

ATA DA REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DE DIRETORIA

Data: 27 de novembro de 2009 (sexta-feira).

Horário: das 8:00h às 12:00h

Local: Abcsem – Av. Papa Pio XII, nº. 847 - Jd. Chapadão – Campinas/SP

Participantes: *Adriana Pontes, Álvaro Peixoto, Carlos Kishimoto, Gerard Vrolijk, Joelson Freitas, Mariana Ceratti (coordenadora executiva), Sabrina de Araujo Tinoco (assistente técnica administrativa).*

Pauta:

1. Assuntos Gerais
2. Formação da chapa para a eleição da Diretoria, biênio 2010/11
3. Proposta de adequação operacional 2010
 - 3.1. Estudo de cargos e funções
 - 3.2. Proposta de Coordenadoria de Eventos
4. Finalização do texto do novo Código de Ética da ABCSEM
5. Orçamento ABCSEM para o ano de 2010
6. Nova Proposta de Anuidades para 2010

Deliberações:

1) Assuntos Gerais

Mariana iniciou a reunião comentando que o presidente em exercício, Francisco Sallit, informou-a ontem que não poderia comparecer a esta reunião por motivos pessoais de ordem maior (falecimento de um colega de trabalho). Dado o imprevisto de sua ausência, Mariana conversou com ele ao telefone na tarde de ontem, sobre os assuntos que seriam discutidos nessa reunião, para que ele tivesse ciência dos mesmos e pudesse transmitir sua opinião. Assim sendo, Mariana comentou que Sallit recebeu as devidas explicações sobre cada tema a ser apresentado na reunião e que estava de acordo com os mesmos. Mariana ainda explicou que a pauta inicialmente prevista para esta reunião era bastante extensa, necessitando de maior tempo, do que apenas meio período, para seu entendimento e discussão; por esse motivo, informou aos presentes que os itens 4, 5 e 6 da pauta deveriam ser discutidos em uma reunião específica sobre finanças e administração da Associação, de preferência com a participação conjunta da futura Diretoria, haja vista que será essa que gerenciará a Associação nos dois próximos anos. Tendo os presentes concordado com tal proposta, Mariana passou à apresentação dos assuntos gerais, informando que a definição das prioridades e prazos para resolução de cada um dos temas, definirá a forma como serão conduzidos: se em reunião presencial ou por email. O primeiro assunto tratado foi o **agendamento da reunião conjunta entre a atual Diretoria da ABCSEM e a futura Diretoria**, para discussão de assuntos estratégicos, operacionais, financeiros e para a revisão de nosso último Planejamento Estratégico (2008), o qual ficou para o **dia 08 de janeiro de 2010 (sexta-feira), a partir das 08:30h na sede da Associação**, onde também deverá ser oficializada a chapa com os candidatos eletivos à nova Diretoria da ABCSEM, para a gestão do biênio 2010/2011. A data acima foi indicada após avaliação do Estatuto Social da Associação e verificação dos procedimentos e prazos para a formação das chapas e envio das mesmas à ABCSEM, bem como o prazo de envio da convocação oficial da Assembleia Geral Ordinária, na qual será realizada a eleição da nova Diretoria. Assim sendo, em conformidade com os prazos acima previstos, resolveu-se que **a Assembleia Geral Ordinária deverá ser realizada no dia 26 de fevereiro de 2010, sexta-feira, período da manhã**, considerando também a disponibilidade dos Diretores presentes nesta reunião, bem como, do presidente em exercício, o qual já havia comunicado sua agenda à Mariana antecipadamente. Sobre os **preparativos para a comemoração dos 40 anos da ABCSEM**, no próximo ano, Mariana pediu a atenção dos presentes para as seguintes propostas: (a) **lançamento do livro comemorativo institucional da Abcsem**, onde serão abordados assuntos importantes e acontecimentos referentes ao setor de hortaliças, flores e ornamentais; uma prévia desta proposta foi apresentada pela Assessora de Imprensa, Marlene Simarelli, na última reunião de Diretoria, realizada em 06 de novembro; **a decisão dos presentes foi de que Marlene e Sabrina deverão descrever melhor a proposta do referido livro, quais assuntos serão abordados, qual a forma de investimento e patrocínio,**

etc., e apresentar novamente à Diretoria na próxima reunião de Diretoria, a fim de que esta possa decidir; (b) Mariana propôs uma **remodelação do logo da Associação**, inserindo a informação “40 anos” e tornando as linhas mais desenhadas, objetivando uma imagem mais moderna para ser empregado em todos os documentos e ações da ABCSEM, no decorrer dos preparativos de seus 40 anos, já neste ano e em 2010; Mariana se dispôs a criar pessoalmente 03 propostas de remodelação do logo, bem como, o cartão de Natal 2009 para a Associação; informou ainda que foi realizada uma cotação pela Sabrina com um profissional gráfico para a criação do logo e do cartão, e que o valor orçado foi de R\$ 600,00 (seiscentos reais); assim sendo, caso a Diretoria aprove uma das propostas de remodelação do logo e do cartão de Natal, tal valor será economizado pela Associação; o cartão deverá ser enviado pela ABCSEM via email; os Diretores presentes concordaram com a proposta e pediram à Mariana que enviasse os modelos para votação pela Diretoria, via email; (c) **realização de evento de promoção do consumo de hortaliças e flores na Hortitec: gastronômico e de decoração**; Mariana explicou que este evento foi proposto e aprovado no ano de 2007; contudo, pela questão da reestruturação operacional da ABCSEM naquela época, o projeto foi abortado; Mariana explicou aos Diretores que a ideia é retomar o projeto para este ano, como uma das ações comemorativas dos 40 anos da Associação; os presentes concordaram com a ideia e pediram à Mariana que escrevesse uma proposta para posterior apresentação à Diretoria; (d) **realização de Workshop sobre a cadeia produtiva de hortaliças**; Mariana explicou que esse foi um pedido antigo feito por associados e que, dada a grandeza do evento e nossa pequena estrutura operacional, o mesmo não foi estudado; os Diretores presentes concordaram que a ideia deva ser retomada; porém, como há outros eventos já propostos por outros associados que também não foram abordados até o momento, deverá ser feita uma proposta de programação de possíveis eventos para 2010, para depois decidir-se quais os melhores temas a serem abordados; ficaram responsáveis por essa tarefa, Mariana e Sabrina, em conjunto; a proposta deverá ser apresentada à Diretoria na próxima reunião, haja vista a necessidade de participação da próxima Diretoria na tomada de decisão sobre esse assunto. Sobre o pedido de **doação dos computadores antigos e em desuso da sede**, Mariana e Sabrina explicaram que são três os computadores e que estão bastante defasados em suas configurações; os mesmos não vem sendo utilizados a meses, inclusive, os dois que estão guardados em caixas sob a mesa de trabalho da sede, possivelmente necessitem de assistência técnica para voltarem a funcionar; por esses motivos, os presentes concordaram com a doação dos mesmos, preferencialmente para uma instituição de ensino pública da área de informática ou assistência técnica, que possa utilizar-se das peças dos equipamentos em suas ações de ensino aos alunos; resolveu-se ainda que o ato da doação seja acompanhado e divulgado pela Assessoria de Imprensa da Associação. Com relação à **necessidade de alteração do site da ABCSEM, visando à adequação do mesmo aos novos serviços oferecidos pela ABCSEM**, de acordo com a proposta de Consultoria de Relacionamento com o Cliente aprovada na última reunião de Diretoria, Mariana explicou que novas páginas necessitarão ser incluídas e outras já existentes deverão ser alteradas, bem como, dois novos endereços de email deverão ser criados para o atendimento dos associados e público geral: sac@abcsem.com.br (sobre dúvidas de entendimento das legislações de nosso setor, informações sobre cursos e ventos da ABCSEM, recebimento de pedidos e perguntas institucionais, interesse em se associar, informação atualizada sobre dados do setor, entre outros assuntos) e ouvidoria@abcsem.com.br (para o recebimento de sugestões, críticas, reclamações ou elogios sobre a estrutura operacional e de serviços da ABCSEM ou ações antiéticas de seus associados, além de denúncias sobre comercialização de sementes e mudas ilegais, entre outros assuntos). Os Diretores entenderam a necessidade e solicitaram à Mariana que faça uma proposta e verifique os custos da mesma junto ao profissional que executou o layout atual do site, a fim de apresentá-la, junto com os detalhes da prestação de seus serviços de consultoria, na próxima reunião de Diretoria, haja vista a necessidade de participação da próxima Diretoria na tomada de decisão sobre esse assunto. Mariana aproveitou para informar os Diretores da possibilidade de, em 2010, indicarem o nome de algum importante representante do setor, para receber a homenagem de **sócio-honorário**. Os presentes argumentaram sobre a obrigatoriedade de se ter um sócio honorário, e Mariana esclareceu que fica a critério dos Diretores indicarem ou não algum nome. Assim sendo, resolveu-se repensar esse assunto na próxima reunião de Diretoria, já com a nova gestão. Ainda em assuntos gerais, Adriana pediu a palavra para comentar sobre a **proposta de uma parceria entre a ABCSEM e o professor e pesquisador da Esalq, Keigo Minami para a comercialização de um livro técnico sobre a produção de mudas de hortaliças**, do qual é autor. A ideia colocada por Adriana, e antecipadamente conversada com o Prof. Keigo, seria de a ABCSEM custear a impressão de 1.000 exemplares do livro, com custo estimado de R\$ 15.000,00 (quinze mil reais), sendo responsável pela venda dos mesmos. O valor final de venda foi estimado em R\$ 60,00, sendo que a porcentagem do valor de cada exemplar a ser remetida ao Prof. Keigo deveria ser ainda estudada com o mesmo; nesse sentido, Adriana se comprometeu a conversar as possibilidades com o professor. Os demais Diretores presentes questionaram a necessidade de um estudo sobre custos x benefícios dessa proposta, haja vista o grande investimento. Adriana ainda sugeriu que o livro fosse lançado na Hortitec, e que a parceria seria uma forma de

melhor apoiarmos o setor de mudas de hortaliças. Mariana sugeriu que fosse considerada a venda de espaço promocional em sua contracapa, a fim de gerar patrocínio para o custeio da impressão. Dentro da proposta dos novos serviços de Mariana como consultora da ABCSEM, esta se comprometeu a, junto de Sabrina e Marlene, elaborar um projeto sobre a venda do referido livro, haja vista que as duas últimas já deverão realizar estudo semelhante para o livro comemorativo dos 40 anos da ABCSEM. A proposta deverá também ser apresentada na próxima reunião de Diretoria.

2) Formação da chapa para a eleição da Diretoria, biênio 2010/11

Mariana iniciou o assunto apresentando a nova estrutura da Diretoria da ABCSEM, que estará em vigência para a nova gestão, de acordo com o estipulado em nosso Estatuto Social, reformado em 18 de abril de 2008, como segue: “A ABCSEM será dirigida por uma Diretoria Deliberativa e uma Diretoria Executiva e fiscalizada pelo Conselho Fiscal, eleitos e empossados pela Assembléia Geral, para um mandato de 02 (dois) anos, podendo ser reeleita por até 03 (três) períodos consecutivos. A Diretoria Deliberativa contará com 05 (cinco) membros titulares e 02 (dois) membros suplente: Presidente; Vice-Presidente; Secretário (e suplente); Tesoureiro (e suplente); e Presidente do Conselho Fiscal. O Vice-Presidente já é o suplente do Presidente na vacância deste. A Diretoria Executiva contará com 03 (três) membros titulares e 03 (três) membros suplentes: Diretor Executivo do Segmento de Sementes; Diretor Executivo do Segmento de Mudas de Ornamentais; e Diretor Executivo do Segmento de Mudas de Hortaliças (Artigos 14, 15 e 16 do Capítulo III - Da Diretoria.). O Conselho Fiscal será formado de 03 (três) membros. O membro do Conselho Fiscal que obtiver maior número de votos na Assembléia que o eleger, será o seu Presidente e também o Representante na Diretoria Deliberativa. Poderão ser reeleitos somente 1/3 dos membros efetivos do Conselho Fiscal. (Artigos 28, 29 e 30 do Capítulo V - Do Conselho Fiscal)”. Tendo informada a nova estrutura, Mariana apresentou os Diretores e outros associados que até o presente momento comunicaram seu interesse nos cargos eletivos da nova gestão de Diretoria, para o biênio 2010/2011, lembrando que ainda não foi feita qualquer comunicação oficial aos associados sobre os preparativos para a eleição da nova Diretoria. Após essa apresentação, os Diretores presentes resolveram sobre a necessidade de criar-se uma chapa, possivelmente apoiada pela atual Diretoria, visando à formação de uma equipe de trabalho participativa e integrada e que, principalmente, desse continuidade à linha de ação da atual Diretoria. Nesse sentido, como faltavam alguns nomes para que se pudesse ter uma chapa completa, alguns outros associados foram indicados pelos presentes: para o cargo de Presidente, Sr. Luis Eduardo Rodrigues, representante da ISLA Sementes; para o cargo de Vice-Presidente, Sra. Adriana Pontes, representante da Sementes FELTRIN; para o cargo de Secretário, Sr. Francisco Sallit, representante da SYNGENTA Seeds; para a suplência, Sr. Carlos Biondo, representante da CLAUSE do Brasil; para o cargo de Tesoureiro, Sr. Gerard Vrolijk, representante da INCOTEC Tecnologia de Sementes; para a suplência, Sr. Massatoshi Noda, representante da TAKII; para o cargo de Presidente do Conselho Fiscal, Sr. Joelson Freitas, representante da NUNHEMS do Brasil; para os dois cargos de membros do Conselho Fiscal, Sr. Luiz Jorge Wanderley do Vale, representante da HORTIVALE, e Sr. Pedro Rossi, representante da EAGLE; para o cargo de Diretor Executivo de Sementes, Sr. Carlos Kishimoto, representante da SAKATA Sudamérica; para a suplência, Sr. Álvaro Peixoto, representante da MONSANTO; para o cargo de Diretor Executivo de Mudas de Ornamentais, a Sra. Inês Wagemaker, representante da CGO Comércio Exterior; para a suplência, Sra. Lídia Maria van der Geest, representante da ÁREA VERDE Plantas; para o cargo de Diretor Executivo de Mudas de Hortaliças, Sr. Joaquim do Amaral, representante da VIVERÃO; para a suplência, Sr. Vitor Cicolin, representante da HORTICITRUS. Haja vista a necessidade levantada por alguns dos presentes de se verificar junto à atual Diretoria, se os membros desta chapa proposta estão em linha com as ações atuais da Associação, se pretenderão dar continuidade àquelas, e se estão aptos a exercerem os cargos propostos, resolveu-se: (a) informar os associados no dia 04 de dezembro (pessoalmente em Reunião Ordinária e por email) que teve início dos preparativos para a eleição da nova Diretoria, informando-s sobre a chapa acima, já formada com membros da atual Diretoria, visando à continuidade dos trabalhos da gestão anterior, e oficializar a abertura de inscrições de novas chapas, até o dia 04 de janeiro (30 dias de prazo); (b) no dia 08 de janeiro, deverá ocorrer, conforme já mencionado acima, uma nova Reunião de Diretoria para resolução sobre a chapa final para o processo de eleição; não havendo inscrições de novas chapas, os candidatos eletivos da chapa acima que não fazem parte da Diretoria atual serão convidados a participar da reunião de Diretoria, em determinado momento, a fim de se nivelar os entendimentos para a nova gestão; havendo mais de uma chapa, a Diretoria resolverá se apoiará ou não uma delas; (c) no dia 26 de janeiro deverá ser enviada a Convocação oficial da Assembleia Geral Ordinária, com a indicação da(s) chapa(s) para eleição da nova gestão de Diretoria da ABCSEM, considerando os 30 dias de antecedência da data da realização da Assembleia, indicados no Estatuto Social da Associação; (d) no dia 26 de fevereiro deverá ser realizada a Assembleia Geral Ordinária, na qual ocorrerá a eleição da nova Diretoria. Ainda sobre a informação aos associados da abertura do processo de eleição da nova

Diretoria e da formação prévia da chapa acima, Mariana se propôs a redigir a minuta de um email, que será enviado aos Diretores presentes nesta reunião, na segunda, 30 de novembro, para aprovação ou indicação de sugestões; aprovada a mensagem final, será divulgada aos associados oficialmente na Reunião Ordinária da ABCSEM, que ocorrerá na sexta, 04 de dezembro, e será também enviada por email.

3) Proposta de adequação operacional 2010

No início da apresentação da Coordenadora Executiva, Mariana, a Assistente Técnica Administrativa, Sabrina, solicitou a palavra em particular com os Diretores para apresentar sua proposta de trabalho para 2010. Atendendo a solicitação dos Diretores presentes, Mariana deixou a sala, retornando antes da conclusão da reunião particular com Sabrina, por entender que, como Coordenadora Executiva e líder operacional da assistente, deveria estar presente na discussão e ter sido avisada previamente da intenção da mesma. Mariana informou que a proposta que seria apresentada por ela havia sido feita após reunião com Sabrina, considerando as possibilidades da Associação para o próximo ano e a eleição de uma nova Diretoria, à qual caberá a resolução sobre a estrutura operacional da Associação em sua nova gestão, apenas após empossada. Mariana colocou seu desapontamento com tal acontecimento e informou que não mais pretenderia apresentar as propostas que havia elaborado, por entender que eram conflitantes com a postura da assistente e da Diretoria presente. Mariana relatou que entendeu a atitude de Sabrina como uma falta de respeito pelo não atendimento à hierarquia operacional da Associação e falta de comunicação da mudança de suas intenções profissionais, antes da reunião; também registrou aos presentes que se sentiu desestimulada na continuidade de suas funções como Coordenadora, pela Diretoria presente ter aprovado a reunião particular com a assistente, sem primeiro ter tomado conhecimento da proposta a ser apresentada por Mariana, após vários estudos sobre as melhores condições para a estrutura operacional da Associação no período de transição entre a atual e a nova Diretoria. Após entendimentos de ambas as partes, foi solicitado à Mariana que desconsiderasse o acontecido e iniciasse sua apresentação, a qual segue: Proposta de desligamento das funções da Coordenadora Executiva, Mariana Ceratti: (a) coordenação dos assuntos técnicos, desde seu retorno do período de licença-maternidade, em 16 de novembro (motivo: Sabrina já está se inteirando dos assuntos e das reuniões do grupo de trabalho e, portanto, um retorno da Coordenadora, para posterior saída em um curto espaço de tempo, poderia prejudicar a condução dos trabalhos, bem como, a ruptura do processo de treinamento técnico de Sabrina, e a desorientação dos associados, por não saberem quem é a pessoa a quem consultar sobre os assuntos técnicos do grupo); (b) coordenação dos assuntos administrativos e financeiros, a partir da posse da nova Diretoria, em 26 de fevereiro (motivo: a atual Diretoria entende que a coordenação administrativa e financeira deva continuar sendo feita pela atual Coordenadora durante o período de transição para a nova gestão de Diretoria, haja vista que é importante para esta, poder contar com a experiência de Mariana em seu cargo, para o suporte administrativo e de informações necessários para a continuidade da linha de trabalho da Associação); e (c) desligamento oficial como funcionária da Associação, a partir da posse da nova Diretoria (motivo: mesmo descrito acima, bem como, necessidade de desligamento trabalhista para a contratação de Mariana pela ABCSEM como consultora, prestadora de serviço). Sobre a Proposta de início dos serviços da Consultoria de Relacionamento com o Cliente, oferecida à ABCSEM por Mariana e aprovada pela Diretoria na última reunião, a sugestão de Mariana seria de contratação oficial da consultoria e oferta dos serviços aos associados e público em geral, a partir da posse da nova Diretoria; para tanto, Mariana salientou a necessidade de adequação do site da ABCSEM e criação de emails de contato, até aquela data. Mariana ainda informou que, apesar da resolução em última reunião de se apresentar nesta, os detalhes da condução dos trabalhos dessa consultoria, em contato com Sallit e outros Diretores, entenderam melhor aguardar a reunião conjunta com a nova Diretoria, visando assim que a consultoria esteja alinhada com proposta de trabalho para a próxima gestão. Sobre a Proposta de condução do trabalho de Sabrina, Mariana salientou que é necessária a promoção da funcionária a um cargo superior, haja vista que iniciará novas funções no próximo ano, atendendo a atribuições que não mais serão desempenhadas pela atual Coordenadora, como informado acima (assuntos técnicos), no período de desligamento desta; assim sendo, a proposta é que a partir de janeiro de 2010, Sabrina tenha novo cargo, como Assistente de Diretoria, com salário reajustado de R\$ 2.700,00 mensais acrescidos de R\$ 400,00 de ajuda de custo (atualmente Sabrina recebe salário de R\$ 1.800,00 mensais acrescidos de R\$ 400,00 de ajuda de custo); Mariana explicou que Sabrina necessitará de treinamento nas funções técnicas, e sugeriu que o mesmo fosse conduzido pelo Conselho Técnico (formado por 03 associados participativos, atuantes e com bom conhecimento e experiência na área técnica da Associação; sugestão: alterar o nome de “coordenadores do grupo de trabalho de legislação da ABCSEM” por conselheiros técnicos da ABCSEM – este assunto será melhor apresentado no item: Estudo de Cargos e Funções, a seguir); Sabrina também necessitará de treinamento nas funções administrativas e gerenciais da ABCSEM; Mariana sugeriu esse treinamento por parte da Diretoria, e que Sabrina também participasse de cursos específicos, indicados em sua

avaliação profissional, tais como secretariado executivo, organização do tempo e gerenciamento e liderança. Durante e após o período de treinamento, Sabrina receberia avaliações profissionais aplicadas pela Diretoria e Conselho Técnico, de acordo com a proposta de trabalho da nova Diretoria; tais avaliações seriam feitas com base em metas, postura e desempenho; o período de treinamento, o número de avaliações e as datas destas, deverão ser estipulados pela nova Diretoria; finalizando, Mariana propôs que, a partir de junho de 2010, a Diretoria definisse pela promoção de cargo ou apenas de salário (dissídio) de Sabrina, de acordo com o resultado da(s) avaliação(ões). Continuando a apresentação, Mariana ainda sugeriu que, conforme colocado em última reunião de Diretoria, seria interessante pensar na contratação de um novo funcionário, para o cargo de assistente administrativo; esta pessoa daria o suporte operacional nas funções administrativas e financeiras da sede, estando presente diariamente, considerando a possibilidade de Sabrina passar a estar mais ausente do escritório, por motivos de viagens profissionais; Mariana propõe que esse profissional seja contratado a partir de janeiro de 2010 e que a seleção do mesmo seja feita inicialmente através de indicações pessoais, por ser um cargo de confiança; caso não se encontre a pessoa capacitada para o cargo, passar-se-á a buscá-la em agências de recolocação; Mariana ainda sugere treinamento por 03 meses, visando que se adquiria experiência para ser responsável pelos pagamentos e recebimentos da ABCSEM, e uso do gerenciador financeiro, ou seja, com acesso às movimentações financeiras da conta corrente; a responsável pelo treinamento seria Sabrina, haja vista ser ela atualmente quem desempenha tais tarefas, com a supervisão da Diretoria e do Assessor Contábil da ABCSEM; o perfil sugerido seria: mulher a partir de 40 anos, com conhecimento em informática, boa comunicação, disponibilidade de horário, residência próxima, sem ambição profissional (pequena perspectiva de incremento salarial e possibilidade de desenvolvimento profissional); a proposta de salário desse profissional seria de R\$ 700,00 mensais, acrescidos de R\$ 400,00 de ajuda de custo. Para finalizar a apresentação, Mariana complementou sugerindo ainda que a ABCSEM tivesse um estudo de cargos e salários, visando à elaboração de um plano de carreira para os funcionários; Mariana explicou que esta é uma ideia antiga e que já havia sido aprovada há alguns atrás; porém, não foi realizada até o momento; para tanto, Mariana indicou que fosse retomado o contato com Raquel Kussama, que foi responsável pelo projeto conjunto com a ABCSEM, de estudo de cargos e salários das empresas relacionadas com o segmento de sementes, realizado nesse ano; na época, Raquel prontificou-se a realizar o estudo dos cargos e salários da ABCSEM sem qualquer ônus, pelo apoio da ABCSEM na divulgação e promoção do projeto com suas associadas; Mariana propôs que o estudo tenha início em 2010, e que mesmo pronto neste ano, seja aplicado somente em 2011, visando atender a uma programação e adequação prévias. Os Diretores presentes concordaram com as ideias propostas e com a necessidade de se aguardar a posse da nova Diretoria para a tomada de decisão dos assuntos operacionais. Após a finalização desta parte da apresentação, Sabrina solicitou novamente a palavra para informar que, pelo novo salário proposto pela Coordenadora, não tinha interesse em continuar seu trabalho junto à Associação e, portanto, colocava seu cargo à disposição. Os Diretores presentes informaram Sabrina que estudariam uma nova proposta salarial a ser enviada pela própria Assistente à toda Diretoria, mas que apenas poderiam posicioná-la sobre sua decisão, após reunião conjunta com a nova Diretoria, prevista para o dia 08 de janeiro, haja vista o que foi colocado acima. Isto posto, foi solicitado à Sabrina que se ausentasse da sala para que Mariana pudesse apresentar à Diretoria sua avaliação profissional da Assistente Técnica Administrativa (segue anexada); Mariana esclareceu que a avaliação foi feita com base no comportamento, postura e desempenho da Assistente Técnica Administrativa, desde sua contratação, em outubro de 2008, e elaborada na semana que antecedeu a reunião, e que objetiva: avaliar o desempenho profissional, visando ressaltar as características fortes do profissional; colaborar para o aprimoramento de seus pontos fracos, visando fazer uso adequado de suas qualificações e aptidões pessoais e profissionais no ambiente de trabalho; analisar o merecimento e qualificação para manutenção de sua função ou promoção profissional; e analisar sua qualificação, competência e aptidão para assumir um possível cargo de liderança. Mariana esclareceu ainda que não tem formação em recursos humanos, mas que, sua experiência frente ao trabalho na Associação, forneceu-lhe ciência do perfil necessário para um profissional apto a manter-se satisfeito e comprometido com a ABCSEM; além disso, como coordenadora dos trabalhos executados pela assistente, tem conhecimento do que foi ou não atendido a contento e no prazo estipulado. Assim sendo, o resumo da avaliação profissional da Coordenadora para com sua Assistente foi o seguinte: *pontos fortes - disposição e interesse na atualização de seus conhecimentos e aperfeiçoamento profissional; disposição e interesse no aprendizado de novas tarefas e funções e aplicação das mesmas em seu trabalho; boa comunicação (gramática, redação de textos, etc.) e relacionamento interpessoal e profissional; agilidade na execução das tarefas delegadas; comportamento ético e discernimento; criatividade; visão e prospecção de oportunidades; e inglês fluente; pontos fracos - dificuldade de entender a obrigação do recebimento de tarefas delegadas e de adequá-las em sua rotina de trabalho; dificuldade em receber avaliação profissional; indisposição para a execução de tarefas simples e*

