

A importância da gestão do capital humano no processo de mudança organizacional

A mudança organizacional é um grande desafio, mas dadas as constantes transformações do mercado e as novas tecnologias, lidar com a transformação tornou-se uma exigência para a maioria das empresas. E as companhias de serviços incluem-se nesta categoria

Barrett Coakley (*)

De acordo com relatório da consultoria empresarial McKinsey, 70% dos programas de mudança organizacional não conseguem atingir seus objetivos, em grande parte, devido à resistência dos funcionários e à falta de suporte administrativo. Apesar das dificuldades, quando feito corretamente, o gerenciamento de mudanças pode ter um enorme impacto no engajamento dos funcionários, na eficiência operacional e no sucesso financeiro de uma companhia. Dentro da jornada do gerenciamento de mudanças, a gestão de talentos deve ser considerada uma prioridade.

Além de agregar valor à empresa, tornando-a mais competitiva no mercado, a gestão de capital humano amplia suas chances de expansão e desenvolvimento. Neste quesito, a posição do Brasil não é muito confortável. O mais recente relatório divulgado pelo instituto de pesquisa suíço IMD (2017), revela que o Brasil ocupa a modesta 52ª posição no ranking global de geração e retenção de talentos, em um universo de 63 países. O estudo mede a capacidade de desenvolver, atrair e reter talentos, em três categorias principais: investimento/desenvolvimento; atração; e prontidão.

Retenção de talentos na indústria de serviços

Segundo o The Service Council, comunidade de executivos de serviços que representam companhias globais, 70% das empresas de serviços relatam que enfrentarão dificuldades, pois perderão número considerável de trabalhadores para a aposentadoria nos próximos anos. A aposentadoria dos chamados "baby boomers" deve deixar uma grande lacuna de conhecimento e experiência em muitas equipes, globalmente. Entretanto existe esperança, já que uma nova geração de 75 milhões de "millennials" (milênios) estará entrando no mercado de trabalho.

Os gerentes de serviço em campo devem entender o que motiva os milênios e as diferenças entre esta geração e os baby boomers que estão se aposentando. Abaixo listo alguns de seus principais diferenciadores:



Ofereça Incentivos

Embora você possa pensar que um aumento seria suficiente para a retenção do milênio, é preciso se concentrar nos benefícios que possa oferecer. De acordo com a Gallup, os millennials são mais propensos do que qualquer outra geração a mudar de emprego por um determinado benefício. Eles apreciam especialmente vantagens que afetam diretamente suas vidas e a vida de sua família.

Faz sentido, considerando que muitos estão formando famílias, têm grandes empréstimos estudantis e desejam um equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Benefícios populares para os milênios incluem licença maternidade e paternidade paga, reembolso de empréstimo estudantil, de cuidados infantis e de matrícula.

Então, em vez de apenas oferecer um aumento de salário no próximo ano, pesquise sua força de trabalho para entender o que eles realmente valorizam. As respostas podem surpreender. A melhor maneira de atrair a geração do milênio é alavancar dois de seus maiores desejos - desenvolvimento e propósito. Por exemplo, a Gallup informa que "mobilizar a geração do milênio em torno de uma missão e propósito aumenta drasticamente o engajamento dos funcionários: 67% dos milênios são engajados no trabalho quando concordam que a missão ou propósito de sua empresa os faz sentir que seu trabalho é importante".

Concentre suas estratégias no fornecimento de oportunidades de aprendizado e desenvolvimento de carreira. Dessa forma, os milênios ficam assegurados de que seus empregos oferecem muitas oportunidades de desenvolvimento de habilidades e crescimento na carreira. Lembre-se de que esta geração pode querer realizar projetos independentes, participar de conferências, aulas e organizações profissionais. Por isso, dê a eles a flexibilidade e os recursos para isso, se isso significa reembolso de matrícula ou tempo de folga para garantir que eles sejam cumpridos.

A chave para lidar com as mudanças organizacionais é um compromisso de todos os envolvidos. Na verdade, a McKinsey descobriu que, quando as empresas investem de fato em mudanças, aumenta em 30% a chance de o funcionário aderir. No entanto, o que torna o desafio ainda mais difícil é que as empresas não podem mais se dar ao luxo de implementar mudanças ao longo de um período de 3 a 5 anos, como no passado.

