

CIESP

Diretoria Regional
de Campinas

HOJE

REVISTA BIMESTRAL CIESP - CAMPINAS / Nº 75 - MAIO 2006

06 A CARGA TRIBUTÁRIA BRASILEIRA ALÉM DOS NÚMEROS

07 MENOR APRENDIZ: UMA OPORTUNIDADE DE INVESTIR

MATÉRIAS

05 NOVIDADES DO DHO

09 DICAS SOBRE CLASSIFICAÇÃO
DE MERCADORIAS

11 GERAÇÃO DE NEGÓCIOS É
INCENTIVADA PELA REGIONAL





MENSAGEM - MAIS UMA CONQUISTA

Por Raquel Kussama,

Diretora do Departamento de Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO) do Ciesp-Campinas

A parceria do Ciesp-Campinas com a Central de Negócios/Fênix gerou mais um fruto: uma coluna da Regional sobre Sucessão Familiar na revista Profissional & Negócios, especificamente no caderno Empresários + RH. Nesse espaço, publicaremos depoimentos de donos de negócio, herdeiros ou sucessor sobre as dificuldades, as angústias e as experiências positivas passadas durante o processo de Sucessão, tão importante para as empresas permanecerem vivas e em crescimento.

O dono de negócio, herdeiro ou sucessor que estiver interessado em colaborar para o sucesso nessa coluna deve enviar seu depoimento (formatação: até 2500 toques, fonte *Times New Roman*, 12, com espaço 6 entre as linhas) para rh@ciespcps.org.br. Uma foto também poderá ser publicada. Vale mencionar: tal revista tem circulação nacional e tiragem de 30 mil exemplares, direcionados ao público de empresários e profissionais de RH. Contamos com sua participação!

REMUNERAÇÃO: QUAIS SÃO OS PONTOS A SEREM OBSERVADOS?

Por Grupo DHO

Quanto à estruturação de um plano de Cargos e Salários, a empresa precisa:

1. Formalizar as Descrições do Cargo, com títulos compatíveis com a realidade do mercado;
2. Criar a Grade de Cargos, ou seja, dar a importância relativa a cada cargo por meio de escalas criteriosas;
3. Identificar os principais salários no mercado por meio de Pesquisa de Salários – do segmento e geral, realizando o equilíbrio entre a própria empresa e o mercado;
4. Criar a Tabela de Salários estabelecendo um ponto de implantação e o caminho para se chegar ao padrão ideal;
5. Criar a Política Salarial e os Procedimentos Internos para a gestão de Cargos e Salários, com regras objetivas sobre o aumento de salário, por promoção, mérito, etc.:

6. Planejar o processo de implementação orientando os funcionários sobre Descrição do Cargo, Tabela Salarial x Grade de Cargo, e Política Salarial.

É muito importante no processo de implementação fazer o estudo do impacto do plano de Cargos e Salários no orçamento da empresa e se lembrar da época do acordo/dissídio coletivo. É fundamental saber se o impacto causa efeito negativo na empresa e até ser transparente com os funcionários sobre esse fato. Deve-se incluir nesse estudo a remuneração condicionada a bônus, comissão, participação nos resultados, avaliação de desempenho, benefícios e encargos sociais. Uma dica é estabelecer um percentual para o reajuste salarial por mérito e promoção e ter ciência do valor médio do acordo coletivo.

A MARCA DOS TEMPOS NA SELEÇÃO

Por Pedro Gomes Filho, Consultor

Tendo trabalhado por mais de três décadas como executivo de Recursos Humanos em multinacionais, sempre estive direta ou indiretamente envolvido na seleção de pessoas-chave para as organizações. Sabedor disso, um amigo

recentemente me fez uma pergunta curiosa e, ao mesmo tempo, intrigante: “Hoje você faz seleção como fazia anos atrás?”. A primeira coisa que me veio à mente foi uma resposta simplista. Minutos depois acessei meu banco de dados mental

EXPEDIENTE

Coordenação Editorial: Raquel Kussama, diretora do Departamento de Desenvolvimento Humano Organizacional do Ciesp-Campinas. E-mail: rh@ciespcps.org.br

retrocendo aos anos 70, 80, 90 e agora. Realmente, encontrei diferenças brutais, embora a maneira de se analisar os candidatos ainda seja semelhante. Com certeza, quem atua na área de RH também já encontrou essas diferenças, todavia, na maioria das vezes, não nos damos conta delas.

As variáveis são muitas: o mercado de trabalho a pleno emprego ou em recessão, o movimento sindical, o momento político, a evolução das técnicas de gestão de pessoas, a variação frente ao mercado globalizado, a evolução tecnológica da informação, etc. Todas essas variáveis modificaram a maneira de se selecionar. Seja qual for o meio utilizado para ativar o processo de seleção (inscrição via internet, pessoalmente, por currículo, testes, etc.), a única coisa inevitável - e é bom que se mantenha assim - é a entrevista, que também sofreu evoluções: passou de dirigida para mais participativa, de buscar habilidades para basear-se em competências pré-estabelecidas.

Navegando nesse raciocínio, lembrei-me dos formulários de entrevista de seleção das empresas e dos *headhunters*. Recordo-me de formulários quase que de múltipla escolha, para marcar o que o entrevistado apresentou na entrevista, e de folhas e folhas para anotação das áreas de pesquisa que formavam um verdadeiro livro, dificultando a busca de informações/pesquisa.

Inicialmente, a maior importância era dada aos documentos e à precisão dos dados referentes a anos de conclusão de cada curso, entidade, carteira profissional, etc. Logo depois começou-se a prestar mais atenção na carreira e nas informações trabalhistas, devido aos tempos de "ativação" político sindical. Há quem negue isso até hoje, mas a verdade é que todos queriam evitar entrar na discussão, meritória ou não, entre o capital e o trabalho. Até que o movimento bateu à porta, deixando de ser problema do vizinho e, sim, algo que deveria ser administrado internamente.

Devido à grande quantidade de candidatas, era possível usar os famosos testes psicológicos para reconhecer as habilidades e os potenciais específicos. Meus colegas psicólogos, na época, pareciam colegas de chefes de departamento de dados, cheios de rituais: apenas não vestiam branco como alguns funcionários de CPDs. Muita gente boa achava que a entrevista com o psicólogo era para separar quem é potencialmente louco dos que tinham um certo controle. No fundo isso tinha apenas uma ponta de verdade, porque se pesquisava muito mais e, às vezes, a sanidade até poderia passar por uma averiguação superficial. A verdade é que a grande maioria dos entrevistadores "especializados" eram capazes de sair correndo se deparassem com uma pessoa de desvio social acentuado.

Na segunda década mencionada, a idéia de trabalho em grupo sobressaiu fortemente, fazendo com que as habilidades de relacionamento fossem o foco dos entrevistadores. Quem não se lembra do surgimento das famosas Dinâmicas de Grupos para seleção? Claro que só se aplicavam quando os cargos e candidatas em questão fossem numerosos, pois envolviam uma infra-estrutura de observadores, salas, etc. De qualquer forma o foco estava em pesquisar as experiências anteriores do candidato relacionando-se e atuando em grupo. A idéia de sinergia de

técnicas estava na moda. Tudo seria melhor se resolvido em grupo e, de preferência, por um grupo multidisciplinar. Os comitês proliferaram; alguns com grande sucesso e outros como forma manipulativa de postergar um projeto ou decisão.

