

## **Na Marisol, experiência não é fundamental**

*Júlia Pitthan*

*Treinamento de quase mil pessoas, no Ceara, deu início a modelo que forma mão de obra no grupo*

Quando instalou uma fábrica no município cearense de Pacatuba, em 2000, a Marisol, uma das maiores fabricantes de roupas do país, com faturamento de R\$ 506,8 milhões em 2009, precisava localizar cerca de mil pessoas para dar início à operação. Sem encontrar mão-de-obra treinada e disponível, decidiu investir em formação. "Procuramos pessoas que tivessem o primeiro grau completo e que procurassem o primeiro emprego. Experiência não era determinante", diz Vicente Donini, presidente do conselho de administração da empresa.

Aos poucos, a empresa foi formando grupos de 200 alunos que passavam por um treinamento de 90 dias - metade em sala de aula e metade em oficinas com atividades práticas. A média de contratação foi de 160 pessoas por turma. Hoje, depois de dez anos na região, ainda há uma predominância de pessoas formadas nos cursos promovidos pela Marisol. E a rotatividade de funcionários em toda a companhia tem se mostrado estável, desde 2004, na casa dos 3%.

A unidade cearense responde por cerca de 2,1 mil dos colaboradores da empresa, que até o final de agosto empregava, no total, 5.786 pessoas □ 1.482 deles contratados no primeiro semestre deste ano. Destes, 1.170 na indústria e 312 nas unidades de varejo.

No primeiro semestre deste ano, a Marisol teve receita líquida de R\$ 190,7 milhões, 6,5% acima dos R\$ 178,9 milhões registrados em igual período de 2009. No ano passado, a receita bruta da companhia foi de R\$ 506,8 milhões. A previsão para este ano é manter o ritmo de dois dígitos de crescimento que a empresa vem registrando nos últimos anos.

Para Donini, o fato de o funcionário não ter experiência não é importante. O que faz a diferença é desenvolver o conhecimento dentro da empresa. O investimento em treinamento e aperfeiçoamento do clima interno da companhia são as duas principais ferramentas que a Marisol vem aplicando na gestão dos negócios.

"Temos uma atividade em que o processo criativo tem de ser permanente. Se não tivermos esse cuidado, a mesmice nos mata. Ao mesmo tempo, somos espremidos por cronogramas apertados", diz Donini. Para ele, o grande desafio é manter a equipe engajada, fazendo o que gosta.

Em 2009, a empresa investiu R\$ 21,8 milhões nos projetos voltados ao público interno - uma média de R\$ 3.730,00 por colaborador. O valor apresentou um crescimento de cerca de 30% sobre 2007, quando a Marisol declarou ter investido R\$ 15,5 milhões nessa área. Neste ano, até agosto, esse tipo de gasto caiu para R\$ 97,64 por funcionário.

Desde o ano passado, depois de analisados os resultados de uma pesquisa sobre o clima dentro da companhia feita em 2008, a Marisol vem reestruturando algumas das práticas de gestão de recursos humanos dentro da empresa. O trabalho envolveu especialmente a análise dos salários, as oportunidades de crescimento profissional, o ambiente interno, a proximidade dos subordinados com a liderança e o relacionamento entre as áreas.

No diagnóstico mais recente, em 2008, a empresa identificou 182 citações pedindo melhoria quanto à postura das lideranças. A partir daí, a empresa estruturou um programa para estes líderes batizado de Jeito de Ser Marisol. No final de julho, foram montadas três turmas para atender 182 líderes. Na prática, eles vão ficar em sala de aula para receber palestras dos especialistas de cada área.

Segundo Sabrina Simões Nova, coordenadora do projeto, o objetivo é afinar alguns processos de gestão entre diferentes setores da empresa. "O objetivo sempre é a retenção dos profissionais", diz.

Também está em andamento um trabalho para aprimorar a gestão de carreiras e desenvolvimento dos profissionais da Marisol. Um dos critérios que vai passar por modificações é o da competência técnica para ocupar determinado cargo.

Em vez de ser avaliado somente quando entra na companhia ou quando surge uma chance de promoção, a intenção é tornar as análises de desempenho periódicas, a cada um ou dois anos.

Além da atividade industrial - a Marisol tem capacidade instalada para produzir 12,5 milhões de peças de roupas por ano, 2 milhões de pares de calçados e 1,6 milhões de pares de meias-, a empresa detém operações no varejo. Controla as empresas Oneservice, que gerencia a rede One Store e Marisol Franchising, responsável por administrar os canais de distribuição das marcas Lilica Ripilica, Tigor T. Tigre, Rosa Chá e Pakalolo. No começo do ano, a empresa também anunciou ao mercado a aquisição do controle da Blue Pink, com roupas e acessórios para bebês.

**Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 14 set. 2010, Empresas, p. B8.**

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais