

ANO VI / Nº 36 / MAI-JUN 2013

# Conexão

SEBRAE  
SP



## CAPITAL HUMANO

*Selecionar e reter talentos são tarefas essenciais para quem quer um negócio de sucesso. Aprenda como montar uma equipe imbatível*

### SEGREDO DA ESCOLHA

Conheça quais os pontos críticos em um processo de seleção

### NEGÓCIO EFICIENTE

Veja como ferramentas de gestão ajudam o negócio a crescer

### QUALIDADE DE VIDA

Saiba como é importante implantar um ambiente de bem-estar

### TREINAR PARA COLHER

Entenda como as equipes podem crescer e aperfeiçoarem-se

## Que tal dar um banho de loja no seu estabelecimento?

O Inova Loja é o programa gratuito do Sebrae-SP que te ensina a aproveitar ao máximo seu espaço, melhorar sua imagem e aumentar seu potencial de vendas. Acesse e confira! <http://sebr.ae/sp/invaloja>



 inova loja

 SEBRAE  
SP



## UM POR TODOS, TODOS POR UM

**E**ntre dezembro de 2000 e dezembro de 2011, as micro e pequenas empresas (MPEs) geraram mais de 7 milhões de empregos com carteira assinada, saltando de 8,6 milhões para 15,6 milhões, ou seja, são responsáveis por 52% do total de pessoal ocupado e 40% da massa salarial.

Levantamento do Sebrae com base nos dados do Caged mostra que as MPEs geraram 891,7 mil novos empregos em 2012, enquanto as médias e grandes fecharam o ano com saldo negativo de 23,4 mil postos de trabalho. Nesse cenário, os postos abertos pelos pequenos negócios representaram mais de 100% do saldo líquido de empregos criados no Brasil em 2012.

Maiores empregadoras nos últimos tempos, os pequenos negócios passaram a encarar um desafio que, há tempos, as médias e grandes empresas têm de superar: como atrair, reter e gerenciar os talentos necessários para garantir uma equipe de sucesso.

Sim, apesar de muitos ainda acharem que o maior ativo de suas empresas são os equipamentos de última geração e os investimentos em inovação, tecnologia e estratégias *up to date*, a verdadeira mola propulsora de qualquer empreendimento é cada membro da equipe. Afinal, é na pessoa que está o conhecimento, a vontade, a paixão, requisitos básicos para o sucesso de qualquer empreendimento.

Estamos em um momento em que a velocidade das mudanças corporativas é cada vez mais intensa e o cenário da população ativa ainda é mais diverso. E a área de gestão de pessoas tem de acompanhar essas transformações no mesmo ritmo, a fim de garantir as

condições necessárias para que a empresa se torne ou permaneça no mercado com reais chances de sobrevivência e expansão.

O melhor caminho? Valorizar cada vez mais o conhecimento e o fator humano nas organizações. As pessoas são agora vantagem competitiva, parceiros na execução dos objetivos da organização.

Para desbravar esse imenso mundo novo, a presente edição da revista **Conexão Sebrae-SP** traz um verdadeiro guia de como os donos de pequenos negócios podem gerenciar com excelência essa área vital da empresa, mostrando o perfil adequado do gestor de recursos humanos, bem como as técnicas e ferramentas mais inovadoras e utilizadas nesse setor.

Dentre todas as informações que você vai obter aqui, quero destacar uma que, ao longo de minha vida empresarial, vem mostrando-se vital: a participação efetiva do dono do empreendimento na função de gerenciar pessoas.

É fundamental que o líder transmita, de maneira verdadeira e clara, aos seus colaboradores a importância de cada um nessa grande engrenagem. Isso vai além dos resultados numéricos. É o líder o maior gestor de pessoas. Ele deve impulsionar a autorrealização e a satisfação das pessoas, garantir a qualidade de vida no trabalho, administrar e incentivar mudanças e manter políticas éticas e de comportamento socialmente responsável.

Tudo isso de forma vibrante, apaixonante e motivadora. Algo que os verdadeiros líderes são capazes.

Boa leitura.

Alencar Burti, presidente do Conselho Deliberativo do Sebrae-SP

**CONSELHO DELIBERATIVO DO SEBRAE-SP**

Associação Comercial de São Paulo (ACSP)

**Alencar Burti - Presidente do Conselho**

Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras (Anpei)

**Celso Antonio Barbosa**

Banco do Brasil

Diretoria de Distribuição São Paulo

**Walter Malieni Junior**

Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de São Paulo (Faesp)

**Fábio de Salles Meirelles**

Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (Fecomercio)

**Abram Szajman**

Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp)

**Paulo Antonio Skaf**

Fundação Parque Tecnológico de São Carlos (Parqtec)

**Sylvio Goulart Rosa Júnior**

Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT)

**Altamiro Francisco da Silva**

Agência de Desenvolvimento Paulista (Desenvolve SP)

**Milton Luiz de Melo Santos**

Secretaria do Estado de Desenvolvimento

**Luiz Carlos Quadrelli**

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae)

**Carlos Alberto Silva**

Sindicato dos Bancos de Estado de São Paulo (Sindibancos)

**Wilson Roberto Levorato**

Superintendência Estadual

da Caixa Econômica Federal (CEF)

**Paulo José Galli**

**DIRETORIA**

Diretor-superintendente - **Bruno Caetano**

Diretor Técnico - **Ivan Hussni**

Diretor de Administração

e Finanças - **Pedro Jehá**

**REDAÇÃO**

Gerente do projeto

**Eduardo Pugnali**

Editor

**Roberto Capisano Filho** - MTB 46.219

Produção e Coordenação

**Fischer2 Indústria Criativa Ltda.**

Diretor de Conteúdo

**André Rocha**

Editora Executiva - **Selma Panazzo**

Reportagem - **André Zara, Andrea Ramos**

**Bueno, Enzo Bertolini e Thiago Rufino**

Fotos - **Agência Luz, Olicio Pelosi**

e **Su Stathopoulos**

Revisão - **Ruy Azevedo**

**ARTE TUTU**

atendimento@tutu.ee

Editores de arte

**Maria Clara Voegeli e Demian Russo**

Chefe de arte - **Carolina Lusser**

Designer - **Kareen Sayuri**

Assistentes de Arte - **Camila Marques**

e **Lais Brevilheri**

Produção Gráfica - **Clayton Cerigatto**

Impressão - **Gráfica Bandeirantes**

Bimestral / 50 mil exemplares

Cartas para: Comunicação Social

Rua Vergueiro, 1.117, 8º andar,

Paraíso, São Paulo, SP,

CEP 01504-001 - Fax (11) 3177.4685

ascom@sebraesp.com.br

www.sebraesp.com.br



Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo

06



**ENTREVISTA**

**Telma Souza, diretora da Catho, fala como recrutar e reter talentos**

**ATUALIDADE**

**Conheça as iniciativas e novidades do Sebrae-SP**

10

12

**CAPA**

**Os colaboradores são o principal bem de uma empresa, escolher a pessoa certa garante retorno para o negócio**

18

**NEGÓCIOS**

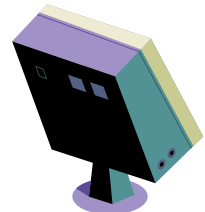
**O Microempreendedor Individual também precisa atentar-se para quem contrata e criar um ambiente de negócio profissional**

20

**GESTÃO**

**A capacitação do funcionário começa na hora da contratação e deve ser contínua para que a empresa se torne competitiva**

22



**GESTÃO**

**O bom ambiente de trabalho, por vezes, é considerado mais do que o salário pelo funcionário**

26

**MERCADO**

**O mercado oferece uma diversidade de ferramentas para o empreendedor qualificar a mão de obra**

30

**CENÁRIO**

**O recrutamento precisa ser bem planejado, com clareza sobre o perfil da vaga**

34

**PANORAMA**

**A advogada Joselita Borba analisa a aplicabilidade da flexibilização trabalhista**



**M MENSAGEM DA DIRETORIA**

# PARA CRIAR UMA EQUIPE

**A** baixa taxa de desemprego e o aumento da renda real reforçam um desafio para o proprietário de um negócio de pequeno e médio portes: como competir com grandes empresas na atração e retenção de talentos? É consenso que uma equipe coesa e produtiva é fator chave de sucesso. Até mesmo o microempreendedor individual (MEI) tem garantido por lei o direito a um funcionário e, com isso, adquire a responsabilidade de administrar bem essa relação. Por esse motivo, **Conexão** dedica esta edição ao tema gestão de pessoas, trazendo reportagens que podem auxiliar o empreendedor no processo de seleção, treinamento e retenção.

Ouvimos a diretora de recursos humanos da maior empresa de recrutamento da América Latina, a Catho. Telma Souza constatou que benefícios ligados à alimentação e à saúde e a formação de ambientes harmônicos fazem toda a diferença no momento de selecionar um funcionário.

O recrutamento satisfatório começa bem antes da entrevista, na definição de tarefas que o profissional cumprirá. Durante a seleção, descobrir expectativas do candidato em relação às aspirações pessoais e de carreira evita surpresas e despesas futuras. Esse também é o momento de transmitir informações claras sobre salário e benefícios, quesitos capazes de desempatar o jogo se o interessado estiver balançando por outra proposta.

E a qualidade de vida do funcionário também conta. Focar no bem-estar da equipe garante ter em contrapartida um grupo mais empenhado, comprometido e capaz. Um dos exemplos nessa direção vem de uma das maiores redes de varejo País, o Magazine Luiza. Com 24 mil empregados, a empresa oferece de auxílio escola para colaboradores e filhos, passando por programa de controle do câncer de mama – importante para as funcionárias que são maioria na

empresa – à carona solidária, que tem viés sustentável por reduzir a emissão de poluentes.

Mas quem conduz um pequeno negócio deve estar se perguntando como criar um pacote atrativo de benefícios que caiba no caixa. Especialistas garantem que muitas iniciativas de gestão não têm custo ou podem ser assimiladas como investimento diante do retorno de produtividade.

Nesta edição, mostramos algumas dessas opções e apontamos iniciativas fundamentais, como as relacionadas a treinamento. Há como conseguir orientação sobre programas em instituições com experiência nessa área. O próprio Sebrae-SP pode ser acionado pela equipe.

Há ainda uma série de ferramentas de gestão que exploramos nesta revista, como avaliação de desempenho e potencial, pesquisas de clima organizacional, processos de recrutamento e seleção, plano de desenvolvimento e gestão por competências. Também aqui você pode procurar entidades para qualificar-se e aplicar os conhecimentos na sua equipe. Bom trabalho.

**A diretoria**



**Bruno Caetano**  
Diretor-superintendente

# MOTIVAR E REETER TALENTOS

**TELMA SOUZA**  
diretora de RH da Catho



POR ANDREA RAMOS BUENO FOTOS: SU STATHOPOULOS

Salários e benefícios não são mais fatores determinantes para a retenção de talentos nas organizações. A motivação da equipe que ajudará no crescimento de uma empresa vai muito além da necessidade que a maioria das pessoas tem de trabalhar. A perspectiva de crescimento e a sensação de pertencer a um lugar ou a um projeto são muito mais fortes que uma alta remuneração e um pacote de benefícios digno de grandes corporações. A gestão dos diferentes perfis profissionais é o assunto tratado na entrevista a seguir, concedida a **Conexão** pela diretora de Recursos Humanos da Catho, Telma Souza.

#### VOCÊ TEM A PERCEPÇÃO DE QUE AS EMPRESAS PEQUENAS OFERECEM MELHOR QUALIDADE DE VIDA PARA O FUNCIONÁRIO?

**Telma Souza** – Às vezes, a qualidade de vida está associada a ter determinada flexibilidade que a empresa pequena pode dar. Isso está associado ao fato de você estar mais envolvido na tomada de decisão, e que a empresa pequena também tem condições de conceder. Não dá para dizer que há uma fórmula única, depende do que a pessoa busca. Há pessoas que preferem trabalhar em pequenas empresas, pois gostam de envolver-se com tudo, de se sentirem importantes em todo o processo.

#### PACOTES DE BENEFÍCIOS DAS GRANDES EMPRESAS PESAM NA DECISÃO DO COLABORADOR?

**Telma** – Não só os benefícios, mas as condições de carreira, desenvolvimento e treinamento. Há muita gente que gosta de sentir-se mais protegida por esse arcabouço que a empresa grande dá. Mas isso não significa que a pequena precise replicar esse modelo.

#### E O QUE UMA PEQUENA EMPRESA PODE OFERECER PARA SE TORNAR MAIS ATRAENTE?

**Telma** – Um erro que, às vezes, as empresas pequenas cometem é tentar

replicar o mesmo modelo que uma grande tem, geralmente com muitos recursos e pacotes de benefícios mais completos. Isso custa caro e a empresa pequena nem sempre pode fazer o investimento necessário. As pequenas precisam ter as condições básicas para que as pessoas fiquem seguras de alguma maneira, e isso está muito ligado à saúde e alimentação – e obviamente transporte, mas aqui entra numa questão legal –, mas saúde e alimentação fazem com que elas tenham suas necessidades básicas supridas. Além disso, a flexibilidade que a empresa pequena tem pode ser uma vantagem muito grande. Por exemplo, poder liberar um dia

## UM ERRO QUE, ÀS VEZES, AS EMPRESAS PEQUENAS COMETEM É TENTAR REPLICAR O MESMO MODELO QUE UMA GRANDE TEM, GERALMENTE COM MUITOS RECURSOS E PACOTES DE BENEFÍCIOS MAIS COMPLETOS

para ele trabalhar de casa ou fazer com que o horário seja desenhado sob medida para sua realidade, respeitando as necessidades da firma. É procurar flexibilizar algumas coisas, pensar em um ambiente de trabalho para que o local seja um pouco mais descontraído, informal, tranquilo, para que as pessoas sintam que uma empresa pequena é parte de uma família. São pequenas coisas que fazem as pessoas se sentirem bem, bem cuidadas, bem tratadas, sem que a empresa invista uma fortuna naquele pacote de benefícios.

#### ISSO PROMOVE UMA ACOMODAÇÃO DA PESSOA?

**Telma** – Promove bem-estar, um sentimento de “que é gostoso estar

aqui”, “que bom é aqui”, “vou pensar duas vezes antes de sair daqui”, “vou pensar duas vezes antes de ir para uma empresa grande”. A pessoa pode até pensar em um pacote maior de benefícios em uma empresa maior, mas reflete que não terá o ambiente agradável e até familiar da empresa pequena.

#### AS DIFERENTES FAIXAS ETÁRIAS EXIGEM PACOTES DE BENEFÍCIOS DIFERENTES?

**Telma** – Sem dúvida. Hoje, as empresas que entenderem isso investem de maneira muito mais inteligente. Se você pensa em população jovem, a tendência é que queiram gastar

mais com alimentação, pois, normalmente, não estão preocupados com previdência privada, seguro de vida, por exemplo. Agora, para um profissional que tem família, filhos, a questão da saúde é muito mais importante, a questão do seguro de vida passa a ter uma relevância assim como a previdência privada.

#### FALANDO DESSA QUESTÃO DE FAIXA ETÁRIA, O PROFISSIONAL MAIS EXPERIENTE É MUITAS VEZES CONSIDERADO MAIS DISPENDIOSO PARA A EMPRESA?

**Telma** – Entendo que há movimentos hoje os quais passam a sensação de que o público mais jovem tem mais oportunidade, porque a gente fala muito de e-commerce,

de internet. No entanto, o profissional experiente é o indicado quando você pensa em um business mais complexo, em uma empresa com diferentes estruturas, diversas funções, em que não só o lado digital está envolvido, mas também outros aspectos. E aí acredito que, se em algum momento o desequilíbrio existe, ele é passageiro. Nenhum mercado vive só com pessoas mais velhas, que não lidam com essa realidade nova do mercado nem com o oposto.

**O QUE FAZ AS PESSOAS PROCURAREM NOVO EMPREGO? DESAFIOS DIFERENTES?**

**Telma** – Digo o seguinte, benefícios e remuneração são dois dos itens, mas não estão no topo da lista. A ausência de benefícios não é o que provoca a rotatividade. Mas sim, a falta de perspectiva, de crescimento, de um ambiente de trabalho saudável, de um time interessante, que estimule intelectualmente a sentir-se pertencendo a uma causa maior, isso faz com que as pessoas mudem de emprego. Normalmente, o empregado pensa: “Não estou bem aqui, não estou me sentindo importante, não estou sendo valorizado, não me sinto reconhecido”. E muitas empresas associam o reconhecimento à remuneração, e não é necessariamente assim.

**ESSES SÃO OS PRIMEIROS FATORES? SÃO OS MAIS IMPORTANTES?**

**Telma** – Esses são os primeiros fatores. Remuneração vem em quinto lugar. E o aspecto benefícios, normalmente, está associado a isso, mas vem depois de remuneração. Diria para as empresas, até as pequenas, que pensem mais no ambiente, pensem mais na causa e no propósito que estão construindo e pensem menos em replicar aquele modelo prontinho, certinho, quadradinho, que tem tudo, eu dou

tudo, eu provenho tudo. Isso não assegura que a pessoa ficará.

**HOJE, O FUNCIONÁRIO DA PEQUENA EMPRESA DÁ MAIS VALOR AO FIXO OU AO VARIÁVEL?**

**Telma** – É uma inferência, porque não temos essa informação de maneira concreta. Penso que depende muito de como a empresa desenha seu modelo de variável. Há mode-

empresa, mesmo pequena, tem de colocar isso na sua agenda muito cedo, da mesma forma que coloca fluxo de caixa, estratégia comercial e de vendas ou o produto dela. Se eu fosse dar um conselho, diria para colocar em pauta esse assunto a partir do primeiro dia do empreendimento. Atualmente, uma empresa com dois ou três funcionários tem de planejar para

**HÁ MOVIMENTOS HOJE OS QUAIS PASSAM A SENSÇÃO DE QUE O PÚBLICO MAIS JOVEM TEM MAIS OPORTUNIDADE, PORQUE A GENTE FALA MUITO DE E-COMMERCE, DE INTERNET. NO ENTANTO, O PROFISSIONAL EXPERIENTE É O INDICADO QUANDO VOGÊ PENSA EM UM BUSINESS MAIS COMPLEXO**

los muito interessantes, atrelados a objetivos bem realizáveis, factíveis, que realmente servem como estímulo. Eles podem ser um processo de reconhecimento bastante estimulante, isto é, se eu trouxer resultados expressivos e bons, também tenho reconhecimento na mesma proporção. Por outro lado, a pequena empresa não pode preterir de ter remuneração fixa atraente, porque nem sequer conseguirá trazer a pessoa para dentro. Ela necessita, pelo menos, assegurar que paga o adequado.

**NAS PEQUENAS EMPRESAS, POR VEZES, A QUESTÃO DE GESTÃO DE PESSOAS É RELEVADA. É IMPORTANTE PROFISSIONALIZAR A ÁREA?**

**Telma** – Penso que ultimamente as empresas estão acordando mais cedo para esse fato, talvez até pela dificuldade de contratação. Uma

crescer – obviamente, a que queira crescer, ter um futuro.

**COMO UM EMPREGADOR DEVE APRESENTAR A EMPRESA DELE NA HORA DA CONTRATAÇÃO? O QUE É PRIMORDIAL DESTACAR?**

**Telma** – Que destaque a realidade e mostre a verdade.

**NESSE MOMENTO DE CONTRATAÇÃO, QUAIS AS QUALIDADES QUE UM RECRUTADOR DEVE VALORIZAR EM UM CANDIDATO?**

**Telma** – Depende de cada caso. É importante que não fique só na avaliação de experiência e competência técnica, mas que vá para o terceiro elemento: comportamento, atitude, que são valores e crenças.

**COMO ESTRUTURAR O ACOMPANHAMENTO DO RECÉM-CONTRATADO PARA AVALIAR SEU**



**DESEMPENHO? COMO FAZER ISSO PRINCIPALMENTE NAQUELES TRÊS PRIMEIROS MESES, QUE TANTO A EMPRESA QUANTO O COLABORADOR, SENDO CLT OU NÃO, TÊM UMA ATENÇÃO MAIOR AO TRABALHO?**

**Telma** – Da mesma forma como as pessoas estão ansiosas, o mercado também está. Hoje, as pessoas são colocadas muito mais cedo na roda, muito rapidamente se começa a exigir resultados, performance e retorno. Penso que as empresas estão indo com sede demais ao pote muito cedo. Nesse primeiro momento de entrada da pessoa, tem de se permitir estar muito mais próximo, acompanhar, ouvir, fazer mais pontos de feedback.

**QUAL É A MELHOR FORMA DE DAR UM FEEDBACK PARA OS FUNCIONÁRIOS? É CHAMAR DE TEMPO EM TEMPO?**

**Telma** – Acredito em rituais. De tempo em tempo, ter momentos de sentar com as pessoas, estabelecer as regras do jogo, avaliar se aquilo está sendo cumprido ou não. Independentemente disso, a qualquer momento, sempre que houver um fato ou alguma coisa que impacte na performance, no trabalho ou na postura da pessoa, o gestor tem de parar necessariamente naquela ocasião e assegurar o feedback.

**O FATO DE O EMPRESÁRIO OU O EMPREENDEDOR ESTAR TÃO PRÓXIMO DOS COLABORADORES DIFICULTA A RELAÇÃO PARA TRATAR DE QUESTÕES TRABALHISTAS?**

**Telma** – A informalidade demasiada da relação traz esses problemas. É importante que o gestor tenha claro o grau de flexibilidade que ele está disposto a assumir. E que esses limites também fiquem muito claros. No momento em que esse limite de alguma forma for ultrapassado, posso voltar e dizer para o funcionário que ele não respeitou as normas.



## EMPRESAS PAULISTAS VENCEM MPE 2012

Duas empresas paulistas foram vencedoras no Prêmio MPE Brasil 2012. A Bios Informática, de Catanduva, e a CBC Consultoria e Planejamento Ambiental, de Bauru, levaram o primeiro lugar nas categorias Tecnologia da Informação e Responsabilidade Social, respectivamente. As ganhadoras concorreram com outras 83 mil empresas de todo o Brasil. O MPE Brasil premia as melhores práticas de gestão nas categorias Indústria, Comércio, Serviços, Turismo, Tecnologia da Informação, Saúde, Educação e Agronegócio, além de dois Destaques: Boas Práticas de Responsabilidade Social e Inovação. A iniciativa é uma promoção do Sebrae, do Movimento Brasil Competitivo (MBC), da Gerdau e da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).



## SEBRAE-SP LEVA EMPRESÁRIOS PARA MILÃO

Na segunda semana de abril, integrantes do grupo do Polo Design Center, da região do Grande ABC, participaram da missão organizada pelo Sebrae-SP em Milão, na Itália, onde visitaram o Salone Internazionale del Móbile. Entre os mais de 20 pavilhões do evento, conheceram as novidades de iluminação, móveis, design clássico e moderno, entre outras áreas da decoração de interiores. O tema central da feira foi o slow design, tendência de desacelerar o comportamento humano por meio de ambientes criados com materiais naturais ou orgânicos que remetam ao que é antigo e natural.

## DIRETORES TÉCNICOS DO SISTEMA SEBRAE REÚNEM-SE

Em 11 de abril, os diretores técnicos do Sebrae nos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Espírito Santo reuniram-se para debater desafios e perspectivas da entidade. O encontro ocorreu em São Paulo. O diretor técnico do Sebrae-NA, Carlos Alberto dos Santos, realizou uma palestra em que abordou pontos como a missão da entidade, que se define por promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional. O presidente do Conselho Deliberativo do Sebrae-SP, Alencar Burti, ressaltou a relevância dessa iniciativa de promover reuniões regionais em todo o Brasil.

## LEI GERAL MOBILIZA MUNICÍPIOS

Representantes de 27 municípios da região de São José do Rio Preto, no interior paulista, participaram, em 10 de abril, de um encontro promovido pelo Sebrae-SP para incentivar a implementação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas e mostrar as possibilidades de crescimento para a economia municipal. O encontro foi realizado no Centro de Convenções da Associação Comercial e Empresarial de São José do Rio Preto (Acirp) e contou com a presença de cerca de 60 pessoas, a maioria de secretários, agentes de desenvolvimento, vereadores e autoridades municipais. O diretor superintendente do Sebrae-SP, Bruno Caetano, fez a abertura do encontro, e falou sobre como a implementação da Lei Geral pode fortalecer a economia municipal.



## AUMENTA TETO PARA LUCRO PRESUMIDO

O limite de faturamento para as empresas que optam pelo programa de lucro presumido, regime que permite pagamento menor de Imposto de Renda foi elevado. Com a medida, o limite passará, a partir de 2014, dos atuais R\$ 48 milhões por ano para R\$ 72 milhões. A ampliação do limite faz parte do conjunto de medidas do governo que tem como objetivo reduzir a cobrança de tributos.

## A PASSO A PASSO PARA O E-COMMERCE

A Associação Paulista das Agências Digitais (APADi), em parceria com o Sebrae-SP, lançou no fim de março o *Guia de e-Commerce*, uma publicação gratuita para orientar o empreendedor a entrar em um negócio eletrônico de maneira profissional. “O Guia é o cumprimento da nossa responsabilidade de orientar esses empresários a entrar no mercado do jeito certo”, disse o gerente de Desenvolvimento e Inovação do Sebrae-SP, Renato Fonseca. O material foi elaborado a partir da experiência de um comitê formado por alguns dos principais especialistas do Brasil, profissionais que juntos já desenvolveram mais de 400 lojas virtuais.

## ASSINADO PROTOCOLO DAS MPES

O Sebrae-SP, o Sebrae Nacional e a Prefeitura de São Paulo assinaram, em 5 de abril, um termo de cooperação que visa o fortalecimento e expansão das ações de orientação, capacitação e aprimoramento na gestão de micro e pequenos negócios na cidade de São Paulo. Na ocasião, foram assinados outros dois documentos: o termo de cooperação entre a Caixa Econômica Federal e a prefeitura e o projeto de lei que cria a Agência São Paulo de Desenvolvimento.





# PEÇAS PERFEITAS

GESTÃO DE PESSOAS É O MAIOR DESAFIO PARA OS PEQUENOS EMPRESÁRIOS. CONHEÇA AS MELHORES PRÁTICAS PARA ATRAIR E RETER FUNCIONÁRIOS, A BASE DE SUCESSO PARA QUALQUER NEGÓCIO

Por André Zara

O recurso humano é o ativo mais importante e estratégico de qualquer organização. O pequeno contingente de colaboradores de uma empresa de menor porte não a exime de implantar uma gestão de pessoas coerente e sólida. Ter funcionários comprometidos, motivados e atentos à qualidade é formar uma equipe competitiva que pode agregar ao negócio e, conseqüentemente, aos resultados.

Mas gerir pessoas demanda atenção e dedicação para harmonizar expectativas distintas e comportamentos heterogêneos. É difícil, mas não impraticável. “São as pessoas que se comprometem na busca de metas e seguem os objetivos e processos traçados pelo gestor. No entanto, para ter um funcionário produtivo é necessário encontrar a pessoa certa para a vaga e mantê-la motivada”, afirma o consultor do Sebrae-SP Reinaldo Messias. No entanto, muitos empresários ainda não perceberam a importância da boa gestão de pessoas. “Tenho notado que os empreendedores estão preocupando-se mais com a questão, porém, deveriam ser mais constantes em suas ações e não somente agir pontualmente”, diz Messias.

A questão é estratégica e interfere todos os dias nos negócios, considerando que apenas uma pessoa pode ser responsável por grandes conquistas ou enormes desastres. “A forma como você cuida das pessoas reflete na qualidade do serviço entregue pela sua empresa. Se o funcionário está feliz, vai tratar bem o cliente”, explica o diretor de educação da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-Nacional), Luiz Edmundo Rosa. Segundo ele, quem atinge bons resultados na gestão passa a ter mais facilidade para atrair e manter a equipe. O exemplo mais claro disso é a eleição realizada pela consultoria americana Great Place to Work, que nomeia as melhores empresas para se trabalhar, tornando as vencedoras objeto de desejo para muitos profissionais. “Essas companhias criaram um clima de confiança, em que as pessoas conseguem gerar melhores resultados e estão engajadas. Isso torna a organização mais valiosa”, acrescenta.

Para a diretora de Operações, da consultoria Gi Group Brasil, Lourdes Scalabrin, no atual cenário de constantes mudanças, avanços tecnológicos e busca pelo melhor serviço e produtos, as empresas preci-



Foto: Oltico Pelosi

**“A COMPLEXIDADE DE GERENCIAR BENEFÍCIOS É MAIOR EM GRANDE ORGANIZAÇÃO. GERENCIAMENTO DE COMPETÊNCIAS E METAS É MAIS DIFÍCIL EM UMA PEQUENA, POIS ISSO FICA A CARGO DO DONO”**

Alexandre Borin Cardoso, da Prestus, empresa de serviço de assistentes virtuais

a ferramenta é utilizada de forma transparente e correta, ela fortalece vínculos. Os empresários precisam aprender a dar retorno, sem arrogância e de forma clara, e captivar pela proximidade, sendo o exemplo de como querem que sua equipe haja.”

O empreendedor Alexandre Borin Cardoso compara as dificuldades de gestão de pessoas nos diferentes perfis de empresa, com a experiência de ter trabalhado como diretor em grande companhia de comunicação e comandar, hoje, a Prestus, sua empresa de serviço de assistentes virtuais com 20 empregados. “A complexidade de gerenciar benefícios é maior em uma grande organização. O gerenciamento de competências e metas é mais difícil em uma pequena, pois isso fica a cargo do dono. Em grandes companhias, também existem reuniões e processos, enquanto nas pequenas a correria do dia a dia não deixa”, explica.

Na Prestus, ele usa conceitos que aprendeu no trabalho anterior, como conferir autonomia de decisão aos funcionários, ter uma política de portas abertas, bonificação por vendas e avaliações 360°, em que os funcionários dão seu parecer sobre colegas e gestores. “Essas ações deixam as pessoas satisfeitas e isso mantém alto nível de retenção de pessoas”, assegura Cardoso.

**ATRAIR TALENTOS**

Contratar mão de obra no Brasil atualmente é difícil, não importa o tamanho do seu negócio. De acordo com a pesquisa International Business Report 2013, da consultoria Grant Thornton International, o tempo médio para selecionar profissionais qualificados no País é de 48 dias. Apesar de o tempo ser menor do que a média mundial (70 dias), a maioria dos 300 empresários entrevistados no Brasil (58%) revelou problemas para encontrar

pessoas com as qualificações necessárias para suas companhias. “A dificuldade de encontrar o profissional com a experiência desejada faz as empresas optarem por empregar um colaborador mesmo menos qualificado e treiná-lo. Por isso, o menor tempo em relação à média mundial”, diz o diretor de gestão de pessoas da consultoria, Antoniel Silva.

Segundo ele, a seleção fica cada vez mais difícil, conforme a maior especialização do profissional é necessária. “Essa dificuldade tem a ver com a qualidade da educação do País. O mais barato é encontrar um funcionário capacitado, mas como isso está difícil é preciso investir tempo e dinheiro para treinar. É lento, mas vale a pena.” Apesar disso, é necessário ficar atento na hora da contratação. “Muitas empresas admitem pessoas erradas na pressa de suprir uma demanda. No entanto, é melhor demorar um pouco mais e contratar o perfil certo. Uma má contratação gera altos custos e reclamações de clientes”, completa Silva.

O consultor de administração e gestão de pessoas para pequenas empresas Celso Bazzola diz que nesse mercado competitivo a dificuldade de atração de talentos é maior para os negócios menores, pois eles não têm capacidade financeira de competir com remuneração. “Os empresários precisam entender que seu papel também é de formador de profissionais e de empreendedores, que um dia poderão abrir seu próprio negócio”, afirma. Para remediar a fragilidade, a solução é escolher funcionários pelo seu potencial de crescimento. “Hoje, ainda que de forma tímida, as pequenas empresas procuram investir mais em qualificação dos seus profissionais e buscá-los no início de carreira. Os empreendedores preferem os recém-formados, por uma questão de custo, e os

treinam para deixar com a cara da organização e dar-lhes experiência”, comenta.

Já o diretor da ABRH-Nacional acredita que uma boa forma de atrair pessoal é por meio dos próprios funcionários. “Eles fazem propaganda da empresa para conhecidos e nas redes sociais, de forma positiva ou negativa. Uma equipe motivada atrairá outras

pessoas motivadas”, explica. Ainda segundo ele, um conceito pouco praticado e que deveria ser comum nas pequenas empresas é ter funcionários polivalentes, que exercem várias funções ao mesmo tempo. “Esse é uma característica própria dos pequenos negócios, por isso, não adianta contratar alguém para uma função específica, como em grande empresa.



Foto: Oltico Pelosi

**“EM CARGOS MAIS ALTOS, PRECISO PAGAR VALORES ACIMA DO MERCADO PARA ATRAIR ESSE PROFISSIONAL. AS EMPRESAS GRANDES PODEM TER FUNCIONÁRIOS JUNIORES E TREINÁ-LOS, POIS TRABALHAM JÁ COM UMA MARCA RECONHECIDA”**

Davi Bertoncello, sócio-diretor da agência de inteligência e pesquisa de mercado Hello Research



Isso garante que menos pessoas façam mais, para permitir uma remuneração melhor. Os funcionários também se sentem mais gratificados por realizar mais funções. Divisão é coisa do passado e os empreendedores não precisam copiar esse modelo”, explica.

No entanto, cada empresa conhece suas necessidades e precisa de funcionários especializados de acordo com o setor onde atua. É o caso da agência de inteligência e pesquisa de mercado Hello Research, que está em um mercado com grandes concorrentes, como o Ibope, apesar de contar com 30 funcionários. “Em cargos mais altos, preciso pagar valores acima do mercado para atrair esse profissional. As empresas grandes podem ter funcionários juniores e treiná-los, pois trabalham já com uma marca e nome reconhecidos. Nós temos de oferecer resultados, por isso, a escolha por seniores”, afirma o sócio-diretor da agência, Davi Bertoncello.

Mas para oferecer os salários mais altos a empresa precisa de um planejamento adequado e revisado constantemente. “Não posso ter pessoas ociosas, pois isso me dá um tremendo prejuízo. Por isso, faço o controle pessoalmente, acompanhando as metas e checando o nível de trabalho de cada um. Isso tem de ser feito de forma rápida, mas é possível porque tenho uma equipe menor”, conta Bertoncello.

#### MANTER O TIME

Após o difícil processo de atrair um profissional qualificado, será necessário mantê-lo satisfeito e produtivo dentro da sua empresa. Uma das táticas mais comuns para reter talentos é usar um ambiente de trabalho positivo e a qualidade de vida que um pequeno negócio pode proporcionar. “Antigamente, era um diferencial, mas hoje é obrigação. É um fator importante e atrativo, porém é parte dos benefícios. O ser humano

## “A EMPRESA NÃO TEVE CRESCIMENTO ACELERADO, POR ISSO, FOI POSSÍVEL CONTRATAR OS EMPREGADOS COM CALMA. APESAR DE NÃO PODERMOS OFERECER GRANDE MOBILIDADE, ATRAÍMOS PESSOAS COM UM PERFIL INTERESSADO EM BOM AMBIENTE DE TRABALHO”

Wesley Garcia Gomes, sócio e diretor comercial da Wesco

tem sede de conquistas e é preciso conhecer o perfil de cada funcionário para poder construir uma equipe alinhada com os valores da empresa”, afirma Bazzola.

A especialista da consultoria Gi Group Brasil concorda. “Estratégia, planejamento e profissionalismo independem do tamanho da empresa e são fatores que ajudam a reter bons profissionais. Essas pessoas buscam características e valores semelhantes aos seus, em que contribuirão com sua experiência e seus conhecimentos e, em contrapartida, esperam receber condições para executar as tarefas para as quais foram contratados”, diz Lourdes.

Existem muitas formas de usar benefícios para reter talentos, desde os financeiros até horários flexíveis. De acordo com a pesquisa Mapa de Benefícios 2013, da consultoria Page Personnel, os profissionais valorizam os planos de saúde e a participação nos resultados, mas também estão de olho em novos subsídios, como carro da empresa, 14º salário e auxílio-educação. “Salário não é o maior atrativo. O mercado está altamente competitivo e oferecer os benefícios é uma forma de diferenciar-se”, afirma o gerente da Page Personnel, Maurício Nagy.

Na contramão dos desejos, também foram listados os benefícios

que menos atraem os profissionais. Para 44,2% dos consultados, oferecer subsídio para alimentação não é mais um diferencial. Conceder reembolso de custos com transporte também não é um atrativo para 22,4% dos que responderam a pesquisa. “As pequenas podem criar ações mais simples, como premiar com viagens coletivas, incentivo ao esporte ou educação. Todo mundo quer capacitar-se ou reciclar-se. Os pequenos negócios podem aproveitar sua flexibilidade de horário como vantagem, pois percebemos que muitos funcionários reclamam não ter tempo para estudar”, explica Nagy.

Uma das tendências nessa gama de opções é oferecer plano de previdência privada para a equipe. Apesar de parecer pouco usual, um estudo divulgado no fim de ano passado pela consultoria Mercer surpreendeu ao mostrar que 39% das 123 pequenas e médias analisadas já ofereciam o benefício. “Sabemos que há um crescimento significativo nesse sentido, pois faz alguns anos que esses perfis de companhias não ofereciam o benefício. E, hoje, já temos quase 40%”, diz a consultora sênior da Mercer, Ana Paula Henriques.

Algumas razões podem explicar esse fato e também as outras

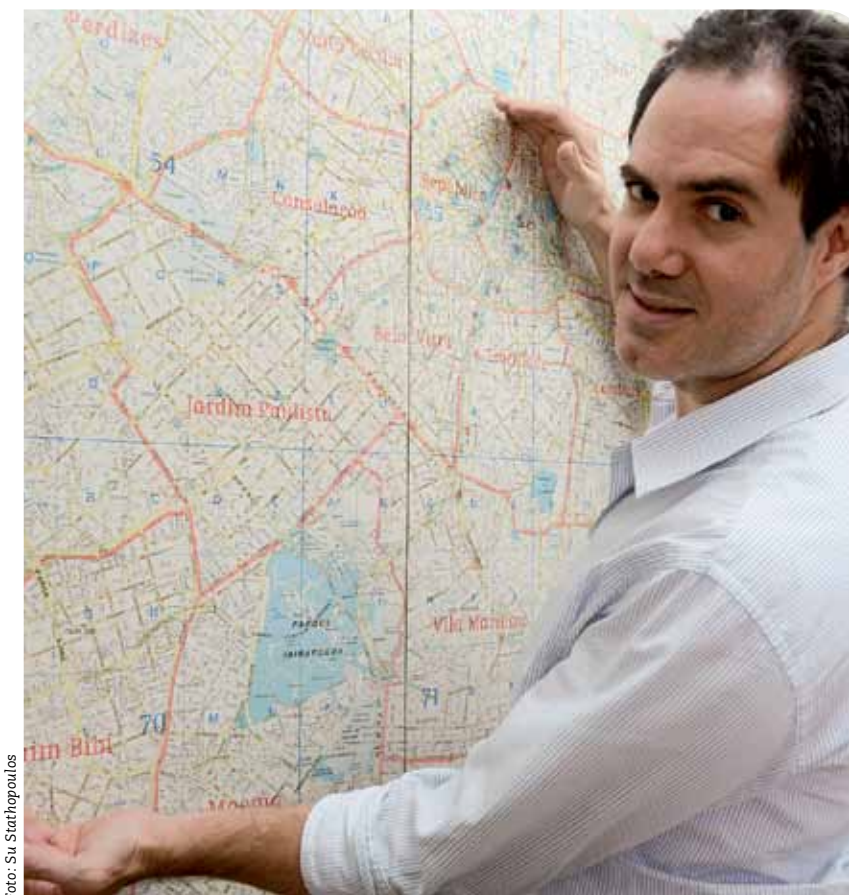


Foto: Su Statthopoulos

transformações no mercado. “Existe a percepção de que a concorrência tem-se transformado nos últimos anos, houve aumento de profissionalização das pequenas empresas e surgiram novos desafios decorrentes de questões relativas ao crescimento e à expansão dos negócios, tornando necessário atrair e reter os melhores profissionais”, explica Ana Paula.

De qualquer forma, todo benefício deve ser concedido sob a ótica de melhoria dos negócios. “A ação precisa ser orientada como um investimento para aumentar os lucros. Se os benefícios que você oferece não atingem esse resultado, são despesas. Mesmo que você invista em treinamentos para a pessoa, e ela saia para outra companhia, saiba que esse funcionário usou aquilo que aprendeu na sua organização e melhorou resultados enquanto tra-

balhou para você”, explica Messias.

Uma das ações mais simples para motivar e reter talentos é usar o pagamento de bônus por resultados e metas atingidas, pois não são tributados e não geram mais encargos. No entanto, essa questão precisa ser estabelecida de forma clara. Para facilitar esse processo, é possível usar a tecnologia. A empresa de desenvolvimento de ferramentas de gestão Efix tem um produto gratuito que ajuda os pequenos negócios com até dez funcionários. “A ferramenta facilita a avaliação das pessoas, por meio de questionários e geração de relatórios. As empresas a usam comumente para oferecer remuneração variável e na gestão de talentos”, afirma a gerente de vendas da empresa, Juliane Yamaoka.

Para usar a ferramenta, o empresário precisa apenas fazer o ca-

dastrado pelo site da Efix. Sua utilização é feita totalmente pela internet, não precisando realizar nenhuma instalação nos computadores, e a empresa também oferece ajuda gratuita para os empreendedores utilizarem o produto da melhor maneira para suas necessidades. “Com a ferramenta é possível identificar pessoas-chaves que sua empresa não pode perder e a melhor forma de desenvolver suas habilidades. Isso permite ter todas as informações para tomar decisões críticas, como promover as pessoas corretas e saber se estão motivadas”, diz Juliane.

A Wesco, empresa que oferece soluções nas áreas de saúde e bem-estar, tem várias táticas para reter sua equipe. Fundada em 2003, hoje o negócio tem 21 funcionários e baixa rotatividade de empregados. “A empresa não teve crescimento acelerado, por isso, foi possível contratar os empregados com calma. Apesar de não podermos oferecer grande mobilidade, atraímos pessoas com um perfil interessado em um bom ambiente de trabalho, onde a equipe conversa abertamente”, afirma o sócio e diretor comercial da empresa, Wesley Garcia Gomes.

Na área de vendas, quem atinge uma pontuação determinada ganha bônus em dinheiro. Os outros funcionários não têm o benefício, mas são incentivados a dar sugestões para melhorar a empresa e são reconhecidos publicamente pelas suas ações. “Como não temos uma equipe grande, a gestão de pessoas é simples. Conheço todos os empregados e sei como lidar com cada um”, explica. No entanto, como procura manter um diálogo aberto, isso facilita as reclamações. “Não dá para agradar a todos, mas quando reclamam, pedimos que sugiram uma solução. As pessoas gostam disso e se sentem felizes quando é possível colocar uma ideia em prática.”



# equipe DE UM

APESAR DE O MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL SÓ PODER CONTRATAR UM FUNCIONÁRIO, A RELAÇÃO PRECISA SER TRANSPARENTE E PROFISSIONAL

Por André Zara

**T**ornar-se um microempreendedor individual (MEI) é uma solução ideal para quem trabalha por conta própria e quer formalizar seu pequeno negócio. Apesar disso, a legislação permite contratar até um funcionário, tornando necessário lidar com questões de gestão de pessoas, mesmo sua equipe tendo apenas um integrante.

