

O FUNCIONÁRIO FA E AGORA?

A necessidade de resolver do negócio leva empreendedores a estratégias criativas e aprender



Para pequenas empresas, a falta de apenas um funcionário pode representar a ausência de 20, 30, 40 ou até 50% da equipe

LTOU,

impasses no dia-a-dia
a recorrer a
valiosas lições



LEANDRO ANDRADE

SANDRA DE CÁSSIA

Se a ausência de um funcionário no trabalho é problema para as grandes corporações, que dirá para uma pequena empresa? Mesmo a concessão de férias para o funcionário, uma falta programada, não é algo fácil de ser assimilado na rotina. Imprevistos e doenças, então, podem tirar o sono de muitos empreendedores, especialmente os que não se preparam para imprevistos.

“A pequena empresa não tem um organograma que define funções, mas um ‘funcionograma’, cujas pessoas dividem suas tarefas”, explica Gilberto Rose, consultor de orientação empresarial do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, de São Paulo (Sebrae-SP).

Um dos melhores treinamentos para conhecer o trabalho do outro, no comércio ou na prestação de serviços, é o horário de almoço. “Quando um funcionário sai, o outro cobre. E se ocorrer a falta de um, toda a equipe estará preparada para suprir aquela ausência. Esse treinamento deve ser constante”, sugere Rose.

“Faço rodízio entre as funções. Quem atende os clientes hoje pode cuidar do estoque amanhã e vice-versa”, diz Nelson Lopes Marinho, proprietário da Bora Bora Calçados, loja estabelecida em Guarulhos, cidade da Grande São Paulo, desde 2003. “Apenas a responsabilidade do caixa não é dividida entre todos, mas sim entre a gerente e eu”, afirma o empresário, que tem a irmã para desempenhar essa função de confiança.

Para Rose, o fator principal, antes mesmo de estimular o rodízio, é o empresário dominar todos os processos da empresa. “Só assim ele terá condições de orientar e treinar corretamente as pessoas que farão o seu negócio andar”, recomenda.

Mas nem sempre os empreendedores têm essa consciência. “No início foi complicado, pois conhecia o negócio apenas na teoria. Como quero o controle de tudo, só contrato funcionários sem experiência, para eu treinar do meu jeito”, revela Marinho, que durante mais de 20 anos trabalhou em uma fábrica de calçados. “Comecei como office-boy, passei pelos setores administrativo e de crédito até chegar à gerência de

vendas. Depois virei representante comercial e percebi que poderia abrir uma loja própria”, conta.

A trajetória da Bora Bora foi ascendente. Quando inaugurou, contava apenas com a gerente e dois funcionários, enquanto Marinho ainda era representante de vendas. “Investi bastante na reforma do ponto comercial e no treinamento da equipe. Mas levei dois anos para me dedicar inteiramente ao negócio. Hoje, já são seis funcionários”, orgulha-se o empreendedor.

FÉRIAS

A empresa vai bem, a equipe está ajustada, até que chega o período de férias dos funcionários. “Existem duas soluções: a cobertura entre os funcionários e a contratação de um temporário”, analisa Rose, do Sebrae-SP. “Na primeira opção, a pessoa sobrecarregada pode não dar conta do trabalho e, na segunda, nem sempre o empresário tem verba para isso”, pondera o

consultor sobre a importância do planejamento para solucionar o impasse.

“A minha estratégia é simples. Como o grande movimento da loja é no final do ano, em novembro, contrato um funcionário que, teoricamente, será temporário”, explica Marinho, da

“A pequena empresa não tem um organograma que define funções, mas um ‘funcionograma’ cujas pessoas dividem tarefas”

Bora Bora. A contratação antecipada serve para que o novo integrante conheça bem onde está cada produto, pois ele ficará um mês trabalhando no estoque.

“Em dezembro ele desce para a loja e vai atender os clientes. Quando chega o início do ano, nos meses de baixo movimento, os funcionários antigos entram de férias, um por vez, e o meu temporário faz a cobertura”, revela. “Todos que contratei neste esquema foram efetivados”, garante o empresário, que, em quatro anos de empreendedorismo, teve apenas um colaborador dispensado.

Enquanto isso, na indústria, a rotina de trabalho é diferente. “Não tenho um período exato de baixa de movimento. Meu negócio gira muito em torno da sazonalidade e o momento econômico pelo qual o País passa”, ressalta José Reginaldo Brogliatto, dono da Brogliplast, pequena fábrica de moldes e produtos plásticos, localizada na zona norte de São Paulo.

