



# ★ RECEITA ★

de Sucesso

Como montar  
e manter um  
time de sucesso

## Créditos

**Sebrae-SP**  
**Conselho Deliberativo**  
**Presidente:** Alencar Burti (ACSP)

ACSP - Associação Comercial de São Paulo  
ANPEI - Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras  
Banco Nossa Caixa S.A.  
FAESP - Federação da Agricultura do Estado de São Paulo  
FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo  
FECOMERCIO - Federação do Comércio do Estado de São Paulo  
ParqTec - Fundação Parque Alta Tecnologia de São Carlos  
IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas Secretaria de Estado de Desenvolvimento  
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SINDIBANCOS - Sindicato dos Bancos do Estado de São Paulo  
CEF - Superintendência Estadual da Caixa Econômica Federal  
BB - Superintendência Estadual do Banco do Brasil

**Diretor-superintendente**  
Bruno Caetano

**Diretor Técnico**  
Ivan Hussni

**Diretor de Administração e Finanças**  
Pedro Jehá

**Unidade Desenvolvimento e Inovação**  
**Gerente:** Renato Fonseca de Andrade  
**Organização de conteúdo:** Aline Michelle Cardoso

**Unidade Atendimento Setorial**  
**Gerente:** Paulo Eduardo Stabile de Arruda  
**Apoio técnico:** Cássio dos Santos e Oliveira

**Unidade Capital**  
**Gerente:** Nilton de Castro Barbosa  
**Apoio técnico:** Karyna Muniz Ramalho Dantas | Suely Nunes Carneiro Miotto

**Escritório Regional Alto Tietê**  
**Gerente:** Cristiane Aparecida dos Santos Rebelato  
**Apoio técnico:** Gilvanda Geraldina Figueiroa

**Escritório Regional Araraquara**  
**Gerente e apoio técnico:** Daniel Palacio Alves

**Escritório Regional Capital Centro**  
**Gerente:** Arthur Eugenio Furtado Achoa  
**Apoio técnico:** Esmeralda Queiroz

**Escritório Regional Capital Norte**  
**Gerente:** Alessandro Leite de Lima  
**Apoio técnico:** Maria Terezinha Peres

**Unidade Inteligência de Mercado**  
**Gerente:** Eduardo Pugnali  
**Apoio técnico:** Carlos Kazunari Takahashi | Marcelo Costa Barros | Patrícia de Mattos Marcelino

**Projeto gráfico e diagramação:** br4.cgn

**Impressão:** Gráfica Zello

## Palavra do Presidente

### Prefácio da coleção **Cartilhas Receita de Sucesso**.

No Brasil, são servidas 6 bilhões de refeições/ano, com gastos de R\$ 88 bilhões em fornecimento de refeições fora do lar/ano, empregando 6 milhões de pessoas e um crescimento anual de 13%. E os brasileiros gastaram juntos, em 2011, R\$ 121,4 bilhões (mais do que o dobro do investido em 2002 - R\$ 59,1 bilhões).

E o que isso tem a ver com as pequenas empresas? Simplesmente tudo. Nossas pesquisas indicam um número expressivo de pequenos negócios -170 mil - de bares, restaurantes, padarias e afins, que estão inseridos nesse contexto.

O Sebrae-SP está atento a esse novo cenário e por isso nossas equipes desenvolveram e implementaram o Programa **Receita de Sucesso**. Estamos levando aos empreendedores da cadeia de alimentos o melhor em gestão empresarial, a fim de impactar positivamente em sua produtividade, rentabilidade e competitividade.

São palestras, oficinas, cursos, consultorias de gestão e inovação, além de ações de promoção comercial, que vão ajudá-los no conhecimento e na atualização de informações vitais para o sucesso.

A coleção de Cartilhas do **Receita de Sucesso** faz parte deste esforço e traz, em cinco fascículos, os ingredientes e o modo de fazer seu estabelecimento crescer e aparecer neste imenso e saboroso mercado.

Uma saborosa leitura a todos.



**Alencar Burti**  
Presidente do Conselho Deliberativo

## Palavra da Diretoria

Ao escolher montar um negócio no setor de alimentação fora do lar, seja um restaurante, lanchonete ou outro tipo de estabelecimento do ramo, o empreendedor entra em um universo cheio de atrativos e possibilidades, mas, ao mesmo tempo, extremamente concorrido e com particularidades que vão pedir muita dedicação e trabalho para ser bem sucedido.

O consumidor está cada vez mais exigente. A compra de qualquer produto não se limita mais ao ato em si. As pessoas querem desfrutar de uma experiência que as satisfaçam em vários sentidos. Em um restaurante isso fica muito evidente. Para conquistar o público é necessário apresentar, além de comida de qualidade, ambiente agradável e atendimento impecável.

Por trás de tudo isso, para que a máquina funcione com o mínimo de falhas, é preciso haver uma gestão extremamente competente. Mas ainda não suficiente, o empreendimento deve trazer aquele algo a mais que o diferencie e marque o cliente positivamente para fidelizá-lo.

Esta cartilha foi elaborada pelo Sebrae-SP para ajudar o empresário do setor a começar seu negócio do jeito certo, desenvolvê-lo e torná-lo competitivo dentro desse disputado mercado.

Em **Como montar e manter um time de sucesso**, o leitor vai encontrar orientação completa sobre o recrutamento de profissionais com as competências adequadas, como motivar a equipe, treinamento, liderança e a construção de um bom ambiente de trabalho. Informação transmitida de maneira fácil, didática e de enorme utilidade para o empresário.

Coloque esta Receita de Sucesso no seu cardápio e bons negócios.



**Bruno Caetano**  
Diretor-superintendente

# Sumário

<b>1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1. Planejamento .....	8
1.2. Descrição de cargo e definição de perfil.....	8
1.3. Divulgação da vaga .....	9
1.4. Análise de currículos e preparação da entrevista.....	9
1.5. Entrevista.....	10
1.6. Contratação e integração.....	11
<b>2. MOTIVAÇÃO</b> .....	<b>12</b>
2.1. Equipe satisfeita .....	12
2.2. Equipe motivada.....	12
2.3. Clima interno.....	13
<b>3. COMUNICAÇÃO</b> .....	<b>14</b>
3.1. O que é comunicação interna?.....	14
3.2. Eficácia na comunicação.....	16
3.3. Endomarketing.....	17
3.4. Papel da liderança .....	17
<b>4. TREINAMENTO</b> .....	<b>18</b>
4.1. Tipos de treinamento.....	18
4.2. Planejamento de treinamento.....	19
4.3. Realização de treinamento .....	19
4.4. Avaliação de treinamento.....	20
<b>5. LIDERANÇA</b> .....	<b>21</b>
5.1. O que é a liderança .....	21
5.2. Estilos de liderança .....	22
5.3. Delegação.....	22
5.4. Feedback.....	23
<b>6. RETENÇÃO</b> .....	<b>26</b>
6.1. A empresa .....	26
6.2. A seleção adequada.....	26
6.3. A identidade das pessoas com o trabalho que realizam .....	26
6.4. Remuneração .....	26
6.5. Senso de justiça interna.....	27
6.6. A carreira .....	27
6.7. O reconhecimento .....	27
6.8. Qualidade de vida.....	27
6.9. A importância da liderança.....	28
<b>7. QUER SABER MAIS?</b> .....	<b>28</b>

# I. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Contratar funcionários para sua empresa é um passo importante e estratégico, por isso, invista tempo e atenção em todo o processo de recrutamento e seleção, também chamado de Processo Seletivo, pois você está em busca de pessoas que possam ajudar sua empresa a crescer.

