Este trabalho apresenta um estudo cujo principal objetivo geral é identificar características de personalidade e as motivações existentes em empresários que lideram associações empresariais de forma voluntária. Estes empresários líderes doam espontaneamente seu tempo e trabalho pessoal, e muitas vezes também envolvem suas empresas, em prol de um desenvolvimento conjunto e associativo. Esta pesquisa foi realizada com empresários do setor de Tecnologia da Informação, que



atuam ou atuaram, de forma voluntária, como lideranças em associações empresariais em nível estadual e nacional no Brasil. O trabalho também apresenta um conjunto de fundamentações teóricas das principais teorias da personalidade e da motivação, com o intuito de criar e estabelecer condições de análise e determinação de um conjunto de características de personalidade que se verificam presentes neste tipo de empresário. O trabalho inicia com uma recapitulação de conceitos e postulados de autores importantes

que trataram o tema personalidade e motivação, e que realizaram inúmeros trabalhos sobre liderança e suas características, seus valores, sua psicologia, ética e política. Também se aborda diversos postulados referentes à teoria da motivação segundo suas duas principais linhas: as teorias de conteúdo e em teorias de processo. A partir desta fundamentação realizou-se uma pesquisa qualitativa e quantitativa com empresários envolvidos no tema da pesquisa, que responderam questionários, foram entrevistados e ainda relataram suas histórias de vida. Como resultado e conclusão do trabalho obtivemos um conjunto de características determinantes e presentes nas personalidades destes empresários, e também as principais características de motivação de influenciam no desenvolvimento destas pessoas.

O ASSOCIATIVISMO EMPRESARIAL - A história do associativismo empresarial no Brasil abrange um conjunto imenso de experiências que tiveram sua origem baseadas nas ideias e nos movimentos europeus, em especial os movimentos pós-revolução industrial, que a exemplo dos trabalhadores, os movimentos empresariais começaram a se reforçar. Estes movimentos iniciaram a criação de um modelo de associativismo que objetiva o desenvolvimento das empresas de um determinado setor econômico, incorporando o conceito de cooperação e colaboração para fins de

crescimento coletivo e proteção dos interesses. Nesta abordagem, tivemos, nas décadas de 80 e 90 no Brasil, um forte movimento de empresas brasileiras atuando no mercado internacional e uma maior abertura econômica do mercado brasileiro. As empresas que decidiram atuar no mercado internacional, se depararam com um cenário extremamente competitivo e com muitos obstáculos. Com a abertura do mercado também houve a necessidade de readequar os modelos empresariais para compatibilizar os níveis de concorrência e competitividade que se formaram. Além disso, as empresas visualizaram que unidas teriam maior poder de negociação junto aos vários partícipes, inclusive e primordialmente com os governos, especialmente em função da legislação que regulamenta as atividades destas empresas. Assim, várias solicitações de mudanças na legislação ganhavam mais poder para seguirem quando eram suportadas por uma imensa base de empresas interessadas na mudança e fortes geradoras de desenvolvimento e economia. Com este cenário de competição acirrada e de poder de representação frente a governos, tornou-se condição preponderante que o associativismo empresarial se consolidasse como forte estratégia de sobrevivência e competição de nossas empresas.

Aos poucos foi havendo uma mudança quanto ao estigma cultural do empresário brasileiro, possibilitando o ressurgimento de lideranças com grande consciência política e de representatividade de classe. Os empresários adquirem poder político ao se organizar, tomam conhecimento de seus interesses e veem as possibilidades de desenvolvimento do setor econômico frente a competição e a concorrência. Com esta posição, também veem a possibilidade de influência e de controle de parte do fluxo de investimentos no país, através do estado ou de outros tipos de investimentos, tendo em vista o atendimento de seus interesses e suas demandas. Para isso, dão coerência aos interesses do capital em formato de projetos econômicos e políticos.

Juntamente, as associações iniciam diversos tipos de ações, tais como: ações que permitem um diálogo horizontal com os governos, dando ao empresariado poder junto à esfera política e executiva dos governos; ações que objetivam a criação de van-

tagens competitivas através de alianças estratégicas, que iniciam a criar formatos específicos que visam o fortalecimento para atuação em mercados globalizados, aprendendo novas dinâmicas mercadológicas; ações de capacitação em gestão e formação de mão de obra especializada; ações de investimento em inovação tecnológica; entre outras. Dessa forma, inicia-se um processo de formação da base de sustentação para o sucesso de qualquer empreendimento.

MOTIVAÇÃO PARA A PARTICIPAÇÃO - Como motivação principal, o questionário aplicado aos empresários apontou para o item “o seu potencial para ajudar no desenvolvimento das empresas” como o mais votado. Isto indica que os empresários acreditam no seu potencial, na sua capacidade de empreender, de cooperar e colaborar, em prol de evolução, crescimento e desenvolvimento das empresas. Apresenta-se como impulsionador e como fator decisivo de participação e realização. Sob este aspecto decididamente podemos concluir que a maioria motiva-se pela troca de experiências, pela troca de informações com outros empresários, mas principalmente acreditando no seu potencial, no seu sucesso, na sua obra como empresário. Esta determinação afirma um conjunto de características que podem ajudar na determinação das características de personalidade, visto que predisposição e motivação decorrem de posições fortes, pragmáticas, focadas e acima de tudo com alto grau de independência e autonomia. Esse contexto remete muito à teoria de Maslow, de pessoas 'autoatualizantes', mas mais ainda à teoria ontopsicológica de Meneghetti, que descobriu o critério científico que é a ordem do homem, em sentido físico, biológico, estrutural, critério este que se torna extrínseco, e que, seguindo suas indicações, levava sempre a resultados precisos: saúde, bem-estar e realização.

CONCLUSÕES - Após a utilização de vários instrumentos e técnicas, dentre os quais o questionário biográfico, os questionários Big Five e Tipo de Comportamento A e B e das entrevistas com os empresários, trabalhou-se na identificação de caracte-

rísticas padrões e semelhantes entre os empresários, de forma a estabelecer um conjunto de características predominantes:

1) Identificaram-se características de personalidades predominantes, constantes e presentes nos relatos e nos questionários, tais como: altruísmo, pois os empresários se doam por um bem maior; alto nível de sociabilidade e relacionamento pessoal; iniciativa, independência e autonomia; equilíbrio e estabilidade emocional; independência de ação; autonomia nas decisões; comunicativo e aberto ao diálogo; busca pelo conhecimento com educação contínua; estável nas relações com trabalho e negócios; confiante de si mesmo, de seu potencial; honestidade e autenticidade como principais virtudes; visão coletiva e holística da atuação num contexto associativo.

2) Identificaram-se os fatores motivacionais que se sobressaem nesses líderes: busca constante pela mudança; mudança em aspectos que envolvem o ambiente de negócios, as empresas e as pessoas; fortalecimento do coletivo; a união das empresas gera uma força coletiva que possibilita mudanças no ambiente; ampliação de relacionamentos. Na atuação na associação os líderes ficam mais expostos e realizam mais contatos com diversos interlocutores da sociedade, dos governos, e do meio empresarial. Utilizar a política como meio para atingir os objetivos coletivos e não como forma de alavancar uma carreira política.

3) Identificaram elementos para contribuição na formação de futuras lideranças de associações: inserir a formação humanista na formação dos líderes da associação; fortalecer a comunicabilidade, desenvolvendo aptidões para o diálogo, o relacionamento e a diplomacia; fortalecer o desenvolvimento da autenticidade nos empresários; fortalecer os mecanismos para ampliar o desenvolvimento jovem empresários, com as características de personalidades preponderantes.

As três hipóteses confirmadas pela realização desta pesquisa foram:

H1) Pode-se estabelecer um padrão de características de personalidade a partir das informações biográficas e psicológicas do empresário líder que atua em entidades associativas de forma voluntária, conforme verificado pela similaridade das respostas

dos questionários.

H2) Pode-se estabelecer um padrão de quais as principais motivações que levam o empresário líder que atua em entidades associativas de forma voluntária a realizar tal atividade: as motivações foram confirmadas pela amostra com grande concentração de respostas que originaram o resultado exposto acima.

H3: As informações biográficas e psicológicas do empresário líder que atua em entidades associativas de forma voluntária estabelecem um padrão de características de personalidade e de motivações determinantes para esta atuação, e que podem ser utilizadas na formação de futuras lideranças: as características e as motivações são de certa forma possíveis de serem desenvolvidas e reforçadas com capacitações, treinamentos e formação continuada. A preparação de jovens empresários para grandes desafios futuros passa também pelo conhecimento da própria personalidade e dos critérios que utilizam para atuar na sua vida. Estes conhecimentos devem ser dinamizados, ou seja, envoltos no fortalecimento do ponto principal, que é conhecer, saber e aprender “O que é ser líder?”. Assim, a maturidade individual proporciona um desenvolvimento capaz de estabelecer uma melhor compreensão do sentido do que é ser uma liderança inserida no meio associativista.

CAPÍTULO 7

Sustentabilidade

Para que toda a estrutura descrita nos capítulos anteriores possa efetivamente funcionar, obviamente há custos envolvidos. Para que uma associação possa operar, por exemplo, é necessário dispor de um mínimo de profissionais contratados, já que as lideranças voluntárias dificilmente estarão disponíveis em tempo integral.

Definida a necessidade de contratar pessoas, passa a ser necessário definir um local de trabalho para elas. Muitas vezes, o mesmo local acaba servindo de ponto de encontro dos voluntários, passando então a ter o status de “sede”.



Sede da Assespro Nacional em Brasília (DF)

No caso específico de federações e associações estruturadas em rede, como a Assespro Nacional, a sede acaba sendo um local distante da residência ou local habitual de trabalho para a maioria das lideranças. Nesse caso, há ainda a necessidade de custear viagens para que as atividades progridam.

Além dessas despesas mínimas de operação da associação, ainda há muitas outras: atividades de Marketing (mais detalhes no Capítulo 17 – Marketing, a partir da página 191), contribuições para a participação em outras entidades e/ou federações (mais detalhes no Capítulo 21 – a partir da página 286), assessoria de imprensa, assessoria parlamentar, etc.

Assim, o desafio de obter e administrar recursos financeiros suficientes para garantir a sustentabilidade da associação e, como consequência, garantir sua perenidade, torna-se um aspecto fundamental do dia a dia. Entretanto, é preciso manter os objetivos da organização sempre em vista. Quando os esforços exigidos de lideranças e membros para a geração de receita superam os esforços envolvidos em gerar os benefícios esperados, corre-se o risco de desmotivar os membros. Nesse caso, a consequente perda de associados termina por agravar ainda mais a situação precária da associação.

Contratação de profissionais

Dado que as lideranças das associações e federações exercem seus cargos de forma voluntária, é bastante frequente que eles disponham de um número de horas limitado das suas agendas semanais para essas atividades (ficando o restante em função de suas atividades profissionais remuneradas e/ou empresariais).

Na medida em que as entidades são bem-sucedidas, o volume de atividades cresce ao ponto que se torna indispensável contar com os serviços de profissionais contratados pelas entidades, para exercer (ao menos uma boa parte de) essas atividades em tempo integral.

Quando esses profissionais crescem em número, formando um time, um dos

profissionais acaba sendo encarregado de chefiá-lo: “presidente executivo”, “diretor executivo”, “secretário geral”, “diretor geral” são algumas das designações que encontramos para esses profissionais.

Entretanto, é fundamental manter sempre em vista que esses profissionais, até mesmo quando recebem poderes ou procurações para representar a entidade legalmente, continuam sendo profissionais contratados.

Quando o poder desses profissionais cresce, às vezes acontecem situações em que terminam por defender iniciativas ou tomar decisões que vão de encontro prioritariamente a seus interesses pessoais e não aos interesses da entidade para a qual trabalham. Como seus “chefes” são voluntários em tempo parcial, a detecção deste tipo de situação nem sempre é imediata.

Na WITSA, por exemplo, os estatutos obrigam a entidade à contratação permanente de um profissional no cargo de secretário geral.

Esse tipo de norma acaba engessando as decisões da diretoria: para tomar medidas que seriam apenas administrativas (a mudança na contratação de profissionais a serviço da entidade), passam a ser necessárias mudanças nos estatutos. Isso não apenas pode encontrar resistências, mas mudanças nos estatutos geralmente exigem um quórum qualificado, mais difícil de se obter.

Nossa experiência, portanto, recomenda: as lideranças estatutárias são voluntários, definidos nos estatutos. Profissionais são contratados e demitidos pela Diretoria de Gestão, conforme a evolução da associação ao longo do tempo.

Arrecadação financeira

A fonte primeira de recursos financeiros para as associações são as contribuições de seus membros. Em algumas associações os membros contribuem de forma voluntária, na medida de suas possibilidades.

Já em outras, o pagamento regular de uma taxa é considerada parte das obrigações que os membros devem cumprir para continuar a serem membros.

No caso das associações que mantêm instalações físicas, próprias ou alugadas, e/ou profissionais contratados, a necessidade de cobrir essas despesas exige contribuições regulares.

No caso das associações filiadas à Assespro Nacional, cada uma delas possui autonomia para estabelecer o valor da contribuição de cada associado. Em alguns casos, todos os associados contribuem com um mesmo valor, enquanto em outros o valor da contribuição é proporcional à capacidade do associado (como se trata de empresas, pode se avaliar sua capacidade pelo faturamento e/ou pelo número de empregados).

Já no caso da Assespro Nacional, em seu caráter de federação, essa contribuição vem das associações filiadas à Assespro Nacional. Essa é uma das quatro fontes de recursos especificadas no Artigo 49 dos estatutos. O item a) desse artigo estabelece que a definição do valor da contribuição com a Assespro Nacional é atribuição do Conselho de Administração.

Atualmente, a regra aprovada pelo Conselho de Administração estabelece que cada Assespro Regional deve contribuir para a Nacional com no mínimo vinte por cento de sua própria arrecadação. Várias delas contribuem com percentuais maiores, chegando a até trinta por cento.

O item b) do Artigo 49 estabelece ainda a possibilidade de “taxas especiais, definidas pelo Conselho de Administração, de âmbito geral ou restritas a determinado grupo ou segmento de empresas associadas, por benefícios, vantagens ou serviços postos à disposição do quadro associativo”.

Assim, essas taxas especiais tanto podem representar uma contribuição única de todos os membros, para uma finalidade específica, como podem ser uma contribuição regular de alguns associados para sustentar uma iniciativa específica de seu interesse.

Ainda, o item c) do mesmo artigo permite a obtenção de recursos pelo “recebimento de patrocínio financeiro, convênios e outras possibilidades de aportes voluntários, desde que aprovado pela Diretoria de Gestão”.

Finalmente, o item d) estabelece como última fonte de recursos os “pagamentos

por trabalhos realizados sob encomenda, desde que a Assespro Nacional encontre-se na condição de portadora de notável saber ou possua credenciamento exclusivo”.

É preciso observar, em relação à redação desse último item, que ele se destina a impedir que ocorra competição da associação, pela prestação de serviços, com seus próprios associados.

Muitas associações possuem como fonte importante de arrecadação a prestação de serviços de treinamento, para os associados (ou não), em temas de especialidade da associação. Quando as próprias lideranças voluntárias doam seu tempo como instrutores, palestrantes ou professores, essas atividades costumam arrecadar valores importantes.

Exemplificando, no caso específico da Assespro, a criação de treinamentos sobre temas relacionados à Tecnologia da Informação geraria um conflito com as empresas associadas cuja atividade é o treinamento em TI. Se criada e mantida essa concorrência, esses associados tenderiam a se afastar da Assespro.

Como regra geral, portanto, propomos que a associação não execute atividades que possam concorrer com a de seus associados. Se uma atividade específica com essa característica pode ser benéfica para os demais associados, então deve ser disponibilizada por meio de convênio, como uma compra coletiva a preços reduzidos (veja no Capítulo 19 – Compras Coletivas, a partir da página 229).

Demonstrações financeiras

Independentemente das fontes específicas de recursos de cada associação, a utilização desses recursos não pode ter 'mistérios' para os associados, ou ser de conhecimento apenas de um grupo privilegiado deles.

É por isso que o Artigo 50 dos estatutos estabelece que, “no encerramento de cada exercício social, o Conselho de Administração fará elaborar as seguintes demonstrações financeiras correspondentes ao exercício findo, que deverão exprimir com clareza a situação do patrimônio da Assespro Nacional e as mutações ocorridas no

período: a) balanço patrimonial; b) demonstrações do resultado do exercício; e c) demonstração das origens e aplicações de recursos”.

Essas demonstrações são submetidas ao ritual de aprovação que conclui com uma Assembleia Geral Ordinária, tornando assim seu conteúdo acessível a todos os associados.

Consideramos fundamental, ainda, para qualquer associação, dispor de um mecanismo como o definido no § 3º do mesmo Artigo 50: “a critério do Conselho de Administração ou por solicitação de Assespros Regionais que representem, no mínimo, a maioria absoluta dos votos válidos, poderão, a qualquer tempo, ser elaboradas demonstrações financeiras parciais”.

Esse mecanismo permite que, diante de qualquer suspeita de uso indevido de recursos por partes das lideranças e/ou profissionais encarregados da gestão da associação, a prestação de contas se dê quase de forma imediata, e não apenas seguindo o rito contábil do “exercício anual”.

Consolidação pela federação

No caso específico das federações, como a Assespro Nacional, às vezes surge a necessidade de apresentar suas demonstrações financeiras como comprovação de sua capacidade de participar de determinados projetos.

Por exemplo, quando a Assespro Nacional disputou o direito de sediar os já citados eventos globais GPATS e WCIT (cujos direitos são concedidos pela WITSA), as regras para apresentação da candidatura exigiam a apresentação de demonstrações financeiras.

O mesmo pode ocorrer com qualquer federação, quando ela se apresenta para participar de chamadas de projetos coordenados por organismos multilaterais, ou por órgãos de governo.

Em todos esses casos, a mera apresentação das finanças da federação pode passar

uma imagem de fraqueza: como ela movimentava apenas uma fração dos recursos que “transitam” pelo conjunto de entidades que ela representa, optamos nesses casos por apresentar as demonstrações financeiras consolidadas com as das regionais.

Obviamente, este tipo de consolidação só é possível quando a gestão contábil é padronizada entre as associações membros da federação. Por isso, é muito difícil reproduzir este processo em escala internacional.

Ameaças à sustentabilidade

Embora sejam poucas as associações que não precisam se esforçar no dia a dia para fazer frente a suas necessidades financeiras, o maior impacto sobre as finanças surge quando ocorrem mudanças externas que afetam profundamente a razão de existir da associação.

Um primeiro exemplo, na área de TI no Brasil, é o Grupo de Usuários Microsoft: fundado no início dos anos 80, esta associação perdeu sua sustentação (tanto dos membros quanto dos patrocinadores) quando a Microsoft instalou sua subsidiária local em 1989 (graças aos esforços da própria associação, que foi responsável pela primeira vinda de Bill Gates ao Brasil, em 1987).

Um segundo exemplo da área de TI, bem mais atual e operando em nível global, é o itSMF – IT Service Management Forum. Embora não exista formalmente uma federação mundial, foram criadas associações de profissionais e empresas de TI em dezenas de países para impulsionar o ITIL (Information Technology Infrastructure Library).

As práticas de gestão de TI contidas no ITIL foram desenvolvidas originalmente dentro de órgãos do governo britânico. Com o crescimento do interesse pelo ITIL e o crescimento das receitas obtidas por empresas que certificam o conhecimento dos profissionais, surgiram dificuldades expressivas para toda a comunidade, e em particular para os 'chapters' do itSMF ao redor do mundo. No segundo semestre de 2013, o governo britânico optou por licenciar o ITIL a uma empresa em particular, o que deve

agravar essa situação nos próximos anos.

Generalizando a partir dessas situações, é preciso, portanto, se manter alerta para a possibilidade de que a atividade voluntária da associação venha a ser assumida por uma empresa, ou por um governo. As ONGs que auxiliam pacientes que sofrem de determinadas doenças (e/ou seus familiares), por exemplo, são ameaçadas na sua existência quando o governo 'acorda' e passa a desempenhar as funções, por meio de profissionais contratados, antes exercidas por voluntários.

A única 'vacina' disponível para as associações, nesses casos, é ter desenvolvido práticas e conhecimento, reconhecidos largamente pela sociedade, que transcendam o seu objetivo imediato. Algumas das estratégias possíveis para isso são cobertas nas próximas partes deste material.

PARTE III

Princípios e Valores

CAPÍTULO 8

Governança

A governança corporativa constitui, de acordo com a definição da Wikipédia, “o conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a maneira como uma empresa é dirigida, administrada ou controlada. O termo inclui também o estudo sobre as relações entre os diversos atores envolvidos (os stakeholders) e os objetivos pelos quais a empresa se orienta. Os principais atores tipicamente são os acionistas, a alta administração e o conselho de administração. Outros participantes da governança corporativa incluem os funcionários, fornecedores, clientes, bancos e outros credores, instituições reguladoras (como, por exemplo, Bancos Centrais) e a comunidade em geral”.

Na Assespro acreditamos ser fundamental aplicar o mesmo conceito no nível da associação, o que se reflete nos estatutos, na redação do Artigo 32, que define a responsabilidade da Diretoria de Gestão em “zelar para que a governança corporativa e os seus princípios básicos, como a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade na gestão, sejam cumpridos”.

Assim, todos os valores que fazem parte da 'boa governança' são incorporados como princípios da associação, cuja aplicação é garantida por cláusulas específicas incluídas nos estatutos com esse objetivo (em particular, o Artigo 23 concentra várias delas):

Participação: a participação na associação é aberta, permitindo que, de forma direta ou indireta, todos os seus membros participem das decisões. Essa participação exige a existência de liberdade de expressão;

· Estado de Direito: a estrutura legal da associação (estatutos e demais documentos) deve aplicar-se a todos os membros, independentemente de sua capacidade financeira, seu poder político, ou outras características. A proteção dos direitos humanos (pertencam as pessoas a maiorias ou a minorias sociais, sexuais, religiosas ou étnicas), assim como o equilíbrio entre os órgãos de gestão, devem ser respeitados. Não se admite a corrupção sob nenhuma hipótese;

· Transparência: mais do que “a obrigação de informar”, a administração deve cultivar o “desejo de informar”, sabendo que da boa comunicação interna e externa,

particularmente quando espontânea, franca e rápida, resulta um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações com terceiros. A comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas deve contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam as ações e que conduzem à criação de valor;

- Responsabilidade: a forma com que a associação procede é desenhada para servir a todos seus membros, e não apenas a alguns membros privilegiados. Os processos da associação são desenhados para responder as demandas dos membros dentro de um período de tempo razoável;

- Decisões orientadas para um consenso: as decisões são tomadas levando-se em conta que diferentes grupos de membros podem ter interesses diferentes. O objetivo da boa governança na busca de consenso deve ser a obtenção de uma concordância sobre qual é o melhor caminho para a associação como um todo. Ainda, essas decisões devem ser tomadas levando-se em conta a forma como elas serão implementadas. Esse processo decisório requer uma perspectiva de longo prazo;

- Igualdade e inclusão: a boa governança deve assegurar igualdade de todos os membros perante os objetivos da associação. O caminho proposto pelas lideranças deve buscar promover a todos eles igualmente, fazendo com que se sintam fazendo parte da associação (e não se sintam excluídos dela). Esta abordagem exige que principalmente os membros mais vulneráveis tenham oportunidade de manter e melhorar seu bem-estar;

- Efetividade e eficiência: a boa governança deve garantir que os processos e órgãos de gestão devem produzir resultados que vão ao encontro das necessidades dos membros, ao mesmo tempo em que fazem o melhor uso possível dos recursos disponíveis. Isto implica no uso sustentável dos recursos naturais e na proteção ao meio ambiente;

- Suporte à auditoria fiscalizadora: as associações devem ser fiscalizáveis pelos seus membros e por seus eventuais apoiadores institucionais. De forma mais geral, elas devem ser fiscalizáveis por todos aqueles 'stakeholders' que serão afetados por suas

decisões, atos e atividades.

Origem da boa governança

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Reproduzido a partir de
<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=18>
(consultado em janeiro de 2014)

Na primeira metade dos anos 90, em um movimento iniciado principalmente nos Estados Unidos, acionistas despertaram para a necessidade de novas regras que os protegessem dos abusos da diretoria executiva das empresas, da inércia de conselhos de administração inoperantes e das omissões das auditorias externas.

Conceitualmente, a Governança Corporativa surgiu para superar o "conflito de agência", decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. Nesta situação, o proprietário (acionista) delega a um agente especializado (executivo) o poder de decisão sobre sua propriedade. No entanto, os interesses do gestor nem sempre estarão alinhados com os do proprietário, resultando em um conflito de agência ou conflito agente-principal.

A preocupação da Governança Corporativa é criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas.

A boa governança proporciona aos proprietários (acionistas ou cotistas) a gestão

The screenshot shows the website of the Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). The page title is "ORIGEM DA BOA GOVERNANÇA". The content discusses the origins of corporate governance in the 1990s, highlighting the "agency conflict" between shareholders and management. It mentions that this led to the creation of mechanisms for monitoring and incentives to ensure executive behavior aligns with shareholder interests. Key points include the separation of ownership and management, the role of the board of directors, and the importance of independent audits. A small image of a book cover titled "Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa" is also visible.

estratégica de sua empresa e a monitoração da direção executiva. As principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são o conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal.

A empresa que opta pelas boas práticas de Governança Corporativa adota como linhas mestras a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa. Para tanto, o conselho de administração deve exercer seu papel, estabelecendo estratégias para a empresa, elegendo e destituindo o principal executivo, fiscalizando e avaliando o desempenho da gestão e escolhendo a auditoria independente.

A ausência de conselheiros qualificados e de bons sistemas de Governança Corporativa tem levado empresas a fracassos decorrentes de:

- Abusos de poder (do acionista controlador sobre minoritários, da diretoria sobre o acionista e dos administradores sobre terceiros);
- Erros estratégicos (resultado de muito poder concentrado no executivo principal);
- Fraudes (uso de informação privilegiada em benefício próprio, atuação em conflito de interesses).

Recentemente, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa produziu um guia focado nas organizações não empresariais: “O Guia das Melhores Práticas de Governança para Institutos e Fundações Empresariais” (veja na Bibliografia, a partir da página 333).

Planejamento estratégico

Toda organização, seja ela uma empresa, um governo ou uma associação, se beneficia da adoção sistemática das técnicas de planejamento estratégico.

No caso da Assespro Nacional se tornou rotineiro, ao longo das últimas gestões,

que as principais lideranças nacionais e regionais se reúnam por vários dias, para trabalhar no planejamento estratégico. Sempre que possível (dados os custos gerados), contamos com a participação de um consultor (ou facilitador) para liderar o processo.

O horizonte de tempo do planejamento estratégico varia conforme o momento: por exemplo, ao aproximar-se uma nova gestão, o horizonte que consideramos é de cinco anos. Durante cada gestão, a revisão do planejamento estratégico requer um esforço menor.



*Planejamento Estratégico 2011-2016
Desenvolvido em Brasília (DF), de 13 a 15 de novembro de 2010,
nas instalações do Royal Tulip Brasília Alvorada*

Além dos resultados habituais de todo planejamento estratégico, como missão e visão, por exemplo (que podem ser consultados no documento “45 razões para você ser Associado da Assespro”, citado na Bibliografia à página 333), também escolhemos por elaborar os princípios e valores (que deram origem a toda esta Parte III), o que inclui os papéis que a associação deve exercer e que detalhamos a seguir.

Os papéis da associação

Definir claramente quais são os papéis da associação perante cada um dos grupos com os quais ela interage ajuda de forma notável a nortear e manter a coerência nas ações que vão sendo propostas ao longo do tempo: conforme o tempo e as gestões se sucedem, corre-se o risco de que sejam propostas iniciativas ou ações da associação que não contribuam com estes papéis, o que indica que ou a iniciativa é equivocada, ou está na hora de rever os papéis definidos.

No caso da Assespro Nacional, estão definidos atualmente os papéis que ela exerce com os seus associados, com a sociedade como um todo e com as autoridades governamentais.

Esperamos que os próximos exercício de planejamento estratégico permitam completar a lista em relação a outros “stakeholders”, como a comunidade de empresas de tecnologia que ainda não é associada e a imprensa, para citar apenas alguns exemplos.

Os papéis da Assespro Nacional

Planejamento Estratégico 2011-2016

Material produzido coletivamente pelas lideranças da Assespro Nacional em novembro de 2010, como parte das conclusões do Planejamento Estratégico desenvolvido em Brasília (DF)

COM O ASSOCIADO

- Promover e defender interesses coletivos das empresas perante a sociedade brasileira, buscando a inovação tecnológica e o crescimento contínuo e sustentável;
- Manter uma base de conhecimento específica sobre o setor de TI: por exemplo, sobre melhores práticas, censo dos associados, indicadores, modelo de negócios, etc.;
- Promover as redes de relacionamento e a cultura de cadeia produtiva como uma forma de induzir novos negócios; e
- Gerar diferenciais competitivos para os associados, de forma que maximizem a produtividade e a visibilidade de seus negócios (por exemplo, com certidões de exclusividade de software, convênios especiais, treinamentos específicos em grupos, programas de certificação, etc.).

COM A SOCIEDADE

- Ser protagonista no desenvolvimento tecnológico do país, tornando-o mais eficiente e moderno;
- Incentivar a utilização de tecnologia operada por empresas locais, que geram emprego, renda e qualidade de vida no país respeitando a livre iniciativa e concorrência;
- Dar visibilidade das oportunidades e dos benefícios que o setor promove na sociedade de forma transversal nos diferentes setores econômicos;
- Estabelecer alianças com associações e federações de outros setores da economia; e
- Ser a entidade agregadora de todas as representações visando a união e a integração em prol dos interesses comuns do setor.

COM O ESTADO

- Cooperar ativamente nas decisões de políticas públicas na área de TI com vistas

ao crescimento da indústria e do mercado nacional; e

- Contribuir para a eficiência do estado no uso de TI, objetivando a melhoria dos serviços aos cidadãos.

Utilidade pública

No Brasil, foi instituído em 1935, durante a presidência de Getúlio Vargas, o conceito de utilidade pública para “sociedades civis, as associações e as fundações constituídas no país com o fim exclusivo de servir desinteressadamente á coletividade”, conforme consta no Artigo 1º da Lei 91, de 28 de agosto daquele ano.

Essa lei e o decreto que a regulamenta (decreto Nº 50.517 de 2 de maio de 1961, assinado pelo presidente Jânio Quadros) determinam alguns requisitos para a obtenção dessa declaração.

Na esfera federal, o processo burocrático de concessão dessa classificação é gerido atualmente pelo Ministério da Justiça. Estados e municípios possuem também legislação semelhante.

Para a obtenção do diploma de utilidade pública, o decreto citado determina que é necessário que as organizações interessadas cumpram os seguintes requisitos:

- Estar constituída no país e possuir personalidade jurídica;
- Estar em efetivo e contínuo funcionamento, nos três anos imediatamente anteriores, com a exata observância dos estatutos;
- Provar que não são remunerados, por qualquer forma, os cargos de diretoria e que não distribui lucros, bonificados ou vantagens a dirigentes, mantenedores ou associados, sob nenhuma forma ou pretextos;
- Comprovar, mediante a apresentação de relatórios circunstanciados dos três anos de exercício anteriores à formulação do pedido, que promove a educação ou exerce

atividades de pesquisas científicas, de cultura, inclusive artísticas, ou filantrópicas, estas de caráter geral ou indiscriminado, predominantemente;

- Provar que seus diretores possuem folha corrida e moralidade comprovada; e
- Obrigar-se a publicar, anualmente, a demonstração da receita e despesa realizadas no período anterior, desde que contemplada com subvenção por parte da União, neste mesmo período.

Além do reconhecimento público, o diploma permite a obtenção de subvenções por parte do governo federal (nos últimos anos, essa prática teve volume decrescente de recursos, em função de diversas denúncias relativas a entidades que desviaram os recursos para finalidades diversas das declaradas).

Trata-se, portanto, de um tipo de certificação. No caso das regionais da Assespro, a busca deste tipo de 'chancela' é antiga: em novembro de 1987, por exemplo, a regional Rio de Janeiro obteve essa conquista por meio da Lei Estadual 1233, sancionada pelo governador Wellington Moreira Franco.

Assespro Paraná: utilidade pública nas três esferas

Sandro Molés da Silva

*Reproduzido a partir de
<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=18>
(consultado em janeiro de 2014)*

A Regional do Paraná da Assespro foi criada no dia 22 de dezembro de 1982, para estender ao nosso estado os objetivos da entidade nacional de defender os interesses das empresas do setor de Tecnologia da Informação e da Comunicação. Ao longo dos anos 80, vários fatores contribuíram para o crescimento e impulsionaram o setor na capital paranaense.

A consolidação da Cidade Industrial de Curitiba (CIC) foi um acontecimento importante que gerou demanda de serviços e soluções tecnológicas, para atender os

novos segmentos industriais que se instalaram no município. O ambiente propício ao crescimento, somado aos incentivos recebidos pelos empresários do setor, desenvolveu com grande êxito as atividades de tecnologia da informação na cidade.

Tais condições de fortalecimento da área subsidiaram a construção do Parque de Software de Curitiba, nos anos de 93 e 94. Esse foi um marco na história nacional do setor porque surgia o primeiro parque tecnológico do Brasil dedicado exclusivamente à área de software.

O intuito da iniciativa, que se aprimorou ao longo dos anos, era sediar instituições e empresas envolvidas em pesquisa, desenvolvimento, produção, normalização e comercialização de software. A conquista na capital logo gerou demanda no interior do estado e a necessidade de expansão das atividades conjuntas do setor.

Então, foram implantados os Arranjos Produtivos Locais (APLs) em outros municípios do Paraná. O estado ficou dividido em seis subseções: Curitiba, Londrina, Maringá, Campos Gerais, Oeste e Sudoeste. Somos, atualmente, a única regional do país dividida em seções, um modelo que deve ser copiado por outros estados por causa da boa estruturação, que é um diferencial da regional.

De lá para cá, se passaram mais de 30 anos de trabalho e também de conquistas alcançadas. A Assespro Paraná conta hoje com cerca de 250 associados e inúmeros parceiros e apoiadores da iniciativa que ganhou destaque. Cada dia mais, a associação



Sandro Molés da Silva - Presidente da Assespro Paraná



paranaense assume a posição de representante do setor junto às esferas governamentais, instituições de ensino e sociedade. A instituição trabalha firmemente para integrar a comunidade acadêmica e a empresarial, contribuindo para a formação de mão de obra capacitada para as demandas do mercado.

Temos atuado de maneira a integrar as empresas e mostrar à sociedade a importância de valorizar o setor, como meio de fomentar a economia e o crescimento da indústria da tecnologia da informação no Paraná e no Brasil. E todo esse esforço vem sendo reconhecido por importantes segmentos que dão credibilidade à entidade.

Em novembro de 2012, a Assespro Paraná recebeu o primeiro reconhecimento oficial de um órgão público do trabalho realizado junto aos empresários e gestores da área de tecnologia da informação. A associação foi contemplada pela Câmara de Vereadores de Curitiba com a Declaração de Utilidade Pública, uma certidão que, acredita a instituição, abre portas para parcerias e permite pleitear recursos e apoio junto ao município.

O documento foi aprovado em segunda votação no dia 13 de novembro e sancionado no dia 20 subsequente com a Lei nº 14.149. Assinam o certificado o presidente da casa, João Luiz Cordeiro (João do Suco), e o vice-presidente, Sabino Picolo (DEM), ambos vereadores do órgão legislativo municipal.

Pouco tempo depois, em janeiro de 2013, a instituição conquistou o título estadual de utilidade pública.

Um passo a mais, reconhecido perante todo o estado e que possibilita ainda mais oportunidades representativas. O projeto de lei nº 606/2012, de autoria do deputado estadual Ademar Traiano (PSDB), líder do governo na Assembleia, foi sancionado pelo governador Beto Richa (PSDB) e a proposição gerou, assim, a lei nº 17498/2013.

Dylliardi Alessi, coordenador jurídico da liderança do governo, foi responsável pelos contatos entre a Assespro Paraná e os parlamentares, além de auxiliar no levantamento da documentação necessária e no acompanhamento do trâmite que culminou na votação célere do projeto.

CAPÍTULO 9

Processo Eleitoral

Tanto a representatividade como a perenidade das associações dependem diretamente de um processo contínuo, porém organizado, de renovação das lideranças. Nesse contexto, a escolha dos valores democráticos para embasar o funcionamento da associação é uma questão fundamental, e que dificilmente é colocada em dúvida.

Entretanto, o exercício da democracia no dia a dia das associações, envolve detalhes e sutilezas específicas, que só ocorrem nas associações e federações, ou então que são comuns a qualquer processo democrático, mas que neste caso podem ser tratados de forma especial, para evitar problemas.

Qualificação prévia de candidatos

Em todo processo eleitoral, é preciso definir quem pode ser eleito. No caso da Assespro Nacional, o Artigo 20 dos estatutos define que “só poderão ser eleitos para qualquer dos cargos da administração da Assespro Nacional os representantes legais de empresas associadas das Assespros Regionais, vedada a participação direta ou indireta, durante um determinado mandato, de mais de um representante legal de empresa associada em um mesmo órgão de administração”.

Ainda, o §1º determina que “será igualmente vedada a participação de um mesmo representante legal de empresa associada em mais de um órgão de administração durante um mesmo mandato”. Em conjunto, estas regras determinam que cada associado possa se candidatar apenas em uma chapa e ser eleito para um, e apenas um, cargo a cada gestão.

Por tratar-se de uma associação de empresas, isto tem como primeira consequência igualar as possibilidades de eleição de representantes de empresas de portes diversos: representantes de pequenas empresas possuem a mesma possibilidade real de ocupar cargos de liderança do que os de grandes empresas.

Experiência anterior

O item b) do Artigo 48 especifica restrições adicionais para os candidatos. Por exemplo, para ser candidato ao cargo de presidente é necessário que o candidato tenha ocupado, em anos anteriores, a presidência de uma Assespro Regional, ou uma vice-presidência na Assespro Nacional.

Para outros cargos estatutários, é exigido que os candidatos tenham ocupado, em anos anteriores, qualquer cargo estatutário numa Assespro Regional ou na Assespro Nacional.

Este mesmo tipo de cláusula de acesso é adotado nos estatutos da ALETI. O principal objetivo deste tipo de cláusula é proteger a entidade contra candidatos oportunistas, ou políticos 'paraquedistas'.

Por exemplo, essas exigências impedem candidaturas apoiadas por um grande número de empresas que se filiam em data próxima da eleição, apenas para apoiar um candidato específico.

Consideramos mais importante ainda que, à medida que a entidade ganha em representatividade e reconhecimento na sociedade, ela precisa ser protegida contra candidaturas exógenas: por exemplo, o governo de um estado (no caso da Assespro) ou de um país (no caso das federações internacionais) pode vir a pressionar pela aceitação de uma candidatura de um político regional. Além de não ter qualquer compromisso de longo prazo com a entidade, ainda corre-se o risco de receber candidatos derrotados em eleições majoritárias.

Em casos como estes, os estatutos são a única forma de proteção da entidade. É necessário observar, entretanto, que a inclusão das cláusulas necessárias precisa ser feita antes de que o problema ocorra.

Representatividade geográfica

Outro aspecto envolvido na formação das candidaturas, particularmente no caso

das federações, é a sua representatividade geográfica. Por exemplo, se a Diretoria de Gestão da Assespro Nacional fosse composta apenas por representantes de empresas associadas de um único estado do Brasil, sua capacidade de representação diminuiria.

Embora até esta data os estatutos da Assespro não exigem nada a esse respeito, é uma tradição de décadas que os integrantes de cada chapa inscrita para a disputa de eleições nacionais seja composta por representantes de estados diferentes. Nesse momento, os cinco membros da Diretoria de Gestão representam o Distrito Federal (que tem status de estado) e os estados do Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo.

No caso da ALETI, a exigência de que os membros da Diretoria pertençam a países diferentes foi introduzida nos estatutos em 2010. A diretoria atual é composta por Argentina, Brasil, Chile, Colômbia e Costa Rica.

Já no caso da WITSA, o processo eleitoral determina que o candidato eleito para a função de chairman (presidente) deixe de ser representante de seu país. Na prática, isto permite que a diretoria tenha dois representantes de um mesmo país, como ocorre no momento (com dois representantes do México na diretoria). Esta não é, porém, a única oportunidade de melhoria no processo de eleição na WITSA, conforme explicamos a seguir.

A eleição da Diretoria de Gestão

O Artigo 48 dos estatutos da Assespro detalha o processo eleitoral. O item a) determina que a eleição ocorra pelo sistema de “chapas” (também chamadas de “listas”): isto exige que a apresentação de candidaturas ocorra de forma conjunta, para todos os cargos em disputa, com a indicação dos nomes de cada “chapa” para cada cargo em disputa.

A alternativa a esse sistema é a eleição cargo a cargo: os candidatos se postulam a

um cargo específico, sem ter qualquer vínculo com os candidatos a outros cargos.

A exigência da formação de “chapas” nos parece fundamental, no caso das federações, para a eleição de um grupo de candidatos que possuam uma articulação mínima a respeito do conjunto de ideias e/ou iniciativas que virão a desenvolver se eleitos.

Quando esta exigência de formação de “chapas” não existe, como é o caso na WITSA, acaba sendo eleito um time de candidatos desarticulados, o que gera consequências negativas. Por exemplo, a gestão atual da WITSA iniciou um processo de planejamento estratégico, ainda que parcial, faltando apenas seis meses para o término de seu mandato.

A eleição cargo a cargo pode funcionar de forma satisfatória em associações locais ou regionais, onde todos os membros conhecem cada um dos candidatos até mesmo antes deles assumirem essa condição. Entretanto, no caso das federações, a eleição por cargos se constitui numa 'loteria' em relação às propostas que efetivamente serão desenvolvidas durante a gestão dos eleitos.

Quantidade de chapas inscritas

Não há qualquer limitação quanto ao número de chapas que possam se apresentar para as eleições (item “c” do Artigo 48). Entretanto, é mais comum nas entidades voluntárias ocorrer que nenhuma chapa seja registrada do que haver uma disputa envolvendo diversas chapas.

Por isso, é necessário prever nos estatutos o que ocorrerá no caso de não haver nenhuma “chapa” registrada. No caso da Assespro, o item “d” do Artigo 48 determina que nesse caso deve ocorrer a reeleição da diretoria em exercício, facultando entretanto que a Assembleia Geral de Associados delibere por outra saída.

Calendário eleitoral

Consideramos importante que os estatutos especifiquem, da forma mais clara possível, as datas envolvidas no calendário eleitoral. No caso da Assespro, o calendário eleitoral é repetido nos anos pares, iniciando-se com a convocação para a inscrição de chapas até o final de setembro, e concluindo com a eleição no mês de dezembro (conforme Artigo 48). Ainda, os estatutos determinam a data exata da posse dos eleitos.

No caso da Federação Assespro, os estatutos ainda determinam que as Assespros Regionais devem seguir o mesmo calendário eleitoral. Essa coesão é muito desejável, porém impraticável, no caso das federações internacionais. Assim, é necessário dispor de regras claras para o que ocorre no caso de um representante eleito para um cargo na federação internacional, quando este conclui seu mandato a nível nacional.

No caso da ALETI, os estatutos determinam que os membros da diretoria, embora indicados e eleitos pelas entidades nacionais que conformam a federação, são eleitos na condição de indivíduos para os respectivos cargos. Em outras palavras, as entidades que compõem a federação são obrigadas a se comprometer, no momento da indicação dos candidatos, a que estes sejam mantidos como representantes até o final do mandato, caso sejam eleitos, e de forma independente dos processos eleitorais nas entidades membro. Este procedimento visa resguardar a federação: a substituição de membros de sua diretoria, a qualquer momento, em função de um calendário eleitoral local sobre o qual a federação não possui ingerência traria prejuízos para as ações desenvolvidas pela federação.

Entretanto, no caso da WITSA, este tipo de proteção existe apenas para o cargo de chairman (presidente). Todos os demais cargos de diretoria e conselheiros (board) pertencem às entidades que compõem a federação internacional, o que permite que estas substituam seus representantes a qualquer momento. As quebras de continuidade na representação das entidades que compõem a Federação terminam por reforçar o peso do staff da federação nas decisões.

Duração dos mandatos

De acordo com o Artigo 21 dos estatutos, os mandatos dos administradores da Assespro têm dois anos de duração, podendo ser reeleitos uma única vez para o mesmo cargo.

Mandatos de apenas um ano de duração (como eram usados no início da existência da Assespro) levam a várias reeleições consecutivas, diminuindo a velocidade de renovação das lideranças, ou acabam gerando mandatos que são curtos demais para concretizar ações políticas (estas sempre progridem em ritmo muito mais lento do que as ações em âmbito empresarial).

A possibilidade de uma reeleição permite que gestões bem-sucedidas possam contribuir por tempo significativo com a entidade, ao mesmo tempo em que a impossibilidade de uma segunda reeleição garante a alternância no poder e a renovação das lideranças.

Interrupção dos mandatos

É necessário existirem mecanismos para a destituição e/ou renúncia dos administradores eleitos. O Artigo 22 dos estatutos concede, além da liberdade que eles se demitam livremente em função de sua própria vontade pessoal, a possibilidade de que venham a ser destituídos. Entretanto, a destituição só pode ocorrer por deliberação da Assembleia Geral de Associados, e com uma votação na qual se exige uma maioria qualificada de dois terços dos votos a favor da decisão.

O §1º ainda especifica algumas condições adicionais nas quais os administradores serão destituídos do cargo que ocupam, a menos que a Assembleia Geral de Associados (§2º do mesmo artigo) vote pela sua continuidade no cargo (por maioria simples).

Entre essas condições estão, por exemplo, a dissolução da Assespro Regional a que estava filiada a empresa por cujo intermédio foi eleito, o desligamento dos quadros da Assespro Regional da empresa associada através da qual tenha sido eleito e/ou a perda

da qualidade de representante legal de empresa associada da Assespro Regional por meio da qual tenha sido eleito.

CAPÍTULO 10

Código de Conduta

O Código de Conduta da Assespro, cujo texto completo está reproduzido no “Apêndice 4 – Código de Conduta”, a partir da página 365, estabelece regras de comportamento para os associados da entidade e suas lideranças.

Ao solicitar a sua filiação no sistema Assespro, as empresas se comprometem a cumprir com este Código de Conduta. O Artigo 56 dos estatutos diz explicitamente que este Código de Conduta deve ser considerado parte integrante dos estatutos.

Os objetivos de manter um Código de Conduta são vários, entre os quais destacamos:

- Uniformidade na atuação de todos os membros da associação, mesmo em aspectos que não dizem respeito de forma direta ao funcionamento da entidade;
- Obrigatoriedade em cumprir com os preceitos éticos, morais e técnicos;
- Alinhar a conduta dos associados e inserir os valores da entidade na atuação dos seus membros.

Em conjunto, esses objetivos formam a base da excelente reputação que colocou os associados da Assespro na posição de referência na aplicação das melhores práticas de mercado.

Ao mesmo tempo, o Código de Conduta determina a aplicação dos princípios em esferas que transcendem a atuação direta da entidade.

A defesa da democracia

Como exemplo dessa atuação ampliada, descrevemos a seguir a aplicação do Artigo 3º do Código de Conduta, que determina que “a empresa associada à Assespro tem seus princípios e origens no regime democrático, na livre iniciativa e na empresa privada, e deverá defendê-los em sua atuação, em seu posicionamento e nas declarações públicas de seus gestores”.

Embora a democracia seja, no caso do Brasil, um fato consumado, o mesmo não ocorre em todos os países. Assim, por exemplo, quando se iniciou o processo eleitoral de 2011 na Venezuela, que culminou com a reeleição do presidente Hugo Chávez para

um terceiro mandato, poucos dias antes de sua morte, a Assespro se manifestou pela imprensa (veja o artigo “Não nos deixem com cara de bobos!”, a seguir).

Entretanto, esse posicionamento gerou desconforto em diversos países da região latino-americana, onde os governos locais eram simpatizantes do líder da Venezuela.

Essa polêmica levou a surgir, durante a Assembleia da ALETI celebrada em Assunção, Paraguai, em junho de 2012, o debate sobre qual deveria ser o comportamento da federação internacional no caso da ruptura do Estado de Direito em um dos países-membros.

Os debates ocorridos na ocasião concluíram pela adoção das seguintes regras de conduta para a federação internacional:

- Visto que os governos autoritários recentes optam por estratégias sutis de cerceamento do Direito de Estado, mantendo as aparências democráticas, decidiu-se que a decisão sobre a ocorrência da quebra da ordem democrática fica a cargo da entidade local. Ou seja, a federação não possui autonomia para se pronunciar sobre fatos ocorridos em um país membro, sem a concordância da associação daquele país;

- Por outro lado, caso a entidade local considere que de fato a ordem democrática foi quebrada, quem deve se manifestar é a federação internacional (visando resguardar a integridade das lideranças da associação local).

Coincidência ou não, a ALETI foi obrigada a aplicar estas regras exatamente oito dias após a sua aprovação, quando no próprio Paraguai o Congresso Nacional votou pelo impeachment do presidente Fernando Lugo.



O vice-presidente (à época) Federico Franco, na abertura dos trabalhos da ALETI no Paraguai

Esse fato levou os países integrantes do Mercosul a suspenderem a participação do Paraguai no bloco comercial. Entretanto, no caso da ALETI, por determinação da associação empresarial local (Cisoft), consideramos que o processo de impeachment do presidente Fernando Lugo, sucedido pelo vice-presidente Federico Franco (que havia estado presente na cerimônia de abertura dos trabalhos da ALETI no Paraguai), obedeceu aos preceitos da Constituição Nacional daquele país.

Não nos deixem com cara de bobos!

Roberto Carlos Mayer

Artigo publicado originalmente na Revista Information Week Brasil, na sua edição de maio de 2012

Roberto Carlos Mayer é vice-presidente de Relações Públicas e Internacionais da Assepro Nacional, presidente da ALETI e diretor da MBI, com sede em São Paulo (SP)

Talvez não tenha sido nestes termos, mas o dilema “To Chávez or not to Chávez” está exacerbando o cenário político da Venezuela. O coronel Hugo Chávez governa o país desde 1999. Seus problemas de saúde, que o levam periodicamente a afastar-se do país para se tratar em Cuba, são amplamente conhecidos. E suas mais recentes declarações públicas só reforçaram que seus problemas de saúde se agravaram.

Entretanto, embora Chávez seja candidato às eleições agendadas para o próximo dia 7 de outubro de 2012, há informações seguras de que a cúpula do seu partido já debate o efeito dos seus problemas de saúde sobre a campanha.

The screenshot shows the InformationWeek website interface. At the top, there is a navigation bar with links for HOME, SEÇÕES, ESPECIALS, BLOGS, MULTIMÍDIA, WEBINARS, WHITEPAPERS, AGENDA, REVISTA, and NEWSLETTER. Below this is a 'Notícias em destaque' section with several article thumbnails. The main article featured is titled 'Não nos deixem com 'cara-de-bobos!' by Roberto Carlos Mayer, dated 05 de maio de 2012. The article text is partially visible, starting with 'Basta de tanta cara de bobos...'. To the right of the article is a 'Visualização' section with a small chart and a 'Sobre Roberto Carlos Mayer' bio. At the bottom right, there is a 'Últimos posts' section with a link to 'Não nos deixem com 'cara-de-bobos!''.

O grupo de governadores e líderes estaduais que coordena os rumos da campanha de Chávez é conhecido como 'comando Carabobo'. Esse nome, que parafraseamos no título do artigo, faz alusão à segunda batalha de Carabobo, na qual o exército de Simón Bolívar derrotou as forças espanholas, em 1821, apontando assim para a independência da “Gran Colombia” (que reunia os atuais territórios da Venezuela, Colômbia e Equador).

Aparte da história, os membros do comando Carabobo nacional, não tem claro ainda como agir no caso de um impedimento definitivo de Chávez. Por enquanto, preparam-se para insuflar greves nos estados governados pela oposição, numa tentativa de criar cisões nas fileiras da oposição.

Se nas eleições presidenciais anteriores a oposição se apresentou de forma fragmentada, nesta oportunidade a oposição conseguiu reunir, pela primeira vez, todas suas forças em torno de um único candidato. O vencedor das eleições primárias da oposição foi o jovem governador do estado de Miranda, Henrique Capriles Radonski, de 39 anos de idade.

Analistas políticos indicam que a situação não dispõe de outro candidato forte, capaz de vencer Capriles. E desse receio de perder o poder que surgem hipóteses de suspensão das eleições, o que quebraria a ordem constitucional. Há inclusive boatos de que elementos das Forças Armadas estariam considerando um golpe de estado.

Ao mesmo tempo, a violência do discurso contra a oposição cresce a cada dia. Os avós maternos de Capriles foram judeus emigrados da Europa Oriental durante a Segunda Guerra Mundial. Este fato foi usado pela propaganda oficial para afirmar que nesta eleição a opção será entre “a revolução bolivariana que vem reivindicando a unidade latino-americana e os interesses do povo, e a do sionismo internacional que ameaça com a destruição do planeta que habitamos”.

