



PASSOS

PARA CONSTRUIR UMA
GRANDE EQUIPE

endeavor
BRASIL

SUMÁRIO

1 | INTRODUÇÃO

2 | QUEM EU PRECISO CONTRATAR?

- A decisão de ter um sócio
- A remuneração dos sócios
- Estruturando o time

3 | COMO ATRAIR E CONTRATAR PESSOAS CERTAS

- Como atrair
- Como contratar

4 | O QUE MOTIVA AS PESSOAS

- Contratei. E agora?
- O que motiva as pessoas
- Auto desenvolvimento
- Como recompensar o seu time

5 | CULTURA ORGANIZACIONAL

- A criação da cultura organizacional
- O case da Zappos
- Como promover o alinhamento cultural

6 | LIDERANÇA

- As chaves para a construção de um time
- As competências de um líder
- Liderança compartilhada

A COPEIRA DA SUA EMPRESA VAI PARA A DISNEY?



*E como diz
Diego Martins:*

“Diante de um desafio, é a força do sonho que conecta as pessoas, desde que ele seja factível. Essa é a base para a formação de um time”.

Algumas propostas parecem tão ousadas que você pode duvidar se tudo vai dar certo. Outras, de tão simples, assustam ao primeiro olhar. Quando falamos de gente, equipes, liderança e motivação, o desafio parece tão complexo que muitas pessoas quase desistem antes de começar um negócio.

Mas temos aqui uma boa história onde ousadia e simplicidade se juntam para resultados surpreendentes. Onde a massa que une tudo é feita de paixão, respeito, vontade e muita competência para lidar com gente.

Estamos falando de Diego Martins, empreendedor Endeavor, sócio da Acesso Digital, reconhecida como a segunda melhor empresa de tecnologia para se trabalhar no Brasil, atrás apenas do Google. Ele conta que primeiro nasceu a causa: criar um negócio onde os funcionários seriam felizes no trabalho. E esse é com certeza um dos motores do crescimento da Acesso.

A sede da empresa parece mais um playground de adultos, mas ali se trabalha com profissionalismo e

seriedade. Todo ano, quando as metas são cumpridas os funcionários ganham uma viagem coletiva para a Disney. E isso inclui a copeira.

A cada seis meses, três profissionais são escolhidos para estudar inglês, e têm chance de fazer um intercâmbio de um mês nos Estados Unidos. Mas antes eles precisam frequentar as aulas e ter uma pontuação mínima no exame. Quem gosta de esportes radicais pode participar de um sorteio e, por exemplo, saltar de paraquedas no horário de trabalho com tudo pago pela empresa.

Mas o que parece - e é - um lugar bem divertido para trabalhar, também funciona com metas rígidas de resultados porque na Acesso o espírito gestor acompanha cada passo do sonho empreendedor e todos têm que fazer a sua parte. Talvez por isso a empresa que começou com um investimento de R\$600 mil hoje vale R\$50 milhões.

**INVESTIR EM GENTE DÁ CERTO.
VEJA PORQUE NAS PÁGINAS SEGUINTES.**

1 | INTRODUÇÃO

//GENTE:

A PALAVRA QUE PODE
SE TORNAR O GRANDE
TRUNFO PARA
**DIFERENCIAR A SUA
EMPRESA NO UNIVERSO
COMPETITIVO.**

GENTE:
*o elemento
mais importante
para o sucesso
de uma
organização.*

TUDO DEPENDE DE:

- quem você escolhe para cada função;
- como treina e transfere conhecimentos;
- como recompensa e motiva;
- como os líderes se relacionam com suas equipes; e
- como esse conjunto constrói em sua empresa um ambiente mais estimulante para todos.



1 | INTRODUÇÃO

*O UNIVERSO CORPORATIVO TEM BONS EXEMPLOS DE EMPRESAS QUE BASEIAM SEU SUCESSO EM GENTE. E QUANDO UMA EMPRESA FAZ ISSO DE FORMA ADEQUADA ELA SE COLOCA NUMA POSIÇÃO MUITO VANTAJOSA. **POR DUAS RAZÕES:***

PRIMEIRA:

A empresa acaba criando um diferencial muito bom, porque vantagens competitivas baseadas em gente são difíceis de copiar, são difíceis de transferir e não podem ser compradas. Portanto elas se transformam em vantagens competitivas sustentáveis e colocam a empresa numa posição de destaque no seu mercado.

SEGUNDA:

A empresa que investe em gente produz vantagem competitiva de modo constante, permanente. O que contribui para a empresa se revitalizar e se arejar, condição fundamental na arena competitiva do mercado.

Enfim, a maneira como a empresa escolhe lidar com seus colaboradores e o tipo de ambiente que ela constrói pode ser um fator absolutamente determinante para a sua competitividade.

//Neste e-book você encontra dicas valiosas para construir uma equipe motivada e alinhada com seus objetivos, o que será um diferencial importante para impulsionar o crescimento do negócio.

“ **Organizações que engajam de corpo e alma provocam as pessoas a perceber que vivem uma causa significativa, mais do que uma simples relação de emprego e trabalho.** Seus líderes esforçam-se para viver esta causa todos os dias e para inspirar os demais em torno dela, apoiando seus times – e os demais stakeholders – a enxergarem como podem contribuir para esta causa. Os talentos das pessoas são colocados a serviço dessa causa, gerando nos indivíduos a percepção de que estão comprometidos com algo maior do que eles.”

Rogério Chér, sócio da Empreender Vida e Carreira e autor do livro “Empreendedorismo na Veia – um aprendizado constante”

LEIA MAIS

2 | QUEM EU PRECISO CONTRATAR?

A DECISÃO DE TER UM SÓCIO

QUANDO VOCÊ COMEÇA UMA JORNADA EMPREENDEDORA UMA DAS SUAS PRIMEIRAS DÚVIDAS É: VOU ENFRENTAR ESSE DESAFIO SOZINHO OU BUSCAR ALGUÉM PARA ME ACOMPANHAR?

Essa é uma questão que aflige todo empreendedor e a resposta não é simples. No primeiro momento a maioria pensa em trazer um companheiro de jornada. Isso acontece porque as pessoas têm a percepção de que não fazem tudo bem e precisam de ajuda em algumas tarefas. Por isso parece fazer sentido buscar um sócio que tenha determinadas competências.

Por exemplo, quando você tem muito conhecimento técnico e não sabe como vender surge a idéia de buscar alguém com mais habilidades sociais e talento para vendas. Afinal, vender é essencial para qualquer negócio.