organizacionais; baixa competência (prontidão ou capacidade de resposta às necessidades organizacionais: desenvolvimento, comprometimento e obtenção de resultados desejados e acordados) ou competência seletiva (comprometimento e obtenção de resultados apenas nos assuntos de interesse), e baixo comprometimento organizacional (ligação afetiva do indivíduo com a organização; pode ser caracterizado por no mínimo três fatores: (a) forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; (b) disposição em exercer um esforço considerável em benefício da organização; e (c) forte desejo de se manter membro da organização); dificuldade de gerenciar conflitos; excesso de autoconfiança: decisões precipitadas e não atendimento da hierarquia de trabalho; inexperiência nos assuntos técnicos e gerenciais da Associação. Mariana esclareceu que a avaliação completa descreve em detalhes os motivos da indicação desses pontos fracos e fortes, e sugere a realização de cursos e treinamentos para corrigir os pontos fracos já limitantes no desempenho de sua função, para que a profissional esteja apta a aprimorar seu trabalho junto à Associação, evitando que realize ações equivocadas ou desrespeitosas, independente do cargo que ocupe. Álvaro complementou a avaliação informando que, em seu ver, Sabrina desempenhou muito bem suas funções no período de licença maternidade da Coordenadora; outros Diretores presentes concordaram; Mariana também concordou com o qualificado trabalho da Assistente e registrou que esta, em momento algum desempenhou funções de coordenação, e sim aquelas condizentes com as do cargo de Assistente Técnica Administrativa; além disso, salientou que, para que houvesse a correta execução de suas tarefas, a Assistente recebeu da Coordenadora, antes da licença, as orientações necessárias para desempenhar as atividades naquele período, e a orientação e suporte de uma experiente estrutura, formada pelos coordenadores do grupo técnico de trabalho da ABCSEM e de alguns Diretores, idealizada previamente ao período de licença, visando o suporte à Associação nesse período. Concluindo, Mariana informou que caberá a nova Diretoria, em conjunto com a atual, definir qual a tomada de ação em relação à Sabrina, já que a Coordenadora estará desligada de suas funções àquela época. Finalizada esta parte da apresentação, Mariana deu início à apresentação da **proposta de definição de um organograma para a ABCSEM**; atualmente a Associação não dispõe desse recurso e Mariana entende que é necessário que a nova Diretoria esteja atenta à criação e desenvolvimento de um, objetivando tornar claro e oficializar como estão dispostas as unidades funcionais da Associação, sua hierarquia e as relações de comunicação existentes entre aquelas, haja vista que hoje sua estrutura operacional está bem mais desenvolvida e conta com vários profissionais; da mesma forma, é importante ao associado e público em geral, quando em consulta à Associação, saber a quem se dirigir ou mesmo, os próprios Diretores, funcionários e colaboradores saberem a quem devem dirigir suas comunicações e consultas. Nesse sentido, a proposta seria a seguinte: *Diretorias Deliberativa e Executiva posicionadas alinhadas e no topo do organograma, dirigindo todos os trabalhos e ações da Associação; abaixo destas, estariam os cargos de Administração Executiva, que compreende os seguintes profissionais (e outros mais a serem definidos pela Diretoria com o estudo de cargos e salários e plano de carreira) na ordem hierárquica: Superintendente Executivo, Gerente Executivo, Coordenador Executivo e Assistente de Diretoria (cargo de transição entre um administrativo operacional e um executivo operacional, ocupado por profissional em período de treinamento, cuja orientação e direção é dada pela Diretoria); abaixo deste, ficariam os cargos de Assistência Administrativa, na ordem hierárquica: Assistente Técnico Administrativo (profissional com formação técnica na área agrônômica) e Assistente Administrativo (profissional com formação na área administrativa ou financeira). Sob coordenação e gerenciamento da Administração Executiva, sendo esta a via de comunicação com a Diretoria, estariam então os colaboradores, conselhos e comitês da Associação. Os Conselhos seriam formados por um grupo seletivo e pequeno de associados participativos e atuantes, com experiência no tema foco do conselho em que atuarem, com o objetivo de auxiliar a Diretoria e Administração Executiva nas tomadas de decisão referentes aos temas trabalhados por seus Comitês. Por sua vez, os Comitês (ou como são conhecidos atualmente: grupos técnicos) seriam compostos por um grupo de associados com interesse em participar e atuar nos estudos e entendimentos dos assuntos trabalhados pelo Comitê de seu interesse. Como sugestão, Mariana indica a formação de pelo menos os seguintes Comitês e Conselhos: Técnico, para trabalhar temas técnicos referentes à legislação de nosso setor; de Marketing, para trabalhar tais temas junto à Associação, como desenvolvimento de campanhas e ações promocionais ou institucionais; de Dados de Mercado, para trabalhar e refinar os dados das pesquisas de mercado do segmento de sementes, realizadas pela ABCSEM. Mariana ainda explicou que as unidades funcionais em amarelo são compostas por membros da Diretoria; em laranja, por funcionários contratados obedecendo às normativas trabalhistas; em branco, por profissionais autônomos ou empresas prestadoras de serviço, contratados como colaboradores, sem vínculos trabalhistas com a Associação; e por fim, em azul, por associados participativos. Após o entendimento da proposta e concordância com seu conteúdo, salvo a orientação dos Diretores presentes de aguardar a posse da nova Diretoria para discuti-la melhor e aprová-la, foi sugerido por Álvaro, com o apoio dos demais Diretores presentes, a criação de um Comitê voltado para os*

assuntos de proteção de plantas, e outro voltado para os assuntos de incentivo ao uso de tecnologia de sementes (ou combate à pirataria e comércio ilegal de sementes).

ORGANOGRAMA



Sobre as vias de comunicação entre os colaboradores da ABCSEM e a Diretoria (que não dizem respeito a alterações operacionais ou de relacionamento ou tomadas de decisão deliberativas, que necessitem de aprovação em reunião de Diretoria), Mariana propôs a seguinte linha: *As consultas dos colaboradores serão recebidas pela Administração Executiva e encaminhadas a toda Diretoria, com a informação de uma data final de resposta à consulta; os Diretores encaminharão sua decisão à Administração Executiva, atendendo ao prazo de resposta e copiando os demais colegas da Diretoria; para facilitar a tomada de decisão, caso algum Diretor não responda à consulta até a data limite, a Administração Executiva considerará a decisão dos que responderam em tempo; a decisão final sobre a consulta será encaminhada ao colaborador pela Administração Executiva, com cópia a toda Diretoria.* Os Diretores presentes posicionaram-se a favor também da comunicação direta com os colaboradores, em determinados assuntos, uma vez que a Diretoria é a responsável pelo direcionamento dos trabalhos dos mesmos. Com relação às vias de comunicação entre os Comitês, a Diretoria, colaboradores e associados, a proposta foi a seguinte: *as consultas advindas dos Comitês serão recebidas e encaminhadas ao Conselho referente pela Administração Executiva; o Conselho opinará e comunicará, atendendo prazo de resposta, a Administração Executiva, que comunicará toda Diretoria, informando um prazo para manifestação de opiniões; havendo impasse do Conselho ou de algum membro da Diretoria, deverá ocorrer discussão da consulta entre os Diretores ou membros do Comitê referente, dependendo do caso, em reunião específica; após a opinião do Conselho e da Diretoria, a resposta da consulta é encaminhada pela Administração Executiva ao Comitê solicitante, que decidirá a resolução final e informará à Administração Executiva.* Os Diretores presentes entenderam que a proposta da criação dos comitês e conselhos é bastante interessante e focada na visão de trabalho da Diretoria para o próximo ano; porém, entendem que a definição de sua forma de trabalho e detalhes da comunicação deveriam ser acertados em conjunto com a nova Diretoria. Com relação às vias de comunicação entre ABCSEM e ABRASEM, a proposta de Mariana foi a seguinte: *assuntos de relacionamento e decisões políticas, após decisão da Diretoria da ABCSEM, seriam comunicados à ABRASEM pelo Presidente da ABCSEM ou pelo Consultor de Relacionamento Institucional, dependendo do assunto; já assuntos administrativos em geral (envio de ofícios, correspondências, comunicados financeiros ou administrativos) seriam comunicados à ABRASEM pela Administração Executiva da ABCSEM; por sua vez, assuntos técnicos seriam tratados com a ABRASEM pelo coordenador do Comitê Técnico referente na ABRASEM, quando o coordenador do Comitê for também associado da ABCSEM, ou diretamente pelo Conselho Técnico da ABCSEM, quando esta não for responsável pela coordenação do referido Comitê na ABRASEM.* E por último, as vias de comunicação entre a ABCSEM e seus associados ou público em geral seriam as seguintes: *assuntos administrativos e financeiros, após decisão da Diretoria, seriam informados aos associados pela Administração*

Executiva, em seu nome, da Diretoria ou do Presidente, quando for o caso; assuntos de relacionamento (reclamações, sugestões, elogios e críticas), informações sobre eventos, legislação e dados do setor, denúncias sobre comércio ilegal de sementes e mudas, entre outros, seriam atendidos e tratados diretamente pela Consultoria de Relacionamento com o Cliente, e comunicados, através de relatório mensal, à Diretoria e Administração Executiva; por sua vez, os assuntos técnicos seriam comunicados com os associados pela Administração Executiva, após decisão do Conselho Técnico e Comitê específico. Sem mais a comentar pelos Diretores presentes, Mariana encerrou esta apresentação, sugerindo que esta proposta deveria ser novamente estudada, em detalhes, pela nova Diretoria, a fim de aplicá-la, adequada ou não, em sua gestão.

3.1. Estudo de cargos e funções:

Mariana apresentou um **estudo comparativo dos principais cargos administrativos da Associação**, como segue:

Assistência Admin.	Assist.Téc.Admin.	Assistência Diretoria	Coordenadoria Exec.
Documentos administrativos: listas de presença, listas de associados, fichas de inscrição, etc.			
Elaboração, organização e arquivamento	Elaboração, organização e arquivamento	Elaboração, encaminhamento e acompanhamento	Elaboração, encaminhamento e acompanhamento
Documentos gerenciais e técnicos: convocações, atas e pautas de reuniões, ofícios, relatórios de atividades, programações de eventos, etc.			
Organização e arquivamento	Organização e arquivamento	Elaboração e acompanhamento, com a orientação da Diretoria ou Comitê Técnico	Elaboração e acompanhamento, com a consulta à Diretoria ou Comitê Técnico
Documentos financeiros: orçamentos, balancetes, comprovantes, recibos, relatórios, etc.			
Organização e arquivamento	Organização e arquivamento	Elaboração e acompanhamento, com a orientação da Diretoria	Elaboração e acompanhamento, com a consulta à Diretoria
Atividades de suporte técnico à Diretoria e associados			
-	Assistência técnica básica, com a orientação da Coordenação	Assistência técnica intermediária, com a orientação do Comitê Técnico	Assistência técnica completa, com a consulta ao Comitê Técnico
Campanhas, projetos e ações coordenados pela Associação			
Suporte administrativo na execução das tarefas relacionadas, com a orientação da Coordenação	Suporte técnico e administrativo na execução das tarefas relacionadas, com a orientação da Coordenação	Coordenação, com a orientação da Diretoria, e suporte técnico na execução e acompanhamento das tarefas relacionadas	Elaboração, coordenação e suporte técnico no acompanhamento das tarefas relacionadas
Atendimento aos associados quanto a assuntos administrativos			
Atendimento telefônico, pessoal e eletrônico (email), com a orientação da Coordenação	Atendimento telefônico, pessoal e eletrônico (email), com a orientação da Coordenação	Atendimento telefônico, pessoal e eletrônico (email), com a consulta à Diretoria	Atendimento telefônico, pessoal e eletrônico (email)
Representação da Associação, seus associados e membros da Diretoria, quando solicitado por esta, em reuniões, comitês, afins ou eventos			
Apenas em casos excepcionais, sob indicação da Coordenação	Apenas em casos excepcionais, sob indicação da Coordenação	Representação integral, com a consulta e indicação da Diretoria	Representação integral, com a indicação da Diretoria
Organização e realização de reuniões, encontros ou eventos, técnicos ou administrativos			
Suporte administrativo necessário à organização dos eventos, com a orientação da Coordenação	Suporte técnico básico e administrativo necessário à organização e realização dos eventos, com a orientação da Coordenação	Suporte técnico e administrativo necessário à organização e realização dos eventos, com a consulta à Diretoria	Suporte técnico e administrativo necessário à organização e realização dos eventos
Comunicação interna e hierarquia			

Comunicação administrativa com funcionários e colaboradores da Associação, sob indicação da Coordenação	Comunicação administrativa com funcionários e colaboradores da Associação, sob indicação da Coordenação	Coordenação de atividades desenvolvidas pela Associação, por seus funcionários e colaboradores, sob a indicação, supervisão e orientação da Diretoria	Coordenação de todas as atividades desenvolvidas pela Associação, por seus funcionários e colaboradores, sob supervisão da Diretoria
Realização de outras atividades correlatas às funções, de acordo com as determinações da Diretoria ou Assembleia.			

Mariana ainda apresentou um descritivo das atribuições e definições de tarefas (em anexo) dos cargos de Assistente Administrativo e de Assistente de Diretoria. Mariana complementou explicando que a diferença básica entre os cargos de Assistência Administrativa e de Assistência Técnica Administrativa é a aptidão deste último de executar tarefas técnicas operacionais; por sua vez, a diferença básica entre os cargos de Assistência de Diretoria e de Coordenação Executiva (ou qualquer outro cargo de Administração Executiva) é que o primeiro não está apto a tomar decisões sem consultar ou receber a orientação da Diretoria, sendo, portanto, um cargo de treinamento funcional. Sobre a avaliação do trabalho dos atuais colaboradores, Mariana propõe que esta tarefa seja feita pela nova Diretoria, a fim de melhor direcioná-los e oficializar a função de cada colaborador e seus deveres junto à Associação. Isto porque, a maioria dos contratos de prestação de serviço encerra-se em fevereiro de 2010, e portanto, seria interessante aproveitar para revisá-los.

3.2. Proposta de Coordenadoria de Eventos: Mariana iniciou informando que a proposta a ser apresentada foi discutida e nivelada com a Assistente Técnica Administrativa, uma vez que, cabe a esta atualmente, a execução das tarefas organizacionais dos eventos da Associação. Assim sendo, Mariana passou à apresentação de sua proposta de coordenação de eventos, por contratação como prestadora de serviços: *Para a organização e realização de cada evento, necessita-se: com antecedência mínima de 03 meses, finalizar a seleção dos palestrantes e a montagem da programação; com antecedência de até 02 meses, finalizar a busca de patrocínio e apoio, e a seleção do local e infra-estrutura; com antecedência mínima de 01 mês, iniciar a divulgação; no mês do evento, atender as solicitações de informações dos interessados e realizar as inscrições e o controle do recebimento das taxas de participação; no dia do evento, organizar e conferir a infra-estrutura, receber os participantes e conferir as inscrições, e cuidar para que a realização seja perfeita; após o evento: divulgar os resultados do evento na mídia, efetuar o balancete financeiro e finalizar a contabilidade. Com isso, mostra-se a necessidade de contratação de empresa terceirizada para a coordenação dos eventos, minimizando o volume de tarefas, já bastante grande, da assistência administrativa, bem como, priorizando a organização de eventos mais bem estruturados e organizados. A descrição dos serviços oferecidos é a seguinte: levantamento, indicação e seleção dos principais temas para os eventos; sugestão de um calendário anual com a programação dos possíveis eventos; indicação e seleção de profissionais para a realização das palestras e elaboração do conteúdo programático de cada evento; previsão dos públicos-alvo e número de possíveis inscritos; seleção dos locais para a realização dos eventos; captação de recursos para cada evento: patrocinadores e apoiadores; elaboração de orçamento prévio e margem de entradas financeiras para a Associação, em cada evento; definição das taxas de inscrição por categorias e período para o pagamento; criação e elaboração dos materiais promocionais impressos e virtuais; criação e publicação de página virtual para o evento (homepage), quando necessário; Elaboração dos materiais didáticos necessários para o acompanhamento dos eventos; divulgação dos eventos nos meios de comunicação relacionados, com a colaboração da Assessoria de Imprensa da ABCSEM; elaboração e organização das pastas promocionais a serem distribuídas aos participantes dos eventos; completa organização administrativa: infra-estrutura necessária para a realização dos eventos; organização dos intervalos (cafés e outras refeições); controle das inscrições; elaboração de documentos e do material de apoio (listas de presença, crachás, etc.); emissão de recibos; seleção e indicação, quando necessário, de serviços terceirizados de apoio ou secretaria; análise do atendimento das expectativas e levantamento de sugestões e críticas (informações úteis para o aprimoramento dos eventos): elaboração e aplicação de questionário aos participantes, ao final dos eventos; gestão financeira dos eventos, através da elaboração de: (a) cronograma físico-financeiro, desenvolvido simultaneamente à organização do evento; e (b) balancete financeiro para a prestação de contas, com a discriminação das entradas e saídas, e a indicação do valor a ser transferido à ABCSEM; e divulgação dos resultados do evento na mídia, a partir da elaboração de nota jornalística, com a colaboração da Assessoria de Imprensa da ABCSEM. Honorários e proposta de parceria com a ABCSEM: (a) contratação por evento, pessoa jurídica, com emissão de NF de serviço; (b) a execução das operações financeiras – recebimentos e pagamentos – e de contabilidade relacionadas com os eventos, serão de responsabilidade da ABCSEM, visando à redução de custos com impostos; (c) a coordenação das operações*