Artigo publicado em fevereiro na radio Nacional da Venezuela, pertencente ao “Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información” (assim diz no site), apresenta a biografia de Capriles afirmando que ele trabalhou para empresas da

“burguesia sionista”. E continua acusando-o de participar do movimento 'fascista' TFP – Tradição, Família e Propriedade – e ser vinculado à ordem Opus Dei, da Igreja Católica...

O setor de Tecnologia da Informação da Venezuela está agrupado na Cavedatos - Cámara Venezolana de Empresas de Tecnologías de la Información. Seus dirigentes, assim como a maioria das entidades nacionais do setor de TI, estão empenhados em disponibilizar uma agenda digital, que coloque a tecnologia a serviço do desenvolvimento do país e dos seus cidadãos.

Mas a Tecnologia da Informação não tem encontrado espaço no governo atual: a velocidade média da internet na Venezuela está entre as trinta piores nações do mundo, enquanto seu custo é dos mais elevados. Segundo a CEPAL – Comissão Econômica para a América Latina –, das Nações Unidas, cada megabyte de largura de banda custa mais de cinco por cento da renda média da população.

Finalizando, então, avaliamos que há risco real de rompimento da ordem constitucional, a qual foi fixada no 'protocolo de Ushuaia' para os países membros do Mercosul em 1998, com a concordância dos quatro membros plenos mais Chile e Bolívia. A Venezuela, embora seja país aderente ao tratado do Mercosul, ainda não foi admitida como membro pleno porque o Senado do Paraguai, ao contrário dos Parlamentos da Argentina, Brasil e Uruguai, ainda não aprovou a sua adesão, justamente por questionar o nível de democracia que efetivamente existe na Venezuela.

Coincidência ou não, é o pequeno e valente Paraguai que será sede, no próximo mês de junho, da próxima cúpula ibero-americana de TI (<http://www.summit2012paraguay.org.py/>), onde reuniremos representantes das entidades de TI de dezenove países da região, inclusive da Cavedatos.

PARTE IV

Políticas Públicas

CAPÍTULO 11

O “Lobby do Bem”

A capacidade de influenciar as políticas públicas no sentido de seguir os interesses dos membros da associação é uma das “pernas” que justifica a própria existência da associação.

Esse tipo de trabalho, conhecido muitas vezes pelo nome de “lobby”, gera uma imagem negativa para muitas pessoas. Essa carga negativa é gerada pelo comportamento pouco ético (quando não corrupto) de alguns operadores desse tipo de processo.

Para nos distinguir desses personagens indesejáveis, optamos por batizar nossa atuação como sendo o “lobby do bem”: além de sermos obrigados a seguir os padrões de conduta ética e moral impostos pelo Código de Conduta (veja no – a partir da página 119), toda a atuação da associação no sentido de influenciar as políticas públicas se dá de forma transparente: todas as posições a serem defendidas passam por um processo de debate interno, entre os membros, e são depois colocadas de forma aberta, para que todos aqueles que possam ser afetados possam se manifestar (sendo membros ou não da associação).

Envolvimento das lideranças

O sucesso nesta atividade depende fundamentalmente do envolvimento e capacitação das lideranças da associação: quando a atividade de lobby é exercida por profissionais contratados para essa finalidade, não apenas se incorre no risco da visão negativa da sua atuação, como se perde o “handicap” político do voluntariado.

Quando um líder de uma associação se apresenta diante de autoridades do poder executivo, legislativo ou judiciário (seja municipal, estadual, nacional ou mesmo um foro internacional), afirmando que está lá para defender seu ponto de vista em caráter de voluntário, e abrindo mão de suas atividades rotineiras para essa finalidade, obtém-se um trunfo nada desprezível na negociação política.

Ainda, é preciso lembrar que, mesmo que haja profissionais contratados que possam operar no nível da ética e correção desejados, estes nunca serão conhecedores

da problemática específica do Setor que a associação representa, no mesmo nível de profundidade que os voluntários. Isso terá como consequência a obtenção de resultados inferiores, quando houver a necessidade de debater com outros segmentos da sociedade, com interesses diferentes.

'Coaching' das lideranças

Por outro lado, certamente se constitui num desafio dispor de voluntários, dentro da associação, que tenham desenvolvido as habilidades necessárias para esse embate: na maioria das vezes, os voluntários são especialistas em áreas muito diferentes das que são típicas de formação de 'lobistas'.

No caso da Assespro, os voluntários são empreendedores e/ou executivos do Setor de Tecnologia da Informação, com amplo conhecimento técnico. É por isso que, em tom de brincadeira, costumamos dizer que, quando alguém é eleito para ser presidente de uma regional, deve como primeiro passo estudar o Regimento Interno do Congresso Nacional.

Mas, de fato, é um sintoma importante de uma questão muito séria: sem conhecer o funcionamento das instituições que se pretende influenciar, as chances de ser bem-sucedido serão menores.

É preciso, portanto, se o objetivo é influenciar a aprovação de leis, conhecermos o processo legislativo em detalhes: quem origina os projetos, como eles tramitam (comissões, plenários, Câmara e/ou Senado) e as exceções existentes (citamos, por exemplo, a urgência constitucional, os projetos terminativos e o trancamento de pauta, como alguns dos casos que ocorrem no Congresso Brasileiro).

Adicionalmente, é importante também dispor de conhecimento mais informal: quais são os procedimentos para efetivamente ser recebido por uma autoridade? Ou por um congressista? Quais as normas de conduta ao circular nesse ambiente altamente institucionalizado?

Para treinar as novas lideranças nesses aspectos mais informais, desenvolvemos na

Assespro Nacional um exercício prático, realizado pelo menos uma vez ao ano, que chamamos de 'coaching das lideranças'.

Esse exercício consiste em visitar as instituições (geralmente ministérios e Congresso) em 'caravana' de lideranças. O grupo é liderado pelos membros mais experientes nesses processos (geralmente membros da Diretoria de Gestão Nacional), mas conformado por todos os representantes das Assespros Regionais que se dispuserem a participar: não apenas os presidentes das regionais, mas membros das suas diretorias são bem-vindos a este exercício.

Como ganho adicional, ao visitar ocupantes de cargos públicos em grupo, conformado por representantes de diversos estados ao mesmo tempo, acaba sendo passada uma mensagem clara de representatividade e capilaridade nacional da entidade.

Política e legislação regional

O mesmo tipo de atividade, visando influenciar a atividade das instituições de governo locais, deve ser desenvolvido pelas Assespro Regionais e outras associações filiadas à Assespro Nacional.

Entretanto, essa atuação nem sempre segue exatamente a mesma lógica, por vários motivos. Em primeiro lugar, as associações que atuam em territórios geográficos limitados, muitas vezes possuem o privilégio de ter acesso aos ocupantes de cargos públicos de forma informal. Por exemplo, é possível encontrar com um prefeito, ou um secretário de estado almoçando num bom restaurante, ou jogando tênis no clube da cidade, em mais da metade das capitais estaduais (o que certamente é mais fácil nas menores delas). Esses encontros informais muitas vezes facilitam sobremaneira o processo de diálogo e influência da atividade desses administradores públicos.

Em segundo lugar, é preciso lembrar que há uma limitação à atividade desenvolvida em nível regional, em função da própria atividade dos membros da associação. No caso da Assespro, onde a atividade dos membros é ligada à Tecnologia da Informação, a maioria das leis, decretos e impostos que afetam o setor são de caráter nacional. Ape-

nas alguns pontos específicos dessa legislação são tratados a nível estadual (notadamente o ICMS – Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços) ou municipal (neste caso, o ISSQN – Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza – é a principal preocupação).

Por isso, é fundamental dispor do conhecimento técnico necessário para não pleitear, junto às autoridades locais, aquilo que a legislação lhes impede de conceder porque, simplesmente, não faz parte da sua esfera de atuação. Como eles conhecem as limitações dessa esfera (ou contam com um corpo de funcionários públicos especializados no assunto para assessorá-los), é preciso que as lideranças da associação estejam preparadas para saber o quê pode ser pleiteado.

Em geral, a busca de benefícios que não passam pela modificação de leis em vigor, como a obtenção de verbas de apoio a projetos ou iniciativas locais, a missões comerciais para outras regiões do país ou para o exterior, terminam sendo muito mais eficazes na movimentação a nível local, particularmente no caso do setor de TI.

É preciso observar que esta realidade é própria do Brasil, dada sua característica de país continental. Em países menores, é comum que todos os níveis de governo estejam sediados numa única cidade (o que certamente facilita muito este processo).

Legislação internacional

Já no caso das federações internacionais, o objetivo de conseguir influenciar é muito mais difícil.

Em primeiro lugar, é necessário lembrar que não existe uma federação internacional de governos, com capacidade de decisão. Entidades como a OEA – Organização de Estados Americanos – ou as Nações Unidas funcionam na prática muito mais como foros de troca de informação e de debate do que propriamente como um foro de decisão. A única exceção que conhecemos, nesse sentido, é o Parlamento Europeu (que recebeu, por decisão dos países membros, parte daquilo que na América Latina chamamos de 'soberania nacional').

Em segundo lugar, a constituição de blocos econômicos regionais (Mercosul, Aliança do Pacífico, Nafta, APAC, etc.) e os tratados binacionais de livre comércio (que em alguns países são contados às dúzias), não seguem a lógica de organização de nossas federações internacionais.

Ainda, as federações internacionais não possuem nenhum poder de obrigar suas entidades membro de perseguir ou adotar determinadas políticas.

Assim, o trabalho concreto no sentido de influenciar a legislação em nível internacional se limita à elaboração de estudos comparativos entre a legislação existente nos vários países membro. Este material pode ser usado, a posterior, pelos membros de cada país, como uma forte ferramenta de pressão sobre seus governos nacionais.

Citamos como exemplo o relatório “ALETI – Observatório de Políticas Públicas – Fevereiro 2014” (referências completas se encontram na Bibliografia – página 333), que compara o tratamento dispensado a uma variedade de temas legislativos que afetam o setor de TI em mais de quinze países.

Monitoramento dos poderes

Uma dificuldade adicional de caráter técnico-legislativo diz respeito à evolução da legislação por parte de outros atores: os membros do Congresso Nacional e outros segmentos da sociedade movimentam a mesma 'máquina de leis' que nós pretendemos influenciar.

Assim, torna-se necessário monitorar o processo legislativo, para não ser surpreendido por legislação que nos possa ser prejudicial, sendo aprovada sem o nosso conhecimento prévio, nem chance de dispor de tempo hábil para procurar os interlocutores adequados para poder influenciar o processo.

Como o volume de legislação existente e em constante mudança no Brasil é muito grande, a Assespro Nacional optou, há vários anos, por manter uma empresa especializada neste tipo de monitoramento, como sua contratada.

Esse é um excelente exemplo de ação cooperada entre os membros da associação,

que descrevemos de forma mais detalhada no Capítulo 23 – Projetos, especificamente na seção “Financiamento pelos membros”, que inicia na página 333.

Estratégias de longo prazo

Em algumas circunstâncias, notadamente quando o volume de mudanças que se deseja alcançar é grande, a atuação específica em temas individuais pode não ter a visibilidade e alcance necessários.

Nesses casos, é comum adotar uma marca guarda-chuva para agrupar todas as demandas de mudança no ambiente regulatório. Da mesma forma que os governos costumam lançar planos plurianuais e atribuindo marcas que são usadas na comunicação (citamos por exemplo o PAC – Programa de Aceleração do Crescimento –, do governo federal), também as associações podem se valer desta estratégia.

O lançamento de um plano de longo prazo se constitui em notícia que gera impacto na sociedade local, além de permitir avaliações periódicas dos progressos alcançados.

Em alguns casos, essas marcas ainda são acompanhadas de uma data (geralmente o número de um ano) na qual a entidade espera ter alcançado seus objetivos. Muitas vezes, essa data é escolhida para coincidir com centenários (ou múltiplos deles) de datas de grande comemoração pública. Por exemplo, usando o fato de que no ano de 2022 o Brasil comemorará o bicentenário da independência, propomos a marca “Brasil TI 2022” há vários anos (embora o plano não tenha sido desenvolvido pela área competente dentro da Assespro).

CAPÍTULO 12

Transversalidade da TI

Tecnologia da Informação, enquanto atividade econômica, possui uma característica única: todos os outros setores de atividade econômica se beneficiam crescentemente, tanto com ganhos de produtividade como com inovações geradas pela aplicação da Tecnologia da Informação.

Adicionalmente, a Tecnologia da Informação permeia cada vez mais as atividades de lazer e entretenimento da sociedade: não apenas a música praticamente só é distribuída em formato digital atualmente, mas também as fofocas (por meio das redes sociais).

Finalmente, o uso da Tecnologia da Informação pelos estados, tanto para serem mais eficazes no seu funcionamento, quanto na dimensão de prestar serviços melhores aos cidadãos e empresas que os sustentam com o pagamento de impostos, completa o impacto abrangente que a Tecnologia da Informação possui na chamada “Sociedade da Informação”.

Dada a abrangência desse impacto, o designamos como sendo transversal. Conscientizar governos e a sociedade em geral sobre este fato é uma das tarefas que desenvolvemos ao longo dos anos: a seguir, reproduzimos um artigo de 2009 sobre o tema, e a abordagem que o tema recebeu durante a posse de Robinson Klein como presidente da Assespro Rio Grande do Sul, em fins de 2012.

Um norte para o uso da TI

Roberto Carlos Mayer

Artigo publicado originalmente na revista Information Week Brasil, na sua edição de junho de 2009

Roberto Carlos Mayer é vice-presidente de Relações Públicas e Internacionais da Assespro Nacional, presidente da ALETI e diretor da MBI, com sede em São Paulo (SP)

Há poucas semanas tive a honra de representar o Brasil na assembleia da ALETI, a federação latino-americana das entidades do setor de TI, que ocorreu em Buenos Aires. O prestígio que o tema TI possui pôde ser comprovado pela presença, na cerimônia de abertura do evento, de quatro dos nove ministros de Estado da Argentina.

Esta assembleia contou com a participação de representantes de 21 países. Como conclusão dos trabalhos, foi publicado o “Manifesto de Buenos Aires”, uma declaração conjunta das entidades participantes de 17 países (Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, Espanha, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguai, Peru, Uruguai e Venezuela – os outros quatro não foram representados por dirigentes de associações do setor), definindo rumos e recomendações para o uso da TI nos países da região.

Embora as diretrizes sejam gerais, elas representam a soma das experiências de todos os participantes. O ponto de partida é a constatação de que as tecnologias da informação e comunicação são transversais a toda atividade humana e social, e, portanto, impacta a todos os setores econômicos privados e públicos. Assim, estas tecnologias se constituem numa ferramenta fundamental de transformação social e econômica, capazes de facilitar a mobilidade social e econômica e no setor produtivo, de melhorar processos, incrementar a produtividade, estimular a competitividade e reduzir as brechas de desenvolvimento.

Em particular, recomenda que os governos da região redobrem seus esforços programáticos para promover a penetração da internet em todas as camadas sociais e econômicas, enfatiza a integração efetiva das pequenas e médias empresas de tecnologia da região nas compras do setor público, entre várias outras medidas.

Considera-se necessário que os organismos multilaterais e internacionais, assim como os governos nacionais, trabalhem com métricas que efetivamente meçam o



impacto da TI sobre a sociedade e as empresas, de forma que as alternativas e processos de desenvolvimento se deem a partir da aplicação e análise destas métricas.

É preciso, portanto, a cooperação entre cada sociedade, organizada em entidades representativas, e seu respectivo governo, para que o uso da TI possa se transformar em benefício efetivo para os cidadãos da região. Certamente, um desafio enorme para um país gigante como o nosso, mas ao qual não podemos continuar, coletivamente, nos furtando.

Embora não nos seja possível, dentro das limitações de espaço deste material, descrever de forma detalhada todos os processos pelos quais o uso da Tecnologia da Informação beneficia os demais setores de atividade econômica, consideramos de fundamental importância registrar a influência que é gerada sobre o funcionamento dos governos: descrevemos algumas dessas consequências nas próximas seções.

Transversalidade: a transformação pelo setor de TI

Robinson Oscar Klein

Robinson Oscar Klein é presidente da Regional Rio Grande do Sul da Assespro, presidente do CETI (Conselho das Entidades de Tecnologia da Informação do RS) e sócio-fundador e diretor da CIGAM Software Corporativo

A Tecnologia da Informação está presente em todo lugar, pouco conseguimos produzir sem ela, e ainda assim ela está em constante transformação, gerando constantes novas oportunidades, por isso mesmo nunca é tarde para investir e acreditar que podemos ter um setor mais forte e pujante em nosso país, que somado a sua transversalidade e contribuição para todos os demais setores, nos permita atravessarmos as

fronteiras e agregar mais valor para nossa nação.

É com essa premissa que defendemos frente aos dirigentes do Brasil maior apoio ao setor, com principal o objetivo de criar um ambiente fértil para inovação e de crescimento da indústria de tecnologia em nosso país. Este pleito não é apenas em prol de nosso setor, é um desafio para o crescimento e melhoria da produtividade de todos os setores da economia, que dependem do maior uso



da tecnologia para melhorar sua produtividade. A produtividade é o maior gargalo brasileiro, e a tecnologia é o principal pilar de produtividade das organizações.

Hoje a competitividade internacional de nossas empresas é especialmente prejudicada pela baixa produtividade no Brasil. Vários fatores fazem parte desta lista, tais como: alta burocracia, fraca infraestrutura, altas taxas tributárias e o baixo uso de tecnologia.

A tecnologia é transversal a todos esses fatores, podendo contribuir na simplificação da burocracia, na redução de custos da gestão pública (permitindo assim o direcionamento de investimentos para infraestrutura), gerando um ciclo virtuoso de desenvolvimento.

Este tema foi abordado em novembro de 2012 no discurso de posse de Robinson Oscar Klein como presidente da Assespro-RS na gestão 2013-2014. O evento contou com a presença de mais de 300 pessoas, entre empresários, autoridades e jornalistas que receberam muito bem o tema. Muitos solicitaram cópia do discurso para transmitir e sensibilizar demais autoridades sobre a importância da transversalidade da TI para o crescimento do país.

Por essa razão, reproduzimos a seguir esse discurso na íntegra:

“Inove! Inovação implica em risco e associação. Se já soubermos o resultado final não é inovação, e não se inova sozinho, precisamos somar ideias para ultrapassar nossos horizontes.

É com este pensamento que peço que me acompanhem.



A todos os presentes, autoridades e homenageados, peço que aceitem meus agradecimentos e de toda equipe da Assespro, por sua contribuição para o engrandecimento desta entidade.

Vice-presidentes e diretores, agradeço terem aceitado o convite e nesta noite festiva juntos assumirmos o desafio de superar as metas e dar continuidade ao belo trabalho já foi realizado e ao tão valioso apoio prestado por nossos amigos, ex-presidentes, empresários, parceiros, jornalistas, políticos e personalidades que hoje aqui recebem honras.

A responsabilidade que hoje assumo aqui, junto com demais membros da diretoria, de liderar e representar o setor de Tecnologia da informação transcende as análises primárias de qualquer estudo já realizado.

A importância de nosso setor não está no número de empresas de TI, nem no número de empregos que gera.

A importância de nosso setor está em sua capacidade de viabilizar que todas as demais empresas e organizações se mantenham competitivas, garantindo a sua sobrevivência e os empregos que movem toda a economia.

Ela é transversal a toda economia. Sem sua presença nada mais funciona, nem uma ligação telefônica, o acesso ao banco, a emissão de uma nota fiscal, perdemos o acesso a informação. Ela nos encanta por sua ubiquidade, e assim nos tornamos cada vez mais dependentes pela facilidade e conforto que proporciona a nossas vidas.

E ainda mais importante é que a TI é diferente das demais atividades econômicas cuja demanda é limitada, a tecnologia da informação não tem limites, sua utilidade sempre pode ser maior, quanto mais as organizações a utilizam mais ganham em eficácia e produtividade, é um perfeito modelo de ganha-ganha.

A Tecnologia da Informação é uma indústria jovem, moderna, não poluente, portadora de futuro, produtora de conhecimento, geradora de alto valor agregado. É onde se concentra a maioria das grandes inovações, uma das que melhor remunera, é ela que democratiza a informação que melhora a distribuição da riqueza.

Mas, tendo nosso setor tal importância estratégica, que viabiliza uma economia pujante, permite a competitividade tanto desejada e tão deficiente em nosso país, pergunto a todos aqueles que têm o poder da decisão: por que não é esta a matriz econômica de nossa região?

Está é a principal meta de minha gestão, trabalhar para que tenhamos respostas melhores para estas questões:

Por que não temos uma política efetiva de apoio ao desenvolvimento deste setor?



Robinson Klein - Presidente da Assespro Rio Grande do Sul

Onde estão os profissionais qualificados? Existe demanda por profissionais em todos os setores, a solução seria aumentar o uso de TI que automatiza e gera maior produtividade, aí novamente estamos limitados, faltam condições para que mais jovens ingressem neste setor.

Onde está a Lei de Incentivo ao Software, que permitiria agregar valor e exportar conhecimento, reduzindo nossa dependência econômica?

Por que a atual legislação proíbe uma cadeia produtiva de TI, quando deveria incentivar a sinergia entre as empresas nacionais e estrangeiras facilitando o crescimento das empresas brasileiras de TI?

Onde estão as inovações e os royalties das patentes brasileiras, que tanta fortuna geram aos países que investem fortemente em educação, pesquisa e inovação?

Esses questionamentos não são novos, por anos temos trabalhado nestes assuntos, mas infelizmente pouco foi resolvido.

Tenhamos esperança, eu hoje estou com o sentimento que este discurso encontrará ressonância entre governantes, empresários, educadores, jornalistas e presidentes de entidades parceiras. Este grupo em conjunto será vencedor, e assim ganhará toda a sociedade.

Nosso trabalho estará especialmente alinhado com este engajamento e com a criação de um ambiente de fomento à inovação, este é o caminho para que possamos desenvolver negócios de porte mundial e alavancar uma nova e rica matriz econômica local.

A indústria da TI brasileira tem crescido mais que o dobro do PIB nacional, com um mercado de 112 bilhões de dólares representando 4,5% do PIB, é o sétimo maior mercado mundial de TI e deve se tornar o quinto em 10 anos.

Os fornecedores deste mercado se desenvolverão aqui ou onde houver um ambiente fértil no planeta. Nossa missão, senhores, é estabelecer aqui este ambiente promissor.

É dentro deste contexto que em agosto último o Ministério de Ciência, Tecnologia

e Inovação (MCTI) lançou, o “TI Maior”, um programa que visa à promoção do software e serviços de tecnologia da informação no Brasil, com um investimento previsto de quinhentos milhões até 2015.

Este programa é resultado da luta de anos da nossa e demais entidades do setor. Ainda é um sonho a ser concretizado e não tem os recursos nem todo o escopo desejado, mas é um grande passo, pois começa aí o alinhamento de vetores para uma resultante positiva.

É o reconhecimento de que a aumento da produtividade do país passa por um setor de TI Forte. A tão desejada tríplice hélice nunca esteve tão próxima.

Conhecemos nossos limites e competências, porém é este o momento de conclamar a associação entre os empresários de TI, somos o mais importante vetor, mas que necessita de alinhamento para ter força. A participação de cada um de vocês é um voto a mais, que dá à Assespro a representatividade necessária para que programas como este gerem efetivos resultados para nosso setor.

Aqui ainda não é entendido que TI impulsiona toda a economia. É nosso dever criar esta cultura e deixarmos de ser somente grandes consumidores de TI para sermos também grandes produtores.

► Tecnologia

Assespro quer ver empresas de TI inovando

Nova gestão da entidade apresentou planos que priorizam foco na cultura da inovação para os próximos dois anos

Patrícia Knebel
patricia.knebel@jornaldosinops.com.br

Na defesa da visão de que a produtividade do Brasil depende de um setor de TI mais pujante - e que isso deve ser melhor compreendido por empresas e governos - Robinson Oscar Klein tornou posse ontem como presidente da Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação (Assespro-RS).

O seu mandato é de dois anos e o presidente da Cigam Software Corporativo pretende focar as suas ações na criação de uma cultura da inovação. Nos últimos dez anos, aponta, as principais novidades mundiais foram na área de software. Como exemplo, estão os buscadores de internet, as redes sociais e o próprio processo de democratização da TI, que deu oportunidade para que as pessoas de fora dos grandes centros pudessem se comunicar com o mundo. “A inovação na área de software é grande, mas, no Brasil, ainda somos coadjuvantes. O meu trabalho é ajudar a criar essa cultura no nosso mercado, especialmente para as associadas da Assespro”, diz Klein.

O executivo, que há cerca de dez anos é o vice-presidente de Inovação e Tecnologia da Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Novo Hamburgo, Campo Bom e Estância Velha, avalia que as empresas mais pujantes são as mais inovadoras. “Geralmente são players que usam tecnologias avançadas e conseguem se destacar nesse cenário de competição global. Quanto mais automatizados os processos, melhores resultados são alcançados”, acrescenta. Para dar continuidade ao trabalho que vem sendo feito nos últimos anos pela entidade no Estado, um dos objetivos da sua gestão é reforçar junto ao poder público nacional e local o reconhecimento de que a TI é um setor transversal dentro da economia. Isso significa que o seu valor não deve ser medido apenas pelo número de empregos e da receita que gera, e, sim, pelo crescimento que possibilita que as empresas de todos os segmentos obtenham a partir da informatização das suas operações. Outra ação que terá continuidade são os projetos de interiorização da Assespro-RS. Ontem, foi formalizada a criação da unidade de Santa Maria. O próximo passo é trabalhar nas operações de Pelotas e no Vale dos Sinos.



Robinson Klein assume até 2014

Assim, convido todos, entidades parceiras, poderes públicos, universidades, polos e parques tecnológicos, imprensa, empresários, enfim todos aqueles que entendem a importância deste trabalho, que se engajem neste propósito de fortalecer o setor de TI, fazendo parte assim da criação de um futuro melhor.

Muito obrigado!”

Formam a diretoria estatutária da Assespro Rio Grande do Sul ainda, os colegas: Alexandre Teixeira Zanetti (da empresa Datum) na função de diretor vice-presidente de Articulação, Eduardo Arruda (da empresa Trevisan Tecnologia) na função de diretor vice-presidente de Comunicação e Marketing, Luciano Pitrez Colares (da empresa Pitrez Informática), na função de diretor vice-presidente de Associativismo e Sustentabilidade, e Sandro Cortezia (da empresa Venti) na função de diretor vice-presidente de Qualidade e Planejamento.

TI como instrumento de governo

A aplicação dos recursos de Tecnologia da Informação aos processos de responsabilidade do governo torna estes mais abrangentes e ágeis.

O Brasil foi um dos países pioneiros na implementação do chamado 'governo eletrônico', conhecido também pela sigla e-gov.

Diversas iniciativas são relatadas como casos de sucesso:

- a informatização do processo eleitoral (que permite totalizar votações com mais de cem milhões de eleitores, espalhados por um território imenso, em poucas horas);
- o uso da internet como meio para a entrega das declarações de Imposto de Renda (tanto das pessoas físicas, como das empresas);
- a implementação do Sistema Público de Escrituração Digital (conhecido como SPED) de informações contábeis, fiscais e trabalhistas;
- os programas estaduais de incentivo à obtenção de notas fiscais pelos cidadãos (em troca de brindes, sorteios ou devolução de impostos) e a implementação dos sistemas de emissão de notas fiscais eletrônicas.

Todos estes casos de sucesso possuem uma característica em comum: eles têm por objetivo levar informações e/ou recursos financeiros da sociedade (eleitores ou contribuintes) para o estado. Infelizmente, o Brasil é pobre em casos de sucesso no uso da Tecnologia da Informação para os processos que possuem o sentido inverso (e que tornariam os serviços oferecidos pelo estado mais acessíveis e confortáveis para os cidadãos).

O livro “Big Brother Fiscal”, de Roberto Dias Duarte, descreve detalhadamente como a Tecnologia da Informação é usada para desequilibrar a relação governo-contribuinte a favor do estado.

Governo como consumidor de TI

O segundo aspecto da relação governo x TI diz respeito a como os processos de TI são gerenciados pelo próprio governo. Ao utilizar a TI, como descrito na seção anterior, o governo se transforma num grande consumidor.

Assim, como qualquer outro cliente, ele pode optar por adquirir a tecnologia da indústria especializada (seja na forma de produtos ou na forma de outsourcing), usando, portanto, seu poder de compra para incentivar a indústria, ou pode optar por contratar profissionais de TI como funcionários públicos, desenvolvendo todas as necessidades internamente.

Diversas outras questões são afetadas por este tipo de decisão: quando a indústria desenvolve as necessidades do governo, esse know-how pode ser usado para gerar receitas adicionais, inclusive de exportação. A produtividade da economia como um todo também é incentivada por esse tipo de estratégia.

O artigo a seguir, “Desenvolver internamente ou terceirizar?”, expõe a forma como esse dilema tem sido tratado pelo governo brasileiro.

Desenvolver internamente ou terceirizar?

Luís Mário Luchetta

Luís Mário Luchetta é presidente da Federação Assespro, presidente do ICI – Instituto Curitiba de Informática – e sócio-diretor da Intelligence Business & Service Ltda., baseada em Curitiba (PR)

Nos primórdios da informática (processamento de dados, como se chamava na época), as empresas tratavam de criar grandes centros de processamento de dados e enormes equipes de desenvolvimento, sempre direcionadas para uma determinada plataforma e uma determinada metodologia. Assim também fez o governo.

Na falta de opção de contratação no mercado e de olho na segurança de seus dados (uma obsessão no período não democrático no país), o governo também criou suas empresas estaduais de processamento de dados (algumas municipais, também, como fizeram BH, POA e SP) e, na esfera federal, o Serpro, a Datamec e a Dataprev.

Com o passar do tempo, com a multiplicação de plataformas e o surgimento de novas metodologias de forma meteórica, as empresas privadas trataram de se ver livres do pesado encargo de colocar seus técnicos em treinamento contínuo e de gerenciar processos de troca de plataformas e metodologia diuturnamente. Surgiram então as empresas de outsourcing que, hoje, respondem pela esmagadora maioria dos desenvolvimentos requeridos pelas empresas privadas aqui e no resto do mundo. No governo, essa mudança de rumo demorou um pouco mais.

Mas após sentir que seu pessoal técnico ficava obsoleto com uma rapidez estonteante, que suas equipes ficavam desmobilizadas e semi-inúteis após o encerramento de um projeto, que sua política salarial conservadora (ou inexistente) não conseguia pren-



der as melhores cabeças dentro de um mercado onde os salários crescem vertiginosamente e que a eficiência deixava a desejar, principalmente, em relação aos prazos de desenvolvimento, o governo, enfim, capitulou.

Suas empresas de informática foram, paulatinamente, se transformando em gestores de contratos terceirizados e centro de referência para os diversos órgãos da administração pública. O mercado privado de serviços começou a prosperar e viu-se que o dilema desenvolver internamente ou terceirizar era falso. Não havia dúvidas: a terceirização era e é, na maioria esmagadora dos casos, a melhor opção de forma disparada!

Esta opção estratégica das empresas privadas e do governo fez surgir uma crescente e forte indústria nacional de serviços de Tecnologia da Informação. Com a musculatura e o know-how adquiridos no mercado interno, esta indústria se aventurou para fora do país e têm conseguido ótimos resultados. Hoje podemos dizer que somos “players” do mercado de “offshore outsourcing”, não do porte da Índia, mas crescendo.

Ao mesmo tempo, as empresas públicas, como as privadas, foram desmobilizando seus quadros e os que não foram desmobilizados ficaram obsoletos para a tarefa de desenvolvimento, principalmente. O quadro parecia estável e sem chances de reversão, mas não é o que está ocorrendo.

O governo tem se movimentado no sentido de voltar a desenvolver internamente, mesmo contra todas as evidências de que esta prática não é a adequada, que ele irá matar ou ferir de morte uma indústria jovem e viçosa, que seus gestores têm mais com o que se preocupar do que ficar gerenciando equipes, treinamentos, prazos de desenvolvimento e coisas deste tipo...

A nosso ver, o que o governo teria que se preocupar em fazer seria muito simples. Em primeiro lugar, esquecer esta ideia de inchar suas equipes para desenvolver internamente, pelas razões expostas anteriormente.

Em seguida, deveria se preocupar em calibrar as definições dos objetos a serem contratados da forma menos subjetiva possível, em divulgar com bastante antecedên-

cia o que pode vir a ser contratado no futuro de tal sorte que o mercado se prepare para atendê-lo no momento certo e, por último, mas não em último lugar, nem menos importante, agilizar e desburocratizar os processo de contratação, porém, sem des-cambar para a falsa solução do pregão, que não leva em conta a qualidade tão necessária em sistemas e congêneres.

Feito isto, cremos que o estado estaria plenamente voltando a cumprir seus papéis, os quais são, dentre outros, a opção pela sua atividade-fim e o incentivo ao crescimento do setor privado da economia.

Governo como regulador da TI

Para completarmos o panorama, não podemos deixar de citar que os governos possuem uma responsabilidade adicional: como gestores dos estados, eles são os responsáveis pela formulação da legislação que se aplica ao setor de TI e o seu acompanhamento.

Quando esses três papéis que o governo possui são misturados, a chance de problemas concretos é grande. A tentativa, já abandonada, de tornar obrigatória a manutenção de dados de cidadãos brasileiros em território nacional por qualquer empresa de qualquer parte do mundo, é um exemplo dessas situações estranhas que podem surgir quando os papéis se misturam: enquanto comprador de TI, o governo possui todo direito de exigir a localização dos dados de seus sistemas em território nacional como parte dos requisitos da licitação pública correspondente. Daí a exigir o mesmo de qualquer empresa, de qualquer parte do mundo, para qualquer aplicação, certamente se constitui num exagero.

CAPÍTULO 13

Tributação

Toda atividade econômica é sujeita ao pagamento de impostos no Brasil: por essa razão, este é um dos temas mais constantes no trabalho relacionado a políticas públicas. Mesmo no caso de associações que não representem diretamente uma atividade econômica, como é o caso da Assespro, os tributos se constituem numa frente de atuação em função da sua amplitude e complexidade no país: além dos impostos federais, existem impostos estaduais e municipais – estes últimos aplicando-se em muitos casos a empresas estabelecidas em outros municípios!

Nem a explicação da elevada carga tributária brasileira (situada no mesmo patamar das economias mais desenvolvidas), nem uma descrição do sistema tributário em vigor cabem no escopo deste material. Entretanto, a disseminação da informação sobre os tributos que afetam os membros da associação é uma das atividades que a Assespro desenvolve.

Nesse sentido, citamos a iniciativa de publicação do “Guia Tributário Nacional do Setor de TI” (veja no Apêndice 2 – Bibliografia, a partir da página 333). O conteúdo deste guia pretende elucidar as principais questões já normatizadas que afetam as empresas, os produtos e serviços de Tecnologia da Informação.

A “sede” por novas fontes de recursos, por parte dos governos, é praticamente constante. Por isso, uma das funções da associação é estar alerta e disseminar informação sobre essas tentativas, para evitar a aprovação de novos tributos (como exemplificado no artigo a seguir).

Replay: “O que é software no Brasil?”

Roberto Carlos Mayer

Artigo publicado originalmente na revista Information Week Brasil, na sua edição de agosto de 2009

Roberto Carlos Mayer é vice-presidente de Relações Públicas e Internacionais da Assespro Nacional, presidente da ALETI e diretor da MBI, com sede em São Paulo (SP)

Desde que se tornou praxe a comercialização de software de forma separada do hardware, nos anos 70, até a promulgação da Constituição de 1988, o status do software ficou numa situação duvidosa do ponto de vista legal: o fornecimento de software seria um produto ou um serviço?

Depois de muitas idas e vindas, Constituição aprovada, regulamentada, etc., a questão foi “pacificada”, usando um termo da linguagem jurídica, da seguinte forma: o fornecimento de software é um serviço. Quando o fornecimento se dá por meio de um dispositivo físico (disquete, fita, CD, DVD, etc.), então este meio físico é considerado um produto.

Como resultado desta interpretação, o fornecimento de software passou a ser tributado pelo ISS (Imposto Sobre Serviços), cobrado pelas prefeituras, com alíquota que varia de 2 a 5% atualmente, conforme a legislação de cada município. Já o fornecimento meio físico passou a ser tributado pelo ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias), cobrado pelos estados, e cuja alíquota varia aproximadamente entre 15 e 25%. Alguns estados, dado o baixo valor do meio físico, acabaram aprovando leis ou decretos estaduais isentando esta cobrança.



Como parte da (nova) reforma tributária em tramitação no Congresso, a proposta do relator muda este conceito, passando a tributar toda a produção de software como produto (e, portanto, sujeito ao ICMS). Obviamente, se trata de um aumento de tributação da ordem de 15 a 20%, além de transferir receita dos municípios para os estados. Um aumento de impostos deste tamanho é impossível de ser absorvido pelos produtores e/ou distribuidores de software, que terão que repassar este aumento aos seus preços, se esta proposta for aprovada.

Ao mesmo tempo tramita no Congresso outra emenda constitucional que propõe a imunidade tributária total para o software: a justificativa se baseia na analogia com a propriedade intelectual, especificamente livros, que são imunes a qualquer tributo. Software é sem dúvida uma obra intelectual, e a imunidade obviamente agrada aos produtores. Mas o diabo está nos detalhes: no caso dos livros, o papel no qual eles são impressos também é imune a impostos, mas o papel de embrulho usado para embalá-los nas livrarias não o é.

Esta questão precisa ser (re)definida e estabilizada definitivamente se quisermos transformar o país num player importante no cenário global de software: insegurança jurídica só afasta essa possibilidade.

Insegurança tributária

Um aspecto adicional que dificulta a vida dos membros da Assespro é a insegurança jurídica a qual as empresas são submetidas: em muitos casos, ocupantes de cargos da estrutura permanente do governo agem como se fossem legisladores.

O artigo a seguir retrata uma questão ainda em aberto no momento da elaboração deste texto, em que denunciemos a ação do Tribunal de Contas da União no sentido de anular os benefícios de política de incentivo instituídos pelo próprio governo, buscando retroagir sobre contratos já executados, encerrados e pagos.

gastam mais com seus funcionários.

Recente acórdão do Tribunal de Contas da União (TCU 2859/2013) dá prazo de 60 dias para que todos os órgãos da administração federal renegociem os preços dos contratos com as empresas do setor de TI, entre outros. Segundo o TCU, o não repasse dessa vantagem fiscal para os preços praticados pelas empresas fornecedoras do governo não apenas se configura em perdas para a administração federal, como acusa as empresas que não concordarem de enriquecimento ilícito.

O texto do acórdão recomenda a renegociação dos contratos, inclusive de forma retroativa sobre valores já pagos desde 2011, e explicita que, caso não haja acordo, a mudança nos valores seja baseada em “apostilamento unilateral”.

Em primeiro lugar, o efeito retroativo da medida levanta de imediato um alerta sobre a insegurança jurídica dos contratos, já que estão sendo modificados após terem sido executados. Depois, como (explicamos acima) o benefício



Marcelo Siqueira - Presidente da Assespro Espírito Santo

obtido pela empresa varia conforme a proporção entre a sua folha de pagamento e sua receita (que não provêm apenas de contratos com a administração federal!), a apuração dessa diferença exige que o governo tenha acesso a dados que, enquanto cliente, não lhe dizem respeito – entendemos que há aqui um abuso da dupla condição da administração federal, atuando como cliente e regulador do mercado ao mesmo tempo.

Em terceiro lugar, toda essa movimentação, além de retirar das empresas os ganhos obtidos, gerará despesas administrativas, e possivelmente judiciais. Em quarto

e último, é incompreensível (para não usar adjetivos menos politicamente corretos) que, após o governo ter determinado, como segunda das diretrizes estruturantes do Plano Brasil Maior (<http://www.brasilmaior.mdic.gov.br/conteudo/153>) o “incentivo a atividades e empresas com potencial para ingressar em mercados dinâmicos e com elevadas oportunidades tecnológicas e uso do poder de compra do setor público para criar negócios intensivos em conhecimento e escala”, receber por parte do aparelho burocrático do governo uma acusação de enriquecimento ilícito.

Resumindo, para as empresas fornecedoras do governo, a “desoneração da folha de pagamento” se transformará numa penalização. Se o governo federal não quiser desacreditar sua política industrial, urge assumir o compromisso de corrigir a legislação sobre o tema para que esse impacto pernicioso não venha a ocorrer.

Esse compromisso foi assumido pelo Executivo ao anunciar o Plano TI Maior, em 2012, onde explicitou a promessa de apoiar o setor de TI em seu desenvolvimento. Embora nem todas as propostas desse programa tenham sido colocadas em prática, o Plano TI Maior é indicador da vontade do governo federal.

Já alertamos há anos que o TCU, o qual apelidamos de “Quinto Poder”, não devia continuar legislando. Agora, além de legislar, ele ainda propõe inverter o resultado da política industrial do governo, transformando um incentivo concedido ao setor em “enriquecimento ilícito”. Por isso, se essa demanda do TCU se transformar em realidade, teremos um órgão de controle derrubando o resultado dos esforços consensuados entre o governo, o Congresso e a sociedade organizada. A quem interessa isso?

A “eterna” reforma tributária

A complexidade do sistema tributário brasileiro sobreviveu à Constituição de 1988, elaborada após o fim do período de governo militar (que durou de 1964 a 1985).

Passados mais de 25 anos de sua aprovação, governo após governo citam a necessidade de uma ampla reforma tributária. Na prática, porém, nenhum nível de governo deseja correr o risco de ver sua arrecadação cair, ao mesmo tempo que as despesas de custeio do estado brasileiro vem crescendo (principalmente nos governos mais recentes).

Assim, pensar na adoção de uma reforma tributária profunda, que passaria basicamente pela adoção do sistema de tributação apenas do consumo final dos produtos e serviços, mediante um imposto ao valor agregado, continua sendo um sonho que parece distante.

Entretanto, é preciso lembrar que o Brasil já operou alguns 'milagres' econômicos. Citamos como exemplo mais recente a adoção do Plano Real, em 1994, que permitiu exterminar a inflação crônica, que assolou o país por décadas. Seu grande trunfo (a diferença das tentativas anteriores de enfrentar a inflação) foi a criação de um sistema de transição gradual do ambiente de alta inflação para o novo.

Talvez, a reforma tributária ampla só possa ser adotada seguindo essa mesma ideia, criando um processo de transição. Entretanto, como a arrecadação de impostos e os orçamentos públicos são anuais (em comparação, os índices de inflação eram apurados e usados para indexar os preços em base mensal), o período de transição seria muito mais longo.

CAPÍTULO 14

Recursos Humanos

Outro aspecto fundamental em qualquer atividade econômica, ou mesmo de caráter humanitário/flantrópico, é a disponibilidade de recursos humanos qualificados em volume suficiente para fazer frente à demanda.

No caso específico da Tecnologia da Informação, cujo uso cresceu, na maioria dos países, em velocidade muito maior à capacidade de formação de profissionais especializados, existe atualmente um déficit de recursos humanos.

A solução deste problema passa necessariamente pela formulação de políticas públicas. No intuito de subsidiar o poder público, a Assespro cuida deste tema com particular zelo.

Por exemplo, em agosto de 2011, foi desenvolvido em Brasília (DF) o 1º Workshop Assespro sobre Capital Humano no Setor de TIC. Desenvolvido nas instalações da Confederação Nacional da Indústria (CNI), este workshop contou com ampla participação de representantes de todas as Assespros Regionais, além de todos os membros da diretoria nacional.





*1º Workshop Assespro sobre Capital Humano no Setor de TIC
23 de agosto de 2011 – CNI, Brasília (DF)*

Como parte dos trabalhos desenvolvidos, foram identificados os interesses e capacidades de todas as partes envolvidas no processo, assim como um conjunto de iniciativas para minimizar o impacto do problema sobre o Setor de TI.

O conteúdo gerado (parte do material gerado está reproduzido na figura seguinte) foi:

Demandas por Stakeholders

1) Usuários

- Encontrar profissionais/empresas para resolver problemas.
- Pagar o preço justo pelo serviço/produto.
- Métricas de referência.
- Fornecedores perenes.

2) **Setor público**

- Referência mundial em mão de obra em TI.
- Demanda organizada.
- Visão unificada da regulação.
- Claro direcionamento das ações de fomento.
- Aplicação social da tecnologia.
- Investimentos contínuos da área privada.
- Capacidade técnica nas escolas de base.
- Exportar.
- Aumentar arrecadação.

3) **Software/produto**

- Capacitação de entendimento da demanda de negócio.
- Capacidade de criação de soluções de tecnologia para os negócios.
- Internacionalização.
- Capacidade de implementar o produto.
- Transferência do conhecimento criado para o usuário final.
- Capacitação do suporte.

4) **Talors**

- Facilidade na captação de talentos.
- Políticas públicas de incentivo a capacitação pela empresa.
- Apoio para capacitar a gestão empresarial em retenção de talentos.
- Suporte de menor risco ao passivo trabalhista.
- Padrões de métricas.

1) USUÁRIOS:

- ENCONTRAR PROF/EMPRESAS / RESOLVER PROBLEMAS
- PAGAR O PREÇO JUSTO PELO SERVIÇO/PRODUTO
- METRICAS DE REFERÊNCIA
- GARANTIDAS PERENES

SETOR PÚBLICO

- REFERÊNCIA MUNDIAL EM MO TI.
- ~~SECTOR PRIVADO COM~~
- DEMANDA ORGANIZADA
- VISÃO UNIFICADA DA REGULACÃO
- CLARO DIRECIONAMENTO DAS AÇÕES DE FOMENTO
- APLICAÇÃO SOCIAL EM TECNOLOGIA
- INVESTIMENTOS CONTÍNUOS NA ÁREA PRIVADA.
- CAPACIDADE TÉCNICA NAS ESCOLAS DE BASE
- EXPORTAR
- AUMENTA ALOCAÇÃO

3- SOFTWARE / PRODUTO

- CAPACIDADE DE ENTENDIMENTO DA DEMANDA DO NEGÓCIO.
- CAPACIDADE DE CRIAÇÃO DE SOLUÇÕES DE TECNOLOGIA PARA O NEGÓCIO.
- INTERNACIONALIZACÃO
- CAPACIDADE DE IMPROVAVEL O PRODUTO
- TRANSPARÊNCIA DO CONHECIMENTO CRIADO PARA O USUÁRIO USUÁRIO FINAL
- CAPACIDADE DO QUALITY.

4 TAYLORS

- 1) Facilidade na captação de talentos ^{jóias}
- 2) Políticas de incentivo à capacitação pela empresa.
- 3) Apoio p/ capacitar a gestão empresarial em retenção de talentos
- 4) Suporte de menor risco do passivo trabalhista
- 5) Adoção de metáforas

5- GRANDES EMPRESAS

- 1) PROF. POLIGLOTAS
- 2) SALÁRIOS COMPETITIVOS EM NÍVEL GLOBAL
- 3) GRANDE QUANT. PROF. FORMADOS E EM FORMAÇÃO
- 4) INCENTIVOS FISCAIS PARA TALENTO/COMPETÊNCIA
- 5) ALTOS CARGOS TRANSNACIONAIS
- 6) FACILITAR PARA TRANSFERIR EM PESSOAS
- 7) PARCERIA COM USUÁRIOS EMPRESAS PARA FORMAR OITO DE APOIO EM UNIDADES EDUCACIONAIS
- 8) PODER INVESTIR NOB.

6) PROFISSIONAIS DE TI

- GRANDE NÚMERO DE OPORTUNIDADES EM TRABALHO COM ALTA REMUNERAÇÃO.
- MECANISMOS PARA IDENTIFICAR OS PROFISSIONAIS MAIS QUALIFICADOS
- APOIO PARA FORMAÇÃO CONTINUA
- LIBERDADE MAIOR NAS RELAÇÕES DE TRABALHO/ EMPREENDEDORISMO
- UM BOM AMBIENTE ORGANIZACIONAL CRIANDO CARRERA
- MRES BUDGETARIOS

ACADEMIA

- MAIOR INTEGRAÇÃO COM O MERCADO
- MECANISMOS DE TALENTO DE ALUNOS
- CURSOS E DISCIPLINAS DE ACORDO COM A DEMANDA REGIONAL
- PESQUISA ~~COM~~ UTILIZAÇÃO PRÁTICA NO MERCADO E SOCIEDADE
- CURSOS DE EXTENSÃO DEMANDADOS PELO SETOR PRIVADO
- MAIOR APROXIMAÇÃO ENTRE METODOS DIDÁTICOS ALUNOS E MERCAADO (PROJETO A PESQUISA E MERCAADO)
- CURSOS ESPECÍFICOS EM TI
- MAIOR FIDELIDADE FORMATAÇÃO
- + BOLSAS FINANCIADAS PELO GOV.

8- ENSINO CONTINUADO

- # ATUAL MAIOR QTO POSSÍVEL DE PESSOAS PARA TREINAR
- # PLURALIDADE DE ESTÍMULOS
- # DIVERSAS CARREIRAS PARA FIDELIZAR SEU PÚBLICO-ALVO
- # SUBSÍDIOS DO GOV. PARA O TREINAMENTO
- # PARCERIA COM EMPRESAS PARA FORMAR OITO DE APOIO EM UNIDADES EDUCACIONAIS
- # CRIAR CENTROS DE TREINAMENTO CARGO/MONITORIA/ETC
- # ATUAL + PESSOAS
- # FORMAR + INICIAR QUE AS UNIVERSIDADES
- # ATUAL POPULAÇÃO C & D

9) consultoria

- CRIAR CURSOS ESPECIALIZAÇÃO
- Montar cases de negócios
- Aumentar capacidade nas áreas de gestão.
- Gerar parcerias com instituições acadêmicas/empresas.
- desenvolveração de currículo
- Modelos de negócios
- Melhorar das licenças
- Regulacão.

11. ESTUDANTES

- emprego
- carreira
- Estágio
- bom salário
- benefícios
- facilidade / flexibilidade (horário flexível / trabalho)
- formação contínua
- empresa própria / trabalho autônomo
- mobilidade / empregabilidade
- Informação do mercado / carreira
- bolsa de estudo
- Qualidade de ensino

12) P&D

- DEMANDAS OBJETIVAS DO MERCADO
- TRANSPARÊNCIA E METRICALS PARA FONTES DE FINANCIAMENTO PARA
- PROFISSIONAIS E ESPECIALISTAS DISPONÍVEIS E ACESSÍVEIS
- FOMENTO À PESQUISA ESTIMULADA
- REMUNERAÇÃO/CARRERA PERENES
- INTEGRAÇÃO ACADEMIA/MERCADO
- PESQUISA APLICADA
- INTEGRAÇÃO COM DEMANDAS GLOBAIS (TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA)

CENÁRIOS - 2017

- PLENO EMPREGO
- ALTA COMPETITIVIDADE
- PROFISSIONAL MOBILIZADO
- ESCOLARÃO DE EXCELÊNCIA
- ALTA PRODUTIVIDADE
- GERÊNCIA SUPER PROFISSIONAL
- ALTA ESPECIALIZAÇÃO
- ECONOMIA INTERNACIONALIZADA
- CARRERAS MAIS DO QUE A ESCOLA
- REGULACÃO TRABALHISTA FLEXÍVEL

Partes do material original do workshop sobre Formação de Capital Humano

5) **Grandes fabricantes**

- Profissionais políglotas.
- Salários competitivos em nível global.
- Grande quantidade de profissionais formados e em formação.
- Incentivos fiscais para formação/capacitação.
- Baixos encargos trabalhistas.
- Facilidade para demissão e admissão em massa.
- Parceria com universidades/empresas para formação de mão de obra com conhecimentos especializados.
- Podem importar mão de obra.

6) **Profissionais de TI**

- Grande número de oportunidades de trabalho com alta remuneração.
- Mecanismos para identificar os profissionais mais qualificados.
- Apoio para formação continuada.
- Liberdade maior nas relações de trabalho/empreendedorismo.
- Um bom ambiente organizacional que estimule o crescimento da carreira.
- Mais benefícios, além dos salários.

7) **Academia**

- Maior integração com o mercado.
- Mecanismos de retenção de alunos.
- Cursos e disciplinas de acordo com a demanda regional.
- Empreendedorismo.
- Pesquisa com utilização prática no mercado e sociedade.
- Cursos de extensão demandados pelo setor produtivo.
- Maior aproximação entre mestres, doutores, alunos e mercado (indução a pesquisa e inovação).

8) Ensino complementar (não-acadêmico)

- Atrair maior quantidade possível de pessoas para treinar.
- Programa de estágio.
- Oferecer carreiras para fidelizar seu público-alvo.
- Subsídios do governo para capacitação.
- Acompanhar as mudanças tecnológicas para oferecer novos cursos.
- Operar centros de treinamentos de empresas globais para atrair mais pessoas.
- Formação mais rápida que as universidades.
- Atrair população C e D.

9) Consultorias

- Criar cursos de especialização em consultoria.
- Montar cases de negócios.
- Aumentar capacitação nas áreas de gestão.
- Gerar parcerias com instituições acadêmicas/empresas.

