

CIESP

Diretoria Regional
de Campinas

HOJE

REVISTA BIMESTRAL CIESP - CAMPINAS / Nº 70 - MAIO 2005



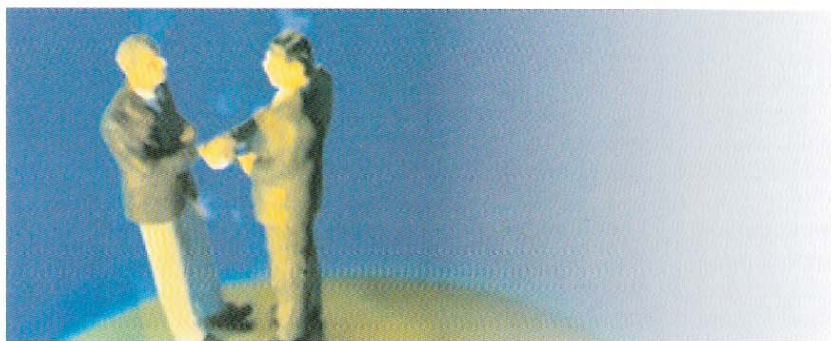
**05 METAS DIRIGEM
AÇÕES; PORTANTO,
ESTABELECÊ-LAS
É PRECISO!**



**06 DISCUTIR A SUCESSÃO
FAMILIAR EM VIDA
É UMA ATITUDE
INTELIGENTE,
AFIRMA RENATO BERNHOEFT**

M A T É R I A S

- 08 CIESP SE ENVOLVE NO TRABALHO DOS COMITÊS PCJ**
- 10 DEPARTAMENTO DE COMÉRCIO EXTERIOR PROMOVE VISITA A VIRACOPOS**
- 12 BC TRAZ FLEXIBILIDADE AO EXPORTADOR AO PUBLICAR RESOLUÇÕES 3265 E 3266**



NOTAS

*Por Raquel Kussama,
Coordenadora do Grupo DHO*

Em 27 de abril, foi lançada a pesquisa sobre Sucessão Familiar, que está sendo realizada pelo grupo de Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO) do Ciesp-Campinas.

Queremos contar com o apoio dos empresários associados ao Ciesp-Campinas na recepção dos membros do grupo DHO em suas respectivas organizações. O grupo pretende, por meio dessas visitas, se aproximar das empresas, conversar sobre o tema da pesquisa e passar um questionário para preenchimento. Nosso desejo é entender e analisar a realidade das empresas da Regional e compará-la com a literatura que diz ser um incômodo o

processo de sucessão familiar, tanto para as empresas como para as famílias envolvidas.

Estaremos devolvendo a tabulação de dados com comentários, avaliações e sugestões, para que empresas e empresários possam enfrentar este momento com maior tranquilidade e serenidade, visando a uma garantia do alcance do sucesso e da rentabilidade.

O DHO é formado por profissionais de Gestão Empresarial, dos dois lados da questão. Temos donos de negócio e funcionários. Somamos a experiência de pequenas, médias e grandes empresas e, em todas, já participamos da dificuldade vivenciada pelos donos do negócio ao enfrentarem o momento da transição do poder para outro membro da família e/ou alguém fora da família.

SUCCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES - 3ª PARTE

A Preparação do Herdeiro que Receberá o Poder

Pelo Grupo DHO

É de suma importância que o herdeiro seja preparado para o processo de sucessão desde criança, em casa ainda. Isso implica inclusive em ouvir o "não" do herdeiro na hora da decisão de assumir a cadeira principal do comando da empresa, quer por falta de preparo, quer por falta de interesse em assumir o comando.

Os objetivos de sucessão devem ser discutidos, abertamente, com os envolvidos, para que sejam tratados e dirimidos os assuntos que possam vir a interferir no processo de sucessão.

A visão de que a sobrevivência do negócio com lucro, poder de competitividade, produtividade e rentabilidade, e ainda seguindo os preceitos de ética e gestão de pessoas (da época), deve ser considerada na análise das possibilidades de quem assume o comando da empresa.

Na empresa, é preciso manter um histórico com documentos que evidenciem rentabilidade, padrões de consumo, de produção e outros indicadores que garantam a continuidade da empresa saudável, sem possibilidade de fraudes. É ainda na gestão familiar, com o próprio dono do negócio, que se deve criar sistemas de contabilidade e controladoria que garantam o efetivo controle e permitam ao Conselho estabelecer as melhores direções em longo prazo da empresa. Com planejamento, é possível, sim, que na empresa familiar haja prosperidade sem um membro da família em cargos de confiança.

A empresa familiar tem um caráter mais humano pela proximidade com o dono do negócio, mas repleto de contradições nos relacionamentos estabelecidos. Porém pode e deve haver sensatez, para que todos os envolvidos - pais, filhos e funcionários - administrem e desenvolvam o negócio da empresa.

O comando da empresa ou de uma

EXPEDIENTE

Coordenação Editorial: Raquel Kussama, coordenadora do Grupo de Desenvolvimento Humano Organizacional, e Sílvia Regina Luna, subcoordenadora do DHO. e-mail: rh@ciespcps.org.br

corporação/grupo empresarial tem de ser visto como um fato importante na história de vida da família. Avôs, pai, mãe, irmãos, primos e outros envolvidos têm de ter ciência do papel profissional de cada um. Noras e genros devem ser comunicados das regras da família na questão sucessão familiar da empresa.

É necessária a avaliação dos herdeiros quanto às reais intenções de assumirem a direção da empresa como um ato profissional. Ser empresário, industrial, implica em dedicação, em responsabilidade perante uma sociedade, um compromisso de geração de resultado - na velocidade que o mercado exige - tanto no aspecto interno como no externo.

O dono do negócio deve satisfação quanto a horário e freqüência no dia-a-dia do trabalho, deve satisfação da capacidade de lucro para os acionistas e para os funcionários e sindicatos. Isso implica num alto poder de negociação e flexibilidade, pois os antagonismos sociais e econômicos existem em todas as épocas da história econômica e social de qualquer país ou civilização.

Conflitos emocionais e financeiros deverão ser enfrentados com alta maturidade pessoal e profissional, como forma de garantia da manutenção do negócio com lucro e rentabilidade. Assim a decisão referente ao herdeiro que assumirá o poder na empresa tem de ser um processo longo, de anos, e ainda a indicação ou escolha deve ser feita entre vários profissionais. É preciso

consciência da família e dos diretores da empresa do significado do ato de assumir o comando empresarial.

A discussão aberta desses conflitos tende a minimizar os impactos que ocorrerão no momento em que o processo de sucessão esteja sendo implantado.

Muitas vezes, a busca de um profissional externo à organização, para gerenciar o processo de sucessão, pode ajudar pela experiência e pela isenção emocional, característica desta época de transição, ajudando a coordenar e identificar todos os aspectos que devem ser considerados como de vital importância para essa fase.

Um ponto crucial desse processo está na identificação das competências necessárias que o herdeiro precisa desenvolver para poder estar elegível e apto a assumir a frente do negócio da família. Neste momento, ter um plano definido, com datas que possibilitem a aquisição dessas competências, deixará todos preparados para enfrentar a nova situação com o mínimo possível de stress.

Enfim, preparar o herdeiro para assumir a empresa é ter ciência de que será um processo de escolha, que há possibilidade de ser um dos membros da família, mas poderá ser outro, um profissional de fora da família que deverá entender e se comprometer com os desejos da família. Isso implica em criar um Conselho Estratégico, no qual o comandante da empresa sistematicamente participe e, em conjunto, estabeleça metas, objetivos e filosofia de atuação.

DO SONHO À REALIDADE

Por *Faustino Vicente,*
Consultor de Empresas

Que garoto pobre, e apaixonado por futebol, não sonha fazer o gol do título e cair nas graças de uma torcida que lota o estádio, numa final de campeonato de juniores.

Uma carreira bem-sucedida é o sonho de todo ser humano. Sabemos que as competências e habilidades são indispensáveis, porém insuficientes para o sucesso.

Mas, qual a diferença, que faz toda a diferença, para uma carreira vitoriosa? Elegemos a atitude, fonte dos valores subjacentes.

Ser ético e apaixonado pela "beleza de ser um

eterno aprendiz". Proceder como um campeão de skate, que faz de cada queda um novo degrau para atingir o ponto mais alto do pódio.