Hoje, a mudança não é mais um evento periódico, mas constante, à medida que o mercado e a tecnologia continuam a evoluir cada vez mais rapidamente. Por isso, o momento de se preparar é agora.

(*) - É Gerente de Marketing de Produtos da ClickSoftware, líder no fornecimento de soluções para a gestão automatizada e otimização da força de trabalho (<https://www.clicksoftware.com/solutions/>).



- Especialistas em tecnologia: Os milênios cresceram na era digital, por isso adotam a tecnologia e esperam que as empresas forneçam-na da maneira mais atual para que consigam realizar seu trabalho.
- Missão: Possuem um significado mais profundo de trabalho, por isso, querem sentir que estão tendo um impacto tanto na empresa quanto na sociedade.
- Retenção: Tendência a mudar de emprego com frequência. De fato, a empresa americana de pesquisa Gallup revelou que 21% dos milênios mudaram de emprego no último ano, número três vezes maior do que de pessoas que não são desta geração.

Marketing Hipocondríaco

Bruno Cezar Ferreira (*)

O sujeito sente aquela moleza no corpo. É gripe. Antes de ir ao médico passa na farmácia e compra tudo o que tem direito e se deixarem leva até um antibiótico para garantir.

Depois de alguns dias, ele até melhora. Mas qual remédio deu certo? O que ele tinha era resfriado, alergia ou alguma infecção? Se ele transformar este tratamento em uma rotina, será que os mesmos medicamentos continuarão a fazer efeito ou ele terá que comprar aqueles mais caros?

O assunto é doença, mas poderia ser marketing e a relação cliente/agência. A tendência de ver uma novidade para divulgar a sua empresa e querer usar de qualquer forma, sem antes entender o que realmente sua empresa precisa, acontece muito. É o marketing hipocondríaco. Utiliza-se todas as plataformas e ferramentas possíveis, gasta-se muito dinheiro e tempo, sem saber qual realmente é a dor que se está combatendo.

É importante em um primeiro momento olhar para dentro. Qual é a verdadeira doença da empresa? Qual o problema

quero resolver ou qual o resultado quero atingir? Estas perguntas devem ser respondidas por você, juntamente com um especialista: a sua agência. Nem sempre você precisa de um antibiótico. Às vezes o erro está na forma de comunicar e não nas ferramentas que estão sendo usadas. Ou quem sabe falte definir melhor o seu objetivo. Detalhes que podem mudar os seus números e ainda te fazer economizar.

Claro que é muito importante saber quem é o seu especialista. Assim como na medicina, existem muitos que querem te medicar com tudo para trazer resultados em curto prazo, que podem até encher os olhos, mas não serão sustentáveis se a sua campanha de marketing não for integrada e feita de forma a construir uma marca forte. Mais do que picos de engajamento, a sua empresa precisa ficar na lembrança e isso é homeopatia, tratada a cada dia para que se mantenha saudável.

Mesmo as agências precisam se conscientizar que cuidar do cliente é muito mais do que dizer sim a todas as suas vontades. Muitas vezes, é preciso ex-

plicar o porquê daquele serviço não ser necessário. O trabalho de consultoria, atrelado aos resultados conquistados, é a base da confiança entre os dois lados. Não é porque o paciente quer tomar uma bezetacil, que o médico precisa dar se ela não é necessária.

O tratamento caro no marketing pode ser muito interessante financeiramente, mas o cliente uma hora encontra um especialista melhor e a sua agência ficará a ver navios.

Encontrar caminhos interessantes para o seu cliente pode transformar a relação duradoura. É muito melhor ser um "médico da família", perto para ajudar em todas as dores. Remediar é importante e essencial em alguns casos, mas buscar a cura para o seu cliente não ter mais problemas deve ser o caminho.

O marketing hipocondríaco somente atrapalha quem realmente conhece da área e quer trazer resultados construtivos.

