

Quer crescer? Dê resultado

Roberta Queiroz



EVAIR PINHEIRO, 37 anos, gerente nacional de vendas da Nilza

Até pouco tempo, o crescimento na carreira estava desvinculado do desempenho. As pessoas cresciam à medida que iam envelhecendo nas empresas, mesmo que o resultado do seu trabalho fosse medíocre. Ainda é possível encontrar muitas companhias no Brasil onde esse sistema vigora. Nelas, sobem os profissionais que são amigos do chefe. Há, no entanto, outro grupo de empresas que reconhece o esforço e recompensa o desempenho. São essas organizações que estão em expansão — é delas que estamos falando. Nesse grupo, está a Nilza, produtora de laticínios de Ribeirão Preto, interior de São Paulo, que inicialmente era uma cooperativa. Em 2006, a Nilza foi comprada por um grupo encabeçado por Adhemar de Barros Neto, executivo que negociou a venda da Lacta para a multinacional Kraft. Houve uma reformulação do time gerencial e hoje a Nilza valoriza as pessoas que trazem resultados.

O administrador de empresas paulistano Evair Pinheiros, de 37 anos, é uma delas. Gerente nacional de vendas da Nilza, Evair montou do zero uma equipe vencedora, trazendo profissionais qualificados da Coca-Cola e da Ambev. Em dois anos, o time comandado por ele conquistou a liderança no mercado de leite longa vida no estado de São Paulo, desbancando rivais como a Parmalat. Antes da Nilza, Evair passou pela Danone, onde também imprimiu sua marca. Lá ele foi responsável pelo lançamento do iogurte Activia no Brasil e também pela consolidação da liderança da Danone no Sul do país. Como recompensa pelo conjunto de resultados que obteve nos últimos quatro anos, Evair teve cinco promoções e seu salário subiu 700%. Agora, o mercado valoriza — e paga melhor — os líderes que sabem engajar e reconhecer seus colaboradores. E, claro, trazem mais dinheiro para o negócio. Quando começou a galgar os primeiros postos de liderança, Evair tinha dificuldade em lidar com a pressão dos chefes e subordinados. Foi uma headhunter, responsável pelo processo de seleção de um gerente para uma grande companhia, quem primeiro o advertiu para esse fato. “Ela me disse que eu tinha potencial, mas não estava pronto para virar gerente”, diz. Evair procurou um serviço de aconselhamento de carreira para entender suas dificuldades e traçar um plano para lidar com seus pontos fracos. Seu desempenho melhorou. “Quando você leva as coisas para o lado emocional, não consegue filtrar as informações e passa o seu estresse para a equipe. Aprendi a transformar a pressão em desafio e passei a conseguir melhores resultados”, diz. O exemplo de Evair, e de outros executivos que você conhecerá ao longo desta reportagem, mostra o que muitos especialistas têm verificado nos últimos anos: o segredo dos profissionais que dão resultado é um misto de hábitos e crenças pessoais.



Para lidar com a pressão: Veja os cursos feitos pelo gerente Evair Pinheiro e os resultados obtidos. Clique aqui

"Criei um estilo próprio de liderança, com um canal de comunicação aberto com a equipe. Hoje lidero 80 pessoas e uma área cujo orçamento é de 12 milhões de reais" MARIANO JANISZEWSKI, 36 anos, diretor médico da Eli Lilly

APRENDA VOCÊ TAMBÉM

Em julho, quatro pesquisadores do Instituto de Tecnologia de Massachusetts, nos Estados Unidos, publicaram um estudo, fruto de três anos de pesquisa, entrevistas e testes, em que revelam que gerentes orientados para o resultado são movidos por um ciclo virtuoso de crenças e comportamentos que os motiva a ir cada vez mais longe. A conclusão dos pesquisadores: inteligência, criatividade e conhecimento são essenciais para um bom gestor, mas somente a eficiência na utilização desses atributos os converte em resultado. Por eficiência entenda-se a utilização dos atributos aliada à gestão da equipe. É o envolvimento do time que constrói um ciclo virtuoso de crescimento. No Brasil, há também um esforço de consultores e especialistas para diagnosticar o perfil e os hábitos do executivo eficiente.