Já na década de 90, assim que o emprego começou a declinar, as referências e informações sobre performance anteriores passaram a ser alvo dos entrevistadores. Com a ampla divulgação, nas grandes empresas, da administração por objetivos, resultados ou como queria chamar, propiciava-se um banco de informações - embora nem sempre disponíveis e fáceis de se averiguar. A remuneração variável começava a substituir as políticas de mérito comuns. Pelo salário, bônus e outras informações, além da carreira e promoções, podia se avaliar a trajetória dos candidatos. Nesta época, imperavam os *High Potentials*, os "Eleitos", assim chamados por quem não era incluído nas listas de possível promoção ou sucessão. Algumas empresas eram mais fechadas com a informação sobre o potencial das pessoas e outras mais abertas. Era fácil reconhecer as fechadas. A sensação é que os chefes do Olimpo manipulavam tudo; e eram só para os "peixes mafiados" os bons cargos e oportunidades. Já nas abertas, bastava olhar o corredor para diferenciar quem estava ou não nas listas (o nariz empinado, andar estudado e críticas elaboradas e ostensivas). Uma das preocupações dos entrevistadores era a de evitar pessoas que não lidassem bem com os processos de avaliação de performance. Auto-estima, autoconfiança, articulação e desembaraço eram pontos-chave de qualquer cargo importante. Alguns entrevistadores até achavam que o título de MBA ou a participação em programa de *Trainee* substituíam tudo isso.

E agora? Hoje mais e mais as empresas estão atentando para aqueles que ajudam a proteger seus próprios umbigos, ou seja, socialmente ativos e ecologicamente responsáveis, de forma a preservar suas atividades fins. E mais ainda: busca-se a formação que não vem das escolas, mas de casa - da família. Os princípios morais e éticos que não vão ser ensinados por meio de treinamentos: os candidatos já trazem consigo ou não. Dessa forma, o foco dos entrevistadores está na pesquisa da educação familiar, sem preconceitos mas direcionada ao bem comum, ao respeito com o direito do outro e ao respeito à coisa pública - o proceder em prol do benefício comum. Os bancos de dados averiguarão formação, diplomas, escolas, experiências, sucessos em performance anteriores, etc. Mas o entrevistador tem de ter certeza de que está trazendo mais um colaborador, ao invés de um simples esperto que gosta de levar vantagem em tudo. Portanto, falo aqui do algo mais a ser buscado na entrevista, além de requisitos do cargo. Um pouco mais do que o conceito hoje popularizado de cidadania. Trata-se daquela mente aberta, capaz de se sentir cidadão do mundo - responsável pelos recursos naturais, espirituais e individuais da humanidade. Não tornemos mais atuais as palavras de Rui Barbosa: "... de tanto ver crescer a corrupção... e se agigantarem os poderes nas mãos dos maus... o homem chega a rir-se da honra e ter vergonha de ser honesto!".

Uma espécie de inteligência social deve ser buscada!

Patrocínio



Limpeza e Higienização Profissional
Terceirização de mão-de-obra com a
qualidade que sua empresa merece!
Tel.: (19) 3234.1898

NOVIDADES DO DHO

O Departamento de Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO) do Ciesp-Campinas traçou para este ano metas que já começaram a ser trabalhadas. O DHO quer colaborar com o associado Ciesp nas seguintes questões: Sucessão Familiar, Gestão de Pessoas, Remuneração e Recursos Humanos. Segundo a diretora do Departamento, Raquel Kussama, são assuntos delicados que exigem uma certa sabedoria ao serem praticados dentro das empresas. "O Ciesp-Campinas é um canal que propicia abertura para discussão e valoriza conhecimentos necessários ao cotidiano empresarial. Por isso, convido o associado a participar das iniciativas do DHO", incentiva Raquel.

Sucessão Familiar

Há seis meses, um grupo formado por representantes do DHO e por donos, herdeiros e sucessores de empresas associadas ao Ciesp-Campinas está se reunindo uma vez por mês para discutir Sucessão Familiar. Os participantes relatam situações vividas nas respectivas empresas familiares, que muitas vezes são semelhantes. "O fato de a problemática que envolve o tema ser comum aos participantes acaba fazendo com que eles se sintam mais à vontade para se posicionarem, sem se sentirem sozinhos. Isso é muito bom e melhora o aproveitamento deles na reunião."

