

A Importância do Grêmio **para a Empresa**



J.R.Jerônimo

Esta edição está liberada para download gratuito.

1ª Edição

Guarulhos - SP - Brasil

Escrito em 1996

Publicado no site www.jrjeronimo.com.br em 2009

A três amigos

Arlindo André Batista Meira, pela oportunidade,
que originou este livro.

Ney Francisco Cunha, pela dedicada parceria,
num grêmio.

Wilson Pereira de Brito (in memoriam), pelo
reconhecimento do meu trabalho, pela confiança,
pela generosidade e por partilhar do mesmo
ideal, que, acreditamos, deve nortear um grêmio.



Em 1983, quando estava no 3º semestre do Bacharelado de Comunicação Visual, na Universidade Guarulhos, ao mesmo tempo que servia no Tiro de Guerra e trabalhava no departamento de engenharia de uma metalúrgica, realizei um trabalho na matéria de Desenho Artístico, que me faz gosto lembrar. Era um cartaz de 60 x 80 cm sobre esportes, que reproduzi de uma fotografia em que dois jogadores de futebol, Zico e Nunes, se abraçavam na comemoração de um gol, no maracanã, à noite, tendo ao fundo a torcida e os holofotes. Pinteí estilo impressionista, ficou muito bonito. Então, abaixo dessa expressiva imagem, inscrevi: *“O Esporte aproxima as pessoas.”* E a minha nota... foi um golaço

APRESENTAÇÃO

Efeito da necessidade que se verificou durante a criação, implantação e desenvolvimento de um grêmio para uma empresa e seus funcionários.

Eram muitas as dúvidas sobre questões de administração e produção gremistas e inúmeros os problemas, que nos pareciam grandes por não termos, naquele momento, informação e experiência para decidir. O que, nos dias de hoje já nos seriam mais fáceis, pelo que aprendemos entre os erros e acertos da prática e através de pesquisa a grêmios em atividade.

É essa facilidade que desejo mostrar aqui, sem a pretensão de que tais dicas sejam as melhores que existam. Mas decerto, são boas e úteis. Pudera eu as tivesse quando comecei meu primeiro grêmio.

Obra que trata deste assunto era raridade na ocasião. Em verdade, não encontrei uma sequer, para qualquer tipo de consulta. Daí meu ensejo de contribuir com o que ora apresento.

ÍNDICE

Apresentação	7
1 – O grêmio é importante	11
2 – Criação e Implantação	13
2.1 – Criação	14
2.1.1 – Sede – espaço físico e localização	14
2.1.2 – Abrangência das atividades	14
2.1.3 – Recursos financeiros	14
2.1.4 – Recursos humanos	14
2.2 – Implantação	15
2.2.1 – Mãos à obra – realização	15
2.2.2 – Divulgação, inauguração	15
2.2.3 – Início das atividades	17
2.2.4 – Continuidade	17
3 - Administração	19
3.1 – Estrutura administrativa	20
3.1.1 – Organograma	21
3.2 – Estatuto social	22
3.3 – Oficialização do grêmio	23
4 – Obtenção de fundos	25
4.1 – Mensalidade do associado	25
4.2 – Contribuição da empresa	27
4.3 – Lanchonete, cantina	27
4.4 – Promoção de vendas	28
4.5 – Sorteios	28
4.6 – Espaço para propaganda de terceiros	28
5 – Incentivo à participação – benefícios	29
5.1 – Salão de jogos	29
5.2 – Praça de esportes	30
5.3 – Lanchonete, cantina	30
5.4 – Promoção de vendas	31
5.5 – Convênios	31
5.6 – Realização de eventos	32
5.7 – Salão de festas	32
5.8 – Vídeo-locadora	32
5.9 – Biblioteca	33
5.10 – Comunicação	33
6 – Organização de eventos	35
6.1 – Eventos internos	35
6.1.1 – Torneios	35
6.1.2 – Concursos	36
6.1.3 – Cursos	37
6.1.4 – Festas	37

6.1.5 – Consórcio financeiro	38
6.2 – Eventos externos	39
6.2.1 – Competições	39
6.2.2 – Excursões, passeios	40
7 – Comunicação	43
7.1 – Imagem – nome, logomarca, cor	43
7.2 – Quadro de avisos	44
7.3 – Cartazes	45
7.4 – Jornal interno	45
7.5 – Sistema de som	46
8 – Reuniões	47
8.1 – Necessidade	47
8.2 – Pauta	47
8.3 – Convocação	47
8.4 – Duração	48
8.5 – Periodicidade	48
8.6 – Local	48
8.7 – Realização.	48
9 – Gestão, ou mandato	49
9.1 – Primeira gestão, de fundação	49
9.2 – Duração	49
9.3 – Eleições	50
10 – Deduções do Imposto de Renda e Contabilidade	51
10.1 – Deduções do Imposto de Renda	51
10.2 – Contabilidade	51
Sobre o Autor	53

1 – O GRÊMIO É IMPORTANTE.

Considerando a massa de trabalhadores empregada, é grande o número de pessoas nas empresas deste país que não têm condições financeiras para associar-se a um clube, nem estendê-lo à família. - Pelo menos este é o retrato que vejo hoje, em 1996, ao escrever este livro. Retrato este que espero seja melhor num futuro breve. - Para estas pessoas, a tentativa de um lazer, de um esporte ou de uma atividade que contribua à sua saúde física e mental, acaba gerando problemas de orçamento. Uma vez que já têm destinado parte considerável de seus rendimentos às necessidades primárias. Seria essa tentativa uma irresponsabilidade? Levando-se em conta seus orçamentos, sim. Mas do ponto de vista de quem busca um equilíbrio para seu bem estar, não.

Conforme se conscientiza, o empresariado vai ampliando sua participação no combate aos problemas sociais. Participação esta, que tende a aumentar sua importância à medida que a sociedade demanda mais qualidade de vida em contraposição ao estresse a que somos crescentemente submetidos.

Tenhamos o vínculo que for - vizinho, colega, fornecedor, cliente, funcionário ou consumidor final - estaremos sempre numa relação de interdependência, necessária à evolução e ao progresso. Por esta razão, quaisquer providências que concorram ao bem estar do maior número de pessoas são muito bem-vindas.

A sociedade - através de associações, entidades de classes e sindicatos - conforme o aumento da consciência de seus direitos, com o decorrer do tempo, acaba por criar mecanismos que a protegem. Um exemplo, é o Código de Defesa do Consumidor, que forçou as empresas a adequarem-se em um nível de qualidade muito superior ao que existia antes, para um atendimento e prestação de serviços mais coerentes com o que a sociedade precisa e espera. As empresas que mais investiram nestes aspectos em relação à concorrência, e que fizeram publicidade disso, são as que tendem a manter a supremacia nos setores em que atuam, pois conquistaram a simpatia, a confiança e a preferência de seu público.

Em harmonia com essa atenção pelo social, as empresas têm muitas formas para realização e apoio. Dentre as quais, quero tratar de uma, que não afirmo seja a mais valiosa nem a mais importante, mas certamente, positiva. Refiro-me ao *Grémio*: instituição através da qual a empresa pode, internamente e de maneira ordenada e mais adequada, proporcionar uma série de benefícios aos seus funcionários e, no final das contas, para si própria.

Quase que diariamente, o funcionário, para chegar à empresa, acorda algumas horas antes, se alimenta com pressa e de carro, de trem, a pé ou de ônibus, suporta o trânsito problemático das cidades; para então, marcar seu ponto e desempenhar suas funções.

O profissional não se desliga do humano. Sua atenção para o melhor desempenho, por mais concentrada que seja, não o separa todo o tempo de seus problemas pessoais. Preocupações, receios, pendências, geram desgastes que, sejam de natureza emocional, mental ou física, via de regra influenciarão negativamente no rendimento do trabalho, em quantidade e qualidade.

Uma empresa moderna e inteligente é aquela que está comprometida com valores mais elevados. Entre outras coisas, sabe que os recursos humanos de que dispõe são o seu principal e mais importante meio de atingir seus objetivos. Que não adianta ter a tecnologia mais avançada, utilizar a melhor matéria-prima e se instalar numa planta bem projetada, se o funcionário foi relegado para segundo ou terceiro plano.

É sabido que o funcionário tendo sua condição humana resolvida ou em vias de resolução, quer dizer, estando em harmonia e equilíbrio, terá sua produtividade melhorada. A empresa contribui para isso quando oferece salário digno, ambiente com motivação, oportunidade de aprendizado e desenvolvimento pessoal - mais do que o profissional. Os benefícios tradicionais que as empresas se prestam em nosso país, como cesta básica, vale transporte, assistência médica, etc., são absolutamente dispensáveis a partir do instante que se

obtenha e se possa manter as condições citadas anteriormente. Um salário digno pode atender a todas essas necessidades, assim como, muito contribui um ambiente propício ao trabalho, com respeito, oportunidades e desenvolvimento.

Consoante a isso a empresa que incentiva e propicia a participação de seus funcionários em eventos culturais, artísticos, recreativos e esportivos, contribui sobremaneira para o crescimento pessoal a que nos referimos, de modo que tenderá a obter resultados de desempenho mais produtivo do que as empresas que, impropriamente, só pensam em trabalho.

Neste contexto, a instituição de um grêmio no interior da empresa, bem administrado e especialmente direcionado às causas que lhe caracterizam - quais sejam: cultura, lazer, esporte, recreação, arte - traz incontáveis benefícios às pessoas e à organização.

O grêmio, devidamente conduzido, como se procura apresentar neste livro, tem como conseqüência natural de sua existência ativa, a satisfação e o lucro. Pois, estimula a participação, gera a atividade, estabelece a alegria, cria a disposição, promove a amizade, motiva a integração, contribui à saúde e à lucidez e melhora a produtividade.

Através de suas atividades - promoções, cursos, torneios, concursos, jogos, eventos de toda ordem, informativos, biblioteca - o grêmio ajuda a manter ativo os recursos humanos.

Um exemplo de nítido benefício é o que ocorre, diariamente, na hora do almoço. Neste intervalo, as atividades recreativas atraem muitos funcionários que ficariam vagando pelas ruas, freqüentando bares e fliperamas, ou estirando-se como lagartos ao sol nos gramados da empresa. Sem contar que o tempo ocioso mal utilizado pode ser mau conselheiro. Outro aspecto do horário de almoço é que, a pessoa, após ter acordado cedo, ter tido a dificuldade para chegar à empresa e passado o primeiro período do dia resolvendo problemas e às vezes se estressando, realiza sua refeição e experimenta uma sonolência que reduz o potencial de desempenho no período da tarde. Acontece que algumas atividades recreativas e esportivas de menor esforço - como tênis-de-mesa - são ideais para contribuir à disposição do pessoal até o final do expediente.

As atividades que o grêmio promove, sejam elas individuais ou coletivas, proporcionam sempre uma integração entre as pessoas que trabalham na organização, independente de suas funções, setores e escalões. Desenvolvendo em todos novas habilidades que tendem a dinamizar inclusive o aprendizado profissional. Seu estímulo à participação fortalece o espírito de trabalho em equipe, tão importante para busca de melhores resultados.

O grêmio é um agente ativo do marketing interno. Porque, ao proporcionar integração, participação e acesso a cultura, lazer e atividades saudáveis, cria entre todos uma imagem muito positiva. É bastante comum, nessas circunstâncias, identificar sentimentos de grande bem querença, lealdade, disposição e desejo de fazer parte da empresa, o que reflete na qualidade da dedicação ao trabalho.

Já, quando o assunto é a realização de eventos externos, a parceria entre o grêmio e o setor de Marketing se dá mais uma vez. Por tratar-se de oportunidades que a empresa tem de divulgar-se institucionalmente diante de outras empresas e de seus consumidores.

No decorrer do texto, os benefícios que o grêmio traz às empresas e às pessoas, serão tratados especialmente. Entretanto, convém lembrar que, independentemente do grêmio, outros benefícios podem ser mantidos para, em conjunto, concorrer à motivação mais profícua.

A busca da satisfação das pessoas e das empresas constitui-se, tantas vezes, numa difícil relação. Todavia, pode se tornar mais fácil e feliz, na medida em que a parte que tem mais poder e conhecimento se conscientize de que há mais coisas fora o trabalho, que agregam valor ao próprio trabalho.

2 – CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO.

Depois de se ter convencido gerência, diretoria, superintendência, presidência ou pelo menos os que têm poder para resolver, dentro da organização, e deles ter obtido o apoio moral e financeiro - mais moral que financeiro - deu-se então o primeiro e um dos mais importantes passos na criação do grêmio.

Mas para isso, a pessoa ou equipe que tem a brilhante iniciativa de criar um grêmio, independentemente do porte que tenha a empresa, deve, antes, se informar de todos os detalhes possíveis acerca do assunto, a fim de apresentar a quem decide, um plano que leve em conta:

- Os *meios* que serão utilizados - pessoas, mobiliário, espaço e tempo;
- *Contexto* de sua existência, como mais um propagador da cultura da empresa;
- *Custo, investimento* e origem dos recursos;
- *Objetivos* - integrar, contribuir, elevar auto-estima e disposição das pessoas;
- *Riscos* - por exemplo, em algum esporte, alguém poder se machucar;
- *Benefícios, vantagens* - mais dinamismo, menos faltas e saídas para o médico, aumento da produtividade;
- *Exemplos*. Se possível, mencionar resultados que outras empresas conseguiram depois que passaram a ter um grêmio para seus funcionários.

No decorrer do livro, estes tópicos são abordados.

Um plano ou projeto nestes moldes oferece condições para uma boa compreensão por parte daqueles que decidirão, com mais acerto, sobre esta contributiva proposta à empresa.

O conjunto das atividades, as áreas de atuação e a quantificação do apoio financeiro que deve receber, bem como, sua forma e estrutura administrativa, variam conforme o porte da empresa e seu número de funcionários.

- Uma empresa que tenha de dez a vinte pessoas também pode ter um grêmio. Embora mais limitado em suas atividades e mais dependente em suas finanças.

- Já uma empresa que tenha cinqüenta funcionários, pode ter um grêmio um pouco melhor que a primeira. Porque este número de pessoas permite uma variação e acréscimo de atividades, além do que, uma pequena obtenção financeira através de contribuição fixa e arrecadação variável - cujos detalhes são demonstrados no capítulo 4, "*Obtenção de Fundos*".

- Numa empresa de cem a duzentos funcionários, as dificuldades diferem das primeiras, devido à complexidade que vai ganhando. Para esta, modifica-se a estrutura administrativa de forma a atender adequadamente as necessidades.

Do mesmo modo, também para quinhentos ou mil funcionários, ajusta-se o organograma e as atribuições do pessoal para o funcionamento mais produtivo. Para empresas desta dimensão, o mais comum é que seus grêmios tornem-se verdadeiros clubes, ainda que suas denominações continuem a ser "grêmio".

- Para empresas com número de funcionários mais alto, por exemplo, quatro mil a vinte mil, onde o espaço físico em que estão instaladas tenha grande extensão o grêmio pode ter sub-sedes que, vinculadas a uma sede central e diretora, podem alcançar a todos.

Conforme o porte de cada empresa, peculiaridades devem ser adequadamente consideradas, para que se maximize a freqüência de acertos e se alavanque ainda mais seu processo de criação e implantação.

Os tópicos deste capítulo são:

2.1 – Criação

2.1.1 – Sede – espaço físico e localização

2.1.2 – Abrangência das atividades

2.1.3 – Recursos financeiros

2.1.4 – Recursos humanos

2.2 – Implantação

2.2.1 – Mãos à obra – realização

2.2.2 – Divulgação, inauguração.

2.2.3 – Início das atividades

2.2.4 – Continuidade

2.1 – **Criação** - Para qualquer tamanho de empresa devem ser considerados os seguintes pontos para criação do grêmio:

2.1.1 – Sede - Espaço físico e localização.

- a) Deve ser diversa do ambiente de trabalho. Porque quando se pratica uma atividade recreativa, ela é mais proveitosa e agradável quanto mais se desliga a pessoa de suas obrigações. Inclusive, recarregando suas energias para um retorno mais produtivo ao expediente, com mais disposição do que de costume.
- b) O espaço, embora deva ser diverso do ambiente de trabalho, importa que seja próximo, de forma a facilitar o acesso. As caminhadas do setor de trabalho, do refeitório e do vestiário até o grêmio favorecem quando são curtas. O contrário disso desestimula a participação. Podemos considerar como tempo máximo para estes trajetos, cinco minutos para ida e o mesmo tempo para volta, de sorte que reste tempo razoável para proveito. Já nas empresas em que os intervalos para refeição sejam de uma hora e meia, o tempo para trajeto tem menos influência.
- c) É importante que a sede seja própria, quer dizer, da empresa para o grêmio, especificamente. Não deve ser provisória - a menos que se esteja construindo a própria - nem emprestada por algum setor da empresa, porque, numa hora ou noutra, ela é tomada. Tendo-se com isso que parar a maioria das atividades em andamento e programadas, causando grande desgaste e frustração dos funcionários. Precisa ser definitiva, para que se possa organizar tudo de modo resolvido e concreto. Enfim, isto não pode constituir-se uma preocupação e um problema permanente a roubar as atenções e o tempo dos dirigentes.
- d) Há de prever, em função do número de atividades que desenvolverá e do volume de pessoas que o freqüentará, a quantidade suficiente de mesas, tabuleiros, jogos, equipamentos esportivos e toda infra-estrutura. Banheiros, bebedouros, lanchonete ou cantina, biblioteca, secretaria, mobiliário, telefone, sistema de som, televisor, vídeo-cassete, dvd, quadro de avisos, cestos de lixo, fazem parte da sede.

2.1.2 – Abrangência das atividades.

- a) Esportivas: uma pesquisa bem formulada, feita junto a todos funcionários - futuros associados - não só trará uma rica indicação das modalidades esportivas preferidas, mas também uma série de informações sobre as expectativas existentes com relação às demais atividades que poderá se oferecer.

A pesquisa não precisará fazer referência à idéia de que os dados sejam para formação de um grêmio, se não se quiser, posto que às vezes quer se realizar uma surpresa. Nesse caso, pode-se justificar que a pesquisa é apenas um levantamento para fins de recursos humanos que visam traçar o perfil de seus funcionários ou do trabalhador brasileiro.

Na parte esportiva, normalmente figuram: futebol de campo, futsal, vôlei, tênis, basquete, bocha, malha.

b) Recreativas, considera-se:

- Esportes que demandam espaços menores, como tênis-de-mesa, xadrez;
 - Jogos, como dominó, bilhar, pebolim, dama, gamão, trilha;
 - Música, filme, programa na TV;
 - Bingo, sorteios, gincana.

b) Culturais:

- Uma biblioteca, mesmo pequena, que contenha publicações sobre assuntos diversos, enciclopédia, livros em geral, revistas em quadrinhos, revistas noticiosas, jornais, será um bom começo para atrair quem aprecia o bom hábito da leitura;
- Cursos que puderem ser realizados com temas de interesse geral, como violão, yoga, maquiagem, dança, pintura e outros;
- Concursos também são eventos que permitem muita criatividade, como: poesia, cartazes, pintura, escultura, palavras cruzadas.

2.1.3 – Recursos financeiros.

- a) Para início, deve relacionar todas as necessidades requeridas. Desde o espaço físico a ser utilizado para a sede até cada um dos equipamentos, móveis e todos os elementos citados anteriormente para funcionamento. Estabelecendo-se prioridade para o que de fato tiver mais importância, de maneira que na impossibilidade de se resolver algum item, possa-se assim mesmo, inaugurar o grêmio, já em condições viáveis. Sendo que, posteriormente, e pouco-a-pouco, vai se buscando sua condição inicialmente idealizada.

Esse recurso, por se tratar de inicial, tem que ser fornecido pela própria empresa, que acredita na importância e positividade desse investimento. A etapa em que a empresa é mais exigida nesse aspecto é exatamente esta, o início.

- b) Para continuidade, refiro-me agora à etapa do pós-início - que ainda não diz respeito ao tempo que decorrerá ao longo da existência e funcionamento, quando já se deverá ter resolvido qual a forma para obtenção de fundos, tanto fixo quanto variável, para continuação desta empreitada. Entretanto, neste pós-início, e na maior parte das vezes, a empresa ainda precisa destinar algum recurso financeiro, certamente menor que dedicado no início. Quando finda esta etapa, mesmo que o grêmio tenha acertado uma forma efetiva de obter seus fundos próprios para seguir independente, se a empresa quiser, poderá continuar sua contribuição, menos que anteriormente, porém bem-vinda e importante.

2.1.4 – Recursos humanos.

O maior responsável pelo grêmio escolherá e convidará as pessoas que junto com ele conduzirão os trabalhos, atividades e benefícios que poderão proporcionar aos demais colegas da empresa. É muito difícil que acertará nos convites e nas escolhas da primeira vez, e nem da segunda. Por isso aconselha-se não ter grandes expectativas, para não se desiludir depois.

As pessoas que devem constituir um grupo de trabalho como este, em que não se ganha salário ou qualquer rendimento e em que se dedica parte do tempo em prol dos outros, devem essencialmente ser voluntários. Cujo perfil os faça convictos da boa causa, leais, firmes no caráter, pacientes, companheiros, perseverantes e realizadores. Com estes se buscará consenso mesmo antes da implantação.

Apesar da dificuldade de se formar um grupo de voluntários com estas qualidades não se pode deixar de tentar, e formar o melhor que puder.

Nas empresas em que é possível e viável a formação de uma equipe de trabalho exclusivamente para o grêmio, têm-se eliminado grande parte dos problemas de equipe e facilitado bastante a elaboração, condução e realização dos projetos propostos.

No capítulo 3, “*Administração*”, item “*Estrutura Administrativa*”, tratamos mais do assunto e apresentamos algumas maneiras de organizar e distribuir o pessoal da equipe, seus cargos, funções e papéis.

2.2 – Implantação - A hora de concretizar o ideal, de praticar tudo o que foi planejado, de pôr em movimento o barco da amizade, integração, alegria, disposição e participação.

2.2.1 – Mãos à obra, realização.

Depois de todo planejamento, pesquisas, estudos, reuniões, debates, cálculos e verificações, chega-se à conclusão da dimensão que o grêmio deve ter e sua adequação à empresa.

- O que vai fazer, oferecer, promover e realizar.
- A forma pela qual obterá seus recursos e como os aplicará.
- O tipo de administração e de que maneira terá bem-sucedidas suas ações.

Convoca-se então todos os funcionários interessados e realiza-se a Assembléia para eleição dos conselhos - conforme o exposto no capítulo 3, *Administração*, item *Estrutura Administrativa*. Após o que, as pessoas escolhidas para Diretor-Presidente e Vice formarão sua equipe e atribuirão as respectivas responsabilidades, para realização do plano do grêmio.

Outras condições e opções que não as do expediente da Assembléia, são observadas no capítulo citado acima.

2.2.2 – Divulgação, inauguração.

Considere para a sede:

- Que seja construída de alvenaria. Com paredes pintadas ou limpas e, se possível, decoradas com quadros de motivos afins;
- Que tenha boa iluminação e instalação elétrica e hidráulica funcionando;
- Que disponha de banheiros - anexos ou próximos - bebedouro, biblioteca, lanchonete, TV e vídeo, sistema de som, sala para diretoria e secretaria;
- Que ofereça materiais e equipamentos esportivos e recreativos; bem como, mesas, cadeiras;
- Que exponha prateleira para troféus e mural para avisos e cartazes.

Defina:

- Os horários de funcionamento;
- As formas de obtenção de fundos;
- As atividades que inicialmente serão oferecidas e desenvolvidas;
- A forma de comunicação das normas básicas e recomendações para bom uso dos materiais e equipamentos disponíveis.

Apronte sua equipe, de modo que:

- Cada integrante esteja preparado e já saiba o que dele se espera;
- Ajam como se tal trabalho fosse corriqueiro, de maneira que causem a impressão de que já fazem-no há muito tempo;
- Só falta o sinal de largada para tudo funcionar bem.

Então, é só marcar a data da inauguração, convidar as pessoas que permitiram e patrocinaram esse empreendimento, para honra e homenagem - corte da fita inaugural ou descerramento da placa. Em seguida, divulgar a todos os funcionários da empresa. Utilizar para isso, cartazes, faixas, C.Is., jornal interno e boca-a-boca. Comunicar de forma efetiva, sendo explicativo e abrangente, para despertar o

interesse e a expectativa de forma positiva. É preciso que apreendam que estão ganhando um grande presente pelo qual devem valorizar e tudo fazer para mantê-lo e melhorá-lo. E que suas participações nas atividades e eventos, bem como suas contribuições com idéias e trabalho é que farão o sucesso desse Grêmio, para eles mesmos.

Organiza-se uma cerimônia - ou formalidade, por simples que seja - para proferimento de algumas palavras, a fim de:

- Proclamar a importância dessa conquista;
- Reverenciar e agradecer as pessoas que apoiaram essa empresa;
- Dar a honra a quem dela fizer jus para inaugurar oficialmente o grêmio.

Caso não seja possível fazer a inauguração com toda a infra-estrutura e conjunto de benefícios planejados, a um só tempo, não tem problema, faça assim mesmo. E após a inauguração, à medida que for se acrescentando um móvel, um equipamento, uma atividade, um benefício e um evento, com freqüente divulgação, todos terão a nítida e real impressão do crescimento. Torna-se, porém, relevante que a equipe administrativa tenha desde o início a desenvoltura adequada para atuar eficazmente, como se já tivesse atingido a plenitude do projeto.

Imediatamente à cerimônia tem início o funcionamento, que pode ocorrer já com alguns eventos programados, inclusive com premiações para maior brilhantismo da festa. Neste dia, é indicado que a organização preveja que a lanchonete ou cantina não cobre nada de ninguém.

2.2.3 – Início das Atividades.

Feita a inauguração, consideram-se iniciadas as atividades. Quanto ao dia seguinte e primeira semana, tem que se manter a expressividade que passará a denotar o grêmio. Para isso, é preciso que seja prevista uma programação de eventos que atendam a interesses diversificados, durante este período inicial. Depois é trabalhar todo dia para manter a qualidade do que se oferece, e melhorar e inovar sempre que possível.

Esteja ciente que, mesmo quando se pensa que está tudo pronto e certo, alguma falha ou falta acontece ou é notada. O que, deve ser tratado com normalidade e, mais que isto, de certo modo ser previsível. Porque só erra, ou se engana, quem tem iniciativa e se propõe a fazer algo. Se a observação de qualquer falta ocorrer durante um evento, por exemplo, com muitas pessoas participantes, o ideal é não fazer alarde. Mais tarde convém uma reunião específica para tratar desses apontamentos, a fim de corrigir os erros e reforçar os acertos.

2.2.4 – Continuidade.

No dia-a-dia será natural verificar que alguma vez as atividades não estejam tão vibrantes. Mas na maior parte do tempo o clima que deve ser trabalhado, para que predomine, é o do entusiasmo. Sabemos que manter uma disposição alegre, em várias pessoas ao mesmo tempo, não é tarefa fácil. Assim, o mínimo a fazer é, empenhar-se ao máximo.

O pessoal administrativo - conselhos, diretoria e colaboradores - precisa estar unida sempre no ideal focalizado, e fazer deste ideal o guia de todas as atitudes e iniciativas a favor do melhor funcionamento do grêmio.

3 – ADMINISTRAÇÃO

Um bom grêmio se faz com uma boa administração, a qual prevê: organização geral, ordem, disciplina, planejamento, estabelecimento e cumprimento de metas, controle.

Para isso acontecer são precisos bons recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros.

Entenda-se por bons *recursos humanos* - pessoal qualificado - nesse caso, nem tanto por suas aptidões, habilidades e conhecimento; é óbvio que isso deve ser buscado também, que pessoas com estas características são bem-vindas à equipe de trabalho. Mas o substancial é que, junto com estas qualidades, somemos uma outra, que é a maior das que se precisa nas realizações igualmente de um Grêmio: a *VONTADE*.

Você já parou para ler num dicionário o significado da palavra *vontade*? Pois bem, na Nova Enciclopédia de Pesquisa Fase, do Prof. A. A. Almeida, Editora Fase, Rio de Janeiro, 1983, temo-la (resumida): “*faculdade de querer; disposição voluntária; desígnio; resolução; espontaneidade; apetite; interesse; capricho; empenho; desvelo; espírito, ânimo; dedicação, zelo; propensão natural*”.

De modo que, a falta de *vontade* numa pessoa é a pobreza de ser. Sua ausência anula as outras qualidades que se tem. Por outro lado, sua presença potencializa estas qualidades e desenvolve outras mais.

Por isso, nossos recursos humanos devem ter as melhores qualidades que pudermos encontrar, mas principalmente devem ter: *vontade*. Que seja formada sua equipe de pessoas que estejam a fim de fazer e acontecer, de ajudar naquilo que se espera e que não se espera também. Que tenham mentalidade boa, para trabalhar em prol dos objetivos e ideais gremistas, que são a amizade, a integração, o aprendizado, a desportividade e outros benefícios, previstos para seus colegas e para a empresa. Que tenham ou criem disponibilidade de tempo para isso, sem que ganhem qualquer remuneração. Que seus numerários sejam a satisfação de superar obstáculos e atingir objetivos.

Nos casos em que há funcionários exclusivos, é diferente. Naturalmente estes recebem seus salários como os demais funcionários da empresa. Todavia, mesmo nesses Grêmios, existem pessoas que, tendo sua função na empresa, diferente da do grêmio, também colaboram tendo alguma responsabilidade, realizando e produzindo sem auferir qualquer rendimento por isso. O fazem pelos objetivos e ideais gremistas.

Como *recursos materiais*, consideramos os móveis, mesas de jogos, tabuleiros, bolas, redes, fardamentos, raquetes, a sede contendo praça de esportes, cantina, salão de jogos, salão de festas, vestiários e salas. O objetivo é disponibilizar estes recursos aos *funcionários-associados*, o máximo possível, em boas condições de uso e de freqüência. Este *máximo* refere-se ao que os recursos financeiros permitir, após verificação de seu melhor emprego. Para os *funcionários-associados* em geral, quando não falta nenhum material que utilizam ou está em ordem o espaço que freqüentam, não estamos fazendo nada mais que a nossa obrigação. Mas quando carece alguma coisa ou temporariamente deixa de funcionar, aí eles reclamam e maldizem o culpado. Poucos compreendem a voluntariedade dos colegas que os servem.

Vamos tratar como *recursos tecnológicos*, aqueles utilizados para nos auxiliar na comunicação geral. Seja um computador que nos proverá com cartazes, faixas, comunicados, documentos. Seja um sistema de som, que nos ajudará de modo especial na animação de festas e eventos de todo tipo. Seja uma máquina de demarcar campo de futebol, ou ainda um placar eletrônico.