O rodízio de funções e o cronograma

de férias adquirem mais importância nesse setor. “Há dez anos, abri a empresa com um funcionário: hoje, são quase 20. Bati muito a cabeça até acertar a rotina. Quando se é pequeno, você está mais preocupado em cumprir o prazo para o cliente e ter como pagar as contas. E acaba esquecendo dos detalhes que fazem o produto final”, explica.

Ter trabalhado durante 20 anos em indústrias do mesmo segmento ajudou Brogliatto a comandar a própria empresa. “Além do entendimento do negócio, outras coisas que absorvi de quando era empregado foram a organização e a documentação de processos”, lembra.

Nas grandes indústrias, para que se consigam as certificações, como, por exemplo, o ISO 9000, todas as formas de trabalho e processo são anotadas. “Apliquei isso aqui. No início, qualquer pedacinho de papel servia, o importante era registrar. Conforme a empresa foi crescendo, os funcionários iam se inteirando de cada função”, descreve Brogliatto, dizendo que, com isso, até o treinamento é mais rápido.

A estratégia garante ao empresário honrar seus compromissos. “Meu cliente não quer saber se atrasei porque um funcionário faltou ou saiu de licença. Ele quer a mercadoria no dia combinado”, analisa, informando que, só no ano passado, registrou duas licenças de colaboradores. “Foram



José Brogliatto confirma a importância do rodízio de funções e do cronograma de férias

em épocas diferentes e não sentimos tanto devido à nossa organização”, considera.

Essa tranquilidade só foi possível conquistar depois de várias experiências. Entre elas, as férias coletivas no final do ano. “Só

fiz uma vez e cheguei à conclusão de que, nesse período, o mais adequado é colocar a casa em ordem e fazer o balanço”, admite. “Meus colaboradores saem de férias em épocas de pouca demanda e o maior cuidado é garantir que os funcionários não ultrapassem os oito meses depois de adquirirem o direito às férias. Bem-planejado, não tem como errar”.

Outra estratégia utilizada pelo empresário é a terceirização de alguns processos. “Como é um setor ainda instável, quando tenho grandes encomendas, prefiro contratar alguns serviços, pois, ao ocorrer a baixa, não preciso dispensar pessoal”, diz. Ao ser indagado sobre as suas próprias férias ele sorri e adianta: “A primeira, em uma década inteira, está programada para este ano”.

A demora para o sonhado descanso é culpa da própria estrutura. “A empresa sempre vem em primeiro lugar. Enquanto não me sentia seguro para que ela caminhasse sozinha, mesmo que por pouco tempo, não pensava em férias”, observa. Hoje, ele diz que conseguiu treinar e colocar três funcionários que darão conta do recado. “Um na ferramentaria, outro na produção e o terceiro na administração. Todos são pessoas de confiança e sei que farão tudo do meu jeito”, conclui.

O fator humano

O comprometimento por parte dos empregados é uma das causas que provocam ou diminuem ausências de funcionários, refletindo na produtividade da empresa. “É preciso criar uma relação de parceria entre patrão e empregado. Fazer com que o funcionário sinta que não é apenas uma peça dentro daquela organização”, instiga Sônia Helena dos Santos, professora de gestão de pessoas do curso de administração da Fundação Armando Álvares Penteado (Faap).

Esse comportamento de cooperação com o negócio, segundo a professora, depende de como o funcionário é visto pela empresa. “O que ele significa para o empregador: uma variável humana ou apenas um canal para a fonte econômica dele?”, questiona.

Para conseguir resultados positivos, é preciso mais do que o salário no dia marcado. “É preciso investir em treinamento e motivação, criar uma relação de parceria”, diz Sônia. “Muitos empreendedores se negam a investir nos funcionários por



julgarem que, ao se tornarem mão-de-obra qualificada, acabarão indo para a concorrência. Mas o empreendedor tem que pensar no negócio a médio e longo prazo e tem que correr riscos”, adverte.

Quem parece ter entendido bem essa forma de liderança é Nelson Lopes Marinho, da Bora Bora Calçados, em Guarulhos-SP. “Não acredito no tratamento à base do ‘chicote. Faço de tudo para me aproximar do funcionário. Se for preciso dar uma bronca, nunca o faço na frente de outra pessoa. Sempre chamo a um canto para advertir um funcionário”, afirma.

O empresário também, quinzenalmente, oferece um café da manhã, com vídeos de motivação, aos funcionários e sempre estimula o debate sobre o trabalho. “É a forma que encontrei para motivar a equipe e me sinto seguro em dizer que tenho funcionários comprometidos”, completa.

COLABORARAM

Bora Bora Calçados, (11) 6425-3358; Fundação Armando Álvares Penteado, www.faap.br; Brogliatpast, brogliatpast@terra.com.br, (11) 3936-4880; Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, de São Paulo, www.sebraesp.com.br, 0800-7280202.