

DIMENSÃO HUMANA

HUMANIZAR PARA PROSPERAR: UM OLHAR HUMANO PARA A GESTÃO DE PESSOAS NO VAREJO

*Olegário Araújo
Francine Zanin Bagatini
Marcelo Silva
Minoru Kamachi
Sandro Benelli*

Os ciclos dos negócios estão mais curtos. Cabe ao CEO orquestrar e liderar a execução na linha de frente, humanizar as relações, para construir o diálogo, engajar, dar voz para todas as partes interessadas, dialogar envolvendo mentes e corações e incorporar neste processo os novos valores da sociedade e utilizar as ferramentas corretas.



Períodos de mudança são inevitáveis. O ambiente de negócios é desafiador e mudanças, adaptações e reestruturações têm se tornado cada dia mais frequentes e necessárias. Sejam elas impulsionadas pelo ambiente externo ou interno das organizações, essas mudanças exigem que as empresas se adaptem com velocidade e consistência. Sobretudo, o varejo vivencia diariamente a constante necessidade de dinamicidade e transformação.

John Kotter¹ definiu oito etapas pelas quais as organizações passam em momentos de transformação. Basicamente, o ímpeto da mudança surge a partir do esforço de indivíduos ou grupos na avaliação do mercado e de potenciais oportunidades. Após essa definição, uma equipe orientadora da mudança é formada para criar a visão e definir os objetivos e metas futuras. Assim, a visão é comunicada e perpetuada. A partir desses cinco primeiros passos, as organizações definem vitórias de curto prazo, consolidam melhorias e institucionalizam as novas abordagens. Nota-se que todas as etapas envolvem a dimensão humana, pois são as pessoas que aspiram, inspiram, administram, praticam e perpetuam os valores que possibilitam que a mudança aconteça.

A disrupção promovida pela mudança afeta todos os colaboradores e cabe aos líderes fortalecerem o diálogo, o engajamento e o senso de pertencimento de suas equipes. Independente da extensão da mudança, os líderes precisam nortear os colaboradores ao sucesso, mesmo que a situação provoque resistência, insegurança e incerteza.

Neste artigo, Marcelo Silva (Conselheiro de Administração de Empresas), Minoru Kamachi (CEO da Soneda Perfumaria) e Sandro Benelli (Conselheiro de Varejo) oferecem dicas valiosas para os CEOs e líderes refletirem sobre a importância das pessoas para o sucesso dos negócios. Seja no exercício das atividades do cotidiano ou em momentos de mudança, as pessoas são o maior ativo das organizações.

Por que as organizações falham?

Minoru Kamachi, CEO da Soneda, acredita que a mudança é uma consequência da inquietação do empreendedor. A Soneda nasceu a partir da fusão de uma empresa familiar com a rede 'Perfumaria 2000', adquirida em 2018. Entre os desafios do processo de fusão, uma preocupação emergia no quesito humano: Como integrar times de colaboradores oriundos de empresas distintas? Como comunicar aos colaboradores que, daquele momento em diante, uma nova empresa nascia?

O desafio de engajar os colaboradores batia à porta. Este momento de transição exigia um olhar especialmente acolhedor, tendo em vista a insegurança e a incerteza que mudanças robustas como aquisições e fusões ocasionam. Pensando nisso, a Soneda Perfumaria foi apresentada aos colaboradores em um grande evento dedicado a eles. A história de empreendedorismo da família de Kamachi foi o pano de fundo escolhido para criar a conexão necessária entre os colaboradores e a nova empresa,

a qual fora apresentada com um novo nome e identidade visual. Uma história transparente, humanizada e narrada de pessoas para pessoas.

Durante o evento, a tranquilidade e o senso de pertencimento se instauraram no recinto. Os próprios colaboradores foram convidados a definirem os valores orientadores da nova marca: aconchego, amor, beleza, confiança, fé e respeito. Neste evento, a Soneda compartilhou histórias do passado, fortaleceu seu presente e evidenciou aos colaboradores suas perspectivas de futuro. A Soneda criou uma história significativa ao compartilhar sua trajetória, evidenciar suas aspirações e abrir-se para o diálogo.

É difícil engajar a equipe quando o líder oferece todas as respostas. É necessário abrir-se para o diálogo e ouvir os colaboradores. As respostas irão emergir.

Seth Goldstrom², sócio sênior da McKinsey, identificou que a primeira razão para as empresas falharem é a falta de uma história atraente que encante os corações e mentes dos colaboradores. Processos de mudança demandam o comprometimento e a cooperação de muitas pessoas, as quais precisam compreender os 'porquês' antes de se engajar no 'como' e no 'o que'. Simon Sinek³ sugere que, sem um propósito claro, até as respostas certas nos levarão à direção errada. Os líderes devem ser claros e transparentes sobre suas expectativas, suas aspirações e os objetivos a serem alcançados. Pessoas não se engajam naquilo que não acreditam. O propósito deve fazer sentido para todos.

Momentos de transformação exigem que as organizações definam uma estratégia clara para guiar os colaboradores em direção aos resultados esperados. Roger Martin⁴ evidencia que uma estratégia é um conjunto de escolhas que, quando integradas, são capazes de posicionar a empresa à frente de seus concorrentes. A estratégia deve estabelecer os motivos que levaram a organização a buscar novas escolhas, tanto como definir a maneira como a organização atuará para gerar resultados. Uma boa estratégia deve ser traduzida em ações, oferecendo coerência e passos claros sobre como a organização buscará os objetivos almejados.

Marcelo Silva, Conselheiro de Administração de Empresas, evidencia que é papel do líder oferecer o mapa para que os colaboradores se sintam seguros e engajem com os objetivos do negócio. O líder deve motivar os colaboradores, incentivar a cooperação, estabelecer sinergia entre as equipes, identificar talentos e valorizar o esforço de seus liderados. Ele precisa atuar ativamente para inspirar, esclarecer as dúvidas e trazer confiança.

Silva pontua que as organizações falham quando os líderes não estão ativamente gerindo o processo de mudança. Mudanças bem-sucedidas ocorrem quando os líderes se tornam promotores ativos da transformação. Sandro Benelli, Conselheiro de Varejo, resalta que o líder é o agente responsável por definir as prioridades. O colaborador trabalha inspirado na liderança: se a liderança não inspira, os colaboradores não engajam.

O envolvimento do líder ajuda a diluir os sentimentos negativos dos colaboradores em relação à mudança, porém a ordem natural do processo é que as pessoas busquem permanecer em suas zonas de conforto. Por mais que os benefícios da mudança sejam claros e otimistas, a ideia da ‘mudança’ coloca em xeque o conhecido e o seguro. Segundo Kotter¹, a insegurança dos resultados futuros paralisa e faz com que os colaboradores fiquem na defensiva, criando impedimentos e evitando etapas necessárias. Logo, as organizações falham quando a equipe se apresenta resistente à mudança.

A comunicação precisa ser uma via de mão dupla

Um dos fatores cruciais para superar a resistência é a comunicação. Os colaboradores não se engajam enquanto possuírem dúvidas, incertezas e inseguranças quanto à necessidade da mudança e aos resultados de seus esforços. Compartilhar é o segredo para que os colaboradores assumam responsabilidades e se sintam pertencentes à organização. Porém, a comunicação não deve ser apenas *top-down* e os líderes precisam praticar a escuta ativa. Especialmente no varejo, Kamachi e Silva corroboram sobre a importância de visitar as lojas e estar em contato com as pessoas que estão na linha de frente.

Ouvir os colaboradores e observar o ambiente de loja são atitudes essenciais para promover mudanças e aprimorar as estratégias de gestão. Para melhorar a experiência dos consumidores, é necessário melhorar a maneira como a equipe é gerenciada. Gentileza gera gentileza, questão que se desdobra em um efeito dominó: gentileza no relacionamento entre líderes e colaboradores gera gentileza no relacionamento entre colaboradores e clientes. Para fortalecer o relacionamento, a Soneda criou a Academia Soneda para ministrar treinamentos internos semanalmente. A estrutura dos treinamentos evidencia 50% do tempo para conteúdos técnicos e 50% do tempo para conteúdos de desenvolvimento pessoal. No varejo, valorizar os aspectos humanos é crucial para manter o negócio transparente e salutar. Empresas são formadas por e para pessoas.

As organizações falham quando o líder não se comunica. É necessário compartilhar o propósito da empresa e ser claro e transparente sobre suas expectativas e orientações. A comunicação genuína estimula o diálogo e gera confiança, criando um ambiente de aconchego para os colaboradores se sentirem confortáveis para se manifestar abertamente, compartilhar ideias, insatisfações e percepções. Ademais, é necessário comunicar para compreender o que as pessoas almejam para suas carreiras. Silva evidencia a necessidade de compreender as nuances dos seres humanos, seus valores, sua cultura, suas ideias e seus costumes. Uma promoção para um cargo de gerência pode ser motivo de felicidade para alguns colaboradores, mas motivo de descontentamento para outros. O diálogo abre as portas para compreendermos a essência das pessoas.

Kamachi analisa que a empatia é o segredo da humanização. Negócios prósperos compreendem as diferenças e desenvolvem um ambiente mais acolhedor e humano. Não obstante, as organizações são guiadas por valores. Por vezes, os valores orientadores dos indivíduos não estão alinhados aos valores da organização e esse desalinhamento pode causar estranheza, insatisfação e desentendimento entre colaboradores e líderes. As organizações falham quando o desalinhamento de valores se torna evidente.

Alinhamento de valores

A liderança deve considerar o alinhamento de valores como um dos principais critérios para o recrutamento e seleção. Não devemos observar esse critério como um fator de exclusão ou preconceito. É importante lançarmos luz para a contratação de pessoas que se sentirão confortáveis, acolhidas e valorizadas pela maneira como a organização perpetua seus valores.

O desalinhamento traz resultados negativos para o bem-estar e o desempenho dos colaboradores. Jack Welch, CEO da General Electric entre 1981 e 2001, propôs uma matriz para classificar os líderes de acordo com o seu alinhamento de valores com a organização e o seu desempenho individual (Figura 1). Essa matriz pode ser facilmente utilizada para avaliar colaboradores em outros níveis hierárquicos.

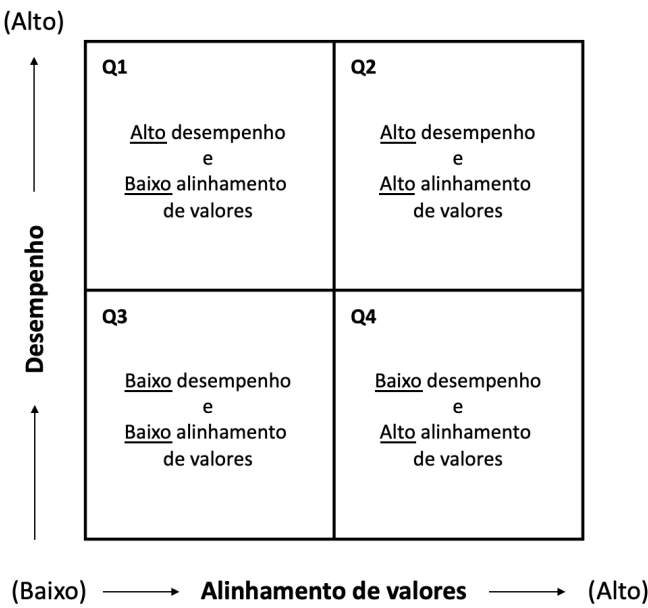


Figura 1. Matriz Desempenho-Valores proposta por Jack Welch. Nota. Buchko e Buchko (2012)⁵. Traduzida e adaptada pelos autores.

O eixo dos valores indica quanto um colaborador acredita e age em consonância com os valores da organização, enquanto o eixo do desempenho indica o quanto o colaborador é capaz de entregar resultados significativos na posição em que atua. Benelli analisa que as organizações agem de maneira similar ao observar os colaboradores nos quadrantes Q2 e Q3. Para as organizações, colaboradores com alto desempenho e alto alinhamento de valores são os colaboradores considerados o

futuro do negócio. Já colaboradores no quadrante oposto (baixo desempenho e baixo alinhamento de valores) são os colaboradores que não devem permanecer na empresa.

Por sua vez, os quadrantes Q1 e Q4 são os que irão indicar ao mercado os reais valores da companhia. Se a organização valorizar colaboradores que oferecem resultado, porém possuem baixo alinhamento de valores (Q1), o mercado compreende que o foco da organização está estritamente nos resultados de curto prazo. Perpetuar comportamentos desalinhados fará com que os valores da organização sejam diluídos ao longo do tempo.

Esses dois eixos – alinhamento de valores e desempenho – possuem relação com a confiança estabelecida dentro das equipes. Richard Barrett⁶ definiu que a confiança é uma palavra composta por duas dimensões: o caráter e a competência (Figura 2). Enquanto o caráter é um reflexo da pessoa em sua essência – envolvendo valores pessoais, inteligência emocional e inteligência social –, a competência reflete a inteligência mental, as capacidades e as habilidades dos indivíduos entregarem resultados. Em síntese, a competência diz respeito a atingir resultados, enquanto que o caráter indica como você os atinge. Possuir profissionais com valores desalinhados à organização desequilibra as relações de confiança, gerando suspeitas, desentendimentos e impedindo que vínculos fortes e duradouros sejam estabelecidos. Há de se considerar que, no longo prazo, os resultados são afetados pelas consequências das relações frágeis que se formaram.

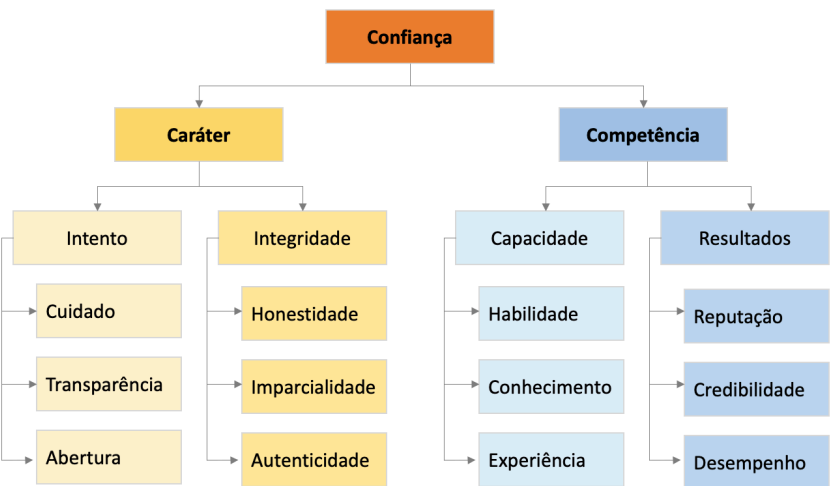


Figura 2. Matriz da Confiança.
Nota. Barrett (2018, p. 220)

A organização também precisa se posicionar sobre colaboradores com alto alinhamento de valores e baixo desempenho (Q4). Essas decisões esclarecem aos atuais e novos colaboradores como a organização se relaciona com as pessoas e como ela equilibra o desempenho com o propósito. Benelli avalia que as novas gerações são mais tolerantes e sensíveis em compreender os colaboradores nesse quadrante. Essa questão é especialmente importante quando observamos que os ambientes de negócio estão mais diversos, combinando pessoas de diferentes gerações em uma mesma equipe de trabalho. Além do desalinhamento de valores entre a organização

e os colaboradores, devemos observar os conflitos entre colaboradores com crenças, valores e perspectivas distintas.

Conflitos de valores e ESG

Os conflitos de valores se tornam preocupantes quando diferentes gerações se encontram no processo de contratação. De acordo com pesquisa da Talenses Executive⁷, 53% dos executivos de alta liderança participantes do estudo acreditam que a preocupação das empresas em possuir uma agenda ESG (*Environmental, Social, and Governance*) influencia positivamente na atração e retenção de profissionais pertencentes à Geração Z. Por outro lado, uma agenda ESG influencia apenas 22% dos profissionais da Geração Y, 6% dos profissionais da Geração X e 4% dos profissionais Baby Boomers. Assim, Benelli avalia um desalinhamento de valores já no processo de atração de talentos, no qual os contratantes (majoritariamente profissionais da Geração X) não valorizam as preocupações de quem está sendo contratado (Geração Z).

Benelli evidencia que, atualmente, o varejo não é mais uma opção para quem não tem opção. O varejo faz carreira e desperta o interesse dos novos profissionais. Sendo assim, questões geracionais precisam ser compreendidas e inseridas na discussão dos valores que guiam as organizações. Dado que a nova geração de profissionais é estimulada pelo propósito, pelo ideal de inclusão, pelo diálogo aberto e pela possibilidade de oferecer contribuições genuínas para a sociedade⁸, os novos profissionais devem ser participantes ativos das transformações que estão ocorrendo no varejo. Times diversos são propulsores da inovação. As organizações devem abraçar a mudança, tanto como os profissionais que desejam promovê-la.

Como saber se a sua organização irá falhar

As relações humanas moldam as organizações. Conflitos de valores, falta de liderança, excesso de resistência, ausência de comunicação e carência de um propósito claro podem trazer resultados negativos irreversíveis para a saúde dos negócios. Especialmente no varejo, o relacionamento humano genuíno precisa ser valorizado e trabalhado em todas as áreas da organização. A mudança organizacional acontece quando as pessoas mudam sua maneira de pensar e se abrem para o novo⁹. Olhe para os colaboradores com empatia e lembre-se: é necessário humanizar para prosperar.

Síntese – Por que as organizações falham?

- Ausência de propósito claro;
- O líder não conduz o processo de mudança;
- Resistência à mudança;
- Ausência de comunicação;
- Desalinhamento de valores.

Sugestões de leitura

- Acelere – John Kotter
- A organização sem medo – Amy C. Edmondson
- A quinta disciplina: A arte e a prática da organização que aprende – Peter M. Senge
- Comece pelo porquê: Como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir – Simon Sinek
- Dedique-se de coração – Howard Schultz
- Gente não é salame – Marcelo Silva
- Gerenciamento de mudanças – Esther Cameron e Mike Green
- O que a vida me ensinou: Marcelo Silva – Marcelo Silva
- Os segredos das empresas mais queridas: Como empresas de classe mundial lucram com a paixão e os bons propósitos – Rajendra Sisodia, Jagdish Sheth e David Wolfe

Notas

¹ Kotter, J. P. (1995). Liderando a mudança: por que os esforços de transformação. Harvard Business Review. Recuperado de: <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2?language=pt>

² Why transformations fail: A conversation with Seth Goldstrom. (2019). McKinsey & Company. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/why-transformations-fail-a-conversation-with-seth-goldstrom>

³ Sinek, S. (2018). Comece pelo porquê: Como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir. Rio de Janeiro: Sextante.

⁴ Harvard Business Review. A plan is not a strategy – entrevista com Roger Martin, Professor Emérito na Universidade de Toronto. Youtube, 2022. Recuperado de: <https://youtu.be/iuYIGRnC7J8>

⁵ Buchko, A. A. and Buchko, K. J. (2012). Values-Based Management or The Performance-Values Matrix: Was Jack Welch Right? Journal of Business & Leadership: Research, Practice, and Teaching, 8(1), 69-83.

⁶ Barrett, R. (2018). A organização dirigida por valores: Liberando o potencial humano para a performance e a lucratividade. Rio de Janeiro: Alta Books.

⁷ Talenses. ESG e os impactos na atração e retenção de profissionais. Youtube, 2021. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=iOF_dQfzarg

⁸ Francis, T., & Hoefel, F. (2018). 'True Gen': Generation Z and its implications for companies. McKinsey & Company. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>

⁹ Baggio, A., Digentiki, E., & Varma, R. (2019). Organizations do not change. People change! McKinsey & Company. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/organizations-do-not-change-people-change>

Sobre os autores

OLEGÁRIO ARAÚJO

Pesquisador – FGVcev

Cofundador da Inteligência360, pesquisador do FGVcev - Centro de Excelência em Varejo da FGV-EAESP, consultor consultivo de startups e vice-presidente do IMDV – Instituto Mulheres do Varejo. Graduado em Administração de Empresas pela PUC-SP, tem MBA em Gestão de Empresas pela FIA-USP, com extensão em varejo pela Youngstown State University e mestrado em Administração de Empresas pela FGV-EAESP na linha de Estratégias de Marketing e cursando uma pós-graduação em Neurociências e comportamento.

FRANCINE ZANIN BAGATINI

Doutoranda em Administração de Empresas – FGV EAESP

Francine é Publicitária, Mestre em Administração e estudante do Doutorado Acadêmico em Administração de Empresas na FGV EAESP. Colaborou ativamente com a elaboração dos conteúdos para o Fórum Varejo e Consumo promovido pelo FGVcev em 2022.

MARCELO SILVA

Conselheiro de Administração de Empresas

Graduado em Economia e Ciências Contábeis com Pós-graduação em Administração Financeira. Foi presidente do IDV - Instituto para Desenvolvimento do Varejo. É conselheiro de administração do Magazine Luiza, do Grupo Raymundo da Fonte, do Grupo Moura, da Movida/Grupo Simpar, do Grupo JCPM e do Grupo Algar. Também é conselheiro consultivo do Mundo do Cabeleireiro e da Ferreira Costa.

MINORU KAMACHI

Diretor – Soneda Perfumaria

Diretor da Soneda Perfumaria, atualmente com 35 lojas presentes em 15 cidades. Minoru tem 53 anos, é casado e tem 3 filhos.

SANDRO BENELLI

Conselheiro de Varejo

Executivo, conselheiro e consultor com mais de 30 anos de experiência no Brasil, França e Angola, em empresas como: Casino, GPA, Carrefour, Sendas, Máquina de Vendas etc. CEO em corporações familiares há 9 anos (Multicoisas, Corello, Intermarket, Veran e Saraiva). Conselheiro de empresas desde 2017 (Super Nosso, Super Opa, Grupo DHS, Lopes Supermercados, Bombril. Graduado em Física pelo Mackenzie com Especialização em Gestão Global pela University of Toronto, Administração de Marketing pela FGV, Recuperação Judicial pelo Insper, Sistema de Informações pela Mauá Engenharia. Além de Mestre em Gestão para a Competitividade e doutorando em Estratégia (ESG nas PMEs) pela FGV-EAESP.