Deve-se sempre ponderar sobre o que se pode, o que se quer e o que é necessário de fato. E é o tamanho do seu grêmio, com o respectivo grau de participação dos *funcionários-associados*, que dita o poder, o querer e o que é necessário. Guie-se por ele na sua ponderação.

Todos estes recursos são tratados em capítulos específicos, neste livro. E os *recursos financeiros*, profusamente.

De modo que todos eles são relevantes, porém há que se destacar, sem dúvida alguma, uma importância maior para os recursos humanos.

Os que lideram a realização dos objetivos e ideais gremistas, precisam, para ajudá-los, de companheiros que também se identificam com estes mesmos propósitos. Sem o que, frustrariam o entusiasmo de que inicialmente estavam revestidos. O fato é que pessoas boas, dispostas e bem intencionadas merecem para trabalhar com elas, igual companhia. Porque o mau exemplo, se constante e não interrompido com afastamento ou punição, acaba por desestimular os bons. Aí não adianta ter nem ótimos os recursos materiais, tecnológicos e financeiros.

Portanto, quando se tratar de trabalho sem rendimento, trabalho voluntário, tem que se buscar, por parte dos principais responsáveis do grêmio, gente com qualidades distintas das pessoas comuns. Elas têm que ter *vontade* - boa *vontade*, é claro - sobre a qual já dissemos, e as demais características que a boa *vontade* pressupõe, por exemplo: confiáveis, perseverantes, pacientes, realizadoras, companheiras, entusiastas, leais e idealistas, além do conhecimento relativo à função que vai desempenhar.

É..., não se acha gente assim em qualquer esquina, mas há que se tentar. É preciso trabalhar para obter o melhor que puder e, corrigindo-se erros e enganos, vai-se pouco a pouco formando uma equipe que, dependendo da capacidade dela, fará muita ou pouca coisa em sua gestão.

Os tópicos deste capítulo, são:

- 3.1 – Estrutura administrativa
- 3.1.1 – Organograma
- 3.2 – Estatuto social
- 3.3 – Oficialização do grêmio

3.1 – Estrutura Administrativa - A complexidade da estrutura depende do tamanho do Grêmio, concernente à freqüência que experimenta e à abrangência de suas atividades. E isso mantém relação com a grandeza da empresa, o número de funcionários que ela tem, o que pretende com o grêmio e o apoio que dá a ele.

Vamos falar de uma estrutura que sugerimos adequada para um grêmio de empresa com número de funcionários acima de duzentos. E que serve como base para grêmios de qualquer tamanho, no que se refere a quantidade de funcionários na empresa, bastando adequar-se conforme as necessidade e possibilidades.

Constitui-se essa estrutura de: um Conselho Deliberativo (quinze pessoas), um Conselho Fiscal (cinco pessoas), uma Diretoria Executiva (sete pessoas) e seus Assistentes e Colaboradores.

- a) Conselho Deliberativo: formado por pessoas que foram eleitas, por estarem entre os quinze mais votados, através de uma eleição com a participação da maioria dos *funcionários-associados* presentes em assembléia geral. Neste Conselho, as duas pessoas mais votadas se tornam respectivamente Presidente e Vice-presidente do Conselho Deliberativo, para deliberarem acerca do destino gremista quando da realização das assembléias. Uma das funções deste Conselho é a de escolher quem será o Diretor-presidente e Vice do grêmio. Outra função é julgar sobre questões disciplinares, baseado nos estatutos sociais, para manutenção da ordem.
- b) Conselho Fiscal: as cinco pessoas que foram eleitas, da décima sexta à vigésima posições - quando da mesma eleição para formação do Conselho Deliberativo - constituem-no e têm a função de representar os *funcionários-associados* na fiscalização dos resultados gerais, principalmente no que diz respeito às finanças - sua obtenção, controle e aplicação.
- c) Diretoria Executiva: por escolha do Conselho Deliberativo, tem constituída sua Presidência e Vice-presidência. Estes, depois, é que vêm a escolher e compor sua equipe de Diretores, tendo cada Diretor seu Assistente e Colaboradores, conforme a necessidade.
Tem essa equipe, sob o comando de seu Diretor-presidente - durante sua gestão e determinada pelos estatutos - a incumbência de todas as realizações possíveis, previstas, programadas e planejadas em favor dos *funcionários-associados*.

As Diretorias normalmente existentes são: Administrativa, Esportiva, Cultural, Social, Financeira e Patrimonial.

- Administrativa - que tem a função de cuidar do cadastro de *funcionários-associados*, emissão e controle de carteirinhas. Contatos e representações em geral, por exemplo, para convênios e promoções comissionadas ao grêmio.

- Esportiva - programar, organizar e realizar eventos esportivos internos e externos, sejam torneios ou encontros. Bem como, promover a prática de esportes e jogos possíveis aos *funcionários-associados* no dia-a-dia.

- Cultural - realizar exposições e concursos diversos; administrar a biblioteca; conseguir convênios que estimulem as pessoas irem ao cinema, teatro, museus, ou pelo menos, manterem-se informadas sobre tais eventos. Tem, esta Diretoria, o escopo de agir no sentido de contribuir ao acréscimo da intelectualidade e incremento da cultura das pessoas da empresa.

- Social - que trata da programação e produção de eventos como: festa junina, do chope, da primavera, de Natal; apresentações de grupos musicais.

- Financeira - diretoria responsável pela guarda e aplicação do dinheiro existente, e do controle e registro das entradas e saídas financeiras. Quando possível, a elaboração de balancete e até balanço, contribuem efetivamente para um maior controle. Devendo estar prontos para, em qualquer instante, serem demonstrados a quem quiser vê-los. Tem a liberação de quantias vinculada à aprovação do Diretor-presidente.

- Patrimonial - que responde pelos materiais, móveis, equipamentos, praça esportiva, prédio e afins. Devendo manter tudo isso em funcionamento; devendo observar a ordem, limpeza, abastecimento, manutenção, construção e instalação.

Em todas essas Diretorias sempre haverá coisas a serem comunicadas. Sejam eventos programados no âmbito esportivo, cultural, social; sejam convênios e promoções ou instalações e reformas que demandem algum tempo de interrupção. Sempre algo terá necessidade de ser divulgado, e nesse caso sugerimos que o Diretor-presidente tenha entre seus colaboradores, um que trate especificamente dessas atribuições, centralizando todas as Diretorias. Veja capítulo 7, “Comunicação”.

3.1.1 – Organograma.

Diagrama no qual se demonstra, de maneira simplificada, a forma de organização de uma empresa ou entidade.

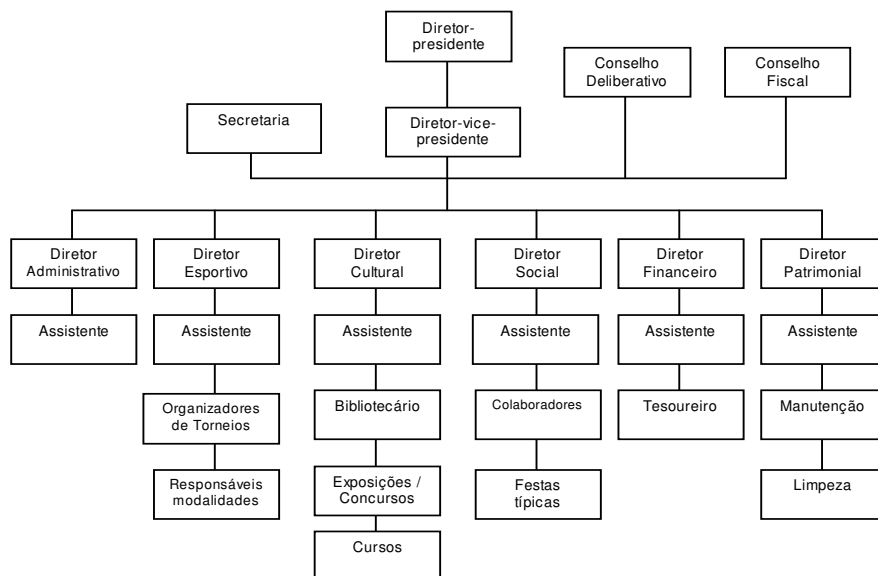
É importante elaborá-lo, pois dá-nos uma visão rápida de um conjunto hierárquico de cargos e funções, para que tenhamos prontamente uma noção da organização que existe.

Encerra uma referência necessária a quem quiser saber da estrutura do grêmio. Tanto por aqueles que trabalham e participam dela - que poderão ver, ali, onde estão inseridos e a quem estão ligados - como também por todos os *funcionários-associados* que, por direito, se interessarem.

A existência do organograma denota, por si só, que há ordem. Uma vez praticado no dia-a-dia o que nele se representa, tem-se a confirmação desta benfazeja organização.

Um organograma pode e deve ser traçado para demonstrar uma organização no geral, enquanto organogramas individuais podem ser feitos para representar cada setor. No caso de uma empresa, o geral seria o que demonstra desde o Diretor-presidente ou Superintendente, passando pelos Diretores, Gerentes, até Supervisores e Encarregados. Já o de cada setor, constaria desde o Diretor ou Gerente, depois o Supervisor e Encarregado, e então, o Líder e demais Auxiliares e Colaboradores.

Exemplo de organograma, com base na estrutura do Grêmio que nos referimos:



3.2 – **Estatuto Social** - Lei orgânica ou regulamento de um Estado ou associação. Conjunto de regras que indica direitos e deveres, meios e fins. Ponto de partida para oficializar um grêmio.

A criação do Estatuto Social se faz necessária também para que os administradores gremistas tenham uma diretriz que lhes dê base e sustentação às decisões e atitudes que precisam tomar.

Trata-se de um instrumento de total representatividade numa associação. Portanto, deve ser elaborado com abrangência, clareza e objetividade. Verificamos na prática que sua formulação não difere tanto de um grêmio para outro. No entanto, cada qual tem seus capítulos, artigos, alíneas e parágrafos projetados para suas características, filosofia, cultura da empresa, recursos, necessidades e objetivos.

Sinteticamente podemos arrolar os pontos comuns ou peculiares entre os grêmios, que convém sejam estatuídos, para estabelecimento desse regulamento:

- Denominação, fundação, sede, fins, duração. Consta, neste ponto, o nome do grêmio, as cores que o representam, a data de fundação, o endereço da sede, seus principais objetivos - por exemplo: difundir a prática esportiva, recreativa, cultural, social, etc. - e se tem período determinado de existência ou se é indeterminado.
- Poderes Diretivos. São os grupos de pessoas que têm a sua parcela, maior ou menor, de responsabilidade na condução do grêmio. Assembléia Geral, Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva. Devem ser apresentados - com detalhes e em capítulos distintos - suas formações, competências, atribuições e vigências.
- Sobre os Sócios, ou *funcionários-associados*. Condições, direitos e deveres.
- Penalidades. Advertência, suspensão, eliminação, direito de conhecimento da acusação e defesa.
- Disposições Gerais. Trata da previsão de possíveis alterações no estatuto; referências às leis - federais, estaduais ou municipais - que dão base legal, ao que o estatuto prevê; sócios beneméritos. E qualquer disposição que não figurou ainda noutro capítulo, mas que sua presença tem necessidade nesse regulamento.

- f) Disposições Transitórias. Discorre sobre prazo de posse - no momento da eleição. Relaciona e classifica os membros - quando da fundação - do Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva, constando-os para sempre no estatuto, como Fundadores. Data de início da vigência do estatuto.
- g) Assinaturas. Assinam o estatuto o Diretor-presidente e Secretário - ambos da Diretoria Executiva - e um Advogado, devidamente registrado na OAB do estado em que se situa o grêmio, conforme exigência da Corregedoria Geral da Justiça. Há cartórios - quando chegada a etapa do registro do estatuto - que dispõem de profissional para atendimento dessa necessidade.

Poderíamos, aqui, apresentar um modelo de estatuto para grêmio, mas não o fazemos porque é mais profícua a sua iniciativa na busca destes modelos. E veja que dizemos: “*destes modelos*”, e não apenas um.

Ao contatar outros grêmios para consulta, pesquisa e estudo dos estatutos que os regem, você estará aprendendo muito mais do que apenas sobre estatuto. Em muitos aspectos tem grande valor a integração de grêmios, de modo que é incentivada.

Após estudo feito dos modelos obtidos, parte-se para a elaboração do próprio estatuto, tendo em vista a adequá-lo às características, filosofia, cultura da empresa, recursos, necessidades e objetivos do seu grêmio. Tal empresa deve ser feita sempre com envolvimento de outras pessoas interessadas, para colher sugestões e opiniões, obter questionamentos e discussões a fim de conseguir o melhor e mais adequado estatuto. Considerando sua grande representatividade, o estatuto merece e requer toda atenção.

Quando da elaboração do estatuto, relevamos um aspecto indispensável à administração geral do grêmio, que confere a ele poder para manter sua própria integridade como instituição. Nos referimos à vinculação ao departamento pessoal da empresa, no sentido de que as ocorrências de mau comportamento no campus do grêmio, sejam consideradas como na própria empresa, como de fato o são. E as providências tomadas pelo Conselho Deliberativo ou Diretoria gremista reflitam diretamente nas decisões do departamento pessoal. A manutenção deste vínculo resulta num grêmio amparado em suas normas estatuídas; com força para impor ordem, respeito e disciplina entre seus *funcionários-associados*.

O Estatuto Social está definido? Então convoque a Assembléia Geral para aprovação. Se houver alguma alteração de consenso, efetue-a e obtenha a aprovação final.

3.3 – Oficialização do Grêmio - Estatuto aprovado? Digitado e impresso? Resolvido e assinado? Nesse caso, faça o registro em cartório, que é o que tornará o grêmio oficial.

O Cartório de Registro de Títulos e Documentos, situado no mesmo município onde está a sede do grêmio, é o que deve ser procurado para fazer o registro do estatuto. Após o que, aguardar-se-á o edital no Diário Oficial do Estado. E então, nesse cartório, obter uma Certidão de Personalidade Jurídica. Desse modo, o Grêmio se oficializa.

Entretanto, não é o bastante, pois esta certidão, apenas, o limita no seu funcionamento. Sempre que houver qualquer operação comercial ou financeira em que se exija o C.N.P.J., o grêmio só poderá participar através da empresa. O que o faz manter dependência contábil e jurídica, tendo, neste campo, que abrir contas específicas para entrada e saída, e arquivo de documentos. A obtenção do C.N.P.J. - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - resolve isto. Com ele o grêmio pode ter sua própria conta-corrente em banco e um grau maior de independência comercial, contábil e jurídica.

Para consecução do C.N.P.J., deve-se juntar o Estatuto Social já editado no D.O.E. - Diário Oficial do Estado - contendo a constituição da diretoria - se não constar no estatuto, vale o constante em ata - e os documentos pessoais - R.G., C.P.F. e comprovante de residência - do Diretor-presidente do Grêmio. Levá-los à Receita Federal que atende o município - da sede do grêmio - e através da F.I.E.S. - Ficha de Inscrição do Estabelecimento Sede - requerer a inscrição do C.N.P.J..

Se o grêmio quiser manter comércio próprio, em sua sede, oferecendo produtos em bazar, lojinha, cantina, deverá ter à mão uma via do estatuto acompanhada do cartão do C.N.P.J. e, na Prefeitura do seu município, departamento da Receita Federal, obter outro documento que dá esta permissão, o C.C.M. - Cadastro de Contratos Mobiliários. Se houver também piscina, procurar licença na Prefeitura, para funcionar. Se restaurante, procurar pela Engenharia Sanitária, para a mesma finalidade.