A ESCOLHA DE UM SÓCIO DEVE SE BASEAR EM DOIS PRINCÍPIOS, QUE DEVEM ESTAR OBRIGATORIAMENTE JUNTOS:

- Juntar pessoas com talentos e habilidades que se complementem.
- Fazer uma escolha baseada em valores, interesses e expectativas.



2 | QUEM EU PRECISO CONTRATAR?

A DECISÃO DE TER UM SÓCIO

*PODEM OCORRER **DUAS SITUAÇÕES** EM QUE O EMPREENDEDOR BUSCA UM SÓCIO:*

PRIMEIRA:

Quando o empreendedor pensa no sócio como outro componente que ajuda a vender o sonho. Um outro catalisador de uma equipe que está se formando e que ainda permite um aporte menor de investimento. Quando os sócios podem trabalhar no negócio os custos com RH também diminuem.

SEGUNDA:

Ocorre quando o empreendedor precisa de um determinado perfil de profissional, não tem como oferecer as recompensas do mercado e pensa em trazer esse profissional como sócio. Neste caso, a participação na sociedade pode ser um fator de atração para os talentos que vão fazer a diferença no sucesso e crescimento da empresa.

As perguntas básicas para tomar a decisão de ter um sócio devem ser:

- . Preciso de mais de uma pessoa para ter o nível necessário de complementaridade?
- . O negócio permite mais sócios?
- . O que cada sócio vai trazer de investimento ou na forma de outros ativos para o negócio?
- . O que move cada um dos sócios, o que traz cada um deles para a sociedade?

2 | QUEM EU PRECISO CONTRATAR?

A DECISÃO DE TER UM SÓCIO

ITENS QUE PASSARÃO A FAZER PARTE DO CONTRATO SOCIAL:



//BÔNUS:

GRATIFICAÇÃO PAGA A UM FUNCIONÁRIO POR TER SUPERADO AS EXPECTATIVAS.



//PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS:

VALOR ANUAL DISTRIBUÍDO PROPORCIONALMENTE EM FUNÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DE CADA UM NA SOCIEDADE.



//PRÓ- LABORE:

REMUNERAÇÃO DO SÓCIO QUE TRABALHA NA EMPRESA.

Se decidir por um sócio, ou mais, o empreendedor deve começar a conversa definindo o papel e a remuneração de cada um.



2 | QUEM EU PRECISO CONTRATAR?

A DECISÃO DE TER UM SÓCIO

PARA COMEÇAR VOCÊ PRECISA SABER QUAIS SÃO AS ATIVIDADES ESSENCIAIS PARA QUE A ENGRENAGEM DA SUA EMPRESA COMECE A RODAR. E QUEM VAI REALIZAR ESSAS FUNÇÕES. **TUDO COMEÇA COM UMA LISTA BÁSICA:**

- . QUAL A FUNÇÃO.
- . UMA BREVE DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO.
- . QUE CARGO VOU DAR PARA A PESSOA.
- . QUAL A SUA QUALIFICAÇÃO.
- . COMO VAI SE ENCAIXAR NA ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO.

O próximo passo é definir quem vai fazer.

E nessa hora começa um novo desafio: escolher e capacitar as pessoas que vão se encaixar na sua estrutura e se relacionar com você e seus sócios.





2 | QUEM EU PRECISO CONTRATAR?

ESTRUTURANDO O TIME

A ESTRUTURA DO TIME NAS CINCO FASES DA EMPRESA:

01| CRIAÇÃO

SOMENTE OS SÓCIOS

O empreendedor e os sócios concentram todas as tarefas e literalmente colocam a “mão na massa” porque não existe uma equipe.

02| STARTUP

DE 3 A 5 PESSOAS

A estrutura começa a aumentar, num ambiente em que todo mundo faz um pouco de tudo. Fase em que o empreendedor deve listar as principais funções e definir as pessoas fundamentais para formar a primeira equipe.

03| FASE INICIAL

DE 4 A 8 PESSOAS

Com novas contratações para tarefas secundárias a empresa começa a ter uma estrutura organizacional.

04| CRESCIMENTO

DE 6 A 12 PESSOAS

A estrutura se reforça com a contratação de gerentes. Começa a haver uma distribuição de responsabilidades de maneira mais formal e já é possível desenhar um organograma que vai definir como a empresa funciona.

05| MATURAÇÃO

ACIMA DE 10 FUNCIONÁRIOS

Estágio onde se formalizam as áreas de planejamento, gestão de pessoas, financeiro e marketing. A distribuição de tarefas, responsabilidades e hierarquias define uma estrutura organizacional consistente que será a base do crescimento da empresa.

“ **O capital humano de uma empresa está intrinsecamente ligado aos seus talentos**, aos profissionais que se destacam por terem alto potencial e alto desempenho. E atraí-lo é possível mesmo para as pequenas organizações, desde que saibam proporcionar autonomia, reconhecimento e propósito”

Sandra Betti, especialista em assessment center, identificação de talentos, desenvolvimento gerencial e team building.

LEIA MAIS

3 | COMO ATRAIR E CONTRATAR PESSOAS CERTAS?

COMO ATRAIR

O que vai fazer com que um profissional qualificado se sinta atraído para sair de uma grande empresa e aceitar a oferta de uma startup* é a causa que existe por trás do negócio, o que move o empreendedor, a possibilidade de fazer a diferença na sociedade e no mundo.

O profissional sabe que não vai ter a mesma remuneração de uma grande empresa em uma startup. Por isso ele pode ser atraído pela sua causa, pelo mesmo sonho. Ele também acredita na possibilidade de crescer,

que é mais rápida na startup. E o seu papel como empreendedor é reconhecer aqueles que estiverem com você desde o início. Ou seja, os profissionais que começam junto, que se dedicam e abraçam a causa, devem sentir que estão crescendo junto com a empresa.

O melhor caminho para atrair os profissionais que você precisa, os mais preparados e que se identifiquem com o seu negócio, é compartilhar o seu sonho e vender sua ideia de forma inspiradora.



***Para saber mais sobre como colocar uma ideia de negócio em prática, conheça o curso da Endeavor “Como criar uma Startup com poucos recursos”. Acesse o link.**

3 | COMO ATRAIR E CONTRATAR PESSOAS CERTAS?

COMO CONTRATAR

O processo de contratação inclui algumas etapas importantes, que começam com a divulgação da vaga, a seleção dos currículos e as entrevistas. E termina com a análise do conjunto que vai definir a melhor escolha, o que pode envolver mais de uma pessoa dentro da empresa.

Mesmo que você tenha a opção de contratar uma empresa especializada em recrutamento e seleção, é importante conhecer todas as etapas para que possa participar do processo com maior envolvimento.