10) Infraestrutura

- Formação de profissionais habilitados para suporte (desenvolvedores, usuários finais, fabricantes).
- Certificação profissional/instalações.
- Treinamento técnico (diferente do acadêmico).
- Valorização profissional.
- Software embarcado.

11) Estudantes

- Emprego.
- Carreira.
- Estágio.
- Bom salário.

- Benefícios.
- Facilidades/flexibilidade (horário, jornada de trabalho).
- Formação contínua.
- Empresa própria/trabalho autônomo.
- Mobilidade/empregabilidade.
- Informação do mercado/carreira.

12) P&D

- Demandas objetivas do mercado.
- Transparência e métricas objetivas.
- Fontes de financiamento.
- Profissionais e especialistas disponíveis e acessíveis.
- Fomento a pesquisa estimulada.
- Remuneração/carreira de pesquisadores.
- Integração academia/mercado.
- Pesquisa aplicada.
- Integração com demandas globais (transferência de tecnologia).

13) Características do mercado (nacional)

- Dinâmico.
- Competitivo.
- Ainda em amadurecimento.
- Ainda fora do “caldo cultural” do brasileiro.
- Early adopters de TI.
- Liderança em macroaplicações (público, bancário, etc.).
- Baixa percepção de valor do mercado para as soluções de TIC.

14) Cenários

- Pleno emprego.

- Alta competitividade.
- Profissional valorizado.
- Educação de excelência.
- Alta produtividade.
- Gerência superprofissional.
- Alta especialização.
- Economia internacionalizada.
- Queda das barreiras fiscais x regionais.
- Relações trabalhistas flexibilizadas.

Um exame detalhado do conteúdo, quase três anos após a realização do workshop, permite avaliar que uma parte das sugestões já foram implementadas, enquanto as demais continuam atuais. Segue a lista completa de iniciativas sugeridas pelos participantes do workshop:

- Desenvolver um programa para ampliar/incentivar em larga escala a formação de pessoas para a área de TIC;
- Criar uma política estruturada da cadeia de valor das empresas de TIC no Brasil;
- Fomentar ambiente de negócio em larga escala para as empresas de TIC no Brasil;
- Estimulo ao ingresso massivo de pessoas por meio de ações integradas entre o setor público, privado e acadêmico;
- Garantir a qualidade através de métricas e/ou certificações;
- Gestão de RH, visando retenção de talentos;
- Popularização das carreiras em TIC;
- Definição do ciclo de vida dos profissionais de TI (formação até aposentadoria);
- Estimular pensamento Estratégico x Negócios;
- Transformação do ensino médio em técnico-profissionalizante;
- Incentivos tributários claros e abrangentes (Simples, Presumido e Real) para a qualificação de mão de obra;

- Academia: prover mão de obra qualificada em quantidade;
- Resolver a evasão nos cursos de TI;
- Investir na excelência da educação básica.



*Apresentação dos resultados do Workshop no
Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC)*

Como parte dos trabalhos desenvolvidos, as lideranças da Assespro visitaram diversos ministérios e o Congresso Nacional, para apresentar as conclusões do workshop para o Poder Executivo e o Legislativo.

Regulação profissional

Em alguns casos, as atividades profissionais desenvolvidas na área de influência das redes de grupos voluntários podem exigir regras específicas. Em particular, no caso da Tecnologia da Informação e Comunicação, esse tema é polêmico, e vem sendo debatido há décadas por meio de projetos de lei que tramitam no Congresso Nacional

brasileiro.

A série de artigos “Regulação do Mercado de Trabalho em TICs”, publicada em partes no portal Information Week entre agosto de 2013 e janeiro de 2014, resume bem essa situação. Ela está reproduzida nas próximas páginas, numa versão consolidada.

A regulação do mercado de trabalho em TIC

Roberto Carlos Mayer

Roberto Carlos Mayer é vice-presidente de Relações Públicas e Internacionais da Assespro Nacional, presidente da ALETI e diretor da MBI, com sede em São Paulo (SP)

Nas últimas décadas, foram apresentadas algumas dúzias de projetos de lei, no âmbito do Congresso Nacional, visando regulamentar, de alguma forma, o exercício do trabalho pelos profissionais da área de Tecnologia da Informação e Comunicação. Algumas delas chegaram a tramitar por mais de dez anos, sem que se tenha encontrado uma solução definitiva para a questão até hoje.

Nesta série de artigos a respeito da questão:

- Detalhamos o problema de definir quem são os profissionais de Tecnologia da Informação e Comunicação;
- Avaliamos a necessidade e/ou



oportunidade de se criar regras para as atividades dos profissionais de Tecnologia da Informação e Comunicação;

- Enumeramos os diversos argumentos contra e a favor da regulação, recolhidos dentre todas as fontes disponíveis;

- Analisamos o tratamento dado para a questão em outros países (lembrando que este mercado de trabalho é cada vez mais globalizado).

Quem são os profissionais de Tecnologia da Informação e Comunicação?

A Classificação Brasileira de Ocupações (conhecida pela sigla CBO), definida pelo Ministério do Trabalho (veja em <http://www.mtecbo.gov.br/>) para gerenciar o mercado de trabalho como um todo (usada, por exemplo, na RAIS, declaração anual que as empresas entregam informando sobre as pessoas que ocupam e a profissão que exercem), inclui diversas atividades profissionais que podem ser compreendidas como atividades relacionadas a Tecnologia da Informação e Comunicação.

A análise detalhada dessa relação foi desenvolvida pelo Observatório Softex como parte do projeto do Sistema de Informação sobre a Indústria Brasileira de Software e Serviços de TI, com financiamento do Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação. O objetivo dessa análise era determinar o número de profissionais de Tecnologia da Informação no país.

A solução adotada está documentada nas Notas Metodológicas (veja a partir da página 300 do documento em questão), e inclui, de forma resumida, as seguintes 'famílias' da CBO:

- Família 1236: Diretores de serviços de informática
- Família 1425: Gerentes de tecnologia da informação
- Família 2122: Engenheiros em computação
- Família 2123: Administradores de redes, sistemas e banco de dados
- Família 2124: Analistas de sistemas computacionais
- Família 3133: Técnicos em telecomunicações
- Família 3171: Técnicos de desenvolvimento de sistemas e aplicações

- Família 3172: Técnicos em operação e monitoração de computadores
- Família 3722: Operadores de rede de teleprocessamento e afins
- Família 4121: Operadores de equipamentos de entrada e transmissão de dados

É importante observar que a própria dinâmica do mercado de Tecnologia da Informação e Comunicação fez com que nos últimos quinze anos surgissem diversas atividades profissionais novas, amplamente usadas pelas empresas e aceitas pelos trabalhadores, mas que não fazem parte da CBO.

A título de exemplo dessas novas atividades profissionais em Tecnologia da Informação, citamos algumas (sem a pretensão de apresentar uma lista exaustiva):

- Analista de mídias sociais: encarregado de analisar a citação e repercussão de uma empresa, marca, personalidade (social ou política) nas redes sociais;
- Webdesigner: encarregado do projeto visual de sítios na web;
- Webmaster: encarregado da gestão de sítios na web;

Por que regular a atividade profissional em Tecnologia?

Entre a literatura sobre a regulação da tecnologia, destacamos o artigo “The regulation of technology, and the technology of regulation”, de autoria de Jonathan Wiener, da Duke University. Nele, é descrita o aparente rol da tecnologia e a regulação como adversários.

De um lado, a tecnologia simboliza o progresso das sociedades e das empresas, enquanto a regulação representa a burocracia governamental e a imposição de limitações.

Ainda, o tipo de instrumento regulatório é escolhido é muito importante: quando a regulação obriga uma indústria a adotar determinados padrões, ela gera um movimento inicial positivo. Porém, uma vez atendidas estas exigências, não há incentivos para novas melhorias. Como toda nova legislação tipicamente leva anos para ser aprovada e implementada, na maioria das vezes a “melhor tecnologia” exigida pela regulação acaba sendo inferior àquela que as empresas poderiam de fato adotar.

De outro lado, quando ocorrem transações comerciais envolvendo produtos e serviços complexos, algumas pessoas podem parecer estar em desvantagem em relação a outras. Enquanto se supõe que qualquer indivíduo sabe identificar frutas podres, pode ser difícil avaliar qual peça de um computador precisa ser substituída no caso de um defeito.

Os governos tendem a regular diversos aspectos da atividade comercial, de forma a criar um 'jogo' mais equilibrado entre os especialistas em determinada área e o público em geral.

Em algumas áreas, a regulação se limita a exigências para as empresas que atuam no mercado (por exemplo, por meio de normas que garantam a qualidade de seus produtos – pense na indústria de alimentos).

Em outras áreas, a regulação se aplica diretamente aos profissionais. Neste grupo se situam tipicamente as atividades de médicos, advogados e contadores, que muitas vezes são contratados diretamente pelos leigos.

No caso da Tecnologia da Informação e Comunicação, cuja aplicação é abrangente na moderna “Sociedade da Informação”, encontramos essas duas situações: há muitos produtos e serviços que podem ser garantidos pelas empresas que os fornecem, porém há casos nos quais o consumidor contrata serviços de especialistas de forma direta.

Encontrar o equilíbrio adequado nessa diversidade de situações é fundamental para regular a atividade profissional em Tecnologia da Informação sem criar prejuízos para nenhuma das partes envolvidas. Diante da realidade da aplicação transversal da Tecnologia em todos os aspectos da sociedade (produtividade e qualidade empresarial, comunicação, lazer e entretenimento pessoal, etc.), uma regulação inadequada pode trazer inconvenientes significativos.

A lista completa de profissões regulamentadas no Brasil pode ser encontrada em <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/regulamentacao.jsf>. A lei citada acima é o item de número 14 nessa lista.

Excetuando formalidades jurídicas, a única exigência que esta Lei estabelece é a de “obedecer às normas sanitárias, efetuando a esterilização de materiais e utensílios utilizados no atendimento a seus clientes”.

A diversidade de leis existentes para diversas profissões criou uma situação jurídica fértil para a criação de novas leis desse tipo. Entretanto, nos últimos anos, os Tribunais Superiores produziram jurisprudência contrária à regulamentação de novas profissões – o debate mais noticiado obviamente foi o que disse respeito à profissão de jornalista!

Os mecanismos mais comuns que este tipo de Leis desenvolve são: a definição (ou não) de um registro (às vezes, obrigatório) num Conselho Profissional, pré-requisitos para o exercício da profissão (por exemplo, um diploma de cursos superiores específicos) e a realização de estágios (residências, no caso da medicina) supervisionados.

O primeiro argumento usado a favor da existência deste tipo de leis diz respeito ao risco a que a sociedade é exposta pelo desempenho insatisfatório de maus profissionais. Por exemplo, um cirurgião sem formação adequada coloca em risco imediato a vida de seus pacientes. Reclamar a posterior no Conselho Regional de Medicina não irá devolver a vida a pacientes vítimas, por exemplo, de cirurgias plásticas.

No caso das profissões relacionadas à TIC, existe ainda o fato de que a absoluta maioria deles trabalham para empresas, e não para cidadãos individuais. O Código de Defesa do Consumidor é um exemplo de legislação que protege o Consumidor final, mas expressamente deixa de proteger as empresas, que supostamente dispõem de conhecimento e mecanismos para se proteger de maus fornecedores.

Outro argumento citado com frequência por estudantes (mas não somente por eles) equivale à implementação de uma “reserva de mercado”: eles acreditam que o esforço em concluir um curso superior não encontra uma resposta à altura nos salários

pagos pelas empresas. Este tipo de regulamentação obviamente tem o apoio (às vezes, velado) do sistema de ensino superior. De outro lado, é sabido que, na prática, apenas a posse de um diploma de curso superior não garante que todos os profissionais de uma determinada área sejam realmente competentes (regulamentada ou não).

Outro motivo citado pelos defensores da regulamentação da profissão é a existência de oportunistas que oferecem serviços aparentemente semelhantes aos dos profissionais competentes, a preço muito baixo. Infelizmente, a lista do Ministério do Trabalho incluir várias profissões cujos salários estão entre os mais baixos de todo o sistema econômico (por exemplo, item 22 = empregados domésticos, item 34 = Guardador e Lavador de Veículos).

Outro grupo de interesse que muitas vezes se manifesta a favor da regulamentação das profissões em TIC são aqueles que consideram que desta forma terão um enorme conjunto de profissionais que estarão obrigados a contribuir financeiramente com um Conselho específico. Os gestores destes Conselhos podem ser oriundos de outros Conselhos, de Sindicatos ou de outras organizações semelhantes. A tentativa dos Conselhos Regionais de Administração de obrigar os profissionais de TIC a se filiarem a eles, que atingiu seu ápice há cerca de dez anos, não só fracassou na prática, como acabou sendo rechaçada pelos tribunais.

Finalmente, ouvimos com frequência citar que a regulamentação dessas profissões já é realidade em outros países, o que se constitui, para ser politicamente correto, numa pequena confusão (ou mesmo numa mentira, se quisermos ser mais incisivos). Vários países instituíram sistemas de regulação (p.ex. na União Europeia, as profissões reguladas estão catalogadas em:

http://ec.europa.eu/internal_market/qualifications/regprof/index.cfm). A participação em sociedades profissionais é indicada como fator de diferenciação entre profissionais no Reino Unido e na Costa Rica, mas em nenhum caso é compulsória.

Argumentos contrários à adoção de uma regulamentação das profissões em TIC

Um dos perigos aliados a qualquer profissão regulamentada é a transformação da obtenção de um diploma num fim em si mesmo, e não num meio para se formar bons profissionais. A obtenção de um diploma não transforma ninguém num 'craque'. Há profissionais com diploma que são incompetentes, e outros sem diploma que são verdadeiras 'estrelas'. E é fato bem conhecido que há muitas instituições de ensino superior que colocam a lucratividade do negócio 'diploma' acima da qualidade dos seus cursos. Tornar o diploma requisito único para o exercício da profissão levará os profissionais que usam o diploma como fim, a se tornarem ainda mais acomodados. O melhor exemplo nacional que temos é o exame da Ordem dos Advogados do Brasil, instituído como forma de barrar os 'apenas diplomados' do exercício da profissão. No setor de TI seria necessário criar primeiro esse órgão capaz de organizar esses exames...

Outra questão fundamental é que qualquer regulação precisa levar em conta a realidade do mercado. Nas profissões de TIC, de um total de 1,2 milhão de profissionais, apenas 350 mil são graduados em cursos superiores relacionados à área. Anualmente, as instituições de ensino superior formam pouco menos de 40 mil novos profissionais.

Formar todos os profissionais em atividade em poucos anos, num cenário de transição, será extasiante apenas para as instituições de ensino que cobrariam por isso.



Mais, a incapacidade de contratar novos profissionais fora dessas regras levará as empresas a contratar cada vez mais serviços de profissionais em outros países: a disputa de recursos humanos qualificados em TIC se tornou global há muito tempo. O mero 'custo Brasil' já está levando muitas empresas a buscar esse caminho... o que ganharemos como sociedade reforçando essa tendência, além de aumentar nossa dependência do Exterior e prejudicar a balança de pagamentos?

Outro aspecto quase único das profissões do setor de TIC diz respeito à velocidade com que novos perfis são criados, muitas vezes sem uma definição clara de atribuições: a profissão de 'webmaster' está em uso há vinte anos, mas sua descrição não é unanimidade. O que dizer então de atividades profissionais mais recentes, como 'analista de redes sociais' e tantas outras funções que são criadas pelas empresas em função da evolução da tecnologia? Indubitavelmente, nosso processo legislativo é lento: definir estas profissões por meio de Lei, portanto, poderá transformar novas profissões que surgirem em 'fora da lei' – levando os profissionais que as seguirem a emigrar do país, e reforçando a necessidade das empresas de contratar mais profissionais qualificados no exterior. Qualquer regulação a ser criada deve conter mecanismos que permitam reagir de forma rápida à evolução tecnológica.

Outro aspecto extremamente importante a ser observado é que a Tecnologia da Informação possui características semelhantes a ciência básica e ao jornalismo: elas se aplicam de forma transversal em campos de conhecimento muito diversos. Assim como a estatística é aplicada por profissionais de saúde na avaliação de epidemias ou novos remédios e por cientistas políticos ao avaliar pesquisas eleitorais, assim como um profissional de TI pode ser um excelente jornalista para tratar de temas do setor, assim a própria Tecnologia da Informação permeia atividades que vão desde a informatização de equipamentos médicos usados em tratamentos de saúde, passando pela informatização da administração e chegando até as urnas eleitorais. Esse fenômeno é chamado de 'transversalidade das TICs' pelos economistas.

Ao regulamentar as profissões de TIC, admitimos implicitamente que os profissio-

nais desta área são sistematicamente mais bem preparados para desenvolver o software dos equipamentos médicos do que qualquer profissional formado na área de saúde; qual a razão para descartar esse talento por Lei, num mundo onde a interdisciplinaridade das equipes se torna cada vez mais um item essencial à competitividade das empresas? Assim como o software de sondas espaciais e satélites precisa de engenheiros especializados na área, o mesmo se aplica a cada aplicação das TICs na sociedade, que sabidamente não para de crescer. A inovação que surge desses processos interdisciplinares está criando as novas empresas globais.

Outro problema que teremos é compatibilizar a opção do governo brasileiro pelo software livre com uma possível regulamentação: os casos de sucesso apresentados estão cheios de exemplos de profissionais bem sucedidos sem formação superior específica – há casos até de adolescentes autodidatas envolvidos. Na hipótese de se aprovar uma regulamentação da profissão, os produtos gerados por estes times teriam que deixar de ser usados?

Finalmente, é importante observar que, na ausência de qualquer regulação, o próprio mercado vem caminhando há um bom tempo nessa direção: mecanismos para certificar e selecionar os melhores profissionais de mercado foram criados por grandes fornecedores globais de produtos, e também por organizações independentes (por exemplo, PMI, ITIL, CompTIA). O profissional que possui essas certificações demonstra ao empregador (atual ou potencial) que ele dispõe efetivamente de um conhecimento que o diferencia dos demais. A utilização desse mecanismo, tanto pelos profissionais como pelas empresas, tem caráter meramente voluntário.

CAPÍTULO 15

Marco Regulatório Completo?

samos o nome “Marco Regulatório” para o conjunto de disposições legais que regem o desenvolvimento das atividades do nosso Setor.

Nos capítulos anteriores exemplificamos atividades desenvolvidas em dois temas cruciais: tributos e recursos humanos. Entretanto, o 'cardápio' de temas que afetam o setor de TI e que são definidos por meio do Marco Regulatório é muito mais extensa.

Com o objetivo de dar uma noção dessa ampla lista de temas que são passíveis de legislação específica, relacionamos alguns temas a seguir. Essa lista não tem a intenção de ser completa.

Órgão ou ministério responsável

Identificar os interlocutores corretos no governo é o primeiro passo para uma atuação eficaz. No caso da Tecnologia da Informação, ainda são poucos os países no mundo que possuem um ministério específico.

No caso do Brasil, a SEPIN – Secretaria de Políticas de Informática – é uma das secretarias que conformam o MCTI – Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação. Entretanto, as políticas públicas em TI também são influenciadas pela política industrial (normalmente a cargo do MDIC – Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio) e pela gestão de TI dentro do governo (a cargo de uma secretaria ligada ao MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão).

Quando a liderança do processo, por parte do Poder Executivo, cabe a um único ministério/órgão, a interlocução com o setor privado fica facilitada.

Promoção do setor de TIC

Como setor estratégico para o desenvolvimento dos países, muitos governos desenvolvem programas de apoio ao fortalecimento de suas indústrias locais de TIC.

Em alguns casos, há leis específicas que beneficiam diretamente o setor de TIC.

Programas de fomento à formação de recursos humanos, ao empreendedorismo, à internacionalização das empresas do setor de TIC são iniciativas adicionais desenvolvidas em alguns países com o mesmo objetivo.

Fundos específicos

Com alguma frequência, os governos incentivam o desenvolvimento do Setor de TIC mediante a alocação de recursos específicos. Nos últimos anos, no caso do Brasil, esses recursos vem sendo concentrado no apoio a empresas nascentes (“startups”).

Promoção do uso das TICs em benefício do país

Algumas políticas públicas, que beneficiam a indústria local indiretamente, têm por objetivo tornar a economia e/ou o governo locais mais eficientes, por meio da intensificação do uso das TICs.

No caso do Brasil, o Ecossistemas Digitais, lançado como parte do plano TI Maior, é um exemplo desse tipo de estratégia (o documento que define o plano faz parte da Bibliografia, a partir da página 333).

Propriedade intelectual

Dado que a maioria dos produtos e serviços desenvolvidos pelo setor de TIC resultam da aplicação de conhecimento, muitas vezes em produtos intangíveis (como é o caso do software), a legislação tradicional de proteção da propriedade intelectual não é suficiente para cobrir todos os aspectos envolvidos.

No caso do Brasil, até este momento, o registro de patentes (que precisa ser tramitado junto ao INPI – Instituto Nacional da Propriedade Intelectual) só é permitido para software que seja parte de um equipamento físico; ao mesmo tempo a chamada Lei do Software garante a este a proteção por meio do sistema de direitos autorais.

Pesquisa, desenvolvimento e inovação

Dadas as características do setor de TIC, o domínio sobre as inovações acaba sendo um importante fator na determinação do sucesso das empresas no mercado global. Por essa razão, diversos programas foram desenvolvidos para apoiar as empresas nesses aspectos.

Desde programas de interação com as universidades, passando por subsídios específicos para projetos de inovação, até acordos internacionais que dão acesso a programas semelhantes em outros países, são alguns dos exemplos de normas geradas nessa área.

Comércio internacional

A importação e exportação de produtos e serviços de TI é outro aspecto profundamente afetado pelo marco regulatório. O Brasil praticou, durante os anos 80 do século passado, uma política de “reserva de mercado” para a indústria local, proibindo a importação de qualquer produto que tivesse semelhante local. Essa política foi abandonada por vários motivos; o fator econômico mais importante foi o ônus imposto à sociedade como um todo, obrigada a pagar os preços da indústria local mesmo quando muito mais altos que os preços praticados em outros países.

No outro extremo, já há dezenas de países signatários do tratado conhecido como ITA (Information Technology Agreement), que garante o comércio internacional de

produtos de tecnologia (mas não de serviços) sem qualquer tipo de tributação.

Nos últimos anos, no caso do Brasil, as importações de produtos e serviços de TI têm sido sistematicamente superiores às exportações, gerando déficits comerciais significativos na balança de pagamentos internacionais. Infelizmente, as políticas de fomento às exportações de TI do Brasil, iniciadas há mais de vinte anos, não surtiram os efeitos desejados.

PARTE V

Agindo de forma coletiva

CAPÍTULO 16

Trabalho coletivo

De acordo com o Artigo 3º dos seus estatutos, a Assespro Nacional “tem por finalidade principal representar, patrocinar e defender, em nível nacional e internacional, os interesses gerais das empresas de tecnologia da informação, bem como agir no sentido de consolidar e disseminar o uso da tecnologia da informação como fator preponderante para o desenvolvimento do Brasil”.

Essa redação é a formalização do velho ditado que diz que “a união faz a força”. O texto do mesmo artigo relaciona o conjunto de atividades coletivas que a Assespro Nacional deve cumprir:

- Promover e defender medidas de apoio e incentivo às empresas associadas;
- Postular perante as autoridades, entidades competentes e administração pública em geral, em âmbito nacional, sobre os assuntos de interesse à atuação das empresas associadas;
- Promover, realizar ou fomentar estudos, pesquisas, treinamento e capacitação, visando incentivar e fortalecer as empresas associadas;
- Propugnar por uma Política Nacional de Informática e Tecnologia da Informação que, descentralizando as decisões, com o propósito de maior participação das empresas, destine à iniciativa privada nacional o mercado de prestação de serviços de informática e desenvolvimento de soluções, sistemas e programas de informações;
- Manter intercâmbio com instituições congêneres no país e no exterior e participar de federações internacionais que congregam os mesmos objetivos da Assespro Nacional;
- Orientar, coordenar e incentivar as atividades das Assespros Regionais;
- Promover campanhas de esclarecimento sobre o emprego da informática, de modo que seja usada com propriedade, consoante as necessidades e possibilidades do país e sempre beneficiando a sociedade;
- Executar as políticas e diretrizes elaboradas em conjunto com as Assespros Regionais;
- Elaborar programas e projetos relativos à assistência social para inclusão digital da população;

- Desenvolver atividades de treinamento, capacitação e atualização profissional das empresas associadas, diretamente ou por meio de parcerias;
- Desenvolver atividades com as instituições do terceiro setor para geração de emprego e renda;
- Organizar debates, feiras, seminários, congressos, exposições e eventos, de caráter institucional ou à temas ligados aos objetivos e propósitos delimitados nestes estatutos fomentando lideranças empresariais;
- Elaborar programas e projetos de parcerias empresariais para gerar emprego, renda e novos investimentos;
- Constituir parcerias com o setor governamental em projetos e programas sociais, visando a geração de emprego e renda;
- Fomentar o desenvolvimento de produtos e serviços de software e hardware, visando o mercado interno e externo;
- Assessorar e apoiar as instituições de assistência social em relação às tecnologias da informação e comunicação, buscando o desenvolvimento e a melhoria da qualidade de vida da comunidade;
- Promover políticas junto às organizações públicas, privadas, ou mistas nacionais ou estrangeiras para obtenção de incentivos financeiros ou fiscais e captação de recursos;
- Levantar, processar, analisar e divulgar dados e informações estatísticas de interesse do setor;
- Promover parcerias com o sistema de ensino, pesquisa e extensão de instituições educacionais, visando apoiar a formação de profissionais, o desenvolvimento científico e a inovação tecnológica das empresas brasileiras;
- Promover a educação, possibilitando a inclusão digital de forma gratuita para a comunidade;
- Estimular estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações, bem como conhecimentos técnicos e científicos para a educação e o desenvolvimento econômico e social;

- Assistir técnica e juridicamente as Assespros Regionais e demais empresas associadas;

- Representar as empresas associadas judicial ou extrajudicialmente nos termos do Artigo 5º inciso XXI, da Constituição da República Federativa do Brasil, desde que aprovada a representação em Assembleia Geral dos Associados. Se o ato de representação estiver sujeito a prazo legal peremptório ou, de qualquer outra forma, puder ser invalidado com prejuízo das empresas associadas, se não for exercido em prazo inferior a 30 (trinta) dias, ao Conselho de Administração, em reunião própria, poderá decidir pelo exercício ou não do ato e representação, ad referendum da Assembleia Geral dos Associados;

- Qualificar, certificar e autorregular bens e serviços de Tecnologia da Informação;

- Estimular a produção científica e manter relação com instituições de ensino;

- Buscar a filiação de pequenas, médias e, ainda, das grandes empresas de Tecnologia da Informação, para, principalmente, fortalecer a imagem da Assespro Nacional como instituição de classe do setor tecnológico;

- Promover ações políticas com vistas a obter benefícios tributários para os seus associados, de maneira que tais benefícios garantam a geração de novos empregos e capacitação dos profissionais de Tecnologia da Informação;

- Garantir o comportamento ético no mercado nacional de Tecnologia da Informação;

- Estabelecer convênios em prol do quadro associativo, com vistas a obter benefícios eficazes e de baixo custo, desde que não comprometa a higidez financeira da associação;

- Planejar e executar ações, com ou sem parceiros, objetivando o aumento da competitividade das empresas associadas.

Explicar como lidar com essa extensa lista de atribuições é um dos objetivos deste material. Aquelas que dizem respeito às políticas públicas já foram tratadas na Parte IV, a partir da página 125. Nesta parte trataremos de todos os demais tipos de iniciativas.

Ações judiciais coletivas

A interposição de ações judiciais em nome do conjunto de membros da associação permite agir em diversos casos, em que as empresas individualmente não seriam aceitas, em função do rito judicial.

Desde recursos interpostos contra licitações públicas cujos editais tenham problemas, passando pela conquista de determinados direitos tributários que dependem de interpretação das leis pelos tribunais (resultado da já descrita complexidade do sistema), até a interposição de Ações Diretas de Inconstitucionalidade fazem parte do leque de ações possíveis.

No caso específico das Ações Diretas de Inconstitucionalidade (ADIN), a legislação brasileira limita a possibilidade de apresentação destas ações a poucos atores, visto que estas tramitam diretamente no tribunal constitucional, que é o Supremo Tribunal Federal.

Um dos atores autorizados à interposição de ADINs são as associações nacionais. Os estatutos da Assespro Nacional citam explicitamente que as empresas associadas das regionais são automaticamente filiadas à entidade nacional, especificamente para permitir este tipo de ação.

Embora não seja comum o uso de ADINs, elas são muito importantes para permitir enfrentar legislação que fere a Constituição. O artigo a seguir descreveu um caso concreto, conhecido como 'lei do Serpro', no momento em que a ADIN deu entrada no STF – Supremo Tribunal Federal – no ano de 2011.

Assespro Nacional dá entrada em Ação Direta de Inconstitucionalidade contra a Lei 12.249/2010

Ricardo Capucio

Artigo publicado originalmente no Portal CRN – Computer Reseller News em março de 2013

Ricardo Capucio é assessor jurídico da Assespro Nacional e advogado do escritório Capucio & Associados Advocacia

Após longa e detalhada análise do texto da Lei 12.249/2010, aprovada pelo Congresso Nacional como forma final da Medida Provisória 472/2009, a Assespro Nacional decidiu por interpor uma Adin – Ação Direta de Inconstitucionalidade – contra essa lei, junto ao Supremo Tribunal Federal, no último dia 8 de agosto.

O primeiro aspecto que chamou a atenção na tramitação desta Medida Provisória, é que ela chegou no Congresso, proposta pelo Poder Executivo, com 26 páginas de texto. E foi aprovada contendo 118 páginas de dispositivos legais! Não é necessário ser um analista parlamentar experiente para perceber que houve a inclusão de inúmeros dispositivos que não guardam relação com o assunto proposto pelo Poder Executivo, e enviado em caráter de Medida Provisória ao Congresso Nacional.

Há várias legislaturas que as lideranças do Congresso Nacional prometem extinguir o 'contrabando de matéria', que consiste na inclusão de assuntos que pouco ou nada tem a ver, como emendas dentro de outros projetos prestes a serem aprovados,



Ricardo Capucio - Assessor Jurídico da Assespro Nacional

notadamente no caso das Medidas Provisórias, cuja tramitação possui rito próprio e prazo limitado. Esta técnica permite, de uma forma muito veloz, aprovar qualquer assunto, sem discussão nas comissões ou com a sociedade. Na prática, infelizmente, o uso do 'contrabando de matéria' não foi abandonado; pelo contrário, continua sendo prática habitual.

Em particular, a Lei 12.249/2010 ora questionada, contém um dispositivo 'contrabandeado'. No seu Artigo de número 67, na redação final da Lei, o texto modifica a redação do Artigo 2º da Lei 5.615, um decreto-lei de 1970 (época da ditadura militar), que criou o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) como órgão específico para a prestação de serviços de Tecnologia da Informação para o Ministério da Fazenda. Pela nova redação, aprovada numa madrugada de quinta-feira em Brasília como contrabando de matéria, esperava-se suprir definitivamente a base legal para que o Serpro pudesse atuar como fornecedor de TI em todo o âmbito do governo federal.

É preciso dizer que já existia uma brecha legal, na redação original do Artigo 2º do Decreto-Lei de 1970, para que essa empresa estatal pudesse prestar serviços para outros órgãos federais. Essa brecha foi aproveitada pelo Serpro desde 1993, desde a aprovação da Lei 8.666, conhecida como "Lei das Licitações". A partir dela, o Serpro passou a prestar serviços a outros órgãos da Administração Federal, com dispensa de licitação pública.

Com a nova redação introduzida na Lei 12.249/2010, o Serpro passou a deter o monopólio de direito na prestação de serviços de Tecnologia da Informação para todos os órgãos da administração pública que os solicitarem ao Ministério do Planejamento. Essa lei federal garante a inexistência de qualquer tipo de concorrência com quaisquer outras empresas, sejam elas públicas, de capital misto ou privadas.

Como forma de evitar possíveis atritos, a redação da nova Lei incluiu o conceito de serviço 'estratégico' do governo federal como condição para a dispensa de licitação. Entretanto, o termo utilizado é absolutamente subjetivo, e que, poderia ter sido regu-

lamentado, mas até o momento não o foi. Esta questão é um dos argumentos da Adin da Assespro.

Mais ainda, a redação da nova lei proíbe o Serpro de subcontratar os serviços em questão junto a terceiros, o que significa, na prática, que o crescimento de seu quadro profissional deveria continuar, para dar cabida a todos seus novos 'clientes'. De um lado isto esbarra na sua enorme estrutura de pessoal, próxima a doze mil funcionários; do outro, o outsourcing é aconselhado por todos os estrategistas/consultores e largamente usado por CIOs como forma de tornar os serviços de TI mais baratos, confiáveis e gerenciáveis.

O perigo derivado da redação da lei, na forma de abusos no significado do termo 'estratégico', é real. Por exemplo, no último ano da gestão do presidente Lula, o Serpro foi contratado como empresa terceirizada para cuidar dos recursos humanos que atuam nas portarias de alguns ministérios. O controle de acesso aos ministérios seria uma função 'estratégica' de TI?

Outro aspecto importante para o país, dado o caráter 'estratégico' das atividades em questão, é a existência de um mecanismo ou processo que, independentemente de quem seja seu executor, garanta a excelência dos serviços prestados por meio de processos de certificação, auditoria e/ou outros mecanismos de controle e acompanhamento por parte do contratante (o Governo Federal) e a sociedade brasileira. Tratando-se de processos de TI estratégicos para o país, é preciso garantir que eles sejam entregues a tempo e operados sem que sofram interrupções, já que estas geram prejuízo para toda a sociedade, as empresas e os cidadãos, além do próprio Governo Federal. O desempenho do nível de serviços já prestados pelo Serpro (por melhor que fosse) não é suficiente para garantir o desempenho futuro, com um quadro ampliado. Mais ainda, o histórico efetivo do desempenho na operação dos sistemas administrados pelo Serpro é evidência no sentido contrário.

A Assespro não se posiciona de forma radical contra a participação de empresas públicas no mercado. Entretanto, é necessário que a atuação destas empresas seja

transparente e equilibrada, de forma a respeitar as regras constitucionais de criação de empresas públicas, e a manter espaço no mercado também para empresas mistas, e para as pequenas, médias e grandes companhias privadas.

Finalmente, a participação das empresas públicas deve se dar por meio regras isonômicas para todas as empresas, o que pressupõe o uso de licitações pelo poder público no momento de contratar serviços de Tecnologia da Informação. Se necessário for, a Lei de Licitações deverá ser adaptada às peculiaridades do setor de Tecnologia da Informação.

É por estas razões que a Assespro espera que o Supremo Tribunal Federal julgue favoravelmente o mérito da Ação Direta de Inconstitucionalidade recém-apresentada.

A decisão de ajuizar essa ADIN foi tomada pela Assespro Nacional após esgotadas todas as possibilidades de diálogo para uma solução amigável da questão.

Até o momento da última revisão deste texto, essa ADIN se encontra tramitando no Supremo Tribunal Federal, após ter sido admitida em parecer emitido pela ministra Rosa Weber, e solicitado ao Poder Executivo que se manifeste a respeito.

Conhecimento especializado

Ao congregarem membros que perseguem um mesmo interesse, qualquer associação acaba servindo como “ponto de encontro” para demandas por conhecimento especializado: os interesses comuns dos membros por conhecimento podem ser atendidos de diversas formas.

Desde a formação de listas de discussão, fóruns e grupos de trabalho, passando pela realização de eventos como workshops e palestras, a busca pelo conhecimento fica facilitada quando há profissionais especialistas à disposição.

Com esse objetivo, a Assespro mantém uma rede de especialistas cujo conheci-

mento é de interesse das empresas associadas, abrangendo temas que vão da contabilidade e gestão empresarial, passando por fusões e aquisições, negociações internacionais, entre vários outros.

Como cenário de fundo, em todas essas atividades das empresas, sempre surgem aspectos jurídicos. Por esta razão, a rede de especialistas também inclui um variado espectro de advogados especializados em temas de interesse dos associados.

A lista completa de especialistas está disponível no site da Assespro. Queremos aqui homenagear todos eles, pela sua colaboração com a entidade, citando o dr. Tarcísio Queiroz Cerqueira, doutor em Direito e que nos assessorou durante várias décadas, até seu recente falecimento. Sua obra mais destacada é o livro “Software – Direito e Tecnologia da Informação”, que se constitui numa referência no âmbito da elaboração de contratos relacionados a software (veja detalhes na Bibliografia, a partir da página 333).

CAPÍTULO 17

Marketing

A necessidade de um bom marketing é primordial para o sucesso de qualquer associação (ou mesmo organização empresarial). Porém, em comparação com o marketing empresarial, as associações enfrentam um ambiente muito mais complexo, em função da diversidade de públicos com os quais tem que lidar.

Por exemplo, no caso específico da Assespro, o marketing deve atingir, as lideranças das empresas associadas, os funcionários dessas empresas, seus clientes, as autoridades governamentais e políticos com potencial para se converter em autoridades, jornalistas, entre outros.

Outro aspecto que frequentemente se transforma num desafio é o fato de que as funções de marketing são exercidas por voluntários e/ou profissionais que não estão efetivamente preparados para essa função, porque sua formação ocorreu em áreas completamente diversas do marketing.

Essa dificuldade leva algumas associações com mais capacidade financeira a terceirizar as suas funções de marketing. Embora na Assespro, na medida do possível, façamos o mesmo, acreditamos firmemente que o sucesso em promover e defender os objetivos da associação continua a depender do nível de empenho dos membros voluntários da associação.

Esse empenho não deve ser considerado como aplicável apenas às lideranças responsáveis pelo marketing no momento, mas a todos os membros da associação: quando estes, individualmente, também são agentes do marketing da associação, a visibilidade da entidade é muito maior.

Este conceito de “marketing coletivo” pode ser desenvolvido de diversas maneiras, algumas das quais exemplificamos neste capítulo e nos seguintes.

Marca e logotipo

A marca da entidade e seu respectivo logotipo formam os símbolos gráficos e de texto pelo qual ela é reconhecida por todos os públicos-alvo: por esta razão, é necessário gerir marca e logotipo com todo cuidado. Existe um universo de conhecimento específico sobre este tema, que obviamente não podemos tratar aqui.



A marca completa da Assespro Nacional

Porém, é importante destacar que o cuidado no uso da marca e logotipo deve ser redobrado: quando elas são usadas por pessoas que não foram instruídas adequadamente sobre seu uso, é comum aparecer erros de ortografia, cores diferentes das originais, mudanças na proporção vertical x horizontal, no tipo de letra usado, que acabam dificultando a correta identificação da marca.

Com o objetivo de evitar este tipo de problemas, no caso da Assespro, foi desenvolvido um Manual de Identidade Visual para garantir o uso uniforme da marca (incluído na Bibliografia, a partir da página 333).

Slogan

O uso de uma breve frase que resume os objetivos da entidade, junto com a marca, recebe o nome de slogan. No caso da Assespro, há uma diversidade de slogans diferentes em uso. Por exemplo, a Assespro Nacional utiliza “Representando o setor de Tecnologia da Informação desde 1976”.

Outros exemplos vêm da Assespro Regional Distrito Federal, que usa “Há xx anos representando de forma empreendedora o setor de TI em Brasília”, da Regional Rio Grande do Sul, que usa “Representando comprometimento e atitude”, de Santa Catarina, que utiliza “Representando o setor de TI de Santa Catarina com Qualidade e Ética”, e São Paulo, que usa “Desde 1977 representando o setor de TI”. Já a Regional Rio de Janeiro utiliza “Esta marca traduz qualidade e ética”.

Em 2011 foi desenvolvido um trabalho com o objetivo de se aproximar do ideal de homogeneidade no âmbito da federação, porém os esforços de convencimento no uso de um slogan único por todas as regionais não atingiram o objetivo almejado. Na época foi identificado que todos os slogans em uso visavam identificar o ano de fundação, a missão da Assespro, a área geográfica de representação e a forma de atuação.

Entre as recomendações do trabalho destacamos o uso do nome dos Estados (no lugar do nome das cidades capitais) e o uso do ano de fundação (no lugar da idade, que muda a cada ano). Ainda, foi sugerido o uso de uma frase uniforme, baseada na estrutura “Representando e Desenvolvendo o Setor de Tecnologia da Informação <área geográfica> desde <ano de fundação>”.

Assim, a Regional Bahia, passaria a usar o slogan “Representando e Desenvolvendo o Setor de Tecnologia da Informação da Bahia desde 1982”, Rio Grande do Sul usaria “Representando e Desenvolvendo o Setor de Tecnologia da Informação do Rio Grande do Sul desde 1979”, enquanto regionais recentes, como a do Rio Grande do Norte, inicialmente omitiriam o ano de fundação (“Representando e Desenvolvendo o Setor de Tecnologia da Informação do Rio Grande do Norte”).

Selo de associado

Conforme citado no início deste capítulo, a promoção da marca da associação deve ser compartilhada com seus membros. Se isso não for feito, não apenas se perde uma enorme oportunidade de multiplicação da divulgação, mas corre-se o risco de que o público passe a identificar a associação como uma 'organização secreta', que possui objetivos pelos quais não deseja ser conhecida (o que dá uma conotação negativa).

No caso da Assespro, a iniciativa mais antiga deste tipo visa incentivar as empresas associadas a se identificarem como membros em seus próprios materiais de comunicação.



A figura exhibe alguns dos 'selos' que foram elaborados ao longo dos anos com esse objetivo. Alguns deles servem apenas para a divulgação de ações específicas da associação (como é o caso, por exemplo, do selo 'Teste OK'), enquanto outros são limitados ao uso de uma Assespro Regional.

Embora o uso da marca Assespro, em todos os selos, seja uniforme, há ainda uma oportunidade de melhoria na evolução destes selos para uma uniformidade visual maior.

Certificados de participação

Outra forma de propagar a marca é seu uso em certificados de participação. Toda atividade desenvolvida, exceto aquelas previstas como obrigação nos estatutos, é uma oportunidade de contemplar os participantes com um certificado de participação.



Exemplo de certificado de participação



Exemplo de certificado de participação para palestrantes

Assinaturas de e-mail

Outra oportunidade para disseminar a marca da associação está nas mensagens de e-mail: cada vez que uma liderança ou um membro envia uma mensagem, o rodapé da mesma pode ser usado como veículo de divulgação.

Recomenda-se, nesse caso, a criação de um visual padronizado a ser compartilhado por todos os usuários. No caso de entidades como a Assespro, em que as lideranças são empresários voluntários, muitas vezes a marca da associação acaba sendo usada em conjunto com a marca da empresa que representam, o que representa um desafio adicional em relação a entidades onde este tipo de 'mistura' não acontece.

Premiações

Outro tipo de iniciativa, que permite 'transbordar' a marca da entidade dos membros da entidade para um âmbito mais amplo, é a instituição de sistemáticas de premiação.

Em particular, no caso de entidades empresariais como a Assespro, existe uma dificuldade em divulgar a marca para públicos que são próximos, mas não se beneficiam diretamente da atuação da entidade. Na prática, tem sido esse o caso com os colaboradores das empresas que são membros da Assespro (porque os representantes das empresas são, na maioria das vezes, as lideranças empresariais e com os seus clientes.

Por essa razão, quando instituímos em 2011 a sistemática de premiação batizada com o nome do professor Imre Simon, optamos por um método de escolha dos vencedores que contasse com a participação desses públicos: a votação direta.

Em alguns casos, a escolha dos premiados deve obedecer a critérios políticos, ou ao efetivo desempenho de colaboradores ou agentes externos da entidade. Nesses casos, a escolha dos premiados se dá por um grupo ou comitê de 'notáveis' (composto, na sua maioria, por lideranças da entidade). Essa é a sistemática usada na Assespro para escolher os vencedores dos prêmios concedidos a cada cinco aniversários.

O detalhamento da sistemática de funcionamento dos Prêmios Imre Simon, assim como os motivos que levaram à escolha do nome para estes prêmios, pode ser encontrado no regulamento, citado na Bibliografia (a partir da página 333).

Vencedores do Prêmio Imre Simon (edições 2011 a 2013)

Staff Assespro Nacional

Material original, preparado para este livro, com base no material acumulado nas premiações, pela equipe baseada em Brasília (DF)

A tabela a seguir inclui todas as empresas premiadas nas edições do Prêmio Imre Simon, de 2011 a 2013, em ordem alfabética. Os textos que acompanham a descrição da categoria na qual as empresas foram premiadas, é o mesmo texto usado para a apresentação dessas empresas durante as cerimônias de premiação. Esses textos foram

extraídos do material entregue por elas para a Assespro, como parte do processo de inscrição. Assim, a responsabilidade sobre a veracidade das informações apresentadas, em cada caso, pertence às empresas participantes (responsabilidade esta que assumiram explicitamente ao realizar sua inscrição).

Os logotipos das empresas apresentados na tabela são os que estavam em uso no momento da premiação recebida.



A3 BUSSINESS SOLUTION

www.a3bs.com.br

Solução na Área de Infraestrutura (2011)

A A3 vem acumulando experiência desde 1975, com prestação de serviços para grandes empresas. Foi em 1994 que a empresa se consolidou no mercado. Desde então focou no desenvolvimento de softwares de automação comercial, quando teve seus produtos disseminados por todo o Brasil, com mais de 60 mil cópias comercializadas.

AFLUIR NEGÓCIOS

www.afluir.com.br



Iniciativa para Construção de Cidades Digitais (2012)

A Afluir Negócios é uma empresa que atua para viabilizar e executar serviços de infraestrutura, permitindo a inclusão digital e a melhoria para as cidades de médio porte, atuando no mercado de tecnologia da informação há oito anos.



Parceira dos Educadores

AIX SISTEMAS

www.aix.com.br

Soluções Integradas para o Governo - Micro e Pequenas Empresas (2012)

A AIX Sistemas é uma empresa que atua há 21 anos no desenvolvimento de soluções em TI para a gestão do ensino, contribuindo para o desempenho da educação brasileira através da melhoria do processo de ensino-aprendizagem e auxiliando educadores a extraírem o maior valor da tecnologia.



BETHA SISTEMAS

www.betha.com.br

Soluções Integradas para o Governo (2011)

A Betha Sistemas é uma inovadora empresa catarinense, atuante na área pública municipal, estadual e federal, desenvolvendo e comercializando softwares há mais de 26 anos. Seus sistemas estão implantados em 18 estados brasileiros. Recentemente conquistou os prêmios Melhores Empresas para se Trabalhar em TI & Telecom, pela revista Computer World, e também o Prêmio Ser Humano 2011, da ABRH Nacional.



BETHA SISTEMAS

www.betha.com.br

Soluções Integradas para o Governo (2012)

A Betha Sistemas é uma inovadora empresa catarinense, atuante na área pública municipal, estadual e federal, desenvolvendo e comercializando softwares há mais de 26

anos. Seus sistemas estão implantados em 18 estados brasileiros. Recentemente conquistou os prêmios Melhores Empresas para se Trabalhar em TI & Telecom, pela revista Computer World, e também o Prêmio Ser Humano 2011, da ABRH Nacional.



BISA WEB

www.bisaweb.com.br

Solução na Área de Serviços – Micro e Pequenas Empresas (2013)

A BISA Tecnologia de Informação é uma das empresas de desenvolvimentos em informática que mais vem se destacando no mercado. Há 19 anos no mercado, a empresa pernambucana hoje soma mais de 260 clientes espalhados pelo Brasil.



BYTE SOFTWARE

www.bytesoftware.com.br

Solução de Web 2.0 - Micro e Pequenas Empresas (2012)

A Byte Software oferece a pequenas e médias empresas o acesso a ferramentas de gestão empresarial de última geração, atuando do mercado de TI há 15 anos.



BYTE SOFTWARE

www.bytesoftware.com.br

Solução de Web 2.0 - Micro e Pequenas Empresas (2013)

Especializada no desenvolvimento de softwares de gestão, a Byte investe constantemente em tecnologia e em pessoas. Conta com uma equipe de profissionais com sólida formação, o que possibilita o pronto atendimento em várias regiões do país.



CIENTEC

www.cientec.net.br

Solução para o Agronegócio (2011)

A CienteC é uma empresa brasileira que provê e comercializa soluções em tecnologia da informação para os setores de agronegócio e recursos naturais. Planeja, arquiteta, desenvolve e implanta soluções em áreas como: Recursos Florestais e Ambientais; Gestão de Recursos Hídricos; Irrigação; Economia e Gestão do Agronegócio; Gestão da Produção e Qualidade; e Gestão de Convênios e Contratos.



CIGAM

www.cigam.com.br

Solução na Área de Serviços (2012)

Destaque no setor por seu investimento constante na qualificação de seus profissionais e parceiros, desde 2007 a CIGAM vem mantendo sua própria universidade corporativa. São 26 anos de atuação no mercado de softwares.

CIGAM

www.cigam.com.br



Solução na Área Industrial (2013) e Solução na Área de Serviços (2013)

A CIGAM é uma empresa especializada em soluções de software empresarial. É hoje uma das mais importantes fabricantes de software de gestão empresarial do Brasil recebendo reconhecimento através de importantes premiações de gestão e qualidade do país.

COMTECNO

www.comtecno.com.br



Prestação de Serviço para o Governo (2013)

Atuando a mais de 10 anos no mercado de Mídias Digitais Interativas, a COMTECNO é uma empresa que une experiência, inovação e interatividade na construção dos valores que oferece aos seus clientes.

DATUM TI

www.datum.inf.br



Solução para o Agronegócio – Empresa de Médio e Grande Porte (2013)

A Datum TI investe no aprimoramento contínuo de suas soluções e processos de gestão, oferecendo a seus clientes a satisfação de suas expectativas baseando o sucesso

da entrega de projetos às melhores práticas.



EBS SISTEMAS

www.ebs.com.br

Solução de Web 2.0 (2011)

O Cordilheira Gestão Web foi pioneiro ao utilizar o potencial da web 2.0 em unir em uma única plataforma os mais diferentes serviços para agregar valor a cada contato e interação com o cliente da empresa. Proporcionando formas de autoatendimento, o Portal de Relacionamento do CGW eliminou a utilização de e-mails ou telefone como principais formas de contato, permitindo atender com maior qualidade, controle e agilidade um número muito maior de solicitações, o que se refletiu diretamente em ganho de tempo, redução de custos e aumento do grau de satisfação dos clientes.

EDUTECC

www.edutecconsultoria.com.br



Solução na Área de Serviços – Micro e Pequenas Empresas (2012)

A EDUTECC é uma empresa voltada para a criação de tecnologia para a educação, preocupa-se em disponibilizar às escolas recursos que sejam atuais e educativos e que insiram o aluno no mercado e ao mesmo tempo sejam pedagógicos na abordagem.



INSTITUTO CURITIBA DE INFORMÁTICA

www.ici.curitiba.org.br

Prestação de Serviço para o Governo (2011)

O Instituto Curitiba de Informática (ICI) é uma Organização Social, reconhecida por lei, e foi instituído em junho de 1998 para assegurar a execução da política de Tecnologia da Informação do Município de Curitiba.



INSTITUTO CURITIBA DE INFORMÁTICA

www.ici.curitiba.org.br

Iniciativa para a Construção de Cidades Digitais (2013)

O Instituto Curitiba de Informática (ICI), organização paranaense com atuação em todo o território nacional, é referência em pesquisa, integração, desenvolvimento e implementação de soluções completas para a gestão governamental.



IDEIA DIGITAL SISTEMAS

www.ideiadigital.com.br

Iniciativa Para a Construção de Cidades Digitais (2011)

A Ideia Digital é uma empresa de tecnologia que atua nas áreas de telecomunicações, segurança, gerenciamento de redes, infraestrutura lógica de dados, cidades digitais,

controle de acesso e central de atendimento e suporte itil compliance.



IN CODE SOFTWARE

www.incodesoftware.com.br

Iniciativa de Exportação de Produtos ou Serviços de TI (2011)

A In Code Software tem como foco o atendimento de clientes, no Brasil e no exterior, que buscam o desenvolvimento de um produto ou serviço com tecnologia de ponta e exclusividade de mercado. A In Code possui equipes especializadas em Desenvolvimento de Produtos, Qualidade de Software, Consultoria em TI e Cloud Computing.



IN CODE SOFTWARE

www.incodesoftware.com.br

Iniciativa de Exportação de Produtos ou Serviços de TI (2012)

A In Code Software tem como foco o atendimento de clientes, no Brasil e no exterior, que buscam o desenvolvimento de um produto ou serviço com tecnologia de ponta e exclusividade de mercado. A In Code possui equipes especializadas em Desenvolvimento de Produtos, Qualidade de Software, Consultoria em TI e Cloud Computing.



MULTIMÍDIA EDUCACIONAL

www.multimidiaeducacional.com.br

Iniciativa para a Geração de Empregos no Setor de Ti e/ou Inclusão Digital (2012)

A Multimídia Educacional atua no mercado há mais de 10 anos, especializou-se em soluções de tecnologia educacional por meio do fornecimento de softwares e serviços especializados para o desenvolvimento de competências/habilidades de professores e alunos, e apoio ao processo de ensino-aprendizagem e melhoria dos índices do IDEB, estando presente em dezenas de municípios brasileiros.