Quando um grêmio se enquadra nessas condições de atividades e benefícios, nada mais lógico que oficializá-las, através de suas licenças correspondentes. Além da razão da legalidade, há uma efetiva vantagem prática, uma vez que os métodos e recursos utilizados resultam em produtos e serviços mais seguros e saudáveis. Toda essa oficialização demanda um intenso trabalho e consome tempo e dinheiro. Todavia, a vigência do grêmio não sendo breve, converte-se em grande benefício, ao longo do tempo.

Nesse contexto, se você reconheceu que deve oficializar seu grêmio, defina-se em relação aos benefícios que ele oferece e obtenha a oficialização, documentos e licenças correspondentes. E, à medida que esses benefícios forem aumentando e se enquadrando noutra classe de licenciamento, vai-se conseguindo também novos documentos e licenças, ajustando-se tanto na aptidão quanto na legalidade.

A instituição de um grêmio se apóia nos **artigos 18, 19 e 114 da lei 6.015 de 31 de Dezembro de 1973**.

Quanto à legislação, podem ocorrer mudanças, de forma que é importante consultá-la antes para inteirar-se de eventual atualização.

Um link para, gratuitamente, acessar toda a legislação federal é:
<http://www.presidencia.gov.br/legislacao/>

4 – OBTENÇÃO DE FUNDOS.

O grêmio pode ganhar uma mesa de bilhar e um armário, ser agraciado com um jogo de tênis-de-mesa e alguns tabuleiros e receber oferta de bolas e fardamento. Pode ter ainda um número razoável de voluntários dispostos para trabalhar na realização dos projetos. Pode, inclusive e principalmente, ser galardoado pela empresa com uma sede própria, contendo área para praça de esportes, salão de jogos e outras dependências. Todavia, precisa de dinheiro.

Pois, como adquirir e manter os demais equipamentos e materiais esportivos, os móveis e instalações? Como dar condições e recursos às pessoas colaboradoras para suas realizações voluntárias? Como transformar uma área - galpão ou terreno - em sede, com tudo o que se prevê para o grêmio pretendido? Será sempre com a doação benévola da empresa? E quando não puder ser assim?

Razões não faltam para uma empresa prover o funcionamento de um grêmio. A relação custo / benefício viabiliza o empreendimento, além do que se pode deduzir do imposto de renda, como observado no capítulo 10, *Deduções do Imposto de Renda e Contabilidade*.

As atividades gremistas conduzidas com o espírito da evolução - que fazem prevalecer sempre a integração, a amizade, a alegria, o lazer, o aprendizado e o respeito - reproduzem a cada departamento e mesa de trabalho, um clima de união, um ambiente bom e saudável. Também reflete numa disposição e satisfação de fazer parte da empresa. Isso tudo resulta, certa e positivamente, em qualidade e produtividade, logo, em competitividade.

No entanto, mesmo a empresa bancando, é preciso desenvolver outras fontes de dinheiro, para se ter mais garantia da manutenção e continuidade gremista, tal como veremos adiante, nas formas de obtenção de fundos. Lembrando que a criatividade e a iniciativa são virtudes que o ajudarão muitas vezes na administração do grêmio, incluindo o campo financeiro.

Fora estas que apresentaremos, você também pode inovar e ensejar diversas formas de obtenção de fundos. Todavia, cabe uma nota: como a honestidade deve estar acima de tudo, é preciso que haja clareza na realização dos negócios. Para que, em qualquer circunstância que se necessite explicar e demonstrar as destinações acerca dos recursos, se faça sem dificuldades, sem demora, com segurança e de modo convincente.

As formas de obtenção de fundos lembram a classificação de custos, ou seja, podem ser *fixas* e *variáveis*. *Fixas*, quando determinadas quantias são obtidas com regularidade, de forma prevista e já sabida - normalmente com frequência mensal.

Variáveis, quando eventualmente, em conseqüência de promoções, sorteios ou qualquer fato não rotineiro se obtém quantias não previstas.

As formas de obtenção de fundos são:

- 4.1 – Mensalidade do associado
- 4.2 – Contribuição da empresa
- 4.3 – Lanchonete, cantina.
- 4.4 – Promoção de vendas
- 4.5 – Sorteios
- 4.6 – Espaço para propaganda de terceiros

4.1 – Mensalidade do *funcionário-associado*.

Esta é uma forma de obtenção de fundos *fixa* e que não pode deixar de existir. A empresa pode até bancar tudo, mas a mensalidade do *funcionário-associado* é, sempre, necessária. Em primeiro lugar, porque a maior parte das pessoas ainda não valoriza devidamente o que é gratuito. Em segundo, porque quando alguém

paga, no caso, a mensalidade, sente-se mais inclinado a participar e usufruir os benefícios oferecidos, sendo isso, mais um dos motivadores indiretos do sucesso de participação. Em terceiro lugar, porque a quantia recolhida dessas mensalidades dará sua ajuda ou, até, será fundamental na realização dos projetos e na consecução dos objetivos.

As mensalidades pagas pelos *funcionários-associados* não farão deles proprietários de coisas alguma. Mas sim, detentores do direito de usufruto dos benefícios e vantagens colocados à disposição, enquanto pagadores regulares e respeitadores das normas que regem o funcionamento do grêmio.

Não denomine a esta modalidade de obtenção de fundos como uma *contribuição*, porque esta caracteriza *doação* ou transferência de valor que ocorre *quando se quer e quanto se pode*. Enquanto que a *mensalidade* denota sempre pagamento obrigatório, para gozo do direito correspondente.

Os valores podem ser estabelecidos segundo a necessidade, que se relaciona com o número de *funcionários-associados*, o plano de benefícios e a existência ou não de outras fontes de renda. Convindo-se utilizar por parâmetro, uma medida ligada ao rendimento do *funcionário-associado*, que pode ser, por exemplo, uma hora ou uma porcentagem do salário, como 0,25% ou 0,5% ou até 1%. Podendo também, ter valores estipulados por faixas salariais e, se quiser, o estabelecimento de um teto para a mensalidade. Independente do critério adotado faça com que seja conhecido claramente por todos associados e, de preferência, mantenha-o ao longo do tempo.

Recolhimento das mensalidades:

- a) Pagamento em Secretaria - o mencionamos apenas como uma das opções para os casos em que o desconto em folha não seja possível. Nessa modalidade, o associado dirige-se ao balcão da secretaria, guichê de caixa ou tesouraria, em datas apazadas - para evitar o excesso de pessoas de quando a data é única - e efetua o pagamento. Podendo obter como comprovante um carimbo e rubrica no verso de sua carteirinha, ou ainda, um recibo.
Para isso, exige-se que um ou mais funcionários - que trabalham para o grêmio, sejam voluntários ou exclusivos - fiquem disponíveis para o recebimento.
Essa forma de recolhimento, comparada às demais, não é prática. Ela registra alto índice de inadimplência, decorrendo daí a redução de receita da entidade e a destituição de direito do associado, enquanto este não regularize o pagamento. Causando também um problema para a fiscalização de freqüência ao grêmio.
De devedores a ex-associados o caminho é curto. É preciso que haja constantemente bons motivos para manutenção e crescimento do número de associados e também uma efetiva divulgação desses motivos, para conscientização a fim de estarem sempre em dia com suas mensalidades.
- b) Desconto em Folha - o modo mais adequado para recolhimento da mensalidade. É feita a um só tempo com todos *funcionários-associados*, não acarretando riscos de atrasos ou esquecimentos - pelo menos por parte destes - nem dificultando o processo associativo. Neste modo, é preciso que se tenha um documento de autorização por parte do funcionário à empresa, para que o departamento pessoal possa efetuar o desconto. Quem tiver a carteirinha, automaticamente comprova sua regularidade no pagamento, pois para tê-la foi necessário que autorizasse o desconto mensal.
Esta modalidade é a mais eficaz. Proporciona um recolhimento estável, do qual pode-se contar para sua utilização.
- c) Cobrança Direta - um funcionário realiza pessoalmente o recolhimento da mensalidade, procurando um a um os associados pela empresa. Também não é indicada, pois o Cobrador, além de ter o trabalho de encontrar todos os associados, não seria muitas vezes correspondido em sua busca. Outro inconveniente é a interrupção do que o outro estiver fazendo no momento da cobrança. Há dificuldade para fiscalização de freqüência. Trata-se de uma opção derradeira e que seria menos problemática em empresas pequenas.

- d) Pagamento Bancário - cada associado dirige-se a uma agência ou posto bancário, caixa-eletrônico ou mesmo através de home-banking e efetua o pagamento via boleto ou através de depósito em conta. Este modo também não é sugerido, porque tem que se emitir, tramitar e arquivar documentos, pagar tarifas a banco e depender de que o associado tenha a disciplina para providenciar seus pagamentos e guardar seus comprovantes. Assim como os modos *a* e *c*, neste também, há dificuldade para fiscalização de freqüência.

Como dissemos, o melhor modo para recolhimento da mensalidade ao grêmio é o *Desconto em Folha*.

4.2 – Contribuição da Empresa.

Relembramos que, quando a empresa permite e, moralmente - apenas moralmente - apóia a idealização e o funcionamento de um grêmio, já presta uma importante contribuição para os funcionários e para ela mesma. Agora, alie-se a isso a cessão de um espaço para sede e a destinação de quantias em dinheiro, seja na eventualidade dos projetos mais importantes ou na regularidade de seu funcionamento, teremos aumentado as possibilidades de grande sucesso.

Entretanto, reiteramos que a contribuição mais valiosa da empresa não é o dinheiro, mas o apoio que dá.

No caso da empresa resolver transferir verba, poderá fazê-lo. Nesse caso, é bom estabelecer o valor, relacionando-o com os esforços dos *funcionários-associados*. Quer dizer, com base no recolhimento das mensalidades, a empresa pode transferir valor correspondente ao mesmo montante, ou à metade, ou a um terço, ou a qualquer percentual determinado. Pode ainda, basear-se pelas metas de produtividade da empresa, como pelas realizações do próprio grêmio.

Recordemos, todavia que, quanto menor o número de funcionários de uma empresa, mais necessária a contribuição dela para suprir a pequena e limitada arrecadação obtida.

4.3 – Lanchonete ou Cantina.

Além de ser uma fonte de renda, a lanchonete ou cantina incentiva e mantém a freqüência associativa, porque oferece lanches, bebidas e refeições, de forma mais próxima e cômoda, ao mesmo tempo em que os associados praticam suas atividades recreativas.

A lanchonete ou cantina contribui para o aumento da arrecadação sendo uma forma fixa - oscilante ou não - de obtenção de fundos, dependendo da opção feita, conforme a seguir:

- a) A Lanchonete pode ser de total propriedade do grêmio, ou da empresa, e manter um funcionário à disposição para dela cuidar. Nesse caso, o ganho pode ser maior, mas demandar também mais trabalho e responsabilidade.
- b) Pode ter apenas o salão alugado para terceiro. Uma pessoa de fora da empresa que, com seus móveis, equipamentos, utensílios e acessórios, com experiência nesse afazer ou, principalmente boa vontade, prontifique-se a atender com qualidade e simpatia.
- c) Outra forma também fixa, como a anterior, é a de se ter os móveis e equipamentos e arrendá-la para alguém com as mesmas características acima, que complementarará com vasilhames, pratos, copos, talheres e afins.
- d) Apresentamos ainda, tanto na cessão do salão quanto na cessão do salão junto com os equipamentos, a opção da comissão. De conformidade às duas partes, um percentual é estabelecido para, a título de comissão, ser pago ao Grêmio referente tudo que for vendido na lanchonete.

Em qualquer uma dessas formas, deve prevalecer que, tudo o que seja vendido nessa lanchonete, ou cantina, seja mais barato que o vendido nos bares e lanchonetes de fora, na rua. Assim como se tem um contrato para locação ou arrendamento genérico, deve-se ter um para este negócio.

Na primeira forma ganha-se diretamente com o lucro de cada venda; na segunda, com o aluguel do salão, um valor fixo, independente do volume das vendas; na terceira forma, ganha-se com o valor do arrendamento que tem que ser maior que o de um aluguel, posto que já se tenha oferecido a quem cuidará do ponto, praticamente a instalação completa; e na quarta opção, faz-se necessário utilizar uma rotina de conferência da entrada ou saída de produtos, para controle, mesmo que não absoluto, do faturamento ocorrido, de modo que o valor da comissão não seja nem de mais nem de menos, comparada ao real.

Torna-se preciso, então, uma verificação e estudo para escolha da forma mais adequada ao seu grêmio. Todavia, em qualquer uma das formas escolhidas, positivamente, ter-se-á um ganho, que é o que interessa nesse caso.

4.4 – Promoção de Vendas.

Caracteriza-se mais como um benefício ao associado - conforme discorreremos no próximo capítulo, *“Incentivo à Participação - Benefícios”* - do que propriamente uma fonte de obtenção de fundos. Mas, dá também sua parcela de contribuição nas finanças, uma vez que, os agentes - empresas e pessoas - de suas promoções, destinam uma comissão do faturamento obtido.

As promoções não trazem nenhum custo que se deva relevar, apenas precisam, por vezes, de uma sala ou um espaço, até mesmo em área aberta, para disposição e apresentação dos produtos, e demandam uma divulgação simples.

É, portanto, mais uma forma, desta vez variável, a ser considerada, para aumentar mais um pouco a renda.

4.5 – Sorteios.

Em forma de bingo ou sorteios propriamente ditos, são eventos coadjuvantes a um evento maior - uma festa, por exemplo. Todavia, podem ser realizados como eventos independentes, como veremos no próximo capítulo, *“Incentivo à Participação - Benefícios”*. Sendo outra forma variável de obtenção de fundos, que pode ser utilizada.

4.6 – Espaço para Propaganda de Terceiros.

Pode ser feita no jornal interno, nas placas da praça de esportes e nas camisas das equipes de competição. Em todas essas situações o dividendo pode ser dinheiro ou o fornecimento de algum material ou serviço necessário ao grêmio.

Anúncios pagos, patrocínios de eventos e equipes ou fornecimento de uniformes, materiais e serviços em troca da ostentação de um nome ou marca é sempre positivo. Excetuando-se aqui a propaganda do concorrente ou de produtos e serviços incompatíveis ao ambiente do esporte, saúde e recreação.

5 – INCENTIVO À PARTICIPAÇÃO - BENEFÍCIOS.

O sucesso do grêmio é medido pelo grau de participação das pessoas, resultante do que oferece como benefícios. É importante que se organize de forma a criar e proporcionar benefícios e vantagens tais que atraiam associados em número bastante, para atingimento do melhor nível de participação, o que em si, já encerra um atrativo. Um bom número de participantes num evento, por exemplo, o valoriza ainda mais, e tende a aumentar o nível de satisfação individual.

Quanto maior a participação, mais favorecerá a manutenção dos benefícios, e vice versa.

Por isso todo empenho deve ser endereçado ao conjunto das ações que incentivem a participação.

Os tópicos deste capítulo são:

- 5.1 – Salão de jogos
- 5.2 – Praça de esportes
- 5.3 – Lanchonete, cantina.
- 5.4 – Promoção de vendas
- 5.5 – Convênios
- 5.6 – Realização de eventos
- 5.7 – Salão de festas
- 5.8 – Vídeo-locadora
- 5.9 – Biblioteca
- 5.10 – Comunicação

5.1 – Salão de Jogos.

Trata-se de um dos benefícios mais queridos. Sua infra-estrutura, na medida do possível, deve prever espaço, boa iluminação, banheiros masculino e feminino, bebedouro, armário, cadeiras, sistema de som, ventilação, abrigos eficaz da chuva e do sol e portas que possam ser trancadas. E, é claro, dispor de mesas, tabuleiros e jogos em quantidade capaz de atender, com pouca espera, a todos associados.

Para saber quais os jogos mais apreciados sugerimos que se faça uma pesquisa na empresa. Como já citamos no início do livro, a fim de que se atenda a expectativa da maioria e se evite gastar recurso em objeto que venha a ser pouco ou nunca utilizado.

Bilhar, sinuca, tênis-de-mesa, pebolim, dominó, dama, xadrez, trilha, bingo, baralho, são os jogos que normalmente compõem esse salão.

Esse ambiente costuma atrair os associados, que no horário de almoço estariam vagando por aí, à espera do tempo passar e sem aproveitamento. Acontece, desse modo, a aproximação e integração entre colegas de trabalho de vários níveis, tendo estes a oportunidade de tornarem-se amigos, ou, pelo menos, colegas mais chegados.

Esta atividade faz com que os *funcionários-associados* voltem ao ambiente de trabalho, após o almoço, com mais disposição física e mental, e menos tensão, para um desempenho certamente mais produtivo do que quando inexistia esse agente propiciador na empresa.

Deve se estabelecer um horário de funcionamento considerando também o pós-expediente e fim-de-semana. Tudo dependendo da estrutura a que se chegou o grêmio, por exemplo, é preciso que nesses horários exista pessoa responsável para atendimento, apoio ou fiscalização.

Quanto à conservação e guarda de materiais, para que se preserve de transtornos e inconvenientes, apontamos o seguinte:

O grêmio, através do apoio da empresa, precisa dispor uma pessoa responsável pelo salão e pelos armários que guardam materiais. Esta pessoa, preferentemente, deve ser funcionário do próprio grêmio. Se não for, sugerimos que seja alguém do setor de segurança da empresa, pois já está acostumada a impor e fazer valer normas de conduta. Daí, todo *funcionário-associado* que solicitar qualquer material, deverá deixar seu crachá,

ou documento de identidade, em troca e, ao término do uso, o próprio usuário fará o recolhimento e a devolução do material, para dessa forma, reaver seu crachá.

Caso algum material se estrague, convém que se devolva assim mesmo, porém com a devida comunicação da ocorrência. E se ficar caracterizado o mau uso, o desleixo, o autor deve ressarcir o prejuízo. Se for, o dano, causado por conseqüência natural do tempo de uso, então o grêmio assume.

Nas situações em que o *funcionário-associado* queira trazer seu próprio material, poderá fazê-lo, desde que esse material seja compatível com os jogos de que se dispõe no salão. Quer dizer, que não acarrete dano algum nem interfira na participação dos demais usuários, além do que respeite o horário determinado para funcionamento do salão de jogos.

Temos, assim, uma organização no uso dos materiais e freqüência das pessoas, relativo a esse benefício.

5.2 – Praça de Esportes.

É bastante desejada pelos associados. Tem sua utilidade quase sempre nos horários de pós-expediente ou fins-de-semana. Demanda do grêmio uma área que possibilite a existência de quadra poliesportiva, campo de futebol, campo society, campo de malha, de bocha, vestiários, playground. Tudo isso, é claro, dependendo do que a empresa pode - deve-se levar em conta seu porte e demais condições - e, de conformidade à sua conscientização, se propõe a oferecer.

Quando se tem uma praça de esportes, pode-se considerar que se tem praticamente um “clube”. O que se torna motivo de orgulho para a empresa e satisfação para o funcionário.

Às empresas que não podem proporcionar, ou permitir, um grêmio assim, façam-no dentro das condições e com os benefícios que forem possíveis. Isso já será um ganho, para todos.

5.3 – Lanchonete, ou Cantina.

Beneficia os associados que utilizam as dependências do grêmio e aos que procuram-na diretamente. Há de servir lanches, salgados, porções, refrigerantes, bebidas - com algumas restrições -, sucos naturais, vitaminas, café e leite sempre com preço inferior ao de fora, da rua. Opcionalmente com anotação em conta para acerto em dias de pagamento na empresa. Pode oferecer também refeições no horário de almoço ou janta, aos *funcionários-associados*, como opção àquela oferecida pela empresa ou outra diversa.

Em comparação às da rua, tem a facilidade de acesso e a proximidade do salão de jogos e praça de esportes, de modo que ninguém precise se afastar desse ambiente de amizade e integração para comer e beber, o que ajuda a atrair e manter pessoal participante.

Uma lanchonete, ou cantina, que disponha de um pequeno palco e um bom número de mesas e cadeiras, poderá trazer de quando em quando um conjunto musical para animar o ambiente, desse modo elevando, mais uma vez, o nível de participação. Porém, com o sucesso desses eventos, previna-se para o caso de associados quiserem permanecer noite afora, o que pode ser problemático. Cuide para que a duração dessas noites não seja longa, de modo que todos possam voltar logo para suas casas, em tempo de dormir o suficiente e descansarem para o outro dia, que pode ser de trabalho para alguns. Saiba que as pessoas mais liberais ou até permissivas, à medida que têm mais tempo, de noite e madrugada, tendem a comportamentos que podem prejudicar a imagem do grêmio - tanto no conceito de seus familiares quanto no da administração da empresa. Sem contar as pessoas que, mesmo terminada cedo a noite do grêmio, vão para outros lugares antes de retornar às suas casas, e dizem aos seus cônjuges que estavam no grêmio. Embora, cada um faça o que quiser de sua vida, este tipo de atitude indiretamente imputa uma responsabilidade séria, a de, no mínimo, promovedor de tais comportamentos. Coisa que nada tem a ver com os ideais gremistas.

Aproveitamos este exemplo para lembrar que ao Diretor-presidente do grêmio, e sua equipe responsável, cabe sempre o exercício de tentar prever qualquer coisa que seja involuntariamente prejudicial, em suas realizações, para que evite conseqüências negativas. Podemos chamar isso de “medidas de segurança”, para que os objetivos a que se busca seja, só positivamente, alcançados.

5.4 – Promoção de Vendas.

Uma oportunidade de expor, aos funcionários em geral, e com mais vantagens aos *funcionários-associados*, diversos produtos e também serviços, aos menores preços do mercado e com pagamento facilitado.

Em primeiro lugar, efetua-se o cadastramento das empresas ou pessoas candidatas para esse atendimento. Empresas ou pessoas estas que juntas têm uma diversidade de produtos e serviços significativa e interessante a fornecer.

Depois, elabora-se um plano anual de promoções que, em relação aos produtos, devem considerar sua sazonalidade, referência a datas simbólicas e oportunidade. Observando-se ainda a frequência dessas promoções, a fim de que se evite saturar o poder de compra dos *funcionários-associados* e não associados.

Prestes à realização de cada promoção efetua-se uma cotação de preços e convida-se a empresa ou pessoa vencedora. Das vendas realizadas, uma comissão de percentual combinado e estabelecido - geralmente em torno de dez por cento - é destinada ao grêmio.

Para acerto na identificação dos valores de comissão, sugerimos adotar-se um registro de vendas em pequeno formulário. Nele, as informações podem referir-se a produto, valor, fornecedor e funcionário comprador. Após seu preenchimento, ele pode ser depositado em uma urna ou entregue a um responsável do grêmio, para concorrer a prêmio. Medida que naturalmente incentiva o controle das vendas, e elimina qualquer dúvida ou desconfiança entre a associação e o promotor de vendas.

Lembre-se que: deve ser convidada uma empresa ou pessoa para realizar sua promoção de vendas não porque oferece uma boa comissão ao grêmio, mas porque proporciona produtos ou serviços com qualidade, preços e condições mais favoráveis aos associados e funcionários.

Uma área ou sala deve estar sempre disponível, nas dependências gremistas, para essas promoções, esperadas e bem-vindas por muita gente.

5.5 – Convênios.

Há benefícios que, mesmo empresas que não proporcionam um grêmio aos seus funcionários, os oferecem. Não nos referimos a convênio médico, que é um benefício característico do departamento pessoal e ambulatório da empresa. Nos referimos sim a convênios relacionados com vendas, o que, com a existência do grêmio este se torna seu criador e promotor.

Em primeira instância, é preciso levantar as principais necessidades e interesses dos *funcionários-associados* por determinados produtos ou serviços. Depois, estabelecer os contatos, analisar os benefícios oferecidos, e contratá-los ou não. São muitas as possibilidades de convênio existente no mercado. Resta ao grêmio, com base na expectativa de seus associados e das empresas fornecedoras, conveniar os benefícios correspondentes. Num grêmio cuja empresa tem muitos *funcionários-associados*, por exemplo, com automóvel, pode-se manter convênios com posto de gasolina, oficina mecânica e elétrica, lava-rápido e autopeças. Pode-se estabelecer, em geral, convênios com drogaria, lojas de roupas e calçados, perfumaria, entradas para shows e espetáculos, parque de diversões, etc..

É preciso verificar-se quais os mais oportunos e benquistos benefícios, para serem conveniados. Há necessidades que podem ser comuns a todos grêmios e outras que são particulares.

As vantagens oferecidas, nesses convênios, vão desde descontos até pagamentos facilitados. Podendo o grêmio ser ou não o garantidor do cumprimento dos negócios feitos. Tudo depende do que for combinado e contratado. Sendo que, somente nos casos em que se tem a garantia do departamento pessoal para se ressarcir, via folha de pagamento, uma inadimplência do associado, é que se poderia dar esse tipo de garantia. Sugerimos, no entanto, que nesses contratos, o grêmio se isente desse tipo de garantia entre seus associados e fornecedores.

Para o associado, o direito ao convênio, a princípio, depende da apresentação de sua credencial: a carteirinha. Os convênios são como uma espécie de promoção de vendas externa, com a diferença de que a promoção tem sobre si mais controle dos negócios realizados.

O grêmio, nesta modalidade de benefício, visa apenas que seus associados sejam bem atendidos, não tendo interesse em qualquer comissão, embora, com raridade, possa haver.

De tempos em tempos, realiza-se uma pesquisa para acompanhamento da qualidade. E, nos casos de reclamações ou descumprimentos, de ambos os lados, procede-se às correções ou ao descredenciamento respectivo.

5.6 – Realização de Eventos.

Sejam internos - torneios, concursos, cursos, festas - ou externos - competições, excursões, passeios - são altamente necessários à coletividade gremista, pois movimentam e dinamizam a participação das pessoas. Fomenta a união para objetivos comuns, como a formação de equipes para competições e de grupos para aprendizados, confraternizações e outras realizações.

Esses eventos, aos quais dedicamos um capítulo inteiro - capítulo 6, “*Organização de Eventos*” - devem ter sua variedade conforme a expectativa dos associados.

Suas realizações devem ser estendidas por todo o ano. Uma boa programação de eventos, entre outras coisas, denota uma competente gestão.

Afora este positivo reflexo político, o que se deve é focalizar o bem que representa aos associados, a criação, promoção e realização de eventos.

5.7 – Salão de Festas.

É um espaço que, quando existente nas dependências gremistas, é bastante apreciado. Deve ser provido de palco, microfones, caixas e mesa de som, banheiros, equipamentos de segurança, ventilação, iluminação.

Nele pode-se realizar festas, reuniões sociais, bailes, apresentações de música e teatro, shows, concursos de dança, poesia, beleza, desfiles de moda. Pode-se ainda, se previsto em estatuto, ser locado pelos associados que quiserem-no para festas particulares. Para tanto, é preciso que sejam obtidas garantias financeiras referentes ao bom uso e que jamais interfira na programação do grêmio. Nesse sentido, deve ser reservado e pago com antecedência.

Usado com criatividade, organização e de forma ativa, muito contribuirá na realização de eventos e na valorização do conjunto de atividades.

5.8 – Vídeo-locadora.

Um grêmio de boa vontade faz tudo o que seus recursos permitirem, para oferecer aos seus associados o máximo em benefícios.

Uma vídeo-locadora dá, mais um opção de obter seus dvds com sucessos do cinema e filmes prediletos e cds de jogos além dos que já se obtém nas locadoras da cidade.

Dentro do grêmio, uma vídeo-locadora, além de ser mais uma opção para locação de dvds e cds, facilita pela proximidade, conforto e disponibilidade aos usuários associados. E, como tudo que é comercializado na órbita do grêmio tem suas vantagens econômicas em comparação ao mercado, neste caso ocorre o mesmo. A acessibilidade econômica deve prever, ou um preço de locação mais barato ou pagamentos deslocados para os dias de recebimento de salário, ou as duas vantagens em conjunto. Importa dizer que, ao proporcionar tais facilidades econômicas nestas locações aos *funcionários-associados*, o grêmio o tem que fazer sem absorver qualquer prejuízo. Por isso, tudo deve ser bem elaborado.

Inicialmente, uma pesquisa dará conta de quantos têm vídeo-cassete ou dvd e das preferências de gênero cinematográfico. Bem como, se há interesse nesse tipo de serviço dentro do grêmio. Com a resposta, será possível decidir se convém ou não implantá-la. Se a resposta for positiva, poderá se montar um acervo na quantidade e diversidade adequadas, segundo as predileções verificadas.

A vídeo-locadora também pode ser terceirizada, funcionando como se fosse uma filial da loja contratada. Utilizaria uma sala nas dependências gremistas e pagaria aluguel ou comissão.

Do mesmo modo que se tem a iniciativa para dispor uma vídeo-locadora, outras formas de locações também podem ser criadas.

5.9 – **Biblioteca.**

Este é um benefício proporcionado aos associados gratuitamente. Para sua implantação recorre-se muitas vezes a doações de pessoas, bibliotecas públicas e editoras.

“*A leitura é para a mente o que o esporte é para o corpo*”, dizia um anúncio do governo federal incentivando a frequência às bibliotecas.

Numa sala bem iluminada, com algumas prateleiras, mesas e cadeiras pode-se montar e pôr à disposição de todos uma biblioteca para consulta local e para empréstimo, de livros, jornais e revistas. A esse serviço, em que o associado leva para casa um livro durante alguns dias, dá-se o nome de *Seção Circulante*.

Do mesmo modo que vídeo-locadora precisa ter suas fitas e cds organizados por gênero, assuntos e características de interesse, a biblioteca também. A facilidade de identificação e localização das obras favorece as consultas.

Tanto vídeo-locadora quanto biblioteca necessitam de pessoas responsáveis pela organização e atendimento.

5.10 – **Comunicação.**

É através do ato de comunicar que tornamos público e sabido todos os benefícios oferecidos. Há que ser conduzida com muita responsabilidade, pois dela depende muitas vezes o sucesso, ou o fracasso, de um evento ou benefício, seja ele grandioso ou pequeno.

A comunicação é essencial para que todos os projetos em prol dos *funcionários-associados* sejam atingidos. Ela precisa ser eficiente e eficaz para que atraia e estimule o interesse de todos quantos se espera a participação. Caso contrário, se correrá o risco de fazer muito e, no entanto, beneficiar poucos.

No contexto das propagandas e divulgações, se houver dúvida entre, *comunicar demais* ou *comunicar de menos*, escolha a primeira, pois nesse caso o grau de erro é menor.

Dada a importância que tem a comunicação, foi dedicado a ela o capítulo 7.

6 – ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS.

A realização de eventos movimenta e dinamiza a vida do grêmio, aumenta o quadro de *funcionários-associados* e eleva o grau de simpatia e apreço pela agremiação e pela empresa.

Cada evento carece de um tratamento particular e de uma organização específica. De modo que suas organizações não devem ser centralizadas em duas ou três pessoas. Mas sim, distribuídas suas responsabilidades, a fim de que cada pessoa encarregada de um evento possa nele se concentrar e se especializar. Cabendo à diretoria, o apoio e supervisão.