No aspecto jurídico, um MEI é igual a qualquer outra empresa, estando sob o regime da Consolidação das Leis de Trabalho (CLT). As particularidades ficam por conta desse funcionário ter custo menor: sua remuneração deve ser de até um salário mínimo ou piso da categoria, com custo de 3% da previdência e 8% de FGTS do salário por mês. “O processo de contratação é semelhante e os pagamentos com horas extras, adicionais de insalubridade, periculosidade e

por trabalho noturno são os mesmos do que qualquer outra organização”, explica a consultora jurídica do Sebrae-SP, Claudia Latorre.

Por isso, segundo a especialista, o empresário precisa de boa gestão sobre as atividades do funcionário, não descuidando de detalhes, pois podem ser cobrados na Justiça futuramente. “O MEI tem de avaliar o mercado e ver se compensa ter apenas um funcionário, analisando se isso bastará para desenvolver seu negócio. A lei proíbe a contratação de colaborador, contratado por serviço ou por tempo determinado. Se o fizer, corre o risco de ser processado por ele pelos seus direitos trabalhistas e está irregular perante a legislação”, afirma. Outro aspecto importante é que o microempreendedor também está sujeito a questões como o assédio moral, podendo ser punido se a ação ficar comprovada.

A atração do funcionário é um dos grandes desafios para o MEI, pois as opções de salário e desenvolvimento de carreira são limitadas. Para resolver a questão, muitos deles contratam conhecidos ou familiares, algumas vezes sem registrá-los na carteira. O consultor do Sebrae-SP, Sergio Diniz, lembra que, apesar de isso ser muito comum, vários empresários erram com a conduta, pois essas pessoas podem não ter o perfil ideal para a vaga. “Defina as características necessárias para o cargo, buscando no mercado as competências, habilidades e conhecimentos necessários. Se não encontrar, procure então perfis adequados de pessoas para a função que possam ser treinadas”, completa.

Para a consultora de recursos humanos Elizenda Orlickas é importante começar bem a relação

com o empregado, apresentando claramente, logo na entrevista, quais as funções e as expectativas em relação às suas ações. “O crucial é não criar esperanças falsas. Explique quais são as tarefas, a chance de desenvolvimento e os benefícios oferecidos.”, diz a especialista.

Após a contratação, uma das medidas que ajudam na gestão é manter um feedback constante, tanto da parte do empregador quanto do funcionário. “Não espere passar o tempo, seja constante nas suas orientações e escute sempre o empregado. A troca de informações não deixa acumular insatisfação”, esclarece Elizenda. No entanto, a relação de proximidade, criada pelo fato de a empresa só ter duas pessoas, deve ter claro limite. “A convivência gera uma intimidade que pode não ser muito

profissional. Recomendo a separação das coisas e não haver invasão de privacidade”, conclui. O sócio da consultoria Conceito, especializada em micro e pequenas empresas, Reginaldo André Dal’bó, concorda. “Se o chefe for amigo, pode não chamar a atenção de forma correta ou ficar com receio de dar uma bronca. Já funcionário pode começar a deixar tarefas para depois ou fazer o trabalho de qualquer maneira. O importante é que haja um equilíbrio, criando boa relação, mas sem exageros.”

Um dos aspectos mais difíceis para o pequeno empresário é a retenção dos profissionais. Como tem muitas limitações, até mesmo legais, o MEI precisa ser muito criativo. O sócio da Conceito conta que um dos seus clientes oferece uma cesta com produtos de beleza para vendedoras que comercializam mais artigos ou fazem sugestões que ajudem o negócio a faturar mais. Elas também ganham um sábado livre ao ter suas ações reconhecidas. “A medida funciona muito bem para motivação e tem custo quase zero”, explica.

Para Diniz, mesmo que os benefícios sejam pequenos, são válidos. “Um das metas do funcionário pode ser abrir seu próprio negócio no futuro. Se o empresário não estiver disposto a oferecer essas lições, pode não conseguir contratar, pois dificilmente encontrará alguém pronto no mercado com o que ele pode pagar”, afirma. No entanto, Dal’bó lembra que esse é um dos maiores temores e resistência dos pequenos empresários. “Eles têm medo de ensinar e acabar com um concorrente. Isso é um equívoco, pois se ele capacita terá confiança ao deixar o funcionário atuar e pode ter mais tempo para focar em outras áreas. Infelizmente, não é isso que ocorre e os empreendedores tentam abraçar tudo, deixando o colaborador frustrado.”



Foto: Olicio Pelosi

**“O CRUCIAL É NÃO CRIAR ESPERANÇAS FALSAS. EXPLIQUE QUAIS SÃO AS TAREFAS, A CHANCE DE DESENVOLVIMENTO E OS BENEFÍCIOS OFERECIDOS”**

Elizenda Orlickas, consultora de recursos humanos

# TREINAR BEM para crescer

COLABORADORES BEM TREINADOS E ORIENTADOS INFLUENCIAM DE FORMA POSITIVA OS RESULTADOS DA EMPRESA

Por Enzo Bertolini

**E**m um time de futebol campeão, é regra encontrar jogadores que trabalham em conjunto para o sucesso da equipe. O entrosamento decorre da convivência, de muito treino e a repetição de jogadas cria a curva de aprendizado, garantindo as melhores escolhas e táticas para diferentes situações. Na rotina interna de uma empresa, a situação é semelhante e a organização ganha ao contar com uma equipe bem formada, preparada para o atendimento ao cliente e para a prestação de serviços. Fora dos campos, o treino não é diferente. A simulação de possibilidades no atendimento ao cliente permite que o funcionário exerça seu papel de maneira completa e eficiente.

Antes de começar a implantar um programa de treinamento, é importante analisar as necessidades da organização, especialmente em micro e pequenas empresas. “Nesses casos, a equipe é enxuta e não há departamentos. Isso quando não existem áreas terceirizadas ou trabalhos realizados pelos próprios sócios”, destaca o consultor jurídico do Sebrae-SP, Paulo Melchor.

Ele ressalta que a capacitação de um funcionário começa no momento da contratação. “É imprescindível que o contratado esteja capacitado a desenvolver bem sua atividade, porque a concorrência é bastante

acirrada. As empresas devem estar bem preparadas.”

Para o proprietário da ArqMega, David Mantovani, treinamento é importante para que a equipe não cometa sempre os mesmos erros. Situada na Vila Albertina, Zona Norte de São Paulo, a empresa desenvolve e implanta projetos de gestão documental, organização física e virtual de documentos, além de serviços de logística e transferência ordenada de documentos, higienização e restauro bibliográfico.

A equipe de funcionários precisa ser constantemente treinada, pois os perfis dos clientes são distintos e exigem diferentes ações. “Procuro padronizar o conhecimento da equipe com uma apresentação básica, para que todos tenham o mesmo conceito. Conforme passo novas funções, faço treinamentos específicos”, ensina Mantovani.

Os primeiros 30 dias do empregado na organização são essenciais. “É quando a pessoa conhece a política e as diretrizes da empresa. Além disso, a companhia já deve ter mapeado, por função, os conhecimentos mínimos necessários”, explica o diretor presidente da Gemte Consulting, Josué Bressani. A empresa, localizada na região central da capital paulista, presta consultoria em negócios e gestão de pessoas.



**“A CADA DUAS SEMANAS, DEBATEMOS UM TÓPICO DE UM LIVRO SORTEADO PREVIAMENTE. É UM INCENTIVO PARA O FUNCIONÁRIO LER E APRENDER DURANTE O DEBATE”**

Adriano Urbano Sposito, proprietário da 4Works Informática



Foto: Ofício Pélozi

Em relação à metodologia de aplicação de treinamentos, há variantes que dependem do perfil da empresa. A capacitação interna, muitas vezes, pode ser realizada de uma forma eficaz por funcionários com mais tempo de casa. “Esses métodos internos normalmente contam com mais prática e menos teoria”, afirma Melchor.

O uso do conhecimento interno em treinamentos ocorre, por exemplo, na 4Works Informática. A empresa, localizada em Santana, na Zona Norte da capital paulista, oferece serviços em tecnologia da informação. Com conhecimento adquirido em um curso Empretec, realizado em 2010, sobre comportamento e características do empreendedor, o treinamento é responsabilidade do proprietário da empresa, Adriano Urbano Sposito. “A cada duas semanas, debatemos um tópico de um livro sorteado previamente. É um incentivo para o funcionário ler e aprender durante o debate”, explica.

Empreendedores de negócios de pequeno porte podem enxergar o treinamento como algo custoso e não dedicar tempo para a atividade. “Mesmo quem não tem capital, pode e deve colocar as pessoas para fazer cursos, participar de congressos e

eventos, dar material de leitura”, reforça Bressani. Na 4Works, Sposito diz que gasta pouco com treinamento devido a pequenas ações e, ainda assim, mantém um ciclo constante.

Não importa se dentro ou fora, o consultor do Sebrae-SP destaca a importância de buscar capacitação. “Temos vários cursos de gestão empresarial, financeira e jurídica, questões trabalhistas, marketing, tecnologia e sobre plano de negócios que garantem uma visão sistêmica, além de palestras gratuitas e treinamentos pela internet.”

Com tempo curto e serviço valioso, é fundamental para o empresário fornecer orientação adequada aos colaboradores. Treinamento deve ocorrer a partir de uma necessidade. “Só treino porque tenho objetivo de chegar a um fim”, explica Bressani.

O atendimento ao cliente é um dos diferenciais da 4Works e, por isso, Sposito dedica muita conversa com seus colaboradores sobre a área. “Se bem realizado, ajuda a empresa a conquistar novos clientes.” No fim de 2012, a empresa participou de uma rodada de treinos sobre como satisfazer e encantar clientes, realizado na Regional Norte do Sebrae-SP.

Vale destacar que muitas vezes é o próprio sócio ou dono que precisa capacitar-se. “É diferente atuar na empresa e atuar para a empresa”, diz Melchor. Com frequência, o empreendedor sabe atuar na linha de produção, mas não sabe gerir e confunde as ações, especialmente em pequenos negócios. “É necessário desenvolver diferentes habilidades, entre elas: busca de oportunidades e iniciativa; persistência; independência; autoconfiança; comprometimento; exigência de qualidade; eficiência; correr riscos calculados; buscar informações; estabelecer metas; planejamento e monitoramento sistemáticos; persuasão e rede de contatos”, assegura.

# De bem COM A VIDA no trabalho

MANTER UM BOM AMBIENTE DENTRO E FORA DA EMPRESA RESULTA EM EQUIPE MOTIVADA, MELHORES RESULTADOS E BAIXA ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS

Por Thiago Rufino



**A** Constituição federal fixa a jornada de trabalho em, no máximo, oito horas diárias ou 44 horas semanais para funcionários contratados sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho. Mas a competição no mundo corporativo, a proliferação do uso de dispositivos móveis e os problemas de locomoção das grandes cidades criam a sensação de mais horas trabalhadas. Por outro lado, cresce o arsenal de iniciativas para ampliar a qualidade de vida. A ordem do dia é, por meio de um ambiente de trabalho mais saudável, participativo e motivador, ampliar a produtividade e os lucros.

