

# LIDERANÇA E PESSOAS



Sebrae na sua Empresa

## FICHA TÉCNICA

© 2021. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – Sebrae Minas

### TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

É permitida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio, desde que divulgada a fonte.

### INFORMAÇÕES E CONTATOS

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – Sebrae Minas

Unidade de Relacionamento com Clientes

Av. Barão Homem de Melo, 329, Nova Granada – CEP 30.431-285 – Belo Horizonte – MG

Telefone 0800 570 0800      Home: [www.sebrae.com.br/minasgerais](http://www.sebrae.com.br/minasgerais)

#### SEBRAE MINAS

##### Presidente do Conselho Deliberativo

ROBERTO SIMÕES

##### Superintendente

AFONSO MARIA ROCHA

##### Diretor de Operações

MARDEN MÁRCIO MAGALHÃES

##### Diretor Técnico

JOÃO CRUZ REIS FILHO

##### Unidade de Relacionamento com

##### Clientes

**Gerente** | MÔNICA XAVIER SEGANTINI DE CASTRO

**Equipe Técnica** | ANY MYUKI

WAKABAYASHI | DÉBORA

CONCEIÇÃO DE SOUZA | ROGÉRIO

ANDRADE SALLES

##### Regional Sul

**Gerente** | RODRIGO RIBEIRO PEREIRA

**Equipe Técnica** | AMANDA LUIZA DOS SANTOS CEZÁRIO | MYRIAN REIS SOUZA

##### Unidade de Marketing e Comunicação

**Gerente** | LEONARDO IGLESIAS RIBEIRO

**Equipe Técnica** | MÁRCIA DE PAULA DA FONSECA

##### Editoração Eletrônica e Projeto Gráfico

POPCORN COMUNICAÇÃO

RDB CRIATIVIDADE PARA INOVAÇÃO

**Autor** | RODRIGO DE BARROS

**Coautor** | DIOGO MACENHAN

S443      Sebrae na sua Empresa: Liderança e Pessoas.  
Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2021.  
29p.: il.

1. Liderança. I. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais. II. Título.

CDU: 316.46

# LIDERANÇA E PESSOAS SÃO ESSENCIAIS



**100% dos clientes são Pessoas. 100% dos funcionários são Pessoas. Se você não entende de Pessoas, você não entende de negócios.**

Essa frase, do consultor e escritor Simon Sinek (uma das grandes referências mundiais em liderança), sintetiza a relevância do tema Liderança e Gestão de Pessoas.

Simplesmente não existem empresas sem pessoas!

Dinamizar, gerenciar e, **principalmente**, liderar **gente** é um dos grandes desafios para qualquer empresa. Afinal, trata-se, em essência, de uma mistura de **relacionamento interpessoal, gestão e leis**.

Equilibrar esses itens requer habilidades muito específicas no que se refere tanto às atitudes quanto às questões operacionais.



#### AQUI VOCÊ ENCONTRARÁ:

- Papel do líder e habilidades essenciais para a liderança
- Importância de treinar e desenvolver pessoas
- Rotinas trabalhistas
- Como realizar um processo seletivo
- Definição de cargos e salários

Aqui você tem um **apoio** técnico e consultivo para a sua empresa.

Além de boas informações, trouxemos um material útil e aplicável. Fique à vontade para rabiscar, fazer as atividades e interagir com todo o conteúdo!

Queremos que sua empresa prospere e exercer **Liderança** e uma boa **Gestão de Pessoas** pode te ajudar.

Vamos juntos? O Sebrae está com você!

## SUMÁRIO

<b>1. POR QUE O TEMA LIDERANÇA E PESSOAS É IMPORTANTE?</b>	<b>7</b>
<b>2. COMO LIDERAR E FAZER GESTÃO DE PESSOAS PODE TE AJUDAR?</b>	<b>8</b>
<b>3. O QUE A SUA EMPRESA PODE FAZER?</b>	<b>9</b>
<b>3.1.</b> Planejamento de RH	<b>9</b>
<b>3.2.</b> Definição de Cargos e Salários	<b>9</b>
<b>3.3.</b> Processo Seletivo	<b>11</b>
<b>3.4.</b> Contratei, e agora?	<b>14</b>
<b>3.5.</b> Trabalho em Equipe	<b>14</b>
<b>3.6.</b> Avaliação de Desempenho e Feedback	<b>15</b>
<b>3.7.</b> Treinamento e Desenvolvimento	<b>17</b>
<b>3.8.</b> Rotinas Trabalhistas	<b>18</b>
<b>3.9.</b> Desligamento	<b>19</b>
<b>3.10.</b> Saúde e Segurança do Trabalho (SST)	<b>23</b>
<b>4. PAPEL DO LÍDER E DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADE DE LIDERANÇA</b>	<b>25</b>
<b>5. CONCLUINDO</b>	<b>27</b>
<b>6. PARA IR MUITO MAIS ALÉM</b>	<b>28</b>

