

⊕ **Entrevistas**

A fórmula do crescimento.

**Silvano Gianni**

Essa história dá um livro!

**Pedro Hertz**

A receita que faz o  
panetone crescer!

**Massimo Bauducco**

## Como a pequena empresa pode crescer



⊕ **Artigos**

Pequenas e médias empresas: erros e acertos?  
Desafios de ser pequena, competitiva e atraente.  
Vestuário popular.  
Embalagem da pequena empresa.  
A caminho de Shangri-La.  
Berço de empreendedores.  
O ferramental financeiro da indústria de alimentos.  
Liderança empreendedora.  
Design é tornar tangível uma intenção  
de transformação.

⊕ **Mesa-redonda**

Um mau negócio é melhor  
do que um bom emprego.

⊕ **Case-study**

**Ceratti**

O processo de sucessão  
da terceira para a  
quarta geração.





As expectativas do contratante em ter os melhores de cada safra de formandos são altas e, por parte dos candidatos, não passar nesse processo corresponde a uma frustração maior do que a de não ser aprovado no vestibular.

Aos que não conseguiram ingressar nessas fabulosas fábricas de futuros líderes e gestores, acaba sobrando obter emprego em outras organizações, menores, familiares e geralmente sem o *status* que ofereceriam as maiores e melhores para se trabalhar.

Não há muitos incentivos, no período da graduação, para o empreendedorismo e a fala corrente é de que empreender no Brasil é tarefa difícil por conta das taxas tributárias, encargos sociais e trabalhistas. De fato, há muito pouco incentivo para o futuro empreendedor.

Ainda está enraizado no coletivo social que empreender é a falta de ter conseguido um lugar melhor para se estar. O empreendedor não é visto como agente de mudança na economia, mas quase como falha na obtenção de um lugar digno para se trabalhar. O brasileiro empreende motivado pelo desemprego, pela falta de reconhecimento na empresa onde trabalha ou pela baixa remuneração, não exatamente por

ter algum projeto em que acredite e que planeje, estrategicamente, para iniciar suas atividades. É ➤

“Empreendedores são aqueles que aproveitam as oportunidades para criar as mudanças.”

PETER DRUKEA



preciso mudar essa ideia. Peter Druker afirma que empreendedores são aqueles que aproveitam as oportunidades para criar as mudanças.

O momento é propício para isso. Há possibilidades de realizar negócios em praticamente todos os segmentos. É fato. A economia projeta possibilidades otimistas de crescimentos de até 6% ao ano. Bom sinal: porém, também um alerta. Pode faltar mão de obra qualificada.

Há também o mito de que não existem políticas de financiamento ao empreendedorismo no Brasil, mas existem e, por vezes, o dinheiro destinado sobra por falta de bons projetos. O SEBRAE oferece apoio à inovação e incentivo aos pequenos e microempresários por intermédio de diversos programas tais como: Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas (SBRT), Clínicas Tecnológicas, Via Design, Projeto de Extensão Industrial Exportadora (PEIEX), Programa do Alimento Seguro (PAS) e Tecnologias Industriais Básicas (TIB), entre outros (mais informações disponíveis no Blog *Faça Diferente SEBRAE*).

Os movimentos de terceirização e *business partner* favorecem o trabalho conjunto a grandes empresas. Dessa forma há gravitação de inúmeras empresas parceiras e prestadoras de serviços de menor porte atuando como facilitadoras da realização dos serviços de grandes organizações. Mais uma chance para enxergar, nas pequenas e médias empresas, oportunidade para contribuir com o processo de inovação das grandes organizações e perspectivas de crescimento pessoal e profissional.

O SEBRAE oferece apoio à inovação e incentivo aos pequenos e microempresários através de diversos programas tais como: Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas, Clínicas Tecnológicas, Projeto de Extensão Industrial Exportadora, Tecnologias Industriais, entre outros.



Quando o jovem supera a barreira do primeiro emprego e ingressa no mercado de trabalho, há ainda uma segunda dificuldade. Apesar das perspectivas no início do processo, o que se vive no dia a dia não corresponde aos anseios de inovação, autonomia e agilidade. Muitos acabam aprisionados em subdepartamentos, gerando desânimo e frustração.

## O desafio de atrair e reter pessoas

Como atrair e manter os profissionais nas pequenas e médias empresas? O que é preciso fazer para que a pequena empresa possa tornar suas características atrativas para os profissionais do mercado? Não há resposta simples, visto que esse também é um problema enfrentado pelas grandes organizações.