Os tópicos deste capítulo são:

- 6.1 – Eventos internos
 - 6.1.1 – Torneios
 - 6.1.2 – Concursos
 - 6.1.3 – Cursos
 - 6.1.4 – Festas
 - 6.1.5 – Consórcio financeiro
- 6.2 – Eventos externos
 - 6.2.1 – Competições
 - 6.2.2 – Excursões, passeios.

6.1 – Eventos Internos.

6.1.1 – Torneio ou Campeonato.

São eventos de competição esportiva, artística e de habilidades diversas, em que os vencedores podem ser premiados com medalhas, troféus, diplomas, objetos, bens ou quantia em dinheiro.

A palavra “competição” precisa ser bem tratada, pois do contrário poderá transferir uma conotação negativa, ao acontecimento.

Em razão dos objetivos do grêmio serem os da integração, amizade e alegria entre as pessoas, a palavra “competição” pode ser substituída ou vir sempre acompanhada da palavra “encontro”, posto que é exatamente esta a principal intenção ao se realizar eventos.

Para todos os tipos de torneios ou campeonatos, no que se refere à atitude e iniciativa da diretoria, sob o aspecto de uma organização eficaz, há em comum alguns procedimentos:

- a) Para saber antes se o torneio a ser realizado é o querido pelos *funcionários-associados* utilize o recurso da pesquisa. Porque, só através de uma consulta geral é que se pode identificar, por ordem de benquerença, as modalidades de torneio desejadas.
- b) Dentre as pessoas interessadas em organizar cada torneio, escolha aquela, cujas qualidades concorram à realização do melhor evento possível. Quer dizer, aquela pessoa que conheça e goste do assunto, saiba as regras, tenha iniciativa e liderança, seja vibrante, responsável, paciente e leal aos princípios do grêmio. Com o permanente apoio da diretoria, é importante que esse *organizador* realize o plano do evento do início ao fim, já de antemão predisposto a não fraquejar e a não desistir, diante dos problemas que certamente advirão.
- c) Escolhida a pessoa para ser o *organizador*, deve ser informada sobre os princípios gremistas e sobre as diretrizes básicas para o torneio. Após o que, seguindo o *organizador* por estas linhas,

deve-se-lhe dar a autonomia para organizar, conduzir e decidir seu evento, bem como, o apoio para garantir-lhe o necessário em materiais, local e equipamentos.

- d) Essa pessoa, se precisar de outras para lhe auxiliar deve, ela mesma, fazer suas escolhas e compor sua equipe.
- e) Para cada modalidade de torneio é indicado, principalmente nos grêmios que não têm pessoas exclusivas a ele, que a pessoa escolhida para *organizador* deve sê-lo somente dessa modalidade para que nela se especialize cada vez mais.
- f) É positivo que se organize um arquivo com toda documentação desses eventos, classificados por modalidades e ordenados cronologicamente, como registro histórico. Para que possa servir de consulta futura, quer para simples conhecimento de quem se interesse ou como fonte de informação e referência que auxilie os próximos eventos.

Sob o aspecto da mesma boa organização, no que se refere às atitudes do *organizador*, apontamos alguns procedimentos:

- a) Fazer uma lista de tudo que for necessário à realização do evento, seus preparativos, a produção, os bastidores, o objetivo, o pessoal, os materiais e equipamentos e o pós-evento.
- b) Providenciar as regras da modalidade e as normas do torneio. As regras podem ser obtidas em livros esportivos ou através de federações das respectivas modalidades. Enquanto que as do torneio, normalmente criadas pela equipe do próprio *organizador*, devem prever critérios de desempate e classificação, premiações, disciplina, abrangências e vetos.
- c) Comunicar com antecedência e qualidade para atrair um número bastante de pessoas ou equipes para inscrição nos prazos e formas definidos. Num grêmio que tenha recolhimento de mensalidades dos *funcionários-associados*, tradicionalmente não se cobra taxa para inscrição.
- d) Divulgar as datas, locais, número e nome dos participantes, resultados, classificações, e tudo que for importante, e de modo atualizado.
- e) Concluir com solenidade de encerramento e premiação. O que denotará, em primeiro lugar “organização” e “consciência”, através do reconhecimento e agradecimentos que se deve fazer àqueles que colaboraram e apoiaram mais uma realização. Faça por onde, no dia da premiação, acontecer, por simples que seja, uma solenidade. Agradeça, parabeneze, cite alguns números estatísticos, enalteça a participação de todos e premie. Após o que, com formalidade, encerre o evento.

6.1.2 – Concursos.

Em alguns pontos pode-se confundir concurso com torneio, mas o primeiro tem algumas características que lhe confere, com mais propriedade, ser chamado de “concurso”. E o que é concurso, dependendo da grandeza, também pode ser chamado de “festival”.

É, então, mais adequado denominar “concurso” a competição do seguinte tipo: desenho, pintura, cartazes, painéis, poesia, crônica, dança, música, beleza, palavras cruzadas, culinária, pipas, os “mais” isso e aquilo - alto, gordo, magro, simpático, forte, criativo - e outras habilidades ou qualidades.

Nesses eventos, em meio à descontração, talentos ocultos são desenvolvidos e descobertos entre os funcionários, nossos colegas.

Quanto à organização e realização de concursos, considerar os mesmos procedimentos apontados para os torneios.

6.1.3 – Cursos.

Não é o que se chama exatamente de um evento, mas para se enquadrar nas condições do grêmio, trata-se como tal. É um acontecimento com duração curta, cuja carga horária é distribuída em alguns dias ou semanas. Em grêmios com grande infra-estrutura, como se fora um clube, pode haver cursos permanentes para certas modalidades de esportes, habilidades artísticas ou conhecimentos gerais. E mesmo nestes existem também os cursos de curta duração e que são eventuais como os que predominam nos grêmios menores.

O propósito destes cursos eventuais é oferecer uma base e noção que iniciem a pessoa interessada para, a partir daí, com a habilidade ou conhecimento adquiridos, praticar uma nova e opcional atividade.

Estes cursos, dependendo de sua natureza e objetivo, podem ser lecionados por instrutores internos ou externos.

Internos, quando entre os funcionários houver um que domine o assunto e alcance o objetivo previsto. O instrutor interno, por vivenciar já as dificuldades que se tem no grêmio e ser voluntário, é mais econômico e tem a facilidade de acesso e horário.

Externos, quando, obviamente, não houver entre os funcionários pessoa habilitada para ensinar o curso escolhido levando-se em conta também o objetivo, ou seja, o grau de aprendizado que se queira que os discentes obtenham. Nesse caso, ou se consegue uma doação especial por parte deste instrutor, ou, como geralmente ocorre, se paga pelo seu serviço. De modo, que indicamos que se cobre, também, uma taxa dos participantes, o que, inclusive, influenciá-os a valorizar mais o curso. Dispensando mais atenção e tendo mais aproveitamento.

Alguns princípios de organização e realização, para esse evento, devem ser extraídos dos torneios, tais como: pesquisa, escolha de *organizador* responsável, produção e comunicação.

6.1.4 – Festas.

Do chope, junina, da primavera, da criança, de natal e outras. O *organizador* escolhido, da mesma forma que nos outros eventos, deve tornar-se especializado em cada tipo de festa. As atitudes deste *organizador* são, em síntese, comuns aos dos demais eventos: relacionar tudo o que diga respeito à festa, planejando-a nos detalhes e, com a necessária antecedência, ir concretizando o que for possível.

Devem ser considerados para qualquer tipo de festa os seguintes pontos: tipicidade, número de convidados, local, infra-estrutura, arranjo, equipes de trabalho, custo e benefício.

- a) Tipicidade, ou aspecto típico: é relativo ao tipo de festa que é próprio de uma dada época do ano ou das características gerais que identificam particularmente uma festa, distinguindo-a das outras. Por exemplo, festa junina - há barracas de doces, salgados, pesca, caixa de surpresa, bola nas latas, argola, correio elegante, fogueira, quentão, pipoca, música e dança de quadrilha, vestimenta caipira, bandeirinhas e fogos. Assim sendo, toda festa tem seus atrativos que a torna singular, especial e muitas vezes esperada pelas pessoas.
- b) Número de convidados, ou participantes: em todo evento que se deseja realizar deve-se considerar o número de pessoas a que se propõe ou que se está capacitado a proporcionar equânime satisfação. Deste número dependerá a absoluta adequação dos demais pontos na organização de qualquer festa.

- c) Local: de conformidade ao tipo da festa e número de convidados, ele deverá ter seu tamanho adequado, considerando áreas cobertas e descobertas (ar livre), e a máxima facilidade de acesso ou disponibilidade de transporte.
- d) Infra-estrutura: qualidade das instalações gerais de modo a oferecer a todos, segurança, conforto, serviço e informação, tornando prático o atendimento de cada necessidade.
- e) Arranjo: montagem e disposição de todo mobiliário e equipamento necessário ao evento.
- f) Equipe de trabalho: o *organizador* é o maior responsável pela realização do evento, mas precisa formar uma equipe de pessoas voluntárias, dedicadas e interessadas para, no conjunto, responder por todas funções. Convém lembrar que nossas explicações têm o sentido de orientá-lo para que você realize seus eventos com os recursos humanos próprios de sua empresa ou do grêmio. Todavia, se você quiser, pode optar por empresas e profissionais especializados para praticamente todos eventos. Eles fazem e providenciam de tudo para que o seu evento seja um sucesso, bastando que se pague e se acompanhe de vez em quando.
- g) Custo: tem que ser notado não só em relação à disponibilidade de caixa, mas também no que se refere à importância de se realizar ou não um dado evento.
- h) Benefício: sua avaliação precisa considerar o custo necessário para fazer o evento em comparação às vantagens que apresenta. Quer dizer, a que se constatar a positividade dos resultados, às pessoas, ao Grêmio e à empresa.

6.1.5 – Consórcio Financeiro.

Sistema onde um ou mais grupos são formados por pessoas que, num certo momento, por sorteio ou lance, obtém uma quantia pré-definida. Quantia esta que, cada um poderia poupar individualmente e resgatá-la no final, se o fizesse junto a um banco, por exemplo. Mas que, num consórcio como esse, a pessoa tem a possibilidade de obter o mesmo montante antes de poupá-lo inteiramente - não se eximindo porém de sua obrigação de poupar até perfazer o valor total. O que, conforme a necessidade de cada um, pode ser uma vantagem.

É um benefício que aqui está classificado como evento, porque sua realização também exige determinados cuidados e segue alguns princípios dos eventos em geral. Porém o que importa, mais que sua classe, é o atingimento de seus objetivos.

Para realização desse tipo de consórcio, considera-se: pessoas, prêmio, prestações, tempo e regras.

- a) Pessoas: que sejam reconhecidamente honestas ou, pelo menos, que delas não se tenha nada em contrário. Embora as regras possam e devam prever mecanismos de segurança e garantia, que firmam a assunção de responsabilidade civil, por parte dos consorciados, é sempre melhor quando não se precisa recorrer a esses meios. Por isso, se há suspeita ou dúvida sobre a honradez de participantes num grupo de consórcio a ser criado pelo Grêmio, é melhor não realizá-lo. Evitando-se assim, aborrecimentos, prejuízos, desafetos e inimizades. Entretanto, quando essa análise resulta-se favorável, o consórcio pode ser feito. Sua realização é de responsabilidade e autonomia do grêmio, no entanto, é indispensável que ele tenha a permissão e o apoio da empresa, para que esta lhe dê garantia de aplicação das regras - como, por exemplo, desconto em folha dos valores assumidos e autorizados. A partir daí, deve-se: considerar a quantidade de pessoas interessadas, que será exatamente o dobro do número de prestações de cada participante - uma vez que, mensalmente há um sorteio e uma disponibilidade para lance - e proceder aos demais pontos.
- b) Prêmio: a quantia, denominada “Prêmio”, a ser transferida à pessoa, ora de direito, é determinada logo na abertura do grupo, em razão do número de pessoas participantes e da quantidade e valor das prestações.

- c) Prestações: o valor mensal que os participantes convencionam pagar, conforme o que têm em comum - seus salários e disponibilidade financeira - e o prêmio determinado, estabelecendo também sua quantidade.
- d) Tempo: sendo as prestações saldadas mensalmente, basta considerar a quantidade delas para que se tenha o número de meses referente à duração do consórcio. Cujas totalidades desse tempo constitui-se o prazo máximo para que os últimos consorciados recebam seus prêmios. Normalmente, o tempo estabelecido é entre quatro e doze meses. Todavia, essa decisão fica a critério dos organizadores ou dos futuros consorciados, podendo ser maior, esse tempo, se assim o quiserem. Prevenimos, no entanto, que não se aumente esse tempo, pelo motivo dos problemas já citados.
- e) Regras: precisam ser claras e simples, e comunicadas por escrito a todos os consorciados. Devem tratar do valor do prêmio e das formas de premiação, que podem ser por sorteios - informar detalhes e datas - ou por lance - informar oportunidades e limites - ou por decorrência do tempo, quando os últimos consorciados ainda não foram sorteados. Têm de explicar sobre as prestações: a quantidade, frequência, vencimentos e duração, bem como seus valores e possíveis reajustes. Precisam prever fatos como, a desistência de participação - com multa para o consorciado. Devem estipular ou não, uma taxa de serviço. Têm de informar, dessa forma, todos os aspectos que envolvem seu funcionamento, de modo que sejam sabidos por todos os consorciados, antes, na formação do grupo e depois, durante o tempo de realização.

O ganho do grêmio pode ocorrer quando dos lances dados. Porque o consorciado que deseja obter rapidamente seu prêmio, pode ao longo da duração do consórcio, dar seu lance em porcentagem - até o limite previamente estipulado na regra, por exemplo, 3%, 5%, 8% ou 10% - que será acrescida em todas as prestações que este consorciado pagará daí em diante até sua quitação. O prêmio, neste caso, por lance será dado ao consorciado que oferecer o maior percentual, até o limite. Havendo empate em lances dados, procede-se a um sorteio entre os participantes interessados. O percentual oferecido será transferido ao caixa do grêmio.

6.2 – **Eventos Externos.**

6.2.1 – Competições.

Como nos demais eventos, também para as competições, precisam ser nomeadas, pela diretoria, uma ou duas pessoas responsáveis especificamente para isto. De modo que façam os melhores contatos externos e as mais bem-sucedidas realizações.

As competições a que nos referimos podem ser participações em torneios e campeonatos externos que valham troféus e premiações, ou apenas encontros esportivos com outras empresas e seus grêmios.

Para as duas possibilidades, deve-se formar a equipe mais bem preparada. Para que, independentemente de placares, se tenha uma atuação digna, uma vez que se representa toda a empresa.

Se o encontro esportivo for entre uma seção que, isoladamente, quer tê-lo com a outra empresa, é diferente. Pois, nesse caso, deixa de existir a representatividade que nos referimos, não havendo necessidade para seleção da equipe.

Os eventos esportivos internos têm que ser abertos a todos os *funcionários-associados*, sem distinção, para que todos possam participar de forma alegre e descompromissada no que tange à preocupação com escores. Desses eventos internos é que, a pessoa na função de técnico responsável da modalidade, através de sua observação e análise, montará sua seleção a fim de representar a empresa. Por isso, também, os eventos internos são uma oportunidade para descobrimentos de talentos e valores.

Para as competições ou encontros esportivos externos é importante se considerar, no processo seletivo, não só o aspecto técnico das pessoas, mas também a disciplina.