## POR QUE O TEMA LIDERANÇA E PESSOAS É IMPORTANTE?

As Pessoas são a razão de ser de uma empresa, são elas que operam máquinas e equipamentos, que se relacionam com os clientes, que interagem entre si, que produzem e que geram a riqueza.

Empresas que possuem uma alta taxa de **lucratividade** e uma boa imagem no mercado são as que valorizam e praticam uma boa Gestão de Pessoas.

O papel da Liderança é fundamental. É por meio das suas ações e comportamentos que os resultados se concretizam. O comportamento da Liderança se dá pelo exemplo, e as suas atitudes refletem-se diretamente no clima organizacional do seu negócio.

Pessoas satisfeitas trabalham melhor! E é a satisfação que garante a permanência delas em sua empresa. Isso depende, muitas vezes, de fatores imateriais, algo que não está ligado à remuneração, mas sim à atitudes da Liderança, como respeito, reconhecimento e valorização.

**Tratar gente como gente é o grande segredo da Liderança!**



### SAIBA MAIS

Daniel Pink, autor de livros sobre trabalho, gestão e ciência comportamental, destaca isso há anos! **Clique aqui e confira este vídeo,** que vale por uma aula!

## COMO LIDERAR E FAZER GESTÃO DE PESSOAS PODE TE AJUDAR?

A Gestão de Pessoas é imprescindível para o crescimento de qualquer organização. Contribui para que os negócios sejam eficazes, buscando a cooperação dos indivíduos que atuam nas organizações tanto para o alcance de seus objetivos individuais quanto para o alcance dos objetivos organizacionais.

Vivemos em um mundo em constante transformação, que pede por empresas muito mais sensíveis e conectadas às Pessoas. Negócios mais humanizados, que contribuam para a confiança e autoestima dos colaboradores. Portanto, valorizar o capital humano é um importante diferencial competitivo e a Liderança tem um papel primordial nesse processo! Afinal, toda equipe precisa ser liderada, não é mesmo?



### PARA IR ALÉM

Quer saber qual o seu estilo de liderança? Clique e acesse:  
[Estilos de liderança: saiba como escolher o melhor](#)

O tema **Liderança e Pessoas** é bastante amplo. Neste encarte, abordaremos os principais pontos para o desenvolvimento do seu negócio.

**Vamos juntos?**



## O QUE A SUA EMPRESA PODE FAZER?

A partir de agora, vamos te orientar sobre como realizar a Gestão de Pessoas na sua empresa. As informações foram organizadas de forma objetiva, com o intuito de te ajudar no seu negócio.

### 3.1. PLANEJAMENTO DE RH

O planejamento de recursos humanos é o processo de gestão das necessidades da empresa em relação ao capital humano.

A maioria dos pequenos negócios não possui uma área para a gestão dos recursos humanos. A função de gerir os funcionários geralmente é exercida pelo proprietário, que se ocupa das funções de selecionar e preparar as pessoas certas para ocupar as funções certas, visando obter os melhores resultados, em busca do equilíbrio entre os objetivos da empresa e os dos colaboradores. Neste caso, o planejamento de recursos humanos torna-se ainda mais importante.

**No planejamento de RH da sua empresa, você deve considerar:**

- Qual a estrutura mínima de pessoal necessária para a execução das atividades da empresa?
- Quais são os cargos, atribuições, conhecimentos e competências exigidos e salários?
- Qual o posicionamento da empresa com relação à diversidade?
- Como será feito o processo de recrutamento e seleção? Sites especializados, redes sociais, agências de emprego, indicação de funcionários?
- Há possibilidade de movimentações internas? Esse movimento será estimulado?
- Como será feita a divulgação das vagas?

### 3.2. DEFINIÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

Com frequência, principalmente em pequenas empresas, ocorre o acúmulo de múltiplas responsabilidades para uma única pessoa. Essa situação acontece pela ausência de uma

divisão clara de papéis entre os colaboradores, produzindo, muitas vezes, resultados negativos. Por isso, a definição de cargos e salários é fundamental para o bom funcionamento da empresa.

### DICA

É comum que as pessoas confundam plano de cargos e salários com plano de carreira. Porém, são coisas diferentes! Plano de cargos e salários é mais técnico, é um manual. Já o plano de carreira é um programa que determina o caminho que será percorrido pelo colaborador e os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que precisarão ser desenvolvidas para ele ocupar certas posições.



### SAIBA MAIS

O Sebrae Minas criou uma ferramenta de desenho de cargos e salários. Baixe e acesse, vale a pena conferir!

[Desenho de Cargos - MPE](#)  
[Ferramenta - Caderno de Gestão](#)

Além da descrição de cargos e salários e plano de carreira, muitas empresas perceberam a importância de montar um plano de benefícios estruturado e que corresponda aos anseios dos profissionais. Os benefícios são um complemento à remuneração e, muitas vezes, determinantes na atração e retenção de pessoas em sua empresa.

Alguns benefícios são **obrigatórios**:

- 13º salário
- Férias remuneradas
- Contribuição ao FGTS

E outros são tidos como opcionais, por exemplo: bônus semestrais, cursos, descontos em academia, restaurantes etc.



#### SAIBA MAIS

O sucesso de uma empresa depende da qualidade da sua equipe. Convidamos você a assistir ao vídeo sobre **Retenção de Talentos** que o Sebrae Minas preparou. Clique e acesse!

### 3.3. PROCESSO SELETIVO

É realizado por meio de um conjunto de técnicas e procedimentos, tendo como objetivo atrair os candidatos com perfis adequados à realidade da empresa e potencialmente qualificados. Contratações feitas por meio de um bom processo seletivo resultam em menos tempo de treinamento, menor tempo de adaptação, maior produtividade e **maior eficiência**.



#### SAIBA MAIS

Clique e confira o vídeo do **Prática Empresarial**, sobre a importância de realizar a contratação de novos colaboradores de maneira mais assertiva.

---

#### Dicas para **contratação**:

- Contrate pessoas com diferentes idades, etnias, religiões, orientações sexuais, gêneros e cultura. Promover essa diversidade tem se tornado cada vez mais essencial, principalmente para aquelas empresas que desejam se tornar mais competitivas por meio da inovação. Afinal, diferentes características e qualidades promovem com mais facilidade a troca de experiências e o aprendizado.
  - Peça indicação! Se os seus colaboradores conhecem pessoas qualificadas de outras áreas e que se encaixam no perfil da sua empresa, a tendência é que seja uma contratação alinhada aos propósitos organizacionais.
  - Possibilite a movimentação interna. A promoção é um fator motivador relevante na retenção dos talentos da sua empresa. Valorize quem apresenta bons resultados!
  - Entrevista on-line: o RH vem passando por uma transformação tecnológica, e está se tornando cada vez mais frequente a realização de processos seletivos on-line. Os benefícios para as empresas são diversos, desde a agilidade até o baixo custo.
  - Apresente ao candidato a missão, visão, valores ou o propósito da empresa para verificar se há alinhamento de expectativas e perfil.
- 








**Chegou a hora de tomar a sua decisão. Sua escolha precisará seguir critérios específicos, como perfil, experiências anteriores, indicações, testes de personalidade, dinâmicas em grupo etc.**



**Para facilitar a sua tomada de decisão, sugerimos a utilização da Matriz Decisória para Contratação, que possui 16 quadrantes com o cruzamento de informações do perfil e rastro. Para cada quadrante encontrado na análise, uma decisão.**

**Não se prenda aos perfis discriminados na matriz. Considere o perfil que a sua empresa necessita pra fazer essa análise.**

# MATRIZ DECISÓRIA PARA CONTRATAÇÃO

<b>PERFIL</b>  <b>TÉCNICO</b> (prioriza especializações, área de exatas e tecnologia, é mais previsível); <b>ACCELERADO</b> (prioriza especializações abertas, mais flexíveis, começa e não termina. Falta de paciência ou afinidade); <b>SOCIÁVEL</b> (prioriza especializações em ciências humanas. Busca bom relacionamento com o chefe e reconhecimento público).	ÓTIMO	1 DESCARTAR 	2 ARRISCADO	3 CONTRATAR	4 ALTO POTENCIAL
	BOM	5 DESCARTAR 	6 ARRISCADO	7 CONTRATAR	8 CONTRATAR
	MÉDIO	9 DESCARTAR 	10 DESESPERO	11 ARRISCADO	12 ARRISCADO
	RUIM	13 DESCARTAR 	14 DESCARTAR 	15 DESCARTAR 	16 DESCARTAR 
		RUIM	MÉDIO	BOM	ÓTIMO
<b>RASTRO</b>  Conhecer como a pessoa lida com o trabalho, carreira, profissão e perspectivas futuras					