MULTIMÍDIA EDUCACIONAL

www.multimidiaeducacional.com.br

Iniciativa para a Geração de Empregos no Setor de Ti e/ou Inclusão Digital (2013)

A Multimídia Educacional especializou-se em soluções de tecnologia educacional por meio do fornecimento de softwares e serviços especializados para o desenvolvimento de competências/habilidades de professores e alunos, e apoio ao processo de ensino-aprendizagem e melhoria dos índices do IDEB, estando presente em dezenas de municípios brasileiros.



NTC

www.cds.com.br

Iniciativa para a Geração de Empregos no Setor de TI (2011)

A NTC é a empresa líder da CDS, parceira especializada da Oracle, com estruturas de atendimento e produção em Brasília e em São Paulo. Trata-se de um grupo voltado para a disseminação da Tecnologia da Informação, que completou dez anos em 2012 e

tem cerca de 200 clientes em diferentes regiões do Brasil.



PAIVA PIOVESAN

www.paiva.com.br

Solução na Área Financeira (2011)

A Paiva Piovesan Softwares destaca-se no mercado devido a sua competência no desenvolvimento de softwares de gestão financeira (Finance) e empresarial (ERP Company), que atendem desde pessoas físicas a grandes empresas, tendo conquistado importantes premiações, como: Editor's Choice e Prêmio Info, da Revista Info Exame, Prêmio SEBRAE de Excelência Empresarial e Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho.



PRIMEHOST DO BRASIL

www.primehost.com.br

Solução na Área de Infraestrutura – Micro e Pequenas Empresas (2013)

A PrimeHost é uma empresa especialista em soluções de data center com foco em alta disponibilidade de serviços de TI gerenciados. Possuem soluções de hosting corporativo são flexíveis com serviços opcionais de monitoração, backup, firewall e suporte especializado.



PROCESSOR

www.processor.com.br

Solução na Área de Serviços (2011)

O Grupo Processor vem desde 1987 implantando e integrando serviços e soluções de Tecnologia da Informação (TI) para o mercado corporativo latino-americano, atingindo mais de mil clientes ao longo destes anos em segmentos como indústria, educação, finanças, serviços, saúde, energia e construção civil. Com matriz na cidade de Porto Alegre e unidades no Brasil em São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba, Blumenau e Belo Horizonte, além de operações no Chile, Colômbia e escritórios comerciais na Argentina, Espanha e Estados Unidos da América, o Grupo Processor se posiciona como um dos líderes do setor de TI na América Latina.



SILAS ALBERTO SCARLIONI

www.em.com.br

Reportagem na Imprensa Escrita (2011)

Silas Aalberto Scalioni, formado em Jornalismo e Relações Públicas, trabalha no jornal Estado de Minas há 20 anos, tendo, nesse período, paralelamente, exercido vários cargos públicos e privados em assessoria de comunicação. Há seis anos trabalha na área de tecnologia respondendo pelo Caderno de Informática do jornal.

TECNISYS

www.tecnisys.com.br



Iniciativa para a Diminuição de Impacto Ambiental (2011)

Desde a sua constituição, há mais de 20 anos, a Tecnisys busca oferecer um modelo de

negócios inovador, com soluções sob medida de acordo com as necessidades de seus clientes. Hoje, a Tecnisys confirma seu compromisso com a qualidade, focando em proteção e conscientização ambiental, firmando parcerias sólidas em benefício da sociedade.



TI EDUCACIONAL(ERP Flex)

www.tieducacional.com.br

Solução para Web 2.0 – Micro e Pequenas Empresas (2013)

ERPFLEX foi selecionado pela Locaweb como sistema de gestão para compor sua linha de produtos e serviços de tecnologia, estabelecendo uma parceria inovadora entre a Locaweb e o ERPFLEX para atender especificamente a necessidade de controle e gestão empresarial das pequenas e médias empresas nacionais.



UNION IT CONSULTING

www.uit.com.br

Solução na Área Financeira – Micro e Pequenas Empresas (2012)

Atuante no mercado desde 1999, a UNION IT CONSULTING busca atender as necessidades das empresas que queiram ganhar mais qualidade e performance no seu ambiente de TI, diminuindo custo e gerando maior lucratividade nos negócios.

UNION IT CONSULTING

www.uit.com.br



Solução na Área Industrial – Micro e Pequenas Empresas (2013)

A Union Informática foi fundada em 1998, com o objetivo de integrar competências e conhecimento, de forma a representar para o mercado uma alternativa de empresa disposta a promover o desenvolvimento de produtos e serviços de TI sob medida.

ZCR

www.zcr.com.br



Iniciativa para a Diminuição do Impacto Ambiental (2012)

A ZCR vem fornecendo soluções de tecnologia da informação, com pessoal qualificado, que visam a melhoria contínua da eficácia no nosso sistema de gestão de qualidade, assim como da produtividade e do atendimento dos requisitos do cliente nas organizações e no ambiente onde está inserido.

Site na web

No mundo hiperconectado do século XXI, a necessidade de dispor de um sítio na web é indiscutível para qualquer tipo de organização, incluindo associações e federações.

Não temos o objetivo de discutir a construção de sites do ponto de vista técnico, ou de reproduzir aspectos sobre web design. Entretanto, pretendemos detalhar aqui alguns aspectos envolvidos na arquitetura de sites, que consideramos fundamentais para este caso.

É preciso observar que os visitantes do site de uma associação são muito diversificados: além dos visitantes 'ocasionais', o site é o primeiro ponto de contato para novos associados potenciais e fonte de consulta permanente para aqueles que já são associados.

Dessas observações, concluímos que é necessário dispor de uma infraestrutura para operar o site que permita incluir, gerenciar e manter grandes quantidades de conteúdo: em poucos anos, por exemplo, o site da Assespro Nacional recebeu milhares de novas páginas.

Ainda, é importante observar que a inclusão de novos conteúdos deve ser possível de forma descentralizada (no nosso caso, contribuem, por exemplo, cada uma das regionais da Assespro e a assessoria de imprensa).

Isto leva, necessariamente, à escolha de um sistema de gerenciamento de conteúdo (ou CMS, de Content Management System, em inglês), de forma a manter os custos dessa operação num patamar razoável (é impensável, numa organização voluntária, ter que pagar em separado por cada página publicada na web).

Observamos ainda que um site bem estruturado é a forma mais simples e econômica de documentar a história da própria entidade: o próprio conteúdo do dia a dia, se alimentado sistematicamente e de forma bem organizada, passa a disponibilizar essas informações para as gerações de associados e lideranças futuras.

Arquitetura do conteúdo

Uma boa arquitetura do conteúdo do site, elaborada a partir do significado do conteúdo (observe bem: desconsiderando qualquer questão tecnológica, ou de visualização da informação), é portanto a pedra fundamental para a construção do site.

Quando estruturamos o conteúdo do site da Assespro Nacional, na versão que atualmente continua em uso (atividade desenvolvida em 2011), optamos por priorizar a arquitetura. O resultado mais evidente é que, passados vários anos e com um aumento enorme do conteúdo disponibilizado ao longo desse tempo, não houve qualquer necessidade de modificar essa arquitetura, que descrevemos brevemente a seguir.

O primeiro bloco de conteúdo, que apelidamos de 'Institucional', abrange, entre outras, informações sobre a constituição das diretorias nacionais e regionais ao longo do tempo, as biografias de cada um dos seus membros, as listas de associados de cada regional (a decisão de publicar ou não a lista de suas associadas foi deixada para cada entidade membro), todos os elementos resultantes do planejamento estratégico em vigor (como a missão, visão, valores e princípios da entidade).

O segundo bloco de conteúdo foi dedicado integralmente à informação que se destina à participação de novos membros: as descrições do processo de filiação, incluindo os pré-requisitos, os documentos necessários, além do detalhamento do perfil dos candidatos à filiação, coexiste com a informação destinada a potenciais interessados em estabelecer convênios de cooperação e/ou se transformar em patrocinadores da entidade.

O terceiro bloco de conteúdo apresenta uma descrição completa dos benefícios que a participação na entidade traz para seus membros: desde uma explicação da representatividade política, passando pelos benefícios diretos para os membros (em termos de capacitação de recursos humanos, de competitividade empresarial, etc.), o acesso a um corpo de conhecimento específico em termos de legislação, além do acesso a salas e auditórios e da participação em eventos, em condições especiais.

O quarto bloco, apelidado de 'Biblioteca', agrupa todas as informações que a enti-

dade disponibiliza de forma gratuita, a todos os interessados. Entre outras, essa seção inclui informação sobre o mercado de Tecnologia da Informação, sobre as premiações em andamento e já encerradas, sobre oportunidades de negócios, disponibiliza documentos específicos, etc.

O quinto bloco de conteúdo inclui todas as informações relacionadas com a participação da entidade 'Na Mídia'. Além de servir para publicar artigos, notícias das Regionais e de seus associados, disponibilizar todos os press releases da entidade, o press kit, revista e outros materiais disponibilizados, inclui também o clipping: uma reprodução de todas as notícias sobre a entidade publicadas na mídia (que ajuda a reforçar a rede de links na web entre os sites da imprensa e o da entidade).

O sexto bloco de conteúdo foi reservado para a disponibilização de uma loja virtual da entidade: ela vem sendo usada há vários anos para a venda das inscrições para participação nas premiações da Assespro. Também planejamos comercializar brindes (chaveiros, canetas, etc.) com a logomarca da entidade, assim como camisas e outras peças de vestuário customizadas com a logomarca.

O último bloco de conteúdo destina-se a disponibilizar diversos mecanismos de contato com a Assespro, que vão desde a localização física até os formulários de contato on line para diversas finalidades (incluindo a inscrição em listas de notícias, contatos com o webmaster para comunicar erros no site, além do tradicional formulário Fale Conosco).

Como lidar com informação restrita

Uma observação importante diz respeito ao tratamento de informação restrita: com certa frequência, surgem informações e documentos que se deseja compartilhar apenas com os associados. A solução clássica para este caso é a criação de uma 'área restrita' no site, a qual é acessada apenas pelos associados (e que recebem conta e senha específicas para essa finalidade).

Entretanto, esta solução acaba por 'esconder' esse conteúdo de forma radical: quem não é membro sequer fica sabendo da existência da informação (e nem os robôs dos mecanismos de busca na internet, como o Googlebot, terão conhecimento da existência dele).

Por isso, optamos por uma estratégia alternativa, que consiste em publicar de forma aberta a descrição do conteúdo, visível a todos os visitantes e aos mecanismos de busca, e publicar os documentos confidenciais para download, protegendo-os por meio de criptografia baseada em senhas. Estas senhas são distribuídas aos associados, para que eles possam ter acesso à informação.

Perenidade do conteúdo

A manutenção costuma ser uma das dificuldades de manutenção de sites na web com grande volume de conteúdo: por isso, optamos por construir o conteúdo, desde sua publicação, de forma 'perene'.

Optamos por proibir o uso de quaisquer expressões que façam referência ao tempo de forma relativa: hoje, semana passada, semana que vem, há tantos anos, no próximo semestre/ano, são todos exemplos de frases que tem seu uso proibido no texto publicado.

No lugar disso, optamos por publicar cada notícia, comunicado, circular, oportunidade, etc. sempre com a sua data completa (em formato japonês = ano-mês-dia, de forma que a ordenação alfabética dos títulos das páginas automaticamente as coloca em ordem cronológica). Qualquer visitante saberá há quanto tempo esse conteúdo foi publicado.

Analogamente, em vez de usar expressões como 'há mais de trinta anos' (que logo serão quarenta, cinquenta, etc.), nosso slogan diz 'desde 1976'.

Esses cuidados simples, se observados sistematicamente, garantem que o conteúdo publicado não precise de revisões na medida em que tempo transcorre. Em alguns

casos pode haver necessidade de mudar páginas de uma seção do site para outro (por exemplo, as páginas das empresas que concorrem aos prêmios da entidade a cada ano são movimentadas para a seção “participantes de anos anteriores” a cada ano), mas o conteúdo não sofre alterações.

Conteúdo x Arquitetura x Visualização

Finalmente, observamos a importância de escolher um sistema de gerenciamento de conteúdo (ou CMS, de Content Management System, em inglês) para administrar o site, que permita separar claramente o conteúdo (que são os textos publicados em cada página) da arquitetura de informação (que é a forma como as páginas são agrupadas para constituir as seções do site) e do mecanismo de visualização.

É fato que, ao longo do tempo, muda-se o que é considerado um visual 'moderno' na web: novas ideias de layout, mecanismos de navegação, ícones costumeiros são introduzidos continuamente. Assim, o sistema de gerenciamento de conteúdo tem que permitir modificar e atualizar a aparência visual do site sem que haja a necessidade de, em função disto, modificar a arquitetura e/ou o conteúdo existente.

Material para palestras

Outra estratégia, comum de ser encontrada em grandes empresas e fácil de ser reproduzida (mas geralmente esquecida), é a produção de materiais padronizados para palestras.

Nas grandes empresas, normalmente há uma equipe da área de marketing que tem como responsabilidade a produção dos materiais a serem usados por todos os colaboradores da empresa quando forem convidados a fazer apresentações ou palestras.

Dessa forma, não só se padroniza a mensagem, como se economiza tempo. Em

particular, no caso de uma associação composta por voluntários, é comum os convites serem recusados por falta de tempo para preparar as apresentações (quando ficam a cargo de cada um).

O acervo de apresentações da Assespro é disponibilizado no seu site na web, para estar disponível a todos os interessados, sejam eles membros ou não da entidade.

Publicação de revistas

A publicação de revistas é uma forma já bastante tradicional de promover conteúdos de interesse de uma associação. O principal desafio, na maioria dos casos, não é conseguir manter um conteúdo de qualidade, mas dispor dos recursos materiais para garantir sua publicação ao longo do tempo.



Capa da edição 48 da Revista Nacional de Tecnologia da Informação

Publicação de livros

Mesmo na era da internet, a publicação de livros continua sendo uma forma importante de gerar materiais de referência, a serem citados de forma repetitiva ao longo do tempo.

Mesmo que os livros sejam publicados em formato eletrônico, disponibilizados apenas por meio de gráficas que fazem a impressão sob demanda, ou por outros meios diferentes da tradicional 'tiragem' de um número expressivo de exemplares impressos em papel, eles se constituem num excelente mecanismo para comprovar que a entidade dispõe de conhecimento específico, único e está disposta a compartilhá-lo com quem se interessar por ele: o marketing implícito na publicação de livros é de elevado valor, desde que o conteúdo dos livros de fato esteja relacionado com os objetivos da entidade.

Nesse sentido, no caso da Assespro, cabe citar como exemplo o livro “Excelência em Gestão para o Setor de Tecnologia da Informação no Paraná” (veja na Bibliografia, a partir da página 333), desenvolvido pela Assespro Regional Paraná para documentar o esforço cooperado desenvolvido naquele estado para adequar a gestão das empresas associadas aos quesitos do Programa Nacional da Qualidade.

Este livro, “Juntos Somos Mais!”, é outro exemplo de aplicação da mesma estratégia: embora o objetivo principal seja formalizar e compartilhar o conhecimento acumulado, ao mesmo tempo ele se constitui numa peça importante para o marketing da entidade, junto a quase todos os públicos com os quais a entidade se relaciona.

CAPÍTULO 18

Benefícios Coletivos

Neste capítulo descrevemos alguns dos benefícios que os associados da Assespro obtêm como resultado direto pela sua participação.

No caso da Assespro, essa estratégia se materializa na publicação da Revista Nacional da Tecnologia da Informação (www.revistati.com.br), publicada trimestralmente há mais de quinze anos.

Nos primeiros anos de sua publicação, ela era conhecida como a “revista da Assespro”. Entretanto, ao longo dos anos, o conselho editorial optou por incluir outras entidades ligadas à área de Tecnologia da Informação, dando um caráter mais amplo à revista, e portanto, uma circulação maior.

Certidões de exclusividade

Um dos maiores compradores de produtos e serviços de tecnologia são os órgãos de governo, em nível federal, estadual e municipal. As compras públicas são reguladas pela 'famosa' Lei 8.666, conhecida como Lei das Licitações, que determina os procedimentos de compras que os gestores públicos devem seguir. O procedimento de compra mais comum na atualidade é o pregão eletrônico, onde os interessados em vender ao governo participam de um leilão inverso: ganha quem oferecer o menor preço.

Entretanto, a própria lei prevê algumas situações em que existe um único fornecedor possível para um determinado produto ou serviço. Para comprovar esta situação, o gestor público é obrigado a exigir do fornecedor documentação que comprove essa condição de exclusividade.

Todas as Assespros Regionais estão credenciadas à emissão destas certidões para seus associados. Detalhes podem ser encontrados no Regulamento para Emissão das Certidões, acordado entre as regionais sob a coordenação da Assespro Nacional (veja no Apêndice 2 – Bibliografia, a partir da página 333).

Promoção comercial

Outra forma de obter benefícios para os associados decorre da promoção conjunta de seus produtos e serviços: a edição de guias para serem distribuídos a clientes em potencial, a elaboração de portais na web com informação sobre as empresas, a participação em feiras com estandes coletivos, são vários exemplos que permitem obter custos inferiores para os participantes, do que se cada um deles se lançasse de forma isolada.

Formação de consórcios

Todas essas atividades conjuntas ainda propiciam conhecimento recíproco das empresas, que em alguns casos lhes permite a formação de consórcios, e outras formas de parceria, para atender a clientes que, de forma isolada, lhes seriam inacessíveis, tanto na esfera pública como na privada.

Apoio a missões comerciais

A obtenção de apoio para missões comerciais, seja a outras partes do país ou ao estrangeiro, é outra possibilidade que se abre para as empresas ao atuarem de forma conjunta. Em geral, os órgãos de fomento ao desenvolvimento regional e ao comércio internacional dão preferência a apoiar associações do que a empresas individuais, para não correrem o risco de serem acusadas de favorecimento a empresas específicas.

Experiências de sucesso no apoio às empresas de TI

Geovanne Teles

Este artigo foi preparado como material original para este livro

Geovanne Teles é presidente da Assespro Regional Minas Gerais e diretor-presidente da ATS Informática, baseada em Belo Horizonte (MG)

A Assespro-MG vem desenvolvendo várias iniciativas de sucesso, com o objetivo de promover a TI e incentivar as empresas a compartilhar e comemorar suas conquistas. Prova disso são as ações que relatamos neste artigo como experiências positivas e concretas de apoio ao setor. Além de replicáveis, tais ideias podem e devem ser aprimoradas. Esperamos que sejam úteis para a toda a rede de regionais da Assespro.

As maiores de Minas

Promover o setor de Tecnologia da Informação (TI) de Minas Gerais sempre foi um dos objetivos da Assespro-MG. Para cumprir essa missão, foi criado o Ranking Mineiro de Informática, que classifica as maiores empresas do estado em termos de faturamento, lucratividade, crescimento, geração de empregos, capacitação da equipe e exportação. Realizado em oito edições, de 2000 a 2008, o ranking contribuiu para que a entidade atendesse duas importantes demandas: dar visibilidade às empresas e, ao mesmo tempo, levantar dados atualizados sobre o mercado.

Pelo viés das informações sobre o setor, o ranking teve papel relevante ao estudar indicadores financeiros das empresas participantes. A metodologia utilizada era similar ao do Anuário IH e da Info 200 da revista Info Exame, mas com o foco específico em Minas Gerais, sendo, assim, a única pesquisa sobre o setor de TI realizada em âmbito estadual. Como consequência, a Assespro-MG conseguiu demonstrar o valor

econômico do setor de TI para o estado e a necessidade de reconhecimento a ampliação dos investimentos públicos das várias esferas de governo.

O Ranking Mineiro de Informática também se destacou como ferramenta de marketing. Figurar nesta lista das maiores empresas de TI de Minas Gerais foi motivo de orgulho para as participantes e significou uma oportunidade de divulgação, já que esta iniciativa sempre ganhou muita visibilidade nos canais de comunicação da própria entidade e, principalmente, na mídia em geral, que tinha muito interesse na listagem das maiores empresas e nos números sobre o setor.

Na primeira edição, 43 empresas participaram do levantamento. O texto de apresentação da pesquisa na época já previa um futuro de sucesso, com as adesões de um número cada vez maior de participantes: “Como toda iniciativa nova, esta primeira edição contou com uma participação tímida das empresas. Muitas empresas recearam abrir seus números, ou recearam ficar numa posição desvantajosa no ranking, mas à medida que o mesmo se consolide todos perceberão que não figurar no ranking é que será motivo de preocupação.”

Com o sucesso das oito edições, o ranking ganhou um novo nome em 2009 e passou a se chamar Prêmio Assespro Minas. Com o slogan “Competitividade para fazer a diferença”, aquela edição trouxe a mensagem de que as empresas precisavam investir em sua eficiência para conseguirem competir em um mercado cada vez mais disputado. O então presidente da Assespro-MG, Ian Campos Martins, dizia que o prêmio destacava a indústria mineira de TI, fornecendo indicadores para benchmarking das empresas.



Geovanne Telles - Presidente da Assespro Minas Gerais

O prêmio em 2009 teve três faixas para separar microempresas, pequenas empresas e empresas de médio e grande porte. Ao todo, foram distribuídas 17 premiações. Três delas, em forma de troféus, ainda hoje estão em lugar de destaque na sede do Grupo Info, que participou com as empresas Info Sistemas, ganhadora na categoria Maior Produtividade (grande porte) e Ocean Informática, agraciada nas categorias Maior Produtividade e Maior Lucratividade (pequena empresa).

Segundo o diretor geral do Grupo Info, Marcelo Alvarenga de Almeida, o prêmio foi uma forma importante de mostrar ao mercado a evolução da empresa. “Como consequência, o grupo tratou de divulgar na mídia (jornais, revistas e sites) as honrosas conquistas, o que contribuiu muito para consolidar junto ao mercado de atuação do Grupo Info o sucesso já expresso nos indicadores financeiros e contábeis, utilizados como critérios da premiação”, aponta.

Para Marcelo Alvarenga, a iniciativa trouxe benefício para o setor de TI em Minas Gerais. “Este tipo de premiação incentiva o que chamamos de 'concorrência saudável', em que as empresas, estimuladas pela possibilidade de conquista de um importante prêmio, se desdobram ainda mais para alcançar e bater metas de faturamento e produtividade. Como legado para a sociedade, ainda temos a geração de empregos e o desenvolvimento de tecnologias com inovação, estimulando cada vez a indústria de software, cujo cunho principal, é de ser sempre uma indústria limpa, não poluente, que só traz benefícios à sociedade”, explica.

Em 2010, o Grupo Info repetiu o sucesso do ano anterior, conquistando mais três prêmios para as mesmas empresas nos mesmos quesitos. Naquele ano, o Prêmio Assespro Minas foi incorporado ao Prêmio Imre Simon, realizado pela Assespro Nacional a partir de 2011, convergindo esforços para dar ainda mais visibilidade ao setor de TI em todo o Brasil. A semente do ranking, no entanto, gerou outro importante projeto na Assespro-MG, relacionado a pesquisas e inteligência competitiva na área de software.

Informação para ampliar a competitividade

A partir da experiência de muitos anos com o Ranking Mineiro de Informática e depois com o Prêmio Assespro Minas, foi criado em 2009 o Bureau de Inteligência (BI), que manteve o objetivo de contribuir para a competitividade do setor da Tecnologia da Informação (TI) em Minas Gerais. Os relatórios abrangeram tendências no mercado nacional e internacional, monitoramento dos movimentos dos principais fornecedores e players de mercado, alterações na legislação que impactam diretamente os negócios e mudanças culturais e comportamentais dos usuários dos produtos e serviços de TI.

A construção do BI fez parte do projeto estruturador “Software de Minas”, financiado pelo Governo do Estado de Minas Gerais, por meio da Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais (Fapemig) e da Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (Sectes-MG). O foco do trabalho foi levar inteligência aos dirigentes das empresas para a tomada de decisões estratégicas. Para tanto, foram desenvolvidos quatro produtos: Radar da TI; Alerta da TI; Análise de Mercado/Setorial; e o Relatório de Mercado de TI: perspectivas e tendências.

Por meio do site do Bureau de Inteligência, os empresários conseguiam se cadastrar e acessar um ambiente virtual exclusivo, onde eram armazenados os dados levantados pela equipe do projeto. Além disso, foram realizadas quatro pesquisas mais amplas sobre assuntos estratégicos para o setor: inovação tecnológica e seus impactos no desempenho de empresas do setor de Tecnologia da Informação; atlas do emprego formal em Tecnologia da Informação; competitividade do setor de TI em MG; a satisfação dos funcionários como fator chave na obtenção da satisfação dos clientes; e perfil do profissional de Tecnologia da Informação.

O resultado dessas pesquisas foi publicado em versões eletrônicas e físicas na forma de livros. Um dos destaques foi o estudo “Inovação Tecnológica e seus Impactos no Desempenho de Empresas do Setor de Tecnologia da Informação: um estudo

empírico de Minas Gerais”, organizado pelo então presidente da Assespro-MG, Ian Campos Martins, e pelos pesquisadores Cid Gonçalves Filho, Gustavo Quiroga Souki e Kamila Torres Madureira.

No texto de apresentação da pesquisa, publicada em 2010 pela Editora CRV, Ian Campos Martins, ressalta o ineditismo e a importância da iniciativa: “Os resultados do trabalho indicam caminhos para as empresas de TI obterem um maior grau de inovação, bem como um aumento de seu desempenho econômico. Neste sentido, o levantamento contribui de forma objetiva para o desenvolvimento do setor de TI no estado, apresentando, de forma inédita, as relações entre as estratégias de inovação e resultados obtidos, identificando oportunidades e criando bases para direcionar novas ações eficazes por estas organizações”.

Gerando oportunidades de negócios

O trabalho para dar visibilidade às empresas de TI, que passou pelo projeto do Ranking Mineiro de Informática e do Prêmio Assespro, também já contou com ações mais contundentes para gerar negócios. Afinal, entre os objetivos da entidade, estão o fomento ao desenvolvimento e a criação de meios para o fortalecimento das empresas. Uma delas foi o Tecnoportal, um catálogo eletrônico de livre acesso, com indicações de produtos e serviços de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais.

Desenvolvido pela Assespro-MG, o Tecnoportal funcionou como uma vitrine, reunindo as empresas associadas à entidade. Por meio desse guia, consumidores de TI de todos os portes podiam fazer consultas e encontrar possíveis fornecedores. No portal, também estavam disponíveis um Glossário de Termos Técnicos, o Código de Defesa do Consumidor e um Manual Especializado de Compras, onde os clientes encontravam sugestões de procedimentos para adquirir adequadamente produtos de tecnologia avançada.

Lançado em 2006, no mandato do presidente José Epiphânio Camillo dos Santos,

o Tecnoportal fez parte de um esforço conjunto de apoio ao Arranjo Produtivo Local (APL) de Software de Belo Horizonte. O projeto de fortalecimento do setor contou com outras diversas ações, desenvolvidas com incentivo do Sebrae Minas, em parceria com o Governo do Estado, Fapemig, Prefeitura Municipal, Fumsoft, Sindinfor e Suce-su Minas. O sistema chegou a contar com mais de 200 empresas e cerca de 400 produtos e serviços cadastrados.

Como forma de contribuir para o bom funcionamento do Tecnoportal, a Assespro-MG criou, nesta mesma época, o Ponto Tecnológico, um serviço de consultoria oferecido a micro e pequenas empresas de qualquer segmento. O objetivo era orientar os empresários na informatização de seus negócios. Com isso, resolveu-se o gargalo de ajudar os clientes a entender melhor suas carências tecnológicas e achar as melhores soluções para suas demandas.

O atendimento do Ponto Tecnológico era realizado por consultores especializados em Tecnologia da Informação. Os clientes recebiam apoio para: análise técnica de propostas de fornecedores de hardware, software e serviços de informática; levantamento de requisitos para criação de infraestrutura em hardware, software e internet na empresa; elaboração de requisitos técnicos para solicitação de propostas; e soluções de problemas de informática existentes na empresa. Com esses dois projetos funcionando de forma alinhada, a Assespro-MG conseguiu colocar as empresas em evidência e ajudou a gerar oportunidades concretas de negócios.

Pragmatismo e resultados

Buscamos mostrar neste artigo alguns projetos que exemplificam bem o esforço da Assespro-MG para promover o setor de Tecnologia da Informação de Minas Gerais, afastando de forma definitiva a imagem de que o mineiro “come quieto”. Ações como o Ranking de Informática, o Prêmio Assespro Minas, o Tecnoportal e o Ponto Tecnológico são provas de que, em Minas, estamos sempre trabalhando para dar visi-

bilidade às empresas, contribuindo para que a sociedade em geral possa também enxergar a relevância da TI.

Tais iniciativas, já alinhadas às tendências do século XXI, surgem em um ambiente propício para o desenvolvimento do setor, algo semeado muitos anos antes, com ações como a articulação política para redução do Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN). É importante destacar que, em 1994, por meio da atuação da Assespro-MG, juntamente com outras entidades, Belo Horizonte aprovou legislação que previa esse benefício tributário para as empresas sediadas na capital. Na época, o ISSQN para o setor de software era de 5%.

Em resumo, todas essas ações, realizadas nos últimos anos serviram como valiosas experiências, que acabaram gerando novas iniciativas, inclusive, com a chancela maior da Assespro Nacional. Entre muitos outros projetos, os trabalhos descritos aqui revelam que é possível utilizar a força do associativismo para o benefício coletivo, posicionando a entidade como uma indutora concreta do desenvolvimento. Esperamos que sirvam como aprendizado para replicação em outros estados, fortalecendo, assim, a nossa rede de regionais da Assespro em todo o Brasil.

CAPÍTULO 19

Compras Coletivas

Ao se constituir uma associação, que reúne membros que possuem características comuns e que podem ser acessados pelo processo de comunicação interno, passa a existir uma 'atração' por empresas e profissionais de vendas interessados em comercializar seus produtos e/ou serviços para os membros.

Para estes vendedores, a utilização dos canais de acesso privilegiado aos membros da associação representa, na prática, uma diminuição de seu custo de venda: se eles tivessem que se esforçar em identificar e contatar cada membro individualmente, supondo que fosse possível, o custo seria muito maior do que a abordagem por meio da associação que já congrega esses membros.

Consideramos indispensável que essa economia de custos obtida pelo interessado em comercializar seus produtos e/ou serviços sejam compartilhados, de alguma forma, com a associação e/ou seus membros. Naturalmente, a proporção exata muda conforme cada produto e/ou serviço, e as circunstâncias do momento.

Em alguns casos, a economia de custos obtida pode ser revertida como uma comissão sobre as vendas para a associação. Em outros, pode ser preferível transformar a economia em desconto para os associados. Na Assespro, optamos por privilegiar os associados, de forma a usar o benefício como mais uma forma de atração e fidelização.

Alguns cuidados necessários

Para que iniciativas deste tipo não terminem por criar problemas para a associação, são preciso alguns cuidados.

Múltiplos fornecedores

Por exemplo, é comum que o serviço ou produto a ser ofertado com desconto

possa ser obtido junto a diversos fornecedores. Este é o caso, por exemplo, da contratação de planos de saúde, seguros de todo tipo, ou serviços de agenciamento de viagens: nesses casos, o volume de compras que o conjunto dos membros realizam permite efetivamente obter descontos importantes em relação ao preço normal de mercado.

Entretanto, é preciso observar uma disciplina na contratação do fornecedor: nem sempre o primeiro a se apresentar possui a melhor oferta ou os produtos/serviços de melhor qualidade.

Concorrência com membros

Outra situação que pode gerar dificuldades, se não for observada, é a contratação deste tipo de serviços ou produtos de um fornecedor externo, quando dentro da própria associação existem membros capacitados a prestar o serviço ou comercializar o produto em questão.

No caso da Assespro, há membros que são fornecedores de treinamento em temas técnicos, há desenvolvedores de sites para a web, por exemplo.

No caso de se querer ofertar estes produtos ou serviços que podem ser fornecidos por associados, recomendamos que, como primeiro passo, a possibilidade de desenvolver este tipo de acordos de fornecimento com desconto seja negociada inicialmente com esses associados. Caso nenhum deles se interesse pela oportunidade, então a associação pode procurar fornecedores externos.

Se a associação passa a oferecer produtos ou serviços que competem com os que são comercializados por associados, sem consultá-los antes, a reação habitual é a desfiliação destes.

Margens de comercialização

Em nossa experiência, um fator-chave para o sucesso deste tipo de iniciativas é a margem de lucro média praticada na comercialização dos produtos ou serviços em questão.

Por exemplo, a comercialização de material de escritório e de computadores possui margens muito pequenas. Nestes casos, mesmo que os acordos sejam celebrados com os fabricantes (em vez de com distribuidores ou revendedores), a chance de sucesso é menor, porque o pequeno desconto possível nem sempre se torna atraente para a sua compra (frente a questões como prazo de entrega ou variedade de produtos ofertados).

Busca ativa

Em muitos casos, os fornecedores de produtos e serviços se encarregam de procurar as entidades, que atuam nesse caso como receptores passivos. Entretanto, em alguns casos, pode ser de interesse dos associados que seja desenvolvida uma busca ativa por fornecedores que queiram fornecer produtos ou serviços com desconto.

Por exemplo, no caso dos associados da Assespro, os custos de desenvolver programas de melhoria da qualidade com vistas à obtenção de certificações do tipo CMMi, mps.br, ISO 900x e outras podem ser reduzidos significativamente mediante a contratação coletiva.

Ainda, a contratação coletiva pode, muitas vezes, receber subsídios de órgãos de fomento, como o SEBRAE, secretarias ou autarquias municipais ou estaduais, que possuem interesse numa melhor qualificação do tecido empresarial local, como, por exemplo, o crescimento das empresas redundará em mais postos de trabalho, mais impostos arrecadados, etc.

Em alguns casos, grandes empresas que contratam serviços ou produtos em larga

escala, demandando eles de um número significativo de fornecedores ao mesmo tempo, podem desempenhar esse mesmo papel de catalisador ou até de apoiador dessas iniciativas de qualificação coletiva.

CAPÍTULO 20

Influenciando a Opinião Pública

A capacidade de influenciar a opinião pública é decisiva para atingir aqueles objetivos da associação que passam pelas políticas públicas (além de se constituir numa ação de apoio ao marketing). Por isso, dedicamos este capítulo a detalhar iniciativas que servem para levar a mensagem para a opinião pública.

Imprensa

A imprensa, apelidada de “Quarto Poder” pela sua capacidade de influenciar o desenvolvimento das sociedades modernas, representa a principal ferramenta a disposição das associações para fazer chegar suas ideias e propostas para a opinião pública.

Associações construídas de forma voluntária costumam receber um tratamento privilegiado por parte da imprensa, quando comparamos este com o tratamento dispensado para empresas.

Em primeiro lugar, o fato de se tratar de um trabalho voluntário situa as opiniões das associações num patamar acima dos interesses comerciais de uma empresa específica.

Adicionalmente, ao representar os interesses de forma coletiva, as posições da associação possuem de fato peso maior do que aquelas elaboradas por uma empresa de forma individual.

É importante observar que este último raciocínio costuma ser seguido também por membros de governo para receber representantes de associações mesmo quando, pelos códigos de comportamento que lhes corresponde seguir, são proibidos de receber representantes de empresas de forma individual.

Planejamento de comunicação

Para que a comunicação leve uma mensagem coerente para a opinião pública, tor-

na-se fundamental planejar os conteúdos que serão trabalhados. A atividade de planejamento deve ter periodicidade semestral ou anual. Entretanto, é importante manter-se flexível para incluir na pauta novos temas que surgem ao longo do período planejado.

Assessoria de imprensa

Para obter resultados efetivos na imprensa, é necessário contar com o auxílio de profissionais especializados. Embora em alguns casos seja possível contratar apenas profissionais autônomos para essa finalidade, na experiência da Assespro o investimento na contratação de empresa especializada apresenta retorno superior: a Assespro é considerada hoje não apenas fonte sobre o tema Tecnologia da Informação na imprensa especializada no tema, mas é consultada regularmente pela chamada 'grande imprensa', que produz o material jornalístico consumido pela sociedade em geral.

Cabe à assessoria de imprensa, em primeiro lugar, auxiliar na redação dos materiais a serem divulgados e fazer o contato com os meios de imprensa para atrair a atenção destes para os conteúdos gerados. Adicionalmente, a assessoria de imprensa deve propiciar encontros (por exemplo, na forma de cafés da manhã ou almoços) de jornalistas com lideranças da entidade, de forma individual.

Esses 'encontros de relacionamento com a imprensa' frequentemente são motivados por uma pauta específica de interesse dos jornalistas, mas ao mesmo tempo servem para estabelecer vínculos entre a associação e a imprensa, que rendem frutos mais adiante.

Apesar de considerarmos crucial contar com uma assessoria de imprensa para levar a mensagem da Assespro para a opinião pública, é crucial observar que a responsabilidade pelo conteúdo continua nas mãos da entidade: contar com profissionais especializados na produção de texto, por exemplo, pode fazer com que a frequência e a qualidade destes aumente.

Observamos, porém, que a escolha dos temas, o direcionamento das opiniões e uma revisão final de todo e qualquer texto devem passar, necessariamente, pelas mãos das lideranças (preferencialmente, mais de uma) da associação.

Quando a associação delega essa tarefa aos profissionais contratados, a efetividade do processo de comunicação com a imprensa diminui rapidamente: os jornalistas são muito experientes em diferenciar opiniões embasadas de textos 'pasteurizados'.

Elaboração de releases

A elaboração de 'press releases' é a forma mais habitual de municiar a imprensa com notícias a respeito do funcionamento da associação. Estes releases são textos curtos, tipicamente uma página A4 de texto, detalhando algum acontecimento considerado de interesse mais geral.

Como forma de justificar esse interesse, o texto inclui quase sempre um depoimento textual de uma liderança da associação (preferencialmente, o presidente). Ao mesmo tempo, esse depoimento passará a impressão ao leitor do texto já publicado de que o jornalista efetivamente entrevistou a liderança em questão.

Dicas para escrever um artigo para a imprensa

NBPress Comunicação

A NBPress é a assessoria de imprensa da Assespro Nacional desde 2011, baseada em São Paulo (SP)

1 – Um artigo tem como principal função colocar o autor e sua respectiva empresa como formadores de opinião. Dessa forma, aborde um assunto relevante ou que

venha a se tornar tendência, no qual sua empresa ou seus conceitos se destacam, sempre ressaltando o tema e não o nome da companhia/entidade. Procure usar assuntos conexos ao seu “core business”.

2 – Para um artigo ser válido, ele deve possuir um caráter pessoal do autor, onde se deve firmar um posicionamento sobre um determinado assunto abordado. Mesmo em caráter pessoal, o texto não deve possuir, em momento algum, a citação do nome da empresa ou entidade de forma direta. O artigo deve firmar um posicionamento, e não “vender” um produto ou serviço. No entanto, na autoria do artigo, será dado o devido crédito ao autor e a empresa, constando cargo, companhia, e eventualmente especializações do autor.

3 – Sempre que possível, inclua dados de mercado, pesquisas que deem maior embasamento ao assunto abordado. Ao incluir números com fontes de pesquisas confiáveis, é possível criar uma maior relação de credibilidade entre o texto (autor e empresa) e o leitor. Sempre quando citado algum dado, deverá ser feita referência à fonte que foi utilizada.

4 – A estrutura do texto deve possuir uma medida certa. Não deve se estender demais no tema, para não tornar a leitura cansativa e até deixar espaço para divagações. Também não deve ser muito curto, pois o material precisa trazer argumentos que justifiquem a opinião. A maioria das publicações de artigos atualmente acontece na internet, por isso a necessidade maior de um texto mais objetivo. Um artigo bem elaborado e estruturado tem, normalmente, ao redor de quatro mil caracteres (somando os espaços).

5 – Caso o autor produza um artigo e não tenha ainda enviado uma foto em alta resolução para a assessoria de imprensa, é importante ressaltar que o mesmo deve acompanhar a imagem de quem assina o artigo, uma vez que, em alguns casos, o veículo exige a foto para publicar o material.

Nos dias atuais, em que o ambiente de trabalho nas redações fica a cargo de poucos profissionais, que são obrigados a trabalhar num ritmo intenso, muitas vezes os press releases de qualidade acabam sendo publicados de forma quase literal na imprensa.

Artigos

Para poder levar as opiniões da associação para a opinião pública por meio da imprensa, é necessário produzir artigos, no jargão da imprensa. Esse tipo de texto não fica limitado a detalhar acontecimentos, como no caso dos releases.

Contanto que as opiniões emitidas tenham consistência (a sua falta é rapidamente percebida pelos jornalistas), artigos assinados pelas lideranças da associação permitem tratar de uma diversidade muito maior de temas.

Tipicamente, esses artigos servem para comentar acontecimentos, opinar a respeito de políticas públicas em formulação ou execução, ou para opinar sobre os impactos de qualquer um destes sobre a sociedade e, em particular, sobre os membros da associação.

Ao ser assinados por uma liderança (ou várias) citada nominalmente como autor de cada artigo, a responsabilidade pela opinião emitida fica a cargo dessas lideranças.

Isto é importante, por exemplo, no caso de temas políticos: é comum precisar se manifestar a respeito de determinados temas que a associação ainda não teve tempo de apreciar e discutir em profundidade. Caso o posicionamento resultante dessas discussões mais profundas não coincida com a opinião manifestada pelas lideranças em artigos sobre o tema em questão, não haverá problemas maiores: a opinião manifestada nos artigos é de responsabilidade de seus autores.

Dilma na ONU: além do eleitoral

Roberto Carlos Mayer

Artigo publicado no jornal Valor Econômico, na sua edição impressa de 18 de outubro de 2013, avaliando as implicações para o Setor de Tecnologia da Informação do discurso da presidente Dilma na abertura da Assembleia Geral da ONU

Durante o discurso de abertura da Assembleia Geral 2013 das Nações Unidas, a presidente Dilma abordou de forma taxativa o tema da espionagem desenvolvida pelas agências de inteligência dos Estados Unidos. Analistas políticos nacionais afirmaram de imediato que se tratou de um discurso voltado para o processo eleitoral de 2014. O discurso reforçaria a posição firme na defesa dos interesses e da soberania do país. Dado que a espionagem acontece há mais de uma década, e só veio a público, pela imprensa, em função do vazamento proposital de informações por parte de 'desertores' do sistema americano, outros afirmam que o discurso não passou de 'jogo de cena'.

Porém, cabe-nos chamar a atenção para trechos do discurso que não foram alvo de comentários, e que são cruciais para o progresso continuado do uso da Tecnologia da Informação.

Em primeiro lugar, é necessário observar que, graças à existência da



internet, o processo de espionagem passou a ser feito de forma remota, usando as redes de computadores (em vez de colocar em perigo a vida dos espões, como acontecia tradicionalmente). É fundamental para isto o fato de que a internet é uma rede global, que não respeita as tradicionais fronteiras dos estados soberanos.

Concordamos com a presidente ao citar a necessidade de que seja desenvolvido um esforço para regular o comportamento, não apenas dos estados nacionais, por ela citados, mas de todos os agentes envolvidos: cidadãos e empresas obviamente não podem ser excluídos do processo. Essa necessidade de “governança da internet” é um dos temas que escolhemos como pilar para a Cúpula Mundial de Políticas Públicas em Tecnologia da Informação, que ocorre nos próximos dias 12 e 13 de novembro pela primeira vez no Brasil (www.gpats2013.org).

A questão da 'neutralidade da rede', citada pela presidente, é um aspecto considerado crucial pelo setor de Tecnologia da Informação: de forma simplificada, trata-se de garantir que os administradores ou proprietários das 'infovias', que conectam fornecedores e consumidores de informação, não possam criar mecanismos de priorização do tráfego dessa informação: por exemplo, uma operadora de telecomunicações poderia, em tese, fazer com que as informações geradas por uma empresa que lhe pagasse um valor adicional, tivessem prioridade ao trafegar pelas suas 'infovias' em relação a informações geradas por outras empresas.

Para tornar o exemplo mais claro, podemos fazer uma analogia com as concessionárias de rodovias: no momento da definição da concessão, o governo fixa regras para a cobrança de pedágio, que são objeto de escrutínio por toda a sociedade, e definidas para serem permanentes. Seria inaceitável que a concessionária da rodovia pudesse variar o valor do pedágio conforme o patrimônio líquido do proprietário de cada veículo que circula pela rodovia, ou que alguns veículos fossem simplesmente obrigados a circular a uma velocidade mais baixa que os demais por não pagar um valor extra como pedágio.

Por isso que a presidente citou a necessidade de criar um 'marco civil multilateral

para a governança e uso da internet e de medidas que garantam uma efetiva proteção dos dados que por ela trafegam'. Esperamos que a proposta por ela prometida não venha a sofrer dos mesmos atrasos que a proposta de marco civil para a internet sofre no Congresso Nacional.

Para tanto, consideramos que a participação do setor de Tecnologia da Informação, por meio da Federação Mundial de Entidades do setor (WITSA), é chave para o sucesso da empreitada. A já citada Cúpula Mundial é um evento organizado de forma bianual por esta federação. Esperamos contar com a participação efetiva da presidente e sua equipe, visto que receberemos no país representantes de governos e da indústria de Tecnologia da Informação de todas partes do planeta.

Esse tipo de gestão de opiniões sobre temas controversos só não pode ser aplicada quando os textos são assinados nominalmente pela entidade. Este tipo de situação ocorre, por exemplo, quando a entidade vem a público se manifestar a respeito de uma nova lei ou programa de governo.

Virando fonte da imprensa

O objetivo maior do relacionamento com a imprensa é se transformar naquilo que os jornalistas chamam de 'fonte': esse nome é usado para designar pessoas ou entidades que os jornalistas procuram (note que habitualmente são estes que procuram os jornalistas), quando enfrentam a análise de notícias sobre as quais não tem domínio completo.

Nesses casos, é comum que os jornalistas se tomem a liberdade de omitir o nome da fonte, citando a opinião como se fosse deles mesmos. Isso ocorre principalmente

quando o tema em questão não é relacionado diretamente aos interesses da associação.

Por exemplo, quando a Petrobras noticiou ter sido alvo do furto de uma quantidade significativa de notebooks, a Assespro foi procurada como fonte por uma das maiores revistas de negócios do Brasil. A análise do caso, porém, foi publicada como sendo de autoria do corpo editorial da revista.

Este tipo de relacionamento deve ser considerado como uma vitória, já que permite levar opiniões para a opinião pública sobre temas mais amplos.

TI Maior: nasce uma estrela?

Luís Mário Luchetta

Artigo publicado no portal Baguete, em 24 agosto de 2012, logo após o lançamento do programa TI Maior pelo governo federal

No dia 20 de agosto de 2012, o Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) fez o anúncio do programa TI Maior. Informações sobre o programa foram divulgadas pela imprensa, com anterioridade, por iniciativa do próprio Ministério, incluindo objetivos aparentemente grandiosos.

A primeira meta divulgada é dobrar o faturamento do setor de TI nacional até o ano de 2020. Uma conta simples revela que esse crescimento de 100%, projetado para oito anos, equivale a uma taxa de crescimento anual média de 9%. O crescimento do setor nos últimos vinte anos nunca apresentou uma taxa de crescimento inferior a essa, mesmo em anos de crise econômica.

Como não é possível acreditarmos que o objetivo real do governo seja REDUZIR o ritmo de crescimento do setor, essa meta nos coloca em alerta: por que o governo teria optado deliberadamente por uma meta tão conservadora? Recusamo-nos a acreditar estarmos apenas diante de um instrumento de marketing político.

A vontade do governo, já manifestada e repercutida na imprensa regional, de realizar lançamentos do programa TI Maior em diversas capitais do país, e posteriormente realizar eventos para o lançamento de cada ação que seja parte do programa, sinaliza muito claramente a intenção de dar ampla visibilidade política ao plano.

Outro aspecto numérico diz respeito ao volume de investimentos projetados pelo governo em função do plano. Circularam números de até R\$ 700 milhões, a serem aplicados ao longo de quatro ou cinco anos, mas o número final ficou abaixo disso. De qualquer forma, esse investimento representa um avanço significativo em relação aos investimentos atuais.

Entretanto, esse número é pequeno se comparado com os investimentos feitos em outros setores da economia, com contribuição semelhante ao PIB (por exemplo, cada uma das renúncias fiscais no setor automotivo, para estimular o consumo nos últimos anos, foi estimada pelo governo em R\$ 1 bilhão por ano). Se comparado com o faturamento do próprio setor de TI, o investimento anunciado corresponde a algo próximo a 0,1%.

A grande meta estratégica do plano é favorecer o desenvolvimento de “Tecnologia Nacional”, chamada apenas de produção local na versão final do plano. A Constituição Federal trata isonomicamente o capital investido, independentemente da sua origem (brasileira ou estrangeira). O plano TI Maior pretende regulamentar a Lei 12.349/2010 (que autoriza a preferência por produtos nacionais nas licitações públicas para valores apresentados que sejam até vinte e cinco por cento maiores que as propostas vindas do exterior), para que ela também possa ser aplicada às compras



governamentais de software e serviços de TI. Assim, faz-se necessário introduzir uma sistemática que permita atestar o que seja “Tecnologia Nacional” (ou local) de forma objetiva.

É preciso observar que, diante de um programa que pretende transformar o cenário nacional do setor, o plano não inclui nenhuma proposta de lei nova. Além de gerar possíveis conflitos com dispositivos legais anteriores (já que não há a famosa 'revogação de dispositivos contrários'), esse 'vácuo legal' se presta a várias interpretações negativas.

Será que não há no governo uma visão maior? Trata-se de uma admissão implícita da incapacidade de aprovar novas leis no Congresso? Ou será que o governo acredita que o marco legal para o Setor já está completo? Finalmente, é preciso lembrar que há vários setores da economia, considerados estratégicos (por exemplo, a imprensa e o setor aéreo), em que há leis específicas que regulam a participação de capitais estrangeiros no mercado nacional.

Retomando o processo de certificação de “Tecnologia Nacional”, sua necessidade resulta do modelo proposto. A proposta do governo, baseada nas normas ISO 1550x (que trata do processo de desenvolvimento de software) está contida num extenso documento elaborado pelo CTI – o Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer –, uma unidade de pesquisa do próprio Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.

Nesse documento se propõe, por meio de uma única visita de um dia às instalações das empresas, medir o grau de competências locais nas áreas de desenvolvimento de tecnologia, gestão da tecnologia, gestão dos negócios, de parcerias e alianças, além da gestão de pessoas, processos e conhecimento.

Fatores como velocidade de implementação, custo gerado para as empresas candidatas ao benefício, disponibilidade de avaliadores qualificados e em quantidade suficiente, ainda precisam de uma avaliação mais aprofundada.

Esta opinião é reforçada pelo fato de o próprio governo propor que a metodologia

proposta seja alvo de Consulta Pública, incluindo audiências públicas nos moldes das que são utilizadas para as normas desenvolvidas pelas agências reguladoras.

Entendemos que o desenvolvimento de software e serviços de TI não é uma atividade de toda a sociedade (como acontece com os serviços regulados pelas agências), mas de um setor específico. Portanto, embora a princípio sejamos favoráveis a qualquer discussão pública, a estratégia de uso de Consulta Pública é equivocada do nosso ponto de vista.

Já há outros modelos de estímulo à produção local em uso no setor de TI no país: o Processo Produtivo Básico (conhecido como PPB) isenta produtos de hardware de alguns impostos, desde que algumas etapas do processo de fabricação ocorram no país.

Chamamos a atenção para o fato de que dessa forma se beneficia não apenas as vendas para o governo, mas para toda a sociedade. O grau atual de penetração de computadores na sociedade brasileira (incluindo governo, empresas, escolas, residências, etc.) só foi possível graças à redução de preços resultante dessas isenções, amplamente recuperadas em arrecadação pelo crescimento do mercado.

O plano TI Maior inclui também a vontade do governo em atrair empresas estrangeiras para desenvolver tecnologia no país. O déficit de recursos humanos no setor de TI é um fenômeno global e incontestável, que afeta o Brasil de forma pioneira (dada a maturidade do setor no país) e crescente.

Ao atrair mais empresas para o mercado nacional, a disputa pelos recursos humanos disponíveis se acirrará, com prejuízos para todos os envolvidos. A chegada de novos entrantes com benefícios ou subsídios deveria passar pela prestação de contrapartidas para o país. Poderia exigir-se a formação de novos recursos humanos pelos recém-chegados, ou o governo poderia propor a criação de cadeias de fornecimento com as empresas já existentes, com as devidas mudanças no marco legal atual.

Outros aspectos do plano incluem a criação de “ecossistemas digitais”, incentivando o setor privado a usar seu poder de compra para a geração de aglomerados de

empresas locais capazes de atender, no todo ou em parte, as demandas de áreas de excelência, como petróleo e gás, aeroespacial, defesa e segurança cibernética. Entretanto, programas com esse perfil já existem, e o volume de recursos proposto não parece suficiente para gerar mudanças profundas nesse cenário.

Para finalizar, é necessário avaliar a governança do plano “TI Maior”. O uso do modelo de Consulta Pública é inovador, porém ele é aplicado apenas ao processo de certificação de tecnologia nacional. Se há disposição para o diálogo, por que o próprio plano não foi gerado com o envolvimento da sociedade?