financeiras – recebimentos e pagamentos – será feita pela Coordenação de Eventos; (d) os honorários para a prestação do serviço serão de 50% do valor líquido resultante das entradas financeiras dos eventos, já descontadas todas as despesas diretas envolvidas em sua realização; (d) após receber e aprovar (junto à contabilidade) o balancete financeiro final de cada evento, os honorários acima, descontados os impostos cabíveis, deverão ser creditados diretamente na Conta Corrente da Coordenação de eventos. Estudo financeiro dos eventos técnicos já realizados pela ABCSEM, nos anos de 2007, 2008 e 2009: número total de eventos realizados – 07; número total de participantes – 373; número médio de participantes por evento – 47; valor médio de inscrição para associados nos eventos – R\$ 95,00 e não associados – R\$180,00; valor atual médio da inscrição para associados – R\$100,00 a R\$ 150,00, não associados – R\$ 150,00 a R\$250,00; arrecadação total com taxas de participação – R\$ 49.000,00; arrecadação média com taxas de inscrição por evento – R\$ 7.000,00; arrecadação total com patrocínios (em 06 dos 07 eventos realizados): R\$ 25.900,00; arrecadação média com patrocínio por evento – R\$ 3.700,00; despesas totais para a organização dos eventos: R\$ 24.570,00; despesa média por evento – R\$ 3.510,00; arrecadação líquida final com os eventos – R\$ 50.370,00; arrecadação líquida média por evento – R\$ 7.200,00. Considerando a arrecadação por evento de 50 % do total líquido, excetuadas as despesas, estima-se que a ABCSEM arrecade R\$ 3.600,00 por evento, com a contratação dos serviços de coordenação de eventos. Considerando o valor ótimo a ser arrecadado por evento, que trará benefícios para ambas as partes (contratada e contratante), deverá ser em torno de R\$ 12.000,00, onde a arrecadação líquida da ABCSEM seria de R\$ 6.000,00, ou seja, R\$ 1.000,00 além dos R\$ 5.000,00 objetivados financeiramente com a organização dos eventos, visando o suporte orçamentário da ABCSEM, conforme estipulado em orçamento relativo ao ano de 2009 (necessária uma arrecadação de R\$ 25.000,00 com a organização de 05 eventos no ano). Um dos eventos organizados pela ABCSEM este ano, “Treinamento sobre o RENASEM” arrecadou R\$ 12.450,00, mesmo tendo sido organizado e divulgado com pouca antecedência. O evento com maior número de inscritos teve 78 participantes e com o menor número, 33 participantes. Os eventos com maior número de inscritos são aqueles voltados à instrução de assuntos normativos do Ministério da Agricultura. Assim sendo, o estudo desses números reflete a possibilidade de ganhos significativos para ambas as partes com a contratação do serviço de coordenação de eventos. Terminada a apresentação, Sabrina e Mariana informaram que concluíram que a contratação dos serviços de coordenação dos eventos técnicos realizados pela Associação, apenas será interessante para ambas as partes, se os eventos programados forem mais bem organizados do que os atualmente coordenados pela ABCSEM, contando com uma melhor estrutura operacional e suporte organizacional, visando à realização de um evento mais qualificado, que atende melhor às expectativas dos participantes e com melhor arrecadação. Sabrina ainda colocou que a contratação desse serviço liberaria e direcionaria a estrutura operacional da Associação para trabalhos estratégicos, mais importantes, e que alcançar uma melhor arrecadação com os eventos não é difícil, bastando aumentar o valor das inscrições, que atualmente é muito baixa comparada com outros eventos do setor; aumentar a diferença paga pelo não associado com a inscrição; buscar mais patrocinadores, fora da ABCSEM; divulgar com maior antecedência. Mariana ainda complementou que tendo excelência na organização dos eventos da ABCSEM, tender-se-á também a ter mais participantes. Assim sendo, os Diretores presentes concordaram com a proposta e solicitaram à Sabrina e Mariana que fizessem um estudo de temas e datas de eventos a serem realizados pela ABCSEM, indicando em quais desses seria interessante contar com os serviços terceirizados de coordenação. Mariana, então, solicitou aos Diretores que, como a contratação do serviço seria feita por evento, aprovassem a parceria em um primeiro evento técnico a ser realizado pela ABCSEM em 2010, com a finalidade de se avaliar se a proposta é realmente interessante para a Associação, do ponto de vista financeiro, e se outros mais eventos poderiam ser coordenados pela prestadora de serviço. Sem mais, os Diretores concordaram com essa proposição, informando que os detalhes deveriam ser acertados em reunião com a nova Diretoria.

Itens 4, 5 e 6) Finalização do texto do novo Código de Ética da ABCSEM; Orçamento ABCSEM para o ano de 2010; e Nova Proposta de Anuidades para 2010

Conforme sugerido na abertura desta reunião, Mariana informou que, como o curto período de tempo da reunião não permitiria a discussão desses assuntos, bem como, deveriam ser discutidos em conjunto com a nova Diretoria, em reunião específica, os mesmos não seriam deliberados na presente reunião. Assim sendo, além desses, ficou resolvido que outros assuntos seriam discutidos na próxima reunião, que ocorrerá no **dia 08 de janeiro**, na sede da ABCSEM: definição da(s) chapa(s) para a eleição da nova gestão de Diretoria; avaliação do Planejamento Estratégico da Associação; programação e definição de temas de eventos para a próxima gestão; Carta do Presidente da gestão atual; provável indicação de um sócio honorário em 2010; preparativos para a comemoração dos 40 anos da Associação; e forma de atuação e acesso aos serviços oferecidos pela Consultoria de Relacionamento com o Cliente.

Cumprida a pauta e não havendo mais a deliberar, a reunião encerrou-se às 12:00h.

Atenciosamente,

Mariana Ceratti
Coordenadora Executiva
ABCSEM