### SAIBA MAIS

Confira o curso relacionado à gestão de pessoas que o Sebrae disponibiliza para você, acesse:

[Recrutamento e Seleção: Como Formar um Time Vencedor](#)

### 3.4. CONTRATEI, E AGORA?

É essencial passar ao colaborador o que é esperado dele, além das atividades que já constam na descrição de cargos e, novamente, os valores da empresa. Se já houver outros colaboradores, deve-se realizar a integração com o restante da equipe. Essa receptividade é importante para que o novo contratado sinta-se parte do time.

### 3.5. TRABALHO EM EQUIPE

Por menor que seja a empresa, o trabalho em equipe é fundamental. Até mesmo o microempreendedor individual (MEI), que pode contratar somente um colaborador, em algum momento precisará se juntar com outras pessoas ou fornecedores, por exemplo, para atender a demanda de um cliente. Você sabe: fazer tudo sozinho muitas vezes é desgastante e pode afetar diretamente o desempenho da empresa.

Você já ouviu aquela frase: “Quem não se comunica se trumbica”? Pois é, este é outro problema organizacional: gestores que não se comunicam de forma clara estão mais propensos a ter ruídos na relação com a equipe ou atrasar processos dentro da empresa.



### SAIBA MAIS

Problemas na comunicação atrapalham o ambiente de trabalho, clique e acesse:

[Sinais de falha de comunicação no ambiente de trabalho](#)

### 3.6. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E FEEDBACK

Analisar o desempenho da equipe é uma tarefa muito importante e pode ser considerada a ferramenta que mais contribui para o desenvolvimento da empresa. É por meio desse processo que é possível acompanhar, avaliar e identificar qualidades e pontos de melhoria de cada pessoa.

A razão da sobrevivência de toda empresa está em produzir bons **resultados**. O alcance desses **resultados** depende, fundamentalmente, do **desempenho** das pessoas que trabalham na empresa; eles somente serão alcançados se na empresa houver **pessoas** com bom desempenho, ou seja, competentes, motivadas e comprometidas.

A grande maioria das empresas adota avaliações semestrais ou anuais. Porém, é muito importante compartilhar informações de forma recorrente, com o objetivo de melhorar a performance da equipe estabelecendo uma relação de confiança mútua e aumentando as chances de retorno para o negócio. Este é o verdadeiro objetivo do feedback!



#### SAIBA MAIS

Clique e acesse uma ferramenta que facilita a avaliação de desempenho da sua equipe.

[Avaliação de Desempenho - MPE - Ferramenta - Caderno de Gestão](#)



**Para facilitar o processo decisório e feedback, após análise de desempenho da sua equipe, utilize a matriz com critérios de decisão sobre efetivo.**