Mais ainda, ao longo do processo de gestação do programa, cujos trabalhos se iniciaram em 2011, as entidades representativas do setor de TI só foram convocadas pelo governo na reta final. Além da Assespro ter apresentado doze contribuições ao plano, que não foram aproveitadas, as entidades propuseram a criação de um comitê gestor do plano, para acompanhar a sua implementação. Essa proposta também foi ignorada pelo governo.

Outro conjunto de preocupações que surge em função do plano TI Maior diz respeito a como se dará a gestão dos conflitos gerados com as práticas e portarias ministeriais em vigor, além dos projetos de lei em tramitação no Congresso, que dão preferência ao software de código aberto.

Ainda não há respostas para questões como estas: o plano TI Maior representa uma mudança de posição do governo em relação ao software livre, passando a privilegiar o conceito de software nacional no lugar dele? Ou os dois privilégios serão concomitantes? Isto poderia levar as empresas públicas, que desenvolvem software de código aberto a uma posição de concorrência desleal com o setor privado.

Concluimos então que o grande mérito do programa é conscientizar amplamente a sociedade brasileira sobre a importância que o setor alcançou. Quanto às medidas propostas, acreditamos firmemente que ainda há espaço para muitas melhorias.

E torcemos para que o plano de fato seja implementado: seria extremamente prejudicial à imagem global do país (com efeitos perversos inclusive sobre as crescentes

exportações do setor) que o programa TI Maior acabe se revelando ser uma estrela cadente, dessas que chamam a atenção por um breve período de tempo e depois se apagam.

Virando referência com dados estatísticos

O degrau de relacionamento mais intenso com a imprensa surge quando esta reconhece na associação o fato dela ser 'autoridade' exatamente no assunto que a associação visa defender.

Ninguém melhor do que os associados para fornecer informações detalhadas sobre as condições que os afligem: isso é verdade tanto para associações que congregam portadores de uma doença específica, como para uma associação empresarial como a Assespro.

Entretanto, se a busca dessas informações fica a cargo da imprensa (por exemplo, por meio de entrevistas ocasionais com alguns integrantes), de pesquisadores do meio acadêmico (interessados em usar os associados como fonte para produção de material científico) ou de instituições governamentais encarregadas de criar conhecimento, os méritos da obtenção da informação ficam para esses interlocutores. Em muitos casos, a associação acaba por nem ser citada quando os resultados dessas iniciativas são publicados.

Por essa razão, desenvolvemos na Assespro Nacional uma estratégia que coloca a própria associação no centro do processo: nós mesmos definimos quais as informações que devem ser coletadas junto aos associados, como esses dados são divulgados (em eventos e pela imprensa), como eles são compartilhados com terceiros (pesquisadores acadêmicos, órgãos de governo e organismos multilaterais).

No nosso caso específico, escolhemos estudar em profundidade as características das empresas associadas, iniciativa que deu origem ao que chamamos de “Censo do

Setor de Tecnologia da Informação”, cujo processo de criação e internacionalização é detalhado no artigo a seguir. Esse texto é uma versão consolidada de inúmeros artigos e matérias que publicamos sobre o assunto, além de apresentar resultados concretos da edição 2013 do Censo do Setor de Tecnologia, com a participação de empresas de dezessete países.

Já foi avaliado, embora ainda não colocado em prática, criar outras iniciativas deste tipo, para gerar informação detalhada sobre as características dos recursos humanos especializados que trabalham nas empresas, aqueles que estão se preparando para isso (em cursos técnicos e de nível superior), assim como aqueles que poderiam ser atraídos para iniciar esse tipo de preparação.

Os resultados numéricos e/ou gráficos gerados por este tipo de iniciativas não apenas gera conteúdo “exclusivo” para a imprensa, como permite também obter informação privilegiada para embasar outras iniciativas. Por exemplo, os dados coletados podem apontar para necessidades de educação ou treinamento para os associados. Um uso ainda mais importante se dá quando os resultados obtidos permitem avaliar políticas públicas em execução ou sendo propostas pelo poder público: quando os líderes da associação confrontam essas políticas com base em dados concretos, resultantes de estudos em profundidade sobre toda a comunidade envolvida, eles evitam ter suas posições descartadas de forma simplória pelos interlocutores. É comum ouvir de autoridades governamentais ou de políticos afirmações do tipo “essa é sua opinião, nós temos outra”. Nesse caso, os dados estatísticos representam a opinião coletiva de todos os membros da associação!

Como compartilhar os dados com terceiros

Quando a coleta de dados é bem projetada, gera um volume de dados maior que a capacidade da associação em gerar análises. Assim, cria-se a oportunidade de compar-

tilhar os dados levantados com terceiros, para que estes contribuam com as suas análises.

Por exemplo, pesquisadores acadêmicos, membros de órgãos de governo, de organismos internacionais, frequentemente têm interesse em desenvolver análises dos dados, algumas vezes levando em conta apenas uma parte deles (por exemplo, considerando apenas os dados dos participantes do estudo que deram uma resposta específica a determinada questão).

A publicação dessas análises por terceiros fará com que a credibilidade da iniciativa desenvolvida pela associação aumente. Entretanto, este compartilhamento de dados precisa ser cercado de uma série de cuidados, para que gere somente benefícios.

Optamos por ceder os dados sempre por meio de um acordo formal entre a Assespro e a outra parte, o qual chamamos de Memorando de Entendimentos (para não criar a complexidade jurídica atribuída a contratos). Entre as principais condições incluídas nesses memorandos, citamos:

- A cessão dos dados se dá por prazo determinado (por exemplo, por um ano). Caso o interesse da outra parte no uso dos dados permaneça para além desse prazo, a assinatura de um novo memorando soluciona a questão, ao mesmo tempo em que permite manter o controle sobre quem está efetivamente usando os dados ao longo do tempo.

- Os dados são cedidos em caráter confidencial e restrito, impedindo que a outra parte os repasse a terceiros. Embora os dados sejam fornecidos de maneira detalhada (resposta a resposta), a identificação de quem forneceu cada resposta é omitida.

- A divulgação de análises seja baseada sempre em análises estatísticas de um conjunto das respostas, e a fonte seja sempre citada.

A criação do Censo do Setor de Tecnologia

Roberto Carlos Mayer

Artigo produzido para a divulgação dos resultados da edição 2013 do Censo do Setor de Tecnologia da Informação

O setor de Tecnologia da Informação possui uma série de características próprias, que o diferenciam de todas as demais atividades econômicas. Ainda, por se tratar de uma atividade econômica relativamente recente, o volume de informação disponível sobre o próprio setor é bastante limitado.

A fonte de informação mais tradicional está baseada na análise das bases de dados dos governos. Por exemplo, com base nas declarações de impostos das empresas (obviamente obrigatórias) e sobre seus empregados (também obrigatórias em muitos países, inclusive no Brasil), é possível obter dados sobre a evolução do faturamento e do emprego no setor.

Outra fonte de informação que vem sendo elaborada graças ao esforço dos institutos de estatística oficiais, em todo mundo, são decorrentes do programa denominado “Sociedade da Informação”, sob auspício das Nações Unidas, já há quase duas décadas. Os indicadores apurados por estas fontes, entretanto, se focam na penetração da infraestrutura tecnológica no dia a dia das sociedades de cada país, medindo, por exemplo, a quantidade de usuários de internet, de computadores a cada cem habitantes e/ou residências, a proporção de escolas com acesso a internet, etc.

Uma terceira fonte de informação, muito utilizada pelas maiores empresas globais pertencentes ao próprio setor de Tecnologia da Informação e Comunicação, é constituída por empresas especializadas em pesquisa de mercado para o setor. O objetivo das empresas globais é vender seus produtos de TIC no mundo todo; logo estes institutos colocam o foco de sua atuação em monitorar o mercado consumidor, e não a

indústria de TI pelo mundo todo. Quando essas indústrias 'locais' são abordadas por esses institutos, normalmente existe uma demanda de um player global que está interessado em ampliar sua rede de parceiros. Nesse caso, os institutos de pesquisa abordam apenas empresas de TI que possuem o perfil dos parceiros que esse player global busca. Este procedimento não busca amostras representativas da realidade de cada país, mas as que sejam convenientes para a empresa contratante.

Concluimos, portanto, que não há estudos sistemáticos e profundos sobre a própria indústria de TIC. Os poucos dados disponíveis são insuficientes, por exemplo, para que uma empresa específica possa fazer benchmarking em relação às demais de seu país, ou de um outro país onde ela planeje se instalar.

Ainda, os dados disponíveis são insuficientes para avaliar políticas públicas propostas ou em execução pelos governos para o setor de TIC, levando os gestores de políticas públicas a 'navegar' num ambiente de decisões baseadas apenas em opiniões. Nenhuma empresa séria é administrada desta maneira...

Um “problema globalizado”

Por meio dos contatos desenvolvidos em nível internacional pela Assespro ao longo dos últimos anos, percebemos que essa realidade não é um “privilégio” do Brasil, nem dos países em desenvolvimento. Pelo contrário, todos os países que tivemos a oportunidade de visitar sofriam do mesmo problema, em maior ou menor medida.

Observamos ainda que alguns países já haviam iniciado um processo de desenvolvimento de estudos mais profundos a nível local. Porém, como essas iniciativas surgiram sem qualquer coordenação, os dados gerados em cada país não podiam ser comparados com os dos demais.

Em 2010, o Conselho de Administração da Assespro Nacional determinou, por meio do planejamento estratégico para o biênio seguinte, o desenvolvimento de uma solução para este problema: obter dados em profundidade do setor de TI, que possam

ser harmonizados com os de outros países.

A partir dessa decisão, despendemos todo o ano de 2011 para estruturar um primeiro projeto-piloto, limitado intencionalmente ao Brasil, mas já concebido para que pudesse ser expandido gradativamente a outros países.

Em 2012, iniciamos a primeira experiência concreta de coleta de informação junto às empresas, batizando a iniciativa de “Censo Assespro do Setor de TI – Edição 2012”.

Contamos, em 2012, com a participação de 360 empresas em 19 estados brasileiros. Os dados publicados como resultados se basearam nos dados de 285 empresas (desqualificamos as 21% restantes para a análise, por exemplo, por não ter completado o questionário, ou por haver inconsistências no preenchimento).

Simultaneamente, envidamos esforços durante 2012 para que em 2013 o Censo do Setor de TI pudesse ser desenvolvido simultaneamente em todos os países filiados à ALETI. Além do maior número de países, essa expansão exigiu a capacidade de desenvolver o censo em vários idiomas diferentes, ao mesmo tempo. Os resultados desse esforço são detalhados mais adiante.

Desde o início do projeto, acreditávamos que o Censo do Setor de TI deveria se transformar numa iniciativa global. Ao mesmo tempo, tínhamos certeza que atingir esse objetivo seria um processo longo, lento e difícil. Por isso, optamos por trabalhar de forma gradual, ampliando os desafios a cada ano.

Neste momento, acreditamos que o principal desafio que enfrentamos para continuar a expandir a iniciativa é o trabalho de convencimento de um número cada vez maior de membros da comunidade do setor de TIC. Isso inclui as associações empresariais de TIC e seus membros em cada país, e as empresas de TIC que não são filiadas a associações também.

Objetivos do censo

O objetivo evidente de capacitar a todos para ter uma compreensão profunda das características do setor de TIC (descreveremos os temas cobertos pelo censo mais adiante) é um ganho tanto para os participantes do censo, como para as associações, quanto para os estudiosos e formuladores de políticas públicas.

Adicionalmente, a coleta de informações sobre os membros das associações em áreas geográficas dispersas permite gerar benefícios adicionais.

Benefícios para os associados participantes

A partir da edição 2013 do censo incluímos no questionário um pedido de autorização das empresas para usar as informações sobre produtos e serviços que oferecem e os mercados em que atuam com o objetivo de gerar oportunidades de negócios.

Essas oportunidades de negócios podem ser geradas de forma pontual, quando a associação recebe uma demanda de um cliente em potencial. Em vez de enviar e-mail para todos os associados, os dados do censo permitem localizar e contatar apenas aquelas empresas que possuem a oferta procurada e atuam no mercado específico em questão.

Uma segunda forma de geração de oportunidades de negócios, que neste momento encontra-se ainda em preparação, consiste na criação de um portal na Web, onde clientes em potencial possam encontrar as empresas certas, respondendo às perguntas sobre o tipo de oferta e mercado que procuram.

Além da geração de oportunidades de negócios com clientes, este processo de 'matchmaking' também pode ser usado pelas empresas para encontrar canais de comercialização em outros mercados. E as questões sobre pesquisa e desenvolvimento serão usadas para criar sinergia entre empresas com ambições comuns, porém localizadas em mercados distantes entre si.

Finalmente, a disponibilidade de todo esse conhecimento das características do setor serve para que as empresas façam seu 'benchmarking'.

Benefícios para as associações participantes

A riqueza das informações geradas sobre o setor por meio desta iniciativa, além de gerar um conteúdo inédito e riquíssimo para ser trabalhado junto à opinião pública (por exemplo, por meio da imprensa), atrai instituições de diversos tipos para a rede de relacionamento das associações.

No caso da Assespro Nacional, vários órgãos do governo federal, universidades públicas e privadas, além de organismos regionais e internacionais de fomento, concordaram em estabelecer convênios de cooperação com base nos dados do censo. Por meio desses convênios, os interessados recebem a quase totalidade dos dados coletados, porém sem a identificação das empresas participantes. Desta forma, esses interlocutores ganham autonomia para desenvolver suas próprias análises a partir dos dados (citaremos alguns exemplos dessas possibilidades mais adiante).

Com a internacionalização crescente da iniciativa, a diversidade de interessados cresce. Por exemplo, já há contatos iniciais com a Divisão de Estatísticas sobre Tecnologia da UNCTAD – Agência para o Desenvolvimento das Nações Unidas. Sem uma iniciativa como o censo, esse relacionamento seria muito mais difícil de ser estabelecido.

Lidando com demandas acadêmicas sem importunar associados

É comum que pesquisadores acadêmicos procurem as associações para desenvolver pesquisas junto aos associados (de fato, na Assespro temos sido procurados até por institutos de pesquisa comerciais – que negamos).

Encaminhar esse tipo de demanda de forma sistemática aos associados termina por desgastar a ferramenta: os índices de participação caem constantemente, apenas pelo cansaço.

Assim, a partir da instituição do censo pela Assespro Nacional, ficou decidido que

esse é o único levantamento de dados que solicitamos participação das empresas, uma vez por ano.

As demandas acadêmicas ou são atendidas com parte dos dados já existentes, ou (como fizemos principalmente em 2011 e 2012) as perguntas propostas são incorporadas ao questionário do censo.

Informação precisa descarta “palpites”

Quando não há informação em profundidade disponível, corre-se o risco de que supostos formadores de opinião divulguem suas opiniões, sem qualquer embasamento, em função de seus próprios interesses. Por exemplo, alguns analistas de institutos de pesquisa globais, quando entrevistados pela imprensa, já forneceram declarações sem respaldo na realidade. O mesmo pode ocorrer por meio de políticos, ou de outros grupos de interesse.

Por exemplo, em 2013 foi recomendado por um conhecido instituto de pesquisa de mercado global que os fornecedores internacionais interessados em operar no Brasil deveriam “ter presença não apenas no país, mas em nível regional. Se você se posicionar num raio de 500 km de São Paulo, então você está OK”.

Graças às informações resultantes do censo desenvolvido em 2012, pudemos evidenciar que as maiores metrópoles do país (São Paulo e Rio de Janeiro) certamente são as regiões que mais recebem filiais de empresas de outros estados.

Porém, as distâncias de milhares de quilômetros entre as matrizes das empresas e seus clientes são muito comuns. Identificamos casos até de empresas localizadas no estado do Amazonas, com clientes no Rio Grande do Sul (uma viagem de avião, que sem escalas, demora cinco horas).

Exemplo: avaliação de políticas públicas

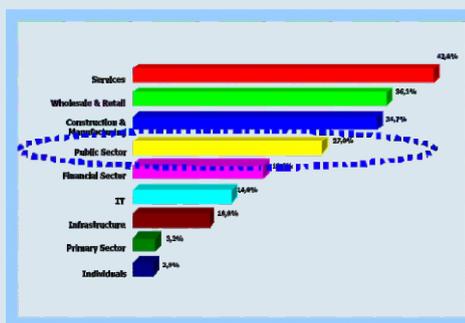
Para ilustrar de forma concreta o uso de informações do censo para a avaliação de políticas públicas, reproduzimos aqui breves trechos do relatório desenvolvido pela Assespro Nacional em conjunto com outras entidades do setor de TIC como resposta ao lançamento do programa “TI Maior”, em agosto de 2012, pelo Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI).

Em particular, avaliamos uma das medidas propostas, batizada de “CerTICs”, com base em dados do censo. A proposta para a criação da CerTICs consistia na criação de um sistema de certificação em nível nacional, para que as empresas pudessem comprovar o desenvolvimento local de produtos inovadores.

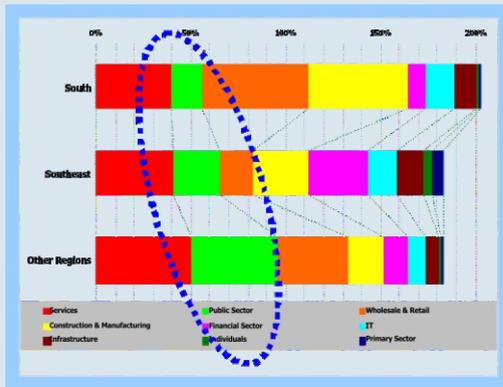
Quando esses produtos inovadores fossem licitados pelo governo federal para seu uso, as empresas certificadas passariam a ter uma margem de preferência de 25% em relação às demais empresas.

É importante observar que os detalhes desta proposta não nos eram conhecidos no momento em que as perguntas do censo foram criadas (2011). Ainda assim, fomos capazes de avaliar o perfil das empresas que seriam beneficiadas, e o tamanho real do impacto dessa iniciativa sobre o mercado como um todo. No restante desta seção ilustramos como, com base nos resultados do Censo 2012, avaliamos essa proposta de forma objetiva.

O primeiro gráfico que utilizamos, exibido à direita, exibe a importância relativa dos diversos setores da economia enquanto clientes do setor de TI. O setor público é um dos três principais setores em importância para 27% das empresas. Assim, em tese, a proposta da CerTICs, em princí-



pio, poderia atingir uma fatia importante do mercado.

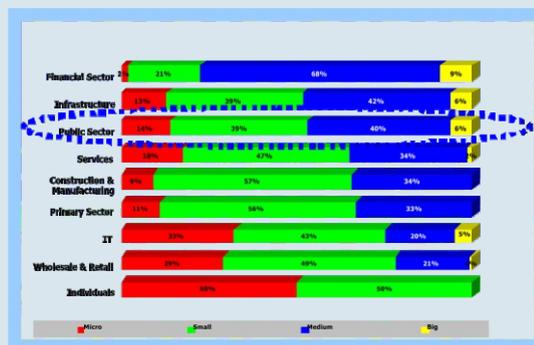


Uma segunda avaliação objetiva avaliar a participação do setor público no volume de negócios das empresas conforme sua localização geográfica. Essa análise, exibida na figura ao lado, revela que, enquanto no Sul apenas 15% (barra verde) tem o setor público entre os três segmentos de principais clientes, no

Sudeste esse percentual é de 25%, e no restante do país alcança 45%. Portanto, a proposta apresentada geraria mais benefícios nas áreas menos desenvolvidas do país.

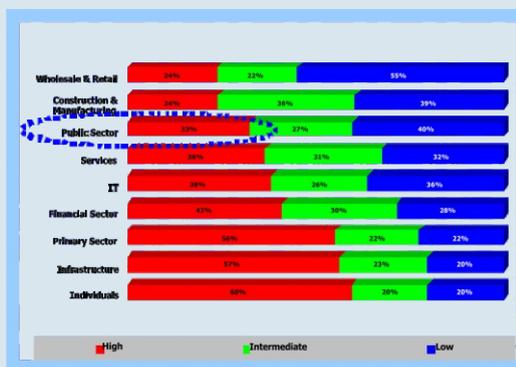
Outro aspecto que avaliamos na proposta da CerTICs diz respeito ao porte das empresas que seriam beneficiadas. Consideramos que as políticas públicas não deveriam privilegiar as empresas maiores, que naturalmente estão mais capacitadas a resolver seus problemas sem ajuda externa.

O gráfico a direita revela os resultados da comparação do porte das empresas com seus principais segmentos de mercado. Os segmentos estão ordenados, de cima para baixo, em função do percentual de empresas médias e grandes que possuem cada setor entre seus principais



clientes. O setor financeiro ocupa o primeiro lugar (com 68% de empresas médias e 9% de grandes), o setor de infraestrutura vem logo a seguir (com 48% de empresas médias e grandes), enquanto o setor público é o terceiro colocado, com 46% de empresas médias e grandes como fornecedores. Isso significa que a proposta distribui seus benefícios de forma aproximadamente equitativa entre as empresas maiores e menores.

O segundo aspecto envolvido na CerTICs é a inovação: como o benefício iria para as empresas mais inovadoras, selecionamos os dados do censo referentes às empresas que praticam inovação mais agressiva: além de investir em produtos novos ou melhorados para se diferenciar no mercado, estas empresas ainda tomam o cuidado de fazê-lo criando barreiras para seus competidores (por exemplo, por meio de patentes).



De acordo com os dados do censo 2012, 34% das empresas praticam este tipo de inovação de forma constante ou com muita frequência. Ao comparar esses dados com o setor de atividade econômica dos clientes, entretanto, observamos que as empresas que atendem prioritariamente o setor público estão entre as que menos frequentemente adotam essa prática.

Esses números coincidem com a política de 'insourcing' adotada pelo governo federal desde 2003: iniciativas estratégicas (e, portanto, potencialmente inovadoras) não são desenvolvidas mediante a contratação de empresas fornecedoras privadas.

Concluimos na época, em função desses dados, que a política proposta não seria capaz de afetar profundamente a realidade do setor de TIC. Diante disso, recomenda-

mos ao governo que o processo de certificação para a obtenção do benefício da CerTICs fosse o mais simples possível, para evitar que o custo de adoção da política fosse maior que o benefício a ser gerado.

O governo brasileiro acabou atendendo nossa sugestão de forma parcial. Porém, passados quase dois anos dessa análise, a realidade atual confirma nossas conclusões de 2012: os resultados obtidos são modestos.

Estratégia de implementação

O questionário utilizado no Censo do Setor de TIC foi desenvolvido de forma conjunta pelas lideranças das associações envolvidas, acumulando, portanto, todas as experiências nacionais e locais anteriores.

Quem participa do censo?

O objetivo do censo é estudar as empresas que produzem e/ou comercializam produtos e serviços relacionados à Tecnologia da Informação e Comunicações para terceiros. As empresas que apenas desenvolvem produtos ou serviços de TIC para seu uso interno não fazem parte do universo do censo.

Para motivar as empresas de TIC a participar, desenvolvemos ações de comunicação por meio da imprensa e dos mecanismos de comunicação de todas as federações e associações envolvidas. O índice de participação é diretamente proporcional ao empenho das lideranças de cada associação para convencer seus membros a participar.

As empresas são incentivadas a acessar uma página na web para responder às perguntas do censo. Dessa forma, o esforço das lideranças das associações não guarda nenhuma relação com o tamanho do questionário.

Alta qualidade das respostas

Ao utilizar as associações como mecanismo para aceder às empresas, o ponto de contato recai justamente nos profissionais que fazem o enlace das empresas com as associações. Em cerca de 90% das empresas participantes (segundo dados coletados no censo 2012 no Brasil), esses profissionais são sócios das empresas ou executivos de primeiro escalão.

Nenhuma pesquisa que use as técnicas tradicionais dos institutos de pesquisa de mercado atingiria um percentual tão alto de participação de executivos de alto nível.

Essa expressiva participação da alta direção das empresas ainda nos garante uma alta qualidade da informação coletada: como o questionário do censo é abrangente, as respostas precisam ser fornecidas por profissionais que tenham a visão completa da realidade das empresas.

Por que “censo”?

É necessário admitir que uma associação, por mais madura e representativa que seja, não tem como garantir que todos seus membros participem fornecendo seus dados. Assim, de um ponto de vista estritamente estatístico, o censo é de fato uma pesquisa por amostragem, enquanto não houver um mecanismo de coerção para a participação.

A obrigatoriedade de participação no censo só pode ser imposta por governos. Acreditamos que, na medida em que a importância da iniciativa seja reconhecida por eles, essa obrigatoriedade será imposta às empresas. Estamos convictos que governos de determinados estados ou de países menores serão os primeiros a adotar esta medida; o uso do nome “censo” é estratégico para que isso aconteça.

A outra razão para o uso do nome “censo” é consequência direta do tamanho do questionário: a quantidade de perguntas apresentadas aos participantes é muito maior que em qualquer trabalho de pesquisa convencional, assemelhando-se aos questionários de censos econômicos usados pelos institutos governamentais de estatísticas.

Detalharemos os temas envolvidos no questionário logo adiante.

Periodicidade

Outro aspecto fundamental para monitorar a evolução do setor de TIC é a continuidade da iniciativa: o censo é repetido anualmente, de forma a criar uma série histórica de dados para enriquecer gradativamente as análises ao longo do tempo.

Custo zero

Caso uma iniciativa deste porte fosse desenvolvida mediante a contratação de uma empresa de pesquisa de mercado com atuação internacional, seu custo seria de pelo menos algumas centenas de milhares de dólares.

A coleta de dados pela web foi patrocinada pela empresa SurveyMonkey (www.surveymonkey.com), que cedeu as contas necessárias para operar a coleta sem custo. A empresa MBI (www.mbi.com.br), especializada em pesquisas para o setor de TI e associada da Assespro São Paulo, colaborou com a preparação do questionário na web, e na extração e validação dos dados coletados.

Como contrapartida a esse apoio, as associações envolvidas se comprometeram a divulgar a existência desse apoio toda vez que os dados do censo forem divulgados.

A abrangência do censo

Para que os dados do censo realmente permitam compreender a realidade das empresas do setor de TIC em profundidade, a quantidade de temas abordados no questionário é significativa. Cada um dos temas descritos a seguir corresponde a um bloco de poucas perguntas:

- Distribuição geográfica: país onde a empresa está localizada (no caso de empresas

estabelecidas em vários países, cada uma delas participa de forma independente), estados (ou províncias/departamentos) onde se situa a matriz e as filiais da empresa;

- Oferta: detalhamento dos produtos e serviços de Tecnologia da Informação e Comunicações que a empresa disponibiliza para seus clientes;

- Plataforma tecnológica: dado que toda empresa de TIC depende de tecnologias desenvolvidas por outras empresas, avaliamos os tipos de ambientes/sistemas operacionais envolvidos, os gerenciadores de bancos de dados e linguagens de programação (se utilizados) e a integração da oferta com produtos de empresas globais;

- Mercados atendidos: detalhamento do tipo de clientes da empresa (se empresas, incluindo o setor de atividade econômica e seu porte aproximado);

- Recursos Humanos: volume de profissionais especializados em TIC e em outras áreas das empresas (vendas, marketing, etc.); nível de educação (graduação, pós-graduação e certificação profissional); contratação e rotatividade; equipes ociosas e demandas reprimidas; investimentos em treinamento;

- Estratégias de negócios: participação em associações e organizações sociais, certificações empresariais, proteção da propriedade intelectual, joint ventures e alianças, uso de contratos SLA para serviços, dispersão geográfica dos negócios e receitas recorrentes;

- Internacionalização: volume e variação das exportações, países alvo, canais utilizadas para as exportações e escritórios próprios no exterior;

- Inovação: estratégias de inovação adotadas, interação com clientes e universidades, gestão do conhecimento, compra e venda de propriedade intelectual, utilização e disponibilização de tecnologias abertas, participação na receita e impacto nos lucros;

- Pesquisa e desenvolvimento: quantidade de profissionais e volume de investimentos dedicados, temas de pesquisa em andamento e com potencial para serem abordados pelas empresas; e

- Finanças: fontes de capital já utilizadas pelas empresas, fontes de capital a serem usadas em médio prazo, volume de capital já utilizado, volume e variação do fatura-

mento das empresas.

Dentre a lista de temas acima, não há nenhum que possa ser classificado como tendo um nível de importância menor, o que por si torna difícil uma 'simplificação' do questionário.

Análises cruzadas

Ainda, na fase de análise dos resultados do censo, as 'pérolas de sabedoria' surgem, quase sempre, de análises onde comparamos as respostas coletadas em temas que aparentemente não guardam relação entre si: o exemplo de avaliação de políticas públicas só foi efetivo para uma conclusão com a comparação das práticas de inovação com os mercados atendidos pelas empresas.

Assim como nesse exemplo, a identificação dos temas a serem comparados, na maioria das vezes não é conhecida com antecedência. Esta é mais uma razão para não eliminar questões do censo, em nome de uma suposta 'simplificação'.

A importância destas análises cruzadas será exemplificada na seção sobre os principais resultados da edição 2013 do censo.

Resultados do Censo 2013

No ano de 2013, a coleta de dados do Censo do Setor de TI alcançou 17 países membros da ALETI. O processo de coleta de dados contou com a participação de 850 empresas.

A análise dos resultados se baseou nas respostas de 555 delas (65% do total), distribuídas geograficamente conforme ilustrado na figura.

O Brasil, embora sendo a maior economia da região (seu PIB representa pouco mais de um quarto do total de 19 países), ainda assim participa com peso maior que a média na amostra coletada. Como o mesmo censo tinha sido desenvolvido no Brasil

em 2012, o grau de aderência à iniciativa foi maior do que nos outros países.

Mais ainda, houve efetivamente crescimento na participação no Brasil de 2012 para 2013. Quando o censo foi originalmente projetado em 2011, havia a expectativa da geração de resultados em nível estadual no Brasil.

Entretanto, em 2012, nenhum estado conseguiu participação suficiente para gerar uma amostra estatisticamente significativa. Por essa razão, as análises acima apresentadas foram geradas dividindo o Brasil em apenas três regiões: Sul, Sudeste e restantes do país.

Na edição do Censo 2013, os estados do Paraná e São Paulo foram os primeiros a atingir essa marca. Acreditamos que o mesmo fenômeno esteja se dando nos demais países, nos quais o Censo 2013 marcou a primeira experiência.

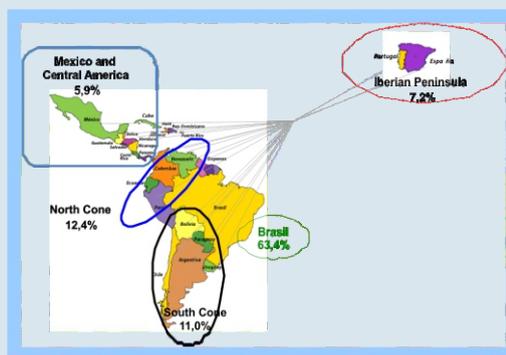
Agrupamento geográfico dos resultados do Censo 2013

É por essa razão que, com o objetivo de analisar os resultados, optamos por agrupar os dezesseis países participantes em cinco sub-regiões.

Agrupamos os dados de Espanha e Portugal como Península Ibérica.

A segunda sub-região é formada pelo México e os países da América Central (houve participação efetiva da Guatemala, El Salvador, Costa Rica e Panamá).

Já na América do Sul, dividimos os países em duas sub-regiões: ao Norte, agrupamos Venezuela, Colômbia, Equador e Peru, sob o nome de “Cone Norte” (ou “Países



Andinos’’).

Na região ao Sul da América do Sul, agrupamos Bolívia, Paraguai, Chile, Argentina e Uruguai sob o nome de “Cone Sul”.

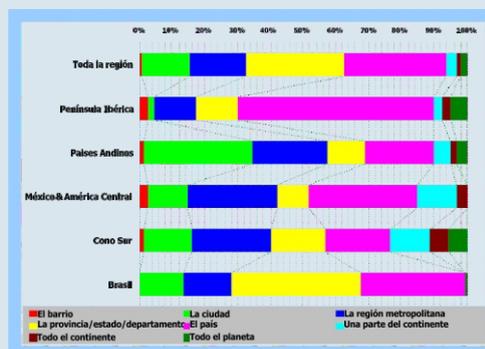
Em função da grande participação de empresas do Brasil, consideramos este país como a quinta sub-região.

Todos os resultados apresentados daqui em diante são baseados neste agrupamento geográfico, detalhado na figura acima em porcentagem de número de empresas participantes por sub-região no total dos dados do censo.

Desta forma, a margem de erro dos resultados é de quase 15% para as sub-regiões formadas por vários países, e de cerca de 4% para o Brasil. Assim, de forma simplificada, podemos afirmar que diferenças superiores a dez por cento nos resultados apresentados a seguir são significativas.

Dispersão geográfica da receita das empresas

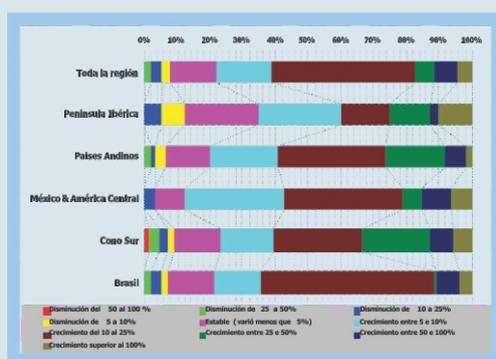
Seguindo essa análise dos resultados para a dispersão do faturamento das empresas, retratado na figura ao lado, observamos que a concentração das vendas ao redor das empresas é maior nos países andinos é mínima na Península Ibérica. Todas as demais sub-regiões apresentam um comportamento equivalente.



Esta questão pedia que as empresas identificassem a menor área geográfica que concentra ao menos 51% da sua receita. A figura acima ainda revela que menos de 5% das empresas brasileiras atingem esse percentual com vendas fora do país – o que será

amplamente confirmado pelos resultados sobre exportações, mais adiante. Nesse aspecto, são os países do Cone Sul que possuem as empresas mais internacionalizadas – mais até do que as empresas europeias avaliadas.

Evolução comparativa dos mercados



O segundo aspecto avaliado refere-se ao crescimento dos mercados da região.

A crise europeia se reflete no fato de a Península Ibérica exibir o maior percentual tanto de empresas diminuindo sua receita, quanto de empresas com faturamento estável e/ou de crescimento de no máximo 10%.

Observando o conjunto das empresas com crescimento entre 10% e 25%, chama a atenção o grande volume de empresas no Brasil. Porém, observando apenas as empresas de crescimento mais acelerado (acima de 25%), o Brasil apresenta um volume de empresas menor até do que na Península Ibérica.

Plataformas tecnológicas

No setor de Tecnologia, atualmente apenas algumas poucas empresas de porte global conseguem ser verticalizadas, no sentido de não depender de produtos ou serviços desenvolvidos por terceiros. A realidade da maioria absoluta das empresas é que elas fazem parte de uma cadeia de suprimento de tecnologia para o mercado consumidor. Por essa razão, avaliamos o tipo de plataforma tecnológica usada pelas empresas.

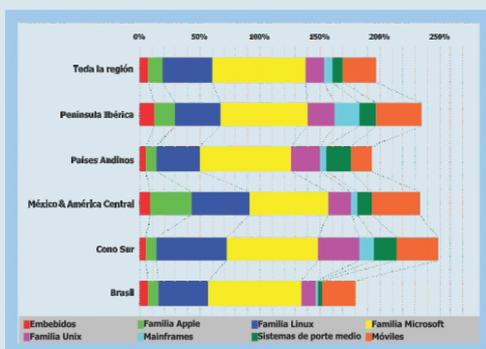
Detalhamos a seguir os resultados obtidos para sistemas operacionais e linguagens de programação.

Como a adoção de uma plataforma tecnológica por uma empresa não é uma decisão que exclua as demais, este grupo de questões não apenas permitiu que as empresas fornecessem mais de uma resposta, como também apresentamos os resultados de forma a comparar o número total de respostas.

Sistemas operacionais

É essa a razão pela qual, no gráfico sobre sistemas operacionais, evidenciamos que, no total da região, as respostas atingem um índice de 200%. Isso significa que, na média, cada empresa escolheu duas respostas; ou seja, cada empresa usa em média

duas famílias tecnológicas diferentes de sistemas operacionais.



Entretanto, a variação entre as sub-regiões é bastante significativa. As empresas do Cone Sul são as que apresentam o maior índice médio, de quase 2,5 opções por empresa, enquanto no Brasil esse índice é de apenas 1,8.

Ao observar o comportamento para cada tipo de plataforma tecnológica, também há variações significativas: no caso do Brasil, a pequena adoção de plataformas Unix, computadores de porte médio e mainframes, em comparação com as outras sub-regiões, implica que essas plataformas são controladas, proporcionalmente, por um número menor de empresas.

Na questão do software embarcado, o Brasil e os países andinos são os que apresentam os menores índices. Já no caso das plataformas móveis, a liderança cabe à

Península Ibérica, ao México/América Central e ao Cone Sul, com o Brasil ocupando uma posição intermediária.

A liderança de mercado, em toda a região, pertence às plataformas da Microsoft, usadas por 70 a 80% das empresas em todas as sub-regiões.

Finalmente, os sistemas operacionais de código aberto (Linux) têm seu maior uso no Cone Sul. O índice de utilização das empresas brasileiras contrasta com a política governamental explícita em seu favor. Detalharemos este paradoxo mais adiante, ao tratar da adoção e disponibilização de tecnologia aberta pelas empresas.

Linguagens de programação

O segundo aspecto tecnológico analisado se refere ao uso de linguagens de programação. Se bem, é verdade, que nem toda empresa de tecnologia é obrigada a utilizar linguagens de programação obtidas de terceiros como parte de seus processos internos,

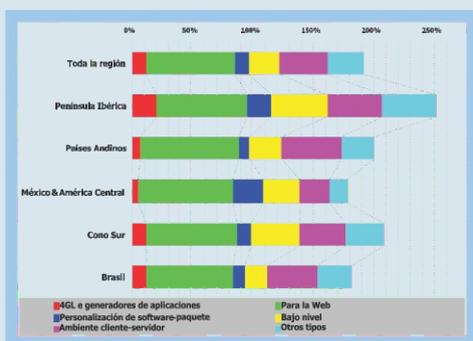
os resultados totais comprovam que seu uso é semelhante, na média, ao de plataformas de sistemas operacionais, essenciais ao funcionamento de qualquer computador.

Neste caso, a maior utilização de soluções diferentes ocorre nos países da Península Ibérica. No

outro extremo, México/América Central e Brasil são as sub-regiões com os menores índices.

Observando as respostas de forma individual, é imediato concluir que as linguagens mais utilizadas são aquelas que se destinam ao desenvolvimento para a web.

Observamos ainda que o maior uso de linguagens baseadas no modelo cliente-



servidor ocorre nos países andinos, enquanto para as linguagens de baixo nível o Brasil ocupa a última posição.

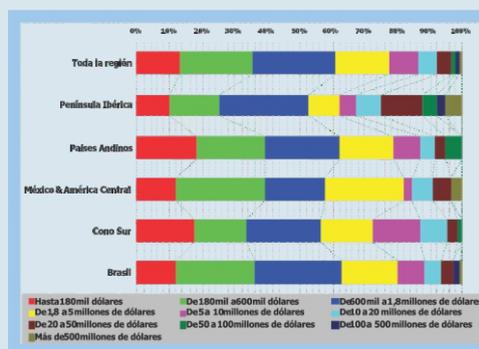
Inovação agressiva vs. Porte das empresas de TIC

Nossa primeira análise cruzada (analisando respostas de duas perguntas ao mesmo tempo) diz respeito à relação entre a adoção das práticas de inovação das empresas e seu porte, em termos de faturamento: sabemos que há políticas públicas que privilegiam as empresas 'startups', partindo da hipótese que a inovação surge naturalmente quando não há compromisso com o passado.

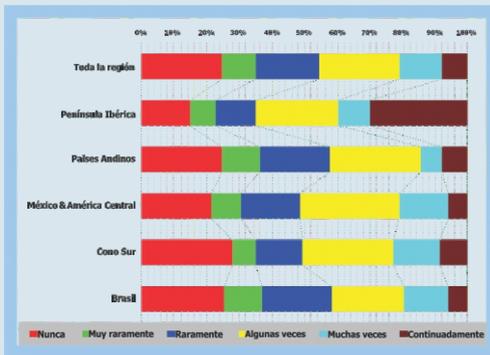
Já outras iniciativas colocam o foco do apoio para a inovação em empresas maiores, partindo da hipótese de que esse tipo de prática demanda um volume de recursos que as empresas menores não possuem.

Para avaliar isto com base nos resultados do Censo 2013, iniciamos com os dados resultantes dessas duas questões de forma individual.

O gráfico ao lado ilustra o porte das empresas, por faixas de faturamento: quase oitenta por cento das empresas possuem faturamento anual de até cinco milhões de dólares. Apenas na Península Ibérica esse percentual é significativamente inferior.



Em relação à inovação agressiva, observamos que também há um grupo de 80% das empresas que não adotam essa prática com frequência ou de forma continuada. Mais uma vez, as empresas europeias destoam da média latino-americana.



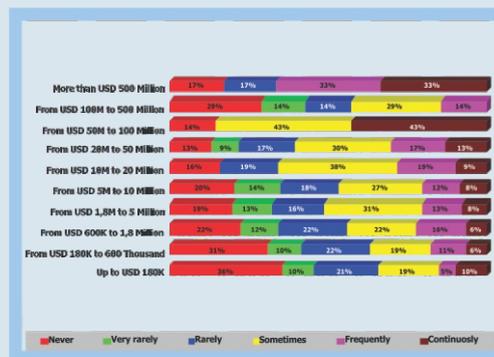
Ao cruzar os resultados de ambas as questões, é absolutamente incorreto concluir, das duas análises anteriores, que as empresas mais inovadoras são justamente os vinte por cento maiores do mercado.

A análise cruzada revela que existe um aumento gradual do

nível de inovação em função do porte das empresas.

A exceção fica por conta das empresas na faixa de cem a quinhentos milhões de dólares (o que nos credencia a levantar a hipótese de que este seja o porte máximo das empresas que não inovam de forma expressiva).

No caso das empresas maiores, observamos que dois terços delas praticam a inovação com frequência ou de forma continuada. Os dados das empresas menores permitem concluir que não basta incentivar a inovação por meio das “startups”: é necessário, ao mesmo tempo, garantir condições para que essas empresas possam crescer.



Adoção de tecnologias abertas vs. Investimentos em P&D

Nosso segundo exemplo visa avaliar a promessa das tecnologias abertas: desde a criação da “Free Software Foundation”, em 1985, houve inúmeros debates e argu-

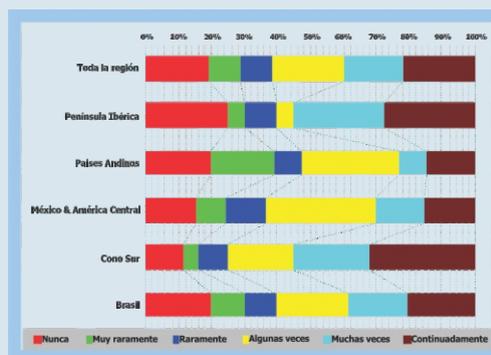
mentos ideológicos onde conceitos como “software livre” e “código aberto” foram defendidos como sendo benéficos para a sociedade, porque contribuem para uma democratização da capacitação tecnológica dos países.

Em particular, no caso do Brasil, o partido político que lidera o governo federal desde 2003 inclui a defesa desses conceitos em seu programa. Isso justifica as ações a favor desses conceitos, nesses já mais de dez anos.

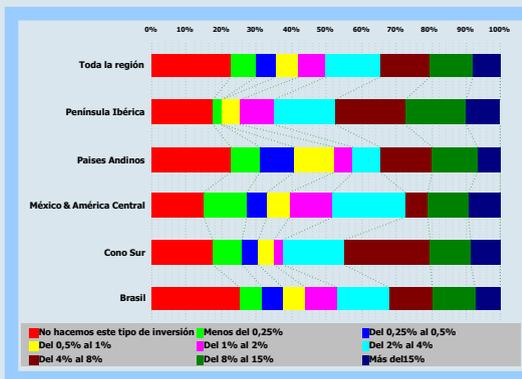
Passados quase 30 anos, a realidade das empresas parece não confirmar essas ideias: para sua avaliação, usamos dados do censo referentes ao uso das tecnologias abertas pelas empresas e os dados referentes ao volume de investimentos que as empresas realizam em Pesquisa & Desenvolvimento.

A utilização de tecnologias abertas pelas empresas do setor de TIC revela que os esforços do governo brasileiro não apenas foram insuficientes para que as empresas fizessem seu uso no mesmo nível das demais sub-regiões, como criaram uma reação contrária: não há outra explicação para que o índice das empresas brasileiras que usam tecnologia aberta com frequência ou de forma contínua seja inferior a media das empresas da região.

O outro aspecto aqui envolvido é o volume de investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento, avaliado como a porcentagem do faturamento das empresas que é destinado a essa atividade. Os resultados obtidos permitem dividir as sub-regiões em dois grupos com claras diferenças.



Enquanto na Península Ibérica e no Cone Sul mais da metade das empresas investem dois ou mais por cento de seu faturamento em P&D, nas outras três sub-regiões mais da metade das empresas investem no máximo esses dois por cento.



Chama a atenção ainda que o Brasil apresente 25% de empresas que não fazem qualquer investimento em P&D, número que não é superado por nenhuma das outras sub-regiões. Corroborando essa realidade, o Brasil apresenta a menor proporção de empresas com investimentos em P&D na faixa superior (acima de 15% do faturamento).



A análise cruzada das duas variáveis acima (uso de tecnologias abertas e investimentos em P&D), ilustrada na figura ao lado revela que não existe correlação direta entre elas: a abrupta oscilação da participação das duas faixas superiores (lilás e marrom) comprova isso.

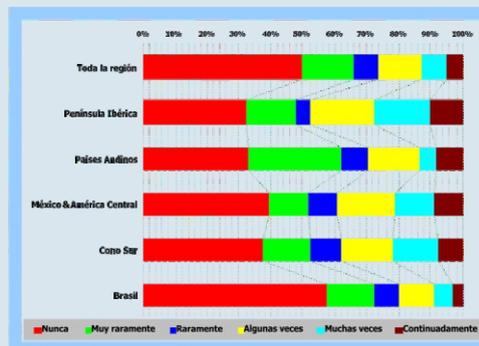
Para complementar esta análise, consideramos os resultados relativos à disponibilização de tecnologia pelas empresas seguindo a filosofia aberta.

Considerando a totalidade das empresas da região, chama a atenção que metade das empresas nunca disponibiliza o resultado de seus esforços nesse modelo.

Observando o grupo de empresas que se valem desse modelo com frequência ou

de forma continuada, obtemos um índice inferior a 10% no caso do Brasil – o menor entre todas as sub-regiões.

O maior índice desse grupo de empresas é observado na Península Ibérica, que chega a 28% – praticamente o triplo do que ocorre no Brasil.



Inovação evolutiva e mercadológica

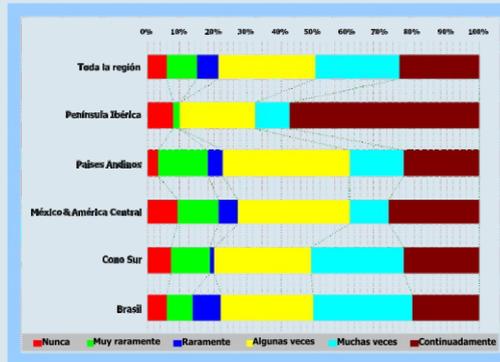
Para completar a análise do comportamento das empresas em relação à inovação, apresentamos os resultados obtidos nas perguntas sobre inovação evolutiva (quando as empresas investem para se diferenciar da concorrência, mas sem necessariamente criar obstáculos para os concorrentes) e a inovação mercadológica, nome que usamos para descrever a situação que ocorre quando a tecnologia fornecida ao mercado é uma inovação para os clientes da empresa (mas pode ser um produto já largamente utilizado em outros mercados, onde os clientes sejam atendidos por outras empresas).

A figura ao lado exibe os resultados obtidos para a frequência com que as empresas adotam a inovação evolutiva: o maior índice observado para as respostas 'muitas vezes' e de forma contínua vem da Península Ibérica (62%). As demais sub-regiões possuem um comportamento semelhante (próxi-

mo a 40%), enquanto o menor índice corresponde às empresas dos Países Andinos (32%).

Já no caso da inovação mercadológica, mais uma vez o maior índice de adoção corresponde às empresas da Península Ibérica (68%). Entretanto, nesse caso, as empresas do Cone Sul e do Brasil

apresentam um índice de 50%, enquanto as demais sub-regiões apresentam um índice próximo a 40%.

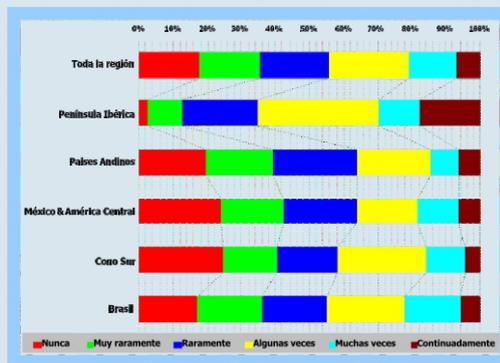


Interação com universidades em busca de inovação

Outro aspecto que influencia a competitividade das empresas é a sua capacidade de buscar conhecimento inovador nas universidades.

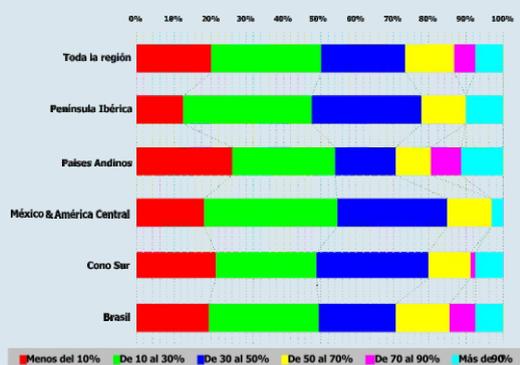
Nesse aspecto, as empresas da Península Ibérica são as que apresentam o maior índice de adoção dessa prática (30%) entre as sub-regiões avaliadas. O Brasil está em

segundo lugar, com 22% de empresas, enquanto nas demais sub-regiões esse índice se situa próximo a 18%.



Vendas dos produtos lançados nos três últimos anos

Quando as empresas decidem custear processos internos com frequência, elas esperam obter inovações que sirvam de diferencial no mercado. Para poder avaliar se esses processos são eficazes, é necessário comparar os resultados apresentados nos gráficos anteriores com o gráfico ao lado, que apresenta os resultados obtidos ao questionar as empresas sobre a participação nas vendas dos produtos e serviços lançados nos últimos três anos.



Caso os processos de inovação sejam totalmente eficazes, os números desse gráfico deveriam ser correlacionados com os anteriores. Se tomarmos o número de empresas que obtêm mais da metade de sua receita desses produtos e serviços recentes, entretanto, o maior índice é alcançado pelas empresas do Brasil e dos Países Andinos (30%). As empresas da Península Ibérica, que lideraram nas questões anteriores, atingem um índice de 22%. Concluimos, portanto, que esses produtos e serviços novos comercializados com sucesso no Brasil e nos Países Andinos não são desenvolvimentos locais das empresas dessas regiões.

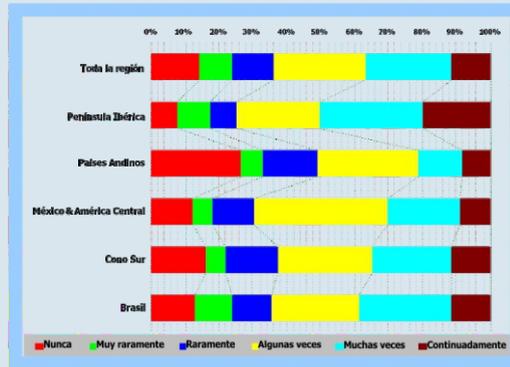
Aumento dos lucros com a inovação

Ainda assim, cabe então a pergunta sobre o que leva as empresas a investirem em inovação. Ela foi formulada para avaliar em que medida as práticas de inovação levam as empresas a aumentar sua lucratividade.

A figura ao lado revela resultados compatíveis com os esforços:

50% das empresas da Península Ibérica obtêm aumento nos lucros com frequência ou de forma contínua por meio dos seus esforços de inovação. O menor índice é

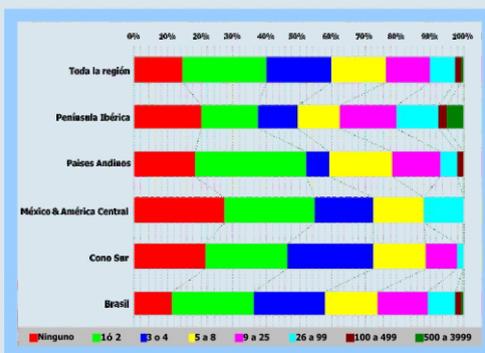
obtido pelas empresas dos Países Andinos (22%): ao comparar este resultado com o gráfico anterior, sobre as vendas de produtos lançados nos últimos três anos, quando estas empresas apresentaram um índice elevado, concluímos que a venda de produtos inovadores, desenvolvidos por terceiros, é muito menos lucrativa que a venda de inovações desenvolvidas localmente.