## I.1. Planejamento

A maioria das necessidades de contratação pode ser prevista com alguma antecedência, por isso é importante planejar os processos seletivos com tempo suficiente para que possam ser realizados com qualidade. Veja abaixo os principais eventos que geram necessidades de contratação:

- Férias
- Licenças
- Aumento de demanda
- Expansão da empresa
- Substituição de alguém que será promovido ou demitido.

O ideal é ter o novo funcionário disponível com antecedência suficiente para que ele possa ser treinado e assumir suas atribuições com eficiência.

O processo seletivo é composto de várias etapas. Vamos tratar de cada uma delas abaixo.



## I.2. Descrição de cargo e definição de perfil

Antes de começar um processo seletivo, faça um exercício importante: descreva as atividades do cargo que pretende preencher, indique a escolaridade, o tempo de experiência e quais competências são importantes para o desempenho daquela função.

E o que é competência?

É a soma de conhecimento + habilidade + atitude.

**As competências podem ser classificadas em:**

Competências técnicas - é aquilo que um profissional precisa ter para ser um especialista, um técnico. O que precisa saber para desempenhar sua função.

Competências comportamentais - é tudo o que o profissional precisa demonstrar para ter seu diferencial competitivo. Exemplo: foco em resultado, trabalho em equipe, iniciativa, liderança e criatividade etc.

## I.3. Divulgação da vaga

A primeira coisa a fazer, antes de iniciar a divulgação de sua vaga, é se perguntar: "já tenho algum funcionário em minha empresa que poderia desempenhar essa função?"

Às vezes, você pode promover alguém da sua equipe. Com treinamento adequado, é possível dar uma oportunidade para alguém que já trabalha com você.

Se não for possível promover ninguém internamente para sua vaga, será necessário buscar outras fontes de recrutamento.

**O que é recrutamento?**

- Atrair candidatos qualificados e capazes para ocupar cargos dentro da empresa.

A escolha da fonte para recrutar candidatos deve ser adequada ao tipo da vaga. Considere também os custos envolvidos. Veja algumas alternativas:

- PAT (Posto de Atendimento ao Trabalhador).
- Sindicatos, Associações de Classe e Entidades Associativas (SESI, SENAI, SESC, SENAC, entre outras).
- Escolas de Ensino Regular, Escolas Técnicas e Faculdades.
- Área externa da empresa, terminais de ônibus e outros locais onde circulam seu público-alvo (quem você quer contratar).
- Anúncio em jornal, rádios e outros meios de comunicação.
- Sites de relacionamento.
- Agência de empregos ou consultorias especializadas.

## I.4. Análise de currículos e preparação da entrevista

Após a divulgação da vaga de sua empresa, comece a etapa de seleção propriamente dita.

**O que é seleção?**

- É escolher, entre os candidatos, aquele que melhor atende às necessidades da empresa.

A seleção começa com uma leitura atenta dos currículos recebidos. O currículo é uma fotografia do candidato, veja a seguir o que deve ser observado:

- A clareza na descrição dos trabalhos realizados.

- Que responsabilidades o candidato já teve.
- Qual a estabilidade do candidato nos empregos anteriores.
- As experiências anteriores do candidato são em áreas e trabalhos semelhantes ou são experiências muito diferentes entre si.
- Períodos entre um emprego e outro.
- Omissão de informações (idade, escolaridade, datas).

Depois de analisar todos os currículos recebidos, separe aqueles que parecem mais adequados para a vaga e prepare-se para as entrevistas. Anote as dúvidas, palavras ou ideias que você deseja esclarecer melhor e faça uma lista de perguntas para utilizar durante a entrevista com os candidatos escolhidos. Além disso, também é importante:

- Reservar um lugar adequado para a entrevista.
- Evitar ser interrompido.
- Atender o candidato no horário programado.

## 1.5. Entrevista

A entrevista pessoal é a forma mais utilizada no processo de seleção, sendo importante que você se prepare para a realizar. A entrevista de seleção deve ser conduzida com bastante habilidade e tato para que você consiga, realmente, conhecer o candidato.

### Seja um bom entrevistador!

- Procure manter neutralidade em relação ao candidato. Mesmo que o conheça previamente, concentre-se nas questões importantes para descobrir sobre as competências para o cargo.
- Esqueça preconceitos.
- Procure ouvir com atenção.
- Lembre-se de que o candidato pode estar nervoso, ansioso, portanto, procure deixá-lo mais tranquilo.
- Tenha controle emocional, evitando se envolver com os possíveis apelos emocionais do candidato.
- Mantenha o foco na entrevista e no candidato, redobre a atenção às informações de que o candidato transmite.
- Não se deixe manipular, seja objetivo e persistente para obter as informações que precisa para conhecer o candidato.

Para descobrir se o candidato tem ou não as competências necessárias, faça perguntas relacionadas a experiências vividas pelo candidato, algum fato ocorrido, situação ou tarefa. As perguntas devem fazer com que o candidato conte quais foram suas experiências e atitudes em relação às situações vivenciadas.

Questione sobre resultados que o candidato obteve, como sucessos, insucessos e consequências em sua trajetória profissional. Informe o candidato sobre a oportunidade de trabalho com detalhes e perceba qual sua reação.

Dica: seja cuidadoso com a contratação de um candidato com o qual você tenha um envolvimento emocional, um amigo ou familiar, por exemplo, e pense “que problemas poderei ter no futuro, se precisar demitir este funcionário?”

### Finalizando a entrevista

Depois de terminar todas as suas perguntas para o candidato, e estar satisfeito com as informações obtidas, é sua vez de falar, apresentando a oportunidade de trabalho:

- Apresente a filosofia de sua empresa (missão, visão, valores e políticas de trabalho).
- Principais desafios atuais e futuros.
- Possibilidades de crescimento na empresa.
- Condições em relação a salário, benefícios, horários e atividades.
- Próximas etapas do processo seletivo, se haverá outras entrevistas ou testes práticos, por exemplo.
- Data prevista para contratação.
- Pergunte ao candidato se a oportunidade de trabalho lhe interessa.

