

RESOLVENDO O MAIOR DESAFIO DO VAREJO:

COMO TER UM TIME MUITO COMPETENTE?



Cultura! de Gente! de Relacionamento! de Atendimento!



Edmour Saiani

Resolvendo o maior desafio do Varejo: Como ter um Time muito competente?

2 Parte 1 - Poder de Atração



A MAIOR PENDÊNCIA DO VAREJO – GENTE MUITO BOA.

T-O-D-A- S as vezes que eu pergunto: quantas pessoas muito boas tem o seu Time a resposta vem – 10 a 20%.

Em seguida pergunto: o que você perde por não ter todas as pessoas muito boas, ou pelo menos a maioria?

A resposta demora um pouco, mas vem. Basicamente 80 a 90% dos seus

Clientes serão não tão bem ou mal atendidos. É muita perda de conversão, peças por Atendimento, ticket médio e, principalmente, reputação. Sua marca vale menos a cada Cliente mal atendido.

Faça as contas, Time faz parte do seu custo fixo. Ter gente boa não tem muito custo adicional. Você já paga por isso. Ter gente ruim é pagar por alguém que vai causar prejuízo.

Aí vem a exclamação: Cada vez mais é difícil achar gente muito boa!

Uma pausa: ouço isso há mais de 40 anos.

E sempre há um adendo: Na minha cidade é muito difícil achar gente.

Eu repito sempre: a segunda coisa mais difícil em Varejo é encontrar gente. A mais difícil é encontrar gente muito boa.

O maior fator crítico da sua marca é ter gente não muito boa trabalhando nela.

A/O Herói/ina da Ponta, como eu chamo, é fator definitivo para a conquista e ampliação de relacionamento com a/o Cliente.

E todo mundo que dá suporte a ela/a ajuda muito.

O PRIMEIRO PASSO PARA RESOLVER O PROBLEMA – MERECER GENTE MUITO BOA

Cena: No banheiro do shopping ou perto da sua loja alguém do seu Time é perguntado: Como é trabalhar lá? Se ele disser que é muito bom, quem perguntou vira candidato.

Resolvendo o maior desafio do Varejo: Como ter um Time muito competente?

2 Parte 1 - Poder de Atração

Se a sua marca for muito boa para o Time, o fator “Merecer gente muito boa” começa a ser resolvido. Se ele responder que não é um lugar muito bom, sinal de que a reputação da sua marca repele bons candidatos.

Varejo é um lugar com reputação – merecida, vamos aceitar – de ser muito duro para alguém trabalhar. Horas a fio em pé, fazendo às vezes coisas repetidas, tendo que ser cortês com todos, mesmo que alguns nem mereçam tanto. Sim, há Clientes que tratam muito mal quem os atende.

Ter o melhor ambiente entre todas as marcas de Varejo, não é tão difícil assim.

Mais difícil é ser um lugar sadio para se trabalhar, apesar de todas as dificuldades que o contexto impõe.

O MERECER GENTE BOA

Tudo começa com a cabeça, ops... e o coração de quem lidera a marca. O fator mais importante é o Líder da marca ter I.G.P. Interesse Genuíno em Pessoas. Cuidar de



verdade de quem ajuda a construir a marca. Fazer o bem vem antes de se exigir que as pessoas façam bem o que tem que ser feito. Líderes com I.G.P. fazem o que tem que ser feito para gerar muito mais que engajamento do seu Time. Eles inspiram voluntariado. Todos que se reportam a um Líder assim, acordam de manhã mais felizes e dispostos a fazer mais do que tem que ser feito. Voluntariamente.

Não é sonho, nem utopia. Isso existe. É raro. Mas existe.

O Líder de quem estamos falando é

normalmente justo. Mas muito exigente. Ele explicita o que espera das pessoas antes delas decidirem se juntar à marca. Mas dá todas as condições possíveis para cada pessoa realizar o seu pedaço na construção da marca.

É justo, muito exigente.

Cria espaço para que cada um do Time mostre o que sabe e pode fazer.

As pessoas num ambiente assim expandem sua competência até o máximo do seu potencial, com autonomia merecida. Claro, nem todo mundo merece autonomia. Para ser do Time tem que ter autodisciplina para não ter que ser vigiado ou cobrado.

E isso tem a ver com contratação. Não é com treinamento que se resolve esse problema.

Autodisciplina vem de berço e educação. Na infância.

O QUE OS TRABALHADORES QUEREM?

Tenho certeza de que é uma pergunta que você pode ter se perguntado uma ou duas vezes.

Resolvendo o maior desafio do Varejo: Como ter um Time muito competente?

Parte 1 - Poder de Atração

O que exatamente seus funcionários atuais e potenciais estão procurando? Pesquisa Global de Esperanças e Medos da Força de Trabalho de 2022 da PWC descobriu que havia cinco razões principais pelas quais os trabalhadores procuravam novos empregos: eles queriam algo mais gratificante, poderem ser eles mesmos, ser bastante recompensados financeiramente, ter uma equipe que se preocupa com eles e um Líder que os ouve.

Seu objetivo como gerente, diretor ou proprietário com escassez de mão-de-obra é garantir que você entregue essas coisas. Entraremos em “como” fazer isso já já. Mas, por enquanto, saiba, esse é o tipo de coisa que seus funcionários em potencial esperam em qualquer nova oportunidade de emprego.

O QUE UM LÍDER COM I.G.P. FAZ PARA MERECEER UM TIME NOTA 1000

Como fazer para conquistar gente boa e não ter alto turn over, ou o que é pior, gente que não

vai embora, mas faz um trabalho mediano?



1. Acrescente o fator gente na cultura da sua marca

Vamos começar com “Cultura da empresa”. O que é isso? Por que isso importa? E como você pode melhorá-la? Simplificando, a cultura da empresa refere-se aos valores, atitudes e comportamentos compartilhados de uma empresa que moldam a forma como as pessoas se comportam e a organização é administrada e funciona no dia a dia. A cultura da empresa determina a maneira como uma empresa opera. Se ela não incluir ou for focada em gente, nada do que falamos até agora se torna realidade. As pessoas querem trabalhar para empresas onde se sentem valorizadas, onde seu trabalho

seja importante e onde são tratadas com bondade e respeito. Claro, sempre e quando merecerem.

Se você não puder fornecer isso, ou seus funcionários saem, ou ficam, só que não. Braços e pernas, no máximo, presentes. Coração e mente ausentes.

Não acredita em nós? Em 2019, Glassdoor pesquisou mais de 5.000 trabalhadores dos Estados Unidos, Reino Unido, França e Alemanha, sobre a cultura da empresa. A pesquisa constatou que:

- 71% “procurariam um emprego em outro lugar se a cultura da empresa atual se deteriorasse”.
- 56% disseram que a cultura da empresa “é mais importante que o salário quando se trata de satisfação no trabalho.

A pesquisa também descobriu que:

- 77% “considerariam a cultura de uma empresa antes de se candidatar a um emprego lá”.

Resolvendo o maior desafio do Varejo: Como ter um Time muito competente?

2 Parte 1 - Poder de Atração

- 73% “não se aplicariam a uma empresa, a menos que seus valores estivessem alinhados com os seus próprios”.

Então, quais são os componentes de uma cultura que atrairá grandes talentos, inspirará um desempenho superior e que terá funcionários que adoram acordar na segunda-feira de manhã?



2. Patrocine comunicação aberta. Dê voz a todos.

Incentivar a comunicação aberta e honesta

entre funcionários e gerência é vital. Os funcionários querem e precisam ser ouvidos. Eles adoram saber que o que têm a dizer é usado para melhorar a estratégia da marca. Fazem isso sem salário adicional. Tudo incluído no custo fixo. Eles ouvem o Cliente e compilam tudo que o Cliente quer falar para a marca. Dar voz e trabalhar nos pontos de melhoria que quem está perto do Cliente sugere é o maior fator de evolução da marca.

Obviamente, se eles sentirem que não estão sendo ouvidos, vão se calar depois de algumas tentativas de falar. E acharão, com razão, que não têm valor.

Já tive a oportunidade de criar ambientes que ouviam e agiam. O crescimento de vendas é maior que dois dígitos. Experimente, tente. Você vai se surpreender.

Faça isso de todas as formas possíveis. Converse com seu Time. Ouça as opiniões dela. Seja ativo em levantar suas preocupações. Peça sempre sugestões pra resolver cada uma. Tente marcar reuniões individuais semanais

com cada um de seus funcionários. Você pode pedir e oferecer feedback, conversar sobre objetivos, treinamento para a carreira e dirimir conflitos.

Pode parecer simples, mas, às vezes, um bate-papo (e mostrar que você se importa) pode ser a maior remuneração para o Time e evolução do resultado de cada um.

3. Incentivar a colaboração

Você deve cultivar um ambiente que permita colaboração e integração em equipe. Intra e interáreas. Dê exemplos que façam seus funcionários sentirem que fazem parte de algo maior. Ao invés de pirâmide hierárquica, uma comunidade. Competição, só a mais nobre de todas: quem ajuda mais pessoas que precisem de ajuda? Você vai se surpreender com o quanto isso aumentará o moral da equipe e a produtividade.

Tente dar aos seus funcionários tarefas que eles possam concluir juntos. Ofereça à sua

Resolvendo o maior desafio do Varejo: Como ter um Time muito competente?

2 Parte 1 - Poder de Atração

equipe a oportunidade de treinar uns aos outros em determinadas tarefas que eles conheçam melhor, melhores práticas.

4. Reconheça esforço e resultado

Se sua equipe trabalha duro, ela merece saber que você reconhece o trabalho duro deles e comemora com eles suas realizações.

No curto prazo, coisas simples, como dias de folga aleatórios, vales-presente e pizza às sextas-feiras, são ótimas maneiras de reconhecer sua equipe.

Quem merece sente falta dessas ações.

Claro, pensando mais ambiciosamente, oferecer incentivos financeiros proporcionais ao esforço adicional que os muito bons fazem, é parte do processo. Isonomia não vale nessa hora. Quem é melhor tem que ganhar mais.

Bônus aleatórios não comprometem juridicamente seu relacionamento com o funcionário e são a maneira de abolir a ridícula lei da isonomia. Que só valoriza os mediócras cujo salário é igualado ao muito competente.

Resumo da ópera, seus funcionários sempre preferem recompensas financeiras a um simples tapinha nas costas. Só para você saber!

Mas é importante não apenas recompensar a conquista. O reconhecimento deve ser oferecido pelos esforços extra de quem realiza uma carga de trabalho mais pesada ou indo além do combinado na entrega de resultados.



5. Promover treinamento

Dê a seus funcionários a oportunidade de aprender novas habilidades e se desenvolver

profissionalmente. Eu sei, é bem provável que seus funcionários não trabalhem para você para sempre. Mas equipá-los com as ferramentas necessárias para florescer nos próximos anos de vida, não apenas de carreira fará que durante o tempo em que estejam com você eles se dediquem muito mais.

Converse com seus funcionários. Elabore o que eles querem ser no futuro. E, o mais importante, o que eles precisam fazer para chegar lá. Eles têm aspirações de gerenciamento? Talvez eles estejam interessados em outras áreas. Você nunca saberá se não perguntar. E é melhor você acreditar que sua equipe vai ser muito mais agradecida se você o fizer. As pessoas serão voluntárias do seu negócio e seus objetivos, se você cuidar dos deles.

6. Melhore seus pacotes de benefícios

Em seguida, benefícios. Os funcionários não apenas valorizam, mas esperam, pacotes de benefícios competitivos sempre que procuram

Resolvendo o maior desafio do Varejo: Como ter um Time muito competente?

2 Parte 1 - Poder de Atração

uma nova função. Você precisará garantir que os benefícios que você oferece forneçam valor genuíno aos seus funcionários. Dentro, obviamente, das suas possibilidades.

Ir além do básico conta muito. É o que o Time espera. Precisa de algumas ideias? Aqui estão alguns exemplos de benefícios que você pode oferecer aos funcionários:

- Horas de trabalho flexíveis
- Assistência médica
- Assistência odontológica
- Descontos por associação a academias
- Bolsas de estudos com parcerias com escolas, para os funcionários e filhos
- Subsídio de assistência à infância com parcerias com creches
- Descontos para funcionários
- Flexibilidade e trabalho híbrido (se fizer sentido)

Você pode oferecer alguns desses benefícios por mérito. Para quem faz diferente e muito

bem. Esta é outra forma de manter motivados no Time as pessoas que você quer.

7. Aumente seu pacote salarial

Você sabia que isso estava por vir. Você provavelmente precisará aumentar seus salários. Sabemos, não é o ideal. Mas, simplesmente, se você decidir oferecer salários mais altos, será muito mais fácil recrutar funcionários em potencial. Os funcionários querem ganhar o máximo de dinheiro possível. E, por que não deveriam? Claro, não estamos falando de salários de lojas de luxo na moda para quem trabalha em fast food. Mas que tal ser um dos que mais paga no mercado? Caro? Caro é não conseguir ter os melhores. Claro que para fazer valer isso o recrutamento, seleção e avaliação do Time terão que ser mais rigorosos. Só merece ganhar o máximo do mercado quem for o máximo no mercado em que atua. Caras muito bons.

Você pode estar pensando: “Isso não pode ficar um pouco caro? Encare como investimento.



Você recrutará maior talento:

Os melhores funcionários em potencial têm maior probabilidade de se candidatar a um emprego com um salário mais alto. Isso aumenta o número de candidatos e o conjunto de talentos para escolher.

Menos rotatividade:

Se você está oferecendo salários competitivos, é menos provável que seus funcionários saiam. Menos rotatividade significa menos dinheiro gasto em recrutamento e treinamento. E mais probabilidade de formar clientela e carteira de Clientes a partir do Time – o marketing mais eficaz e barato que uma marca pode fazer. Além disso, nunca é bom para o moral quando os melhores membros da equipe continuam saindo constantemente.

Resolvendo o maior desafio do Varejo: Como ter um Time muito competente?

2

Parte 1 - Poder de Atração

Moral aprimorado:

Os trabalhadores precisam se sentir valorizados. E, se não estiverem sendo pagos o suficiente, não serão. O moral baixo não é algo que deva ser examinado. Isso afetará outros membros da equipe, a eficiência dos funcionários e, especialmente em um ambiente de varejo, as relações com os clientes.

Percepção pública:

Trate seus funcionários como familiares e as pessoas perceberão. Trate-os mal e, você adivinhou, as pessoas perceberão. Sites de emprego, como a Glassdoor, permitem que os funcionários revisem empregadores anteriores sobre tudo, desde salários, entrevistas de emprego, aprovação do CEO, benefícios e muito mais. Se você está oferecendo ótimos salários, benefícios, seus funcionários cantam seus elogios. Se você não estiver oferecendo essas coisas, funcionários anteriores serão ouvidos. A percepção do público é importante quando se trata de recrutamento. Não esqueça!



8. Municie seus heróis/inas da ponta com ambiente prazeroso e tecnologia moderna

Por último. Invista na organização do trabalho. As ferramentas de tecnologia em sua loja dificultam o trabalho? Se a resposta for “Sim”, é provável que você não esteja ajudando.

As pessoas não querem trabalhar em algum lugar onde seu trabalho será desnecessariamente difícil.

Os funcionários estão se tornando cada vez mais digitais e sabem o que seus empregadores

podem oferecer a eles. Isso vai além da cultura, salário e benefícios da empresa.

Depois disso importa para eles saberem quanto a empresa investe na melhoria do local de trabalho.

Crie um ambiente tão prazeroso quanto a loja e dê aos funcionários ferramentas que facilitem seus trabalhos e você permitirá que sua equipe melhore a produtividade, a eficiência e gaste mais tempo prestando um melhor serviço ao cliente.

Ferramentas de produtividade aprimoradas também permitirão que os gerentes criem tarefas e objetivos para os membros da equipe, deleguem responsabilidades e monitorem o desempenho de seus funcionários em tempo real. Assim, você poderá comemorar as realizações de seus funcionários sempre que eles atenderem ou excederem as expectativas. E também seja capaz de abordar onde os problemas podem estar ocorrendo e como evitá-los no futuro.

Resolvendo o maior desafio do Varejo: Como ter um Time muito competente?

2

Parte 1 - Poder de Atração

Comece pelo fundamental, não precisa de muita coisa. Gestão de estoques omnicanal, redes sociais e crm.

Conhecer estes recursos ajuda a gerir estoques, amentar negócios com os Clientes atuais e ativar novos Clientes.

Saber que produtos estão chegando, quais precisam ter o giro acelerado, quais Clientes não compram há tempos, quais Clientes pode comprar, como posso inspirar novos Clientes a

comprar sendo um intrainfluenciador da marca, vão formar o Time do futuro.

Elas/es, que são heróis/inas da ponta vão se tornar Super Heróis/inas.

Isso é o melhor começo pra gente ter Time Muito Competente.

Tem mais pra fazer. Mas isso fica para os próximos artigos, nas próximas páginas.

Resolvendo o maior desafio do Varejo: Como ter um Time muito competente?

2 Parte 2 - Busca incansável



PODER DE ATRAÇÃO RESOLVIDO, AGORA É ENCONTRAR E MANTER QUEM MEREÇA TUDO QUE VOCÊ CRIOU.

A Parte 1 do artigo, se implementada, garante que você consiga atrair as melhores pessoas no seu mercado.

Construir uma equipe leva um certo tempo. Para quem não leu o primeiro artigo minhas frases favoritas: a segunda coisa mais difícil do Varejo é encontrar gente. A mais difícil é encontrar gente muito boa.

Só pra não esquecer de citar um dos meus maiores aprendizados: o que é mais importante pra se conseguir um Time maravilhoso? Contratar ou Treinar? A maioria das pessoas pra quem eu pergunto diz: Treinar. Não é, desculpe se você respondeu assim. Se eu contratar mal, não há treinamento que resolva. Caráter não se treina. O diretor de RH da Nordstrom – cadeia de lojas familiar americana com melhor Atendimento por mais de 100 anos – respondeu a um brasileiro que perguntou: Como vocês treinam o seu pessoal? numa reunião que fizemos com ele – Quem treina nosso pessoal são os pais deles em casa. Nós os procuramos, achamos e contratamos.

É disso que trata o nosso segundo capítulo dessa série.

Garimpo

As fases pelas quais temos que passar no processo de contratação, ops... de garimpo – é assim que eu defino essa parte do artigo – são muito claras. O porquê de garimpo é meio óbvio. Não tem nada a ver com o garimpo predador de que temos ouvido tanto falar. É um garimpo de procurar – com muita paciência – pedras preciosas. Não é tão fácil quanto parece. Elas não chegam brilhando de primeira. Vêm foscas. Até meio pálidas, às vezes. Mas o processo ajuda a identificar características muito específicas pelas quais vale a pena trazer para dentro de casa certos personagens. E investir neles. São eles que, se tudo der certo, vão ser voluntários da marca e ajudar quem os contrata a construir e realizar um sonho.

Resolvendo o maior desafio do Varejo: Como ter um Time muito competente?

Parte 2 - Busca incansável

Contratar é tratar com dois lados. O da marca que contrata e o da vida de quem é contratado. Para deixar claro um ponto de vista, ninguém mais contrata alguém para ajudar na carreira. Contratamos para ajudar na vida. A troca é clara, o Time dá, enquanto está associado à marca, o máximo de si. E a marca se aproveita de todo esforço, competência e criatividade de cada pessoa do Time. Enquanto a relação durar. Nada mais lógico e, principalmente, justo. Cada etapa é muito importante e, a não ser que seja por muita sorte, pular alguma raramente vai levar ao sucesso no processo. Vamos a cada uma delas:

1. Quando procurar?

A coisa mais comum em recrutamento é correr atrás assim que você perde alguém do Time. Esse é o erro mais crasso que se pode cometer. Vale o mesmo para procurar um novo emprego. Procurar um novo emprego quando se está agoniado com o atual vai causar entrevistas desesperadas e frustrantes. Eu mudei de

emprego 10 vezes durante a minha vida de executivo. Sempre tinha um novo antes de abandonar o anterior e, como eu tinha um custo fixo enorme, nunca pude arriscar a troca sem pesquisar muito enquanto eu ainda estava bem onde eu estava.



Voltando a recrutar alguém, a melhor hora para se procurar alguém é quando ainda não se está com a vaga aberta. Construir bancos de talento

é a chave para não cair em desespero. Se você for procurar com a vaga aberta, invariavelmente vai se apressar na escolha. Afinal você está precisando de alguém desesperadamente. A/o primeira/o que parecer bom entra. E, não tenha dúvida, ela/e não será a/o melhor.

Contratação cármica também não dá certo. O primo do cunhado, do vizinho da minha tia me indicou alguém. – Deus mandou! Tenho certeza, até pelos erros que já cometi nessa direção que Deus não manda gente boa desse jeito. Se antecipe, construa seu banco de talentos.

2. Quem você procura?

Deixamos bem claro que as marcas têm que ter cultura de gente para atrair gente muito competente.

Cultura de gente no nosso método inclui a definição clara de que ambiente queremos ter, que é definido pelo comportamento exemplar dos Líderes. Depois como deve ser o comportamento entre as pessoas do Time nas

Resolvendo o maior desafio do Varejo: Como ter um Time muito competente?

2 Parte 2 - Busca incansável

relações intra e interáreas. Por fim como deve ser o comportamento de todos na marca na relação com os Clientes.

Essa fase molda o que esperamos de quem vai entrar no Time. É ela que ajuda a definir o que esperamos de quem queremos contratar. No nosso aprendizado a nomenclatura papel e perfil da descrição clássica de cargos não ajuda muito.

Substituímos perfil por Ser e Aprender. Perfil mistura os dois. E os dois não podem ser tratados da mesma forma. Aprender é mutável. A pessoa pode aprender muitas coisas, dependendo do seu potencial. Ser não é tão fácil assim. Se você contratar avaliando mal o que a pessoa é, depois que ela entrar vai querer que ela “atue” fora do que é seu caráter e comportamento normal. Não é possível, nesta vida, conseguir isso. Muita terapia ajuda a mudar. Reencarnação ajuda mais. Mas não dá para contratar alguém com as tais Soft Skills erradas e querer treinar para corrigir.

O papel nós chamamos de Servir. Isso, qualquer

pessoa na marca faz alguma coisa. Ela serve alguém. Dessa forma já fica muito claro que você entrou na empresa pra isso: ajudar, dar suporte. Isso diminui a probabilidade de alguém se postar menos humildemente. E ajuda na escolha. Quem não topar é melhor nem entrar. Aliás, a melhor hora de demitir é na hora de contratar. Sem relacionamentos mais profundos, somos mais racionais no julgamento.

Enfim, definido o Servir do cargo que queremos preencher. Rigor com o Ser é fundamental. Definir 5 características imprescindíveis do Ser e avaliar cada candidato nas 5 vai afinando se e quem pode entrar. O ideal é que o candidato escolhido seja muito bom na maioria e bom em cada uma das 5 características. Se não apareceu ninguém ainda assim, mais garimpo.

3. De onde vem quem você procura?

O melhor lugar de onde pode vir alguém para o Time é do próprio Time. Uma cultura de dar oportunidade de crescimento a quem já está na



empresa é útil para várias finalidades. Aumenta o ânimo de todos, cria perspectivas de crescimento não só na vertical mas na horizontal ampliando a base de conhecimento profissional. Mas o maior ganho é você conhecer o caráter de alguém que já convive com você. Nós só conhecemos alguém depois de conviver em momentos felizes e outros nem tanto. Principalmente nos últimos.

O banco de talentos interno é o maior patrimônio que está na sua mão para fazer escolhas mais acertadas. Claro, sempre há a questão de se avaliarem desempenho na função atual e potencial para a nova. Não se pode superestimar o potencial sob o risco

Resolvendo o maior desafio do Varejo: Como ter um Time muito competente?

Parte 2 - Busca incansável

clássico de se perder o funcionário e causar uma confusão com uma promoção mal avaliada. Por isso é tão importante se ter o Ser Aprender e Servir da nova função e, sempre que possível, experimentar qual seria o desempenho do candidato na nova função antes de assumir. Nas férias de alguém, por exemplo.



Fora isso, haja procurar. Há vários métodos clássicos de recrutamento. Quanto mais candidatos eu procurar maior a probabilidade de encontrar muito bons. Empresas especializadas, sites de recrutamento, linkedin, grupos no whatsapp, indicação de funcionários muito bons – esta eu uso e gosto muito. Eles sempre gostam muito de indicar quem eles

conhecem. E, como são muito bons, não se arriscam a indicar pessoas que não sejam muito boas também. Querem boa companhia e não querem arriscar a reputação que já conquistaram.

Todas as vezes que alguém me diz que é difícil encontrar gente muito boa eu pergunto: quanto tempo você dedica a isso? A resposta é, quase sempre, desanimada e desanimadora.

Não posso me esquecer de falar da conversa das gerações. Muita gente trata do assunto como se geração fosse signo de horóscopo. Touro é teimoso, sempre ouço isso. Mas geração e gente não são assim. Tem cara da geração z super dedicado, Teimoso. Preguiçoso. Esforçado.

O mesmo vale para classe social.

Todas as gerações e classes sociais têm representantes de todos os tipos. Alguns muito ruins, muitos medianos e alguns muito bons. O que eu tenho que fazer é procurar, achar e validar os muito bons. Em qualquer geração e classe.

Martha, minha companheira, teve durante 26 anos um pet shop. Claro que almejamos contratar veterinários para trabalhar. Logo percebemos que eles não se dispunham a fazer o trabalho na loja. Ela encontrou gente maravilhosa que nos ajudou a construir uma reputação idem. Segundo grau incompleto. Moradores na maioria em comunidades. Os muito bons. Garimpados e depois lapidados.

Não se queixe quando o seu mercado não permitir contratar universitários. Eles são bons para outros mercados. No seu você tem que contratar os melhores com as limitações e possibilidades que o seu mercado oferece. Você compete com o seu mercado, não o dos outros.

Uma forma de se garantir que você forme um Time competente é ter permanentemente uma ou mais pessoas sendo formadas antes de assumirem a função oficialmente. Um ~trainee~ da função. Que ainda não faz a função mas já trabalha na empresa. É um funcionário a mais. Ou dois. Parece custo. Mas é a garantia de que, quando você for colocar a pessoa no cargo ela

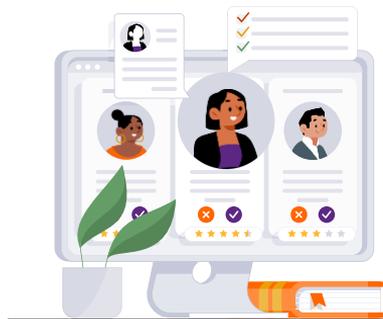
Resolvendo o maior desafio do Varejo: Como ter um Time muito competente?

Parte 2 - Busca incansável

terá sido testada no caráter e aderência à cultura e melhor, já estará experiente na função. Parece custo adicional. Mas é investimento da melhor espécie. Muito mais barato do que colocar na função uma pessoa ~catada no mercado” que vai atender o Cliente mal. E perder muito resultado potencial e reputação. Aquele crachá “em treinamento” não faz com que o Cliente perdoe as falhas de quem o atende. Pense nisso, melhor: teste isso. Vai dar certo.

4. Como eu escolho quem eu quero que trabalhe comigo?

Já falei. Vale repetir: definido o Servir do cargo que queremos preencher, rigor com o Ser é fundamental. Definir 5 características imprescindíveis do Ser e avaliar cada candidato nas 5 vai afunilando se e quem pode entrar. O ideal é que o candidato escolhido seja muito bom na maioria e bom em cada uma das 5 características. Se não apareceu ninguém ainda assim, mais garimpo.



Mas tem mais. Tem gente que contrata com uma entrevista e dinâmica de grupo. É pouco. Ninguém se decide a casar com uma entrevista e uma dinâmica de grupo. Não é casamento, mas é contratar alguém que vai representar você em vários momentos decisivos e arriscados para sua marca. É importante conviver. Por isso o recrutamento interno é tão melhor.

Quando não há alternativa é importante conviver o máximo possível antes de contratar. Eu me sinto muito bem fazendo essa sequência na conversa com quem eu vi que tem o Ser que

eu espero:

- Vou te dizer com todas as letras o que é trabalhar nessa coisa que estamos te propondo... Deixe claro o Ser, Aprender e Servir da função. Sempre conto o “terror” É melhor contar. Se a realidade não for tão ruim assim ninguém se frustra.
- Entendeu direitinho que o que tem pra fazer vai precisar de alguém muuuuito bom?
- O que estamos te oferecendo é suficiente para você arcar com o seu orçamento mensal?
- Você acha/ sente que vai dar conta do recado?
- Em quanto tempo?
- Você acha/ sente que vai amar trabalhar com a gente como se fosse o dono?
- Você acha/ sente que nós vamos amar trabalhar com você?
- Por quanto tempo?
- Tem algum jeito da gente experimentar um tempo antes?

Resolvendo o maior desafio do Varejo: Como ter um Time muito competente?

Parte 2 - Busca incansável

Experimentar é fundamental, desde tomar um café pra ver como a/o candidata/o trata o atendente, ou uns tempos na empresa, convivendo com o seu pessoal e deixando os muito bons avalizarem, ou não.

Ninguém acerta 100% das vezes. Mas procurando assim, você vai errar muito menos. E cada vez menos.

5. Como realizar uma acolhida? Onboarding se você preferir, eu prefiro acolhida.

A entrada na empresa é sempre complicada. Fica menos se cuidarmos bem disso. Um anjo da guarda – o Líder é o melhor – para ensinar o caminho das pedras dos relacionamentos. Intra e interáreas.

A primeira coisa é deixar claro o Ser, Aprender e Servir. Mesmo que você já tenha falado disso na entrevista.

Duas perguntas para se fazer com quem se encontra nessa fase:

- Como vou pode te ajudar?

- Como você vai poder me ajudar?
E crie um espaço para quem entra registrar isso pra vida. Claro, anotar o whatsapp e e-mail de cada visitada/o.



6. Depois um treinamento inicial forte.

Muita gente, depois que escolhe alguém, o joga na fogueira direto. Sem nenhum cuidado,

capacitação, no máximo cola com uma pessoa do Time e pronto. Ação! Não vai dar certo. Capacit[ação] dá mais certo. T.I.F. treinamento inicial forte é muito melhor do que “tifu”. Um pé atrás e te vira!!! Pasmem, ainda existe muito disso.

A Zappos, uma das marcas que atendem melhor nos Estados Unidos treina o pessoal de call center durante 2 meses. Durante o treinamento se a pessoa não tiver o caráter esperado eles oferecem alguns mil dólares para ela sair. Além do treinamento, avaliação do caráter.

Investir nisso é a garantia de que, quem entra no jogo impacta positivamente o Cliente e/ou faz muito bem o trabalho, de cara. Pense no contrário e sinta o quanto o investimento se justifica.

E aí vem o teste verdadeiro: trabalho e convivência. Só aí teremos a certeza do acerto na contratação.

Resolvendo o maior desafio do Varejo: Como ter um Time muito competente?

² Parte 2 - Busca incansável

Feito, começou o ciclo de vida de uma/o nova/o agente construtor da marca.

Agora falta a vida inteira.

Depois disso vem toda a liderança para a manutenção da disposição ao voluntariado de cada um/a do Time.

Esta última vamos discutir na 3ª parte do artigo.

É só seguir em frente.

Resolvendo o maior desafio do Varejo: Como ter um Time muito competente?

Parte 3 - Na alegria e na tristeza



Partindo de onde paramos: começou o ciclo de vida de alguém nova/o no Time, uma/o nova/o agente construtor da marca. Agora falta a vida inteira. Tudo o que acontece depois dos “votos” da contratação influencia

no humor, energia, desempenho e criatividade de quem entrou na empresa. Queremos que a/o cara seja muito competente, então vamos falar sobre os fatores que influenciam nisso.

Como vai ser a vida de quem acabou de começar? Depende parece uma resposta medrosa. Então vamos clarificar: depende da empresa, da/o Líder e de quem entrou. A empresa tem que manter as promessas que o Líder fez na conversa de contratação. A/o Líder precisa ser quem ele mostrou ser na entrevista. E quem entrou tem que honrar tudo o que prometeu. Tomara que ninguém tenha mentido, o que é muito normal. Eu tenho uma amiga Head Hunter a quem eu perguntei uma vez: quem mente mais? Ela falou sem hesitar: o Líder. E não negou que candidatas/os também mentem.

Imaginemos uma relação que começa verdadeira. Vamos para o dia a dia. E mais! Um treinamento inicial forte muito bem feito. E aí vou dividir a responsabilidade do que tem que ser feito entre a/o Líder e a/o funcionária/o.

A responsabilidade da/o Líder

Durante anos venho pesquisando o que um/a Líder precisa fazer para manter seu Time muito perto do voluntariado. Direto ao ponto o que a/o Líder tem que fazer para inspirar o Time a ser voluntário, feliz e entregar muito além do combinado.

Resolvendo o maior desafio do Varejo: Como ter um Time muito competente?

Parte 3 - Na alegria e na tristeza

1. Adora gente, mesmo com problema
2. Seu exemplo e presença ativam a causa da marca e a cultura de atendimento!
3. Sabe contratar e não perde tempo com quem não vale a pena.
4. Capacita, delega, dá suporte, pega junto, mergulha sem garrafa.
5. Patrocina que todos falem, ouve mais do que fala! Compartilha erros e acertos.
6. Constrói integração, trabalha conflitos.
7. É justo, muito exigente. Prepara para a vida, não só carreira!
8. Dá autonomia para quem merece. Libera! Acompanha sempre!

Um a um.

1. Adora gente, mesmo com problema

Qualquer negócio é movido por pessoas. Varejo mais. Quem coordena o trabalho dessas pessoas tem que gostar de gente. Muito. Eu mencionei anteriormente I.G.P. Interesse



Genuíno em Pessoas. Indicador número 1. Eu acrescento “com problema” às pessoas. Quem conhece Varejo sabe que problema é muito mais presente. Cada pessoa tem vários problemas por dia. O indicador número 2 é C.P.T.A.? Como Posso Te Ajudar? Gente com problema precisa de Líder que tem na veia esses dois indicadores. Aí a tristeza volta a ser alegria rapidinho.

2. Seu exemplo e presença ativam a causa da marca e a cultura de atendimento!

Cultura tem a ver com cultivar. Alguém que ara

o solo, alguém que semeia, alguém que rega, rega, rega e alguém que colhe. Se parar de regar a planta morre. O mesmo acontece com cultura de gente. Líderes não estão presentes ou falam, pregam, mas não fazem, criam ambientes falsos e não geram seguidores consistentemente. Esteja sempre perto de quem faz para mostrar como você espera que seja feito. Todo dia um pouco. Isso mobiliza mais que qualquer discurso ou texto pendurado na parede.

3. Sabe contratar e não perde tempo com quem não vale a pena.

A parte 2 deste artigo conta a história de contratar. A de demitir é menos glamourosa. Mas inevitável em alguns casos. Comportamento moral ou eticamente reprovável comprovado merece demissão imediata. Isso inclui comportamentos que não sejam alinhados com a cultura definida. Cultura é feita para delimitar comportamentos. Não para engessar, mas deixar claro por quais

Resolvendo o maior desafio do Varejo: Como ter um Time muito competente?

2 Parte 3 - Na alegria e na tristeza

caminhos quem trabalha na empresa tem que andar. Sair fora recorrentemente justifica demissões também.

Ah, e sobre o desempenho. Três situações: tem mau desempenho, mas está se esforçando e evoluindo. Eu dou chance pra ver onde ela/e pode chegar. Tem mau desempenho e não mostra sinais de evolução apesar de feedbacks e chances, eu não dou mais nenhuma. O pior dos casos é o bom ou excelente desempenho com comportamentos que prejudiquem o ambiente. Eu voltaria ao final do parágrafo anterior.

Garanta que só trabalhem no seu Time as/os muito competentes, ou que possam se tornar.

4. Capacita, delega, dá suporte, pega junto, mergulha sem garrafa.

Liderar é ajudar, criar espaço para que as pessoas do Time evoluam. Se tornem futuros Líderes. Capacitar é a primeira parte e, depois disso, delegar para que o Time possa fazer o que tem que ser feito sem ninguém ter que

vigiar ou cobrar.

Depois de delegar, estar junto e dar suporte garante que os redirecionamentos, reconhecimentos e recompensas sejam rápidos e justos. Mergulhar sem garrafa é olhar o todo de cima, mas quando precisar, mergulhar por pouco tempo para entender o que pode estar acontecendo e ajudar a resolver o que não possa ser resolvido pelo Time. Resolvido, volte para cima para continuar a ver o todo.



5. Patrocina que todos falem, ouve mais do que fala! Compartilha erros e acertos.

A era do Líder que sabia tudo já era. Tomara que você tenha essa consciência e crie momentos ou projetos para sistematizar escuta ativa. Claro, o berço da humildade conta muito pra isso. Ela gera a segurança de se expor às críticas. E a empatia para ajudar quando

alguém mostrar que precisa dela.

As empresas estão indo para a ponta. Customer Centricity é isso. Ouvir a voz da/o Cliente virou básico. Líderes mais sábios ouvem também e cada vez mais as/os Heroínas/óis da Ponta, quem está perto da/o Cliente e tem muitas informações sobre elas/eles.

O que se aprende aí é muito valioso. Conserta processos, muda a marca, agiliza melhorias e inaugura inovações. Todo dia.

Resolvendo o maior desafio do Varejo: Como ter um Time muito competente?

Parte 3 - Na alegria e na tristeza

6. Constrói integração, trabalha conflitos.

Já houve, há e já trabalhei em empresas movidas a competição tresloucada e provocação de conflitos para dividir e não somar. Algumas delas não existem mais, o que comprova a absoluta inadequação desses dois pilares.

A melhor competição se foca em cada de nós ser melhor do que fomos ontem e em quem ajuda mais gente a cada dia. Não há maneira melhor de inspirar integração.

Conflitos são parte de qualquer relação humana. Eles constroem, desde que sejam liderados com espírito cooperativo. Buscando a harmonia entre partes que podem ou não ter confiança mútua. Quanto mais confiança menos necessidade de ajuda. Quanto menos, mais é necessário que alguém ajude. Seja você esse mediador.

7. É justo, muito exigente. Prepara para a vida, não só carreira!

A mistura de justo e muito exigente constrói um

Líder que comemora, elogia e compartilha os êxitos de seu Time. O justo e muito exigente faz tudo isso e desafia todos a evoluírem, provocando a autoavaliação. Você só se lembra com saudades de um/a Líder assim. Os muito bonzinhos toleram tudo e não o inspiram a crescer. Os apenas muito exigentes só enxergam o que falta, nunca dando méritos a quem faz bem.

Para complementar, ele entende que o tempo de convivência de qualquer pessoa com a marca não é mais tão grande quanto décadas atrás e para de se preocupar apenas com a carreira na empresa. Ele se preocupa e cuida da vida das pessoas do Time. Ele conhece os sonhos de todos, compartilha os seus e juntos eles se preparam para fazer tudo cada vez mais bem feito. Ganham os dois e ganha muito mais a empresa. Ao contrário do que parece, ao invés de querer ir embora, num ambiente assim, participante se torne por muito tempo parte ativa e competente da construção da marca.



8. Dá autonomia para quem merece. Libera! Acompanha sempre!

A maior remuneração de quem gosta do que faz é autonomia. Poder ser quem é, poder falar o que pensa, fazer do jeito que gosta é muito libertador e ao mesmo tempo incentiva o voluntariado. Liderança muito competente dá autonomia, sem nunca deixar de acompanhar. Dá não. Entrega! Autonomia é conquistada com muita competência no que tem que ser feito. E autodisciplina. Quem é competente e autodisciplinado/o entrega mais do que foi combinado consistentemente. Só por isso recebe autonomia. Não é de graça.

Resolvendo o maior desafio do Varejo: Como ter um Time muito competente?

2 Parte 3 - Na alegria e na tristeza

Se você tiver um Time ruim ou abaixo do que você almeja, bom rever sua liderança.

Se você fizer isso, 1, 2 e 3, você vai manter muito mais gente por muito mais tempo.

Comece já, se precisar, a gente ajuda.

Siga em frente para conferir a quarta e última parte do artigo. No próximo eu falo sobre como quem entrou no time se prepara para a vida e ajuda a marca.

Resolvendo o maior desafio do Varejo: Como ter um Time muito competente?

Parte 4 - Como quem entrou no Time se prepara para a vida e ajuda a marca



Use esse material antes e durante o relacionamento com o seu Time ou o seu Líder. Leia e você vai entender porque.

Uma expressão faz parte da vida da Ponto de Referência, empresa que fundei há mais de 26 anos. Guilherme Mynssen inventou o termo. AAIDU. Desenvolvi tudo o que faço para as marcas terem gente com AAIDU: Atitude e Atendimento Ins-piradoramente Diferentes do Usual.

Essa sigla tem me ajudado a ajudar quem convive comigo e com a Ponto de Referência a se cercar de pessoas melhores. Claro, depois de merecer essas pessoas, definir quem se quer no Time e escolher muito bem.

Nesse artigo falo do que se espera que qualquer pessoa que faça parte de um Time pratique no dia a dia. Não interessa a geração. Não interessa o nível hierárquico. É muito importante se definir com todas as letras o comportamento esperado. Venho coletando esses pontos há muitos anos e pratico, sempre que posso, na minha própria vida, buscando AIDU. Atitude Ins-piradoramente Diferente do Usual. São eles:

1. Construa e honre seu plano de vida

Todos temos que ter nosso plano de vida. Plano de carreira não é ruim, mas nos tempos atuais é limitante. Eu tenho que pensar mais amplamente. Tenho que fazer minhas escolhas e trabalhar fortemente na direção de realizar os sonhos que tiver. Escrever ajuda muito. Tenho um método para fazer isso que aprendi com o Peter Senge no que ele falava sobre marcas aprendizes. Funciona muito. Quem quiser pode me pedir por whatsapp e eu

Resolvendo o maior desafio do Varejo: Como ter um Time muito competente?

Parte 4 - Como quem entrou no Time se prepara para a vida e ajuda a marca

terei o maior prazer em compartilhar. Não é fácil conseguir chegar onde almejamos. Os caminhos não são sempre trilhos lineares. A vida nos leva por trilhas que nem imaginávamos existir. Mas flexibilidade, curiosidade, resiliência nos ajudam a levantar depois dos tombos e repensar o que deu errado para redirecionar o que seja necessário. Plano de vida nos leva, se bem feito, a atingir o ponto mais alto do nosso potencial. Comece já. Ninguém que não tenha um plano de vida trabalha comigo.

2. Pratique C.P.T.A? E C.P.T.A+? Proativamente

Sim, todo dia, toda hora: Como Posso Te Ajudar? Afinal, ninguém trabalha sozinho em nenhum lugar, prestamos serviços para alguém. Sempre. Essa consciência nos faz usar todo o nosso campo de visão onde estivermos e perceber o que, quando e como podemos fazer alguma coisa por alguém. Se interesse pelo que os outros fazem. Esse espírito, além de contagiar positivamente



o ambiente, gera retornos inesperados. Que acontecem em algum tempo e lugar que não esperamos. Mas fazer C.P.T.A sem esperar nada é que nos faz grandiosos. Experimente uma vez por dia até pegar gosto pela atividade. Coloque na sua agenda e não se esqueça.

3. Mereça a confiança de todos

Tudo começa no item anterior, mas não termina lá. Humildade é fator chave para estabelecer relações verdadeiras. Se você não for humilde pouca gente se aproximará e quem se aproximar vai se afastar rapidamente. Seja verdadeiro, cuide de como falar com cada um. O jeito que você gosta é seu. Fale do jeito que o ouvinte gosta. Seja prático, despachado no que faz. Não perca tempo nem roube o tempo dos outros com assuntos irrelevantes, quanto mais fofoca ou inconfidências para ser mais delicado. Os próximos itens vão ajudar a conquistar a confiança de todos. O importante é não cobrar que alguém confie em você se você não ajudou essa pessoa a construir confiança.

4. Aprenda sempre. Pergunte pra quem sabe e ensine pra quem quer saber

Da Vinci se tornou a figura que é com base na curiosidade. Aprender é a alma da juventude eterna. Das inúmeras fontes de aprendizagem disponíveis – antes limitadas ao Google, Youtube, etc e hoje alavancadas por dezenas de sites com inteligência artificial por trás - a melhor delas é o cara do lado. Ele faz coisas que você não sabe, melhor do que você faria.

Resolvendo o maior desafio do Varejo: Como ter um Time muito competente?

Parte 4 - Como quem entrou no Time se prepara para a vida e ajuda a marca

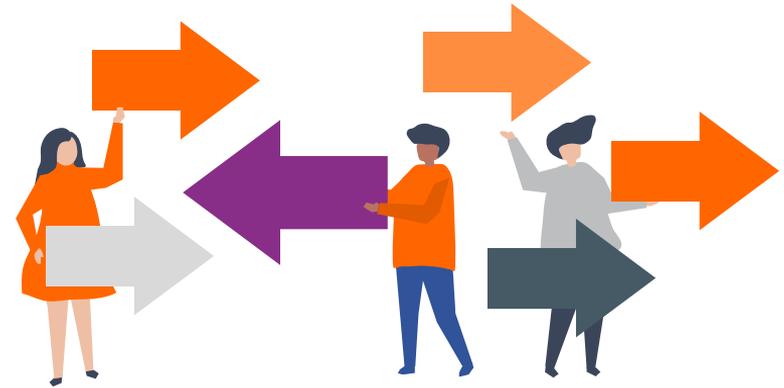
Se você é um compartilhador de conhecimento, vai aprender muito com todos com quem convive.

5. Entregue sempre o que e quando prometeu. Se for falhar, avise

Sim, autonomia é a melhor das condições de trabalho. Quem tem autonomia é quem é o tempo todo e faz do jeito que acha melhor sempre. Autonomia é liberdade. Liberdade é o melhor dos estados de espírito. Pra isso conta autodisciplina. Você vai conquistar autonomia, quanto mais faça o que foi combinado ou um pouco mais. Na verdade, o direito à inovação – fazer diferente do que foi combinado – só é concedido a quem atua dessa forma. Ah, se não der jeito e você for falhar, avise com antecedência para que quem depende de você não se prejudique.

6. Critique, discorde, mas proponha soluções

Você, curioso, humilde, observador e integrado vai ser ouvido várias vezes para dar opinião sobre o que acontece ou poderia acontecer na empresa. Critique quando houver oportunidades. Discorde quando achar que o que está sendo proposto não faz sentido. Mas sempre, todas as vezes que emitir crítica, opinião ou discordar, use os fatos como argumento, use palavras não violentas para expressar o que está pensando e, obrigatoriamente traga sugestões de como seria a sua visão da nova realidade proposta. Isso vai lhe dar autoridade de ser consultável em assuntos que às vezes nem pareciam da sua alçada.



7. Crie mudanças e ajude quem está do seu lado a mudar

Mudanças propostas pelos outros nunca são tão boas quanto as que nós propomos. Mas, em qualquer situação, não conseguimos ser tão inovadores. Quando tivermos ideias, vamos levá-las adiante. Mas na maioria das vezes as mudanças vêm de outras pessoas. O melhor que você pode fazer nessa hora é contribuir para que a mudança aconteça. Na grande maioria das vezes apenas navegar nela vai ajudar na sua evolução. Todos que participam num processo de mudança evoluem. Na pior das hipóteses você exercita a sua flexibilidade. Mas não é só isso. O aprendizado do novo vai alongar o prazo de validade do seu conhecimento.

Resolvendo o maior desafio do Varejo: Como ter um Time muito competente?

2 Parte 4 - Como quem entrou no Time se prepara para a vida e ajuda a marca

8. Entregue resultados sem ter que ser cobrado

Só tem uma coisa pior do que cobrar: ser cobrado. Aqui sua autodisciplina vai ajudar em qualquer plano de evolução. De carreira, de vida, de troca de emprego, de promoção na mesma empresa. Foi assim que eu evolui. Jamais admiti ser cobrado, sempre me antecipei. Quando falhei, passei vergonha. Pensei muito na minha mãe que me educou para ser assim. Acompanhe suas metas, atingimento durante o prazo de entrega, depois é tarde. E se antecipe, replaneje, peça ajuda. Seu Líder tem que ter a convicção de que você estava no controle o tempo todo e quando ia perder retomou a direção e estabeleceu novos caminhos. Quando não der para atingir ele vai saber que ninguém teria atingido.

Comece a praticar e me conte o que aconteceu. Te vejo já já quando você virar CEO ou dono do seu próprio negócio.

ESCOLHA COMO FALAR COM A GENTE!

TELEFONE Fone +55 21 999616997

E-MAIL atende@pdr.com.br

QUER SABER MAIS SOBRE A GENTE?

SITE www.pdr.com.br

PLATAFORMA DE
CONHECIMENTO [Malucos Pela Equipe e Pelo Cliente](#)

TWITTER [@edsaiani](#)

FACEBOOK [Edmour Saiani - Ponto de Referência](#)

LINKEDIN [Edmour Saiani](#)

YOUTUBE [Canal do Edmour](#)

INSTAGRAM [@EdSaiani](#)

TIK TOK [@EdSaiani](#)