Investir nos valores essenciais da vida como a felicidade, por exemplo, objetivo comum a toda criatura humana.

Deletar a gestão solitária e "salvar" a gestão solidária, compartilhando o mais precioso dos tesouros - a sabedoria - pedra angular da cultura coletiva.

Além das nossas ações, poderemos contar (sempre) com a força do subconsciente sustentada pela Fé - a maior descoberta do século XIX, segundo William James, o pai da psicologia americana.

Patrocínio



TEXTIL ASSEF MALUF LTDA

Projeto, Desenvolvimento e Fabricação de
Tecidos e Fios Técnicos para Aplicação Industrial
Av. Fuad Assef Maluf, 510 SUMARÉ SP
CEP: 13175-090 Site: www.maluf.ind.br
Telefone: Vendas (19) 3803 9302
RH (19) 3803 9316
E-mail: vendas@maluf.ind.br / rh@maluf.ind.br



Membro da Federação CISP

RINA
ISO 9001:2000
Sistema de Qualidade Certificado

Metas dirigem ações; portanto, estabelecê-las é preciso!

METAS DIRIGEM AÇÕES; PORTANTO, ESTABELECÊ-LAS É PRECISO!

Você tem um objetivo, um foco; pode ter certeza de: é a partir dele que suas ações vão acontecer

As metas são necessárias para que passos sejam dados. A direção deles é você que decide baseando-se em seu foco; e os obstáculos poderão ser enfrentados com mais previsão. No mundo empresarial, por exemplo, as empresas têm como uma de suas metas o próprio crescimento e traçam, com base nisso, suas ações. E, em algumas empresas, a retenção de "talentos" faz parte dessas ações. O lado positivo disso é que tanto a empresa como os "talentos", os funcionários, saem ganhando. Mas para reter "talentos", segundo José Floro S. Barros - consultor de carreiras e professor da disciplina Atividades Orientadas para Formação Profissional II da Faculdade Integrada Metropolitana de Campinas (Metrocamp), IBTA e ISCA -, a empresa deve investir nos funcionários abrindo e divulgando internamente as oportunidades, estipulando claramente as metas individuais a serem alcançadas, dando um *feedback* objetivo e sincero referente ao trabalho realizado, identificando e treinando os potenciais candidatos a novas vagas internas, incentivando novas idéias e assim permitindo o desenvolvimento profissional continuado. "Se o funcionário perceber que não tem chance de evoluir internamente ou que não há mais nada a aprender, passará a olhar o mercado, ficando muito mais suscetível aos convites vindos de fora", adverte.

Baseando-se em dados estatísticos, Floro Barros afirma que "74,5% dos trabalhadores estão infelizes com as atuais condições de emprego; 30 a 40% já fizeram seus *check outs*, ou seja, verificaram oportunidades fora da empresa e apenas 22% estão comprometidos". Esse baixo índice de satisfação e comprometimento é justificado pelos seguintes motivos: o tratamento dado pela corporação, a falta de liderança forte, o desconhecimento dos objetivos da empresa e a carência de desafios. "Porém, quando entendemos melhor essa situação, descobrimos que a maioria dos entrevistados, na verdade, não gosta do que faz. E aí acaba se acomodando no emprego, perdendo o comprometimento. Sabemos que um funcionário comprometido e satisfeito agrega valor ao seu trabalho, cresce em sua carreira e traz excelentes resultados para a empresa onde trabalha", ressalta.

O sucesso profissional desejado por um diretor-chefe ou por um funcionário/talento é individual, isso significa dizer que cada pessoa o interpreta a partir de seus valores pessoais e de sua personalidade, fazendo com que a palavra "sucesso" receba inúmeros e diferentes significados. O que vale, segundo o consultor, é trabalhar e agir para que o sucesso seja alcançado. Logo se visualiza a necessidade de estabelecer metas e planejar a carreira profissional. "Entretanto, é praticamente impossível fazer um planejamento apenas da parte profissional, pois estamos diariamente envolvidos com cinco esferas que balizam nossas vidas: pessoal (intelectual/espiritual), social, físico/lazer, profissional e familiar, as quais consolidam e traçam a nossa existência. É de grande valia que todas estejam em harmonia", considera.