Teste prático - caso você julgue necessário fazer um teste prático com o candidato, fique atento para organizar e monitorar o teste, utilizando o menor tempo possível. Os produtos realizados em testes não podem ser comercializados.

## 1.6. Contratação e integração

Após todas as entrevistas, faça sua escolha pelo candidato que seja mais adequado para sua vaga, considerando os conhecimentos, a experiência e as atitudes de cada um dos entrevistados.

O candidato escolhido deverá ainda passar pelo exame médico admissional e, se for considerado apto para a função que vai exercer, deverá entregar sua documentação e ser registrado antes de iniciar o trabalho.

É importante também informar o resultado do processo seletivo aos candidatos que não foram aprovados. Essa é uma ação de respeito, além de transmitir uma boa imagem de sua empresa.

### Faça uma integração do novo funcionário

Nos primeiros dias de trabalho, o novo funcionário deverá participar de um programa de integração, que não pode resumir-se a “acompanhe o trabalho do José que você aprende”. É preciso dar ao novo funcionário a oportunidade de aprender sobre:

- O produto ou serviço da empresa: o funcionário deve ser o primeiro a comprar a ideia do seu produto/serviço.
- O processo: dê ao funcionário uma visão geral de como o produto/serviço é desenvolvido e chega até o cliente.

- Os clientes e o que eles esperam do produto: quem são e como se comportam os clientes atendidos pela sua empresa.
- Principais problemas da atividade do funcionário e como os evitar.
- Trabalho em equipe: quem serão seus colegas de trabalho que poderão ajudá-lo nos primeiros dias.
- Comprometimento com os resultados: quais os resultados que se espera do trabalho e desempenho do funcionário.
- Direitos e deveres: quais são as políticas e normas da empresa, que deverão ser respeitadas.

## 2. MOTIVAÇÃO

Para uma empresa obter sucesso e ter produtos ou serviços de qualidade é necessário que ela possua pelo menos três fatores: equipe competente, fornecedores parceiros e boas instalações, sendo que, a sua equipe é o principal fator.

A construção de uma boa equipe de trabalho exige dedicação e atenção. É preciso tomar providências constantes para manter sua equipe satisfeita e motivada.

### 2.1. Equipe satisfeita

A satisfação da equipe pode ser obtida por meio da oferta de condições de trabalho adequadas e justas. Portanto, é importante cuidar do ambiente de trabalho em relação à iluminação, temperatura, segurança, condições de equipamentos de trabalho, vestiários, sanitários, copa etc. Também é preciso ficar atento à clareza e aplicação justa das políticas da empresa e aos níveis de remuneração oferecidos pela empresa em relação ao piso da categoria e aos valores praticados pelo mercado. Se esses fatores estiverem sendo bem trabalhados, poderão ser estimulantes no ambiente de trabalho e deixar sua equipe satisfeita, mas eles não devem ser confundidos com fatores motivacionais.

### 2.2. Equipe motivada

A motivação é um impulso interno, está dentro de nós. Então, ninguém motiva ninguém. Tudo o que os líderes ou gestores podem fazer é estimular, incentivar, provocar a motivação.

**PESSOAS MOTIVADAS PRODUZEM MAIS E MELHOR!**

Motivação = MOTIVO para AÇÃO

As pessoas têm valores, necessidades, interesses, grau de instrução e formação profissional não similares. Além de pertencerem a organizações familiares e históricos de vida diferentes, fatores que condicionam suas motivações.

Considere a situação e o momento de vida de cada pessoa para estimular a motivação, pois o que estimula uma pessoa pode não estimular outra e vice-versa.

É preciso estar atento para perceber quais são as necessidades do seu funcionário e de seu desempenho na empresa para promover ações de estímulo à sua motivação. Veja abaixo uma indicação dos estímulos mais adequados para cada tipo de necessidade:

NECESSIDADES	ESTÍMULOS
<b>Fisiológicas:</b> necessidades imediatas como fome, sede, sono etc.	Oportunidade de trabalho remunerado.
<b>Segurança:</b> garantia da continuidade da satisfação das necessidades fisiológicas.	Elogiar desempenho, inclusão de benefícios.
<b>Sociais:</b> necessidade de pertencer ao grupo social.	Incluir em grupo de trabalho, promover encontros informais (convivência do grupo).
<b>Estima:</b> necessidade de ser reconhecido pelo grupo.	Promover, atribuir maiores responsabilidades.
<b>Autorealização:</b> querer alcançar seu potencial pleno, provar a si mesmo do que é capaz.	Desafios, projetos inovadores.

### 2.3. Clima interno

Existem também iniciativas importantes para a geração de um clima favorável, que podem estimular a motivação de diferentes pessoas.

- ▶ **Gerenciamento participativo:** propicia espaço para o diálogo e permite contribuições e opiniões dos funcionários, assim:
  - Promova reuniões da equipe para ouvir seus funcionários.
  - Avalie o trabalho de cada um da equipe e converse individualmente a fim de orientar para a busca de melhores resultados.
  - Conheça as dificuldades para o desenvolvimento correto das atividades e realize treinamentos com sua equipe.
- ▶ **Reconhecimento pelo esforço dispendido pelo funcionário/equipe para alcance de metas:**
  - Faça reunião relâmpago com a equipe.
  - Demonstre sua satisfação com o resultado.
  - Se houve elogios do cliente, os repasse.
  - Comemore (desde palmas até uma festa).

### ▶ A liderança

- Os líderes da empresa são de vital importância no planejamento e condução do negócio, transmitindo segurança aos funcionários por meio de uma visão de futuro positiva e atraente.
- A liderança deve inspirar funcionários com bons exemplos dos gestores, como honestidade, ética, pontualidade, comprometimento etc.
- O relacionamento interpessoal é fundamental para o trabalho de equipe e o líder é quem dá o tom dessa relação. Quando existem conflitos, por exemplo, o papel do líder é buscar o esclarecimento de modo que se aprenda com a situação e a equipe fique cada vez mais unida na busca de objetivos comuns.

## 3. COMUNICAÇÃO

### Como já dizia Chacrinha: “Quem não se comunica, se estrumbica”.

Comunicação é um processo, além de ser a essência das relações entre as pessoas. No entanto, apesar de primordial, a maioria das empresas tem problemas para se comunicar.

Como são muitos os fatores que interferem nesse processo, falhas ocorrem com frequência. Compreender esses fatores é um passo importante para a busca de uma comunicação mais eficaz e que gere melhores resultados.

### Informação e comunicação

- ▶ INFORMAR é um ato unilateral. Envolve a pessoa que tem uma informação a dar.
- ▶ COMUNICAR é tornar algo comum, fazer-se entender e provocar reações em quem recebe a informação.

### 3.1. O que é comunicação interna?

- ▶ Comunicação interna são as interações, os processos de troca e os relacionamentos dentro de uma empresa ou instituição. Acontece de forma verbal e não verbal, com atividades intencionais de comunicação escrita e, também, comunicação oral.

É por meio do processo de comunicação interna nos quais os colaboradores da empresa sabem como devem agir para alcançar os resultados previstos. Portanto, quanto maior o índice de informação recebido diretamente da empresa (empresário/gestor/líder), melhor a resposta de comportamentos e atitudes.

### O foco da comunicação interna é:

- Compatibilizar os interesses dos funcionários aos da organização, buscando, sempre que possível, interação entre as duas partes.
- Estabelecer na empresa um ambiente em que haja respeito e harmonia.
- Criar maneiras de integrar os diferentes setores de uma empresa.

- Divulgar missão, visão, valores e políticas.
- Transmitir planos e metas, instruções e solicitações.
- Educar e capacitar funcionários.
- Fortalecer a identidade da empresa.

### O que fazer para a empresa ter uma comunicação de sucesso?

- Manter uma comunicação ágil.
- Ser transparente nas informações.
- Utilizar-se de diferentes canais de comunicação.
- Disponibilizar informações para obter resultados.
- Ter uma gestão participativa.

### Direções da comunicação

- Para baixo – do superior da empresa para os subordinados.
- Para cima – do subordinado para o superior.
- Horizontal – troca de informações entre funcionários do mesmo nível hierárquico na empresa.
- Diagonal – transmissão de mensagem de níveis organizacionais mais altos ou mais baixos em diferentes departamentos, demonstrando maior dinamismo no que se refere às decisões da comunicação.

**Agentes da comunicação** - um processo de comunicação deve estar composto por sete agentes para se completar:

- 1. Emissor:** aquele que emite a mensagem. Pode ser uma pessoa, um grupo, uma empresa, uma instituição. O emissor deve se certificar que sua mensagem foi compreendida.
- 2. Mensagem:** é o objeto da comunicação, é constituída pelo conteúdo das informações transmitidas. A mensagem deve ser clara, objetiva e convincente.
- 3. Receptor:** a quem se destina a mensagem. Pode ser uma pessoa ou um grupo. É esperada mudança de comportamento do receptor.
- 4. Feedback:** a resposta do receptor, seja em palavras, atitudes ou comportamentos. É a fonte confiável para o emissor saber se sua mensagem foi compreendida.
- 5. Código:** a maneira pela qual a mensagem se organiza. O código é formado por um conjunto de sinais (ex.: idioma, gestos, sons etc.) O código deve ser conhecido pelos envolvidos: emissor e receptor.
- 6. Contexto:** é o ambiente onde acontece a comunicação, com todas as suas interações.

**7. Canal:** meio físico ou virtual, que assegura a circulação da mensagem. O canal deve garantir o contato entre emissor e receptor. A escolha dos canais de comunicação deve ser feita conforme a realidade da organização. Importante utilizar a linguagem adequada, ou seja, que os vários níveis hierárquicos da empresa entendam a mensagem divulgada. Principais canais de comunicação em empresas:

- **Mural Físico ou Eletrônico:** informações com conteúdos mais “rápidos” de serem transmitidos – deve ser trocado sistematicamente, para garantir a efetividade da informação. É importante chamar a atenção para informações novas (ex.: deixar um dia vazio para troca de comunicados), sua leitura deve ser interessante e rápida.
- **E-mail:** meio eletrônico para troca de mensagens internas ou externas, com endereço exclusivo da empresa (ex.: mariatp@sebraesp.com.br), na qual podem ser criados grupos de funcionários para envio de mensagens, específicas, agilizando as informações.
- **Reuniões:** comunicação interpessoal de um grupo específico ou de toda a empresa, utilizada para comunicar e interagir, encontrar soluções etc. Utilizada como meio de obter participação de todos os interessados num tema. O exemplo da reunião de café da manhã com presidente sugere uma aproximação do nível hierárquico mais alto da empresa com todos os demais, criando soluções e maior interação.
- **Canais informais de comunicação:** representam a rede de comunicação não oficial que complementa os canais formais. Exemplo de dois importantes canais informais de comunicação: “rádio corredor” e os encontros casuais.
- **Outros:** canais alternativos também usados no mercado corporativo como um todo são: intranet, videoconferência, jornal impresso ou revistas, TV corporativa, mídia indoor, redes sociais internas, SMS.

## 3.2. Eficácia na comunicação

“Comunicação não é o que nós falamos, mas o que as pessoas entendem.”

Para a comunicação ser eficiente e eficaz, é necessário que ela consiga persuadir, motivar, mudar comportamentos e atitudes, ou seja, consiga direcionar o seu público-alvo para o objetivo estabelecido pela organização.

### Fatores que interferem na comunicação

#### ► Atitudes:

- Atitude defensiva ou preconceituosa
- Pressa
- Desinteresse
- Interlocutor errado
- Desconfiança
- Tendência a julgamentos ou pré-julgamentos
- Opiniões formadas.

#### ► Situação

Alguns fatores que interferem na comunicação estão ligados à situação em que ela ocorre:

- Hierarquia
- Local
- Interrupções
- Canal
- Valores e costumes
- Modos diferentes de interpretação
- Valores pessoais.

## 3.3. Endomarketing

O endomarketing é a realização de ações de marketing para o público interno das empresas. O objetivo final do endomarketing é conseguir a atração e retenção de clientes externos, a partir da satisfação dos funcionários em trabalhar na empresa.

O planejamento das ações de endomarketing deve respeitar a cultura, a realidade e as necessidades da empresa, e deve considerar:

- **Encantamento do público interno:** além do respeito à cultura, à realidade e às necessidades da empresa, o planejamento necessita cuidar do processo educativo e criativo, agindo com transparência, apropriando-se de mensagens objetivas e de grande impacto visual, a fim de obter um bom plano de endomarketing.
- **Para haver mudanças, as pessoas precisam ser educadas.** Funcionários com dúvidas e problemas de aprendizagem não possuem o desempenho apropriado.
- **Utilizar criatividade a fim de gerar ideias novas.**
- **Informação como responsabilidade da empresa:** trabalhar a informação de forma que ela contribua para os interesses da empresa. Repassá-la no tempo certo, utilizando-se dos canais e veículos de comunicação adequados.
- **Verdade e transparência nas informações:** há necessidade de que a empresa seja verdadeira e transparente quanto às informações que serão passadas aos seus funcionários.
- **Mensagens simples, curtas e claras:** cuidar da linguagem que será utilizada e direcionar a mensagem ao indivíduo e não à massa.
- **Impacto visual:** visto que o aprendizado se dá 75% pela visão e 12% pela audição, o esforço deve ser maior em murais, jornais, vídeos, entre outros. Devem-se utilizar formatos diferentes com cores vibrantes e alegres.

## 3.4. Papel da liderança

- **Rapidez e clareza:** se o empresário não for rápido e claro ao transmitir informações para seus funcionários, eles começarão a elaborar as próprias teorias nos bastidores.
- **Autenticidade:** verdade acima de tudo, ausência de “jogos de faz de conta” e autenticidade no relacionamento entre os funcionários assegurando eficácia da comunicação e do trabalho em times.

- Prioridade à comunicação: qualidade e *timing* da comunicação, assegurando sintonia de energia e recursos de todos com os objetivos maiores da empresa.
- Individualização: consideração às diferenças individuais (evitando estereótipos e generalizações), assegurando melhor sintonia e qualidade de relacionamento na empresa.
- Fazer reuniões periódicas: o empresário deve sistematizar o contato com as pessoas que trabalham em sua empresa, abrindo espaço, inclusive, para que elas tirem dúvidas sobre possíveis boatos que ouvirem nos bastidores.

## 4. TREINAMENTO

Para garantir que a realização das tarefas e procedimentos seja feita dentro de padrões de execução e qualidade, é necessário que os funcionários recebam treinamento regularmente.

Mesmo quando contratamos para nossa equipe profissionais que possuam grande conhecimento e experiência no trabalho que vão realizar, sempre será necessário que eles recebam treinamento para conhecer as políticas e procedimentos de trabalho que são exclusivos de sua empresa.

### 4.1. Tipos de treinamento

Todos os funcionários devem ser treinados. Alguns treinamentos são gerais, iguais para toda a equipe, e outros são específicos, dependendo da função de cada funcionário.

#### Veja abaixo os principais tipos de treinamento:

- Treinamento de Integração: realizado para todos os funcionários, sejam efetivos, temporários ou terceirizados, com o objetivo de apresentar a empresa, seus negócios, objetivos e principais políticas de trabalho, qualidade, segurança e conduta. Para os funcionários efetivos, o treinamento de integração deverá ser acrescido de capítulos sobre benefícios e detalhamento sobre suas áreas de trabalho.
- Treinamento “*On-The-Job*”: realizado no dia a dia com o funcionário que precisa ser treinado acompanhando outro, que já realiza o trabalho de maneira correta, para aprender a fazer.
- Treinamentos obrigatórios: realizados para atendimento de exigências da legislação. Enquadram-se aqui os treinamentos de segurança no trabalho.
- Treinamentos técnicos: realizados para os funcionários que precisam adquirir habilidades e/ou conhecimentos técnicos para o desempenho de suas tarefas. Por exemplo, treinamento para utilização de um equipamento recém-adquirido na cozinha.
- Treinamentos de procedimentos: realizados para todos os funcionários de equipes que devem seguir procedimentos operacionais específicos para a execução de seu trabalho. Esses treinamentos precisam ser reforçados periodicamente ou sempre que houver alguma alteração no procedimento.
- Treinamentos comportamentais: realizados para obter mudanças de comportamento no trabalho com o objetivo de melhoria de desempenho individual ou em equipe. É o caso dos treinamentos sobre comunicação, trabalho em equipe etc.

- Treinamentos de liderança: focados no desenvolvimento e aprimoramento de funcionários que exercem ou estão sendo preparados para exercer papel de liderança.

#### Quanto à forma de realização, os treinamentos classificam-se em:

- Treinamentos internos: treinamentos fechados, desenvolvidos e conduzidos por multiplicadores internos ou por consultores contratados, destinados apenas para funcionários da empresa, podendo ser realizados nas dependências da empresa ou em qualquer outro local designado para esse fim.
- Treinamentos externos: treinamentos abertos desenvolvidos e aplicados por consultores ou empresas, em ambiente externo, para grupos de participantes com funcionários de diversas empresas.

### 4.2. Planejamento de treinamento

É importante que seja feito um planejamento anual de treinamento, levando-se em conta uma análise dos seguintes fatores:

- ▶ Resultados obtidos e problemas enfrentados nos anos anteriores.
- ▶ Projetos futuros da empresa.
- ▶ Tempo e recursos necessários para a realização dos treinamentos.

#### Alguns exemplos:

- Se sabemos que tivemos várias reclamações sobre higiene de utensílios ou da própria comida, é urgente a programação de um treinamento para todos aqueles envolvidos com as questões de higiene.
- Se vamos renovar o cardápio, incluindo, retirando ou modificando alguns itens, precisamos treinar toda a equipe da cozinha e de garçons, para que conheçam e saibam trabalhar com as novas opções.
- Se temos a intenção de promover algum funcionário para uma nova posição com atividades diferentes e mais complexas, é necessário treiná-lo para que ele possa ter um desempenho adequado e satisfatório no novo cargo.

#### O planejamento de treinamento deve levar em consideração os seguintes fatores:

- Tempo para realização do treinamento: é melhor programar as ações de treinamento para os períodos de menor movimento da empresa, para não comprometer a realização dos trabalhos.
- Recursos financeiros: sempre que possível, deve haver previsão de recursos financeiros para suprir os investimentos em treinamento de sua equipe, assim, as contas não ficarão desequilibradas.

### 4.3. Realização de treinamento

Depois do planejamento de treinamento, é necessário tomar as providências para que as atividades aconteçam sem causar problemas na rotina de trabalho, para isso, algumas providências são necessárias:

- **Cronograma:** preparar e comunicar o cronograma de treinamento, para que as pessoas envolvidas programem suas atividades.

- **Local:** preparar locais para a realização dos treinamentos com os móveis, equipamentos e materiais necessários aos treinamentos internos.
- **Intervalos:** prever intervalos em treinamentos internos mais longos, para que as pessoas possam descansar um pouco e ter condições de melhor aproveitamento.
- **Materiais:** preparar apostilas, exercícios, listas de presença, certificados e materiais de avaliação do treinamento.
- **Treinamentos externos:** providenciar a inscrição do funcionário no treinamento, viabilizar sua participação com subsídio de alimentação e transporte.

#### 4.4. Avaliação de treinamento

Todas as atividades de treinamento devem ser avaliadas para que se tenha certeza de sua eficácia ou não. Com a análise das avaliações será possível saber se o treinamento alcançou os objetivos esperados e tomar ações a partir dessa avaliação, tais como indicar o treinamento para outros funcionários.

##### Recomenda-se três tipos de avaliação:

- **Avaliação de reação:** formulário que deve ser preenchido logo após a realização do treinamento pelo próprio treinando. A satisfação do participante será medida através de itens, como local de realização, instrutor, material didático, duração do treinamento, conteúdo abordado etc.
- **Avaliação de aprendizagem:** formulário que deve ser preenchido pelo participante, no final do treinamento, avaliando quanto do conteúdo desenvolvido no treinamento foi retido/compreendido. É como uma prova escrita.
- **Avaliação de aplicação:** formulário preenchido pelo participante, 60 dias após o treinamento, avaliando a aplicação do conhecimento adquirido no treinamento, no dia a dia do trabalho, e apontando os benefícios obtidos ou as dificuldades encontradas para a utilização dos novos conhecimentos. Esse formulário deverá ter o visto e comentários do líder do funcionário que o respondeu.

##### Dica Importante

Treinamento é um investimento importante em sua equipe. Somente uma equipe bem treinada será capaz de realizar o trabalho e o atendimento dos seus clientes com o padrão de qualidade que você deseja. Uma empresa que dá treinamentos é valorizada por seus funcionários e a rotatividade de sua equipe tenderá a diminuir.

Como qualquer outro investimento, o treinamento deverá ser constantemente avaliado, para que você aplique seus recursos em algo que realmente faça a diferença!

## 5. LIDERANÇA

Bons resultados com sua equipe de trabalho dependem de vários fatores: contratar a pessoa certa, colocar no lugar certo, comunicar, treinar, motivar e, principalmente, liderar.

### 5.1. O que é a liderança

Liderança é a influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Para entender melhor a definição de liderança, devemos entender o que é cada um dos três fatores principais destacados abaixo:

- ▶ **Influência interpessoal:** liderar não é “mandar”, mas influenciar as pessoas a realizarem suas tarefas dentro dos padrões definidos pela empresa.
- ▶ **Processo de comunicação:** a “forma de comunicação” da liderança tem impactos definitivos sobre a equipe e os resultados alcançados.
- ▶ **Objetivos específicos:** os objetivos devem ser claros, “específicos” para que as pessoas possam realmente se comprometer e se empenhar em sua realização.

E, para exercer a liderança, é preciso ser um líder. Líder é toda pessoa que, de forma ética, orienta, conduz e induz outras pessoas a alcançarem resultados desejados individual e coletivamente.

Para ser líder, não é preciso ter cargo de chefia. Muitas vezes, encontramos entre os membros de uma equipe, pessoas com capacidade de liderança, pois esses influenciam nas realizações dos demais. Existem aqueles que conseguem a adesão espontânea às suas atitudes e ideias. Esses são os líderes de fato.

Os líderes são aqueles que possuem, pelo seu cargo, a autoridade para liderar, mas nem sempre eles têm habilidades para a liderança e precisam se desenvolver para exercerem seu papel com mais eficácia.

#### Quais são os principais papéis de um líder?

- ▶ **Interação com públicos de interesse:** o líder deve promover a comunhão entre as necessidades e interesses tanto da empresa quanto da equipe. É uma posição delicada, que exige equilíbrio e discernimento.
- ▶ **Comprometimento e comunicação dos valores e princípios:** o líder precisa esclarecer continuamente e sempre que necessário os valores e princípios da empresa. E não apenas esclarecer, mas também praticar, dar o exemplo, corrigir outras pessoas quando necessário. Dar exemplo é uma obrigação do líder.
- ▶ **Tomada de decisão:** a equipe espera do líder que ele tome decisões que direcionem e viabilizem a realização das tarefas. O líder precisa se manter sempre informado, para que possa tomar as melhores decisões possíveis. E além de tomar decisões, precisa garantir que todos saibam das decisões tomadas e providenciar condições para sua implementação.

- ▶ **Acompanhamento dos padrões de trabalho e análise de desempenho:** o líder é responsável pelo desempenho de sua equipe, devendo, portanto acompanhar regularmente os resultados coletivos em termos de quantidade e de qualidade e acompanhar também os resultados individuais, a fim de tomar ações preventivas e/ou corretivas sempre que necessário.
- ▶ **Promoção de melhoria e aprendizado organizacional:** o líder deve estar atento às oportunidades de melhorias nos processos e no desempenho da equipe, pesquisando novas soluções e inovações do mercado e ouvindo as críticas e sugestões de seus funcionários. Deve também proporcionar oportunidades de desenvolvimento para os membros de sua equipe, capacitando-os para assumirem novas funções e responsabilidades.

## 5.2. Estilos de liderança

Existem diversos estilos de liderança e o líder deve procurar utilizar cada estilo conforme a tarefa a ser realizada, a maturidade da equipe e o resultado esperado. Veja abaixo os principais estilos:

- ▶ **Liderança autocrática:** é quando o líder decide o que é melhor para o grupo, ou seja, determina tudo o que deve ser feito, as metas, quem vai fazer o quê e outras questões. Não aceita opiniões. Esse estilo é adequado quando o funcionário não tem treinamento e informações ou quando o procedimento é rigoroso e específico ou, ainda, em situações críticas.
- ▶ **Liderança democrática:** é quando o líder obtém ideias e sugestões por meio de discussão e consulta junto à equipe de trabalho, estimula a participação e toma decisões em conjunto com a equipe. Esse estilo é utilizado quando temos uma equipe que conhece bem o seu trabalho, consegue trabalhar sozinha e é capaz de dar sugestões para melhorar sua realização.
- ▶ **Liderança liberal:** é quando o líder apresenta à equipe as orientações gerais do trabalho a ser desenvolvido e fornece liberdade para a execução dos trabalhos dentro das regras e normas da empresa, concentrando-se em avaliar os resultados finais.

## 5.3. Delegação

Uma das principais habilidades de um líder é a capacidade de delegar.

### Mas o que é delegação?

É o processo de transmitir certas tarefas e obrigações de uma pessoa para outra, em geral, de um líder para um funcionário. Aquele que recebe o poder delegado (funcionário) tem autoridade suficiente para concluir o trabalho, mas aquele que delega (líder) fica com a total responsabilidade pelo seu êxito ou fracasso. O líder delega a tarefa, mas não a “responsabilidade” pelo resultado do trabalho, que continua sendo do líder.

Como num time de futebol: Há o técnico, que é o líder, e o capitão do time, que recebe a missão delegada de comandar a equipe dentro de campo. Se o resultado da partida de futebol for positivo, o mérito é de todos, porém, se o resultado for negativo, a responsabilidade principal é do técnico, que pode ter falhado em alguma de suas atribuições:

- **Contratação de funcionários:** seleção de quais jogadores farão parte do time.
- **Treinamento:** preparos físico e específico para a posição em que os jogadores irão atuar.
- **Motivação:** estímulo e criação de condições para que os jogadores tenham o melhor desempenho.
- **Avaliação de desempenho:** observação da tendência de desempenho dos jogadores – pessoas certas nos lugares certos.

### As principais vantagens da delegação são:

- ▶ Quando o chefe sai, o setor ou empresa não param.
- ▶ Há mais produtividade nas atividades a serem realizadas.
- ▶ O trabalho fica mais organizado.
- ▶ A equipe fica mais motivada.
- ▶ O líder tem mais tempo para atividades importantes que só ele pode fazer.

### Os principais erros a serem evitados na delegação são:

- ▶ Delegar uma tarefa e exigir que seja feita do “seu jeito” não dando oportunidade para sua equipe adaptar outra forma de realização que alcance o mesmo resultado.
- ▶ Delegar a tarefa, mas não a autoridade que ela precisa para sua realização, e a equipe precisa a todo momento pedir autorização para evoluir na conclusão do trabalho.
- ▶ Indefinição dos limites quanto a prazos, o início e término da tarefa e o grau de autoridade.
- ▶ Delegar uma tarefa e não acompanhar sua realização, principalmente no começo, quando há maior probabilidade de falhas.

## 5.4. Feedback

Outra habilidade fundamental para o exercício da liderança é a capacidade de dar e receber feedback.

### Mas o que é feedback?

Feedback é o processo de fornecer dados a uma pessoa ou grupo, ajudando-o a melhorar seu desempenho para que atinja seus objetivos.

O objetivo do feedback é ajudar o funcionário a alcançar melhores resultados. Deve ser sempre baseado em fatos, e não em opiniões, e deve resultar na melhoria do desempenho e do relacionamento entre líder e funcionário, e não em disputas, acusações, ou em clima de perseguição e ressentimentos.

Ao se basear em fatos, a conversa entre o líder e o funcionário tenderá a ocorrer de maneira mais objetiva, fugindo de acusações, opiniões ou julgamentos de caráter pessoal. Ao perguntar se está havendo alguma dificuldade para a realização do trabalho, o líder está dando ao funcionário a oportunidade de dizer o que acontece, de expor algum problema que tenha passado despercebido e que pode estar interferindo no resultado.

Ao líder caberá facilitar a solução do problema exposto de modo a dar a condição necessária para que o funcionário possa apresentar o desempenho esperado. Caso não haja nenhum problema de ordem profissional atrapalhando o desempenho, o líder deverá lembrar ao funcionário a importância de seu trabalho, qual o desempenho/resultado esperado e que disso depende tanto o sucesso da empresa como o desenvolvimento do próprio funcionário.

**Feedback não é “Opinião”, não é “Bronca” e não é “Conselho”. Feedback é uma informação para obtenção de resultados.**

#### O feedback tem duas funções básicas:

- ▶ **Reforçar um comportamento:** dizer ao funcionário que ele está no caminho certo, para que ele possa desenvolver suas atividades com mais confiança e autonomia. Às vezes um funcionário está fazendo tudo certo, mas não sabe disso, e sente-se inseguro, não alcançando o melhor desempenho que poderia.
- ▶ **Corrigir um comportamento:** dizer ao funcionário o que está inadequado em seu comportamento, para que ele possa mudar. Muitas vezes ninguém diz a alguém que seu comportamento/desempenho não está dentro do esperado, achando que isso é “óbvio” e a pessoa continua “desagradando” sem saber, sem ter chance de se reposicionar.

#### Estrutura do feedback:

- ▶ A primeira etapa é “**identificar a situação**”, ou seja, o feedback deve se basear em situações concretas, que existiram de fato.
- ▶ A segunda etapa é “**descrever o comportamento**”, evitando julgamentos, descrevendo o comportamento observado.
- ▶ A terceira etapa é “**descrever os impactos**” do comportamento, para o que o funcionário possa entender porque é importante que ele modifique seu modo de agir.
- ▶ A quarta etapa é dizer ao funcionário qual é “**o resultado esperado**” após o feedback, para que ele possa entender, por mais óbvio que possa parecer, qual é o comportamento que se espera dele.

#### Vamos a um exemplo:

O líder precisa dar um feedback a um funcionário que frequentemente se atrasa para o trabalho.

1ª etapa - “João, eu quero falar com você sobre o seu horário de trabalho!”

2ª etapa - “Verifiquei que, no último mês, você chegou atrasado diversas vezes. Para ter uma ideia real da situação, chequei a folha de ponto e constatei que, nos últimos 20 dias úteis, você se atrasou 13 vezes. Sei que são atrasos pequenos, inferiores a 15 minutos”.

3ª etapa - “Mas, mesmo curtos, esses atrasos estão interferindo nos resultados, no que diz respeito à produção, pois você começa a trabalhar mais tarde, e também em relação à equipe, pois não é justo que todos comecem no horário combinado e você comece mais tarde. Seus atrasos sobrecarregam o trabalho de seus colegas que chegaram no horário.”

4ª etapa - “Espero que você volte a cumprir o horário regular, evitando que tenhamos problemas em nosso ambiente de trabalho.”

Ao ouvir isso, o funcionário entenderá o problema, os impactos, e saberá o que deve fazer para se corrigir.

#### Mitos sobre feedback, que prejudicam uma comunicação produtiva do líder com sua equipe:

- ▶ “**Não elogia que estraga**” – O elogio tem duas funções, a primeira é reconhecer o desempenho do funcionário que se destacou e mereceu o elogio e a segunda é indicar, para os demais membros da equipe, qual é o comportamento que se espera deles.
- ▶ “**Se você acertou, não fez mais nada além de sua obrigação**” – Um balde de água fria para o funcionário que “acertou” e para a equipe, que não vai se esforçar para ouvir que não fez mais do que sua obrigação.
- ▶ “**Mas será que até isso tem que ser dito?**” – As coisas óbvias tem que ser ditas, sempre. É um erro presumir que as pessoas sabem de tudo. Nesse caso, o melhor é correr o risco de ser repetitivo, do que deixar algo sem ser dito.
- ▶ “**Coitadinho, ele ficaria tão chateado**” – Deixar de dar um feedback para não chatear a pessoa, não ajuda, pelo contrário, atrapalha. Imagine uma pessoa que tem mau hálito, não percebe, começa a ser discriminada por isso e ninguém lhe aponta o motivo verdadeiro. Ao receber um feedback sobre esse problema, a pessoa pode ficar chateada num primeiro momento, mas se o feedback foi adequado, a pessoa logo perceberá que na verdade, recebeu “um toque” para ajudá-la a corrigir um problema.

#### Verdades sobre feedback:

- ▶ O feedback é uma forma de reconhecimento e essa atitude é a melhor maneira de manter as pessoas motivadas e comprometidas. Quando o líder reconhece o esforço, desempenho e resultados de sua equipe, os funcionários percebem que estão sendo vistos e em geral mantêm o comportamento. Por outro lado, quando o líder não reconhece, a tendência é que as pessoas “relaxem”, afinal, o empenho e a dedicação “não fazem diferença”.
- ▶ A crítica construtiva é uma forma de ajudar o desenvolvimento das pessoas. Indicando ao funcionário os comportamentos que são adequados e os inadequados, a pessoa tem a chance de se aperfeiçoar e melhorar seu desempenho. Não recebendo feedback a pessoa fica no escuro sem saber se está no caminho certo ou não.
- ▶ Embora o processo de feedback pareça trabalhoso e complicado de início, com a prática, se tornará natural e sua equipe também se habituará e passará a solicitar feedback. Todos ganham com o processo. O líder por ter uma equipe mais desenvolvida e comprometida, e o funcionário por ter clareza sobre seu desempenho e um melhor ambiente de trabalho.

## 6. RETENÇÃO

Para uma empresa alcançar resultados, necessita do comprometimento das pessoas que nela trabalham. Capacitar os funcionários é fundamental e toma muito tempo e energia do empresário. Quando um funcionário capacitado deixa a empresa, seja por novas oportunidades no mercado, seja por desajuste, isso sempre se reflete em perdas para o negócio. Políticas, práticas e ações devem ser implementadas pelo empresário para reter os talentos – funcionários capacitados e comprometidos com os objetivos da empresa.

### 6.1. A empresa

Antes de mais nada, uma empresa precisa saber quem ela é. O negócio da empresa tem que estar muito claro para o empresário e para todas as pessoas que nela trabalham. Parece simples, mas não é. Somos um hotel, somos uma padaria, somos uma loja, somos um restaurante etc., não explica a identidade da empresa para os funcionários. Uma empresa que sabe quem é e valoriza o capital humano possui mais força para reter pessoas.

### 6.2. A seleção adequada

O primeiro passo da retenção de talentos é a seleção adequada dos funcionários. Pessoas devem ser contratadas a partir de um perfil determinado pelo empresário (ver capítulo Recrutamento e Seleção) e não apenas pelo que podem fazer agora. Na seleção, o empresário deve verificar se o candidato possui capacidades para acompanhar o desenvolvimento planejado para a empresa.

### 6.3. A identidade das pessoas com o trabalho que realizam

Quanto mais a pessoa se identifica com o que faz – seja em funções administrativas, de produção ou de liderança – maior o desejo de continuar fazendo e fazendo melhor; o trabalho se torna agradável para ela. O empresário deve levar isso muito em conta na hora da seleção e promoção de pessoas na empresa. É muito comum as pessoas serem promovidas por antiguidade na empresa ou por serem honestas, sem que o empresário leve em conta a capacidade e a personalidade da pessoa para realizar a nova atribuição. Por exemplo: promover o melhor vendedor a gerente de loja; promover a costureira mais antiga de casa a encarregada de produção.

### 6.4. Remuneração

É muito comum o empresário pensar que o que mantém as pessoas nas empresas é o salário e/ou benefícios oferecidos e que a única maneira de manter um funcionário é ir aumentando seu salário ou oferecer regalias toda vez que ele ameça ir embora.

Na questão salarial, é fundamental que o empresário obtenha informações sobre a faixa salarial praticada pelas demais empresas para as funções existentes na sua empresa e, a partir daí, estabelecer sua própria política de remuneração. Importante salientar que praticar salários irrealistas em relação ao que o mercado paga, cria situações de difícil gestão para a empresa. Quando paga abaixo, corre risco efetivo de perder pessoas; quando paga salários mais altos, pode prejudicar sua competitividade.

O empresário deve conhecer a legislação sobre remuneração variável, por ser esse um poderoso instrumento de retenção de talentos – remuneração ligada a resultados.

### 6.5. Senso de justiça interna

Um dos fatores que mais desanima o funcionário é perceber que uma pessoa vale mais que outra na empresa sem que haja um motivo bastante claro para tal. Quando duas pessoas exercem a mesma função na empresa, a remuneração (salário + benefícios) deve ser igual ou muito próxima.

A regra deve ser a mesma para todos e não apenas para alguns. Regalias, diferenciações, exclusividades e afins devem ser muito bem pensadas antes de implementadas no ambiente da empresa.

### 6.6. A carreira

Nas pequenas empresas, os níveis hierárquicos são poucos, não há muito espaço para o funcionário crescer por meio de mudanças de cargo, como ocorre nas grandes organizações. Portanto, o processo de enriquecimento dos cargos/funções, acompanhado ou não de alterações salariais, é fundamental na pequena empresa.

Como enriquecer um cargo? Transferindo maior responsabilidade em uma função que o funcionário já executa, por meio do processo de delegação. Ex.: para quem faz contas a pagar, fazer também contas a receber. Oferecendo desafios. Ex.: responsabilizar por uma linha de produtos que será lançada. A sensação de que maior confiança foi passada ao funcionário é que dá a sensação de fazer parte realmente da equipe.

### 6.7. O reconhecimento

O funcionário que realiza bem suas atribuições tem necessidade de reconhecimento pelo trabalho realizado e pela dedicação em fazer bem feito. Ações de reconhecimento – coletivas e/ou individuais devem ser tomadas pelo empresário. Por exemplo:

- Destacar o funcionário em reuniões e comunicações
- Prêmios
- Promoções
- Outras ações que possam trazer orgulho de pertencer à empresa e que podem, inclusive, incluir a família do funcionário.

### 6.8. Qualidade de vida

A empresa deve se preocupar em oferecer aos funcionários um ambiente de trabalho agradável em termos de conforto físico e em termos de condições psicológicas para exercerem suas atividades. Pressões desnecessárias, desorganização dos processos, desencontro de informações, sensação de insegurança, conflitos constantes entre membros da equipe e com o líder, falta de confiança no futuro da empresa são fatores, entre outros, que reduzem a qualidade de vida dos funcionários no ambiente de trabalho e induzem a rotatividade.







0800 570 0800



[www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)



[radio.sebraesp.com.br](http://radio.sebraesp.com.br)



[facebook.com/sebraesp](https://facebook.com/sebraesp)



[twitter.com/sebraesp](https://twitter.com/sebraesp)



[flickr.com/sebraesp](https://flickr.com/sebraesp)



[youtube.com/sebraesaopaulo](https://youtube.com/sebraesaopaulo)