(*) - É fundador e diretor geral da agência de marketing, comunicação e tecnologia CZ Brains®. Também possui especializações na ESPM Miami Ad School, além de pós-graduação em Gestão de Marketing (www.czbrains.com.br).

O CEO ideal para um processo de sucessão

Susana Falchi (*)

Na busca por um CEO que substitua os fundadores e profissionalize a empresa, surge um grande desafio: Qual o perfil a ser escolhido?

Deve-se trazer um profissional que atue em multinacionais para replicar modelos de gestão já consolidados ou alguém com experiência em empresas familiares? A resposta é: depende do contexto empresarial da corporação e o executivo irá dirigir. Em um processo sucessório, as duas experiências são necessárias.

Geralmente, as empresas familiares criam modelos próprios de gestão, onde muitas vezes há uma confusão de atribuições, como um acionista que é membro do conselho de administração e principal executivo.

O acionista necessariamente precisa definir a valorização do seu capital, enquanto o membro do conselho de administração deve estabelecer a estratégia de longo prazo e monitorar os resultados.

Ao executivo, cabe definir e executar o plano estratégico. Não raramente, em empresas familiares, o mesmo papel cabe a uma só pessoa. Quando se usa três chapéus ao mesmo tempo, é comum que os próprios acionistas justifiquem a não execução do plano estratégico, o que retarda o crescimento da empresa e a própria valorização do seu capital.

Acionistas devem ver a empresa como um patrimônio que deve ser cuidado para ampliar ou manter sua valorização. A confusão de papéis na Governança traz impactos brutais para o negócio. Por isso, quando falamos em sucessão, este processo torna-se extremamente complexo.

Tirar os fundadores da gestão executiva normalmente é o maior desafio. Como eles fundaram a empresa, acreditam conhecer mais o negócio do que qualquer outro profis-

sional, muitas vezes não dando espaço para mais ninguém na gestão da empresa, o que interfere diretamente no seu dia a dia.

Para embarcar em um processo sucessório de empresa familiar, principalmente na primeira gestão profissional, é fundamental ter em mente o comprometimento com o futuro do negócio e com a tomada de decisões, bem como garantir a disciplina operacional e garantir que haja identificação com a cultura da corporação.

A cultura da empresa é um fator determinante. Definir os valores que serão preservados para a manutenção do "DNA" é fundamental, já que isso garante coerência mesmo durante o processo de transição. Mas ela terá de mudar. Isso deve estar claro tanto para os acionistas quanto para o executivo que venha a assumir a organização. Por mais que se queira manter o modelo de gestão, haverá troca de pessoas e estas têm experiências diferentes e tomarão decisões, obviamente, de formas distintas.

Estamos vivendo em um mundo complexo, ambíguo e volátil. Embora não haja receitas prontas, a escolha de um CEO deve contemplar suas capacidades tanto na assimilação das tradições presentes em uma empresa familiar e seus valores quanto na condução dos negócios num cenário incerto como o atual.

A busca é por alguém que tenha experiência no enfrentamento de diferentes situações e, nelas, tenha conquistado resultados sólidos, com base no domínio do negócio. Além disso, é necessário que seja capaz de compreender as dimensões humanas, valendo-se de boa comunicação que evidencie comportamento ético, íntegro, transparente, para exercer o poder formal da liderança.

Esses são aspectos fundamentais que um CEO apresenta quando conduz um processo sucessório bem-sucedido.

(*) - É CEO da HSD Consultoria em RH.

AGENDA DO **EMPRESÁRIO**®

www.agenda-empresario.com.br ANO XXX APOIO: CENOFISCO

QUINTA-FEIRA, 28 DE JUNHO DE 2018

• Eficiência • Qualidade • Confiança

OSFE CONTABIL 35 ANOS

www.osfe-mc.com.br

CONTRATAR FUNCIONÁRIA EM TEMPO PARCIAL
Empresa pretende contratar funcionária na modalidade de Contrato Parcial, trabalhando sexta, sábado e domingo, com 26 horas semanal, terá que ter uma folga no domingo, como proceder? Saiba mais acessando a íntegra no site: [www.empresario.com.br/legislacao].