Nesse contexto, ele cita como se deve enxergar a carreira profissional. "A carreira profissional deve ser vista como um projeto. Sendo assim, exige que seja gerenciada; tenha começo, meio e fim e se consolide com parcerias." Considerando que a carreira faz parte de uma vida, o ideal, segundo Floro Barros, é fazer um planejamento de vida da seguinte forma: "Primeiramente é preciso avaliar como você está hoje nas cinco esferas. O que você tem e o que está faltando? Depois dessa auto-avaliação, vem a projeção para 10 anos, ou seja, como você deseja estar daqui 10 anos (metas de longo prazo) em cada uma das esferas. Em seguida, é só começar a escrever as metas de curto prazo e questionar se são específicas (claras), mensuráveis (é possível medir o progresso), alcançáveis (de preferência com algum desafio), relevantes e temporais

(com tempo determinado). Se a resposta for 'sim' para cada um desses pontos levantados, o passo seguinte será colocar as metas em um lugar de destaque onde possa lê-las todos os dias e gravá-las na mente; por conseguinte, você se cobrará e colocará as ações em prática. Na hipótese de alguma das metas não atender a todos esses pontos, você deverá reescrever a meta até obter 'sim' para todas as questões que a classificarão como realizável".

Um exemplo de meta a ser aplicada:

Uma pessoa casada, ao fazer sua auto-avaliação da esfera profissional, verifica que tem uma carência em determinada área e estabelece como meta fazer uma pós-graduação para se aprimorar. É preciso que ela analise como isso irá influenciar nas outras esferas, principalmente na familiar, porque será natural a aquisição de alguns deveres como o comprometimento com as aulas, estudos e trabalhos. Uma parceria com a esposa/o marido, filhos e/ou amigos deverá ser feita, para que esses façam parte da meta e colaborem ao cumprimento de tal. Ao concluir que a meta é alcançável sem nenhum impedimento ou descontentamento, é só seguir em frente. Escrevê-la, procurar uma instituição para cursar a pós-graduação, inscrever-se e iniciar seu desenvolvimento profissional.

Segundo o consultor, as pessoas devem desafiar a si mesmas e fazer um planejamento de vida, escrevendo cinco metas para cada uma das esferas. "Quando planejamos, as coisas vão acontecendo com uma velocidade surpreendente, e, ao percebermos, já conquistamos uma meta e estamos prontos para estabelecer outras. Avaliar, decidir e 'colocar no papel' são ações que geram atitudes, e assim, motivados pelos resultados, não conseguimos parar mais e não nos acomodamos", afirma.

O mundo pede criatividade, e ela vem quando existe a predisposição para melhorar e mudar, olhar as mesmas coisas com uma perspectiva diferente. As metas contribuem ao desenvolvimento das esferas, e estabelecê-las e realizá-las é compensador! Diretor-chefe e funcionário/talento, ambos vivem num mundo no qual a busca por resultados cada vez melhores não pára. A capacidade de mudar e melhorar é a inteligência de viver melhor. Seja responsável por sua escolha e faça acontecer! ☰

O Grupo de Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO) do Ciesp-Campinas promoveu a palestra "Planejamento de Carreira", ministrada por José Floro S. Barros em 22 de março último na sede da entidade.



Roseli Santiago, Raquel Kussama, José Floro Barros e Silvia Luna

O QUE DIFERENCIA AS EMPRESAS?

É fato: há empresas que alcançam excelentes resultados, outras não conseguem a mesma performance. Até empresas do mesmo setor e, às vezes, que produzem o mesmo produto obtêm resultados opostos. Qual é a explicação para isso?

Em qualquer empresa encontram-se pessoas liderando, sinalizando, atuando, operando, ou seja, desempenhando algum papel. O que comprova: são as pessoas que respondem pelo resultado. Assim, segundo Levi Lima - profissional de Recursos Humanos e autor do livro "A Teoria da Relatividade na Gestão de Pessoas" - a performance de uma organização está totalmente ligada a como seus colaboradores são conduzidos e impulsionados, motivados, pelos seus líderes. "São as pessoas (capital humano) que diferenciam as empresas."

Para defender essa idéia, Lima aplicou a conhecida Teoria da Relatividade " $E = M (c)^2$ " de Albert Einstein ao conceito de Gestão de Pessoas, originando a seguinte fórmula: $R = P M^2$, na qual R é resultados; P, foco nas pessoas; e M^2 , motivação externa e motivação interna. "Por meio dessa equação, afirmo a importância de fazer valer uma gestão de pessoas saudável para a conquista de resultados positivos. Possuímos uma energia dentro de nós e, quando somos respeitados, tratados com dignidade e impulsionados pela motivação externa e pela interna, geramos naturalmente ótimos resultados."

A palavra "resultado" aqui abordada não se refere apenas ao lucro, ao faturamento. O resultado pode estar relacionado a outras áreas além da financeira, como produtiva, institucional, de segurança, *marketing*, serviços, recursos humanos, etc. Mas para alcançá-lo existem dois pilares básicos que devem sustentar diariamente essa busca dentro da empresa, segundo Lima, o do respeito e o da construção de um ambiente excelente de trabalho.

"O respeito aos colaboradores significa o tratamento digno; é quando o líder cumpre sua palavra, dá atenção ao ser solicitado, é acessível, exerce o *feedback* construtivo, desenvolve programa de capacitação, entre outras ações. Nesse ponto, o líder precisa entender: a imagem que o colaborador faz da empresa é igual à imagem que faz de seu líder. Portanto, o líder quando respeita mostra que a empresa está respeitando. O pilar da construção parte do princípio de proporcionar um ambiente de trabalho onde os colaboradores gostem de trabalhar; saibam do que está acontecendo com a empresa; tenham acesso a uma comunicação efetiva; e, ao invés de levar os problemas do trabalho para casa, levem a satisfação do trabalho. Não se pode lidar com pessoas da mesma forma que lidamos com números, máquinas e metas."

Com esses pilares consagrados, abre-se a porta para preparar a organização ao desenvolvimento, de acordo com Lima. "O resultado desejado será responsável por determinar as ações a serem realizadas focando as pessoas e as respectivas motivações. No campo da motivação externa, é importante entender o que motiva cada colaborador da equipe porque as pessoas são diferentes."

Para Lima, seja qual for a motivação, desde que escolhida com exclusividade - quer um reconhecimento em público ou individual, quer a atribuição de uma atividade mais desafiadora, quer o diálogo -, o receptor responderá com uma energia positiva, com brilhos nos olhos e usará suas habilidades para mostrar que foi merecedor de tal motivação. "É na satisfação do colaborador que está o grande ganho para a empresa conquistar seu *PLUS*", conclui. ☐

Planejamento estratégico contribui na busca do resultado

Antes de planejar ações estratégicas, o primeiro passo a ser dado pelo executivo principal da empresa é saber com clareza aonde quer chegar, qual será o desafio. Segundo Raquel Kussama, coordenadora do Grupo de Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO) do Ciesp-Campinas, o achismo aqui não vale. "É preciso ter certeza do objetivo, já que todas as decisões serão tomadas com base nele. Um passo em falso por causa de informações erradas poderá comprometer." Depois de evidenciado o foco, o resultado desejado, começa o trabalho de fato.



Raquel Kussama

De acordo com Raquel, o dono da empresa precisa neste primeiro momento contar com todos os líderes, gestores de pessoas, que trabalham em sua organização. Ouvir o que eles têm a colaborar e debater. "Quando propiciamos às pessoas a oportunidade de falarem, entenderem e aceitarem a proposta, passa a existir um comprometimento na ação. Logo estarão dentro do processo, 'arregaçando as mangas'", salienta. Aceita e aplaudida a idéia do empresário, inicia-se o planejamento das ações.

A elaboração do planejamento estratégico requer atenção; isso significa que é preciso conhecer muito bem o contexto interno e o externo para traçar as futuras atitudes. "Vale lembrar que trabalhar com as pessoas é um processo homeopático, não deve ser rápido, da noite para o dia. Portanto, conhecer seu público e entender sua velocidade é fundamental, além de evitar traumas." Após definido o plano, o dono da empresa, com o apoio de seus demais líderes, deve comunicar a todos os seus colaboradores o desafio e deixar claro o que se espera deles. Segundo Raquel, o comunicar não é apenas informar, mas também influenciar, ouvir opiniões e discuti-las, satisfazer as curiosidades, estar aberto a aprender algo novo e mostrar que o resultado desejado será bom para a empresa e aos colaboradores. "Quando se ganha um jogo, a satisfação se espalha entre todos do time, da empresa."