Boa perspectiva de carreira, de aprendizado, *personal trainer*, massagem, manicure, alimentação sau-

dável, convênio médico, jornada flexível de trabalho. Essas ideias, aliadas ao baixo índice de desemprego e ao aumento real do salário mínimo, animam o trabalhador. Segundo levantamento da consultoria Regus, o índice de qualidade de vida no trabalho no Brasil saltou de 45 para 151 entre 2010 e 2012. Apesar da carga de trabalho dos brasileiros ter crescido, houve mais equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Atualmente, o País figura atrás apenas do México no ranking de qualidade de vida no trabalho.

O crescente nível de otimismo é uma das possíveis justificativas para esse resultado. Mesmo com mais horas dedicadas ao trabalho, os brasileiros estão mais animados com as perspectivas de carreira. Para man-

ter esse patamar de produtividade e satisfação, as empresas têm de oferecer um ambiente e condições propícias, caso contrário, podem acarretar em desgaste, licenças médicas e alta rotatividade.

“Essas iniciativas para o aumento da qualidade de vida não representam custo, mas investimento. Quanto mais funcionários afastados, pior. Se eles trabalham confortavelmente, maior a produ-

tividade e o lucro”, opina a consultora jurídica do Sebrae-SP Sandra Regina Bruno Fiorentini.

A consultora destaca, até, que oferecer condições adequadas no ambiente de trabalho é uma obrigação estabelecida legalmente por meio do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional e do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais. “Se os funcionários fazem esforço repetitivo, o empre-

sário deve apostar, por exemplo, na ginástica laboral para evitar cansaço e lesões. Isso impede uma série de afastamentos e melhora a produção”, orienta.

Além de cumprir com as obrigações legais, os empresários devem estar atentos às mudanças do perfil dos profissionais com o passar dos anos. A consultora do Sebrae-SP afirma que a “nova geração” no mercado de trabalho é mais imediatista, tem menor fidelidade às empresas e persegue oportunidades de rápido crescimento. Segundo ela, uma das primeiras iniciativas a ser estabelecida pelos empreendedores para reter esse tipo de funcionário é traçar um plano de cargos e salários de maneira horizontal. Assim, os novos funcionários terão a perspectiva clara de onde podem chegar. “Um empresário sabe dizer qual o diferencial da empresa dele no mercado. Mas qual é o atrativo para o empregado? Pagar os salários em dia e oferecer vale-transporte é apenas obrigação”, analisa.

Sandra explica que reter talentos é importante não apenas em razão de ser difícil encontrá-los, mas também porque o treinamento exige uma curva de aprendizado. “Quando um funcionário é demitido ou afastado, seu substituto demorará certo tempo para atingir o patamar de seu predecessor, o que pode levar a prejuízos”, conta.

Após estabelecer esses planos, é preciso avaliar profundamente o cenário antes de eventual promoção. “Depois de um ano, o contratado sobe de cargo? Não. É preciso avaliar não só o trabalho em si, mas também o relacionamento com a equipe e a proatividade. Mediante o resultado, ele pode subir de cargo. É um reconhecimento”, orienta Sandra. De acordo com ela, o bem-estar no trabalho é um assunto mais

## “EM NOSSA INTRANET, HÁ VÁRIAS ORIENTAÇÕES DE DOENÇAS RECORRENTES COMO HIPERTENSÃO, ASMA E PROBLEMAS CARDIOVASCULARES. TAMBÉM TEMOS ORIENTAÇÕES DE NUTRIÇÃO PARA A EQUIPE E O COMBATE AO COLESTEROL”

Telma Rodrigues, diretora de gestão de pessoas do Magazine Luiza



Foto: Olicio Pelosi

amplo do que aparenta e envolve vários pontos da relação entre a empresa e seus funcionários.

**POR CONTA PRÓPRIA**

A diferença entre as empresas são as pessoas. Esse é o conceito que norteia as ações da Marelli, loja de móveis para escritório, por meio da política denominada Eu S/A. O objetivo é fazer com que cada funcionário se comporte como um empresário e busque o autodesenvolvimento para sua carreira. “Partindo desse pressuposto, as pessoas devem estar integradas no dia a dia e nas funções, mas não só como mão de obra, e sim como partes pensantes e comprometidas com a empresa”, explica o gerente de vendas e marketing da organização, Daniel Castilhos. Segundo ele, não há a necessidade de o funcionário “bater ponto” no horário, por exemplo. “Isso é uma corresponsabilidade, o funcionário está integrado ao processo, sabe das metas e está comprometido com elas”, prossegue.

De acordo com Castilhos, esse modelo de gestão apresenta altos níveis de produtividade e satisfação entre a equipe. “Há o achatamento dos níveis hierárquicos. Os gestores e gerentes são facilitadores, não controladores”, destaca. “Passamos muito tempo da vida dentro do ambiente de trabalho e, por isso, torná-lo melhor e prazeroso faz com que retenha talentos”, acrescenta. Segundo o executivo, essa política de gestão de pessoas tem garantido bons resultados devido ao alto nível de produtividade e satisfação dos funcionários.

Algumas iniciativas ultrapassam os limites físicos da empresa. Nas duas lojas da rede na Bolívia, há projetos de separação e destinação correta de resíduos. “Isso faz com que seus colaboradores entendam a importância do reaproveitamento de material



Foto: Olicio Pelosi

e levam essa cultura para suas casas. O que a gente faz aqui acaba ‘respingando’ lá fora, isso é fantástico”, comenta. Para ele, ainda faltam incentivos para que os brasileiros assumam uma postura mais “empreendedora”. “São pequenas ações que vão adiante e ultrapassam os portões da fábrica. Esse talvez seja o maior legado nesse sentido”, aposta.

**PESSOAL E PROFISSIONAL**

O funcionário feliz rende muito mais afirmam as analistas de desenvolvimento humano e organizacional do grupo Digital Inc Juliana Assef e Olivia Bara. Elas contam que essa é uma preocupação da empresa desde sua fundação, em 2007. As ações desenvolvidas para melhorar a qualidade de vida do trabalho vão desde a possibilidade de atuar em regime *home office* até sessões de massagem e manicure. “O funcionário pode combinar com o gestor e trabalhar de casa, se precisar”, conta Juliana. “É uma opção

caso tenha problemas com trânsito, greve no transporte público ou precise receber uma encomenda. A flexibilidade aqui é bem vista por todos”, acrescenta Olivia.

A fim de incentivar uma alimentação balanceada, a empresa oferece dois tipos de fruta para os funcionários durante o expediente. “Também temos um grupo de corrida com duas professoras para treinos em dois níveis, dependendo da capacidade de cada um”, diz Juliana. A organização ainda conta com um comitê que se reúne com os funcionários mensalmente para discutir questões que possam resultar em iniciativas para o benefício de todos. Dessa forma, surgiram alguns projetos sociais e de doação de sangue. “O retorno é bem positivo. Já tivemos colaboradores com melhores ofertas de trabalho que optaram em continuar na companhia”, conta. “E também ocorre o contrário. Saí de um banco internacional para ter mais qualidade de vida aqui”, prossegue Juliana.

**“O RETORNO É BEM POSITIVO. JÁ TIVEMOS COLABORADORES COM MELHORES OFERTAS DE TRABALHO QUE OPTARAM EM CONTINUAR NA COMPANHIA. E TAMBÉM OCORRE O CONTRÁRIO. SAÍ DE UM BANCO INTERNACIONAL PARA TER MAIS QUALIDADE DE VIDA”**

Juliana Assef, analista de desenvolvimento humano e organizacional do grupo Digital Inc

Para uma das maiores redes varejistas do País, com 24 mil de funcionários atuando em 16 Estados brasileiros lidar com o bem-estar de todos os colaboradores não é tarefa fácil e exige esforços em várias frentes. Para isso, o Magazine Luiza conta com o Programa Cuidar, que aborda o ser humano em seis facetas: ambiental, emocional, financeira, física, intelectual e profissional e social. “Temos uma série de ações focadas em cada uma dessas dimensões”, conta a diretora de gestão de pessoas da empresa, Telma Rodrigues. Um dos projetos é a Carona Solidária, ação que visa reduzir a emissão de CO<sup>2</sup> no deslocamento para o trabalho. “Estimulamos o programa principalmente entre os colaboradores que atuam na Grande São Paulo”, acrescenta.

De acordo com Telma, 52% dos funcionários são mulheres a fim de propagar a prevenção contra o câncer de mama. Isso é realizado pela campanha Pense Rosa. “Em nossa intranet, há várias orientações de doenças recorrentes como hipertensão, asma e problemas cardiovasculares. Também temos orientações de nutrição para a equipe e o combate ao colesterol”, explica.

Além de desenvolver projetos que cuidem do bem-estar físico

dos colaboradores, a empresa oferece ferramentas para capacitação profissional. “Contamos com um programa de bolsa de estudos e somos conveniados com universidades para cursos de graduação, pós-graduação e MBA, seja presencial ou a distância”, conta Telma. Segundo a gestora, atualmente cerca de 1.800 colaboradores participam dos cursos oferecidos.

Algumas das ações promovidas pelo Magazine Luiza são extensivas às famílias dos colaboradores, como o programa que acompanha o pré-natal das gestantes até o primeiro ano do bebê. Segundo Telma, a iniciativa tem duas vertentes, uma delas é o auxílio-creche para os filhos com até 11 anos, desde que tenham feito pré-natal e estejam com as vacinas em dia. A outra frente oferece assistência para despesas com educação, voltada aos funcionários que têm filhos com algum tipo de deficiência, independentemente da idade. “Tivemos remissão do índice de sinistralidade, principalmente na saúde a mulher. Antes, ocorriam diversos casos de crianças na UTI neonatal por falta de acompanhamento, mas hoje isso reduziu muito”, comemora.

Telma destaca que essas ações são peças importantes para a

retenção de funcionários. “Eles percebem que a empresa cuida, mesmo nos momentos difíceis”, diz. “Entendemos que isso faz parte de um pacote para compor bom ambiente de trabalho. O nível de satisfação e engajamento dos colaboradores é muito alto”, garante. Segundo ela, as iniciativas têm apresentado bons resultados, tanto para os funcionários quanto para a empresa. A executiva acredita que novos projetos podem surgir de acordo com as necessidades dos profissionais.

A consultora do Sebrae-SP Sandra Regina lembra que, muitas vezes, ações simples podem elevar o nível de satisfação da equipe. Ela conta que presenciou uma empresa que fornecia cesta básica aos seus colaboradores, mas nem todos buscavam o benefício por dificuldade de transporte, outros vendiam ou doavam. “A gestão decidiu trocar a cesta-básica pelo vale-alimentação e o resultado foi extraordinário. Tem o mesmo custo para a empresa, mas o funcionário compra o que precisa e deixa de ser um incômodo”, exemplifica. “Quando o empresário acredita na equipe, dá boas condições de trabalho, reconhece boas atitudes, o empregado pensará duas vezes antes de sair da empresa. Ele será mais do que um funcionário, será um parceiro”, acrescenta.