São aptas a compor uma seleção as pessoas dotadas de:

- Talento e habilidade necessários à prática do esporte;
- Bom condicionamento físico;
- Boa vontade;
- Respeito;
- Ausência de individualismo;
- Pacificidade;
- Acatamento e comprometimento com as normas da organização e com as instruções do técnico da equipe.

Sem estas características, um grupo de pessoas é apenas dissonante e, suas vitórias seriam eventuais e nunca permanentes.

A participação de equipes do grêmio em eventos desta natureza promove uma integração também com outras empresas, que, se desconhecidas, passam a ser conhecidas. De forma que, os relacionamentos de negócios, quando já existentes, ficam estreitados e melhorados.

Há também, no campo recreativo e esportivo, uma troca de experiências quanto à maneira que cada empresa desempenha seu trabalho. Além do modo com que cada grêmio e equipe se comportam e se organizam nestes eventos, dentro de sua sede ou fora dela, e no dia-a-dia.

Através do esporte, guardando-se os devidos cuidados, os vícios são suprimidos, a saúde é mantida, o corpo e a mente são desenvolvidos, amizades são iniciadas e grupos são integrados. A prática do esporte tem muito mais pontos positivos do que o contrário. Por isso deve ser incentivado o quanto possível.

Para o grêmio que tem a vez - e sempre que tiver a vez - de receber outro grêmio ou equipe em sua sede para um encontro esportivo, sugerimos que inclua na sua lista de organização a atitude de proferir uma mensagem aos visitantes com o seguinte conteúdo:

“Agradecer por suas presenças; que são bem-vindos; que o ambiente que se tem é bom, é de amigos, é familiar; que a partida a ser realizada não seja considerada um confronto, mas sim um encontro. Que seja qual for o placar, todos sairão ganhando; que todos devem ser respeitosos e leais; que seja esta oportunidade o início de um bom relacionamento ou uma amizade. Que se possa ter muitos outros encontros como esse; que após a partida estão todos convidados a permanecer e participar do que se tem no grêmio. E agradecer mais uma vez.”

Uma mensagem nestes termos, e revestida do exemplo do anfitrião, anula ou sossega qualquer má intenção, animosidade e violência daqueles que, ao invés de serem os adversários, passam a ser novos companheiros de esporte.

Lembremos ainda que, quando a empresa se faz representar pelo seu grêmio em participações como esta, ou as promove e patrocina, ela está melhorando a sua imagem diante das outras empresas e público, tornando-se, muitas vezes, mais conhecida do que era antes. Sendo, neste aspecto, um elemento positivo de marketing na propaganda institucional da empresa.

6.2.2 – Excursões, passeios.

Por meio de pesquisa descobre-se o grau de interesse dos *funcionários-associados* em participar de excursões e passeios para eles e seus familiares.

Aproveitamos para dar um aparte e falar sobre a oportunidade de uma pesquisa. Dificilmente uma pesquisa vai indicar-nos absoluta e exatamente o que vai se suceder na realidade. Ela é, sempre, uma referência com maior ou menor grau de previsão do que tende a acontecer. Esse grau - maior ou menor - se conhecerá após a prática de algumas pesquisas e sua posterior comparação com o que de fato se sucedeu. Porque, dependendo da população - configuração do grupo de pessoas consultado - pode-se obter resultados com fidelidade à previsão observada ou até o contrário, o que é muito mal, pois nos induz ao erro, se acreditamos na previsão feita. A prática ditará o valor da pesquisa em relação ao grupo de pessoas para o qual a destinamos, e em quais circunstâncias é mais oportuna e apropriada.

Excursão é passeio, e passeio é excursão, mas apontamos aqui pequenas diferenças para melhor entendermos cada um e mais especificamente tratarmos suas realizações.

“Excursão” é aquela saída em grupo, geralmente de ônibus, para visitar uma localidade que fica a algumas horas distante, cujo fim é o de conhecer seus pontos turísticos, belezas naturais e artificiais, para ver, fotografar e sentir.

Enquanto que “passeio” é a partida de um grupo de pessoas, que pode ser menor ou maior que o da excursão, geralmente de ônibus, outras vezes em caravanas, de automóveis, por exemplo, mas que vai para um lugar perto, uma cidade vizinha, um parque ou qualquer atração que exista dentro da própria cidade.

Mesmo com estas diferenças, ambos, para serem realizados, demandam cuidados, atenções e trabalhos comuns.

Se uma pesquisa bem formulada indicar:

- A benquerença de uma excursão ou de um passeio;
- As localidades mais preferidas para se visitar;
- O número suficiente de pessoas para compor o grupo.

Então, os organizadores responsáveis já podem começar o trabalho e fazer a primeira excursão ou passeio.

Na pesquisa é necessário que se informe o valor aproximado da passagem e forma de pagamento.

Um contato com grêmios de outras empresas ou pessoas amigas que já tenham organizado estes eventos ajudará na obtenção de informações importantes. A experiência conta, mas a iniciativa e dedicação valem mais para um bom desempenho e para a conquista dos melhores resultados.

7 – COMUNICAÇÃO.

O sucesso de todo empreendimento, independentemente de sua natureza e objetivo, excetuando-se aqueles que devam ser secretos, não prescinde a ferramenta da comunicação. E mesmo estes últimos dependerão de uma comunicação específica.

Pode ser simples ou mais elaborada, contudo, deve ser eficiente e adequada para atingir as pessoas que se quer envolver.

Por exemplo, uma indústria que investe no desenvolvimento de um produto de grande benefício ao consumidor, se não der especial atenção à embalagem e rótulo - que preserve e identifique corretamente o produto - e, principalmente, a uma competente publicidade - que utilize os meios de comunicação apropriados - não terá seu produto conhecido no mercado, como poderia. Estará desperdiçando então uma ótima oportunidade de sucesso. E do outro lado, o consumidor também estará perdendo com isso, ao deixar de aproveitar os benefícios desse produto, que certamente quereria. Mas ainda nem sabe que ele existe. Nesse caso, são inúmeros os prejudicados com uma comunicação deficiente.

Existe ainda o exemplo inverso deste. Em que uma empresa desenvolve, consciente ou não, um produto ruim, que dará problemas e dor-de-cabeça aos seus usuários. No entanto, essa empresa investe alto numa ampla e eficaz campanha publicitária. O mercado passa a conhecer o produto, sendo um enorme sucesso de vendas. Até que os consumidores percebam o engano, a empresa ganhou muito, restando àqueles ir atrás dos seus direitos.

Conclui-se então que a “comunicação” deve ser considerada com especial atenção e responsabilidade. Deve-se ter o desejo, a iniciativa e a dedicação para criar e realizar os melhores projetos possíveis dentro do grêmio, aos funcionários associados e, somado a isso, saber como divulgá-los e torná-los bem-sucedidos em todos aspectos.

Os tópicos deste capítulo são:

- 7.1 – Imagem – nome, logomarca, cor.
- 7.2 – Quadro de avisos
- 7.3 – Cartazes
- 7.4 – Jornal interno
- 7.5 – Sistema de som

7.1 – A Imagem.

Assim como um produto tem seu nome e embalagem e uma empresa a sua logomarca, o Grêmio não pode ser diferente. Tem um nome, uma logomarca e suas cores; componentes que o identificarão sempre que estiver à frente de qualquer atividade.

- a) Nome: deve-se escolher um nome significativo, de preferência bonito, que possa identificá-lo visualmente - quando escrito e lido - e verbalmente - quando falado e ouvido - durante toda a vida do grêmio. Pode ser fantasioso, desde que preferentemente esteja relacionado com o produto ou com o nome da empresa. Um bom nome é, muitas vezes obtido, com uma sigla onde sintetiza o nome por extenso do grêmio. Por exemplo, GRETI ou TIGRE para o Grêmio Recreativo e Esportivo de uma empresa que se chama, por exemplo, Teletransportes Interativa. Um estudo gráfico, relacionando todas as possibilidades de siglas e seus significados, bem com suas sonoridades, levará certamente à escolha de um bom nome, do qual se possa dignar representá-lo e ser por ele representado.

- b) Logomarca: é o sinal gráfico que identificará o grêmio visualmente. É muito conveniente que ela exista. É um componente na comunicação visual, que o personaliza. Confere à entidade um aspecto de inteligência e organização. Para sua criação, pode-se solicitar os serviços de um desenhista gráfico ou seguir algumas dicas para resolver este assunto internamente, na empresa, não com a mesma especialidade, porém, resolver. Sua criação - depois de relevar o fato de que uma logomarca deve tornar-se uma tradição e por isso ser feita projetada para durar a vida do grêmio - toma como ponto de partida o nome. Em seguida, considera a atividade da entidade, que no caso, é o grêmio, e que é recreativa e esportiva. Em terceiro lugar, leva em conta a empresa - sua personalidade, cultura ou filosofia, sua logomarca, seu prédio - e depois, seu produto. Destas quatro considerações faz-se uma análise, a fim de extrair uma forma sintetizada que represente dentro do possível um ou todos esses pontos. A exemplo do estudo para busca do nome, faz-se o mesmo para obtenção da logomarca. Rascunha-se bastante, no computador ou à mão, escolhe-se alguns, definem-se traços e aprimoram-se formas. A logomarca pode ser uma combinação do sinal gráfico - desenho ou forma escolhida - com o texto suporte - que é o próprio nome do grêmio, também por extenso. Deve-se prever sua utilização com e sem o texto suporte, assim como, em dimensões ampliadas e reduzidas, e sua aplicação em todos os espaços possíveis: cartões de visitas, papel de carta, envelopes, camisetas, auto-adesivos, cartazes, bandeiras e material esportivo.
- c) Cores: integram a logomarca, contribuindo para a identidade visual personalizada, embora nem sempre se possa reproduzi-las. Podem ser escolhidas as próprias cores que representam a empresa ou cores que dirão respeito exclusivamente ao Grêmio. Uma combinação bem feita tornará a logomarca mais bonita e também os objetos e espaços onde essas cores aparecerem.

7.2 – Quadro de Avisos.

É um dos meios mais simples, antigo e tradicional, mas que mantém sua praticidade e eficácia, para comunicar as novidades.

Pode ser confeccionado ou adquirido com facilidade.

Quando não se tem “quadro de avisos” chama-se ao espaço para afixação das informações de “mural”.

Quadro de avisos ou mural, deve ter sua localização em área de fácil acesso e de grande circulação e passagem dos funcionários.

Não deve exibir comunicados que não digam respeito ao Grêmio, seu espaço tem que ser exclusivo para que não cause confusão de informações.

Na sua parte superior - cabeçalho - é positivo que contenha, permanentemente, uma escrita, tipo: “O Grêmio (pôr o nome) informa:”. Isto faz com que não tenham dúvida de que o espaço é mesmo do grêmio. E o recurso da cor também pode ser usado para auxiliar na diferenciação entre o quadro de avisos ou mural do grêmio e o da empresa.

Pode-se expor, num quadro de avisos, mensagens diminutas ou longas, em formatos pequeno ou grande. Pode conter apenas texto ou terem ilustrações e serem mais persuasivas, como nos cartazes.

Pode ser reservado nele um campo próprio para anúncios classificados, o que seria de grande valia a muitos funcionários, associados ou não, para compra, venda, troca, serviços em geral que podem ser divulgados. Sendo isto, mais um serviço do grêmio, além de ser também mais um atrativo ao quadro, no conjunto do que expõe.

Para os classificados não só se determina um pequeno espaço para seu uso, como também se padroniza o formato de cada anúncio; atribuindo ainda, a uma pessoa a responsabilidade para receber os pedidos de inclusão no quadro e seu funcionamento geral.

7.3 – Cartazes.

No caso do grêmio, normalmente é feito em uma ou poucas unidades, sendo facilitado a sua reprodução. Deve chamar a atenção, em relação aos outros estímulos visuais do ambiente; despertar o interesse quando lido; e incentivar a ação nele proposta. Para tanto, precisa de um texto simples, claro e objetivo, aliado a um assunto que tenha importância.

Havendo na empresa pessoa que possa ilustrar de forma personalizada, com caricaturas, por exemplo, pode ser utilizada. Com os recursos da informática tornou-se mais fácil o uso de ilustrações de todo o tipo, tanto que é preciso cuidado para não cometer excessos. O uso de uma ilustração deve ser no sentido de reforçar o conteúdo da mensagem escrita, preferentemente de forma agradável e oportuna, contribuindo com o objetivo da comunicação.

A maneira de se produzir um cartaz pode variar conforme os recursos técnicos e materiais de que se dispõe, procurando, no entanto, ser criativo, inteligente e motivador.

Note para que na sua forma o cartaz não tenha palavra quebrada - que começa numa linha e termina noutra - a menos que seja providencial. Faça uma composição prática entre as letras gráficas que devem ser lidas à distância e a imagem que deve ilustrar a idéia. Sinta a clareza e objetividade que deve ter. Certifique-se de que o cartaz agrade ou choque as pessoas, dependendo da intenção. Mas que, literalmente, dê conta de seu recado, se bem que a certeza do sucesso ou não dele será verificada pela consequência da reação que provocar.

Uma boa observação dos cartazes e informes publicitários existentes por toda parte - revistas, jornais, outdoors, painéis, lojas, cinemas - certamente o auxiliará no entendimento e apreensão de idéias importantes que compõem esta forma de comunicação.

7.4 – Jornal Interno, ou Órgão Informativo.

Instrumento gráfico que presta um serviço importante ao grêmio e à empresa. Tem a propriedade de poder tratar de cada assunto detalhadamente, uma vez que aproveita a disponibilidade de tempo que o leitor tem, em algum momento do dia, para buscar sua informação.

Pode ser portador exclusivamente das mensagens e assuntos gremistas, ou ir além no seu valor e importância ao incluir em suas páginas assuntos também da empresa.

Pode fazê-lo em nível de prestação de serviço a todos funcionários indistintamente informando referente a leis trabalhistas, resoluções sindicais, para explicação de aspectos complicados.

Pode propagar com sutileza, idéias, história e filosofia da empresa, fortalecendo sua cultura.

Pode tratar de assuntos de interesse geral, passatempo, curiosidades. Mas principalmente, deve o “jornal interno” ou “órgão informativo” - podendo também ter o formato de revista, mesmo que pequena - comunicar acerca das ações do grêmio. Ações estas, que não são poucas, pelo contrário, quando se tem uma equipe ativa na condução gremista, são tantas que se faz mister uma programação no início de cada temporada - seja mensal, bimestral, trimestral ou outra.

A divulgação de eventos e promoções precisa ocorrer sempre com a devida antecedência, prevendo tempo para realização hábil de todo o processo de inscrições, matrículas, pagamentos, documentações e arranjos necessários.

Sua produção pode ser providenciada de maneira simples, após serem redigidas todas matérias, o que pode ser feito por uma equipe de colaboradores, cada qual tratando de um assunto, podem ser incluídas ilustrações. Adota-se uma diagramação própria para este jornal, a qual também passa a ser sua marca. A reprodução depende: dos recursos de que se dispõe, da qualidade que se quer e da tiragem. Podendo ser reproduzido através da reprografia - xerox -, da impressão digital a laser, ou do offset. Sendo esta última modalidade

indicada para grêmios que tenham um número elevado de *funcionários-associados*, tornando-se válido seu custo / benefício.

Seja a sua produção simples ou requintada, econômica ou dispendiosa, tem que primar sempre pela qualidade das mensagens e oportunidade dos assuntos. Também é importante que tenha um nome representado em logotipo, relacionado ao grêmio e sugestivo, que seja obtido através de um concurso para todos funcionários criarem-no e escolherem-no. Será o cabeçalho do jornal identificando-o daí por diante.