# CRITÉRIOS DE DECISÃO SOBRE EFETIVO

Demitir, corrigir, orientar, estimular ou dar condições especiais

<b>RESULTADOS</b>  <b>QUANTITATIVO:</b> Metas de vendas, lucros, despesas, inadimplência, pontualidade nas entregas, satisfação de clientes, ser justo.	ÓTIMOS	<b>1</b> <b>DEMITIR</b>  Maus resultados, preguiça, malandragem, má vontade, descompromisso.	<b>2</b> <b>DAR FEEDBACK CORRETIVO</b>  O desempenho é bom ou ótimo, mas as atitudes são medianas. Trabalhar para que as atitudes melhorem.	<b>3</b> <b>DAR FEEDBACK CORRETIVO</b>  O desempenho é bom ou ótimo, mas as atitudes são medianas. Trabalhar para que as atitudes melhorem.	<b>4</b> <b>PROPORCIONAR CONDIÇÕES</b>  Gera ótimos resultados. É comprometido, tem autoridade moral e coloca a alma no trabalho. Compartilhe tomadas de decisão.
		<b>5</b> <b>DEMITIR</b>  Maus resultados, preguiça, malandragem, má vontade, descompromisso.	<b>6</b> <b>DAR FEEDBACK CORRETIVO</b>  O desempenho é bom ou ótimo, mas as atitudes são medianas. Trabalhar para que as atitudes melhorem.	<b>7</b> <b>DAR FEEDBACK POSITIVO</b>  Pessoa muito próxima de atingir a alta performance. Estimular, compartilhar e ouvi-la.	<b>8</b> <b>DAR FEEDBACK POSITIVO</b>  Pessoa muito próxima de atingir a alta performance. Estimular, compartilhar e ouvi-las.
		<b>9</b> <b>DEMITIR</b>  Maus resultados, preguiça, malandragem, má vontade, descompromisso.	<b>10</b> <b>DAR CARTÃO AMARELO</b>  Tem perfil e atitudes medianas, faz apenas para manter o emprego. Provocar um choque de realidade.	<b>11</b> <b>TREINAR</b>  Pessoa que demonstra boas ou ótimas atitudes, mas apresenta resultados medianos.	<b>12</b> <b>TREINAR</b>  Pessoa que demonstra boas ou ótimas atitudes, mas apresenta resultados medianos.
		<b>13</b> <b>DEMITIR</b>  Maus resultados, preguiça, malandragem, má vontade, descompromisso.	<b>14</b> <b>PROCURAR SUBSTITUTO</b>  Resultados ruins com atitudes medianas. Não atrapalha, mas não contribui.	<b>15</b> <b>SE TIVER PERFIL, TREINAR</b>  Demonstra boas ou ótimas atitudes, mas baixo resultado.	<b>16</b> <b>SE TIVER PERFIL, TREINAR</b>  Demonstra boas ou ótimas atitudes, mas baixo resultado.
	BONS				
	MÉDIOS				
	RUINS				
		RUINS	MÉDIAS	BOAS	ÓTIMAS
	<b>ATITUDES</b>  <b>Positivas:</b> Profissionalismo, senso de urgência, empatia, dor de dono. <b>Negativas:</b> Falta de noção, teimosia exagerada. Desonestidade intelectual e material.				





## SAIBA MAIS

Conheça dicas de como dar feedback e desenvolver o seu time, clique e acesse:

[5 dicas essenciais de como dar feedback para desenvolver seu time](#)

### 3.7. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O intuito do treinamento e desenvolvimento é atingir os objetivos da organização por meio da melhoria do desempenho dos colaboradores. Ou seja, a etapa de avaliação de desempenho e feedback é fundamental para que o gestor saiba quais habilidades comportamentais e técnicas precisarão ser desenvolvidas na equipe. O “treinamento” será tratado como toda e qualquer ação aplicada às pessoas que vise ao seu aperfeiçoamento em curto prazo, voltada para o condicionamento da pessoa e para a execução de tarefas. Já “desenvolvimento” será considerado o conjunto de ações que requeiram continuidade de longo prazo, visando a um aproveitamento futuro do treinando, ou seja, a melhoria de sua carreira profissional.

Você deve buscar sempre o apoio dos órgãos de classe e parceiros disponíveis no mercado. Esses órgãos possuem estruturas de treinamentos formatadas para apoiá-lo. Além de todos esses fatores citados, é preciso que haja uma supervisão eficiente. É necessário fazer um acompanhamento em serviço, criar desafios, orientar e treinar constantemente, além de fazer avaliação e feedback (retorno) contínuos sobre o desempenho de cada pessoa. Como se pode ver, o **bom desempenho** das pessoas é fundamental para o alcance dos resultados e depende de uma série de fatores. O **treinamento** é apenas um deles.

Para alcançar bom desempenho nos **resultados**, não basta que o recrutamento e a seleção de pessoas sejam

eficientes. É preciso treinar as pessoas, passando-lhes todos os conhecimentos e habilidades específicas do negócio. Para garantir o bom desempenho e o alcance dos **resultados**, é preciso que haja motivação constante, comprometimento com a visão de futuro, com as crenças e com os valores da empresa.



### SAIBA MAIS

Para realizar a capacitação da equipe, é preciso levantar as necessidades de treinamento. O Sebrae Minas conta com uma ferramenta muito útil para isso, baixe e confira:

[Plano de Treinamento e Desenvolvimento - MPE - Ferramenta - Caderno de Gestão](#)

### 3.8. ROTINAS TRABALHISTAS

Em 2017 foi instituída a reforma trabalhista, por meio da Lei 13.467, e as alterações foram introduzidas na CLT, na Lei 6.019/1974, na Lei 8.036/1990 e na Lei 8.212/1991.