//DIVULGAR A VAGA

A internet é sem dúvida uma ferramenta muito útil para quem busca um candidato. Para conseguir melhores resultados, o passo inicial é fazer um anúncio completo. É importante que a empresa descreva quais habilidades e experiências espera do candidato e que a vaga seja bem detalhada para atrair o perfil de profissional mais adequado.

//AVALIAR O CURRÍCULO

O currículo deve trazer um resumo da história profissional. Ao avaliar cada um você deve observar como está redigido e apresentado, o que já diz muito sobre quem é a pessoa. O currículo serve basicamente para indicar com quais pessoas você tem interesse em conversar.

3 | COMO ATRAIR E CONTRATAR PESSOAS CERTAS?

COMO CONTRATAR

//A ENTREVISTA

Em uma das entrevistas você pode avaliar o alinhamento com o seu negócio, o espírito empreendedor do candidato, o apetite de viver num ambiente diferente das empresas grandes e consolidadas.

É importante investigar as **competências comportamentais e a aderência aos valores da empresa***. Para isso você deve induzir o candidato a contar como fez determinadas tarefas, um

exemplo das suas reações, as consequências do resultado obtido.

Tudo isso permite entender quem é a pessoa e como ela pode lidar com as situações que vai encontrar. E ainda mostra se ela está preparada para atuar no contexto de uma empresa que está começando. Se ela está motivada para se adaptar às condições do seu time e o quanto essas condições se encaixam com as suas expectativas.

SELECIONADOS OS CANDIDATOS VOCÊ CHAMA PARA A ENTREVISTA E PODE USAR TRÊS FERRAMENTAS:

- . Propor um "case" customizado, um desafio formal para ser resolvido.
- . Entrevista técnica para descobrir o que o candidato sabe e que experiências tem para ocupar a vaga.
- . Entrevista comportamental para entender quem é a pessoa e como lida com as situações na vida.



***Para saber mais sobre como definir os valores da empresa você pode baixar o e-book "Como construir a identidade da sua empresa" do autor Daniel Castello.**

3 | COMO ATRAIR E CONTRATAR PESSOAS CERTAS?

COMO CONTRATAR

//A DECISÃO

A entrevista é o instrumento mais poderoso para conhecer as pessoas, mas precisa ser combinada com outras ferramentas. Na hora de decidir, considere o conjunto das informações do processo de seleção: o currículo, a solução do case proposto e o desempenho nas entrevistas. Lembre-se que este é um processo de relações humanas e use a sua intuição.

Para descobrir se o profissional é ou não o talento desejado você pode observar alguns aspectos, priorizando a sinergia com a empresa, a equipe e o

dia a dia do trabalho. Na sequência, avalie o interesse do profissional, o modo como encara desafios, seu relacionamento com os demais colegas e os resultados que efetivamente apresenta. Com o tempo todos estes fatores mostram aos líderes quem são os verdadeiros talentos.

A pessoa certa é aquela que tem a combinação exata de conhecimento e experiência com atributos comportamentais que fazem sentido para a sua organização e o seu jeito de trabalhar.

ALGUMAS RECOMENDAÇÕES QUE VALEM PARA TODO ESSE PROCESSO:

- Questione a sua própria tendência de centralizar.
- Trabalhe a sua capacidade de delegar.
- Contrate pessoas melhores do que você.
- Contrate gente diferente, porque diversidade num ambiente é algo que promove confronto positivo de idéias. É isso que vai gerar inovação e fazer a engrenagem funcionar.

“Contrate o caráter e treine a técnica e nunca o contrário.”

— **Antonio Carlos**, empreendedor
Endeavor e sócio da Runrun.it

“Pessoas, família e tempo são as palavras de ordem para os funcionários das 100 melhores empresas para se trabalhar. **Dinheiro é secundário quando o assunto é felicidade.**”

Alexandre Teixeira, jornalista de economia e negócios, autor do livro Felicidade S/A.

LEIA MAIS



4 | O QUE MOTIVA AS PESSOAS

CONTRATEI. E AGORA?

COMO CRIAR AMBIENTES PARA FAZER COM QUE AS PESSOAS ENTREGUEM O SEU MELHOR? O QUE VAI FAZER A DIFERENÇA E O QUE É PRECISO FAZER ALÉM DE PAGAR O SALÁRIO EM DIA?

No começo as pessoas se motivam pela recompensa financeira, mas a força motivacional do dinheiro se desgasta à medida que os funcionários se acostumam com o nível de remuneração.

As pessoas têm outras fontes de motivação. E afinal, ela mora dentro ou está fora? As pesquisas mais modernas confirmam que as motivações estão dentro. Os fatores externos são apenas ativadores.

A pessoa certa é aquela que tem a combinação exata de conhecimento

e experiência com atributos comportamentais que fazem sentido para a sua organização e o seu jeito de trabalhar.

O que pode motivar as pessoas, considerando que você já contratou alguém inspirado pela idéia de fazer diferença no mundo?

Estamos falando de estratégias de incentivo, o que estimula as pessoas a conquistar determinadas coisas usando o que já existe dentro delas. Ou seja, o que motiva um indivíduo a executar uma ação.

As pesquisas provam que é muito comum as pessoas trocarem de emprego por causa do salário. Mas o salário nunca está entre os fatores que definem o que mantém as pessoas nas organizações.



4 | O QUE MOTIVA AS PESSOAS

CONTRATEI. E AGORA?

A PESQUISA DOS PROFISSIONAIS BRASILEIROS DA CATHO (2013), APONTA QUE O BOM RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS NO AMBIENTE DE TRABALHO É O ITEM MAIS RELEVANTE PARA O FUNCIONÁRIO. TEVE AVALIAÇÃO MÉDIA DE 8,3 NO RANKING DOS FATORES DE MOTIVAÇÃO NA CARREIRA.

Em segundo lugar ficou o **reconhecimento como um bom profissional, seguido de fazer o que gosta**. Ganhar dinheiro, que muitos acreditam ser o fator principal de motivação, ficou em último, atrás de trabalhar com pessoas que admira, ter autonomia de ação, ter desafios constantes, ter voz ativa junto ao chefe, flexibilidade de horário, possibilidade de crescimento na empresa,

possibilidade de coordenar/gerenciar pessoas e participar nas decisões estratégicas da empresa.

Isso também é fruto de um mercado aquecido, em que o bom profissional já consegue atingir seus objetivos financeiros e busca agora outras motivações. Aponta ainda uma tendência de obter qualidade de vida e equilíbrio entre pessoal e profissional.

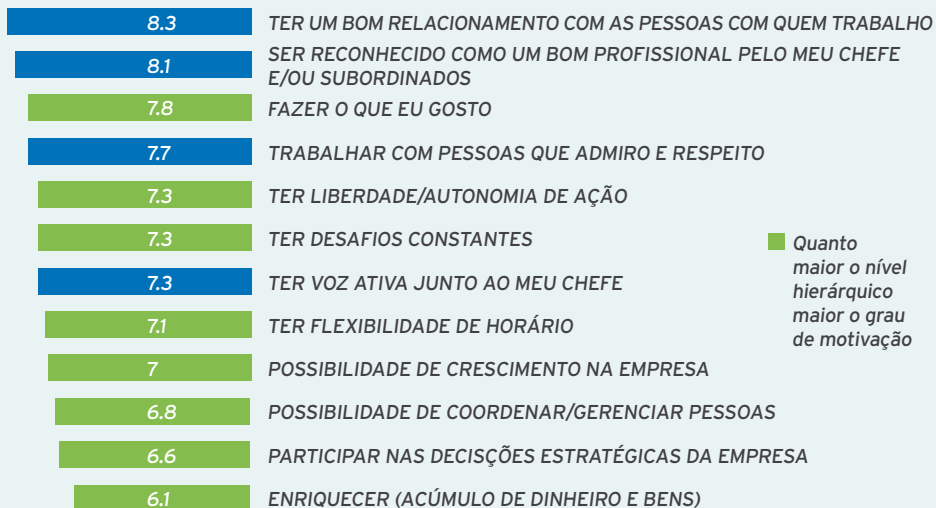
A retenção de talentos é resultado de uma série de iniciativas, e, nos casos de sucesso, o que mais conta é a capacidade de entregar valores que sejam percebidos como positivos pelos colaboradores.

4 | O QUE MOTIVA AS PESSOAS

CONTRATEI. E AGORA?

FATORES QUE MAIS MOTIVAM NA CARREIRA (MÉDIA)

Fonte: Pesquisa dos Profissionais Brasileiros da Catho (2013)



EXISTEM QUATRO PILARES PARA A ATRAÇÃO, O DESENVOLVIMENTO E A RETENÇÃO DE TALENTOS:

- O discurso e exemplo dos líderes
- Os sistemas de trabalho existentes
- As oportunidades de treinamento e desenvolvimento
- A qualidade de vida propiciada às pessoas

“

Pessoas que sentem suas vidas equilibradas em todas as dimensões se permitem estar presentes no aqui e agora. Entram em estado de fluxo mais facilmente. Mantêm seu desempenho alto por mais tempo. Cansam-se menos. São mais resilientes. Faltam menos. Ficam menos doentes. Têm um turnover menor. Entregam de forma mais consistente.”

Daniel Castello, consultor em estratégia e gestão de pessoas

LEIA MAIS

4 | O QUE MOTIVA AS PESSOAS

MUITO ALÉM DO SALÁRIO

//AUTONOMIA:

LIBERDADE PARA FAZER O QUE AS PESSOAS ACREDITAM QUE PODEM FAZER, DA MELHOR FORMA QUE SABEM. QUEM TEM AUTONOMIA ADQUIRE MAIS RESPONSABILIDADE E TENDE A AGIR COMO SE FOSSE O DONO DO NEGÓCIO.

Pesquisas recentes da psicologia comprovam que a combinação de três aspectos avança a motivação interna:

PARA COMEÇAR, OBSERVE O QUE VOCÊ ADMIRA NOS LÍDERES QUE CONHECE OU COM OS QUAIS JÁ TRABALHOU. INSPIRE-SE NOS BONS EXEMPLOS E PRATIQUE.

- O que mais motiva além da liderança?
- Como criar ambientes para fazer com que as pessoas entreguem o seu melhor?

4 | O QUE MOTIVA AS PESSOAS

MUITO ALÉM DO SALÁRIO

//PROPÓSITO:
QUANDO AS PESSOAS ESTÃO IDENTIFICADAS COM ALGO MAIOR, QUE VAI ALÉM DO PRODUTO FINAL DA EMPRESA, MAS É ALCANÇADO ATRAVÉS DELE. TEM A VER COM PRODUZIR UM EFEITO NA SOCIEDADE, CAUSAR UM IMPACTO NA VIDA DAS PESSOAS. ENFIM, FAZER DIFERENÇA NO MUNDO.

4 | O QUE MOTIVA AS PESSOAS

MUITO ALÉM DO SALÁRIO

//MAESTRIA:

QUANDO AS PESSOAS NÃO TÊM LIMITES PARA DESENVOLVER AS SUAS COMPETÊNCIAS E PODEM MOSTRAR O QUE TÊM DE MELHOR, AQUILO QUE SABEM FAZER BEM FEITO. INCENTIVAR A MAESTRIA RESULTA EM PRODUTIVIDADE E INOVAÇÃO.

4 | O QUE MOTIVA AS PESSOAS

MUITO ALÉM DO SALÁRIO

QUAIS SÃO OS 4 ELEMENTOS IMPORTANTES PARA NÃO DESMOTIVAR:



//PERCEPÇÃO DE TRANSPARÊNCIA E JUSTIÇA

As pessoas não querem privilégios, elas querem ser tratadas com justiça. Os privilégios corroem a confiança e geram impactos negativos nas relações e nos resultados. A justiça e a transparência geram confiança, uma plataforma em cima da qual você pode construir excelência.



//SENTIMENTO DE PERTENCIMENTO

A ideia de fazer parte de um grupo, de contribuir para o resultado que esse grupo alcança e de participar de um empreendimento bem sucedido é extremamente importante para o ser humano.

MAS ALÉM DE SER OU CONTRATAR UM BOM LÍDER E DE POTENCIALIZAR A MOTIVAÇÃO, O EMPREENDEDOR PRECISA FICAR ATENTO AOS ELEMENTOS QUE EVITAM A DESMOTIVAÇÃO.

Afinal, manter um bom clima interno é uma das molas propulsoras do sucesso de toda empresa.

4 | O QUE MOTIVA AS PESSOAS

MUITO ALÉM DO SALÁRIO

QUAIS SÃO OS 4 ELEMENTOS IMPORTANTES PARA NÃO DESMOTIVAR:



// ENTENDIMENTO DE COMO A FUNÇÃO SE ENCAIXA NO TODO

Compreender a relação de causa e efeito entre o que se faz e o que se obtém. Ou seja, como o trabalho de cada um contribui para o resultado final.



// PACOTE DE RECOMPENSAS E BENEFÍCIOS

Pacote que inclui o salário, o bônus, os benefícios que representam a parte quantitativa do processo. Não é fator motivador mas também não pode ser um fator desmotivador.

A PARTIR DESSE CONJUNTO DE FATORES, A SÍNTESE DAS ESTRATÉGIAS DE INCENTIVO PODE SER ENTENDIDA NUMA FRASE: **INCENTIVOS DEVEM ESTAR ALINHADOS COM A MISSÃO, A VISÃO E A ESTRATÉGIA DA EMPRESA.**

“ Os jovens, principalmente os mais talentosos, querem voar, querem ter cabeça de dono, dar o máximo de si, por o coração naquilo que fazem”.

Sandra Betti, sócia da MBA Empresarial

4 | O QUE MOTIVA AS PESSOAS

AUTO DESENVOLVIMENTO

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL É A SÍNTESE DE ALGUMAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS QUE AJUDAM OS COLABORADORES A SE DESENVOLVEREM, UMA FERRAMENTA DE EFETIVIDADE E PRODUTIVIDADE.

Para saber como ajudar os colaboradores a se desenvolverem do ponto de vista comportamental e ficarem mais próximos do resultado que devem entregar, vamos utilizar os conceitos do psicólogo Peter Salovey*, citados por Daniel Goleman no livro Inteligência Emocional.

A composição dessas dimensões vai permitir a um profissional se autodesenvolver e se aproximar do resultado que deseja entregar. Será também capaz de afetar a sua esfera individual, impactar as relações do seu contexto profissional e finalmente a sociedade e o mundo.

SEGUNDO SALOVEY EXISTEM CINCO DIMENSÕES SEQUENCIAIS QUE DEVEM SER CONSIDERADAS QUANDO SE FALA EM INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL:

- Conhecer as próprias emoções.
- Lidar com emoções.
- Motivar-se.
- Reconhecer emoções nos outros.
- Lidar com relacionamentos.



***Para saber mais sobre Peter Salovey.**

4 | O QUE MOTIVA AS PESSOAS

AUTO DESENVOLVIMENTO

//CONHECER AS PRÓPRIAS EMOÇÕES

É a área do **autoconhecimento**, o que permite entender como as emoções afetam o seu desempenho. Conhecer o que move os seus atos, o que atrapalha e como usar as emoções para potencializar a capacidade de eliminar obstáculos.

Uma ferramenta muito importante é a disposição para ouvir o outro, a disposição de receber feedback. É a sobreposição da percepção das pessoas sobre si e a percepção do outro sobre ela que vai aumentar o autoconhecimento.

O papel do empreendedor: criar um ambiente onde o feedback seja parte do dia a dia, capacitar as pessoas para isso.



**Para saber mais sobre feedback leia o artigo da consultora em Gente & Gestão Márcia Veras, no Portal da Endeavor*

4 | O QUE MOTIVA AS PESSOAS

AUTO DESENVOLVIMENTO

//LIDAR COM EMOÇÕES

Como usar as emoções a seu favor, principalmente canalizar as emoções para algo positivo. Ou seja, **pensar antes de agir**. Lidar com os sentimentos para que sejam apropriados é uma aptidão que se desenvolve na autoconsciência. É a capacidade de confortar-se e livrar-se da ansiedade, tristeza ou irritabilidade incapacitantes.

O papel do empreendedor: criar um ambiente onde a prática de canalizar emoções para a solução dos problemas seja valorizada. Onde a capacidade de se controlar e se ajustar às demandas emocionais seja mais importante do que o descontrole e exibições de descontentamento.

4 | O QUE MOTIVA AS PESSOAS

AUTO DESENVOLVIMENTO

//MOTIVAR-SE

As pessoas têm um propósito, um motivo para agir.

A **motivação está dentro**, é o que move as pessoas a fazerem o que têm que fazer. Os melhores resultados são obtidos pelas pessoas que fazem porque acreditam, não por obrigação.

O papel do empreendedor: criar um ambiente que considere os 3 fatores que potencializam a motivação e evitar os 5 fatores que desmotivam.



**Inspire-se no modelo de gestão de pessoas do empreendedor Endeavor Diego Martins, da Acesso Digital, reconhecida como um dos melhores lugares para se trabalhar no setor de tecnologia*

4 | O QUE MOTIVA AS PESSOAS

AUTO DESENVOLVIMENTO

//RECONHECER EMOÇÕES NOS OUTROS

A ferramenta que potencializa a capacidade de conhecer os outros é a **empatia**, a **capacidade de se colocar no lugar do outro**. Entender o impacto que as suas emoções e comportamentos geram nos outros, como afetam o desempenho dos outros e considerar isso tudo na hora de escolher como se relacionar com as outras pessoas, de tomar decisões que vão impactar a vida e o trabalho das pessoas.

O papel do empreendedor: criar um ambiente onde a empatia seja valorizada, onde o convívio com a diversidade seja regulado por relações de justiça, respeito e transparência.

“A empatia alimenta-se da autoconsciência e quanto mais abertos estamos para nossas emoções, mais hábeis seremos na leitura de sentimentos”.

Daniel Goleman, autor do livro Inteligência Emocional e PhD formado em Harvard.

4 | O QUE MOTIVA AS PESSOAS

AUTO DESENVOLVIMENTO

//LIDAR COM RELACIONAMENTOS

A aptidão de lidar com a emoções dos outros. Gerenciar uma equipe é a capacidade de ampliar e aplicar as habilidades de relação humana e a **capacidade de interagir de forma adequada**. O que resume as habilidades anteriores.

O papel do empreendedor: promover e orientar o trabalho em equipe a partir dos valores praticados no ambiente da sua empresa.

ESSES CINCO ELEMENTOS PERMITEM QUE UMA EQUIPE TENHA DIVERGÊNCIAS E SAIA DESSA SITUAÇÃO MAIS FORTALECIDA. TUDO ISSO VAI FOMENTAR AS RELAÇÕES DE COLABORAÇÃO E A MANEIRA COMO AS PESSOAS VÃO LIDAR COM SEUS CONFLITOS. UMA EQUIPE DE ALTO DESEMPENHO NÃO É UMA EQUIPE SEM CONFLITOS, MAS UMA EQUIPE QUE SABE LIDAR COM ELES E PRODUZ ENTREGA.

“**A primeira coisa é: traga as pessoas certas.** Temos que trazer pessoas que queiram aprender, pessoas curiosas e que sejam abertas. É mais fácil lapidar diamante do que lapidar carvão.”

Sandra Betti, sócia da MBA Empresarial

4 | O QUE MOTIVA AS PESSOAS

COMO RECOMPENSAR SEU TIME

RECOMPENSA É PARTE IMPORTANTE DO PROCESSO ATRAVÉS DO QUAL VOCÊ EVITA QUE AS PESSOAS SE DESMOTIVEM. A RECOMPENSA ENVOLVE DOIS ASPECTOS MUITO IMPORTANTES:



//PRIMEIRO

O colaborador precisa enxergar a recompensa como um **fator positivo**.



//SEGUNDO

A recompensa precisa ser capaz de mostrar para esse colaborador que determinado comportamento é desejável e se espera que ele seja repetido. Portanto, a recompensa deve **consolidar comportamentos e práticas**.

4 | O QUE MOTIVA AS PESSOAS

COMO RECOMPENSAR SEU TIME

//O SALÁRIO FAZ PARTE DO PACOTE MAS NÃO DÁ O SIGNIFICADO COMPLETO DO QUE SEJA RECOMPENSA.

PESQUISA RECENTE DA CATHO COM PROFISSIONAIS BRASILEIROS COLOCA O ITEM "ENRIQUECER" EM ÚLTIMO LUGAR ENTRE DOZE OPÇÕES DE MOTIVAÇÃO.

4 | O QUE MOTIVA AS PESSOAS

COMO RECOMPENSAR SEU TIME

Estudos de instituições sérias, como os do MIT, uma das maiores escolas de negócios do mundo, mostram que o salário é percebido como recompensa apenas em funções de baixa complexidade. Se o ambiente requer funções como inovação, idéias e criatividade a recompensa vem de outras formas:

- **autonomia com a valorização das idéias do colaborador;**
- **a percepção de que está contribuindo e fazendo diferença;**
- **saber que pode experimentar;**
- **obter status; e**
- **a relação com os pares e a liderança da companhia.**

**TUDO ISSO
CONTA
E É TÃO
OU MAIS
VALORIZADO
DO QUE
O PRÓPRIO
SALÁRIO.**

“**Jovens ambiciosos e bem formados ainda querem – e continuarão querendo – ser bem remunerados por seu trabalho.** Na policultura organizacional contemporânea, porém, querem também um propósito para o que fazem. E, no sentido mais amplo da expressão, a sensação de que podem mudar o mundo. Minha mensagem – portanto, é: use recompensas financeiras e bônus sim – mas com moderação.”

Alexandre Teixeira, jornalista de economia e negócios

LEIA MAIS

“ Pesquisas mostram que há grande correlação entre gestão e a formação de uma cultura organizacional desde o início das operações. A cultura desejada pelos fundadores determina o perfil das pessoas buscado e, se os fundadores não cuidarem desse aspecto, as culturas dos que chegam podem ser conflitantes e distorcer o DNA que os fundadores querem que prevaleça.”

Luana Bichuetti, Harvard Business Review

5 | CULTURA ORGANIZACIONAL

A CRIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

**A CULTURA ORGANIZACIONAL
É A ALMA DE UMA EMPRESA.**

MAS, POR QUE UM EMPREENDEDOR
QUE ESTÁ COMEÇANDO A PENSAR NO
SEU NEGÓCIO DEVERIA SE PREOCUPAR
COM CULTURA ORGANIZACIONAL?

5 | CULTURA ORGANIZACIONAL

A CRIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

DUAS RESPOSTAS AJUDAM A ENTENDER ESSA QUESTÃO:

• Um empreendedor nesse estágio tem uma oportunidade única de criar a empresa que tem a sua cara. Pense nos lugares onde você trabalhou e o que não gostou. **Agora você tem a oportunidade de criar uma empresa baseada nos seus valores, definir os comportamentos desejáveis e os que não são aceitáveis.** Criar a empresa que funcione da maneira que você quer.

• Cultura e resultado andam de mãos dadas. **Empresas que baseiam o seu sucesso nas pessoas trabalham através da cultura organizacional.** É ela que alinha, ajusta e dirige o comportamento das pessoas que vão levar as organizações ao sucesso. Portanto cultura organizacional é uma ferramenta competitiva das mais poderosas para a geração de resultados. É ela que sustenta a estratégia e a estrutura e garante que elas operem no seu nível ótimo de performance. Por isso é o que coloca as organizações mais próximas do sucesso.

5 | CULTURA ORGANIZACIONAL

A CRIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

E COMO PENSAR CULTURA NUMA ORGANIZAÇÃO QUE NEM EXISTE?

As empreendedoras, Patrícia Travassos, da Nex.us e Leila Velez, da Beleza Natural dão algumas dicas de como pensar na cultura quando seu negócio está só começando.

5 | CULTURA ORGANIZACIONAL

A CRIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

“As pessoas não são uma tábula rasa, elas vêm com suas próprias referências do que é certo, do que funciona e de como era lá. Se tiver muitas pessoas vindo da mesma experiência elas vão tentar reproduzir como faziam lá. É um esforço diligente, inclusive talvez de ouvir: o que tinha de mais bacana, o que você não gostava, construir junto... Você tem a sua ideia do que quer ser implementado, mas esse é um

processo que tem que ser mais dialogado.”

“Dá trabalho, mas é possível, você pode usar essas pessoas que estão vindo com outras referências de como funcionava para te ajudar a construir. Ai consegue fazer com que elas venham junto. E você pode ter surpresas muito legais, porque quando as pessoas são convidadas a contribuir elas começam a trazer ideias que nem você havia pensado.”



*Acesse o link da palestra completa da Patrícia Travassos, sócia diretora da Nex.us, no Portal da Endeavor:

5 | CULTURA ORGANIZACIONAL

A CRIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

“Você precisa se organizar para crescer. A nossa cultura foi sendo escrita através das nossas formas de pensar e de agir. O DNA da Beleza Natural é bem curioso, fomos tentando elencar as nossas formas de agir e pensar, as atitudes das quais a gente não abre mão. O que a gente gostaria que fosse multiplicado para os nossos colaboradores, para nossas clientes, para as nossas meninas. Isso permeia toda a

nossa organização, desde as nossas diretrizes estratégicas quando a gente faz o nosso checklist, até quando faz a avaliação para cada item do negócio.”



**Acesse o link para assistir a palestra completa de Leila Velez, CEO e sócia-fundadora da Rede de Institutos Beleza Natural*

5 | CULTURA ORGANIZACIONAL

O CASE DA ZAPPOS.COM

FUNDADA EM 1999 POR UM JOVEM EMPREENDEDOR CHAMADO TONY HSIEH, A ZAPPOS HOJE É UMA ORGANIZAÇÃO DE NÍVEL GLOBAL, COM MAIS DE 30 MIL COLABORADORES NO MUNDO TODO. NO CASO DA ZAPPOS A CULTURA ORGANIZACIONAL FEZ TODA A DIFERENÇA E DEU TÃO CERTO QUE A EMPRESA FOI COMPRADA PELA AMAZON POR U\$1,2 MILHÃO.



A Zappos é reconhecida como um case de sucesso em cultura organizacional e isso se deve a alguns pontos essenciais:

- A ideia central da Zappos é ter gente feliz fazendo clientes felizes. A essência para que a cultura organizacional seja implementada com sucesso é garantir a felicidade das pessoas dentro e fora da organização.
- A liderança considera que a prioridade número um da empresa é cultura organizacional e isso faz toda a diferença.
- A liderança pratica os valores e eles são mostrados nas pequenas coisas e na rotina diária.
- Os valores são passados desde o processo de recrutamento e seleção. Onde também é avaliado se os valores e comportamentos das pessoas se alinham com a cultura da empresa. E essa condição é inegociável.

5 | CULTURA ORGANIZACIONAL

O CASE DA ZAPPOS.COM

A Zappos faz todo ano um livro de cultura com depoimentos das pessoas sobre como é trabalhar na Zappos. Você também pode criar um livro, um blog, ou mural colaborativo na sua empresa para que todos compartilhem seus valores e assim melhorar a percepção da cultura organizacional.

OS 10 VALORES PRINCIPAIS DA ZAPPOS SÃO CONHECIDOS DE TODOS E EXISTE UM CLIPE COM DEPOIMENTOS ONDE CADA UM DECLARA QUAL É O SEU “VALOR PREFERIDO” E COMO É VIVENCIADO NO DIA A DIA DA EMPRESA.

“Na Zappos, ser você mesmo é a melhor coisa que você pode fazer”

Ryan A., funcionário da Zappos.

5 | CULTURA ORGANIZACIONAL

COMO PROMOVER O ALINHAMENTO CULTURAL

O EXEMPLO BEM SUCEDIDO DE EMPRESAS COMO A ZAPPOS, MOSTRA QUE EXISTEM TRÊS ALAVANCAS PARA CRIAR A CULTURA ORGANIZACIONAL:

//CLAREZA:

SABER EXATAMENTE QUE TIPO DE CULTURA SE QUER CONSTRUIR E PORQUE ESSA CULTURA É CRÍTICA PARA ATINGIR OS PRINCIPAIS OBJETIVOS DE PERFORMANCE.

5 | CULTURA ORGANIZACIONAL

COMO PROMOVER O ALINHAMENTO CULTURAL

O EXEMPLO BEM SUCEDIDO DE EMPRESAS COMO A ZAPPOS, MOSTRA QUE EXISTEM TRÊS ALAVANCAS PARA CRIAR A CULTURA ORGANIZACIONAL:

//SINALIZAÇÃO:

COMUNICAR INCANSAVELMENTE OS VALORES ESSENCIAIS NA ORGANIZAÇÃO, ESPECIALMENTE NOS MOMENTOS EM QUE AS PESSOAS ESTÃO MAIS RECEPTIVAS COMO NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.

5 | CULTURA ORGANIZACIONAL

COMO PROMOVER O ALINHAMENTO CULTURAL

O EXEMPLO BEM SUCEDIDO DE EMPRESAS COMO A ZAPPOS, MOSTRA QUE EXISTEM TRÊS ALAVANCAS PARA CRIAR A CULTURA ORGANIZACIONAL:

//CONSISTÊNCIA:

REFORÇAR A CULTURA EM TODAS AS OPORTUNIDADES. IDENTIFICAR, EXPLICITAR E ELIMINAR AS VIOLAÇÕES CULTURAIS, OU SEJA OS DESALINHAMENTOS ENTRE A CULTURA DESEJADA E A ESTRATÉGIA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAIS.

“ Muitas pessoas nos perguntam como conseguimos crescer tão rápido e a resposta é na verdade bem simples... **nós alinhamos toda a organização a um único propósito: oferecer o melhor serviço possível ao consumidor.**”

Tony Hsieh, CEO da Zappos.

Para conhecer mais sobre os valores e a cultura da Zappos.com acesse o link:

LEIA MAIS

“

O que fazem os líderes eficazes?

A resposta mais provável é: determinam uma estratégia, motivam, criam uma missão, constroem uma cultura.

Pergunta seguinte: o que é que os líderes deveriam fazer?
Provavelmente ouvirá apenas uma resposta:
atingir resultados.

Como?

Através da gestão que garante melhor eficiência da equipe.”

Daniel Goleman, psicólogo
e autor do livro *Inteligência Emocional*.

6 | LIDERANÇA

A CHAVE PARA A CONSTRUÇÃO DO TIME

PARA ATINGIR OS OBJETIVOS PROPOSTOS SUA EMPRESA PRECISA DE UMA LIDERANÇA MUITO BEM DEFINIDA, QUE GERENCIE E COORDENE OS PROCESSOS E PESSOAS.

//LIDERANÇA

CONDIÇÃO INQUESTIONÁVEL
PARA QUE TUDO FUNCIONE
E A ORGANIZAÇÃO ALCANCE
OS MELHORES RESULTADOS.

6 | LIDERANÇA

A CHAVE PARA A CONSTRUÇÃO DO TIME

Os estudos já provaram que liderança não é um dom, mas uma competência comportamental que pode ser aprendida e desenvolvida. Isso significa que depende apenas da sua disposição para se capacitar e desenvolver a sua condição de líder.

LIDERAR É UMA FUNÇÃO QUE VOCÊ TERÁ QUE ASSUMIR DESDE O INÍCIO. PORTANTO, SE VOCÊ NÃO ESTIVER SATISFEITO COM SEU NÍVEL DE COMPETÊNCIA COMO LÍDER, DESENVOLVA. ISSO É ABSOLUTAMENTE FUNDAMENTAL NA SUA JORNADA EMPREENDEDORA.

“Organizar toda a energia,
conflitos de interesse e opiniões
para servir aos interesses
da empresa é o desafio do líder
ao fundá-la.”

*José Augusto Figueiredo, Chief Operations Officer
– COO, Coach e Consultor da DBM América Latina.*



6 | LIDERANÇA

AS COMPETÊNCIAS DO LÍDER

Liderança é o resultado da soma de determinadas competências de nível pessoal, com as competências de nível social e todas podem ser desenvolvidas.

QUAIS SÃO ELAS?

OS ESTUDOS DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL APONTAM TRÊS MACRO COMPETÊNCIAS DE NÍVEL PESSOAL E DUAS DE NÍVEL SOCIAL.



6 | LIDERANÇA

A CHAVE PARA A CONSTRUÇÃO DO TIME

COMPETÊNCIAS DE NÍVEL PESSOAL

//AUTOCO- NHECIMENTO

Conhecer os próprios estados interiores.

//AUTO- REGULAÇÃO

Lidar com os próprios estados interiores, impulsos e recursos. Ter auto controle e ser confiável.

//MOTIVAÇÃO

Tendências emocionais que guiam e facilitam o alcance de metas.



6 | LIDERANÇA

A CHAVE PARA A CONSTRUÇÃO DO TIME

COMPETÊNCIAS DE NÍVEL SOCIAL

//EMPATIA

Percepção dos sentimentos, necessidades e preocupações do outro.

//HABILIDADES SOCIAIS

Aptidão natural para induzir nos outros as respostas desejáveis.

6 | LIDERANÇA

A CHAVE PARA A CONSTRUÇÃO DO TIME

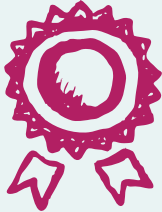
**UMA DAS QUALIDADES
ESSENCIAIS DE UM LÍDER
É SER CONFIÁVEL.**

Sandra Betti destaca os seis Cs da confiança: caráter, comprometimento, competência, cuidado, congruência e constância de valores. Ao cultivar esses valores, você estará transmitindo aquilo que sua equipe espera de um líder para seguir seus passos e alcançar as metas propostas.

6 | LIDERANÇA

A CHAVE PARA A CONSTRUÇÃO DO TIME

//ALÉM DA CONFIANÇA, OUTRAS ATITUDES CONTRIBUEM PARA FAZER DE UMA PESSOA UM LÍDER MELHOR:



- . Agradecer.
- . Dar informações sobre o contexto geral.
- . Tratar as pessoas com justiça.
- . Criar momentos de aprendizado.
- . Proporcionar fóruns para compartilhar e aprender junto.
- . Comemorar os sucessos e as conquistas.
- . Aumentar o nível de responsabilidade, propondo desafios.
- . Confiar e pedir sugestões.
- . Dar autonomia.

“ Desenvolver as pessoas que, depois, vão liderar o desenvolvimento de outras pessoas, à medida que a empresa cresça, é provavelmente o melhor investimento de tempo que o empreendedor pode fazer. **É um investimento que se paga em resultados, em inovação e motivação.**”

Daniel Castello, consultor em estratégia e gestão de pessoas.

LEIA MAIS

6 | LIDERANÇA

A CHAVE PARA A CONSTRUÇÃO DO TIME

O EMPREENDEDOR TEM O PAPEL INQUESTIONÁVEL DE SER O GRANDE LÍDER DA SUA EMPRESA, MAS A EVOLUÇÃO DE UM NEGÓCIO PASSA POR TRÊS MOMENTOS EM QUE AS MUDANÇAS LEVAM A NOVOS PAPÉIS. NA PRIMEIRA FASE VOCÊ ESTÁ SOZINHO OU COM SEUS SÓCIOS DIVIDINDO TAREFAS E SONHOS. QUANDO A EMPRESA CRESCE E TEM UMA EQUIPE MAIOR, VOCÊ ASSUME O PAPEL DE GESTOR E AÍ COMEÇA O DESAFIO DE LIDERAR.

Na fase seguinte o crescimento da organização exigirá que novos profissionais assumam a liderança. Então você terá que buscar pessoas no mercado ou na sua equipe e novamente observar se elas compartilham os valores da empresa e se possuem habilidades de liderança. Principalmente, você terá que aprender a delegar e compartilhar.

Começa então uma outra fase e um novo aprendizado. Mas isso tudo só significa que sua empresa está crescendo.

“ **O empreendedor, por mais brilhante e energético que seja, possui um limite para o tamanho de empresa que ele consegue criar sozinho.** O sucesso sustentável de um empreendimento está diretamente ligado à qualidade dos líderes operacionais que o empreendedor traz para seu lado. E também à qualidade da conexão que eles estabelecem entre si.”

Daniel Castello, consultor em estratégia e gestão de pessoas.

LEIA MAIS

Neste e-book você aprendeu alguns conceitos básicos de como estruturar o seu time, atrair e contratar as pessoas certas. Como desenvolver pessoas, motivar e recompensar. A importância da cultura organizacional como a alma da empresa que vai levar aos melhores resultados e o valor da liderança para que tudo funcione.

Itens que são apenas uma amostra dos muitos passos de estudo, observação, trabalho e aprendizado que um empreendedor executa na sua jornada. E que ao longo do tempo se tornam cada dia mais complexos. Mas a essência não muda: os valores, os sonhos, aquilo que nasce com um propósito definido dependem apenas de você para crescer com resultados baseados em qualidade e responsabilidade.

Por isso, lembre-se:

“O empreendedor de sucesso é aquele que lidera pelo exemplo e inspira a equipe.”

E para saber mais sobre empreendedorismo, você encontra artigos, vídeos, cursos e e-books no Portal Endeavor, como as 5 dicas para desenvolver seu perfil de liderança:

[LEIA MAIS](#)

O E-BOOK

CONTEÚDO DESENVOLVIDO COM BASE NO CURSO ONLINE DA ENDEAVOR "COMO CONSTRUIR UMA GRANDE EQUIPE EM UMA PEQUENA EMPRESA", COORDENADO POR ÁLVARO ARMOND, PROFESSOR DO INSPER E CONSULTOR DE DESENVOLVIMENTO COMPORTAMENTAL.

ESTE E-BOOK CONTÉM ALGUNS TÓPICOS DO CURSO E FOI ENRIQUECIDO COM DADOS DA PESQUISA DOS PROFISSIONAIS BRASILEIROS DA CATHO (2013) E FRASES INSPIRADORAS DOS CONSULTORES E EMPREENDEDORES QUE ABORDAM O TEMA DE GENTE & GESTÃO NO PORTAL ENDEAVOR:

WWW.ENDEAVOR.ORG.BR

**CONHEÇA
O CURSO**

COORDENAÇÃO E EDIÇÃO DE TEXTO: MILA BRAGA

QUER SABER MUITO MAIS SOBRE GESTÃO DE PESSOAS?

NO CURSO ONLINE COMO CONSTRUIR UMA GRANDE EQUIPE, LANÇADO RECENTEMENTE PELA ENDEAVOR, VOCÊ APRENDE TODOS OS CONCEITOS ESSENCIAIS EM GESTÃO DE PESSOAS PARA EMPREENDEDORES. ALÉM DAS AULAS O CURSO OFERECE MATERIAL DIDÁTICO, COMO PLANILHAS E MODELOS DE CONTRATO, E ACESSO AOS DEPOIMENTOS DE EMPREENDEDORES DE SUCESSO.

ACESSE AQUI PARA SABER MUITO MAIS SOBRE COMO CONSTRUIR UMA GRANDE EQUIPE:

**CONHEÇA
O CURSO**

-endeavor
BRASIL