É essa a razão pela qual defendemos que as políticas públicas que objetivem fortalecer as empresas de tecnologia locais devem priorizar a adoção da inovação a nível local (como já vem sendo feito na Espanha e em Portugal).

Profissionais pós-graduados

Para que as empresas efetivamente possam desenvolver projetos na área de P&D, elas precisam dispor de recursos humanos altamente qualificados.



A disponibilidade de profissionais com cursos de pós-graduação, qualificados para desenvolver pesquisa no sentido científico da palavra, são um dos pré-requisitos.

Por isso avaliamos também a presença desses profissionais nos quadros das empresas. A figura ao lado revela que as empresas do Brasil e da Península Ibérica são as que mais possuem profissionais pós-graduados: 64% das empresas

brasileiras e 62% das empresas ibéricas mantêm pelo menos três profissionais deste nível de formação.

Comparando estes resultados com a prática efetiva de inovação, concluímos que o Brasil de fato ainda se comporta como um “gigante adormecido”, que não tira proveito de forma efetiva desses recursos humanos altamente capacitados.

Estratégias de negócios

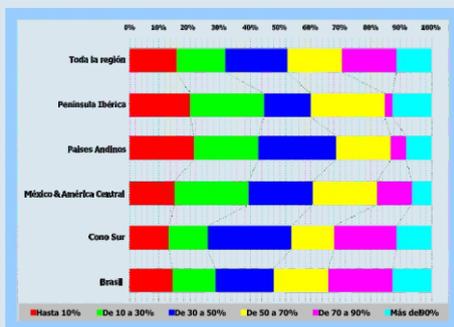
Passaremos agora para a análise de um conjunto de questões que pretendem avaliar as estratégias de negócios das empresas.

Receitas recorrentes

O primeiro aspecto avaliado diz respeito à presença de receitas recorrentes.

Usamos este nome para o faturamento que as empresas obtêm regularmente (ge-

ralmente de forma mensal), sem ter que realizar um novo esforço de vendas. Encaixam-se nesta categoria o faturamento obtido a título de “taxas de manutenção” de software já comercializado, a cobrança periódica de quaisquer serviços (por exemplo, “body shopping”, hospedagem, software como serviço, computação em nuvem, etc.) que são cobrados mens-



salmente, e qualquer outro modelo de negócios criados pelas empresas que resulte em receitas periódicas.

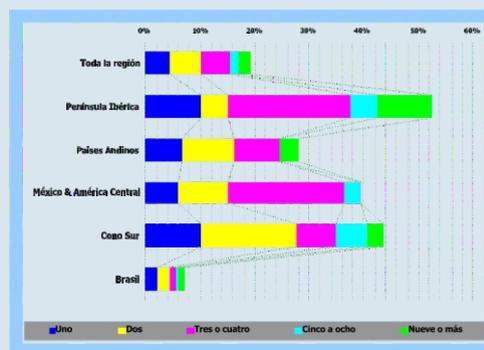
Os dados revelam que o Brasil é a única das sub-regiões analisadas onde mais da metade (52%) das empresas obtêm mais da metade de sua receita de forma periódica. Já o menor índice (32%) é alcançado nos Países Andinos.

As receitas recorrentes, além de demandar um esforço de vendas menor, também são menos sujeitos a variações decorrentes de crises econômicas, do que as vendas que dependem de um esforço específico de comercialização.

Joint ventures

A utilização de contratos de joint venture, de qualquer tipo, é uma estratégia empresarial para ter acesso, por exemplo, a tecnologia ou mercados. Por meio dela, as empresas podem comprar ou vender tecnologia, conhecimento, etc.

Os dados revelam diferenças enormes neste caso: enquanto na Península Ibérica 52% das empresas possuem contratos deste tipo em vigor, no Brasil esse índice é de apenas 7%. O segundo menor índice, correspondente aos Países Andinos, é quatro vezes maior que o brasileiro. Esse “isolacionismo” brasileiro é corroborado pelos resultados referentes à internacionalização das empresas, descrito mais adiante.



Certificações empresariais

As certificações empresariais são um mecanismo a disposição das empresas que lhes permite comprovar aos clientes em potencial que elas operam num determinado padrão de qualidade, ou que dispõem de um determinado nível de conhecimento.

Para que as empresas possam obter essas certificações, precisam realizar um investimento, que muitas vezes é significativo. Por isso, as empresas somente buscam as certificações quando estão convencidas que esse investimento lhes trará retorno por meio do acesso a novos clientes, que exigem essas certificações.

Os resultados obtidos neste item também apresentam uma grande variação: na

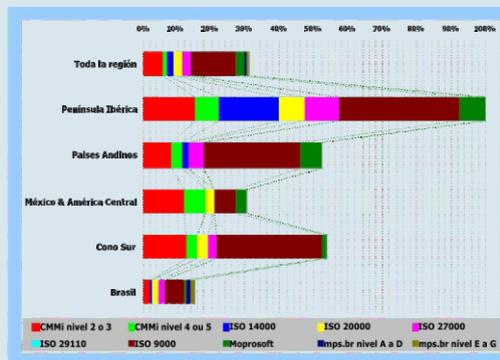
Península Ibérica, em média, cada empresa possui ao menos uma certificação; já no caso do Brasil essa proporção é de apenas uma para cada seis empresas.

Observando os tipos de certificação individualmente, chama a atenção que, em todas as sub-regiões, a certificação mais frequente é a ISO

9000, que busca atestar a disponibilidade de um controle de qualidade dos processos das empresas em geral: ela não é específica do setor de TIC.

O mesmo comentário se aplica à segunda certificação mais frequente na Península Ibérica (ISO 14000), que objetiva atestar as práticas ambientais das empresas.

Em relação às certificações específicas, observamos que as certificações criadas na região possuem comportamento diferente: mps.br foi criado e citado apenas no Brasil, enquanto a mexicana Moprosoft foi citada por empresas de várias outras sub-regiões da América Latina.



Exportações

O último tema cujos resultados abordaremos detalhadamente, diz respeito às atividades internacionais das empresas.

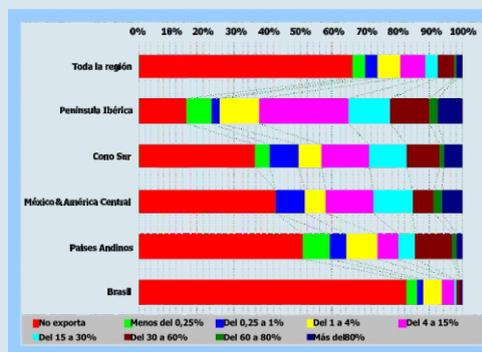
Exportações sobre a receita

A primeira avaliação da importância das operações internacionais para as empresas foi desenvolvida pedindo que indicassem o percentual que estas representam, em relação ao volume total de seus negócios.

A primeira conclusão é que o volume de empresas que não possuem qualquer negócio fora de seu país varia imensamente entre as sub-regiões: enquanto na Península

Ibérica apenas 15% das empresas estão nessa situação, no Brasil esse mesmo índice alcança a marca de 83%.

Na outra extremidade do gráfico, considerando apenas as empresas que obtêm 30% ou mais de suas receitas no exterior, a diferença entre as mesmas duas sub-regiões continua sendo muito grande. Entretanto, em todas as demais sub-regiões (na América Latina), o grupo dessas empresas tem porte semelhante, e apenas um pouco atrás da realidade ibérica. Ou seja, em todos os países, exceto no Brasil, há um grupo significativo de empresas para as quais as exportações representam mais de um terço do volume total de negócios.



Apenas para corroborar a afirmação anterior, observamos que nos Países Andinos, sub-região que apresenta o menor valor (fora o Brasil), 14% das empresas estão no grupo de exportadores significativos. Já no Brasil, esse percentual é inferior a 2%.

A pouca 'sede' das empresas brasileiras pelo mercado externo decorre do fato do Brasil dispor do maior mercado interno em toda a região. Ainda (como mostrado anteriormente), esse mercado cresce vigorosamente. Assim, as empresas são estimuladas a se concentrar em atividades locais.

Ainda, como apontamos na análise de vários outros resultados, isto leva as empresas a desenvolver estratégias e comportamentos que criam um desalinhamento com os demais mercados.

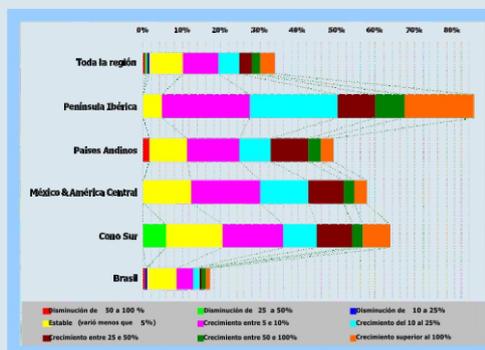
Exportações – Variação

Para avaliar a evolução das exportações, solicitamos que as empresas informassem a variação das exportações de 2012 para 2013.

Como essa questão foi respondida apenas pelas empresas que exportam, o tamanho de cada barra na figura ao lado ilustra a proporção de exportadoras em cada sub-região.

Observando apenas as empresas que apresentaram diminuição ou estabilidade nas suas exportações (que corresponde aos blocos de cores desde a extremidade esquerda das barras até o bloco amarelo), observa-se o crescimento vigoroso das exportações das empresas da Península Ibérica.

No outro extremo, essa parte das empresas exportadoras do Brasil representa praticamente metade do total, o que nos permite concluir que não há perspectivas de que a realidade brasileira, em relação às exportações, mude em curto ou médio prazo.

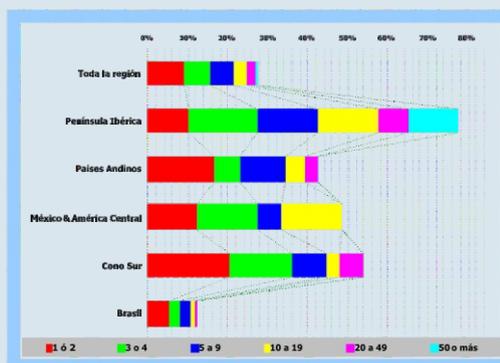


Viagens ao exterior

Para completar esta análise, usamos os dados coletados em relação ao número de viagens ao exterior realizadas por ano, pelos profissionais das empresas. Essas viagens geralmente antecedem à realização de negócios internacionais.

Assim como no caso anterior, os extremos são ocupados pelo Brasil e a Península Ibérica.

Porém, quando comparamos as empresas que realizam cinco ou mais viagens internacionais anualmente com o número total de empresas, elas representam mais da metade apenas na Península Ibérica. Não apenas no Brasil, mas em todas as demais



sub-regiões, as empresas que efetuam até quatro viagens (blocos verdes e vermelhos) representam mais da metade do total das respostas.

Ao contrário do que ocorre em países asiáticos e até africanos, na América Latina esse tipo de viagem não recebe qualquer tipo de incentivo por parte dos governos.

E muito mais...

Em função da limitação de espaço, não é possível apresentarmos aqui de forma detalhada os resultados para vários outros temas cobertos pelo censo (listamos os temas na seção “A abrangência do censo”, anteriormente).

Ao longo do tempo, apresentaremos resultados mais detalhados sobre aspectos relacionados a Recursos Humanos, Pesquisa e Desenvolvimento, Finanças, Mercados Horizontais e Verticais atingidos pelas empresas, além de desenvolver análises cruzadas destes temas com os demais aqui apresentados.

Algumas conclusões do Censo 2013

A primeira conclusão que permeia quase todas as análises apresentadas é que não existe uma uniformidade na indústria de TIC dos países ibero-americanos, mesmo quando compartilham uma herança cultural comum. Este fato se contrapõe ao tratamento habitual das empresas multinacionais, que desenvolvem suas estratégias de forma geográfica.

O segundo ponto a ser ressaltado é que a tendência de consolidação das empresas no setor de TIC, aparentemente forçada por mercados cada vez mais competitivos e margens de rentabilidade menores, a escala global, não se aplica para a maioria avassaladora das empresas, decididamente de pequeno porte.

Em terceiro lugar, os resultados mostram que os pontos fortes e fracos são bastante distribuídos por toda a região. Assim, não podemos apontar um país 'líder' na região.

O desafio do setor de TIC da região em se manter competitivo também é compartilhado por todos. À medida que a 'computação em nuvem' avança por meio de tablets

e smartphones, os usuários e clientes são expostos de forma cada vez mais rápida às novas tecnologias globais, o que já os está levando a gerar novos tipos de demandas para seus tradicionais fornecedores locais de TIC.

Ao mesmo tempo, a “computação em nuvem” intensifica o processo de globalização e a eliminação de barreiras geográficas: é perfeitamente possível, por meio destas tecnologias mais recentes, atender um mercado específico sem ter qualquer tipo de presença física. Por isso, a internacionalização rápida e crescente está sendo impulsionada em várias sub-regiões, como forma de “proteção”. A exceção mais marcante, nesse caso, fica por conta do Brasil.

Próximos passos

A edição 2013 do Censo do Setor de TI mobilizou associações e empresas em 17 países diferentes, ao mesmo tempo. Embora possamos considerar os resultados incipientes, dada a pequena participação das empresas em alguns desses países, consideramos que a iniciativa é muito relevante.

Apesar das dificuldades práticas citadas, a quantidade de empresas envolvidas já ficou muito acima das que são usadas em pesquisas de mercado de cunho comercial.

Estamos empenhados em ampliar a iniciativa gradualmente a um número cada vez maior de países. A necessidade de informação foi corroborada, por exemplo, pela UNCTAD – Agência das Nações Unidas para o Desenvolvimento –, que participou de um painel de discussão sobre o tema na GPATS 2013 – Cúpula Mundial de Políticas Públicas em TI –, que ocorreu no Brasil.

O canal natural para este processo de expansão do censo é a WITSA, como Federação Mundial. Com seu alcance global, em tese esta expansão poderia ser rápida. Preferimos, porém, que a expansão seja gradual e sempre crescente. Assim, minimizamos o risco de problemas graves nesse processo, para o qual não conhecemos nenhuma iniciativa que possa servir de modelo 'seguro'.

Como lidar com candidaturas de políticos

A influência sobre a opinião pública, almejada por todas as associações, implica na necessidade de manter certa proximidade com os operadores políticos.

Por outro lado, os princípios e os estatutos impedem o proselitismo político-partidário, por exemplo, com o apoio específico a um partido político, em detrimento de outros.

Quando se inicia a temporada conhecida como 'campanha eleitoral', portanto, surge a seguinte situação: os candidatos a cargos políticos procuram a entidade em busca de apoio; as entidades desejam manter um bom relacionamento com todos os candidatos, para ter acesso a eles no caso de serem eleitos; mas não pode ser dado apoio explícito a nenhum deles.

Ainda assim, existe algum espaço para a ação política. Por exemplo, em vez de receber um candidato, pode-se convidar a todos os candidatos a determinado cargo para sabatinas ou debates com os associados. Obviamente, não temos como garantir que todos os candidatos aceitarão participar e comparecerão efetivamente, mas o convite não pode ser negado a nenhum deles.

Outro tipo de trabalho que pode ser desenvolvido é a análise das posições dos candidatos (novamente, de todos os partidos políticos) em relação aos temas de interesse da associação.

Por outro lado, costuma ser praticamente impossível cooperar financeiramente com uma diversidade de candidaturas, num espectro político amplo: o volume de recursos necessários nas campanhas políticas costuma situar-se muito acima do volume de recursos movimentados pelas associações.

CAPÍTULO 21

Atuação Internacional

o mundo atual, onde o próprio avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação propicia a interconexão entre pessoas e empresas de todas as partes do mundo, há apenas dois obstáculos a serem transpostos para concretizar a 'vila global': o primeiro deles é o fato de que existe uma multiplicidade de idiomas e culturas ao redor do globo (e que tendem a se integrar de forma gradativa, porém lenta). O segundo obstáculo não poderá ser modificado pelo avanço tecnológico: como nosso planeta gira sobre seu próprio eixo, dia e noite se sucedem em horários diferentes ao redor do planeta, fazendo com que a humanidade nunca esteja toda dormindo ou acordada.

No terreno econômico e político, a integração de economias e países avança há décadas em todas as regiões do planeta. Os problemas enfrentados pela sociedade em cada país também são cada vez mais parecidos.

Por isso, é necessário que o associativismo não apenas participe do chamado mundo global, mas construa uma posição que possa ser considerada uma referência.

A internacionalização perene

O caminho para atingir esse objetivo não é curto nem fácil, mas perfeitamente possível.

No caso da Assespro Nacional, a estratégia que desenhamos para construir um caminho duradouro para participar do cenário global, passa pelas seguintes etapas:

1. Etapa institucional: o primeiro passo consiste em se relacionar, formalmente, por meio de federações internacionais (já existentes ou criadas especificamente com essa finalidade), com entidades congêneres em outros países. No setor de Tecnologia da Informação (pioneiro na formação dessas redes internacionais de entidades) existem diversas federações regionais, abrangendo países de uma região do planeta (como, por exemplo, a já citada federação ibero-americana ALETI), e existe também uma federação mundial (a já citada WITSA).

2. Vínculos pessoais: qualquer organização internacional do tipo em questão

promove encontros periódicos entre seus membros. Esses encontros, desde que tenham participação continuada e os representantes de cada entidade não sejam substituídos com frequência exagerada (sugerimos que sua participação tenha duração equivalente à de seus mandatos nas entidades nacionais de origem), desenvolvem vínculos pessoais e de confiança entre os participantes de países diferentes.

3. Projetos em comum: seguindo o princípio básico de qualquer associação ou federação, é possível desenvolver iniciativas ou projetos comuns. Um exemplo deste tipo de iniciativa é o já descrito Censo do Setor de Tecnologia (veja o artigo completo sobre esta iniciativa na seção “Virando Referência com Dados Estatísticos” do Capítulo 20, a partir da página 248).

4. Colaboração e integração: a combinação da confiança gerada pelos vínculos pessoais com a informação levantada por meio dos projetos comuns, a colaboração e integração passa a ser factível. Ela pode se dar por meio do intercâmbio de palestrantes em eventos, pelo desenvolvimento de oportunidades de negócios (tanto por meio de portais na web como por meio de missões comerciais), assim como por meio de projetos comuns entre membros de países diferentes visando, por exemplo, objetivos de pesquisa, desenvolvimento e/ou inovação.

A internacionalização no âmbito nacional

A atuação internacional de uma entidade também influencia seu posicionamento em nível nacional: o fato de ser representante do país em uma ou mais federações internacionais no mínimo acrescenta prestígio para a entidade.

Entretanto, as iniciativas internacionais que se viabilizam permitem que os membros da entidade tenham acesso a informações, serviços e iniciativas que os membros de outras entidades semelhantes, sem atuação internacional, não possuem.

Ainda, os governos nacionais valorizam mais as entidades que atuam em nível internacional, porque elas possuem o conhecimento e a capacidade efetiva de assessorar os governos na sua atuação internacional. Frequentemente os agentes de governo

não são especialistas na área de atuação das entidades, o que os torna extremamente receptivos a este tipo de atividade.

Algumas federações internacionais admitem uma única entidade por país, entre seus membros. Assim, aquela que ocupar essa cadeira ganha em relevância também dentro de seu país.

Finalmente, a participação nessas federações internacionais propicia trazer ao país representantes de inúmeros países ao mesmo tempo, o que se transforma numa ação de peso nacional.

No conjunto, todos esses fatores contribuem para que a atuação internacional da entidade se transforme num diferencial competitivo (por exemplo, na atração de novos membros) em nível nacional.

Relações internacionais e políticas públicas

Qualquer que seja a atividade ou os objetivos das entidades participantes de uma federação internacional, cada uma delas é sujeita às leis nacionais sobre o tema em questão em seu país.

Como essa legislação muito dificilmente é padronizada entre países, um tipo de projeto em comum para a federação internacional (na linha da terceira etapa citada anteriormente) passa a ser o desenvolvimento de estudos comparativos entre as legislações existentes nos vários países.

Essas análises comparativas são úteis, por exemplo, para promover a melhoria da legislação em cada país com base em ideias melhores já implementadas em outros países.

Citamos como exemplo concreto de desenvolvimento de uma iniciativa do tipo o Relatório de Políticas Públicas Comparadas, desenvolvido pelo Observatório de Políticas Públicas, um grupo de trabalho constituído no âmbito da ALETI (veja detalhes

na Bibliografia, a partir da página 333).

Esse relatório, atualizado e melhorado anualmente, dada a amplitude de temas ligados aos objetivos das entidades do setor de Tecnologia da Informação, é atualmente organizado por temas (por exemplo, programas de formação de Recursos Humanos, subsídios para atividades de inovação nas empresas, etc.), comparando a legislação para cada um deles entre países. No momento, a versão mais recente do relatório é a que foi publicada em fevereiro de 2014.

Viagens, viagens e mais viagens

Mesmo com a popularização dos serviços de videoconferência pela internet, os encontros pessoais continuam sendo fundamentais para o desenvolvimento da confiança, de projetos e negócios internacionais.

Os motivos que demandam a realização de viagens incluem desde a participação em feiras, simpósios e reuniões formais de federações internacionais, até a participação de reuniões de grupos de trabalho, apresentação de palestras, participação em cúpulas internacionais de governos, etc. Assim, não faltarão oportunidades de realizar viagens.

Assim, os representantes da entidade encarregados do desenvolvimento das relações internacionais devem, preferencialmente, ter um perfil específico, que inclui, por exemplo, uma indispensável disposição para enfrentar viagens internacionais (a prática tem demonstrado que os períodos de viagens não se distribuem de forma regular, mas aparecem em blocos no calendário, alternando-se longos períodos sem viagens com períodos de viagens quase constantes) e um bom domínio dos idiomas estrangeiros envolvidos nessas relações.

Em relação aos idiomas, não se trata apenas de, conforme a classificação tradicional das escolas de idiomas, dispor de fluência no idioma, mas é indispensável ter a capacidade de raciocinar, negociar e rebater 'espertezas' no idioma em uso.

Esse domínio avançado é fundamental para poder pleitear cargos de lideranças nas federações internacionais (onde as reuniões terão que ser lideradas em idioma estrangeiro) e para enfrentar situações em que representantes de países que usam o idioma oficial da federação internacional como língua materna procuram obter vantagens indevidas pelo seu domínio do idioma (já enfrentamos essa situação na prática, infelizmente).

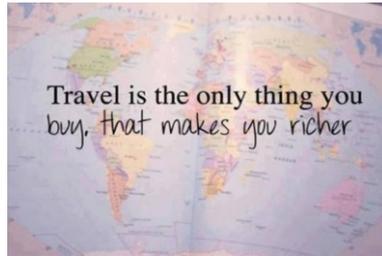
Custeio das viagens

Viagens internacionais, em geral, custam mais que viagens nacionais. Entretanto, além de não ser absolutamente necessário viajar continuamente em primeira classe ou se hospedar sempre em hotéis cinco estrelas, existem diversas estratégias para a obtenção de fundos de apoio para este tipo de iniciativas.

Tanto as agências de promoção do comércio exterior, existentes em nível nacional e regional em quase todas as partes do mundo, quanto alguns organismos internacionais, muitas vezes têm interesse em apoiar as relações internacionais entre entidades, principalmente quando visualizam nas entidades a possibilidade de gerar conhecimento e/ou negócios que de outra forma não seriam possíveis de obter/desenvolver. Algumas vezes, haverá grandes empresas multinacionais interessadas em apoiar essas relações.

Algumas federações internacionais determinam que uma parte (por exemplo, as viagens aéreas ou a hospedagem) dos custos dos participantes de reuniões formais sejam cobertos pelo país e/ou entidade anfitrião. Em outros casos, esses custos devem ser cobertos por cada participante.

Entretanto, como diz um popular ditado em inglês, “viajar é a única coisa que você compra que te enriquece”, fazendo alusão ao fato inegável de que a experiência obtida é tremendamente fértil.



Conhecer, entender e cooperar com representantes das mais diversas culturas é concretizar, em nível internacional, a mesma estratégia de diversidade adotada pelos departamentos de Recursos Humanos na contratação de profissionais. O ambiente de trabalho resultante nessas empresa é tanto mais rico quanto mais origens e ideias diferentes forem injetadas na equipe de profissionais da empresa.

Quem vive vê muito. Quem viaja vê mais. – Provérbio árabe

*Viajar é fatal ao preconceito, ao fanatismo
e às mentes estreitas. – Mark Twain*

*O mundo é um livro, e aqueles que não viajam
leem uma única página. – São Agostinho*

*O lar não é onde você mora,
mas onde eles te entendem. – Christian Morgenstern*

*Viajar é descobrir que
todos estão errados sobre outros países. – Aldous Huxley*

*Turistas não sabem onde estiveram,
viajantes não sabem onde estarão. – Paul Tberoux*

*A verdadeira viagem de descobrimento não consiste em procurar
novas paisagens, mas em desenvolver novos olhos. – Marcel Proust*

Benefícios adicionais de viagens a locais distantes

A participação em eventos fora do país de origem muitas vezes termina por produzir resultados inesperados. À medida que estes forem sendo identificados, não apenas deixam de ter o caráter de inesperados, mas podem se constituir em atividades planejadas de forma intencional.

Uma atividade com essa característica é a interação com membros de governo do próprio país ou local de origem: é norma que o aparato existente para proteger um presidente, ministro de estado ou qualquer autoridade seja muito maior quando ele se encontra em seu local habitual de trabalho do que em viagem ao exterior.

Conseguir conversar por alguns poucos minutos com essas autoridades é geralmente um desafio enorme para as entidades. No exterior, entretanto, é absolutamente comum que ministros e secretários de estado tenham hábitos de cidadãos comuns, hospedando-se em hotéis, nos quais podem ser encontrados praticando exercícios físicos, no café da manhã ou no bar.

Mesmo nos ambientes formais no exterior, o acesso às autoridades costuma ser mais simples do que no país de origem.

O 'golpe' da locação de automóveis

Uma estratégia adicional de obter esse acesso privilegiado, e por tempo muito maior, é baseada na locação de automóveis no exterior. Sabemos que nem todo viajante internacional está disposto a ser motorista: dirigir no meio de outra cultura é um desafio em si.

Porém, ao dispor de veículo 'próprio' em um ambiente onde a grande maioria dos participantes, inclusive os membros das delegações oficiais, não possuem transporte próprio mas dependem de transporte público (ônibus, metrô, trem ou táxi) ou trans-

portes particulares agendados (vans ou carros com motoristas), existe uma enorme oportunidade de se oferecer 'caronas'.

Se qualquer membro de delegação de governo aceitar uma carona, surge então uma oportunidade única de conversar, sem testemunhas e por um tempo muito maior.

O fim do segredo mais bem guardado do mundo

Roberto Carlos Mayer

Roberto Carlos Mayer é vice-presidente de Relações Públicas e Internacionais da Assespro Nacional, presidente da ALETI e diretor da MBI, com sede em São Paulo (SP)

Nota: De 5 a 10 de março de 2012, ocorreu em Hannover (Alemanha) a CeBIT 2012, considerada a maior feira de Tecnologia da Informação do mundo. Naquela edição, o Brasil participou como país convidado oficial, tendo uma delegação empresarial organizada pelo governo brasileiro. A Assespro participou do evento com recursos próprios. O texto abaixo, preparado logo após a CeBIT 2012, teve por objetivo transmitir a experiência de visitar a feira a um público amplo.

O uso da Tecnologia da Informação no Brasil, tanto por empresas quanto por governos, vem desde os anos 60. A própria data de fundação da Assespro, em meados de 1976, revela o pioneirismo do país (a Bitkom, na Alemanha, foi fundada em 1984). Nem mesmo o artigo publicado por Edward Yourdon em 1985 na



Byte Magazine, que deixou de circular há quase 20 anos, falando da competência do país no uso da Tecnologia da Informação como diferencial para dispor, por exemplo, de um sistema financeiro que foi capaz não apenas de conviver com altos índices de

inflação, mas com constantes mudanças de padrão monetário, em prazos de alguns poucos dias (a substituição do marco alemão pelo euro se deu ao longo de um período de quase dois anos), fez com que o Brasil fosse reconhecido no exterior como um país competente em aplicar a TI. Prova disso é que, à medida



que a Assespro passou a atuar internacionalmente, representando o país de forma institucional, ouvimos de diversos interlocutores que o uso da TI e a competência do país na aplicação ao dia a dia empresarial eram o 'segredo mais bem guardado do mundo'.

Neste início de 2012, porém, esse segredo foi revelado ao mundo: a participação do Brasil na CeBIT 2012 como país parceiro oficial, representa um marco na divulgação da marca Brasil: a CeBIT se transformou na maior feira de Tecnologia da Informação de todo o mundo. É verdade que isto ocorreu mais pelo



desaparecimento de suas principais concorrentes globais (como, por exemplo, a Comdex) do que em função de uma estratégia deliberada (fato que pode ser comprovado pelo largo uso do idioma alemão no cerimonial do evento – eventos verdadeiramente globais são desenvolvidos quase sempre em inglês, a despeito da existência de tradutores simultâneos, que no mundo da TI nem sempre conseguem acompanhar bem os discursos, debates e intervenções da plateia). Mas não resta dúvida que se tornou a

principal vitrine global do mundo da TI. A presença de delegações comerciais de cerca de 70 países é prova disso.

Outro ponto que reforça a posição da CeBIT como maior feira de TI do mundo é o local onde ela ocorre: o 'parque' de exposições, que é administrado por uma empresa privada, a Deutsche Messe AG, ocupa uma área localizada a 11 km ao Sul do centro da cidade de Hannover, com acesso por transporte público (trem, metrô e ônibus) e por uma rodovia de pista dupla (Messeschneilweg – ou caminho rápido da Messe) que conecta o complexo não apenas à cidade, mas também às duas principais rodovias que cortam a região: a Autobahn A7, que liga Frankfurt a Hamburgo, e a Autobahn que conecta Berlin a Düsseldorf se cruzam a poucos quilômetros da Messe.

O tamanho da área impressiona: olhando o mapa em escala, o espaço da Messe é basicamente um quadrado com um quilômetro de lado. Os acessos são identificados pela posição geográfica: Norte, Sul, etc., mas em cada lado há mais de uma entrada – por exemplo, do lado Sul ficam as entradas Sul 1 e Sul 2.



É necessário saber desses detalhes para não se perder por lá: embora aproximadamente um terço da área seja reservada para estacionamento de visitantes (e há ainda mais estacionamentos fora dos limites da Messe, num total que chega a mais de qua-

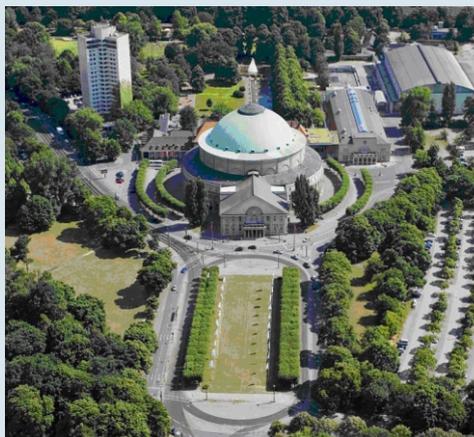
renta deles), ainda assim encontra-se dentro da Messe um complexo de pavilhões gigantesco.

Ao todo, são 27 pavilhões de exposição, de tamanhos variados. A maioria deles, de tamanho médio, possui uma área construída semelhante à do pavilhão do Anhembi, em São Paulo. Andar a pé pela CeBIT, para conhecer toda a feira, é um exercício que demanda algum preparo físico e, dependendo de quanto tempo dedicar a cada estande, mais dias do que dura a feira!



Voltando à participação do Brasil na edição de 2012, é preciso registrar que a escolha do país parceiro da CeBIT (um país diferente a cada ano) se dá com vários anos de antecipação: quando participamos de missão comercial à Baviera em outubro de 2009, essa escolha já estava sacramentada.

O Brasil se tornou o primeiro país latino-americano a desempenhar esse papel. Desde a definição até a efetiva participação do Brasil, tivemos uma mudança na Presidência da República. Ainda assim, a maior delegação brasileira que já concorreu a qualquer edição da CeBIT (composta por cerca de quatrocentas pessoas) teve a honra de contar com a presença da Presidente da República, tanto na cerimônia de abertura, quanto na inauguração da feira propriamente dita.



A cerimônia de abertura

A cerimônia de abertura da CeBIT 2012 ocorreu no auditório principal do Hannover Congress Centrum (www.hcc.de), localizado próximo ao centro da cidade.

De frente para a mesma praça que dá acesso ao zoológico da cidade, o esquema de segurança montado pela polícia alemã permitiu, mesmo com a presença da nossa presidente e da chanceler da Alemanha, não somente que o tráfego ao redor da praça estivesse liberado, mas que houvesse simultaneamente uma pequena manifestação de uma ONG alemã, com faixas que pediam para nossa presidente vetar o Código Florestal.



Antes das duas chefes de estado, a cerimônia de abertura contou com os discursos do primeiro-ministro da Baixa Saxônia (Niedersachsen), que se chama David McAllister (seu pai era escocês, e parte das tropas britânicas que ficaram estacionadas na Alemanha por décadas após o término da Segunda Guerra Mundial), do professor Dieter Kempf, atual presidente da Bitkom – Associação Nacional da Alemanha das Empresas de Tecnologia, Comunicações e Novas Mídias – e do CEO da Google, Eric Schmidt.

Enquanto os anfitriões se concentraram em detalhar suas ações (em alemão), e em particular, esmiuçando o slogan da CeBIT de 2012 (“Gerenciando a Confiança”), o CEO da Google optou por dar uma visão do impacto da TI sobre a sociedade.

Citou vários projetos experimentais da própria empresa, entre os quais um carro sem motorista, totalmente teleguiado. Como na Alemanha não existe limite de velocidade nos trechos não urbanos das grandes autoestradas, Schmidt colocou uma pergunta intrigante: qual será o limite de velocidade para estes carros sem motorista, nas autoestradas da Alemanha? Um bom exemplo de como a tecnologia global precisa ser adaptada aos costumes locais.

O discurso da presidente Dilma Rousseff se concentrou em mostrar uma imagem do Brasil que transpira tecnologia.

Entre os exemplos citados, esteve o Programa Nacional de Banda Larga (PNBL), o foco do governo no software livre, além de algumas iniciativas ainda não lançadas, como a licitação da telefonia móvel 4G e a cobertura com internet para todas as esco-



las rurais do país. Na área de formação de recursos humanos, ela deu muita ênfase ao fato de que dez mil estudantes brasileiros serão formados, em nível de graduação e pós-graduação, pelo programa Ciência sem Fronteiras. Também não ficaram de fora as críticas ao programa de recuperação da economia europeia, que inclui a disponibilidade de um significativo volume de recursos para os bancos europeus, e que estariam gerando um 'tsunami' de euros no Brasil.

Finalmente, o discurso da chanceler Angela Merkel, além de reconhecer os fortes vínculos históricos existentes entre Alemanha e Brasil (ela citou São Paulo como o segundo maior parque industrial da Alemanha), se preocupou muito mais com os problemas da Alemanha, tanto na esfera da Tecnologia, quando na da Economia. No nível da tecnologia, a Alemanha está construindo, com atraso em relação a países asiáticos como Japão e Coréia, as conexões de internet de alta velocidade (100 Mbps ou mais). Também foi citado o déficit de mão de obra da Alemanha na área de TI (ainda pior que o brasileiro, pela falta de jovens na população como um todo), levando-a a afirmar que espera que uma parcela significativa dos participantes do programa Ciência sem Fronteiras possam reforçar a força de trabalho especializada na Alemanha. A reforma das leis de imigração para profissionais qualificados (como forma da



Alemanha diminuir seu déficit) também foi citada por ela.

Já na reta final do discurso, a chanceler se preocupou em mostrar que a preocupação brasileira com o 'tsunami' de euros é desnecessária: os recursos financeiros disponibilizados pelo Banco Central da Europa precisam ser aplicados na concessão de créditos a empresas europeias como forma de recuperar o ritmo de crescimento da economia local.

Além de uma apresentação musical por parte do nosso Carlinhos Brown, apresentado pelo locutor como conhecido de todos por ter concorrido ao Oscar há poucas semanas, o toque final do evento de abertura foi uma videoconferência ao vivo, entre o palco do evento (com a presença das chefes de estado) e o astronauta holandês Andre Kuipers, que está a bordo da Estação Espacial Internacional.

A inauguração da feira

Na manhã seguinte à abertura oficial do evento, a presidente Dilma e a chanceler Angela Merkel inauguraram a feira: simbolicamente, a fita de inauguração foi cortada no pavilhão principal do Brasil, e tinha exclusivamente as cores verde e amarelo.



Logo após, ocorreu uma rápida visita das duas chefes de estado a diversas empresas expositoras, dentro da área brasileira, para 'deleite' dos membros da missão.

Como não podia deixar de ser, depois ambas visitaram os estandes de algumas das maiores empresas de software da Alemanha.

Nesta visita, a segurança pessoal da chanceler da Alemanha foi menos eficiente que a polícia, limitando o acesso ao espaço em torno da visita de forma drástica: muitos brasileiros presentes só puderam assistir à visita de longe. Como ela recebeu a cobertura da imprensa, inclusive da TV alemã, a quantidade de câmeras e microfones que circulava pelo pavilhão brasileiro dificultava sobremaneira a visão, exceto para as autoridades (ministros e governadores) que acompanhavam de perto a visita oficial.

Uma vez aberta oficialmente a feira, ficou de lado a preocupação com o ambiente político, a segurança das autoridades e os rituais que lhes acompanham: hora de fazer negócios!

A participação da Assespro Nacional

Dadas as características globais do evento, a estratégia da Assespro Nacional consistiu em fazer da CeBIT 2012 um ponto de encontro com delegações de diversos países, em vez de estar presente com um estande próprio (e ficar 'preso' a ele).

As atividades internacionais da Assespro, por meio da participação nas federações internacionais de entidades empresariais de TI (ALETI, em nível ibero-americano, e WITSA, em nível global), nos permitem ter relações permanentes com



entidades de quase noventa países. Embora esse número seja significativo, ele ainda é menor que a metade dos países membros das Nações Unidas, mostrando que estas federações (principalmente a WITSA) ainda possuem um grande potencial de expansão geográfica. Nesse sentido, cabe aqui um 'puxão de orelhas' à própria Bitkom, que ainda não é membro regular da WITSA.

Na própria CeBIT tivemos a oportunidade de fazer contatos muito além do óbvio relacionamento com brasileiros, alemães e outros europeus ocidentais, tanto a nível empresarial, institucional quanto de imprensa (facilitados pelo nosso domínio da língua local).

A Assespro Nacional tem desenvolvido um plano de ação para colocar o Brasil como marca reconhecida no cenário mundial: como parte desse plano, foi lançada a feira iTech, a realizar-se anualmente no mês de novembro em São Paulo, a partir deste ano de 2012, e que na edição de 2013 incluirá a realização da GPPS 2013 – a Cúpula Mundial de Políticas Públicas em TI (evento bianual da WITSA).

Não podíamos deixar de aproveitar a oportunidade gerada pela presença na CeBIT para divulgar esses eventos, visitando pessoalmente os estandes de inúmeros países presentes à feira. Adicionalmente, sempre que possível optamos por manter diálogos significativos, que, além dos eventos, permitam estabelecer laços de confiança. Assim ocorreu, por exemplo, com representantes das entidades de TI de países como (em ordem alfabética) Bangladesh, Bulgária, Canadá, Croácia, Dubai, Letônia, Polônia, Romênia e Turquia. Cabe observar que, no caso desses países, alguns ainda não são membros da WITSA. Nesses casos também aproveitamos para incentivar sua participação na federação mundial.

A significativa presença de delegações da Europa Oriental não pode passar sem um comentário específico: esses países estão passando por um processo de desenvolvimento econômico e político, com uma história e problemas muito semelhantes aos brasileiros. Se aqui tivemos uma ditadura militar determinando os rumos do país até o final dos anos 80, lá o comunismo implantado pela ocupação soviética ao final da

Segunda Guerra Mundial, cumpriu o mesmo papel (ficando conhecido como “Cortina de Ferro”). O colapso da União Soviética e a nossa primeira eleição presidencial com voto direto foram eventos contemporâneos. As dificuldades na reorganização do ambiente político, que dura até os dias atuais tanto por lá como no nosso país, acompanhadas de momentos de brilhante desenvolvimento econômico, criam desafios semelhantes, tanto em nível de país, como das entidades de TI.

Ao longo de uma semana de conversas, tive o privilégio de conhecer inúmeros 'causos' de negócios das empresas de TI da Europa Oriental. Dadas as limitações de espaço, vou citar apenas dois deles.

O primeiro caso curioso diz respeito à indústria de TI da Croácia. A guerra dos Balcãs terminou há menos de vinte anos, mas ela já é história. Para exemplificar a complexidade política, basta citar que o sistema de registro de propriedade das terras rurais, nesse país, ainda obedece às regras estabelecidas durante o período em que o país foi parte do império austro-húngaro (derrotado na Primeira Guerra Mundial). Entretanto, como país em rápido desenvolvimento, a demanda por petróleo levou a Croácia a estabelecer laços com o Azerbaijão, um dentre tantos países nascidos da cisão da União Soviética. O Azerbaijão fica na Ásia, a leste da Turquia, ao norte do Iraque e ao Sul da Rússia, tendo uma costa importante no mar Cáspio. Atualmente exporta, apenas para a Croácia, dois bilhões de dólares em petróleo por ano. A indústria de TI da Croácia está se impulsionando para vender seus produtos e serviços nesse mercado quase virgem, mas as vendas anuais estão no patamar de apenas dois milhões de dólares anuais. Essa situação nos faz lembrar missões comerciais brasileiras que buscam impulsionar relações econômicas com dezenas de pequenos países no hemisfério Sul.

Para finalizar, gostaria de citar o caso da Turquia: este país sempre foi uma ponte entre a Ásia e a Europa; uma pequena parte de seu território fica na Europa (a leste da Grécia), e sua principal cidade (Istambul) ocupa terras nos dois continentes, ao redor do estreito canal que liga o Mar Negro ao Mar Egeu, nome local do Mediterrâneo.

Embora se trate de um país de maioria muçulmana, a política turca inclui partidos políticos que buscam a modernização do país e o estabelecimento de vínculos com a União Europeia. A Turquia já é membro da área alfandegária da União Europeia, embora ainda não tenha sequer apresentado seu pedido para ser membro pleno (o que é defendido por esses partidos políticos, e motivo de debate entre partidos políticos até mesmo na Alemanha). De qualquer forma, as empresas de TI da Turquia tem hoje a possibilidade de vender seus produtos e serviços, cujo custo é aproximadamente um sexto do custo na Europa Ocidental, sem barreiras alfandegárias, o que está levando essas empresas a crescer num ritmo muito forte, mesmo com a barreira cultural, religiosa e idiomática. Se este caso é para servir de exemplo para o Brasil, deveríamos pensar em nos associar ao Nafta?

Esses dois exemplos deixam clara a importância que tem a participação em eventos internacionais: se o Brasil tem pretensões de ser um dos líderes globais no mundo da TI, não apenas pode ignorar o desenvolvimento que ocorre no resto mundo, como deve usá-los em seus planos. Isso vale tanto para o uso dos exemplos bem-sucedidos de estratégias de negócios, como para o estabelecimento de alianças estratégicas com países em situação semelhante à nossa (a Europa Oriental nos parece aqui 'esquecida' até o momento, inclusive pela nossa diplomacia local). A liderança não pode ser alcançada apenas no discurso, assim como não pôde ser sequer cogitada enquanto a TI do Brasil foi 'o segredo mais bem guardado do mundo'. Nesse sentido, consideramos que a participação na CeBIT 2012 realmente se configurou num fato histórico.

Trazendo eventos internacionais para o país

A participação em federações internacionais permite a realização de eventos internacionais em território nacional.

No caso específico da Assespro Nacional, por meio da sua participação na federação mundial (WITSA), foi possível apresentar candidaturas exitosas para a realização dos dois eventos bianuais dessa federação, adjudicados aos países em formato semelhante às Olimpíadas ou à Copa do Mundo.

O primeiro deles, chamado GPATS – Global Public Policy and Action Trade Summit, ou Cúpula Mundial de Políticas Públicas em TI, foi conquistado em 2011, e aconteceu em São Paulo, em novembro de 2013, com a participação de representantes de cinquenta países.

A organização deste evento, em particular a formação da grade de palestrantes, exigiu e permitiu que a Assespro passasse a ter vínculos e relações com organizações antes inacessíveis, de peso mundial, como, por exemplo, o Fórum Econômico Mundial e governos de países de vários continentes.

O segundo evento conquistado para o Brasil é o World Congress on Information Technology, conhecido pela sigla WCIT, ou Congresso Mundial de Tecnologia da Informação. Sua realização no Brasil foi garantida durante o Congresso Mundial de 2012, que ocorreu em Montreal, no Canadá, com prazo de quatro anos de antecedência: o WCIT 2016 ocorrerá no mês de outubro de 2016, em Brasília.

CAPÍTULO 22

Eventos

Eventos são todos os acontecimentos previamente planejados, organizados e coordenados de forma a contemplar o maior número de pessoas em um mesmo espaço físico e temporal, com informações, medidas e projetos sobre uma ideia, ação ou produto, apresentando os diagnósticos de resultados e os meios mais eficazes para se atingir determinado objetivo.

Vanessa Martin, 2003

A realização de eventos é muito comum nas entidades: o encontro de seus membros para colocar e manter em marcha as atividades necessárias ao seu funcionamento já é um evento.

Reuniões de diretoria/líderes

Para que os objetivos da entidade possam ser levados adiante, as suas lideranças precisam encontrar-se periodicamente. Tradicionalmente, esses encontros ocorrem na sede da entidade, em instalações cedidas por alguma liderança, ou, ainda, em um estabelecimento comercial (restaurante, café, hotel, etc.).

A prática na Assespro e nas federações internacionais nós ensinou que a transformação destas reuniões em encontros itinerantes só oferece vantagens.



I Encontro Nacional 2014 da Assespro Nacional em Recife (PE)

Mesmo quando o alcance territorial é limitado a um único estado ou área metropolitana, fazer com que ele seja sediado, sucessivamente, por outros membros da entidade aumenta as possibilidades de interação da entidade com públicos que ela teria dificuldade em atingir de outra forma.

Por exemplo, se a entidade é empresarial e as reuniões ocorrerem a cada vez em outra empresa membro, então os funcionários dessas empresas serão expostos às atividades da entidade.

Quando, como no caso da Assespro Nacional ou das federações internacionais, um encontro de lideranças ocorre num estado ou país específico, o próprio encontro ganha em importância. Não raramente se transforma por esta via numa notícia para a imprensa local.

Ainda, a presença de representantes de vários estados ou países pode ser utilizada para seminários, palestras e congressos, aos quais a diversidade de representação termina por atrair também autoridades governamentais – locais no caso de reuniões nacionais, e nacionais no caso de reuniões internacionais.

Cerimônias de premiação

O uso de processos de premiação para destacar membros da entidade e/ou indivíduos ou entidades da comunidade que a entidade deseja homenagear está descrito no Capítulo 17 – Marketing, na seção “Premiações” (a partir da página 197).





Cerimônia de entrega dos Prêmios Imre Simon 2012, realizada no Transamerica Expo, em São Paulo (SP)

A entrega dos prêmios aos ganhadores é outro motivo para a realização de eventos que podem atingir um público amplo. O formato pode ser uma cerimônia formal em ambiente governamental, ou, quando desenvolvida em instalações privadas, que oferecem mais flexibilidade quanto ao formato, podem ser combinadas (precedidas ou seguidas de um coquetel, de um almoço ou jantar, etc.).

Aniversários especiais

Outra oportunidade para a realização de eventos 'de gala' são os aniversários da entidade. Para dar caráter mais solene ao evento, no caso da Assespro, optamos por realizar estes eventos de cinco em cinco anos (quando o número que representa a idade é múltiplo de cinco).

Como parte dessas comemorações especiais, também costumamos homenagear autoridades e personalidades de destaque que tenham contribuído com os objetivos da Assespro nos últimos cinco anos.

Posse de diretorias

A posse de novas diretorias também é uma excelente oportunidade para a promoção de eventos.



Convite

A ASESPPRO Nacional Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, convida a todos para o primeiro evento nacional de 2011, integrando congressistas, empresários e autoridades dos poderes constituídos, cuja programação é a seguinte:

17h Palestra com Cristiano Rocha Heckert, da SECRETARIA DE LOGÍSTICA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - SLTI do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, sobre Contratações de TI pela Administração Pública Federal.

18h30 Palestra com Sílvio Meira (Cientista-chefe do Cesar), sobre a importância da inovação e o mundo da TI.

19h30 Assinatura do Convênio de Cooperação Internacional com a CompTIA, com a presença do Sr. Leonard Wadewitz, responsável pela atuação na América Latina e do Sr. Terry Erdle, Vice-Presidente Global da Entidade.

20h Cerimônia de Posse da Nova Diretoria da Asestro Nacional, eleita para o biênio 2011-2012, assim constituída:

- Luís Mário Luchetta (PR) - Presidente
- Rubén Delgado (BA) - Vice-Presidente de Articulação Política
- Roberto Mayer (SP) - Vice-Presidente de Relações Públicas
- Márcio Mionelli (RS) - Vice-Presidente de Planejamento e Governança
- Raul Colcher (RJ) - Vice-Presidente de Finanças e Sustentabilidade

20h30 às 22h Coquetel de confraternização

15 de março de 2011 às 17h
Local: Salão Nereu Ramos - Anexo II - Congresso Nacional
Praça dos Três Poderes - Brasília - Distrito Federal



Posse da Diretoria da Gestão 2011-2012, em cerimônia realizada no auditório Nereu Ramos do Congresso Nacional, em Brasília (DF)

Congressos próprios

Outra oportunidade desenvolvida por muitas entidades é a realização de congressos próprios. Esses congressos tipicamente possuem como participantes os próprios membros da associação.

Assim, eles se prestam a debater temas de interesse, como, por exemplo, políticas públicas, de forma mais ampla do que as reuniões de liderança: pode se convidar debatedores externos à entidade, por exemplo, que não deveriam ter presença em reuniões internas.



Congresso ENESI 2008, realizado em Porto Alegre (RS)

No caso da Assespro Nacional, durante mais de duas décadas foi desenvolvido um congresso neste modelo chamado de ENESI – Encontro Nacional das Empresas de Software e Informática. Assim como muitos dos maiores congressos e feiras do setor de Tecnologia da Informação que sofreram forte redução no mundo todo desde a popularização da internet, o ENESI foi realizado pela última vez nesse formato de congresso, em 2008.

O mercado de congressos é atualmente bem dinâmico. Por isso, sugerimos que a organização não deve recear fazer mudanças no formato e conteúdo toda vez que julgar necessário.

Relacionamento com a indústria de eventos

Finalmente, destacamos nossa experiência no relacionamento com a indústria de eventos: empresas que se dedicam de forma exclusiva a essa atividade frequentemente buscam apoio das entidades para aumentar a chance de sucesso de seus eventos.

Em primeiro lugar, é necessário observar que a maioria absoluta das entidades não possui capacidade financeira para ser patrocinadora de eventos comerciais.

Apesar disso, muitas empresas de eventos buscam a chancela das entidades, principalmente das mais prestigiosas, como apoiadoras ou parceiras de seus eventos.

Não só se pretende transferir o prestígio da entidade para o evento dessa forma, mas também atrair os membros da entidade como participantes do evento.

De nossa experiência na Assespro, concluímos ser importante observar alguns cuidados: em primeiro lugar, se a entidade conquistou um determinado nível de prestígio, este não deve ser emprestado a empresas que não sejam idôneas (muito menos aos golpistas, que também existem nesse mercado de eventos profissionais).

Em segundo lugar, a divulgação dos eventos para os associados é uma facilitação de venda a um custo menor do que a venda individual: assim como com qualquer

outro produto ou serviço ofertado para a entidade, exigimos nesse caso um desconto para nossos associados. Ainda, quando possível, incluímos no pacote um determinado número de ingressos em caráter de cortesia, que podem ser usados pelas lideranças ou repassados a associados, por ordem da manifestação de interesse e/ou por sorteio.

Assim, toda vez que a Assespro é abordada por uma empresa pertencente à indústria de eventos, desenvolvemos uma consulta interna e solicitamos referências, para evitar cair em 'ciladas'.

¹ Neste particular, mencionamos um “subsegmento” específico da indústria de eventos, especializado em abordar as empresas a título de fazê-las merecedoras de premiações, desde que as empresas abordadas 'patrocinem' o evento em questão.

CAPÍTULO 23

Projetos

No contexto associativo, o termo 'projeto' possui um significado específico, ao qual nos limitamos neste capítulo: trata-se de iniciativas desenvolvidas por uma associação, para as quais existe disponibilidade de recursos financeiros externos. Diversos organismos internacionais, órgãos de governo (locais e de outros países) e algumas fundações privadas disponibilizam recursos financeiros, a serem aplicados em projetos de associações com finalidades específicas.