Apesar da maior conscientização dos empreendedores nesse sentido, Sandra acredita que ainda há muito que melhorar, sobretudo entre as empresas de micro e pequeno portes. “A maioria das pessoas que começa a empreender tem uma história batalhadora e cheia de conquistas, é preciso transmitir isso. Se o proprietário não valorizar sua trajetória e mostrá-la para o funcionário, como quer que a empresa seja valorizada?”, pergunta.

# use as ferramentas CERTAS

ENTENDA COMO OS INSTRUMENTOS DE GESTÃO COLABORAM PARA A PROFISSIONALIZAÇÃO DO SEU NEGÓCIO E A MELHORIA NO RENDIMENTO DA EQUIPE

Por Enzo Bertolini

**I**nstalada na Freguesia do Ó, zona norte da capital paulista, a Bebê Mania, loja especializada em artigos para bebê e crianças, tem boa clientela e vai bem em vendas. Porém, quando o assunto é formação profissional, a coisa muda de figura. “Eu tinha uma gestão arcaica, que sempre exigiu minha presença 100% aqui”, conta o proprietário do negócio, Jorge Maeda. “Estou há 14 anos aqui sem conseguir formar um funcionário para me ajudar. Por isso, procurei o Sebrae-SP.”

Gerenciar pessoas torna-se um dos grandes desafios para o empreendedor. Lidar com personalidades, expectativas e interesses distintos pode levar muito administrador à loucura e fazer empresas fecharem as portas. O mercado oferece vários instrumentos que auxiliam o empreendedor na gestão de um negócio. Dados de 2012, os mais recentes da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) mostram que o Brasil tem aproximadamente 1 milhão de profissionais que atuam em gestão de pessoas, seja em recursos humanos ou como supervisores, gerentes, diretores ou presidentes.

Ferramentas para gestão de pessoas têm objetivo muito claro: fazer com que a liderança seja

apoiada por meio de critérios justos. “Vai desde decidir para quem patrocino o curso, até mesmo a premiação no fim do ano. É essencial ter um ambiente com regras muito claras, baseadas na meritocracia”, explica Daniele Mendonça, gerente de Negócios da Across, consultoria de desenvolvimento organizacional com foco em gestão de pessoas situada na região central de São Paulo.

Para aprender a gerir equipes, há ferramentas de mercado desenvolvidas ao longo de muitos anos de estudo e experiências por psicólogos, gestores e especialistas em recursos humanos que auxiliam empreendedores a formar um grupo de pessoas em uma equipe. Normalmente, são muito caras para empresas, em especial para os micro e pequenos negócios. Por isso, segundo o gerente do Escritório Regional Capital Norte do Sebrae-SP, Alessandro Leite de Lima, “o mais importante é ter bastante critério no processo de recrutamento de pessoas e no treinamento”.

Maeda conta que não havia diferença de cargos e salários entre seus funcionários na carteira de trabalho, apesar de na prática as pessoas exercerem funções distintas. “Esse era um dos motivos para o relacionamento entre funcionários não ser bom. Não havia competição

saudável, mas sim uma rivalidade”, diz. O tempo para encontrar o profissional adequado no mercado é grande. “O empreendedor muitas vezes coloca o familiar ou um amigo que está desempregado. Porém, a pessoa precisa ter conhecimento da área que atuará e muitas vezes isso não ocorre.” O resultado pode ser uma bomba-relógio.

Proprietário da Planet Ciclo, bicicletaria localizada em Santana, zona norte de São Paulo, Marcelo Barros, enfrenta dificuldades com um dos seus mecânicos, contratado há um ano, que não obedece a rotina de trabalho. “As vezes parece que ele é o dono da loja e eu o funcionário”, conta. A mudança ainda não se deu porque o empresário tem dificuldade de encontrar um bom mecânico disponível. Ele reconhece que seu primeiro erro foi durante a contratação. “Não tive critério e fi-

quei muito ausente nesse período.”

Para o empreendedor de pequena empresa, oferecer a possibilidade de crescer com o negócio é uma forma eficaz para contratação e manutenção dos melhores profissionais. “Temos pessoas que iniciaram em programas de *trainee* e seguiram o plano de carreira da empresa”, explica a coordenadora de recursos humanos da Crowe Horwath Brasil, Nayara Lima, cuja organização é uma das dez maiores empresas do País nas áreas de governança corporativa, auditoria e consultoria. “Nesse sentido, investimos em ferramentas para manter o profissional em constantes desafios que o farão evoluir.”

Oferecer cursos, com subsídio, e participação na gestão da empresa também são ótimos atrativos. “Ninguém melhor para opinar sobre a compra de nova coleção do que os

vendedores”, explica Nayara. “O bom planejamento financeiro é fundamental para premiar o colaborador por desempenho e/ou redução de custos.” Empresas de médio porte desenvolvem-se a partir do crescimento da equipe. Competir com as maiores e estabelecidas pelos melhores funcionários é sempre difícil. “Retenção dos melhores empregados é certeza de crescimento para o futuro”, assegura Daniele.

A 2be Study Group, empresa de intercâmbio cultural, criou diferentes tipos de bonificação para seus colaboradores. “Este ano, mostramos progressivamente, com planilhas de metas, o quanto eles podem ganhar. Isso faz com que o quadro administrativo colabore como um todo”, conta a diretora, Alessandra Brandão. O diferencial vem do incentivo aos colaboradores a fazer novo intercâmbio para outro país com o

apoio financeiro da empresa. Além disso, dois dos principais vendedores tornaram-se sócios da organização.

Ter diferentes opções de reconhecimento do trabalho seja por palavras ou atitudes torna uma empresa atrativa e melhora o relacionamento e contribuição dos colaboradores. “Conhecemos casos de auxiliares que deixaram uma companhia por causa do clima ruim e pela falta de oportunidade de desenvolvimento”, acrescenta o representante do Sebrae-SP.

Maeda conta que, após o acerto de cargos e salários, tem buscado melhorar o conhecimento e desempenho dos funcionários no atendimento por meio de palestras e treinamento. “Fiz um regulamento interno, também com os direitos e deveres do colaborador. Montei com a ajuda de um colega lojista e adaptei para meu público”, conta. Segundo ele, a aceitação foi boa e houve mudança no comportamento das pessoas. “Agora, quando um funcionário entra na empresa, ele recebe o manual.”

O mercado oferece instrumentos que auxiliam o empreendedor na gestão de pessoas. Entre eles, estão a administração por competência, avaliação de desempenho e potencial, pesquisas de clima organizacional, processo para recrutamento e seleção, plano de desenvolvimento, programas de integração e programas de voluntariado. A avaliação de desempenho bem-feita oferece dados para a resposta das pessoas e “é utilizada para gerir e entender um grupo e definir quais são as que tenho de investir em determinado tipo de desenvolvimento”, diz Daniele.

Nayara cita um exemplo para a área de vendas, como a aplicação de testes simples de matemática para os vendedores, a fim de periciar a habilidade de fazer contas rapidamente. Outro teste simples é ligar em um ramal da empresa e

ver como o vendedor lida com uma situação do dia a dia em um processo de vendas. “Pode-se avaliar a dicção, o timbre de voz, o conhecimento do assunto, os argumentos etc.”, explica.

#### PARA TODOS OS BOLSOS

É preciso desmistificar a questão da dependência de contar exclusivamente com empresas especializadas para utilização de alguns instrumentos, como exemplo, o recrutamento e seleção. Geralmente, as ferramentas disponíveis no mercado são de custo elevado, em face da complexidade e a especialização. Antes de procurá-las, reveja o modelo do negócio, a própria gestão

da empresa e a real necessidade de aplicação do recurso.

É imprescindível buscar também mais informações por meio de leitura e de cursos, não só para aplicação, mas também para conhecimento das ferramentas, identificando as que melhores se adequam às necessidades do negócio e a própria contratação de empresas especializadas, se for o caso.

Existem algumas opções para serem aplicadas pelo próprio empreendedor, porém, é muito importante ter bom conhecimento sobre o assunto e pessoas que possam auxiliá-lo. Vale ressaltar que alguns tipos de teste só podem ser empregados por especialistas, como no

## “FIZ UM REGULAMENTO INTERNO, TAMBÉM COM OS DIREITOS E DEVERES DO COLABORADOR. MONTEI COM A AJUDA DE UM COLEGA LOJISTA E ADAPTEI PARA MEU PÚBLICO”

Jorge Maeda, proprietário da Bebê Mania



Foto: Ofício Pelosi



Foto: Ofício Pelosi

## “NINGUÉM MELHOR PARA OPINAR SOBRE A COMPRA DE NOVA COLEÇÃO DO QUE OS VENDEDORES. O BOM PLANEJAMENTO FINANCEIRO É FUNDAMENTAL PARA PREMIAR O COLABORADOR POR DESEMPENHO E/OU REDUÇÃO DE CUSTOS”

Nayara Lima, coordenadora de recursos humanos da Crowe Horwath Brasil

Lidar com pessoas com e sem experiência demanda abordagens distintas. “Vivemos em um tempo de escassez de mão de obra qualificada. Embora o número de especialistas cresça a cada dia, identificamos que muitos já estão empregados, o que dificulta muito a vida dos empresários na hora da contratação”, reforça Nayara.

Dessa forma, o empreendedor precisa ser bastante criterioso na hora de definir o perfil e as competências necessárias à vaga. O que deve ser determinante na escolha por um profissional com ou sem experiência é a real necessidade da empresa, considerando pontos sobre especificidade da função, tempo para a contratação, entre outros.

Para trabalhar no atendimento de potenciais estudantes que planejam uma temporada no exterior, a 2be Study Group só contrata pessoas com essa experiência. “O profissional viajado dimensiona melhor para o cliente o que é estudar e morar em outro país”, conta Alessandra. O auxiliar com experiência pode trazer uma série de repertórios e conhecimentos para agregar ao negócio. Entretanto, nem sempre é possível encontrar no mercado alguém com a experiência desejada e no tempo que a empresa necessita. “Às vezes é melhor abrir mão de algumas competências exigidas e preparar o profissional”, diz o

consultor do Sebrae-SP. A entidade oferece diferentes cursos, palestras e atividades nessas áreas de liderança, retenção de pessoas, recrutamento e seleção, trabalho em equipe, até consultorias coletivas.

Programas gratuitos do Sebrae Mais têm módulos específicos de recursos humanos divididos em três partes de duas horas cada um, com consultoria coletiva para falar de questões comuns ao grupo, consultoria *in loco* e, por fim, consultoria individual no escritório regional. Há também programa de gestão da qualidade, que trabalha o processo básico de gestão de pessoas e postura de gestão empresarial.

O proprietário da Bebê Mania conta que ainda implantará ações com o apoio do Sebrae-SP e quer mensurar a qualidade de atendimento por meio de perguntas para os clientes. O próximo passo será separar os resultados das vendedoras e premiar as melhores. “Vou estabelecer metas mensais e semestrais. Isso mantém a pessoa motivada a melhorar.” Parte considerável do sucesso de uma empresa está baseada no desempenho de suas equipes. As ferramentas de gestão de pessoas são um meio para aumentar o faturamento pelo bem-estar dos funcionários e para cumprir os processos de trabalho que precisam ocorrer. Portanto, mãos à obra.