Raquel exemplifica:

"Uma empresa quer o seguinte resultado: o crescimento de mercado de 20% depois de 3 anos, contados a partir de uma data específica. Para isso, em seu planejamento, enxerga-se a necessidade de recuar no primeiro ano para ganhar força, fôlego, para só então iniciar o processo de desenvolvimento. Se o resultado almejado e o recuo não forem comunicados de forma clara, transparente e segura aos colaboradores, a idéia que eles podem ter sobre isso é de que a empresa está quebrando. O que vai gerar neles sentimentos de desencanto,

insegurança, medo e frustração. E aí a procura por novas oportunidades de trabalho será naturalmente praticada. Conclusão: a empresa entra num processo de perda de ganhos, em razão da insatisfação dos colaboradores ter influência total nos resultados da empresa. Assim é fundamental que essa comunicação seja feita com foco nas pessoas.

Por isso, a equação "R= PM²" de Levi Lima é fiel à realidade e deve ser considerada em qualquer planejamento

estratégico. Focar as pessoas e motivá-las da maneira certa, sem dúvida, traz resultados surpreendentes nos processos de mudança e de novos desafios. Comunicar focando as pessoas é apenas uma entre várias outras boas ações que podem ser exercitadas pelos líderes das empresas."

Durante o processo de implantação das mudanças estabelecidas no planejamento, de acordo com Raquel, a empresa está, na verdade, "tirando as máscaras de seus colaboradores porque as mudanças rompem paradigmas para trazer novos, e, nesse momento, valores, opiniões e questionamentos ocultos podem aparecer". Esses conflitos vivenciados pelos colaboradores são normais, pois a decisão a respeito das mudanças não partiu deles, mas de seus líderes. Segundo Raquel, nessa fase, os líderes precisam dar "tempo ao tempo" e trabalhar com os colaboradores os quatro passos da mudança: negação, autojustificação, exploração e resolução.

"A negação, a resistência à mudança, é compreensível e vem como a primeira reação. É o medo do que o novo pode trazer ou exigir. Depois, a autojustificação, quando a pessoa coloca a responsabilidade no outro a fim de se preservar; em seguida, na exploração, ela muda seu olhar, sua curiosidade é despertada, portanto é o começo de uma compreensão; e por fim vem a resolução, quando a pessoa aceita por completo a mudança. Vivenciados esses passos, a mudança encontra um solo fértil para o próprio desenvolvimento."

Os capitais das empresas - financeiro, humano e material -, sendo ou não alvos de mudanças, precisam ter seus resultados avaliados, de acordo com Raquel. "Ao avaliar o desempenho de um colaborador, o líder da empresa não pode ter uma visão simplista e considerar o resultado diário do profissional, ele deve se concentrar no resultado final alcançado e seu reflexo no negócio da organização", explica. ☐

Todos os dias você, caro leitor, toma decisões. Ao tomar uma decisão, opte por uma que fortaleça a aliança ou a parceria. Ninguém faz nada sozinho. O resultado depende de pessoas, não esqueça!

Eventos realizados pelo DHO

O Grupo de Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO) da Regional trouxe Levi Lima como convidado especial para o evento "Happy Hour com Autor", que aconteceu em 12 de maio último na sede da entidade. Na ocasião, Lima, autor do livro "A Teoria da Relatividade na Gestão de Pessoas", expôs algumas de suas idéias apresentadas no livro ao público presente.

Outro evento foi a palestra "A Inserção do RH no Planejamento Estratégico da Empresa", ministrada pela coordenadora do Grupo e consultora de Recursos Humanos, Raquel Kussama, em 14 de junho, no Ciesp-Campinas. O DHO agradece a todos que estiveram presentes nos eventos pela participação.



Silvia Luna, Levi Lima e Roseli Santiago