A frequência com que será editado depende das programações e do volume de atividades de cada grêmio.

O Jornal Interno é um veículo de comunicação que positivamente também pode manter um espaço para classificados, ampliando seu leque de benefícios.

7.5 – Sistema de Som.

Uma aparelhagem, mesmo que apenas proporcione música-ambiente e seja utilizada para ritmar ginástica, já tem justificada sua existência.

Agora, sendo composta por auto-falantes distribuídos pela sede, microfones, amplificadores e caixas acústicas de grande potência, pode-se promover eventos com a presença de grande público.

Pode servir para chamados, anúncios e informações rápidas com o alcance imediato de seu objetivo. Além de ser muito útil para festas, bingos, e apresentações de todo tipo.

Bem utilizado no dia-a-dia, entre uma música e outra, pode manter atualizado os funcionários da empresa e os frequentadores do Grêmio, quanto à programação de eventos ou qualquer assunto relativo à empresa.

É um elemento colaborador importante, no conjunto das formas de comunicação, que pode ser aproveitado pelo grêmio para atingir seu objetivo de, às vezes mais rapidamente, tornar público um assunto, idéia ou fato.

8 – REUNIÕES.

Tal como numa empresa e em todo tipo de organização, também no grêmio existe a necessidade do expediente da “reunião”.

Mencionamos tal assunto, aqui, não com o propósito de ensinar especificamente sobre ele, mas apenas contribuir com algumas noções, dada a sua importância que tem no auxílio de quem administra.

A realização de reuniões entre duas ou mais pessoas para resolverem através de consenso, de forma representativa e democrática, facilita propostas e decisões de interesse geral, à empresa, aos funcionários e, no nosso caso, ao grêmio. Comunicar e saber, apresentar e ouvir idéias, dirimir dúvidas, apontar caminhos e soluções, decidir e resolver problemas, tudo em conjunto às outras pessoas: eis o mérito da “reunião”.

As considerações a seguir focalizam o tema sob o contexto do Grêmio, embora não o afaste de sua relação com outras áreas.

Os tópicos deste capítulo são:

- 8.1 – Necessidade;
- 8.2 – Pauta;
- 8.3 – Convocação;
- 8.4 – Duração;
- 8.5 – Periodicidade;
- 8.6 – Local;
- 8.7 – Realização.

8.1 – Necessidade.

Se os assuntos da pauta puderem ser tratados através de um e-mail ou pelo telefone, de maneira simples, então não se precisa de uma reunião. Esta só deve ser realizada quando a circunstância assim o exigir ou quando sua realização trazer mais benefícios.

8.2 – Pauta.

Elaborada com simplicidade e clareza, deve apontar seu objetivo e citar os assuntos a serem abordados e o que se espera de cada participante. Tendo ao lado de cada assunto citado o nome da pessoa que por ele responderá.

O volume da pauta deve prever o tempo necessário para se chegar ao objetivo - que pode ser o de comunicar, esclarecer, tomar conhecimento, sugerir, confirmar, questionar, discutir, escolher, ponderar, acordar, decidir e resolver.

8.3 – Convocação.

Fazê-la com antecedência, de modo que os participantes tenham tempo de preparar o que lhes seja pertinente. Notar também que o número de participantes - diretoria, conselhos, colaboradores ou o que precisar - seja o estritamente necessário, para que não haja participação indevida e despropositada. O que incorreria em desperdício de tempo, desgaste pessoal, desvio de propósito e, muitas vezes, perda do objetivo principal.

8.4 – **Duração.**

É positivo que a duração de uma reunião não ultrapasse o tempo mínimo necessário para tratar dos assuntos. É dever do orientador da reunião, notar e intervir para que não haja redundância, nem divagação. A reunião também não deve ser tão breve que salte pontos importantes. Por isso, convém que sua pauta indique o tempo necessário para cada assunto.

8.5 – **Periodicidade.**

Há muitos adeptos de que se deva realizar reuniões ordinárias - com frequência estabelecida, por exemplo, mensal, semanal, diária - independentemente de se ter assunto para tratar ou não, só para não se perder o costume. Mas, a experiência mostra que reuniões que não têm motivo são prejudiciais, pois, além de desperdiçarem tempo e energia, causam desinteresse para as reuniões de um modo geral.

Por outro lado, quando se tem motivo e se apresenta uma pauta necessária e, portanto, oportuna, a reunião deve ser realizada, tanto de modo freqüente e ordinário com de modo extraordinário.

8.6 – **Local.**

Uma sala onde não haja interrupção é o ideal. Deve prever os recursos necessários - TV, vídeo, slides, flip-chart, lousa, ou simplesmente cadeiras e mesa - para sua melhor produtividade. A postura das pessoas em torno da mesa favorece quando todos se vêem de frente. Um copo d'água ou cafezinho para cada um, conforme a duração e a circunstância.

8.7 – **Realização.**

Com os participantes já presentes e tudo pronto, o orientador da reunião assume, informando inicialmente, os objetivos ou a finalidade clara e patente para que estão reunidos. Após o que, ele esclarece sobre o assunto a tratar, ou pede para que a pessoa mais envolvida com o tema o faça; ou ainda, ingressa no assunto por meio de uma pergunta a um dos membros ou a todos.

Uma vez que o grupo já esteja tratando do assunto, seja debatendo-o, esclarecendo-o ou decidindo, o orientador retoma de vez em quando para proceder a resumos - de decisões e de tarefas a cumprir - a fim de que o secretário possa anotá-los na ata e todos saibam claramente das resoluções.

O orientador também deve observar os comportamentos, pois há os que falam demais, os que nada falam, os que criam problemas e os que concordam com tudo. E, na medida do possível e do necessário, deve intervir para que a participações sejam mais autênticas e democráticas.

O orientador tem, portanto, que manter sob controle o atingimento do objetivo. De forma que, a cada desvio no rumo das conversas, deve por ele ser retomada a devida trajetória.

Ao terminar a reunião, seja pelo tempo findo ou pela conclusão do assunto, deve o orientador ressaltar a todos a importância de suas participações, bem como agradecer a atenção e o empenho de cada um. De forma que, ao saírem da sala, estes participantes tenham o sentimento de haverem contribuído ao processo.

Referência:

PEMPERTON, Maria. *Como Dirigir Uma Reunião*. Portugal, Europa-América, 1982.

9 – GESTÃO, MANDATO.

Período no qual uma equipe administrativa - diretoria e colaboradores - se torna responsável pela:

- Manutenção das conquistas obtidas;
- Criação de planos e suas realizações;
- Continuidade das ações em prol dos associados;
- Dedicção na busca do sucesso do grêmio.

Assim como a equipe administrativa - que dependendo do número de funcionários da empresa, é ou não constituída através de assembléia geral, para votação de conselho deliberativo, conselho fiscal e diretoria executiva - a gestão também é um dos tópicos abordados nos estatutos sociais, que deve prever seus aspectos e duração.

“Não imagine jamais nenhum governo poder tomar decisões inteiramente acertadas; pense, sobretudo, em que terá de tomá-las sempre incertas, porque isto está na ordem das coisas, que nunca deixa, quando se busca impedir algum inconveniente, de cometer outro. A prudência está exatamente em saber conhecer a natureza dos inconvenientes e adotar o que for menos prejudicial como sendo bom.” Capítulo XXI de *O Príncipe*, de Maquiavel.

Os tópicos deste capítulo são:

- 9.1 – Primeira gestão, de fundação.
- 9.2 – Duração
- 9.3 – Eleições

9.1 – Primeira Gestão, de Fundação.

Constituída a equipe de trabalho, conforme os estatutos sociais (capítulo 3, *“Administração”*) e segundo os critérios de sua formação, tem que se pôr em atividade já desde o primeiro momento. Porque o mais provável, é que esta equipe tenha mais volume de trabalho - de criação e realização - e uma responsabilidade mais significativa, do que as equipes das próximas gestões. Até por isso, tem esta primeira equipe, o nome de cada componente registrado nos estatutos de modo definitivo.

O sucesso dessa primeira gestão é de grande importância para a conquista da simpatia e confiança dos associados. Embora não seja isso, condição indispensável para que a próxima equipe gestora dê boa continuidade.

9.2 – Duração.

Uma gestão deve pressupor tempo suficiente para que uma equipe de trabalho possa realizar seus planos. É preciso que tenha um mínimo de prazo para dar sua contribuição e também deixar sua marca positiva na história do grêmio.

Entretanto, não deve também ter um tempo longo. De maneira que se evite qualquer possibilidade de acomodação por parte de alguma equipe, que perdurasse no posto. Assim, fica prevalecido o dinamismo entre as gestões, para que várias equipes tenham espaço para praticar seus planos em favor da entidade.

Nesse contexto, indicamos o período de dois anos como sendo adequado à natureza do Grêmio, dentro de uma empresa.

9.3 – Eleição.

Os critérios, regra e forma de eleição para escolha do comando do grêmio, a cada gestão, são previstos pelo Estatuto Social.

Quando há na empresa número suficiente de associados para formação de conselhos deliberativo e fiscal e diretoria executiva, indicamos a realização de assembléia geral. Nesta, obtém-se a votação de todos *funcionários-associados* para escolha dos conselhos, que por sua vez escolherão a diretoria executiva a partir de uma das chapas candidatas ou não a presidente e vice-presidente. Os quais comporão sua equipe: diretores, secretário, tesoureiro, administrador.

Já numa empresa, com número insuficiente de associados para formação destes conselhos, realiza-se com todos uma votação para escolha - dentre as chapas candidatas - de presidente e vice-presidente; que formarão sua equipe de colaboradores.

Existe a opção de que os conselhos deliberativo e fiscal, uma vez constituídos, numa eleição de assembléia geral, sejam definitivos, não se alterando de gestão para gestão. Já a diretoria executiva tem sua alteração a cada gestão, podendo ser votados e escolhidos pelos *funcionários-associados* o presidente e vice-presidente de uma das chapas candidatas, ou apenas escolhidos pelo conselho deliberativo. Tudo depende do ambiente democrático que se queira ou se possa ter.

É importante que o grêmio, com o apoio da empresa, elabore bem seus estatutos. Dotando-os, por exemplo, de mecanismos que preservem sua integridade e que fortaleçam seu ideal, independente da equipe gestora. Nesse caso, indicamos que haja a participação de todos *funcionários-associados* para a escolha de presidente e vice. Tanto na situação em que os conselhos sejam definitivos como na condição em que durem apenas a mesma gestão.

Definidas as formas de eleição, é importante que se divulgue e se realize com a devida antecedência. Porque o processo de passagem entre uma gestão e outra precisa ser participada por ambas equipes, para que não se quebre o ritmo e a continuidade. Uma quinzena, depois da apuração e resultado da eleição, é tempo conveniente para este processo. Sendo a divulgação da eleição e abertura das inscrições aos candidatos com a anterioridade de um mês. Para que possam fazer propaganda de suas chapas, plataformas e planos, enquanto que a equipe responsável pela eleição, também tenha tempo para se organizar. De modo que tudo saia dentro do previsto, com lisura, neutralidade e competência, conferindo ao processo a confiança que todos precisam.

10 – DEDUÇÕES DO IMPOSTO DE RENDA E CONTABILIDADE.

Os tópicos deste capítulo são:

- 10.1 – Deduções do Imposto de Renda
- 10.2 – Contabilidade

10.1 – Deduções do Imposto de Renda.

A empresa, ao fazer doações para o seu grêmio, pode deduzir do imposto de renda o valor doado até 2% (dois por cento) do lucro operacional. Conforme estabelece a [lei nº 9.249 de 26 de Dezembro de 1995, em seu artigo 13, parágrafo II, inciso III, alíneas a, b e c.](#)

A doação deve ser feita através de depósito em conta corrente da entidade beneficiária. E a empresa deve receber desta entidade - o grêmio - um documento que comprove o recebimento da doação e que expresse o comprometimento de sua aplicação, estritamente nos fins estabelecidos pelo estatuto social.

Segundo esta lei, a empresa só poderá realizar a dedução se o grêmio for reconhecido como de *Utilidade Pública* através de decreto federal - ato formal de órgão competente da União, Ministério da Justiça.

Sobre *Utilidade Pública* versa a [lei nº 91 de 28 de Agosto de 1935 e o decreto nº 50.517 de 2 de Maio de 1961.](#)

[A lei nº 8.313 de 23 de Dezembro de 1991](#) trata do Programa Nacional de Apoio à Cultura.

Ver também o [artigo 213 da Constituição.](#)

Como já dissemos, a legislação pode sofrer mudanças, de forma que é importante consultá-la antes de qualquer atitude, para inteirar-se de eventual atualização.

Um link para, gratuitamente, acessar toda a legislação federal é:
<http://www.presidencia.gov.br/legislacao/>

10.2 – Contabilidade.

Como entidade sem fins lucrativos, o grêmio é isento de uma contabilidade que apresente ou publique balanço e todos os lançamentos em contas específicas, como faz uma empresa.

Sua obrigação se dá na escrituração do livro Caixa, para controle interno de toda movimentação e para apresentação, quando solicitado, à Fiscalização da Receita Federal.

Se o grêmio preferir, além dessa escrituração e controle, também poderá realizar lançamentos, balancete e balanço. Do mesmo modo que não há obrigatoriedade disto, também não há impedimento. Se o fizer, no entanto, obterá maior controle e visualização de seu patrimônio.

O que constitui uma obrigatoriedade, por parte do grêmio, é a apresentação, à Secretaria da Receita Federal, de uma Declaração de Isenção do Imposto de Renda Pessoa Jurídica, que deve feita todo ano, até o último dia útil de Junho, referente o exercício de Janeiro a Dezembro do ano anterior. Segundo o próprio formulário que deve ser utilizado para esta declaração, os requisitos essenciais para gozo da isenção são os seguintes:

- I – Não remunerar seus dirigentes - exceto para instituições de educação ou de assistência social;

- II – Não distribuir qualquer parcela de seu patrimônio ou de suas rendas, a título de lucro ou participação no resultado;
 - III – Aplicar integralmente, no país, os seus recursos na manutenção e desenvolvimento de seus objetivos institucionais;
 - IV – Recolher os tributos devidos sobre os rendimentos por ela pagos ou creditados;
 - V – Entregar, anualmente, sua Declaração de Isenção, na forma da **I.N.S.R.F. 71/80**;
 - VI – Manter escrituração de suas receitas e despesas em livros revestidos de formalidades capazes de assegurar sua exatidão;
 - VII – Prestar, à repartição lançadora do imposto, as informações determinadas em lei.
- Nota: O não cumprimento de qualquer dos itens acima implica na suspensão ou perda da isenção.

SOBRE O AUTOR



José Roberto Jerônimo

- Pós-graduado em Administração de Empresas, Universidade Mogi das Cruzes.
- Bacharel em Comunicação Visual, Universidade Guarulhos.
- Ex-Presidente de grêmio recreativo para empresa.
- Estudioso do comportamento humano, através da neurolinguística, psicologia, metafísica, filosofia, espiritualidade, inteligências múltiplas e emocional.
- Negociador, Administrador e Comunicador Visual.
- Honra ao mérito pelo Exército Brasileiro.
- Autor dos livros “*O Passo do Grande Espírito*”, “*Como se Tornar um Asno Volante em 19 Lições Erradas*” e “*Acima da Vitória*”.
- Site: www.jrjeronimo.com.br

Dúvidas, sugestões, críticas, elogios ou comentários, escreva para:
contato@jrjeronimo.com.br