O DHO levantou, em uma pesquisa realizada com os associados no ano passado, pontos que reforçam a importância de se enxergar a Sucessão Familiar com atenção. "Verificamos que a maioria das empresas familiares não passam da primeira geração. São vários os motivos que levam a isso: as brigas familiares, a falta de percepção do que é necessário fazer, a idéia de deixar para depois e não pensar hoje na Sucessão, a ausência do mentor no momento de discussão de quem será o sucessor e como prepará-lo e assim por diante. Pontos jurídicos, comportamentais, estratégicos, entre outros, fazem parte de todo esse contexto e acabam exigindo da Regional uma iniciativa como essa de reunir-se com protagonistas dessas histórias para ajudá-los", justifica.

Considerando ainda esse esforço de debater a Sucessão, o Departamento acaba de conquistar uma coluna na revista Profissional & Negócios, especificamente no caderno Empresários + RH. Nesse espaço, o DHO apresentará depoimentos que tratam de Sucessão. "Estamos muito satisfeitos com essa oportunidade que nos foi dada de poder abordar a Sucessão em um veículo de comunicação nacionalmente reconhecido", destaca Raquel.

Gestão de Pessoas

O DHO desenvolveu na gestão anterior do Ciesp-Campinas um projeto de certificação em gestão de pessoas, que acabou sendo premiado em uma das convenções do Ciesp realizadas em São Paulo. Atualmente, três empresas associadas estão fazendo parte da seguinte iniciativa do Departamento: colocar em prática o projeto com o intuito de verificar sua aplicabilidade.

Para o DHO, se a empresa possui um bom e estruturado processo de gestão de pessoas, o negócio dela tem uma segurança muito maior de conseguir resultados positivos. Conforme afirma Raquel, 90% dos problemas que existem numa empresa são causados por pessoas. Em razão disso, o projeto visa a orientar o empresário na qualificação desse processo.

Como parte desse projeto, o DHO desenvolveu um manual que abre para análise as áreas de Planejamento Estratégico; Administração de Pessoas; e Criação e Manutenção da Qualidade de Vida. Por meio de indicadores detalhados no manual, as empresas vão analisar sua realidade e verificar a necessidade de mudança. Posteriormente, o DHO irá auditar as empresas. Se elas estiverem aptas a receber a certificação, será entregue um selo de certificação em gestão de pessoas. Isso comprovará a aplicabilidade do projeto e, por conseguinte, a certificação entrará em vigor no próximo ano. "Vale a pena esperar!"



Roseli Santiago, Raquel Kussama e Sílvia Luna

Remuneração

A questão da Remuneração, que já está sendo propagada pelo Departamento no encarte de Recursos Humanos desta publicação, ainda está no começo, porém acompanhada de boas expectativas. "Nosso objetivo é apresentar ao associado no segundo semestre deste ano uma pesquisa de salários, trazendo determinadas funções e as três faixas de salário praticadas pelo mercado regional - mínima, média e máxima. Para isso, o DHO vai precisar contar com o apoio do associado no desenvolvimento da pesquisa, que será gerenciada por uma empresa especializada na área. Quando tal trabalho começar, o associado será informado."

Recursos Humanos

Dando continuidade ao seu exercício de colaborar com as empresas no crescimento dos negócios e das pessoas, o Departamento criou um grupo de Recursos Humanos, que se reúne uma vez por mês para debater assuntos da área. A formação desse grupo aconteceu para atender a própria solicitação de alguns associados. "Para nós foi uma satisfação receber esse pedido e poder atendê-lo. Isso mostra que o associado confia no trabalho do DHO e quer se aproximar de nós. Assim como nas demais iniciativas que temos praticado, o grupo de Recursos Humanos - aberto apenas para quem atua na área - vai buscar conhecimentos que agreguem valor", afirma a coordenadora do grupo, Sílvia Luna.

Quem estiver interessado em saber mais sobre as iniciativas aqui tratadas, basta entrar em contato com o Departamento pelo e-mail rh@ciespcps.org.br. O DHO espera o seu envolvimento.☰