

“Não basta treinar a Equipe é necessário também desenvolver Líderes!”

Julia Tittoto, Flávia Salmeron.

É comum observarmos que muitos distribuidores de insumos investem em treinamentos para a equipe, principalmente relacionados a assuntos técnicos, como por exemplo, conhecimento de novos produtos, vendas, gestão de carteira de clientes, análise de crédito, novas práticas e ferramentas agrícolas e administrativas. E isso é muito bom!

Também é comum nos depararmos com equipes desmotivadas, alta rotatividade de colaboradores, bons funcionários indo embora e dificuldade em atrair talentos. Essas são dores que escutamos com frequência.

Já parou para refletir o que realmente leva as pessoas a se desmotivarem e pedirem demissão? As pesquisas indicam que os principais motivos são falta de reconhecimento, gestor que não escuta, clima organizacional rodeado por tensão e medo, estagnação da função, políticas internas ultrapassadas, falta de autonomia e insatisfação com a remuneração. Ou seja, a maioria destes fatores está relacionado a Liderança de Pessoas. Há estudos que comprovam que 70% do engajamento de uma equipe está relacionado a qualidade do seu líder.

Recentemente ouvimos de um Consultor de Vendas, a seguinte fala: “Eu precisava trocar ideias com meu gerente sobre desafios que venho enfrentando com alguns clientes, sei que ele pode me ajudar e orientar. Porém ele nunca tem tempo para mim, está sempre ocupado com reuniões. E quando me liga, é quase sempre para me cobrar a meta e me dar bronca. Não aguento mais, me sinto perdido e estou buscando oportunidade em outra empresa.”

Essa é uma dinâmica recorrente quando temos um perfil de chefia técnica e não de líder gestor. Para apoiar essa transformação trazemos para discussão três relevantes papéis da liderança: Condução da equipe na direção da meta; Manutenção e Fortalecimento da equipe e Desenvolvimento de pessoas.

1. Condução da equipe na direção da meta

Compreende as atividades de mobilizar as pessoas e formar uma boa equipe, ter clareza do propósito e do objetivo comum a ser alcançado, alinhar claramente as metas e as responsabilidades de cada membro bem como o acompanhamento dos resultados e o estabelecimento de ações de melhoria contínua para levar a equipe a executar aquilo que precisa ser feito em direção ao objetivo comum a ser alcançado.

2. Manutenção e fortalecimento da equipe



É claro que levar o grupo a um determinado resultado não é simples. A caminhada não é uma linha reta, é uma estrada com altos e baixos, com vários obstáculos. São imprevistos que surgem, mudanças de cenário, emoções que afloram. A pandemia do Coronavírus, por exemplo, mexeu muito com as emoções e sentimentos de todos nós. E a equipe também sente! Sente medo de perder o emprego se não bater a meta, medo de perder o cliente se insistir no envio da documentação, sensação de impotência, perda de familiares e entes queridos, etc. O Gestor precisa estar atento a isso, observar e se comunicar com a equipe o tempo todo, mostrando estratégias e ajudando a eliminar esses obstáculos, mantendo a equipe motivada, forte e coesa, baseada na confiança e na construção de relacionamentos saudáveis e duradouros.

3. Desenvolvimento de pessoas

Desenvolver, treinar, orientar e incentivar o crescimento de cada pessoa da equipe, também é responsabilidade do Líder. Muitas vezes, alguns Gestores pensam que o segundo e terceiro papel são funções do Departamento de Recursos Humanos, mas não é. O RH tem como função oferecer apoio, suporte, ferramentas aos Líderes, por exemplo, orientar e treinar sobre como conduzir conversas de feedback, conversas de desligamento de profissionais, como conduzir uma situação de conflito na equipe, se necessário pesquisar opções de cursos ou treinamentos específicos para atender as necessidades das equipes e dos Gestores. Mas, cabe ao Líder realizar as ações que criam e sustentam a estrutura de uma equipe.

Os Gerentes de Filial, em geral, já foram Consultores de Vendas um dia e foram promovidos. Portanto, tem conhecimentos e experiências que os Consultores de Vendas, principalmente os mais novos, não tem, como por exemplo, formas de abordar cada perfil de cliente, estratégias de vendas, como lidar com as objeções dos clientes. Como Gerente, sua missão passa a ser inspirar e desenvolver a equipe de vendas, por isso, precisa estar disponível no dia a dia para dialogar com sua a equipe.

Colocar em prática a metodologia de feedback, de maneira construtiva e assertiva, também pode auxiliar no desenvolvimento da equipe. Reconhecer e elogiar o colaborador sempre que ele apresentar um bom trabalho ou comportamento. Chamar para uma conversa individual, quando o trabalho ou comportamento não for condizente com o esperado ou com os valores da empresa, mostrando exemplos do que ele precisa melhorar e ajudando-o a enxergar caminhos do que fazer para melhorar. Como por exemplo, sugerir um curso de storytelling para melhorar a sua capacidade de se comunicar, de se expressar e de negociar com o cliente. Adotando o feedback como um hábito, com certeza a evolução da equipe será percebida rapidamente.

Em geral, o que ocorre nos distribuidores é a promoção do Consultor de Vendas a Gerente de Filial devido ao alto faturamento que ele trouxe para o negócio e seu nível de conhecimento técnico. No entanto, essa nova posição exige habilidades de liderança e gestão de pessoas, mas as Faculdades, principalmente os cursos de Engenharia, não forma profissionais para serem Líderes, Gestores de equipe. Cumprir esses papéis demanda do Gestor querer ser Líder

por escolha e motivação interna, dedicar sua atenção e tempo para as necessidades e desafios da equipe e se dispor a aprender novas habilidades.

Além do conhecimento e habilidades técnicas, para apresentar alta performance como líder de equipe, os Gestores necessitam ter bem desenvolvidas as habilidades comportamentais, as chamadas *soft skills*. Destacando alguns exemplos, a inteligência emocional para lidar com momentos de tensão, adversidade e pressão. Reagir no impulso, após um erro do colaborador, por exemplo, quase sempre leva o Gestor a agir de forma inadequada, muitas vezes de forma grosseira e humilhando o colaborador.

A comunicação assertiva, que consiste em ser objetivo, direto ao ponto, mas sem ser rude, grosseiro. Uma forma de medir se você está sendo assertivo na comunicação é o retorno que você está tendo dos próprios liderados. Os liderados estão entregando o trabalho conforme as expectativas? Você nota sentimentos positivos e comprometimento neles? Se sim, é sinal de que sua comunicação está sendo assertiva. Se não, essa é uma habilidade a ser trabalhada.

Delegar atividades também é super relevante. Recorrentemente nos deparamos com Gestores que não “largam o osso” e ficam preso em atividades operacionais que tomam tempo, por exemplo, análise e aprovação de pagamentos, preencher planilhas e documentos que é responsabilidade da equipe executar, e acabam deixando de lado funções importantes das lideranças, como propor projetos e estratégias de melhoria para o setor que atua, trazer inovações e soluções para ajudar os seus superiores a resolverem os problemas que atingem a empresa.

Concluindo, nota-se que é muito diferente gerenciar e responder pelos nossos resultados individuais, do que gerenciar as atividades e responder pelos resultados de uma equipe. Vale lembrar uma fala de Jack Welch, que foi CEO da General Eletric por muitos anos, “Antes que você se torne um líder, o sucesso é seu próprio crescimento. Quando você se torna um líder, sucesso é fazer os outros crescerem”. O crescimento, a sustentabilidade no longo prazo e o sucesso de qualquer negócio dependem diretamente do treinamento e desenvolvimento dos seus Gestores, desde Supervisores, Coordenadores, Gerentes e até Diretores.

Temos acompanhado muitos casos de empresa do mercado Agro que já reconheceram a necessidade e estão investindo no desenvolvimento dos seus Líderes, trabalhando a mudança de mentalidade e cultura de liderança, e estão colhendo os frutos: equipe batendo as metas, baixa rotatividade e facilidade para atração de talentos. Sim! É por meio dos Líderes que as transformações sustentáveis acontecem!

Sobre as autoras:



Julia Cavalheri Tittoto

Consultora e Educadora Corporativa, especialista em Formação e Familiar Desenvolvimento de Líderes de Alta Performance, Carreira e Sucessão. Experiência de 13 anos no mercado Agro, tendo vivência em Associação do Setor, Propriedade Rural de terceiros e da família. Professora do MBA de Agronegócio da FGV Management. Coach e Treinadora de Líderes com formações pelo IBC e Instituto Liana Gomes. Graduada em Engenharia Agrônômica pela FCAV/UNESP Jaboticabal e Mestre em Administração de Organizações pela FEA-RP/USP.



Flávia Salmeron

Diretora de Educação Corporativa da Markestrat Group e especialista em Behavior designer. Mais de 25 desenvolvimentos profissionais e executivos no mercado Agro. Foi diretora de RH da Hidrovias do Brasil e executivas de Gestão de Pessoas na LDC, Bayer e Coopercitrus. Tem formação em Psicologia pela PUC-SP, Marketing pela FGV-SP e MBA pela FIA- USP e Cultura Organizacional pelo MIT.