Uma das autoridades no assunto é o professor Anderson Sant'Anna, doutor em comportamento organizacional e gestão de pessoas, da Fundação Dom Cabral, de Belo Horizonte. Ele conduziu uma pesquisa com líderes das 500 maiores organizações com sede no país e descobriu que seis em cada dez profissionais buscam incessantemente se desenvolver — isto é, se capacitar para fazer ainda melhor o que já fazem bem. "Eles procuram mentores, cursos, gurus e mesmo livros", diz Anderson. Essa jornada, quando bem orientada, eleva o desempenho no trabalho. Com isso, vêm melhores resultados para os negócios e, conseqüentemente, para a carreira. O paulistano Alexander Cássio Falcão Novo, de 34 anos, formado em engenharia mecânica, participou de cursos rápidos para melhorar sua comunicação e o trabalho em equipe. "A visão de engenheiro é voltada para o raciocínio lógico e numérico. Aprendi que uma má comunicação pode causar grandes problemas, quando não é bem contextualizada", diz. Há quatro anos, quando ocupava o cargo de gerente de distribuição da Vitarella, indústria pernambucana de alimentos, ele percebeu que era pouco assertivo. Essa característica prejudicava seu desempenho para tratar com os fornecedores, que puxavam o preço para cima, e com o chefe, que queria a menor cotação possível. As transações eram estressantes e cansativas. "O sucesso de uma negociação depende de uma comunicação direcionada para o perfil de cada pessoa", diz. Dois anos depois, Alexander pôs em prática o que aprendeu nos cursos que fez. A transação, que envolvia interesses semelhantes, transcorreu de forma tranqüila. O engenheiro foi mais assertivo. O resultado: uma economia de 200 000 reais no controle de estoque. "Percebi que tinha evoluído porque, além de gerar maior rentabilidade, também motivei a equipe." Alexander ganhou visibilidade no mercado e uma oferta de emprego numa multinacional. Atualmente, ele é gerente de logística da Coca-Cola Guararapes, engarrafadora que detém 58% do mercado em Pernambuco.



"Ouvindo as pessoas, além de conseguir mais resultados, ganhei uma equipe feliz e motivada. Por sugestão delas, hoje a cafeteria fatura duas vezes mais do que há seis meses"

LUCIANE BAZANELLE GIMENEZ, 37 anos, diretora de operação do Carrefour

RESULTADO SUSTENTÁVEL

Atualmente, só trazer mais dinheiro para dentro de casa não basta. O caso de Alexander ilustra bem essa mudança de paradigma, que reinou durante boa parte dos anos 80 e 90. Antes, o executivo que trazia mais dinheiro, independentemente da forma como o conseguia, levava todos os louros. Hoje, as empresas falam em resultado sustentável, que pode ser mantido ao longo do tempo. Para isso, é preciso priorizar a equipe. Ao demonstrar preocupação com a motivação de seu time, Alexander se coloca no grupo de líderes que enxergam na frente. Esse conjunto de profissionais é ainda raro no mercado e, por isso, muito valorizado. “As empresas querem pessoas com capacidade de lidar com a pressão de forma equilibrada”, diz Celso Braga, sócio-fundador da consultoria Bridge, de São Paulo.

Nesse sentido, o executivo brasileiro ainda precisa melhorar — muito. É o que mostra um levantamento feito pela Bridge, entre 2005 e 2007, com 1 500 executivos de média gerência de organizações de todos os tamanhos e setores no Brasil. A pesquisa mostra que 50% dos gestores reconhecem que não estão preparados para tomar decisões e liderar pessoas. O que não significa que eles não entreguem resultado. Na verdade, os bônus pagos a executivos nunca foram tão altos. E, como a remuneração variável está atrelada ao cumprimento de metas, supõe-se que os profissionais brasileiros estão se saindo muito bem. Mas o desempenho poderia ser melhor.

O levantamento da Bridge foi baseado em oito habilidades consideradas indispensáveis para ser um bom líder. As principais exigências das empresas segundo o estudo são: **1) trabalhar em equipe, 2) reagir bem às mudanças, 3) ter boa comunicação, 4) tolerar a pressão, 5) buscar desenvolvimento, 6) saber negociar, 7) tomar decisão e, claro, 8) gerar resultados.**

O executivo ideal, na avaliação da Bridge, deveria ter pelo menos seis dessas oito competências. “A função do líder é educar, ser multiplicador, conseguir olhar além da sua área”, diz Celso. A boa notícia é que quase todos os avaliados são orientados para buscar resultados. As competências que mais faltam a eles — e poderiam impulsionar ainda mais a entrega para a companhia — são a flexibilidade para lidar com situações novas e a tolerância à pressão. A diretora de operação do Carrefour, em São Paulo, Luciane Bazanelle Gimenez, de 37 anos, teve de relaxar nas suas metas para acomodar as expectativas da equipe. Luciane tinha um ritmo acelerado, trabalhando mais de dez horas diárias, mas não sabia como motivar seu time. Em 1995, quando chegou ao cargo de gerente de informática da unidade de São Bernardo do Campo, percebeu que precisaria mudar para conseguir crescer. Com três pessoas na equipe, ela recebeu um puxão de orelha do seu chefe, depois da reclamação de um de seus funcionários. “Ele foi até o diretor regional chorando para pedir para sair da minha equipe porque não agüentava mais trabalhar comigo. Disse que eu era muito brava”, diz. Luciane decidiu reavaliar a sua maneira de trabalhar em time.

Ela participou de cursos de comunicação e gestão do tempo e equipe, oferecidos pela empresa. Também fez mudanças na sua rotina. Agora, prioriza o contato com os 420 funcionários e pelo menos 70% do seu dia é gasto com a equipe. “Ouvindo as pessoas, além de atingir as metas, ganhei uma equipe feliz e motivada”, diz. O índice de 87% na pesquisa de satisfação dos funcionários da sua unidade de negócios é outra prova de que as mudanças deram certo. Por isso, não é difícil encontrar Luciane conversando com funcionários e clientes. Com as informações que colhe, consegue aumentar ainda mais o faturamento de cada seção. Um

exemplo simples é a cafeteria, que antes ocupava um espaço pequeno e, depois das modificações sugeridas pela equipe, fatura o dobro do valor contabilizado há seis meses.



"O sucesso de uma negociação depende de uma comunicação direcionada para o perfil de cada pessoa. Aprendi a utilizar as informações da forma correta, para ter melhores resultados" ALEXANDER CÁSSIO FALCÃO NOVO, 34 anos, gerente de logística da Coca-Cola

MUDANÇA DE PARADIGMA

A principal função do líder é mobilizar pessoas e comunicar bem as estratégias. "É isso que garante o melhor resultado", diz Maria Tereza Fleury, diretora da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas. O médico paulistano Mariano Janiszewski, de 36 anos, diretor médico da farmacêutica Eli Lilly há dois anos, teve de aprender essa lição. Mariano costumava ser excessivamente franco e intempestivo no trato com a equipe. Esse comportamento lhe rendeu um feedback negativo do chefe. Um dia o presidente da empresa, Gaetano Crupi, lhe informou que, se quisesse crescer, teria de controlar seu gênio explosivo.

A experiência fez o médico rever sua maneira de se comunicar. Mariano decidiu participar de cursos de gestão de equipes, de como ouvir e se comunicar melhor. "Criei um estilo próprio de liderança, com um canal de comunicação aberto com as pessoas. Deixei de ser impulsivo, de falar sem pensar, para ser visto por todos como um bom mediador de conflitos", diz. Em apenas um ano, foi promovido a diretor médico e passou a coordenar uma equipe com 80 pessoas e a gerenciar um orçamento de 12 milhões de reais. O resultado nesse caso, além dos números, é um clima de trabalho mais equilibrado e um líder que aprendeu a formar sucessores. Garantindo o crescimento na carreira e do negócio no longo prazo

Quer crescer? Dê resultado. Você S/A, São Paulo, out. 2008. Disponível em: <http://vocea.abril.com.br/edicoes/0124/aberto/materia/mt_349677.shtml>. Acesso em 20 out. 2008.