Não é, portanto, para considerar a definição ampla do termo técnico projeto, tal qual definido nas técnicas de gerenciamento de projetos, consolidadas pelo PMI – Project Management Institute –, embora estas técnicas possam ser aplicadas aos tipos de projetos específicos aqui descritos.

A realidade comprova que é necessário contar com profissionais (sejam eles voluntários ou contratados) que possuam experiência adequada para disputar os recursos disponíveis para projetos, já que a quantidade de interessados nos recursos costuma ser muito maior do que a quantidade de recursos disponíveis.

Por essa razão, não deve se cair na tentação de acreditar que a realização deste tipo de projetos seja uma fonte fácil para a obtenção de recursos financeiros.

Outro aspecto importante a ser considerado é que a utilização segue sempre regras rígidas: o dinheiro liberado para um projeto determinado só pode ser usado para o desenvolvimento desse projeto (e não pode ser aplicado em outras atividades da associação).

Mesmo a rubrica de despesas administrativas dos projetos, que conforme a fonte financiadora varia de zero até alguns poucos percentuais do total, não se constitui em uma receita da associação que possa ser usada livremente. Seu uso deve ficar restrito ao escopo dos projetos que as geraram.

Finalmente, a maioria das fontes de recursos para projetos exigem uma prestação de contas detalhada: a produção dos controles e relatórios referentes à gestão dos recursos é uma tarefa que não pode ser esquecida, desde a fase de concepção do projeto.

Mesmo quando os projetos forem sustentados com recursos financeiros proveni-

entes dos próprios associados (o que é viável sempre que o retorno gerado pelo projeto seja significativo para eles), a governança dos recursos é fundamental.

No restante deste capítulo apresentamos alguns exemplos concretos de projetos que envolvem, direta ou indiretamente, recursos financeiros adicionais, cujo uso é restrito a finalidades específicas.

Formação de recursos humanos

No caso do setor de Tecnologia da Informação, o crescimento da demanda por recursos humanos qualificados supera largamente a capacidade de disponibilização destes pelo sistema educacional tradicional (institutos técnicos e instituições de nível superior), em todos os países onde o uso da Tecnologia da Informação se dá de maneira ampla.

Algumas empresas do setor (tipicamente, as maiores) podem desenvolver seus próprios programas de formação de recursos humanos para fazer frente a esse déficit. Porém, o desenvolvimento deste tipo de iniciativa por meio de associações apresenta diversas vantagens.

Em primeiro lugar, quando este tipo de projeto de formação de recursos humanos são desenvolvidos pelas associações e, portanto, acessíveis a todos os seus membros, independentemente do porte, eles ganham em importância social ao mesmo tempo que creditam a associação como 'benfeitora social'.

Em segundo lugar, quando estes projetos são desenvolvidos pelas associações, passa a ser possível aceder a fontes de financiamento que não estão disponíveis para empresas individualmente.

O projeto Forsoft, da Assespro Rio de Janeiro, e o programa EmplearTEC, desenvolvido pela CESSI, associação de empresas de Tecnologia da Informação na Argentina, estão detalhados nos artigos que acompanham este texto e se constituem em exemplos concretos já em andamento.

Aqui é importante observar que toda associação se beneficia de uma oferta maior de recursos humanos especializados na problemática específica de sua área de atuação, independentemente de seus objetivos específicos. Os exemplos a seguir devem ser avaliados dentro dessa ótica de aplicação mais geral.

Projeto da Assespro RJ recebe certificado da ONU

Márcio Lacs

O texto deste artigo foi preparado especialmente para este livro

Márcio Lacs é presidente da Assespro Rio de Janeiro, Diretor adjunto de Cloud Computing da Assespro Nacional e Diretor-presidente da AMT, com sede no Rio de Janeiro (RJ)

O Forsoft, projeto da Assespro Rio de Janeiro, recebeu um certificado da Organização das Nações Unidas (ONU), pela sua capacidade de estabelecer parcerias para o desenvolvimento sustentável, comprovando sua contribuição para alcançar um dos objetivos do milênio. Desde sua criação, em 2010, o programa capacita e emprega jovens de comunidades carentes na área de TIC.

Ele ficou entre as 60 iniciativas que foram certificadas durante a Arena Social, em Brasília, no dia 23 de maio de 2013. O 5º Prêmio ODM (Objetivos de Desenvolvimento do Milênio) reconhece e incentiva ações, programas e projetos que contribuam efetivamente para o cumprimento dos oito objetivos estabelecidos pela ONU. A premiação do Forsoft deve-se à sua contribuição para o objetivo número oito: “Todo



Márcio Lacs - Presidente da Assespro Rio De Janeiro

Mundo Trabalhando para o Desenvolvimento”.

A iniciativa surgiu com a parceria entre a Assespro-RJ, a Secretaria Municipal de Ciência e Tecnologia e as empresas madrinhas.

O Forsoft é subsidiado pela prefeitura da cidade do Rio de Janeiro. Segundo o secretário de Ciência e Tecnologia, Franklin Dias Coelho, essa parceria é estratégica: “Se antes o desenvolvimento passava por rodovias e ferrovias, hoje passa por estradas virtuais. Estamos capacitando os trabalhadores para atuarem nessas estradas e criando um caminho de renovação tecnológica”, afirmou Franklin.

A cada turma que passa, há o compromisso de que um terço dos alunos seja contratado. Entretanto, este compromisso mínimo é sempre superado. Para o presidente da Assespro-RJ, Márcio Lacs, o programa Forsoft é uma relevante ação de responsabilidade social. “Nós selecionamos e acompanhamos a formação dos jovens que, depois da capacitação, passam a compor o quadro de colaboradores de nossas empresas”, ressaltou.

As empresas madrinhas, além de acompanharem o desenvolvimento dos seus afilhados, contribuem com uma bolsa-auxílio durante os cinco meses de curso. De acordo com Sérgio Pinna, da Acol, “10% do quadro de desenvolvedores da minha empresa são oriundos do Forsoft. Estamos muito satisfeitos com o nível do curso e dos alunos e continuaremos apadrinhando o programa”.

Na edição de 2013, o curso ofereceu capacitação em Infraestrutura de Redes, desenvolvimento Java, com programação para Android Mobile, e desenvolvimento .NET, com programação para Windows Mobile. As inscrições para o Forsoft são abertas anualmente, tanto para as empresas madrinhas, quanto para os novos alunos. Para se inscrever, ligue para a equipe do Forsoft, no telefone +55 (21) 2507-7181, ou comunique-se pelo e-mail forsoft@assespro-rj.org.br.

Programa EmplearTEC

Diego Berardo

O texto deste artigo foi preparado especialmente para este livro. Diego Berardo é vice-presidente da CESSI (Cámara de Empresas de Software e Servicios de Informática da República Argentina) e CEO da empresa LatinVia, com sede em Buenos Aires (Argentina)



O Programa EmplearTEC surgiu em 2006 com a missão de oferecer capacitação gratuita para cursos de formação técnica em conjunto com o Ministério do Trabalho, Empleo e Seguridad Social da Argentina (MTEySS), as empresas, os polos tecnológicos, clusters e entidades regionais do setor, com o objetivo de:

- Promover mais e melhores empregos nas áreas de software e tecnologia a nível nacional, aprofundando o impacto do governo federal;
- Aumentar a competitividade do sector e outros sectores produtivos;
- Contribuir para a inclusão social e colocação profissional;
- Contribuir na redução do fosso digital;
- Contribuir para a construção de uma sociedade integrada, abrangente e competitiva.

Esses objetivos estão alinhados e integrados às metas do Fórum de Software no âmbito do Plano Industrial Estratégico 2020 e do Plano Estratégico de Educação Continuada: Inovação e Emprego 2020.

Abrangência

O Programa EmpleartTEC dá a oportunidade de acesso a cursos gratuitos de software e tecnologia da informação que são coordenados e executados a partir da CESSI junto com o MTEySS e por meio de diferentes atores envolvidos. São concedidos três tipos de bolsas:



Diego Berardo - Vicepresidente da CESSI - Argentina

Control+F: são cursos de formação técnica e funcional em temas tais como programação, administração de bancos de dados, administração de sistemas operacionais, administração de armazenamento, analista funcional, desenvolvimento de aplicações móveis, desenvolvedor web orientado a jogos, web design, gerenciamento de projetos de software, implementação de softwares de ERP, operador de testes, operador de vendas pela Internet, animação 3D, entre vários outros;

Control+A: são cursos de formação em conhecimentos de informática básica, chamados também de “alfabetização digital”;

The screenshot shows the website for EMPLEARTEC, which offers free professional training in software and technology. The main banner features a blue computer mouse and the text 'INFORMÁTICA BÁSICA' and 'ALFABETIZACIÓN DIGITAL'. Below the banner, there is a list of courses: ORACLE - MYSQL - SQL SERVER - JAVA - APLICACIONES MÓVILES - VIDEOJUEGOS - DISEÑO WEB - LINUX - PHP - .NET - FLASH - HERRAMIENTAS DE OFFICE - E-COMMERCE - SOPORTE PC. There are also search filters for 'ENCONTRÁ EL CURSO QUE TE INTERESA' (with a search box for 'EJ JAVA') and 'ENCONTRÁ LOS CURSOS QUE SE DICTAN EN LA LOCALIDAD MÁS CERCANA' (with a dropdown for 'LOCALIDAD').

Conectar Igualdad: são cursos de formação em habilidades técnicas, com o objetivo de apoiar a plataforma e dispositivos do programa, que têm como objetivo oferecer um netbook para todos os alunos e professores das escolas públicas de segundo grau, de ensino especial, e institutos de formação de professores. Ele também propõe formar os professores no uso desta ferramenta, e desenvolver propostas educacionais que favoreçam a integração nos processos de ensino e aprendizagem. Até o momento, quase quatro milhões de netbooks já foram entregues.

Beneficiários

Até meados de 2013, mais de 25.000 cidadãos já tinham sido beneficiados:

• 2006-2007:		
• Plan Mas +.		1.000.- Beneficiados.
• 2006-2007:		
• Plan Entertech.		2.500.- Beneficiados.
• 2007:		
• Plan InverTI en Vos.		600.- Beneficiados.
• 2008:		
• Plan Entertech II.		1.500.- Beneficiados.
• 2009-2011:		
• Plan Becas Control+F.		11.000.- Beneficiados.
• 2011-2012:		
• Plan Becas Control+F / Control+A.		4.000.- Beneficiados.
• 2012-2013:		
• Plan Becas Control+F / Control+A / Conectar Igualdad.		4.040.- Beneficiados.

Até o final de 2015, o programa deve atingir cinquenta mil beneficiados.

Avaliação

Conforme dados de pesquisa, 94% dos participantes do programa consideram que o curso foi de ajuda para obter um emprego melhor ou melhorar sua situação no emprego atual.

Ainda, 65% dos 25.000 beneficiados conseguiram um emprego novo ou melhoria na sua remuneração.



Envolvidos

O programa conta com a participação de 21 empresas do setor de Tecnologia: Baufest, Calipso, Catmandú, Cisco, Digital Express, Finnegans, G&L Group, Global ID, Globant, Harriague & Asociados, Intel, Latinvia, Lemondata, Microsoft, MZ & Asociados, Oracle, SAP, Snoop Consulting, Synthesis, Tecnosoftware e Tekne.

Adicionalmente, participam 38 entidades regionais, verticais e temáticas, 38 instituições educacionais e 43 laboratórios próprios distribuídas em todo o país: ao todo, o programa EmplearTEC já opera em mais de 40 localidades, distribuídas por 19 das 24 províncias argentinas (incluída a Capital Federal).

Financiamento pelos membros

Há vários anos, a Assespro Nacional monitora as atividades do Congresso Nacional e do Poder Executivo, para identificar e influenciar iniciativas e legislação que possua impacto sobre seus membros.

Este caso é um exemplo de iniciativa financiada pelos próprios membros da entidade: os custos de manutenção desta iniciativa são compartilhados pelas regionais da Assespro e seus membros, diante do retorno que este tipo de iniciativa gera.

Usando termos mais em voga no mercado financeiro moderno, trata-se de usar o 'crowdfunding' entre os membros, em benefício deles próprios, para financiar projetos da associação.

Recursos obtidos por permuta

Outra fonte de obtenção de recursos para projetos específicos está na realização de permutas: uma empresa ou instituição que detenha conhecimento, sistemas ou outro elemento de interesse da associação, se dispõe a cedê-los em troca de algo que a associ-

ação possa fornecer.

Em alguns casos, a associação pode oferecer como contrapartida na permuta, a própria contribuição associativa, por exemplo, em troca da disponibilização de um recurso como a certificação digital para as certidões emitidas pela entidade, a empresa detentora do processo de certificação digital é considerada como associada da entidade.

Em outros casos, a 'moeda de troca' usada pela associação é a sua capacidade de divulgação do fato de estar usando recursos de terceiros (que os cederam em base de permuta). É, por exemplo, a forma encontrada para dispor de recursos tecnológicos e conhecimento para o desenvolvimento do Censo do Setor de Tecnologia da Informação, em que as empresas patrocinadoras cederam sua infraestrutura e conhecimento técnico especializado 'apenas' em troca da divulgação de seu apoio para a iniciativa.

PARTE VI

Olhando para o Futuro

CAPÍTULO 24

Um Sonho Possível

Se você, leitor, pertence ao setor de Tecnologia da Informação, talvez tenha lido e interpretado todo o material apresentado nas cinco partes anteriores como um “manual da Assespro”.

É preciso ressaltar, entretanto, que esta é apenas uma das interpretações possíveis. Ao longo da fase de planejamento do conteúdo de todo este material, percebemos com clareza que a maioria absoluta das estratégias (que foram desenvolvidas em décadas de atuação do “sistema” Assespro) pouco ou nada dependem do fato de que tratamos especificamente de temas relacionados à Tecnologia da Informação, ou ao fato da Assespro contar com empresas como membros.

Se você está envolvido com associações de outros setores, ou pertence a uma associação formada por indivíduos (em vez de empresas), ainda assim estratégias políticas, de marketing, de geração de estatísticas, entre várias outras, podem ser transpostas facilmente para outros domínios ou temáticas.

Ainda é importante notar que há muitas associações baseadas na existência de grupos geograficamente dispersos (lembramos, por exemplo, do Rotary Club e do Amor Exigente), que se organizam em federações.

Terceiro Setor?

Há diversas análises acadêmicas que buscam interpretar a história, o impacto e o futuro deste movimento que em tempos recentes é chamado de “Terceiro Setor” (sendo os outros dois o Setor Público e o Setor Privado).

Jeremy Rifkin (veja o artigo “Identidade e Natureza do Terceiro Setor”, parte integrante do livro “3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentável” citado na Bibliografia, a partir da página 333) avalia que as organizações do Terceiro Setor passarão a assumir cada vez mais a responsabilidade cívica, em função de dois fatores: a redução do papel do estado (que cada vez mais delega verbas e programas) e a dominância das forças do “mercado” pelo processo de globalização.

Se tradicionalmente o estado era o setor dominante, considerado como o “provedor” do país, a sociedade moderna exige um modelo de estado com presença reduzida, em que sua força e porosidade se traduzem em gerenciamento e regulação. Isto implica em aceitar que os outros dois setores (“privado” e “terceiro”) são elementos essenciais para o desenvolvimento dos países.

Afirma-se com frequência que as exigências econômicas de modernização das sociedades levaram à emergência das organizações do Terceiro Setor, do mercado e do estado enquanto setores independentes.

Nós acreditamos que a emergência das organizações do Terceiro Setor, aliadas ao mercado, possuem em sua essência interesses próprios. E à medida que elas evoluem e amadurecem, estão conduzindo os estados a uma nova forma de atuação.

Para onde vamos?

A revolução da TIC, quando aplicada ao Terceiro Setor, está gerando uma revolução silenciosa: cada vez mais associações, entidades e federações se ligam umas às outras, criando redes que adotam decisões a serem seguidas de forma voluntária por seus membros.

Este modelo se contrapõe frontalmente com o conceito de estado e de leis, em que os cidadãos são constrangidos (pelas penas impostas pela lei) a acatar decisões das quais nem sempre participaram ou concordam.

Na seara econômica já é fato que há um número expressivo de estados nacionais (países) cujo orçamento (ou mesmo produto bruto nacional) é menor do que os de muitas empresas multinacionais. Isto gera efeitos de toda ordem (por exemplo, blocos econômicos formados por vários países, para aumentar seu poder de negociação; governantes corruptos que procuram vantagens pessoais; etc.).

O crescimento das redes de associações evoluirá para diminuir a relevância política dos governos nacionais: se diversas redes de associações, de forma voluntária, confluí-

rem para acordos cada vez mais abrangentes, o espaço do estado tradicional diminuirá ainda mais.

Por outro lado, se as federações internacionais de associações formarem uma megafederação (ao estilo da ONU – Organização das Nações Unidas), ainda pressionarão sobre o que hoje se chama de 'diplomacia internacional'.

PARTE VII

Apêndices

APÊNDICE 1

Glossário

Com o objetivo de facilitar a leitura não sequencial deste texto, apresentamos a seguir uma lista de breves definições para os principais termos utilizados ao longo do texto.

ALETI: marca criada originalmente como acrônimo de Associação Latino-americana de Entidades de Tecnologia da Informação, cuja designação formal atual é Federação das Entidades Empresariais de Tecnologia da Informação e Comunicação da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal.

Assespro: marca criada originalmente como acrônimo de ASSociação das Empresas de Serviços de PROcessamento de dados e utilizada atualmente pelas associações regionais e sua federação (veja as duas definições a seguir).

Assespro Nacional: marca utilizada para designar a federação das associações conhecidas como Assespro Regional (veja definição a seguir), cuja denominação formal é Federação das Associações das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação.

Assespro Regional: marca utilizada para designar as associações de empresas de tecnologia da informação em cada estado do Brasil. Por exemplo, a Assespro Rio de Janeiro é a Assespro Regional no estado do Rio de Janeiro, cuja denominação formal é Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação – Regional Rio de Janeiro – Assespro-RJ.

Nerd: termo que descreve, de forma estereotipada, muitas vezes com conotação depreciativa, uma pessoa que exerce intensas atividades intelectuais, que são consideradas inadequadas para a sua idade, em detrimento de outras atividades mais populares. Por essa razão, um nerd muitas vezes não participa de atividades físicas e é considerado um solitário pelas pessoas. Pode descrever uma pessoa que tenha dificuldades de integração social e seja atrapalhada, mas que nutre grande fascínio por conhecimento ou tecnologia.

WITSA: marca utilizada pela Federação Mundial das Entidades de Tecnologia da Informação, resultante do acrônimo, em inglês, de World Information Technology and Services Alliance. Agrupa associações de Tecnologia da Informação de quase cem países ao redor do mundo.

APÊNDICE 2

Bibliografia



ALETI – Observatório de Políticas Públicas. Fevereiro, 2014.

Este relatório contém, através dos representantes da indústria de TI na região, os aspectos mais importantes em matéria fiscal, câmbio, programas de promoção, internacionalização e inovação de 16 países da América Latina, Espanha e Portugal.

O estudo é complementado com resultados estatísticos das empresas de TI na região, como um passo importante para identificar as características, semelhanças, barreiras e oportunidades comuns na região, a fim de criar políticas e medidas que incentivem a região como um destino e centro de desenvolvimento global.

O estudo é dividido por temas cruciais para o desenvolvimento do ecossistema e os países parceiros da indústria das TIC, como a legislação, programas de desenvolvimento, propriedade intelectual, comércio internacional, os benefícios fiscais e alguns números de vendas e de exportação.

Disponível online em <http://www.aleti.org/item.php?id=SCAR42531>

Assespro Nacional. 45 razões para sua empresa ser associada da Assespro. Brasília, novembro de 2013.



Este material descreve detalhadamente as vantagens que as empresas passam a ter quando se associam na Assespro.



Assespro Nacional. Guia Tributário Nacional do Setor de TI. 2ª edição, 2009. Elaborado pela Dra. Mami Ueno.

Mami Ueno é graduada em Ciências Contábeis pela UFRGS e pós-graduada pela UFRJ, consultora tributária e empresarial da Assespro.

Este documento contém uma análise completa das regras tributárias que se aplicam ao setor de Tecnologia da Informação no Brasil, tanto em nível nacional, como para diversos estados.



Assespro Nacional. Manual de Identidade Visual. 1ª edição, 2009.

Elaborado pela área de Comunicação da Assespro Nacional, este texto descreve, em detalhes, as regras para uso da logomarca da Assespro.



Assespro Nacional. Regulamento do Prêmio Imre Simon. 4ª edição, 2014.

Elaborado pelo staff da Assespro Nacional, este texto determina e explica as regras de funcionamento dos prêmios, as categorias por tipo de solução e porte de empresa.



Assespro Nacional. Regulamento Nacional de Certificações. Brasília, maio de 2011.

Este material especifica as condições e procedimentos para a emissão de certidões pelas Assespros Regionais aos seus associados. Disponível em <http://assespro.org.br/beneficios/comercial/certidoes-s-assespro>



Calegare, M. G. A. e Silva Jr., N. A. "construção" do terceiro setor no Brasil: da questão social à organizacional. *Revista Psicologia Política*. ISSN 1519-549X, Vol. 9, n. 17. São Paulo, jun. 2009.

Consultado em
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-549X2009000100009, em fevereiro de 2014



Dias Duarte, Roberto. **Big Brother Fiscal 3. O Brasil na Era do Conhecimento.**

digital, do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) e da Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) sobre os processos de gestão empresarial. 328 páginas.

Disponível como e-book em
<http://www.mbi.com.br/mbi/biblioteca/papers/200912-big-brother-fiscal-3-brasil-era-conhecimento>



Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **O Guia das Melhores Práticas de Governança para Institutos e Fundações Empresariais.**

Esta é a primeira publicação no Brasil a apresentar recomendações de melhores práticas de governança direcionadas especificamente a fundações e institutos empresariais.

Fruto de uma parceria entre o IBGC e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife), o guia visa contribuir para promover as melhores práticas de governança entre os principais agentes do investimento social no país.

Disponível como arquivo digital em formato .pdf em
<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18182>



Júlio C. Felix e Rodrigo G. M. Silvestre (organizadores). **Excelência em Gestão para o Setor de Tecnologia da Informação no Paraná**. Editora Kerygma: Curitiba, 2011. ISBN 978-85-64731-00-4.

Esta obra contém um balanço das ações desenvolvidas pela Assespro Paraná, buscando a melhoria da gestão das empresas associadas, em linha com os objetivos do Movimento Paraná Competitivo.

**MANUAL
DO DIRIGENTE
ASSOCIATIVO**
100 Perguntas - 100 Respostas



Maria João Santos e Sérgio Pratas. **Manual do Dirigente Associativo - 100 Perguntas/100 Respostas**. Edições Rui Costa Pinto, Lda (www.rcpedicoes.com). 1ª edição. Junho de 2012. Depósito Legal 344083/12, ISBN 978-989-8325-27-3.

Obra patrocinada pela Confederação Portuguesa das Colectividades de Cultura, Recreio e Desporto, Montepio e Fundação Calouste Gulbenkian



Mariano dos Santos Roque Laia. **Guia das Assembleias Gerais**. Rei dos Livros, 7ª edição. Lisboa, 1980. 580 páginas.



Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação do Brasil. Plano TI Maior. Brasília, agosto de 2012. 44 páginas.

Documento que descreve a estratégia do governo brasileiro para o desenvolvimento do setor de TI. Disponível para download em:

http://www.mct.gov.br/upd_blob/0223/223111.pdf desde agosto de 2012. Consultado pela última vez em maio de 2014.



Miorelli, Márcio Luis. Características de Personalidade e Motivações de Empresários Líderes que Atuam em Entidades Empresariais Associativas.

Tese apresentada como exigência parcial para obtenção do título de Especialista em Ontopsicologia, na Cátedra de Ontopsicologia, da Universidade Estatal de São Petersburgo (Rússia), sob a orientação da Prof^a. Ph.D. Marina Salitova.



Queiroz Cerqueira, Tarcísio. Software - Direito e Tecnologia da Informação: legislação, doutrina, práticas comerciais e modelos de contratos. Editora Juruá: Curitiba, 2011.

Texto considerado um 'clássico jurídico' para a elaboração de contratos envolvendo produtos e serviços de Tecnologia da Informação.



Rifkin, Jeremy (1996). Identidade e Natureza do Terceiro Setor. Em Ioschpe, Evelyn. B. (org.) 3º Setor: desenvolvimento social sustentável. São Paulo: Paz e Terra, 2005.



SEBRAE Nacional

<http://www.sebrae.com.br/momento/quero-melhorar-minha-empresa/entenda-os-caminhos/associativismo/>

Consultado em dezembro de 2013

APÊNDICE 3

Estatutos da Assespro Nacional

Neste apêndice incluímos o texto completo dos Estatutos Sociais da Federação das Associações das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, conforme aprovado na Assembleia Geral Extraordinária realizada em Brasília, Distrito Federal, em 28 de julho de 2014, responsável pela introdução das mais recentes mudanças.

CAPÍTULO I - DA CONSTITUIÇÃO, DENOMINAÇÃO, PROPÓSITO, OBJETIVO, SEDE E DURAÇÃO

Art. 1º - Sob a denominação de FEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES DAS EMPRESAS BRASILEIRAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, é constituída uma sociedade civil de direito privado, de âmbito nacional, sem fins lucrativos e político-partidários, que será regida pelos presentes Estatutos e pelas demais disposições legais que lhe forem aplicáveis.

§ único - A FEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES DAS EMPRESAS BRASILEIRAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO poderá adotar o nome fantasia de “ASSESPRO NACIONAL”.

Art. 2º - A ASSESPRO NACIONAL é organizada com o propósito de propiciar e incentivar o desenvolvimento da tecnologia da informação nacional, através do fortalecimento das empresas nacionais de tecnologia da informação.

§ único - Para fins destes Estatutos, considera-se Tecnologia da Informação todas as atividades desenvolvidas pelos recursos da Informática ou a aplicação de diferentes ramos da tecnologia no processamento de informações, incluindo, mas não se limitando aos setores de telecomunicações e internet.

Art. 3º - A ASSESPRO NACIONAL tem por finalidade principal representar, patrocinar e defender os interesses gerais das empresas de tecnologia da informação, bem como, agir buscando consolidar e disseminar o uso da tecnologia da informação como fator preponderante para o desenvolvimento do Brasil.

§ único - Dentro dos propósitos e objetivos fixados neste artigo, cumprirá à ASSESPRO NACIONAL:

- I. Propor e defender medidas de apoio e incentivo às empresas associadas;
- II. Postular perante as autoridades, entidades competentes e Administração Pública em geral, em âmbito

nacional, sobre os assuntos de interesse à atuação das empresas associadas;

- III. Promover, realizar ou fomentar estudos, pesquisas, treinamento e capacitação, visando incentivar e fortalecer as empresas associadas;
- IV. Propugnar por uma Política Nacional de Informática e Tecnologia da Informação que, descentralizando as decisões, com o propósito de maior participação das empresas, destine à iniciativa privada nacional o mercado de prestação de serviços de informática e desenvolvimento de soluções, sistemas e programas de informações;
- V. Manter intercâmbio com instituições congêneres no país e no exterior e, ainda, participar de federações internacionais que partilham dos mesmos objetivos da ASSESPRO NACIONAL;
- VI. Orientar, coordenar e incentivar as atividades das Assespros Regionais;
- VII. Promover campanhas de esclarecimento sobre o uso da informática para benefício da sociedade, de modo que esta seja usada com propriedade, de acordo com as necessidades e possibilidades do País.
- VIII. Executar as Políticas e Diretrizes elaboradas em conjunto com as Assespros Regionais;
- IX. Elaborar e apoiar programas e projetos relativos à educação e assistência social para inclusão digital da população;
- X. Desenvolver atividades de treinamento, capacitação e atualização profissional das empresas associadas, diretamente ou por meio de parcerias;
- XI. Organizar e apoiar debates, feiras, seminários, congressos, exposições e eventos, de caráter institucional ou à temas ligados aos objetivos e propósitos delimitados nestes Estatutos fomentando lideranças empresariais;
- XII. Elaborar, apoiar e constituir parcerias para programas e projetos públicos, privados e do terceiro setor, com foco no estímulo à geração de emprego, renda e novos investimentos;
- XIII. Fomentar o desenvolvimento de produtos e serviços de software e hardware, visando o mercado interno e externo;
- XIV. Assessorar e apoiar as instituições de assistência social em relação às tecnologias da informação e comunicação, buscando o desenvolvimento e a melhoria da qualidade de vida da comunidade;

- XV. Promover políticas junto às organizações públicas, privadas, ou mistas nacionais ou estrangeiras para obtenção de incentivos financeiros ou fiscais e captação de recursos;
- XVI. Levantar, processar, analisar e divulgar dados e informações estatísticas de interesse do setor;
- XVII. Promover parcerias com o sistema de ensino, pesquisa e extensão de instituições educacionais, visando apoiar a formação de profissionais, o desenvolvimento científico e a inovação tecnológica das empresas brasileiras;
- XVIII. Estimular estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações, bem como conhecimentos técnicos e científicos para a educação e o desenvolvimento econômico e social;
- XIX. Assistir técnica e juridicamente as Assespros Regionais e demais empresas associadas;
- XX. Representar as Assespros Regionais e as empresas associadas a estas, judicial ou extrajudicialmente nos termos do Artigo 5º inciso XXI, da Constituição da República Federativa do Brasil, desde que aprovada a representação em Assembleia Geral dos Associados. Se o ato de representação estiver sujeito a prazo legal preempatório ou, de qualquer outra forma, puder ser invalidado com prejuízo das empresas associadas, se não for exercido em prazo inferior a 30 (trinta) dias, ao Conselho de Administração, em reunião própria, poderá decidir pelo exercício ou não do ato e representação, "ad referendum" da Assembleia Geral dos Associados.
- XXI. Qualificar, certificar e autoregular bens e serviços de Tecnologia da Informação;
- XXII. Estimular a produção científica e manter relação com instituições de ensino;
- XXIII. Buscar a filiação de pequenas, médias e, ainda, das grandes empresas de Tecnologia da Informação, para, principalmente, fortalecer a imagem da ASSESPRO NACIONAL como instituição de classe do setor tecnológico;
- XXIV. Promover ações políticas com vistas obter benefícios tributários para os seus associados, de maneira que tais benefícios garantam a geração de novos empregos e capacitação dos profissionais de Tecnologia da Informação;
- XXV. Zelar pelo comportamento ético no mercado nacional de Tecnologia da Informação;

XXVI. Estabelecer convênios em prol do quadro associativo, com vistas a obter benefícios eficazes e de baixo custo, desde que não comprometa a saúde financeira da Associação;

XXVII. Planejar e executar ações, com ou sem parceiros, objetivando o aumento da competitividade das empresas associadas.

XXVIII. Exercer as demais funções que lhe foram determinadas pela Assembleia Geral.

Art. 4º - A ASSESPRO NACIONAL só poderá prestar serviços concorrentes com seus associados quando especificamente autorizada pela Assembleia Geral.

Art. 5º - A ASSESPRO NACIONAL terá seu foro com sede na cidade de Brasília, Distrito Federal, podendo abrir escritórios, sucursais com autonomia administrativa e financeira, ou filial em qualquer ponto do território nacional, ou no exterior, por decisão ou resolução da Diretoria de Gestão ou do Conselho de Administração.

Art. 6º - O prazo de duração da ASSESPRO NACIONAL é indeterminado.

CAPÍTULO II - DOS ASSOCIADOS

Art. 7º - A ASSESPRO NACIONAL terá como associadas as empresas e entidades nacionais de tecnologia da informação, com sede e administração no país, que tenham um dos seguintes objetivos sociais:

- a. Preparação, digitação e processamento de dados;
- b. Produção, edição, distribuição, manutenção e comercialização de software de qualquer tipo;
- c. Desenvolvimento, programação, implantação, operação, manutenção e suporte de sistemas de informação;
- d. Consultoria em informática, consultoria em projetos e gerência de sistemas de informação, consultoria para empresas de tecnologia da informação;
- e. Ensino, capacitação e treinamento em informática;

- f. Comercialização e representação de sistemas de informação, de serviços e produtos de informática;
- g. Fabricação e manutenção de computadores e periféricos;
- h. Projeto, implantação e suporte a redes de computadores;
- i. Serviços de acesso e de informações à internet e outras redes de computadores; e
- j. Outras tecnologias relacionadas com software, hardware e serviços de informática e tecnologias da comunicação.
- k. Poderão ser associadas, gozando dos mesmos direitos e deveres, após aprovada em Assembleia de associados por maioria qualificada de dois terços, as associações de representatividade nacional, desde que esta representatividade seja devidamente comprovada através de recomendações formais de duas associadas à ASSESPRO NACIONAL, além de cumprir os critérios do regulamento interno de associação regional.

§ 1º - A filiação das associadas é condicionada à vinculação do associado na respectiva associação regional estadual ou distrital (Assespro Regional), à qual conferem expressos poderes de ampla representação junto à associação nacional (ASSESPRO NACIONAL), inclusive votar e ser votado.

§ 2º - As empresas e associações regionais e/ou municipais referidas no item k deverão se associar diretamente às Assespros Regionais. No caso em que não houver Assespro Regional na unidade federativa da candidata, a associação será realizada diretamente na ASSESPRO NACIONAL, seguindo os mesmos critérios do parágrafo primeiro do Art. 7º, §5º.

§ 3º - A entidade referida no item k deverá ter seus atos constitutivos registrados nos órgãos competentes e na forma de lei, de acordo com seu regime jurídico.

§ 4º - A entidade referida no item k deverá comprovar sua capacidade técnica e idoneidade, mediante apresentação de pelo menos dois atestados fornecidos por clientes ou ser apresentada por associada adimplente com a entidade.

§ 5º - Excepcionalmente, para as empresas e entidades que não satisfizerem as exigências para integrarem o quadro social na condição de associadas como previsto no caput deste artigo, será admitida sua participação na condição de empresa conveniada, fazendo jus aos mesmos direitos e benefícios assegurados às empresas associadas, respeitando as exigências deste estatuto, sem, contudo ter direito a votar ou ser votada para qualquer cargo eletivo, bem como exercer

qualquer função executiva de administração.

Art. 8º - Quando o número de associadas vinculadas diretamente à ASSESPRO NACIONAL em um determinado estado ou distrito for igual ou superior a dez, as associadas deste estado ou distrito terão um prazo máximo de 03 (três) anos para formalizar a constituição de uma Regional no seu estado ou distrito, sob pena de perderem a sua condição de afiliadas da ASSESPRO NACIONAL.

§ único - Caso seja criada uma Assespro Regional em um determinado estado ou distrito, as associadas vinculadas diretamente à ASSESPRO NACIONAL deverão se vincular à Regional de seu estado ou distrito.

Art. 9º - O associado desfilado do quadro da respectiva Associação Regional Estadual ou Distrital estará automaticamente excluído da ASSESPRO NACIONAL.

CAPÍTULO III - DAS ASSOCIADAS

Art. 10º - São direitos das associadas:

- a) exercer o direito de voto nas Assembleias Gerais, ordinárias ou extraordinárias da ASSESPRO NACIONAL, com voto qualitativo proporcional correspondente ao número dos associados por ela representados;
- b) fiscalizar as atividades da ASSESPRO NACIONAL e suas contas, solicitando a qualquer tempo, aos órgãos da administração, todas as informações sobre as atividades e desenvolvimento das mesmas;
- c) utilizar, para si ou para seus associados, todos os serviços, benefícios e vantagens colocados à disposição das Assespros Regionais e de seus associados pela ASSESPRO NACIONAL;
- d) levar ao conhecimento dos órgãos competentes da ASSESPRO NACIONAL quaisquer irregularidades apuradas relativamente à própria ASSESPRO NACIONAL ou a qualquer outra Assespro Regional, diligenciando para que as mesmas sejam sanadas;
- e) Integrar por seus representantes, quaisquer órgãos administrativos da ASSESPRO NACIONAL ou

comissões de estudo ou trabalho que venham a ser criadas;

f) exercer os demais direitos que lhe são conferidos pelos presentes Estatutos ou que lhe venham a ser validamente outorgados.

Art. 11º - São deveres das ASSOCIADAS:

a) cumprir e fazer com que sejam cumpridos os Estatutos Sociais da ASSESPRO NACIONAL e seus próprios Estatutos, bem como o Código de Conduta;

b) acatar, observar e cumprir as diretrizes e normas da ASSESPRO NACIONAL e de seu Conselho de Normas Éticas e fazer com que as respectivas empresas associadas procedam da mesma maneira;

c) acatar, observar e cumprir as decisões tomadas em Assembleia e reunião do Conselho de Administração da ASSESPRO NACIONAL;

d) desempenhar fielmente as funções que lhe forem confiadas;

e) pagar pontualmente todas as contribuições a que estiverem sujeitas;

f) colaborar com os empreendimentos realizados pela ASSESPRO NACIONAL, fornecendo-lhe os dados e informações que lhes sejam solicitados;

g) diligenciar para que a ASSESPRO NACIONAL atinja os fins a que se propõe;

h) apresentar a ASSESPRO NACIONAL todas as Atas de Assembleias Gerais, nos 30 (trinta) dias que se seguirem a sua realização, bem como cópia dos documentos a elas correlacionados;

i) demais deveres constantes destes Estatutos ou que venham a ser validamente estabelecidos.

Art. 12º - É vedada a sobreposição de Assespros Regionais em uma mesma unidade federada.

Art. 13º - As Associadas serão representadas pelo seu presidente, ou qualquer outro por ele designado, ou ainda, por representantes legais de empresas associadas e que estejam habilitados para tanto mediante expressa delegação de poderes.

§ único - Qualquer decisão tomada pelo representante da Associada ou no exercício das respectivas funções será tido como válida.

Art. 14º - Na eventualidade de alguma Associada deixar de cumprir estes Estatutos, a ASSESPRO NACIONAL, por

deliberação tomada por 2/3 (dois terços) dos votos válidos em Assembleia Geral, poderá aplicar-lhe penalidades definidas na própria Assembleia Geral.

§ único - Consistindo a infração no atraso ou não pagamento de qualquer contribuição financeira validamente fixada, a Associada infratora sujeitar-se-á ao pagamento de uma multa equivalente a 10% (dez por cento) do valor da respectiva contribuição, sem prejuízo de outras penalidades que venham a ser impostas.

Art. 15º - Por deliberação da Assembleia Geral da ASSESPRO NACIONAL, poderão ser extintas Assespros Regionais que reiteradamente deixarem de cumprir estes Estatutos.

§ 1º - Serão também passíveis de extinção as Assespros Regionais que não congregarem o número mínimo de 10 (dez) empresas associadas.

§ 2º - A deliberação da Assembleia Geral da ASSESPRO NACIONAL que decidir a extinção da Assespro Regional deverá ser tomada por 2/3 (dois terços) dos votos válidos.

§ 3º - A Assespro Regional que for extinta ficará dissolvida de pleno direito.

Art. 16º - Qualquer das Assespros Regionais poderá solicitar sua extinção, mediante aviso, expresso e por escrito dirigido ao Conselho de Administração.

§1º - Neste caso, a Diretoria de Gestão ou o Conselho de Administração, deverá nos 05 (cinco) dias que se seguirem ao recebimento do aviso, comunicar o fato às demais Assespros Regionais.

§2º - A extinção de que trata este artigo implicará, imediata e compulsoriamente, na dissolução de pleno direito desta Assespro Regional.

Art. 17º - O ato de dissolução ou decretação da insolvência de qualquer das Assespros Regionais implica igualmente na sua imediata e compulsória extinção.

Art. 18º - Na ocorrência de qualquer das hipóteses previstas nos Artigos 15º, 16º e 17º, a Assespro Regional dissolvida perderá todos os direitos que são conferidos por estes Estatutos, sendo vedado às empresas associadas que estejam vinculadas a esta Regional a utilização da denominação "ASSOCIACÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS DE TECNOLOGIA DA INFORMACÃO", integral, parcial ou abreviadamente, na denominação de qualquer nova associação ou entidade que por elas venham a ser eventualmente criadas.

§ único - Às empresas associadas vinculadas à Assespro Regional que for extinta ou dissolvida, será permitido integrar-se

como associada vinculada diretamente à ASSESPRO NACIONAL, nos termos do §3º do Artigo 7º deste Estatuto.

CAPÍTULO IV - DA ADMINISTRAÇÃO

Art. 19º - A administração da ASSESPRO NACIONAL será exercida pelos seguintes órgãos:

- I. Diretoria de Gestão;
- II. Conselho de Administração;
- III. Conselho Consultivo Fiscal;
- IV. Conselho de Normas Éticas;
- V. Diretorias Adjuntas; e
- VI. Assembleia Geral dos Associados.

§1º - Os órgãos citados neste artigo repartirão entre si as funções inerentes à administração, na conformidade com o disposto nestes Estatutos.

§2º - Das reuniões dos órgãos da administração serão lavradas atas nos livros próprios, subscritos pelos participantes.

§3º - Serão criadas, quando necessário e por tempo determinado, Comissões Técnicas, com atribuições específicas definidas pela Assembleia Geral, devendo ser compostas preferencialmente por representantes das empresas associadas, ex-diretores da ASSESPRO NACIONAL ou por especialistas do setor de Tecnologia da Informação, para emitir pareceres sobre toda e qualquer questão do interesse da entidade e seus associados, podendo ser convocados para as Assembleias Gerais da ASSESPRO NACIONAL, para nelas funcionar como órgão de aconselhamento, sem direito a voto.

§4º - As Diretorias Adjuntas serão constituídas para defender os interesses das associadas, seja na ASSESPRO NACIONAL ou em qualquer Associada e serão assumidas por associados indicados pela Diretoria de gestão dentre os que possuam interesse e experiência em algum setor específico dentro do objeto tratado no artigo 7º, podendo ser destituídas a qualquer tempo pelo mesmo órgão que as criou, sem vinculação com as eleições estatutárias;

Art. 20º - Só poderão ser eleitos para qualquer dos cargos da administração da ASSESPRO NACIONAL os representantes legais de associadas, vedada a participação direta ou indireta, durante um determinado mandato, de mais de um representante legal de associada em um mesmo órgão de administração.

§1º - Será igualmente vedada à participação de um mesmo representante legal de associada em mais de um órgão de administração durante um mesmo mandato.

§2º - Considera-se falta inescusável a omissão dos impedimentos constantes do caput deste artigo e seu §1º, tanto por ocasião da formação das chapas e eleição, como da ocorrência de fatos supervenientes que venham a estabelecer esses vínculos durante o exercício do mandato.

§3º - Ao menos dois terços dos membros da Diretoria deverão pertencer a Assespros Regionais diferentes.

Art. 21º - Os administradores serão eleitos bienalmente, para um mandato de 02 (dois) anos, pela Assembleia Geral dos Associados, não perceberão remuneração a qualquer título, sendo permitida uma reeleição consecutiva para o mesmo cargo, ficando vedada a candidatura do mesmo representante de associada em mais de uma chapa.

Art. 22º - Os administradores poderão ser destituídos de seus cargos, a qualquer tempo, por deliberação da Assembleia Geral dos Associados, tomada com pelo menos 2/3 (dois terços) dos votos válidos e respeitadas as disposições do Art. 34º e seus parágrafos, bem como poderão livremente demitir-se.

§1º: Qualquer dos administradores será destituído do cargo ocupado em razão de:

- a) perda da qualidade de representante legal de associada;
- b) desligamento dos quadros de associada;
- c) dissolução da Assespro Regional a que estava filiada a empresa por cujo intermédio foi eleito.

§2º: Será, entretanto, facultada ao administrador enquanto nos casos previstos no Parágrafo Primeiro deste artigo, a continuação no exercício das respectivas funções, desde que seja confirmado no cargo por deliberação da Assembleia Geral dos Associados.

DA DIRETORIA DE GESTÃO

Art. 23º - As funções de gestão e de assessoramento técnico da administração da ASSESPRO NACIONAL serão exercidas por uma Diretoria, composta no mínimo por 7 (sete) titulares, sendo um diretor-presidente, um diretor vice-presidente de Articulação Política, um diretor vice-presidente de Comunicação, um diretor vice-presidente de Marketing e Eventos, um diretor vice-presidente de Relações Internacionais, um diretor vice-presidente de Finanças e Sustentabilidade e um diretor vice-presidente de Planejamento e Governança, competindo-lhes assegurar o funcionamento normal da associação, a observância destes Estatutos e do Código de Conduta, bem como a consecução dos objetivos sociais, praticando todos os atos e operações necessários e julgados convenientes à realização das atividades a que a mesma se propõe, como também exercendo as funções específicas que lhe são outorgadas pelos presentes Estatutos.

§1º - A ASSESPRO NACIONAL ficará validamente obrigada perante terceiros pela assinatura conjunta de dois diretores, sendo um deles, obrigatoriamente, o Diretor Presidente ou o Diretor Vice Presidente de Finanças e Sustentabilidade.

§2º - A ASSESPRO NACIONAL ficará, da mesma forma, validamente obrigada pela assinatura isolada de um procurador nomeado mediante procuração cujas firmas das assinaturas deverão ser reconhecidas em cartório, outorgando de conformidade com o Parágrafo Primeiro acima, para a prática de um determinado ato específico e desde que o procurador seja o representante legal de associada, ou indicado por deliberação unânime do Conselho de Administração da ASSESPRO NACIONAL.

§3º - A Diretoria de Gestão adotará sempre uma política clara de comunicação e de relacionamento com as partes interessadas, divulgando, de forma completa, objetiva, tempestiva e igualitária, além das informações econômicas financeiras e das exigidas por lei, relatórios periódicos sobre todos os aspectos de suas operações, transações com mantenedores e outras partes relacionadas, remuneração dos empregados e demais prestadores de serviços, entre outros.

§4º - Os relatórios mencionados no artigo antecedente devem conter também informações sobre as atividades do Conselho Consultivo Fiscal, assim como detalhamento das metas de gestão e de governança.

§5º - Para assegurar o atendimento dos objetivos sociais da ASSESPRO NACIONAL, a Diretoria de Gestão, poderá buscar assessoramento e/ou auxílio, temporário ou permanente, de profissionais especializados, cabendo a Diretoria a fixação do plano de trabalho e honorários.

§6º - Todos os membros da Diretoria de Gestão devem prestar e garantir que sejam prestadas aos associados as informações pertinentes, além das que são obrigatórias por lei ou regulamento, tão logo estejam disponíveis, com clareza e prevalecendo a substância sobre a forma.

Art. 24º - Nas ausências ou impedimentos definitivos de qualquer Diretor, o respectivo cargo será preenchido, pelo tempo que eventualmente restar à conclusão do correspondente mandato, pelo substituto natural ou, quando for o caso, eleito pela primeira Assembleia Geral que se realizar a partir do evento.

§ Único - Enquanto não se realizar a Assembleia Geral, o Presidente indicará um substituto do Diretor ausente ou impedido definitivamente.

Art. 25º - A Diretoria de Gestão reunir-se-á, ordinariamente, uma vez por mês e, extraordinariamente, sempre que os interesses da ASSESPRO NACIONAL o exigirem, por convocação, por via epistolar ou meio eletrônico com comprovação de recebimento, a todos os membros com uma antecedência mínima de 05 (cinco) dias da data fixada para a Reunião.

§1º - Nas reuniões da Diretoria de Gestão as deliberações serão tomadas por maioria absoluta de votos, permitida a representação dos Diretores ausentes por outros diretores mediante documento hábil para tanto, que ficará arquivado na ASSESPRO NACIONAL.

§2º - Os Diretores que, sem justa causa, deixarem de comparecer a 03 (três) reuniões de Diretoria consecutivas, ou a 05 (cinco) alternadas, serão considerados como impedidos definitivamente, procedendo-se conforme o art. 24 destes Estatutos.

§3º - É permitido a qualquer membro da Diretoria solicitar, por uma única vez e por não mais do que 60 (sessenta) dias consecutivos ou alternados, licença por quaisquer razões das suas funções executivas, através de correspondência aos demais diretores, com uma cópia arquivada na ASSESPRO NACIONAL.

§4º - Durante o prazo de licença o cargo será preenchido pelo substituto natural, ou quando for o caso, por indicação do Diretor Presidente de um dos demais membros da Diretoria, pelo prazo equivalente ao do afastamento.

Art. 26º - Ao diretor-presidente compete:

- I. Fazer cumprir a política e diretrizes da ASSESPRO NACIONAL e o Programa de Atividades;
- II. Orientar e coordenar as atividades a cargo dos demais diretores;
- III. Representar a ASSESPRO NACIONAL perante quaisquer entidades, públicas ou privadas, em juízo ou fora dele;
- IV. Convocar e presidir a Assembleia Geral dos Associados e quaisquer reuniões de Conselho de Administração;
- V. Exercer o voto de qualidade em qualquer deliberação do Conselho de Administração no caso de empate e;
- VI. Nomear assessores escolhidos entre os representantes ou indicados de empresas associadas, para tarefas específicas e com duração prevista.

§ único - O diretor-presidente, com o envolvimento das demais áreas da ASSESPRO NACIONAL, é responsável pela elaboração e implementação de todos os processos operacionais e financeiros, após aprovação do Conselho de Administração.

Art. 27º - Ao diretor vice-presidente de Articulação Política compete:

- I. Substituir o diretor-presidente nas suas ausências ou impedimentos temporários ou definitivos;
- II. Exercer o que lhe for atribuído em Assembleias Gerais dos Associados e também o determinado pelo diretor-presidente;
- III. Representar a ASSESPRO NACIONAL, auxiliando o presidente, perante quaisquer entidades, públicas ou privadas, em juízo ou fora dele;
- IV. Acompanhar as ações das instituições correlatas à ASSESPRO NACIONAL.

Art. 28º - Ao diretor vice-presidente de Finanças e Sustentabilidade compete:

- I. Executar o expediente administrativo na ASSESPRO NACIONAL;
- II. Ser o responsável pela Administração da entidade;

- III. Assinar, em conjunto com outro Diretor, quaisquer documentos que envolvam responsabilidades pecuniárias para a ASSESPRO NACIONAL, inclusive cheques e outros títulos de créditos;
- IV. Manter em perfeita ordem e boa guarda os bens e valores da ASSESPRO NACIONAL;
- V. Ser o elo de conexão da ASSESPRO NACIONAL com as Assespros Regionais, outras associações e empresas associadas.

Art.29º Ao diretor vice-presidente de Comunicação compete:

- I. Planejar, controlar e executar as ações que visem manter a boa imagem da ASSESPRO NACIONAL;
- II. Ser a conexão da ASSESPRO NACIONAL com os diversos veículos da mídia;
- III. Manter ativos veículos da mídia na própria ASSESPRO NACIONAL.
- IV. Divulgar estudos, pesquisas e levantamento de interesse do setor de TI;
- V. Colaborar com outras vice-presidências na divulgação de assuntos específicos;
- VI. Representar a ASSESPRO NACIONAL quando designado;
- VII. Manter contatos com o público interno (Assespros Regionais) e público externo (autoridades e comunidade empresarial) visando o bom relacionamento da ASSESPRO NACIONAL;
- VIII. Organizar e preservar o arquivo de informações relativas à atuação da ASSESPRO NACIONAL.

Art.30º - Ao diretor vice-presidente de Marketing e Eventos compete:

- I. Planejar e organizar os eventos promovidos pela ASSESPRO NACIONAL;
- II. Coordenar a participação da ASSESPRO NACIONAL em eventos nacionais e internacionais afetos ao setor de TI;
- III. Desenvolver a estratégia de marketing e mobilização do público para os eventos promovidos pela ASSESPRO NACIONAL;
- IV. Desenvolver campanhas de marketing e publicidade para as ações realizadas pela ASSESPRO NACIONAL;
- V. Colaborar com outras vice-presidências na organização de iniciativas específicas de interesse de cada

pasta.

Art.31º - Ao diretor vice-presidente de Relações Internacionais compete:

- I. Promover o relacionamento entre a ASSESPRO NACIONAL e organizações internacionais relacionadas ao setor de TI;
- II. Representar, em tudo o que couber, a ASSESPRO NACIONAL junto a federações internacionais;
- III. Representar a ASSESPRO NACIONAL, sempre que designado pelo diretor-presidente, em eventos internacionais do setor, no Brasil ou no exterior;
- IV. Divulgar entre os associados da ASSESPRO NACIONAL informações sobre o desempenho do setor de tecnologia da informação no mercado internacional.

Art. 32º - Ao vice-presidente de Planejamento e Governança compete:

- I. Secretariar as Assembleias Gerais dos Associados e as reuniões do Conselho de Administração;
- II. Ser o responsável pelos procedimentos e processos que permeiam a instituição, com o objetivo de homogeneizar e normatizar estes procedimentos, garantindo qualidade da instituição;
- III. Elaborar e controlar anualmente o planejamento de ações e despesas;
- IV. Controlar transversalmente todos os planos de ações e atividades que a entidade executa ou é designada para tal.
- V. Zelar para que a governança corporativa e os seus princípios básicos, como a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade na gestão, sejam cumpridos.

Art. 33º - As demais atribuições dos diretores titulares e adjuntos constarão em normas internas aprovadas em reunião de Diretoria de Gestão e ratificadas pelo Conselho de Administração.

DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Art. 34º - O Conselho de Administração é formado por todos os Presidentes de Assespros Regionais, e associações filiadas a ASSESPRO NACIONAL, durante a vigência de seus respectivos mandatos, competindo-lhe exercer o que lhes for atribuído em Assembleias Gerais e, também, o determinado pelo diretor-presidente, exclusivamente no que se refere aos assuntos da ASSESPRO NACIONAL.

§1º - Ao Conselho de Administração caberá a aprovação das deliberações relevantes da ASSESPRO NACIONAL, quanto aos seus objetivos e finalidades e ainda à ratificação de atos da Diretoria de Gestão, quando assim se justificar.

§2º - O Conselho de Administração reunir-se-á, sempre que os interesses da ASSESPRO NACIONAL o exigirem, por convocação, por via epistolar ou meios eletrônicos, com a devida comprovação de recebimento, a todos os membros, com uma antecedência mínima de 30 (trinta) dias da data fixada para a reunião.

§3º - Deverá ser observado rigorosamente o calendário anual de reuniões do Conselho de Administração, sendo que caso não seja possível, deverá ser apresentada, até 31 de março do ano subsequente, uma justificativa pública dos motivos desta impossibilidade

§4º - Nas reuniões do Conselho de Administração as deliberações serão tomadas por maioria absoluta de votos, mediante documento hábil para tanto, que ficará arquivado na ASSESPRO NACIONAL. Os votos válidos de cada Associada são os representados pelo número efetivo de empresas associadas adimplentes vinculadas à Regional, considerando-se dois meses anteriores ao da realização da reunião do Conselho de Administração. Permitida a representação dos presidentes ausentes por outros diretores de Associadas.

§5º - O cargo de conselheiro é assumido automaticamente pelo presidente eleito na Assespro Regional, que substitui naturalmente o conselheiro anterior.

§6º - Nas reuniões do Conselho de Administração presidirá o diretor-presidente.

DO CONSELHO CONSULTIVO FISCAL

Art. 35º - O Conselho Consultivo Fiscal é um órgão de aconselhamento superior, composto por 3 membros efetivos e igual número de suplentes, ligado à Administração da ASSESPRO NACIONAL, com o fim precípuo de aconselhar, sempre que necessário, sobre assuntos que envolvam posicionamento institucional, linhas de atuação política e ações definidas por estes Estatutos ou outorgados pela Assembleia Geral.

§1º - O Conselho Consultivo Fiscal não exerce qualquer função executiva ou poder de gestão, e não possui submissão

hierárquica a Diretoria de Gestão ou ao Conselho de Administração, gozando de total isenção na elaboração de seus votos de aconselhamento à Administração nos processos que lhe forem submetidos.

§2º - Nos casos de ausência ou impedimento definitivo ou temporário, de qualquer dos membros efetivos do Conselho Fiscal, tal conselheiro será substituído pelo suplente que for indicado pelos demais membros efetivos.

Art. 36º - O Conselho Consultivo Fiscal reunir-se-á por convocação do Conselheiro-Presidente ou qualquer de seus membros ou dos outros órgãos da Administração, por via epistolar ou meio eletrônico com comprovação de recebimento, com uma antecedência mínima de 30 (trinta) dias, competindo-lhe:

- I. Fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;
- II. Denunciar à Diretoria de Gestão ou ao Conselho de Administração os erros e irregularidades apuradas, sugerindo as medidas úteis a ASSESPRO NACIONAL e diligenciar para que sejam tomadas as competentes providências a respeito;
- III. Opinar sobre o relatório anual da administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da Assembleia Geral;
- IV. Solicitar aos demais órgãos de administração, esclarecimentos e informações sobre as matérias de sua competência;
- V. Opinar sobre as propostas da Diretoria de Gestão, a serem submetidas à Assembleia Geral, relativas às operações patrimoniais relevantes;
- VI. Fornecer à Diretoria de Gestão, Conselho de Administração e aos seus associados as informações que lhe forem solicitadas sobre matérias de sua competência;
- VII. Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela organização;
- VIII. Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar;
- IX. Exercer as demais funções que lhe são ou venha a ser conferida pelos presentes Estatutos ou por deliberação da Assembleia Geral.

§ único - Os membros do Conselho Consultivo Fiscal respondem pelos danos resultantes de omissão no

cumprimento de seus deveres e de atos praticados com culpa ou dolo ou com violação destes Estatutos.

Art. 37º - A administração não poderá obstruir ou dificultar a comunicação entre quaisquer membros do Conselho Consultivo Fiscal e os auditores independentes eventualmente contratados, devendo, inclusive, disponibilizar aos membros do Conselho Consultivo Fiscal relatórios e recomendações emitidos por auditores independentes ou outros peritos.

Art. 38º - Incluem-se na política de divulgação de informações da ASSESPRO NACIONAL as opiniões e os documentos elaborados pelo Conselho Fiscal (dissidentes ou não), inclusive a divulgação dos votos e das justificativas dos conselheiros sobre as demonstrações financeiras.

Art. 39º - Cabe ao Conselho Consultivo Fiscal, quando for o caso, a contratação dos auditores independentes e a fixação de seu plano de trabalho e honorários.

DO CONSELHO DE NORMAS ÉTICAS

Art. 40º - A ASSESPRO NACIONAL contará com um Conselho de Normas Éticas composto de 03 (três) membros efetivos e igual número de suplentes competindo-lhe:

- I. Definir e interpretar as normas constantes do Código de Conduta da ASSESPRO NACIONAL, que regerá as atividades dos associados;
- II. Opinar aos órgãos da administração sobre erros e irregularidades apontados, sugerindo as medidas cabíveis à ASSESPRO NACIONAL e diligenciando para que sejam tomadas as competentes providências a respeito;
- III. Diligenciar para que tanto a ASSESPRO NACIONAL, como também as associadas observem e cumpram o Código de Conduta das Empresas de Serviços de Informática supra referido;
- IV. Estudar os casos de infrações cometidas pelas associadas, recomendando ao Conselho de Administração ou à Assembleia Geral dos Associados competentes, a adoção das medidas que julgar convenientes e a aplicação das penalidades que considerar justas;
- V. Exercer as demais funções que lhes são ou venham a ser conferidas pelos presentes Estatutos ou por deliberação da Assembleia Geral dos Associados.

§ Único - Nos casos de ausência ou impedimento, definitivos ou temporários, de qualquer dos membros efetivos do Conselho de Normas Éticas, tal conselheiro será substituído pelo suplente que for indicado pelos demais membros

efetivos.

Art. 41º - O Conselho de Normas Éticas reunir-se-á sempre que houver matérias de sua competência a serem apreciadas, por convocação de qualquer de seus membros, de outros órgãos da administração ou de uma Associada, com uma antecedência mínima de 05 (cinco) dias da data fixada para a reunião.

§ único - As reuniões do Conselho de Normas Éticas serão presididas por um de seus membros, observando o sistema de rodízio e suas deliberações serão tomadas por maioria absoluta de votos.

DA ASSEMBLEIA GERAL

Art. 42º - A Assembleia Geral dos Associados é o órgão soberano da ASSESPRO NACIONAL e dela tomarão parte os associados, representados pelas Assespros Regionais, associações e empresas diretamente associadas a ASSESPRO NACIONAL, quando não houver Assespro Regional no território de sua matriz, na forma destes Estatutos, por intermédio de seus bastantes representantes.

§1º - Poderão participar da Assembleia Geral dos Associados, na qualidade de ouvintes, as empresas associadas, sendo-lhes vedada votar quaisquer matérias então apreciadas.

§2º - Cada Assespro Regional ou associação filiada a ASSESPRO NACIONAL só poderá adotar uma única posição relativamente a cada matéria apreciada na Assembleia Geral dos Associados, sendo seu voto, entretanto, plural, computado com base no número de empresas associadas a ela filiadas.

§3º - Os votos válidos de cada Assespro Regional ou associação filiada são os representados pelo número efetivo de empresas a ela associadas adimplentes vinculadas à Regional ou associação, considerando-se dois meses anteriores ao da realização da Assembleia Geral.

§4º - Todo edital de convocação de Assembleia Geral dos Associados deve conter, obrigatoriamente, o quórum válido, de forma analítica por Associada, sem o que, o Edital será considerado nulo para todos os efeitos. As Associadas terão prazo de 48 (quarenta e oito) horas para contestar o quórum citado no edital, por via epistolar ou outro meio

comprovável, à ASSESPRO NACIONAL, com cópia para todas as Associadas e em não o fazendo, aceitam tacitamente o quórum apresentado.

§5º - A ASSESPRO NACIONAL terá até 05 (cinco) dias antes da data da Assembleia Geral dos Associados para divulgação do quórum aceito por todas as Associadas, no caso de contestação citada no parágrafo anterior. Caso não o faça, a Assembleia Geral deverá ser novamente convocada, observados os prazos normais.

Art. 43º - A Assembleia Geral dos Associados realizar-se-á, ordinariamente, no mês de junho de cada ano e, extraordinariamente, sempre que os interesses da ASSESPRO NACIONAL exigirem.

§ único - A Assembleia Geral dos Associados será realizada na sede da ASSESPRO NACIONAL e, excepcionalmente, em outro local indicado pelo Conselho de Administração com a respectiva justificação.

Art. 44º - A Assembleia Geral dos Associados tem poderes para decidir todos os assuntos relativos ao objeto, atividades e operação da ASSESPRO NACIONAL, tomando as resoluções que julgar convenientes a sua defesa e desenvolvimento.

§1º - Compete, no entanto, privativamente à Assembleia Geral dos Associados:

- a) reformar os presentes Estatutos, bem como o Código de Conduta das associadas;
- b) eleger e destituir os administradores da ASSESPRO NACIONAL, bem como, deliberar sobre o funcionamento do Conselho Fiscal;
- c) tomar, anualmente, as contas da Diretoria de Gestão ou do Conselho de Administração e deliberar sobre as demonstrações financeiras elaboradas;
- e) deliberar sobre a forma de constituição de novas Assespros Regionais bem como sobre a exclusão das mesmas;
- f) apreciar quaisquer irregularidades, inclusive das Associadas, deliberando sobre a aplicação de sanções e adoção das medidas competentes a respeito;
- g) deliberar sobre quaisquer questões não previstas nestes Estatutos.

§2º - Na hipótese de destituição, prevista na alínea (b), o administrador destituído será substituído, quando for o caso, pelo suplente eleito para o cargo.

Art. 45º - A Assembleia Geral dos Associados será convocada pelo Diretor Presidente ou por resolução do Conselho

de Administração da ASSESPRO NACIONAL, mediante carta dirigida às associadas, expedida com 30 (trinta) dias de antecedência da data marcada para a respectiva realização.

§1º - Da carta de convocação deverão constar, obrigatoriamente: a ordem do dia, a data, o local e o horário em que se realizará a Assembleia Geral dos Associados, tanto em primeira como em segunda convocação, observando, todavia, um interregno de pelo menos 30 (trinta) minutos entre ambas as convocações.

§2º - A Assembleia Geral dos Associados poderá ser também convocada pela maioria simples das associadas observando, entretanto, o disposto no *caput* deste artigo.

§3º - As Assespros Regionais convocarão suas Assembleias Gerais com antecedência mínima de 15 (quinze) dias.

Art. 46º - A Assembleia Geral dos Associados será instalada, em primeira convocação, com a presença de representantes das Assespros Regionais e de associações filiadas, que representem, no mínimo, a maioria dos votos válidos e, em segunda convocação, com representantes de qualquer número de Assespros Regionais e associações.

§ Único - A Assembleia Geral será instalada e presidida por mesa composta por diretor-presidente e vice-presidente de Finanças e Sustentabilidade ou, na sua ausência, por outros dois diretores ou ainda, na ausência destes, por dois presidentes de Assespros Regionais ou associações, que possuam maior quantidade representativa de votos válidos.

Art. 47º - As deliberações da Assembleia Geral dos Associados serão tomadas por maioria simples de votos, não se computando os votos em branco, exceto para as matérias para as quais é exigido quórum diverso, expressamente previsto nestes Estatutos.

§1º - As matérias não constantes da ordem do dia poderão ser discutidas, sendo entretanto, vedada qualquer deliberação a respeito.

§2º - Nos 30 (trinta) dias que se seguirem à realização da Assembleia Geral dos Associados, a ASSESPRO NACIONAL deverá remeter a todas as Assespros Regionais e associações filiadas, cópia da respectiva ata, bem como providenciar seu registro junto ao cartório competente.

CAPÍTULO V - DA ELEIÇÃO, POSSE E DESTITUIÇÃO DOS ADMINISTRADORES

Art. 48º - O seguinte procedimento deverá ser observado para eleição:

a. a eleição da Diretoria de Gestão realizar-se-á pelo sistema de "chapas", em cada uma das quais serão apresentados à Assembleia Geral dos Associados os cargos existentes com a indicação do respectivo candidato.

b. Os integrantes da chapa deverão apresentar os seguintes requisitos para os respectivos cargos:

i. Para o cargo de diretor-presidente:

Os candidatos deverão ter ocupado, em anos anteriores, a presidência de uma Assespro Regional ou de associação igualmente filiada, ou uma vice-presidência na ASSESPRO NACIONAL.

ii. Para outros cargos estatutários:

Os candidatos deverão ter ocupado, em anos anteriores, qualquer cargo estatutário numa Assespro Regional, associação ou na ASSESPRO NACIONAL.

c. não há número limite para chapas a serem apresentadas à Assembleia Geral, mas deverão ser as mesmas registradas junto à ASSESPRO NACIONAL até o primeiro dia útil após 15 de novembro dos anos pares;

d. na eventualidade de nenhuma "chapa" ser registrada nos termos da alínea (b) acima, a Diretoria de Gestão em exercício deverá ser reeleita por Assembleia Geral dos Associados convocada para este fim, a menos que de forma diversa seja então deliberado, por maioria absoluta dos votos válidos;

e. a Assembleia Geral dos Associados que elegerá a Diretoria de Gestão da ASSESPRO NACIONAL será realizada nos anos pares, entre os dias 01 e o dia 15 de dezembro, inclusive;

f. a Diretoria de Gestão da ASSESPRO NACIONAL eleita tomará posse em 01 de janeiro do ano seguinte ao da eleição.

§1º - As Assespros Regionais deverão ter os mandatos de seus membros com a mesma duração do mandato dos membros da ASSESPRO NACIONAL e a perda do mandato acontecerá nos moldes previstos para a ASSESPRO NACIONAL.

§2º - As eleições nas Assespros Regionais, na medida do possível, observarão o seguinte calendário:

I - Inscrição de chapas até 30 de outubro dos anos pares;

II - Eleição da nova diretoria estatutária até 15 de dezembro, inclusive, dos anos pares;

III – A Diretoria da Assespro Regional eleita tomará posse em 01 de janeiro do ano seguinte ao da eleição.

§3º - Até 30 de setembro dos anos pares o Presidente da ASSESPRO NACIONAL deverá providenciar comunicação, endereçada a todas as empresas associadas das Assespros Regionais informando a data limite para registro de chapa para concorrer ao pleito regional.

§4º - Até 30 de setembro dos anos pares o presidente da ASSESPRO NACIONAL deverá providenciar comunicação, endereçada a todas as empresas associadas das Assespros Regionais e de outras associações filiadas, informando a data limite para registro de chapa para concorrer ao pleito regional.

CAPÍTULO VI - DAS MATÉRIAS FINANCEIRAS

Art. 49º - Consistirão receitas da ASSESPRO NACIONAL:

- a) taxa de manutenção mensal (TMM), paga pelas associadas, de valor e formas definidos pelo Conselho de Administração da ASSESPRO NACIONAL, ad referendum da Assembleia Geral dos Associados.
 - b) taxas especiais, definidas pelo Conselho de Administração da ASSESPRO NACIONAL, de âmbito geral ou restritas a determinado grupo ou segmento de empresas associadas, por benefícios, vantagens ou serviços postos à disposição do quadro associativo.
- §1º - A taxa de manutenção mensal prevista na alínea (a), deste artigo, deverá ser recolhida, pelas associadas à ASSESPRO NACIONAL, até o décimo-quinto dia do mês subsequente ao da competência da mesma.
- §2º - O recolhimento da taxa de manutenção mensal, fora do prazo, sujeitará a associada faltosa, ao pagamento de multa e correção monetária, segundo alíquotas fixadas pelo Conselho de Administração da ASSESPRO NACIONAL.
- c) Recebimento de patrocínio financeiro, convênios e outras possibilidades de aportes voluntários, desde que aprovado pela diretoria de gestão;
 - d) Pagamentos por trabalhos realizados sob encomenda, desde que a ASSESPRO NACIONAL encontre-se

na condição de portadora de notável saber ou possua credenciamento exclusivo.

Art. 50º - O exercício Social iniciar-se-á em 1º de janeiro encerrando-se em 31 de dezembro de cada ano.

Art. 51º - No encerramento de cada exercício social, o Conselho de Administração fará elaborar as seguintes demonstrações financeiras correspondentes ao exercício findo, que deverão exprimir com clareza a situação do patrimônio da ASSESPRO NACIONAL e as mutações ocorridas no período:

- a) balanço patrimonial;
- b) demonstrações do resultado do exercício;
- c) demonstração das origens e aplicações de recursos.

§1º - Ao Conselho de Administração competirá também a elaboração de relatório sobre tais demonstrações, que deverá ter o parecer do Conselho Fiscal, quando instalado, e submetido à aprovação da Assembleia Geral dos Associados.

§2º - As demonstrações financeiras de que trata este Artigo serão enviadas ao Conselho de Administração das Assespros Regionais e associações filiadas, em até 120 (cento e vinte) dias que se seguirem ao encerramento do exercício social.

§3º - A critério do Conselho de Administração ou por solicitação de Assespros Regionais ou outras associações filiadas, que representem, no mínimo, a maioria absoluta dos votos válidos, poderão, a qualquer tempo, ser elaboradas demonstrações financeiras parciais.

Art. 52º - A ASSESPRO NACIONAL não distribuirá lucros, bonificações ou quaisquer participações pecuniárias ou não a administradores, às associadas, ou a terceiros, a qualquer título ou pretexto.

CAPÍTULO VII - DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 53º - A ASSESPRO NACIONAL será dissolvida por deliberação da Assembleia Geral dos Associados, tomada por no mínimo 2/3 (dois terços) de todos os votos válidos.

§ único - Operando-se a dissolução da ASSESPRO NACIONAL, seu patrimônio será repartido para as Assespros Regionais e associações filiadas, em função do número de associadas de cada uma delas.

Art. 54º - Todos os avisos, notificações e comunicações previstas nestes Estatutos para serem realizados sob a forma epistolar, consideram-se feitos para todos os fins e efeitos de direito desde que dirigidos ao último endereço do Associado registrado na ASSESPRO NACIONAL, por carta registrada, protocolada ou aviso de recebimento (A.R.). Produzirão ainda o mesmo efeito, se os avisos, notificações ou comunicações forem expedidas por e-mail, para o endereço eletrônico do associado, desde que haja a confirmação do recebimento pelo associado.

Art. 55º - Os presentes Estatutos poderão ser alterados, a qualquer tempo, desde que as alterações sejam aprovadas por 2/3 (dois terços) de votos dos presentes, em Assembleia Geral Extraordinária dos Associados especificamente convocada para tal fim.

Art. 56º - Faz parte integrante destes estatutos o Código de Conduta dos associados.

Art. 57º - As associadas não respondem, nem mesmo solidariamente, pelas obrigações assumidas pela ASSESPRO NACIONAL, salvo se, em instrumento contratual específico, tenha o associado se obrigado expressamente e no limite das obrigações que assumiu.

CAPÍTULO VIII - DAS DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

Art. 58º - As Assespros Regionais têm o prazo de 360 (trezentos e sessenta) dias, contados a partir do registro da ata da AGE, para compatibilizarem seus Estatutos Sociais com os presentes estatutos da ASSESPRO NACIONAL.

Art. 59º - Estes Estatutos entram em vigor na data de sua aprovação em Assembleia Geral, revogando todas as disposições em contrário.

APÊNDICE 4

Código de Conduta

A última revisão do Código de Conduta da Assespro ocorreu em 2011. Sua redação vigente é a seguinte:

CAPÍTULO I - DEFINIÇÕES PRELIMINARES

Artigo 1. O Código de Conduta da ASSOCIACÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS DE TECNOLOGIA DA INFORMACÃO - ASSESPRO NACIONAL tem o objetivo de estabelecer a conduta a ser adotada pelas empresas associadas a cada Assespro Regional, a fim de que estas conduzam suas atividades dentro dos estritos padrões técnicos, morais e éticos reconhecidos pela sociedade nacional e internacional.

Artigo 2. O presente Código de Conduta, será apresentado à associada no momento de sua associação à Assespro Regional e, após a sua cientificação, mediante compromisso específico, deverá ser seguido rigorosamente por esta, perante a sociedade, clientes, funcionários, parceiros e quaisquer outras empresas.

CAPÍTULO II - PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

Artigo 3. A empresa associada à ASSESPRO tem seus princípios e origens no regime democrático, na livre iniciativa e na empresa privada, e deverá defendê-los em sua atuação, em seu posicionamento e nas declarações públicas de seus gestores.

Artigo 4. A empresa associada à ASSESPRO tem plena consciência que a tecnologia age diretamente sobre a qualidade de vida no mundo; e do papel que lhe cabe para o desenvolvimento econômico, técnico, científico e social do país, bem como de seus deveres para com a sociedade.

Artigo 5. A empresa associada à ASSESPRO aceita a responsabilidade de tomar decisões condizentes com a segurança, a saúde e o bem-estar público, bem como divulgar prontamente os fatos que puderam pôr em perigo a

sociedade ou o meio ambiente;

Artigo 6. A empresa associada à ASSESPRO jamais pratica deliberadamente, utilizando tecnologia da Informação ou não, qualquer ato que possa causar prejuízo ou que seja contrário ao interesse público ou a seu cliente, parceiros e/ou fornecedores.

CAPÍTULO III - RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Artigo 7. Ao propor seus produtos e serviços, a empresa associada à ASSESPRO apresenta os preços que considerar justos, não oferecendo condições incompatíveis com as praticadas normalmente para os demais clientes.

Artigo 8. Na prospecção e captação de clientes, a empresa associada à ASSESPRO não faz afirmações falsas ou promessas irrealizáveis, nem exerce qualquer forma de persuasão ilícita ou que possa desacreditar sua atividade.

Artigo 9. A empresa associada à ASSESPRO somente se propõe a executar serviços para os quais possua capacitação e qualificação, não sugerindo, nem aceitando ainda a execução de trabalhos que não considere apropriados ou necessários ao cliente.

Artigo 10. A atuação da empresa associada prima pelo cumprimento responsável e competente, munindo-se de técnicas adequadas, assegurando os resultados propostos e a qualidade satisfatória nos serviços e produtos e observando a segurança nos seus procedimentos;

Artigo 11. É vedada a empresa associada:

I - prevalecer-se da fraqueza ou ignorância do cliente, tendo em vista sua idade, saúde, conhecimento ou condição social, para impingir-lhe seus produtos ou serviços;

II - exigir do cliente vantagem manifestamente excessiva;

III - colocar, no mercado de consumo, qualquer produto ou serviço em desacordo com as normas expedidas pelos órgãos oficiais competentes.

IV – vincular-se, de forma cartelizada, a outra empresa ou grupo de empresas, com vistas à combinação de preços, dividir mercados, restringir a variedade de produtos, fraudar licitações públicas ou privadas;

V – praticar preços predatórios, seja no mercado privado ou em licitações públicas ou privadas;

VI – a não disponibilização dos dados do cliente a este, em qualquer momento do contrato.

Artigo 12. A empresa associada à ASSESPRO obriga-se a não revelar informações confidenciais ou segredos industriais que possa vir a obter de seu cliente, parceiros e fornecedores durante a execução de contrato comercial. Todas as informações fornecidas pelo seu cliente, incluindo, mas não se limitando a desenhos, prospectos e arquivos contendo dados sobre providências, projetos, estratégias de operação e marketing serão considerados como informação confidencial.

Artigo 13. Nos contratos com clientes, a empresa associada à ASSESPRO estabelece, de forma clara e precisa, os deveres, as obrigações, as responsabilidades e os direitos de ambas as partes do negócio.

Artigo 14. A empresa associada à ASSESPRO não procura atrair para si ou terceiros, de forma desleal colaboradores ou funcionários de seus clientes, fornecedores e/ou parceiros.

Artigo 15. Na prestação dos serviços ou comercialização de produtos, a empresa associada à ASSESPRO fornecerá apenas software e produtos legalmente licenciados, procurando ainda propor ao cliente as melhores condições de eficiência e cumprir rigorosamente as condições contratuais preestabelecidas.

Artigo 16. A empresa associada à ASSESPRO garante que detém os direitos para comercialização do software, produto ou serviço ofertado, seja em razão de direitos de titularidade, seja em razão de direitos de distribuição e revenda, sendo que, caso a empresa associada à ASSESPRO esteja utilizando estes de forma indevida, este ato configurará crime de propriedade intelectual, nos termos da legislação vigente, especialmente a Lei de software (Lei 9609/98) e Lei de Direitos Autorais (Lei 9610/98).

Artigo 17. A empresa associada à ASSESPRO compromete-se a envidar os maiores esforços para manter seu cliente isento de qualquer responsabilidade, direta ou indireta por todos e quaisquer ônus, prejuízos, custos, despesas em que o seu cliente venha a incorrer, no limite do valor contratado, e desde causadas motivadamente pela empresa associada à ASSESPRO, e após trânsito em julgado em última instância, incluindo a responsabilidade decorrente de ações ou reclamações fundadas em alegação de violação de direitos de propriedade intelectual de terceiros sobre o software por ela desenvolvida.

CAPÍTULO IV - RELACIONAMENTO COM EMPRESAS CONCORRENTES

Artigo 18. A empresa associada à ASSESPRO jamais pratica, deliberadamente, qualquer ato que possa causar prejuízo ou constituir deslealdade com outra empresa.

Artigo 19. A prestação dos serviços é praticada através do relacionamento honesto, justo e com espírito progressista das empresas com lealdade na competição de mercado.

Artigo 20. Ao pleitear a contratação de seus serviços e produtos, a empresa associada à ASSESPRO jamais faz referências desabonadoras aos seus concorrentes com o objetivo de valorizar seu próprio trabalho, sendo-lhe facultado, entretanto, alertar o cliente sobre proposições que, ao seu juízo, estejam mal formulados e que não apresentem os reais interesses do cliente.

CAPÍTULO V SOBRE OS GESTORES

Artigo 21. Os gestores das empresas associadas à ASSESPRO são os responsáveis pela divulgação e fiel cumprimento deste Código de Conduta, bem como pelo cumprimento das normas e deliberações adotadas pela ASSESPRO.

Artigo 22. Na admissão, orientação e treinamento de seus funcionários e colaboradores, e empresa associada à ASSESPRO cuida para que todos os princípios de ética aos quais ela se compromete sejam cumpridos por todos.

CAPÍTULO VI - SOBRE FUNCIONÁRIOS E COLABORADORES

Artigo 23. Todos os colaboradores de empresa associada à ASSESPRO devem ser cientificados de forma expressa e

formal sobre as diretrizes deste código e cumpri-los de forma efetiva, sendo que o seu eventual desconhecimento não eximirá a empresa faltosa das infrações porventura cometidas.

Artigo 24. Todo funcionário e colaborador de empresa associada à ASSESPRO deve manter sigilo sobre todas as informações sobre os clientes, bem como da empresa para a qual presta seus serviços, mesmo após o término de seu vínculo de trabalho.

CAPÍTULO VII - SOBRE A PROSPECÇÃO E PROPAGANDA

Artigo 25. O oferecimento de benefícios falsos ou duvidosos e outras formas menos dignas de comercialização não são admitidas e/ou praticados por empresas associadas à ASSESPRO.

Artigo 26. Após serem cientificadas formalmente das diretrizes deste Código de Conduta, as empresas associadas poderão fazer constar em seus materiais de comunicação, bem como em seu website, a expressão Empresa Associada à ASSESPRO.

Artigo 27. A empresa associada à ASSESPRO procurará incluir em seus contratos comerciais a existência deste Código de Conduta e seu propósito de segui-lo.

CAPÍTULO VIII - DA OUVIDORIA

Artigo 28. A ASSESPRO possui uma Ouvidoria, que compreende um setor responsável por receber denúncias e coletar informações sobre potenciais transgressões ao Código de Conduta, apurar fatos, fazer investigações e recomendar sanções aos responsáveis pela infração.

Artigo 29. As empresas associadas se comprometem a colaborar em quaisquer procedimentos de investigação sobre sua conduta em relação a este Código de Conduta.

CAPÍTULO IX - SOBRE AS PENALIDADES

Artigo 30. A empresa associada à ASSESPRO que, por deliberação de Conselho de Normas Éticas, tiver infringido o presente Código de Conduta, ficará sujeita a penalidades crescentes em função da gravidade observada, podendo resultar até na exclusão da empresa dos quadros associativos da ASSESPRO, por deliberação da Assembleia Geral, sem prejuízo da representação administrativa, civil ou criminal que o caso couber.

Artigo 31. A empresa infratora sofrerá as seguintes penalidades intermediárias:

- A. Suspensão do direito a voto na próxima assembleia;
- B. Advertência por escrito, reservada;
- C. Advertência por escrito, pública.

Artigo 32. A empresa infratora terá amplo direito de defesa em todas as etapas do julgamento, podendo recorrer à Assembleia Geral, da punição imposta pelo Conselho de Normas Éticas.

Índice Remissivo

A		Assinatura de E-mail	214
A3 Bussiness Solution	199	Associação Regional	69
Academia	160	Associações Empresariais	36, 37
Ação Direta de Inconstitucionalidade	185	Associações Nacionais	70
ADIN	185	Associativismo	29, 36
Afluir Negócios	199	Associativismo em Rede	31
Agências de Marketing Digital	59	Atividade Econômica	155
AIX Sistemas	200	Atividades de Lazer	134
ALETI	5, 23, 48, 52, 60, 61, 64, 65, 78, 113, 114, 116, 121, 122, 131, 134, 149, 151, 165, 253, 264, 287, 289, 294, 332, 334	Atuação Internacional	288
Aliança do Pacífico	131	Auditoria Externa	78
Âmbito Geográfico	49	Auditoria Fiscalizadora	100
Ameaças à Sustentabilidade	95	B	
América Latina	124	Balanco Patrimonial	94
Amor Exigente	327	Baufest	323
Aniversários	310	Benefícios Coletivos	219
Anuidade Vencida	61	Benefícios para Membros	213
APAC	131	Benetti, Paulo	34
Apoio a Missões Comerciais	221	Berardo, Diego	320
Aprendizado Contínuo	48	Betha Sistemas	200
Argentina	114, 320	BisaWeb	200
Arquitetura do Site	212	Blocos Econômicos	328
Arrecadação Financeira	91	BNDES	51
Arruda, Eduardo	142	Bonificações	49
Artigos	214, 239	Brasil	114
ASOCIO	23	Brasil TI 2022	132
Assembleia Extraordinária	48	Brasília	51, 52, 89, 103, 156, 187, 198, 306, 311, 334
Assembleia Geral	72, 74	Bucher, Leonardo	43
Assembleia Ordinária	94	Byte Software	201
Assespro Minas Gerais	222	C	
Assespro Nacional	19, 23, 29, 40, 48, 50, 332	Calendário Anual	75
Assespro Paraná	125	Calendário Eleitoral	116
Assespro Regional	23	Calipso	323
Assespro Rio de Janeiro	318	Campanha Político-Eleitoral	285
Assespro Rio Grande do Sul	160	Campanhas de Esclarecimento	182
Assessoria de Imprensa	248		

Canavarro Costa, Márcio Inecco	40	Comtecno	203
Candidatos Oportunistas	113	Concorrência com Membros	231
Candidatura Política	285	Concorrência Desleal	80
Candidaturas Exógenas	113	Conduta dos Associados	120
Capucio, Ricardo	186	Confúcio	29
Características do Mercado	162	Congresso Nacional	139, 320
Carga Tributária	148	Congressos	312
Cataldo, Braz Antônio	42	Conhecimento Especializado	189
Catmandú	323	Conselho de Administração	68, 75
Cenários	162	Conselho de Normas Éticas	76, 79
Cerimônias de Premiação	309	Conselho Fiscal	76, 79
Cerqueira, Tarcísio	190	Conselhos Profissionais	33
Certidão de Exclusividade	220	Consenso	100
Certificado de Participação	196	Consórcios Empresariais	220
CESSI	317	Constituição Brasileira	21, 50
		Constituição de Portugal	21
Ch		Constituição de uma Associação	49
Chapas Eleitorais	114	Consultoria	161
Chávez, Hugo	120	Content Management System	212
Chile	114	Conteúdo Institucional	213
		Conteúdo para Novos Membros	213
C		Contratação de Profissionais	90
Cientec	202	Convênios	92
CIGAM	202	Cortezia, Sandro	142
Cisco	323	Costa Rica	52, 114
Cisoft	122	CREA	33
Clipping	214	CRM	33
CMMi	232	Crowdfunding	323
CMS	212	Cuba	23
Coaching de Lideranças	128	Cúpulas Governamentais	290
Código de Conduta	29, 65, 119		
COI	63	D	
Colômbia	114	da Luz, José Pereira	42
Comercialização de Brindes	214	Dados Estatísticos	248, 288
Comércio Internacional	178	Datum	142
Comissão Técnica	81	Datum TI	203
Compras Coletivas	93, 229	de Luca, José Carlos	43

de Manuel, Eduardo Guy	41	Empresa Nacional	50
Decisões pelo Consenso	100	Empresa Privada	54, 120
Declaração Universal dos Direitos Humanos		Empresas de Eventos	313
2	1	Encontros de Relacionamento	
Déficit de recursos humanos	316	com a Imprensa	236
Déficit de Recursos Humanos	156	Encontros Itinerantes	308
Delgado, Ruben	44, 51	ENESI	313
Demonstrações Financeiras	93	Ensino Complementar	161
Demonstrações Financeiras Consolidadas	94	Envolvimento de Lideranças	127
Demonstrações Financeiras Parciais	94	Equilíbrio de Poder	68
Denominação da Associação	50	Escritórios	51
Desenvolvedores de Jogos	59	Espanha	23
Desfiliação	59	Estado de Direito	99, 121
Desfiliação Compulsória	60	Estados Unidos	52, 53
Destituição de Eleitos	117	Estatutos	47
Digital Express	323	Estudantes	161
Diplomacia Internacional	329	Estudos Comparativos	131
Direito de Voto	55	Eventos	307
Direitos Humanos	21	Eventos Internacionais	306
Diretoria Adjunta	69, 71	Exercício Anual	94
Diretoria de Gestão	69	Extinção	59
Diretoria Estatutária	70		
Dissolução	60	F	
Duração da Associação	53	Federação Internacional	52, 63
Duração de Mandatos Eleitorais	117	Federações Esportivas	63
		Feiras	290
E		FIFA	63
EBS Sistemas	204	Filiação	27
Edutec	204	Filiação a Distância	57
Efetividade	100	Filiação Automática	55
Eficiência	100	Filiação de Associações	58
E-Gov	141	Filiação Local	57
Eleição cargo a cargo	114	Finnegans	323
Eleição por Listas	114	Fins Político-Partidários	49
EmplearTEC	317, 320	Fonte da Imprensa	235
Empreendedores	24	Fontes de Recursos	65
Empresa Conveniada	54	Formação de Consórcios	221

Formação de Recursos Humanos	317	Identidade Visual	192
Fornecedores	230	Igualdade	100
Forsoft	317	Imediatismo	28
Fórum Econômico Mundial	306	Imposto de Renda	142
Franco, Federico	121	Imprensa	235
G		In Code Software	206
G&L Group	323	Inadimplência	61
Galeria de Presidentes	40	Inclusividade	100
Gates, Bill	95	Indústria de Eventos	313
Giavina Bianchi, Giuliano	41	Influência sobre Opinião Pública	234
Global ID	323	Informação Gratuita	213
Globant	323	Informação Restrita	234
Goethe	47	Infra-Estrutura	161
Governança Corporativa	99	Inovação	178
Governo Autoritário	122	INPI	178
Governo como Consumidor	143	Insegurança Jurídica	147
Governo como Regulador	146	Insegurança Tributária	147
Governo Eletrônico	142	Instituto Curitiba de Informática	205
GPATS	66, 94, 284	Institutos de Pesquisa	54
Grandes Fabricantes	160	Instrumento de Governo	142
Grupo de Trabalho	81	Intel	323
Grupo de Usuários Microsoft	95	Interlocutores no Governo	170
Grupos de Apoio	27	Internacionalização no Âmbito Interno	286
Guia Tributário	148	Internacionalização Perene	286
H		Irã	53
Haberkorn, Ernesto	43	ISO 9000	232
Harriague & Associados	323	ISSQN	228
I		ITA	178
IBGC	101	ITIL	95
IBGE	52	itSMF	95
ICI	205, 380	K	
ICMS	130	Klein, Robinson	136
Idealistas Famosos	25	Kurtz, Ricardo	43
Idéia Digital Sistemas	205	L	

Lacs, Márcio	318	Mínimo Comum Denominador	62
Latinvia	320	Miorelli, Márcio	82
Legislação Internacional	130	Missões Comerciais	221
Legislação Regional	129	Modelo de Estado	328
Lei do Serpro	185	Modelo de Rede	55
Lei do Software	178	Molés, Sandro	107
Lemondata	323	Monitoramento dos Poderes	131
Listas Eleitorais	116	Motivações para a Criação de Associações	38
Livre Comércio	131	MPOG	176
Livre Iniciativa	120	mps.br	232
Livros	218	Multimídia Educacional	206
Lobby	126	MZ & Associados	323
Locação de Automóveis	293		
Logotipo	193	N	
Loja Virtual	214	Nafta	131
Luchetta, Luís Mário	6, 51, 144, 243	NBPress	237
Lucros	49	Negociação Política	127
Lugo, Fernando	129, 130	Nerds	24
		Nery, Fernando	43
M		Nicarágua	23
Malásia	52	Nível Estadual	130
Manobras Eleitorais	73	Nível Municipal	130
Marca	193	Nome Fantasia	50
Marco Regulatório	175	Nome Jurídico	50
Margens de Comercialização	232	Nota Fiscal Eletrônica	142
Marinho de Araújo, José Fábio	42	Notícias	214
Marketing	90, 191, 309	NTC	207
Marketing Coletivo	192		
Material para Palestras	216	O	
Mayer, Roberto	8, 122, 134, 149, 151, 165, 240, 251, 294	OAB	33
MCTI	176	Objetivos da Associação	50
MDIC	176	Obrigações dos Membros	60, 71
Medidas de Apoio	182	Observatório de Políticas Públicas	289
Mercosul	122, 124	Obtenção de Consenso	76
México	114	OEA	130
Microsoft	95, 323	ONU	240, 318
		Opinião Pública	50, 234

Oracle	323	Press Kit	214
Organização das Nações Unidas	21	Press releases	237
Organização Voluntária	21	Press Releases	237
Organizações Obrigatórias	33	Prestação de Contas	99, 316
Órgãos Administrativos	30, 68	Prestação de Serviços	93
P		PrimeHost	208
P&D	162, 271	Primeiro Setor	23
Países em Dificuldades Econômicas	61	Princípio Básico do Associativismo	45
Paiva Piovesan	208	Problemas em Comum	38
Panamá	52	Processo Eleitoral	112
Paraguai	121, 124, 135	Processo Eleitoral Informatizado	142
Paret, Benito	41	Processor	208
Parlamento Europeu	130	Produção Científica	184
Participação Aberta	99	Profissionais Contratados	90
Patrocínio Financeiro	92	Profissionais de TI	160
Perenidade	112	Programas de Formação	
Perenidade do Conteúdo	215	de Recursos Humanos	317
Perfil dos Líderes	82	Projeto Terminativo	128
Permuta	323	Projetos	132, 315
Petrobrás	243	Promoção Comercial	221
Pitrez, Luciano	142	Promoção do Setor	176
Planejamento de Comunicação	235	Propriedade Intelectual	177
Planejamento Estratégico	75, 102	Provedores de Acesso a Internet	59
Plano Real	154	Público Alvo	192
Planos Plurianuais	132	Q	
PMI	316	Qualificação de Candidatos	112
Poder Executivo	68, 164, 323	Quarto Poder	235
Poder Judiciário	68	R	
Poder Legislativo	68, 71	Recursos Financeiros	90, 301
Políticas Públicas	125, 127, 156, 289	Recursos Humanos	156, 317
Portugal	23	Recursos por Permuta	323
Posse de Diretorias	310	Redes de Associações	46
Preceitos Éticos	120	Reeleição	69
Premiação	198, 309	Reforma Tributária	150
Premiações	309	Regime Democrático	120
Prêmio Imre Simon	198		

Regime Presidencialista	71	Sistema Tributário	148
Rego Ramalho, Francisco Eduardo	42	Site na Web	212
Regulação Profissional	164	Slogan	194
Reigada Proença, Atílio Ed	42	Snoop Consulting	323
Relacionamento com a Imprensa	235	Soberania Nacional	130
Relações Internacionais	289	Sobrinho, José Maria	41
Relatório de Políticas Públicas	286	Sociedade Civil de Direito Privado	49
Renovação de Lideranças	112	Sociedade Moderna	328
Representação Única	62	Sociologia	18
Representatividade	112	Software	149
Representatividade Geográfica	113	SPED	142
Responsabilidade	116	Stakeholders	100
Retorno sobre Investimento	27	Startups	59, 177
Revistas	217, 224	STF	185
Revolução das TICs	328	Sustentabilidade	90
Rio de Janeiro	51	Synthesis	323
Rito Contábil	94		
Rotary Club	327	T	
Ruptura do Estado de Direito	121	Tavares Pereira, Sebastião	42
		Taxas Especiais	92
S		Taylors	158
SAP	323	TCU	151
Scalioni, Silas	209	Tecnisys	209
SEBRAE	22, 232	Tecnologia da Informação	50
Sede Física	51	Tecnosoftware	323
Segundo Setor	18	Tekne	323
Selo de Associado	195	Teles, Geovanne	222
SEPIN	176	Terceiro Setor	18, 327
Serpro	185	TI Educacional	210
Setor Privado	327	TI Maior	243
Setor Público	327	Trabalho Coletivo	50, 181
Simpósios	290	Trancamento de Pauta	128
Sindicatos de Trabalhadores	33, 37	Transparência	99
Sindicatos Patronais	33	Transversalidade da TI	133
Siqueira, Marcello	151	Tratados Binacionais	131
Síria	61	Trevisan Tecnologia	142
Sistema de Gerenciamento de Conteúdo	212	Tributação	147

U

Uniformidade de Ação	55
Uniformidade de Atuação	120
Union IT	210
Urgência Constitucional	128
Uruguai	52
Usuários	157
Utilidade Pública	106

V

Valores	37, 97
Valores Democráticos	112
Venezuela	61, 120
Venti	142
Viagens	282
Viagens Internacionais	282
Voluntariado	21
Votação com Peso	62
Votação por Faixas	62
Votação Unitária	62
Voto Proporcional	56

W

WCIT	66, 94, 306
WITSA	24, 52, 56, 60, 63, 65, 75, 78, 94, 114, 116, 242, 284, 287, 302, 332

Z

Zanetti, Alexandre	142
ZCR	211

Sobre o patrocinador

Sobre o patrocinador ICI

INSTITUCIONAL

O Instituto Curitiba de Informática é uma organização paranaense com atuação em todo o território nacional, referência em pesquisa, integração, desenvolvimento e implementação de soluções completas para a gestão pública. Desde sua fundação, em 1998, é considerado um centro de excelência na integração de softwares, aliando determinação, competência e alta tecnologia.

Com um acervo de soluções para diversas áreas e segmentos da gestão pública, o ICI possui know-how e notoriedade para atender demandas pontuais ou soluções corporativas que envolvam hardware, software e conectividade. Em sintonia com as mais fortes tendências mundiais, o ICI concentra-se em potencializar ações estratégicas e criar soluções para apoiar a administração pública.

Tecnologia da Informação e Comunicação a serviço dos administradores públicos que investem na qualidade de seus produtos e serviços. É assim que o Instituto Curitiba de Informática vem revolucionando o setor brasileiro de serviços em informática, integrando toda a indústria local especializada, criando soluções modernas para a administração pública e desenvolvendo produtos inovadores que garantem eficácia, rapidez e segurança no gerenciamento de dados.

Por ser uma Organização Social sem fins lucrativos, o ICI investe seus resultados econômicos em pesquisas para o desenvolvimento de novos projetos e em ações de responsabilidade social. Dessa forma, contribui de forma efetiva para o crescimento do Brasil, disponibilizando produtos e serviços com tecnologia de ponta e garantindo o melhor custo-benefício aos seus clientes.

SOLUÇÕES

O ICI oferta soluções para o desenvolvimento da gestão pública em todas as suas áreas de competência. Para atender órgãos e municípios de todos os portes em suas variáveis necessidades, dispõe de soluções modulares de infraestrutura, desenvolvimento de software, análise de informação e apoio à tomada de decisão.

A infraestrutura tecnológica ofertada pelo ICI abrange data center, hospedagem, conectividade, segurança da informação e todos os serviços inerentes como gestão de ativos de TI, virtualização, backup, firewalls e suporte.

O sistema integrado de gestão pública do ICI otimiza processos e melhora a qualidade dos serviços prestados em praticamente todas as áreas da organização: administrativa, contratos, patrimônio, finanças, tributos, pregão eletrônico, frotas.

Os sistemas departamentais utilizados em áreas como Atendimento ao Cidadão, Saúde, Educação, Meio Ambiente, Transporte e Abastecimento permitem que os servidores executem as atividades-fim de seus órgãos com mais efetividade, aumentando a percepção de qualidade dos cidadãos em relação à prestação de serviços públicos.

Para apoiar a tomada de decisão, o ICI disponibiliza ferramentas que viabilizam a gestão estratégica e análise dos dados gerados pelos sistemas de informação, executando a mineração de dados, monitoramento de indicadores estratégicos, georreferenciamento, visualização de cenários e emissão de alertas de ação.

Para acompanhar o crescimento das cidades e da complexidade que envolve sua gestão, o ICI desenvolve soluções que pensam a cidade como um todo. A automatização de serviços, sensorização e implantação de centrais de monitoramento estratégico compõem este eixo de soluções.

ARTIGO DO PRESIDENTE

A viabilidade do Instituto Curitiba de Informática

Indo direto ao ponto, a inovação concretizada por Curitiba com a criação do Instituto Curitiba de Informática – ICI, faz parte das mudanças que ocorrem no plano mundial neste início de século e do milênio, dentre as quais, talvez a mais significativa, a aliança estratégica entre Estado e Sociedade.

Isto porque, cada vez mais, nota-se a incapacidade do Estado em executar, por meios próprios, todas as políticas públicas demandadas pela sociedade. Cada vez mais a sociedade civil organizada é chamada a participar ativa e organizadamente da execução de serviços para viabilizar a máquina administrativa e a consecução das necessidades públicas.

Nesta seara, as instituições sem fins lucrativos sempre estiveram ao lado do Poder Público, numa espécie de “braço do governo”, desempenhando funções não exclusivas do Estado e absorvendo suas carências e incapacidades.

Ao final da década de 90, o terceiro setor adquire enorme relevância em razão da participação da sociedade civil na gestão pública, pois sob o manto legal, admite-se a capacidade destas de influírem concretamente nas decisões e nas atuações públicas, numa manifestação de “democracia participativa”, uma vez ultrapassada a fase da democracia meramente representativa.

Percebe-se, portanto, que não há impedimento constitucional algum à assunção a instituições sem fins lucrativos da tarefa e missão de interesse social em colaboração com a Administração Pública. Desde que cumpridos os requisitos de salvaguarda do interesse público. A cooperação é lícita e até mesmo estimulada pela Constituição da República.

Falando agora especificamente do “desenvolvimento científico, pesquisa e capacitação tecnológica nacional”, não restam dúvidas de que a tecnologia da informação representa um elemento transformador das relações entre governo e sociedade.

A Constituição Federal, no artigo 218, determina que o Estado deverá promover e incentivar a pesquisa e a capacitação tecnológicas para a solução dos problemas brasileiros e para o desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional.

Em seu artigo 219, reforçando o desenvolvimento de empresas nacionais na área de tecnologia, a CF disciplina que o mercado interno integra o patrimônio nacional e será incentivado a viabilizar a autonomia tecnológica do País.

O reflexo da norma acima almeja fomentar as empresas nacionais a buscar a independência em relação aos recursos tecnológicos estrangeiros, bem como a gerar capital intelectual de alto nível nas mais diversas áreas de produção industrial e comercial de tecnologia da informação e comunicação, a fim de proporcionar crescimento de toda a cadeia produtiva local, regional e nacional.

Projetos informatizados, soluções integradas de sistemas aplicativos específicos, ferramentas tecnológicas para aprimorar a gestão são assuntos estratégicos dentro de qualquer organização, seja pública ou privada, a ponto de não imaginarmos nossas vidas sem os recursos da tecnologia da informação.

Na seara do Poder Público, parece inconcebível imaginar como seria o atendimento do Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS, por exemplo, sem a existência de um sistema informatizado de dados. E as informações relativas ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço? Como seriam armazenadas sem os recursos da tecnologia da informação?

Estes são apenas dois dos milhares de exemplos que nos levam a concluir que todos nós, pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, estabelecemos uma relação umbilical de dependência com os bens e serviços de TI.

Não é por outra razão que se tem dito que a TI é o “coração” das organizações. Quando mal gerenciada, a TI pode causar a paralisia da instituição ou, de modo contrário, impulsioná-la.

Sob o ponto de vista econômico-financeiro, a área de TI também releva importância em termos de contratações de soluções. Para se ter uma ideia, o orçamento total previsto para a contratação de soluções de TI para a Administração Pública Federal

para o ano de 2011 foi de aproximadamente 18 bilhões de reais!

Tudo isto porque os recursos e soluções de tecnologia da Informação permitem a obtenção de ganhos de produtividade, tempo, qualidade e segurança para agregar valor aos processos de trabalho da Administração e aos serviços prestados aos cidadãos.

Sendo assim, resta evidente que a Administração está cada vez mais dependente do bom e regular funcionamento dos serviços de Tecnologia da Informação. E a tendência é de aumento dessa dependência por razões lógicas: a cada ano são disponibilizados mais serviços aos cidadãos por meio de sistemas de informática, por isto, o e-Gov (Governo Eletrônico) tende a se ampliar.

Lembre-mos que, há anos, por meio da Lei nº. 7.232, de 1984, o Congresso Nacional já declarava que a Política Nacional de Informática deveria se orientar pela “natureza estratégica da informação e a influência desta no esforço desenvolvido pela Nação para alcançar melhores estágios de bem estar social”.

Além disto, releva anotar que há, no país, cerca de 1.600 organizações desse tipo em funcionamento. Elas estão em 14 estados e em cerca de 160 municípios.

No nível federal, têm destaque instituições de pesquisa incluídas no Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia, como o Instituto de Matemática Pura e Aplicada (Impa), a Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP), o Laboratório Nacional de Luz Síncroton, o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE) e o Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá (no Amazonas), além da Associação das Pioneiras Sociais, gestora da Rede Sarah de Hospitais de Reabilitação e Hospital Sírio Libanês.

Observa-se, pelos exemplos acima, que as organizações sociais estão disseminadas em vários setores da sociedade, realizando relevantes e imprescindíveis serviços públicos, frise-se, serviços públicos, e não uma atividade econômica qualquer.

Por outro lado, apesar de prestarem efetivos serviços públicos, as organizações não titularizam qualquer espécie de prerrogativa de direito público. Não gozam de prerrogativas processuais ou prerrogativas de autoridade, respondendo apenas pela execução e regular aplicação dos recursos e bens públicos vinculados ao contrato de

gestão que firma com o Poder Público.

E Curitiba inovou ao criar o Instituto Curitiba de Informática – ICI, ainda em 1998, e essa inovação permitiu estar sediado aqui o melhor modelo de implementação de sistemas e serviços de informática pública no Brasil, que levou Curitiba a ser a cidade mais digital do Brasil e terceira cidade mais inteligente do planeta.

Luís Mário Luchetta – Diretor-presidente do ICI

**Em sua segunda década, pesquisando, integrando,
desenvolvendo tecnologias e implementando
soluções e serviços públicos inteligentes**



Conheça as soluções ICI para seu governo: www.ici.curitiba.org.br



ASSESPRO

Federação das Associações das Empresas
Brasileiras de Tecnologia da Informação

Federation of Brazilian Associations of
Information Technology Companies

A organização de membros da sociedade (sejam pessoas físicas individuais ou empresas) em redes de associações constituídas voluntariamente pertence formalmente ao âmbito da Sociologia. Este texto foi concebido como contribuição da Assespro para a óptica específica que resulta quando estas redes possuem ampla dispersão geográfica.

A vivência prática e bem-sucedida desenvolvida por todo o sistema Assespro é pedra fundamental do conteúdo aqui apresentado. Ao registrar formalmente as experiências bem-sucedidas, pretende-se contribuir com o aperfeiçoamento de outros grupos com organização semelhante, assim como incentivar a criação de novos.

www.assespro.org.br