Há várias questões envolvidas nesse cenário, porém as pequenas empresas podem ser mais ágeis e muito mais próximas de suas equipes. Sendo assim conseguirão tirar algumas vantagens sabendo explorar aspectos relacionados às suas políticas e ações voltadas às pessoas, como:

- oferecimento de espaço para inovação e criatividade;
- desenvolvimento de lideranças eficazes;
- utilização do *feedback* como ferramenta de gestão;
- investimento em programas de treinamento e desenvolvimento;

- atenção para a melhoria da qualidade de vida de seus colaboradores;
- exploração da proximidade do núcleo decisório;
- possibilidade de oferecer conhecimento sistêmico do negócio.

## Oferecendo espaço para inovação e criatividade

Escutando os dois lados, empregadores e empregados, constata-se que: os empregadores desejam a energia e motivação dos jovens profissionais, mas não conseguem criar espaços minimamente facilitadores para que esses jovens consigam expressar seus talentos.

Os profissionais dessa nova geração querem fazer. São muito mais imediatistas do que foram outras gerações. Buscam mais autonomia, querem ser ouvidos, reconhecidos rapidamente. Utilizam as tecnologias de comunicação com rapidez e propriedade, cresceram *plugados*. Não dá nem para recriminar, nasceram no tempo dos *fastfoods*. Esse é o paradigma pelo qual enxergam o mundo. O choque com a rigidez de algumas organizações chega a ser esmagador e a frustração é inevitável. Muitas vezes a empresa perde excelentes talentos, por não estar preparada para lidar com o novo, com o diferente. O discurso é de modernidade, mas as ações são convencionais.

Outro aspecto apontado pelos profissionais é a melhoria na qualidade de vida. O conceito é amplo e está relacionado à "sensação de bem-estar", proporcionada pela satisfação de condições tanto objetivas (renda, emprego, posse), quanto as condições subjetivas (segurança, privacidade, reconhecimento, afeto).

O ritmo das empresas é outro, um pouco mais lento. Não funciona como uma partida de videogame. Há processos, muitas variáveis envolvidas para a tomada de algumas decisões, principalmente as mais estratégicas; há clientes, fornecedores e dinheiro envolvidos nos processos. Resultado financeiro é a meta a ser atingida.

Não dá para descartar o lastro da história para reinventar-se em uma semana, mas também não colocar-se disposto a perceber o novo é grande miopia. Pesquisas revelam que, contrariamente ao que se pensa, salário não é o fator mais determinante para a retenção de talentos. Quais as condições que poderiam ser oferecidas para que novas ideias possam ser aproveitadas nas organizações? Criação de fóruns internos, competição entre grupos para novas ideias, salas para *brainstorm*, enfim, já há exemplos de que esse tipo de ação provoca bons resultados. ☞



## Lideranças eficazes

O grande desafio está nas mãos dos gestores diretos desses talentos, aqueles que os acompanharão no seu dia a dia. Ele deve conectar-se a esses profissionais, identificando suas aspirações, necessidades, dificuldades e interesses. Essa interação contínua contribui para a criação de clima favorável e satisfatório que propicia o crescimento, pela contribuição de ideias, para que arrisquem em projetos menores, na tentativa de promover, inicialmente, pequenas mudanças que possam ser valorizadas.

A comunicação transparente, os objetivos e metas, claramente estabelecidos, o convite para participação de eventos e a valorização do potencial, enriquecem essa relação. Para que isso aconteça, o gestor deve estar aberto ao novo, para rever seus paradigmas, descentralizar, delegar e acompanhar. Se o gestor não estiver preparado para lidar com o novo e com as características de individualidade da sua equipe, certamente desperdiçará bons profissionais, que buscarão reconhecimento e espaço em outras organizações, que acenam essa possibilidade.

## Feedback

Ferramenta fundamental para gestão, porém ainda pouco utilizada, apropriadamente, principalmente em empresas de pequeno e médio portes. Os gestores das empresas brasileiras ainda estão despreparados para dar *feedback* aos funcionários.

Trata-se de uma ferramenta que, quando bem aplicada, com técnica e conhecimento, fortalece o relacionamento, bem como o desenvolvimento de competências e, conseqüentemente, a motivação para assumir novos desafios. Favorecer reflexões sobre desempenho incentiva o autoaprendizado, estimula a análise de situações, permite a percepção dos pontos fortes e das oportunidades de melhorias no desempenho.

A ferramenta também auxilia na otimização da comunicação interna, facilita o relacionamento interpessoal e até o planejamento no dia a dia. Com *feedback*

adequado as pessoas tendem a fazer as coisas que os livros sobre produtividade tentam ensinar.