### DICA

O Sebrae Minas desenvolveu um encarte sobre [Leis e Impostos](#), clique e acesse.

As alterações na lei impactaram diretamente o ambiente de negócio, em especial a relação empregador-empregado nas pequenas empresas. As principais alterações ocorreram na modalidade da jornada de trabalho, negociação coletiva, contratação e rescisão.



### SAIBA MAIS

Confira no infográfico como ficaram as principais mudanças na legislação trabalhista. Clique e acesse:

[Infográfico Reforma Trabalhista](#)

As rotinas trabalhistas não estão relacionadas apenas a mudanças na lei, estão ligadas também a funções internas, mais especificamente relacionadas ao Departamento Pessoal (DP). Você sabe quais são as responsabilidades do DP? Vamos lá:

- Cuidar da documentação dos profissionais
- Acompanhamento da frequência
- Folha de pagamento
- Licenças e férias
- Representação junto a órgãos fiscais

Geralmente, nas pequenas empresas, esse papel é executado pelos escritórios de contabilidade contratados. É importante que você **conheça** a legislação trabalhista e **acompanhe** suas alterações para verificar se estão sendo cumpridas, pois você será responsabilizado em caso de descumprimento.

### 3.9. DESLIGAMENTO

Este é um assunto delicado. O processo de desligamento de um funcionário, seja por motivos de dispensa da empresa ou por escolha do próprio empregado, requer alguns cuidados para que não ocorram repercussões negativas caso seja mal conduzido.

#### Tipos de demissão

- Demissão sem justa causa;
- Demissão por justa causa;
- Pedido de demissão sem justa causa;

- Pedido de demissão por justa causa;
- Demissão consensual.
- Culpa recíproca.

### DICA

Procure orientações junto à contabilidade para saber como proceder nessas situações!

Independente de qual tipo for, a sensibilidade do(a) gestor(a) nesse processo é fundamental, além, é claro, de seguir um passo a passo sobre como fazer o desligamento de maneira mais assertiva.

### Vamos conferir?

- Consulte os direitos do colaborador;
- Solicite à contabilidade que prepare a documentação necessária:
  - Termo de rescisão
  - Extrato do FGTS
  - Carteira de trabalho (CTPS) atualizada
  - Atestados de saúde demissional
- Prepare com antecedência os argumentos da demissão;
- Escolha o momento adequado para realizar o desligamento;
- Explique e disponibilize todas as informações ao colaborador;
- Faça a entrevista de desligamento.

### Você sabe o que é **entrevista de desligamento**?

Trata-se de uma oportunidade para o(a) colaborador(a) expressar suas opiniões com mais liberdade, já que não faz mais parte do quadro funcional da empresa. Por meio dessa ferramenta, é possível ter uma visão diferenciada do trabalho, situações de conflito e outros problemas que escapam aos olhos da gestão.

**Confira algumas dicas para realizar a entrevista de desligamento:**

- Escolha o momento ideal, preferencialmente uma data diferente da comunicação do desligamento;
- Planeje a entrevista de desligamento; questões sobre relacionamento com a equipe e liderança e o que pode ser melhorado devem ser feitas. Se possível, auxilie na recolocação dessa pessoa;
- Escutar é fundamental, e filtrar as informações recebidas ainda mais. Lembre-se: a pessoa pode estar influenciada pelo estado emocional.



**Apresentamos um modelo de entrevista de desligamento para te auxiliar, mas convidamos você a fazer as adequações necessárias à realidade do seu empreendimento ou procurar outro modelo mais adequado ao seu estilo pessoal. Preencha a tabela na próxima página para uma simulação.**