EMPRESA PODE TER TODOS OS FUNCIONÁRIOS ALOCADOS NO MESMO CBO (ADMINISTRATIVO)?
Esclarecemos que o CBO deve ser compatível com a atividade exercida, ou na falta o que mais se aproximar da função exercida pelo empregado na empresa. Assim, se todos os empregados têm função relacionada ao administrativo o CBO será compatível ao administrativo.

RECONTRATAÇÃO POR MEIO DE CONTRATO DE EXPERIÊNCIA
Funcionária trabalhou na empresa há mais de 6 anos, pode ser contratado novamente por meio de contrato de experiência? Saiba mais acessando a íntegra no site: [www.empresario.com.br/legislacao].

PAGAMENTO DA DIFERENÇA SALARIAL
Funcionário que ganha acima do teto máximo da previdência, precisou de auxílio-doença. A empresa deverá pagar a diferença entre o salário e o benefício do INSS? Saiba mais: [www.empresario.com.br/legislacao].

FUNCIONÁRIO TIROU 20 DIAS DE FÉRIAS, NO TERCEIRO DIA FICOU DOENTE, A EMPRESA DEVE PAGAR OS 15 PRIMEIROS DIAS PARA DAR ENTRADA NO INSS, COMO PROCEDER PARA A RESCISÃO?
O atestado médico dentro das férias não altera a continuidade das férias, que serão gozadas normalmente. O pagamento dos 15 dias iniciais de afastamento ocorrerá apenas após o término das férias, desde que o trabalhador ainda continue sem condições de trabalho e com a atestado médico válido.

PRAZO PARA CONTAGEM DO AVISO PRÉVIO
Os 30 dias de Aviso Prévio no pedido de demissão começa a contar no dia do pedido ou no dia seguinte? Saiba mais acessando a íntegra no site: [www.empresario.com.br/legislacao].

MEMO Instituto de Memória Empresarial www.memoriamc.com.br

capitel-jun18

© IFEN - todos os direitos reservados

50 anos **ORCOSE**

Contabilidade

Fundador: José SERAFIM Abrantes

11 3531-3233 - www.orcose.com.br

Rua Clodomiro Amazonas, 1435 - Vila Olímpia - 04537-012 - São Paulo - SP

Empresas **Negócios**

netjen@netjen.com.br

Para veiculação de seus Balanços, Atas, Editais e Leilões neste jornal, consulte sua agência de confiança, ou ligue para

TEL: 3043-4171

www.netjen.com.br

Banco Induscred de Investimento S/A
CNPJ 33.588.252/0001-32

Assembleia Geral Extraordinária Convocação

Ficam convocados os Srs. Acionistas do Banco Induscred de Investimento S/A para reunirem-se em Assembleia Geral Extraordinária, a realizar-se às 15:00 horas do dia 04/07/2018, em sua sede social, nesta Capital, na Alameda Santos, nº 960, 19º andar, Conjunto 1902, para deliberarem sobre a seguinte "Ordem do Dia": (i) rerratificar a Assembleia Geral Ordinária realizada em 09 de abril de 2018, a fim de deliberar sobre a destinação do lucro líquido do exercício de 2017 e a distribuição de dividendos; (ii) alteração parcial do Estatuto Social, para adaptar o Capítulo VII - da Ouvidoria ao disposto na Resolução 4.433, de 2015. São Paulo, 22 de junho de 2018. Antranik Kissajikian - Diretor Superintendente. (26, 27 e 28)

16ª VC - Central. EDITAL DE CITAÇÃO - PRAZO DE 20 DIAS. PROCESSO Nº 1084562-62/2013. 8.26.0100. O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 16ª Vara Cível, do Foro Central Cível, Estado de São Paulo, Dr(a). Felipe Poyares Miranda, na forma da Lei, etc. FAZ SABER a(o) ADELINO COUTINHO DA COSTA - ME. CNPJ 09.534.802/0001-56 e ADELINO COUTINHO DA COSTA, Brasileiro, RG 6913300, CPF 151.343.848-43, que lhe foi proposta uma ação de Execução de Título Extrajudicial por parte de EBS BRANCO SILVEIRA CONSULTORIA TRIBUTÁRIA LTDA, para o recebimento de R\$3.072,58 (Out/2013), oriundos dos cheques n.ºs. 000743 e 000744, no valor de R\$ 1.400,00 cada, sacados contra o Banco Bradesco S.A. e devolvidos por falta de fundos. Estando o executado em lugar ignorado, foi deferida a sua CITAÇÃO POR EDITAL, para que em 03 dias, pague o débito atualizado ou em 15 dias embargue, ou reconheça o crédito da exequente, comprovando o depósito de 30% do valor da execução, inclusive custas e honorários, podendo requerer que o pagamento restante seja feito em 6 parcelas mensais atualizadas, prazos estes que começarão a fluir após os 20 dias supra, sob pena de penhora e avaliação de bens quantos bastem para a satisfação da dívida, ficando advertido que será nomeado curador especial em caso de revelia (art. 257, IV, do CPC). Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. NADA MAIS. Dado e passado nesta cidade de São Paulo, aos 21 de junho de 2018. DOCUMENTO ASSINADO DIGITALMENTE NOS TERMOS DA LEI 11.419/2006, CONFORME IMPRESSÃO À MARGEM DIREITA - ADV: WELSSON JOSE REUTERS DE FREITAS (OAB 160641/SP), MARIA DE FÁTIMA FERRARI SILVEIRA (OAB 219954/SP)

4ª VC - Reg. Lapa. EDITAL DE CITAÇÃO - PRAZO DE 30 DIAS. PROCESSO Nº 1004156-48.2018.8.26.0004. O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 4ª Vara Cível, do Foro Regional IV - Lapa, Estado de São Paulo, Dr(a). Daniela Carla Russo Greco de Lemos, na forma da Lei, etc. FAZ SABER a(o) MARCELO VASCONCELLOS TORRES FILMES-ME. CNPJ 15.129.912/0001-35 e ALESSANDRA MENDES AMARAL NUNES PRODUÇÕES ME. CNPJ. 10.467.356/0001-93, que GLÁUCIO DE MORAIS SIERRA, ajuizou-lhes uma Ação de Procedimento Comum, objetivando a condenação aos réus ao pagamento R\$3.148,50 (Abril/2016), decorrentes da verba honorária pactuada entre as partes e não paga. Estando as requeridas em lugar ignorado, foi deferida a CITAÇÃO por edital, para que em 15 dias, a fluir após os 30 dias supra, contestem o feito, sob pena de serem considerados revelis, presumindo-se verdadeiras as alegações de fato formuladas pelo autor (art. 344 do NCPC), sendo nomeado curador especial em caso de revelia (art. 257, IV do CPC). Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. NADA MAIS. São Paulo, 24 de maio de 2018.

3ª VC - Reg. Itaquera. EDITAL DE INTIMAÇÃO - PRAZO DE 20 DIAS. PROCESSO Nº 0009235-43.2018.8.26.0007. O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 3ª Vara Cível, do Foro Regional VII - Itaquera, Estado de São Paulo, Dr(a). Daniela Carla Russo Greco de Lemos, na forma da Lei, etc. FAZ SABER a(o) MILTON MAMANI MAMANI. CPF: 233.748.798-96, que por este Juízo, tramita de uma ação de Cumprimento de Sentença, movida por AMC - Serviços Educacionais Ltda. Encontrando-se o réu em lugar ignorado, foi determinada, nos termos do artigo 513, §2º, IV do CPC, sua INTIMAÇÃO POR EDITAL, para que, no prazo de 15 (quinze) dias corridos, pague a quantia de R\$32.432,23, devidamente atualizada, sob pena de multa de 10% sobre o valor do débito e honorários advocatícios de 10% (artigo 523 e parágrafos, do CPC). Fica advertido, ainda, que nos termos do artigo 525 CPC, transcorrido o período acima indicado sem o pagamento voluntário, inicia-se o prazo de 15 (quinze) dias úteis para que o executado, independentemente de penhora ou nova intimação, apresente, nos próprios autos, sua impugnação. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. NADA MAIS. Dado e passado nesta cidade de São Paulo, aos 22 de março de 2018.