



O impacto das competências humanas nas lideranças de equipes comerciais de pequenas e médias empresas voltadas para o agronegócio

The impact of human competencies in the leadership of commercial teams of small and medium-sized agribusiness companies

Marcos Antonio Silvestre¹

Celso da Costa Carrer²

Herlandi de Souza Andrade³

Palavras-chave: Liderança. Competência. Colaboração. Engajamento. Objetivos Estratégicos.

Introdução

Este é um projeto de pesquisa-ação em um estudo de caso com uma empresa do segmento de alimentos, que tem procurado sensibilizar, desenvolver e dar suporte ao importante papel das lideranças nas suas áreas comerciais distribuídas pelo Brasil, bem como conscientizá-las sobre o seu forte compromisso com o ambiente de negócio. Ambiente este que se apresenta em constante transformação e fortemente acelerado pela era digital, com soluções tecnológicas que avançam exponencialmente, na tentativa de tornar as empresas mais

¹ Mestrando em Administração. Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos da Universidade de São Paulo (USP). Butanta, São Paulo – SP. E-mail: marcos.silvestre@usp.br
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8206-4854>

² Pós-Doutorado em Ecossistemas de Inovação. Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos da Universidade de São Paulo (USP). Butanta, São Paulo – SP. E-mail: celsocarrer@usp.br
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2544-1588>

³ Pós-Doutorado em Engenharia de Produção. Faculdade de Engenharia de Lorena (USP). Estrada Municipal do Campinho, s/n, Pte. Nova, Lorena - SP, CEP:12602-810. E-mail: herlandi@usp.br
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3293-3991>

competitivas. De fato, esse ambiente sempre exigirá novas propostas, novas soluções para gerirmos times e organizações que concorrem num cenário caótico, onde se apresentam o vulnerável, o incerto, o complexo e o ambíguo, que exige destes líderes o exercício da resiliência, quiçá da antifragilidade, para lidar com toda essa imprevisibilidade. O perfil conhecido como antifrágil aprecia a aleatoriedade e a incerteza, o que significa apreciar os erros, ou pelo menos certos tipos de erro. Ou seja, ser capaz de lidar com o desconhecido, de fazer as coisas sem mesmo compreendê-las totalmente e, mesmo assim, fazê-las bem. Líderes com essas competências é o que o universo da gestão busca, porque além de gerarem resultados melhores através de pessoas, têm um olhar clínico para o desenvolvimento delas; preocupam-se com o desenvolvimento, seu nível de colaboração, sua saúde mental, seu estado social e são capazes de gerar engajamento totalmente com o propósito do negócio e combinado com a satisfação pessoal de cada um do time. O motor desse processo é a autoconfiança, onde o líder atua buscando oportunidades e apresentando-se como voluntário para a realização de trabalhos diferentes; desenvolvendo sua expertise; usando imagens positivas e tornando-se autoconfiante, ou seja, atuando como se já tivesse certeza do sucesso em qualquer situação, mesmo que se sinta inseguro (Cohen, 2008). Essa mudança de mindset, antes desacreditada, é possível através da neuroplasticidade, ou seja, uma espécie de “reprogramação” do cérebro, que leva o ser humano a novas práticas que ele mesmo não acreditava ou achava possível. “Os cientistas estão percebendo que as pessoas têm maior capacidade do que se havia imaginado para aprender e desenvolver o cérebro durante toda a vida” (DWECK, 2017, p.11). Diante desse cenário em transformação, surgiu a oportunidade de construir um trabalho que responda à questão: somente as competências técnicas, conhecidas como hard skills, serão capazes de suportar o avanço da era digital? Ou essa transformação vai exigir dos líderes uma nova série de habilidades conhecidas como soft skills, ou competências humanas ou ainda sociais? Como descobrir quais capacidades pessoais promovem o desempenho excepcional nas organizações e em que grau? (Goleman, 2015). Saber lidar com pessoas, interpretar suas reais necessidades, dar-lhes oportunidade de uma participação mais colaborativa, encorajá-las para um futuro promissor, tanto pessoal, quanto profissional, faz parte do importante papel das lideranças nas organizações. Como tendência, o mundo já vinha mostrando a necessidade de substituímos chefes e gerentes por líderes e, com a era digital, deixarmos de lado tanto controle e ofertarmos mais gestão, diante das infinitas oportunidades. Ainda que atravessando a era 4.0, de robôs e algoritmos, as lideranças têm que buscar alternativas e soluções humanizadas para entender as diferenças e melhor desenvolver suas equipes, proporcionando-lhes um crescimento profissional assegurado,

resultando em melhores resultados corporativos, através do engajamento e da identidade de propósitos entre as pessoas e os objetivos estratégicos das empresas. “Falamos de líderes que fazem acontecer de modo colaborativo, ajudando a educar e formar gerações de talentos, construindo um propósito que mostra como a organização pode contribuir para o mundo. Discutir liderança é falar de uma sociedade melhor” (JUCÁ, 2014, p.169). Em outras palavras, líderes devem posicionar-se como agentes propulsores da felicidade no ambiente de trabalho, através de atitudes colaborativas, capazes de estimular a participação de todos e gerando resultados extraordinários.

Método

Estudar, junto com a empresa parceira, Val Alimentos, como estabelecer correlações mensuráveis e positivas entre o treinamento prático fornecido e o desenvolvimento efetivo de seus líderes comerciais, em relação às suas respectivas equipes; analisar o impacto que as competências humanas, que complementam as competências técnicas, são capazes de gerar no engajamento de cada time comercial regional, além de melhorar o atingimento dos resultados do negócio gerando, inclusive crescimento sustentado. Busca-se, para tanto, combinar as reais necessidades do momento atual da empresa, com soluções criativas e inovadoras de seu time de líderes, quando submetidos a treinamentos com estudos de caso reais, do dia-a-dia da empresa, estabelecendo um plano estratégico alinhado com os objetivos a serem atingidos pela empresa. Ao final dos treinamentos realizar uma pesquisa com questionário estruturado, pontuando-se as principais competências sugeridas durante os trabalhos, a fim de perceber diferenças significativas, ou seja, o real valor das competências humanas para alavancar potenciais talentos, gerar desenvolvimento, provocar o engajamento natural do time e, assim, gerar maior produtividade no negócio. Ainda que bastante praticados, incentivos materiais formam talvez 15% da motivação dos funcionários e os outros 85% são derivados da nossa vontade de pertencer – pela convicção de que o que fazemos dia após dia tem alguma importância (Kofman, 2018).

Resultados e Discussões

Trata-se de um trabalho de Pesquisa-Ação em um estudo de caso de uma indústria na área de alimentos, composto por 3 etapas. Na etapa de diagnóstico, entender que apenas o histórico de 40 anos da empresa não seria suficiente para continuar garantindo sua

competitividade no mercado de alimentos e, daí, a necessidade de se trabalhar as relações internas e externas de forma mais assertiva, com relações duradouras formando convergência para as soluções mais assertivas a serem levadas aos clientes, que vinham numa onda de afastamento do mundo digital, mas que foi agravada pela necessidade de defesa contra algo grande e inusitado que tem sido a pandemia, ainda que a empresa, como um organismo vivo, devesse estar preparada para situações similares através do que se chama de gestão de crise. Na etapa de aplicação de ações deseja-se atender a gestão neste momento atual da empresa que tenta trabalhar o seu foco comercial como um dos fatores competitivos e, assim, alavancar as vendas e novas oportunidades de negócio, já que os investimentos têm sido nessa direção. Serão intervenções diretas no time de líderes, com abordagens práticas, simulando a rotina do negócio no mercado e previamente alinhadas com o parceiro. E na etapa de métricas e obtenção dos resultados, observando-se o antes e o depois, teríamos questionários estruturados para, durante a análise dos resultados, entender a correlação entre os treinamentos, a mudança de postura dos líderes e os primeiros resultados maior produtividade.

Considerações Finais

Sugeriu-se trabalhar com esse time o conceito da *venda consultiva*, a que olha para o negócio do cliente, que se preocupa com a incursão dele no mundo digital, com a sua falta de conhecimento ou ousadia para arriscar novas tendências, como por exemplo, o e-commerce e que portanto, depende do vendedor para atuar de forma mais assertiva e rentável, principalmente os menores “players”, os detentores do chamado pequeno e médio negócio, mas que retroalimentam fortemente a economia dentro do universo do varejo de alimentos, principalmente. As pessoas esperam participar e contribuir para melhorar os negócios, mas é preciso coragem. Boas estratégias precisam ser diferentes e ousadas; as pessoas precisam ser desafiadas, pois podem fazer mais do que pensam e nem sempre sabem disso. Metas têm que causar excitação, e talvez até um pouco de medo. Acima de tudo, precisam inspirar e apresentar à organização uma escolha: ter essas grandes ambições ou permanecer como está (Leahy, 2012). Ter a possibilidade de trabalhar os gestores de vendas que encabeçam essas questões mercadológicas, utilizando as competências humanas e sociais, é de extrema importância devido ao seu papel transformador, de gerador de inovação e propagador de novas soluções num universo de complexidade e vulnerabilidade, com situações imprevisíveis que requerem a postura de um líder situacional, capaz de lidar efetivamente com o inusitado e

trazer sua equipe junto, engajada, influenciada pela sua capacidade de transformação e adaptação da própria cultura organizacional, com base na inteligência coletiva.

Referências

- KOFMAN, Fred, Liderança e propósito: O novo líder e o real significado do sucesso. 1ª.ed. Rio de Janeiro: HARPER Collins, 2018.
- GOLEMAN, Daniel, Liderança e inteligência emocional na formação do líder de sucesso. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- JUCÁ, Fernando, CAMALIONTE, Edilberto, BILTON Ruy, Academia de Liderança. 4ª.ed. Campinas, SP: Papirus 7 Mares, 2014.
- LEAHY, Terry, Management in 10 Words. 1a. ed. Great Britain: Random House Business Books, 2012.
- COHEN, William A., Uma Aula com Drucker: As lições do maior mestre da administração Peter Drucker. 1a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DWECK, Carol S., Mindset: A nova psicologia do sucesso. 1a. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2017

Submetido em: 01.12.2022

Aceito em: 01.12.2022