NOME:					
ADMISSÃO:     __/__/__			DEMISSÃO:     __/__/__		
SETOR:			SUPERIOR:		
QUESTIONAMENTOS	MUITO SATISFEITO	SATISFEITO	SATISFEITO PARCIALMENTE	INSATISFEITO	MUITO INSATISFEITO
01) Satisfação em relação ao trabalho que executava					
02) Satisfação com o reconhecimento recebido pelo seu trabalho					
03) Satisfação quanto à divisão do trabalho entre membros da equipe					
04) Satisfação em relação às condições do seu ambiente de trabalho (segurança, organização e limpeza)					
05) Satisfação em relação aos recursos destinados à realização do seu trabalho (móveis, ferramentas, materias etc.)					
06) Satisfação em relação ao seu salário					
07) Satisfação em relação aos benefícios					
08) Satisfação em relação às oportunidades de participação (sugestões, reuniões, grupos de melhoria etc.)					
09) Satisfação em relação às oportunidades de treinamentos (cursos, palestras etc.)					
10) Satisfação em relação ao relacionamento no ambiente de trabalho com colegas e chefia					
11) Satisfação em relação à comunicação interna					
TIPO DE DESLIGAMENTO:     ( ) Pedido de demissão     ( ) Demitido					
MOTIVO DO DESLIGAMENTO: ( ) Redução de quadro                      ( ) Faltas/atrasos                      ( ) Falta de perspectiva profissional ( ) Término de contrato                   ( ) Desmotivação                      ( ) Outro emprego com                      melhor ( ) Performance/desempenho           ( ) Trabalho por conta própria       ( ) Problemas comportamentais ( ) Mudança de cidade/Estado       ( ) Outros					
OBSERVAÇÕES DA CHEFIA:					

### 3.10. SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO (SST)

Muitas empresas relacionam a Saúde e Segurança do Trabalho com acidentes de trabalho, mas vale lembrar que este é o último estágio e só acontece quando elas não contam com métodos para que os colaboradores consigam desempenhar suas atividades com segurança e qualidade.

Para ter uma gestão de SST, é necessário que você conheça as normas regulamentadoras do Ministério do Trabalho. Há normas específicas por tipo de atividade e processos e outras obrigatórias para qualquer empresa com pelo menos 01 (um) colaborador. Consulte o Sindicato da categoria para se informar sobre as normas a serem cumpridas.

Confira quais as principais **normas regulamentadoras** no infográfico a seguir:

PROGRAMA/ DOCUMENTO	O QUE É?	BASE LEGAL	QUEM PRECISA?	PROFISSIONAL QUE ELABORA	PRIORIDADE DE ELABORAÇÃO
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais	NR Nº 9 do Ministério do Trabalho	Empresas a partir de 01 empregado (CLT)	Indica-se um profissional da área de Saúde e Segurança do Trabalho	Pelo menos uma vez ao ano
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional	NR Nº 7 do Ministério do Trabalho	Empresas a partir de 01 empregado (CLT)	Médico do Trabalho	Uma vez ao ano
LAUDO DE INSALUBRIDADE E PERICULOSIDADE	Laudo Técnico de Insalubridade e Periculosidade	NR Nº 15 e Nº 16 do Ministério do Trabalho	Empresas a partir de 01 empregado (CLT)	Engenheiro de Segurança do Trabalho e/ ou Médico do Trabalho	Após alteração no ambiente de trabalho/riscos/ legislação
LTCAT	Laudo Técnico das Condições Ambientais do Trabalho	Artigo 58 da Lei 8.213/1991	Empresas com agentes nocivos que caracterizam a aposentadoria especial	Engenheiro de Segurança do Trabalho e/ ou Médico do Trabalho	Quando houver alteração no ambiente de trabalho/riscos/ legislação
AET	Análise Ergonômica do Trabalho	NR Nº17 do Ministério do Trabalho	Empresas a partir de 01 empregado (CLT)	Fisioterapeuta, Médico do Trabalho e/ou Engenheiro de Segurança do Trabalho	Quando houver alteração no ambiente de trabalho/riscos
PCMAT	Programa de Condições e Meio Ambiente na Indústria da Construção	NR Nº18 do Ministério do Trabalho	Construção civil com 20 trabalhadores ou mais	Engenheiro de Segurança do Trabalho	Pelo menos uma vez ao ano
RISCOS DE ACIDENTES	Levantamento dos Riscos de Acidentes	Metodologia para identificação de riscos de acidentes	Empresas a partir de 01 empregado (CLT)	Engenheiro de segurança do trabalho	Pelo menos uma vez ao ano



## PAPEL DO LÍDER E DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADE DE LIDERANÇA

A pessoa já nasce líder ou pode se tornar líder?

A liderança implica a aquisição de uma série de competências específicas, como relacionamento interpessoal, comunicação, capacidade de influenciar pessoas, imparcialidade, entre várias outras. Mesmo as pessoas que já “nasceram líderes” (que têm certa predisposição a mobilizar pessoas), necessitam adquirir conhecimentos e técnicas para manter a eficácia de sua competência inata.

Liderar pessoas não é uma atividade fácil! Cada pessoa possui valores pessoais, objetivos, características e personalidades diferentes. O desafio está justamente nisto: **equalizar** a dinâmica das diferenças interpessoais.

Para construir sólidas relações de confiança com a equipe, alguns comportamentos são indispensáveis ao líder. Não se esqueça:

- Tenha clareza ao falar e demonstre sempre respeito pelos outros. Faça com que todos compreendam quais são suas expectativas.
- Seja leal às pessoas. Promessas devem ser sempre cumpridas.
- É sua função corrigir os erros. Menos erros, melhores resultados.
- Nunca perca o foco nos resultados.
- Aperfeiçoe-se sempre.
- Enfrente sem medo as situações difíceis. Compartilhe também as más notícias. Se você se esquivar dessas situações, parecerá desonesto.
- Pratique a responsabilidade.
- Sempre escute primeiro, sem defesas, sem justificativas, sem impor seu próprio pensamento. Se quiser que as pessoas confiem em você, confie nelas primeiro.

Aqui selecionamos as **competências** mais frequentemente citadas como essenciais para o exercício da função em micro e pequenas empresas:

## Competências do Gerente-Líder

### Conhecimentos

- Conhecer técnicas de planejamento e organização.
- Ter visão sistêmica do negócio.
- Conhecer técnicas de liderança.
- Compreender técnicas de trabalho.
- Manter-se atualizado.

### Habilidades

- Saber para onde está indo.
- Capacidade de pensar à frente.
- Realizar planejamento.
- Organizar, distribuir atividades e gerir pessoas.
- Comunicar-se com clareza e objetividade.
- Dar feedbacks de maneira adequada.
- Focar o desenvolvimento da equipe.
- Gerir conflitos adequadamente.
- Saber negociar.
- Decidir-se pela melhor alternativa.
- Liderar de acordo com a situação.
- Delegar.

### Atitudes

- Buscar o autoconhecimento.
- Ser exemplo.
- Transmitir credibilidade.
- Ser sincero e ter humildade.
- Ter equilíbrio e controle emocional.
- Assumir comportamentos assertivos.
- Manter o foco e perseverar.
- Facilitar relacionamentos interpessoais.
- Praticar a empatia.
- Saber ouvir.
- Criar e manter relações de confiança.

Lembre-se sempre: bons líderes desenvolvem pessoas, formam boas equipes e cuidam do clima organizacional. Essas atividades são **indelegáveis**. A responsabilidade é sua!

E boas equipes alcançam os melhores resultados.



### SAIBA MAIS

O Sebrae Minas preparou uma cartilha com as mudanças causadas pela inovação, além de explicações e dicas sobre o que o mercado espera dos profissionais do futuro. **Baixe e confira!**

## CONCLUINDO

O fator humano ganha mais relevância em um mundo tão tecnológico e conectado.

Lidamos com pessoas o tempo todo, por isso compreender os aspectos da liderança é essencial. Bons relacionamentos geram bons frutos. Gerir pessoas é cuidar de relacionamentos. No caso da sua empresa, esses relacionamentos impactam diretamente os resultados do seu negócio. Pessoas motivadas trabalham melhor! Cuide sempre disso!

Além das informações apresentadas neste encarte, é importante você estar sempre atualizado(a). Conheça novas soluções, faça cursos, leituras, assista a vídeos... Mantenha-se em movimento e lembre-se: **tratar gente como gente é o grande segredo da liderança!**

Esperamos que este material sirva de inspiração para tornar o seu negócio ainda melhor!

## PARA IR MUITO MAIS ALÉM!



### **ASSISTA**

Gestão e liderança, por Leandro Karnal



### **OUÇA**

Podcast do MUNDO DO RH no Spotify



### **LEIA**

Gestão de pessoas: um guia atualizado

Cultura organizacional: o que é?  
Quais as formas de fortalecer?

Como motivar a sua equipe

Benefícios do trabalho remoto

Aprenda a identificar e a desenvolver  
habilidades dos líderes



### **APRENDA**

Confira os cursos online  
disponibilizados pelo Sebrae

Acesse os cursos presenciais  
oferecidos pelo Sebrae Minas



**0800 570 0800**

 **(31) 3314-2808**

**sebrae.mg**

 **@sebrae.minas**

 **fb.com/sebraemg**

 **twitter.com/sebraeminas**

 **youtube.com/sebraeminas**

 **sebraemgcomvoce.com.br**

 **linkedin.com/company/sebrae-mg**