# Você está contratado

ANTES DE ANUNCIAR A BOA-NOVA AO CANDIDATO,  
É PRECISO TER CERTEZA DA ESCOLHA CERTEIRA,  
PARA EVITAR CUSTOS DESNECESSÁRIOS

Por Thiago Rufino

**A**ssim como em outros países, os empresários brasileiros enfrentam uma dificuldade: a falta de mão de obra qualificada. Um estudo divulgado pela consultoria ManpowerGroup aponta que 71% das empresas do País queixam-se de escassez de talentos. Hoje, o Brasil é o segundo colocado no ranking dos países com maior dificuldade em contratar profissionais, perdendo apenas para o Japão, com 81%. As áreas mais críticas são de técnicos, trabalhadores de ofício manual, como costureiras, sapateiros e eletricitas, e engenheiros mecânicos, elétricos e civis.

Além da dificuldade em encontrar gente qualificada, os empreendedores têm outro desafio à altura: fazer a escolha certa do perfil para cada cargo. “Parece uma tarefa fácil, mas não é”, garante o consultor jurídico do Sebrae-SP Silvio Vucinic. “Muitas empresas não contam com um método para selecionar colaboradores. Não dá para contratar apenas por indicação”, orienta.

Segundo o especialista, o primeiro passo para uma contratação eficaz é estabelecer um modelo de escolha de candidatos e definir as habilidades e experiências que precisam. “O procedimento de definir o perfil de

um candidato baseia-se fortemente no cruzamento de necessidades da posição e da experiência do profissional”, corrobora a diretora comercial B2B da Catho, Cassia Messias.

Depois de definido o perfil, a próxima etapa do processo de escolha de um candidato começa na divulgação da vaga no mercado. “O bom anúncio oferecerá descrição suficiente para o candidato identificar-se e saber se tem o perfil adequado ao cargo pretendido”, destaca Cassia. Vucinic afirma que planejar os procedimentos evita perda de tempo e recursos. “Contratar a pessoa errada acarreta uma série de gastos de admissão e de demissão”, lembra.

Nem sempre o empresário está diretamente ligado ao processo de contratação de novos talentos e, por isso, a presença da figura de um profissional em recursos humanos é aconselhável. “Ele provê conhecimento maior na questão das características desejadas”, diz Cassia. “Um gestor de RH dedica-se com mais foco a toda a estrutura, como treinamento, posição salarial e benefícios”, completa.

Para determinar o melhor perfil, o empreendedor deve seguir alguns passos que podem ser aplicados em todos os cargos. No momento da avaliação, é preciso apresentar ao candidato os valores, a missão e visão da empresa, a fim de alinhar as expectativas de ambos em cumprir as metas. Também é indicado estabelecer previamente as atividades que o profissional exercerá naquela determinada função.

Outro ponto-chave no processo seletivo é a questão financeira, que recebe pesos diferenciados de acordo com o cargo. “O profissional pode estar em um momento de busca de um salário mais atrativo, mas também interessado em desafios para a carreira ou de qualidade de vida”, afirma Cassia.

## AJUDA ESPECIALIZADA

Quando o empresário está à frente das primeiras contratações para colocar em prática seu negócio, podem faltar as ferramentas necessárias de avaliação sobre a adequação de determinado candidato em relação aos conhecimentos específicos exigidos para a função. Nesses casos, as em-

presas podem recorrer a serviços terceirizados em recrutamento, que selecionam e indicam os profissionais mais aptos para o cargo.

Foi essa a experiência vivenciada na empresa Uvaia pelo sócio Fabio Cochrane Cutait. Ao iniciar o projeto de uma rede social voltada para o consumo sustentável, o empresário buscou uma consultoria para contratar um profissional de tecnologia da informação. “Precisávamos de um TI interno, mas estava difícil encontrar bons profissionais. Procuramos uma empresa para nos assessorar e conseguir uma pessoa para o time”, conta. “Nenhum dos sócios tem formação em tecnologia da informação para escolher o candidato certo. Conseguíamos avaliar o perfil, mas não a parte técnica”, acrescenta. De acordo com Cutait, a contratação de um serviço de recrutamento trouxe bons resultados para a empresa.

Caso opte por ajuda especializada, o empresário pode ter bom parâmetro do profissional durante a entrevista com questões relacionadas à rotina da vaga em aberto. “O ideal é exigir na entrevista detalhes que estão além do currículo. O empregador pode fazer simulações do dia a dia e perguntar como o candidato se comportaria naquela determinada situação”, orienta Vucinic. “Também é recomendado verificar quais funções o candidato já exerceu e por quanto tempo, por que saiu da empresa anterior e como ele acha que pode contribuir caso seja contratado”, acrescenta o consultor do Sebrae-SP.

Segundo Vucinic, outra possível solução está na própria equipe. “Antes de buscar no mercado, avalie o quadro interno. Toda empresa deve elaborar um plano de carreira para os funcionários, mesmo aquelas de pequeno e médio portes. Os cargos devem ser a porta de entrada para progredir dentro da organização, caso contrário, não é possível reter mão de obra.”



Foto: Su Starhopoulos

**“PRECISÁVAMOS DE UM TI INTERNO, MAS ESTAVA DIFÍCIL ENCONTRAR BONS PROFISSIONAIS. PROCURAMOS UMA EMPRESA PARA NOS ASSESSORAR E CONSEGUIR UMA PESSOA PARA O TIME”**

Fabio Cochrane Cutait, sócio da Uvaia





## FLEXIBILIZAÇÃO TRABALHISTA, NEM TANTO AO CÉU, NEM TANTO À TERRA

JOSELITA BORBA, ADVOGADA, MESTRE E DOUTORA PELA PUC-SP E CONSULTORA JURÍDICA

há acirrado debate no mundo do trabalho envolvendo flexibilização. Do ponto de vista jurídico, o instituto deve ser analisado em

confronto com princípios imbuídos de certa rigidez. A partir dessa premissa, revela-se a grande questão: como conciliar a adaptação exigida por imperativos de ordem econômica a princípios do direito do trabalho, notadamente de ordem constitucional, como dignidade da pessoa e valor social do trabalho. Diante desse dilema, a problemática da flexibilização concentra-se basicamente – na oposição e no conflito – entre o princípio protecionista e a liberdade de gestão empresarial.

E assim, para a doutrina neoliberal, o principal valor a ser preservado reside na eficácia e na competitividade do processo econômico, em que persiste o valor “lucro”, enquanto para a doutrina social, a prevalência deve ser da função do direito do trabalho, que consiste em corrigir as desigualdades econômicas por meio das desigualdades jurídicas, privilegiando a “dignidade humana”.

Em meio às concepções antagônicas, surge uma intermediária, semiflexibilista, segundo a qual cabe ao Estado a função promocional e ao direito do trabalho o papel de coordenação e conciliação de interesses entre o social e o econômico. Para essa doutrina moderada, promove-se, por um lado, os valores fundamentais do trabalhador como pessoa, por outro, a eficácia e a competitividade da empresa no processo econômico e, dessa forma, a flexibilização trabalhista seria não de proteção nem de desregulamentação, mas de adaptação.

Nesse processo de adaptação, a norma jurídica seria justa porque dotada do atributo da adequação ao fenômeno que pretende reger. E o direito do trabalho, experimentando apenas revisões necessárias

aos ajustes às novas realidades, seguiria sem perder de vista seu papel essencial, próprio e específico, sua razão de ser: a função tutelar.

O que não se admite, em hipótese alguma, é reduzir a flexibilização a sinônimo de precarização de condições de trabalho, que seja utilizada como meio de reduzir custos do trabalho. Exatamente por isso, a tentativa de flexibilizar a legislação trabalhista por meio de cooperativa de trabalho foi firmemente combatida, assim como vem sendo combatido o processo de terceirização que tem a mesma finalidade.

Há limite, portanto, à flexibilização. E o limite vem da própria ordem constitucional: primeiro, quando positiva valores que sobrepõem, como dignidade, valor social do trabalho e saúde e segurança; depois, quando de forma expressa só admite processo de ajuste das instituições jurídicas às novas realidades enfrentadas pela realidade capitalista em matéria que específica.

Assim, diante da real necessidade de adaptação de certas normas a condições técnicas da produção ou a condições resultantes de crise econômica, não se pode simplesmente polarizar, ocupando espaço na doutrina flexibilista ou antiflexibilista, mas pensar como os semiflexibilistas que admitem o instituto nas hipóteses e nos limites da lei.

No nosso sistema atual, impera o modelo em que a lei prevalece sobre o acordo ou a convenção coletiva de trabalho, não se admitindo flexibilização, cujo objeto sejam bens jurídicos fundamentais, como os relacionados à vida, saúde, higiene e segurança, personalidade e aos direitos econômicos básicos do trabalhador. Só excepcionalmente, a flexibilização é admitida a fim de adaptar-se certas normas às condições técnicas da produção ou a condições resultantes de crise econômica, mediante norma coletiva, como salário e jornada.



## Libras - Língua Brasileira de Sinais Mais acessibilidade para o Empreendedor



Para tornar a comunicação acessível ao cliente com deficiência auditiva e proporcionar um ambiente mais acolhedor, o SEBRAE-SP disponibiliza o serviço de **Intérprete de Libras** em seus eventos presenciais.

A solicitação do serviço deverá ser comunicada no ato da inscrição e com antecedência de 5 (cinco) dias úteis à data de realização do evento. Com esta antecipação, o SEBRAE-SP providenciará as melhores condições de acessibilidade em respeito às necessidades de cada um.

O cliente, ou seu representante, poderá se inscrever pessoalmente nos **Escritórios Regionais**, pelo **portal** do SEBRAE-SP ou pelo **0800 570 0800**.





Prêmio Sebrae  
**Mulher de  
Negócios**

## SUA HISTÓRIA VAI INSPIRAR MUITA GENTE.

INSCREVA-SE NO PRÊMIO **SEBRAE** MULHER DE NEGÓCIOS 2013. AS TRÊS VENCEDORAS, UMA DE CADA CATEGORIA, GANHAM UMA VIAGEM INTERNACIONAL PARA CONHECER UM GRANDE CENTRO EMPREENDEDOR.

### INSCRIÇÕES:

**DE 8 DE MARÇO A 31 DE JULHO.**

Acesse [MULHERDENEGOCIOS.SEBRAE.COM.BR](http://MULHERDENEGOCIOS.SEBRAE.COM.BR)  
ou contate a unidade do Sebrae-SP mais próxima.

### CATEGORIAS:

- **PEQUENOS NEGÓCIOS**  
proprietárias de micro e pequenas empresas.
- **PRODUTORA RURAL**  
mulheres que explorem atividades agrícola, pecuária e/ou pesca.
- **MICROEMPREENDEDORA INDIVIDUAL**  
para quem trabalha por conta própria e se formalizou.



Secretaria de  
Políticas para  
as Mulheres



Serviço Brasileiro de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas