

A diferença FAZ A FORÇA

Saiba como aproveitar o que cada funcionário tem de melhor para obter bons resultados para a sua empresa

por Daniele Zebini

Os opostos se atraem. No mundo empresarial, podemos dizer mais, se complementam. Uma equipe bem formada conta com funcionários de personalidades distintas, mas que conseguem trabalhar em sinergia. Para isso, é fundamental que o líder busque em todos eles duas características em comum: facilidade de relacionamento interpessoal e para trabalhar em grupo. "Por mais complementares que as pessoas sejam, haverá momentos em que as opiniões serão divergentes e tais competências podem fazer toda a diferença", afirma Ana Maria Magni Coelho, gerente do escritório regional Alto Tietê do Sebrae-SP e consultora em gestão empresarial.

Parece fácil, mas lidar com as diferentes personalidades dentro de uma equipe requer muita maturidade do gestor. É preciso saber enxergar os membros individualmente, analisar seus perfis e respeitar os limites de cada um. "Identifique os pontos fortes da equipe, defina metas, cobre resultados individuais e institua a meritocracia (sistema onde o mérito pessoal determina a hierarquia). Se você espera obter resultado através das pessoas, precisa estar disposto a reconhecê-las", explica Ana Maria. Segundo a especialista, um bom líder não precisa saber fazer, mas sim saber o que as pessoas devem fazer e dar-lhes condições para isso. ▶

***"Um colaborador satisfeito com ambiente de trabalho, com o salário e em paz com a família traz resultados maiores",
Rodrigo Caseli, Lojas Avenida***



Rodrigo Caseli,
Presidente das Lojas Avenida

Rodrigo Caseli, presidente das Lojas Avenida, concorda e orgulha-se de dizer que a cultura da empresa sempre foi a de dar oportunidades para os funcionários. "Todos os 2.415 colaboradores que trabalham na empresa sabem que têm a oportunidade de crescer, alcançar salários melhores e cargos mais altos", afirma. "Outra maneira de motivá-los é deixar todas as informações claras e acessíveis a todos. Temos diversas ferramentas que possibilitam isso, inclusive, os colaboradores possuem o meu telefone direto, para quando quiserem elogiar ou reclamar."

Tem dado certo. Este ano, as Lojas Avenida entraram para o ranking das melhores empresas para se trabalhar no Centro-Oeste, feito pelo instituto Great Place to Work, empresa de consultoria que realiza essa pesquisa desde 1980 e está presente em 44 países. E os resultados refletem no caixa. "Um colaborador satisfeito com ambiente de trabalho, com o salário e em paz com a família traz resultados maiores", diz Caseli.

Oferecer oportunidades de crescimento aos funcionários é também a filosofia da Chilli Beans, a maior rede brasileira de óculos escuros e acessórios. "O principal erro que um líder de varejo pode cometer é não compreender que vendedor é uma carreira, não uma situação pontual", afirma Mario Ponci, diretor de expansão da Chilli Beans. "Tem de dar oportunidades para esse vendedor vislumbrar um futuro na rede, virar supervisor, gerente e até franqueado. Temos inúmeros casos de franqueados que começaram como vendedores", conta.

Conhecer para motivar

Segundo Ana Maria Magni Coelho, motivar os funcionários é mesmo o caminho para o sucesso, já que as pessoas são um dos principais diferenciais competitivos de uma empresa na era do conhecimento. "Cada dia é mais visível a relação equipe-desempenho. Equipes de primeira geram resultados de primeira. Equipes medíocres geram resultados medíocres." Ela lembra que, para estimular colaboradores com perfis diversos, o gestor precisa conhecer as personalidades de cada um, suas histórias de vida e metas. Só assim é possível descobrir o que os instiga e desafiá-los da forma correta. "As empresas precisam entender que, para 'vestir a camisa', as pessoas precisam se sentir confortáveis dentro dela", afirma.

É nisso que acredita Mario Ponci. Para fazer parte da equipe da Chilli Beans, o candidato tem de se identificar com a marca. "Na nossa experiência na Chilli Beans, em 12 anos de franchising, o que se percebe é que as lojas com crescimento mais rápido são aquelas que têm por trás um franqueado apaixonado pela marca", diz Ponci. A rede já conta com 340 pontos de venda exclusivos no Brasil, Estados Unidos, Portugal e Angola. Mas, tanto aqui quanto no exterior, a gestão dos funcionários é a mesma. "O que muda no exterior é que a pessoa tem de fazer uma imersão no DNA da marca, para que leve essa cultura para sua equipe de lá." ▶



Mário Ponci,
Diretor de expansão da Chilli Beans

Solução de conflitos

Claro que uma equipe com funcionários reconhecidos, que vestem a camisa da empresa e sentem orgulho de trabalhar nela, corre menos risco de entrar em conflito. Mas eles existem. E esse assunto o gestor não pode deixar para depois. "O bom líder é aquele que resolve conflitos de forma imediata", afirma **Marcelo Lico, sócio-diretor da Macro Auditoria e Consultoria**. "Não adianta se esquivar ou acreditar que, com o tempo, o conflito se soluciona. Apenas ao confrontar a situação, deixando que todos os envolvidos se expressem, o líder abre espaço para a real solução do conflito, permitindo a transformação das diferenças em resultados", completa Ana Maria Magni Coelho. Segundo a consultora em gestão empresarial, conflitos podem ser positivos, pois estimulam o interesse pelo desafio. "Costumo dizer que líderes podem escolher potencializar qualidades ou corrigir defeitos. Os melhores resultados vêm daqueles que fazem a opção pelas qualidades."

SETE PASSOS DE UM BOM GESTOR

- Equipes de alto desempenho precisam ter autonomia. Delegue atividades, confie nas pessoas e contribua para que elas se desenvolvam;
- Não basta construir um bom relacionamento se a equipe não for capaz de gerar resultados ao negócio. Foque em resultados;
- Sempre ofereça feedback. Essa é uma ferramenta que melhora o desempenho do próprio líder e de toda a empresa. Pergunte para a equipe o que lhes impede de cumprir suas obrigações de maneira efetiva;
- Mantenha constância em seu propósito e visão. As pessoas precisam saber para o que estão contribuindo e mudar tudo, o tempo todo, pode deixá-las sem saber como aproveitar suas próprias competências;
- Não feche os olhos aos conflitos. Levar pequenos problemas para frente pode minar todos os esforços para obtenção de resultados aos negócios;
- Incentive a criatividade e a inovação;
- Aprenda, sempre. Liderar pessoas altamente competentes requer que o próprio líder renove seu estilo de liderança.