## Investimento em treinamento e desenvolvimento

Uma das maneiras de atrair e reter talentos é essa. Os profissionais percebem, com essas ações, que a empresa está acreditando que eles possam fazer mais e melhor. Educação custa caro, assim, promover programas contínuos de desenvolvimento acaba sendo percebido como grande valor e uma forma de reter e também motivar os profissionais da empresa. Identificar os objetivos de carreira do profissional ajuda a alinhar treinamentos que sejam do interesse do profissional e principalmente que atendam às necessidades da empresa. O que acontece com frequência, entretanto, é a realização de cursos que não estão alinhados nem com os objetivos do negócio e nem com os planos de carreira do colaborador. A pequena empresa deve estar atenta para isso, visando obter os melhores resultados, em curto e médio prazos, desses investimentos.



A comunicação transparente, os objetivos e metas claramente estabelecidos, o convite para participação em eventos e a valorização do potencial enriquecem a relação entre o gestor e o funcionário.

## Qualidade de vida

Outro aspecto altamente desejado pelos profissionais é melhoria na percepção de qualidade de vida. O conceito é amplo e está relacionado à "sensação de bem-estar do indivíduo", ou seja, é proporcionada pela satisfação de condições tanto objetivas (renda, emprego, objetos possuídos, qualidade de habitação), quanto as condições subjetivas (segurança, privacidade, reconhecimento, afeto), segundo Wilhelm e Deak (apud Cardoso, 1999:77). Por serem menores, as pequenas e médias empresas podem tirar grande proveito desse conceito e da percepção de valor agregado que isso representa aos seus colaboradores e assim trabalhar esses aspectos como diferenciais para a atração e retenção de talentos, flexibilizando horários, por exemplo.

## Proximidade do núcleo decisório

Esse é outro aspecto valorativo que pode ser percebido nas pequenas e médias organizações. O executivo principal não é uma entidade inacessível, ele pode e deve estar próximo dos colaboradores, exercendo o papel de Líder-Coach, motivando e incentivando suas equipes. É fundamental aproximar a visão de negócio dos membros da sua equipe, ser uma pessoa acessível que estimule os liderados à proximidade, facilitando a criação de laços e relacionamentos que gerem confiança e respeito. Estar presente e próximo promove o sentimento de pertencer a algo maior, a percepção de ser importante, valorizado e reconhecido como elemento intrínseco dos resultados da empresa. Essa também é a vantagem da pequena empresa, que pode e deve ser explorada.

## A possibilidade de adquirir o conhecimento sistêmico dos negócios

Essa é sem dúvida outra grande vantagem frente às grandes organizações. Transitar em várias áreas possibilita aprendizado mais rápido e generalista dos diversos segmentos da empresa, que vão muito além

da área de formação dos profissionais. Estimula também o desenvolvimento de competências, tais como a iniciativa e a proatividade, o relacionamento interpessoal, comunicação em diversos níveis, a agilidade para propor soluções alternativas. Isto constitui vantagem para os profissionais, pois a visão de negócio se amplia enormemente e nem sempre é explorada como diferencial nas contratações.

Há, portanto, vários caminhos a serem percorridos para que a pequena empresa seja atraente e desejada pelos profissionais do mercado. Os caminhos sugeridos indicam que investir nas pessoas é o que pode fazer a grande diferença, pois, somente desenvolvendo e estimulando pessoas é que será possível assegurar os resultados organizacionais e o aumento da competitividade.



Promover programas contínuos de desenvolvimento é percebido como valorização e isso retém e motiva os profissionais da empresa. Identificar os objetivos de carreira do profissional ajuda a alinhar treinamentos. O que acontece com frequência, entretanto, é a realização de cursos que não estão alinhados nem com os objetivos do negócio e nem com os planos de carreira do colaborador.

## BIBLIOGRAFIA

CARDOSO, W. L. C. D. (1999). *Qualidade de vida e trabalho: Uma articulação possível*. Em L. A. M. Guimarães & S. Grubitz (Orgs.), *Saúde Mental e Trabalho* (pp. 89-116). São Paulo: Casa do Psicólogo.

CHIAVENATTO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel da recursos humanos nas organizações*. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1999  
- <http://www.fscadiferente.sebras.com.br/2010/03/09/onde-buscar-apoio-para-inovar>.

### ADRIANA GOMES

Mestre em Psicologia, autora do livro *Mudança de carreira e transformação da identidade*, LCTE, profa. do Núcleo de Gestão de Pessoas da Pós-graduação da ESPM, diretora do site: [www.vidaecarreira.com.br](http://www.vidaecarreira.com.br)