

fissional tenha um *feedback* particular e que, depois, o grupo se reúna para discutir as coincidências, podendo elaborar um código de ética coletivo que seja compatível com todos os membros. Mensalmente, podem ser realizadas reuniões de avaliação para ver se as decisões, ações e comunicações estão compatíveis com o que a equipe acredita”, indica.

A especialista sugere ainda que tais práticas devam ser feitas fora do ambiente de trabalho, o que facilita a concentração dos participantes e a integração do grupo. “Penso que o ambiente fora do local de trabalho é um fórum mais adequado para trabalhar o Código de Ética Profissional, pois facilita a imersão e a concentração. Por mais simples que possa parecer, sua elaboração é complexa e traz à tona uma série de questionamentos que, talvez, o profissional não tenha tido oportunidade de refletir a respeito. Sem falar que facilita a integração com o grupo e funciona também como uma boa ação de endomarketing”, assegura.

#### ➔ ERROS MAIS COMUNS

A má gestão de expectativas é o principal problema de comunicação do ser humano e tem, como um dos resultados, profissionais insatisfeitos. “O primeiro erro do gestor é achar que sabe o que é melhor para todos e para cada um e não ouvir. Os demais são decorrentes desse. Quem não ouve não respeita, não reconhece, não trabalha junto, não apoia. Saber ouvir talvez seja um dos talentos mais importantes e, infelizmente, raros em um gerente”, observa Lígia.

A especialista atenta para o fato de que, além de ouvir, é fundamental fazer os objetivos serem compreendidos e assimilados, não apenas ouvidos. Ela destaca que, quando o gerente ouve, pode ficar a par de dificuldades e toda a equipe pode contribuir na solução. Dessa forma, o sentimento de equipe é revigorado e os profissionais sentem-se mais valorizados, pois contribuíram e participaram da estratégia.

## O QUE AS EMPRESAS FAZEM NA PRÁTICA?

“A Marlene Enxovais atua no mercado de moda casa e enxovais com seis gerentes de vendas, uma para cada loja da rede, e cada uma gerencia de 6 a 14 vendedoras. Para nós, a comunicação é um dos principais fatores na relação gerente/vendedor. Essa comunicação é baseada em um diálogo normalmente informal, franco e com muita troca de informações. Além dessa troca diária, existe uma reunião semanal, em que as gerentes levam dados de mercado, análise da concorrência, tendências de comportamento e consumo e realizam a troca de informações entre todos os envolvidos. Ainda investimos em treinamentos e temos a intranet. Tais ações são feitas para manter a linguagem única em toda a rede, buscando resultados mais eficazes e, acima de tudo, para que não haja distorção nos valores da empresa para nossos clientes e colaboradores, independentemente da unidade da rede com a qual têm vínculo. Por fim, entendemos que a base do bom relacionamento é um saber o que o outro espera, é o que dá confiança à execução de um trabalho com excelência.”



FOTO: DIVULGAÇÃO

**Wilma Tavares**, CEO do Grupo Marlene Enxovais

“Lidero uma equipe de 11 vendedores e, como gerente, quero que todos superem suas metas e compreendam quanto é importante o trabalho em equipe para alcançarmos nosso objetivo. Para isso, foi preciso conhecer a minha equipe – os pontos fortes e as aspirações de cada um. Com base nisso, apresento uma ilustração do que espero de cada um e da equipe. Com ideias construídas com o grupo, mostro caminhos para que possamos alcançar os objetivos traçados dentro do tempo determinado. Durante esse período, diariamente os posiciono sobre como estamos em relação às metas. Somente assim a equipe ficará em sintonia, sabendo de que forma deve atuar para atingir os resultados esperados, que são metas superadas cada vez mais, vendedores motivados, reconhecidos, criativos e disciplinados. Acredito que a melhor forma de dizer o que se espera de cada vendedor é por meio de uma conversa individual sempre que for necessário. Nesse momento, cada um deve saber que é reconhecido como essencial para o crescimento da empresa, e é contando com o que ele tem de melhor que esperamos alcançar esse objetivo. Trocamos informações e estou sempre à disposição deles. Essa é uma forma de aprendizado constante, pois contribuo com informações que consigo enxergando a situação ‘de fora’. Também temos frequentes reuniões para troca de experiências e apresentação de resultados.”



FOTO: DIVULGAÇÃO

**Marcia Pereira**, gerente de vendas da Nasajon Sistemas

“Temos dois gerentes que gerenciam seis televendedoras cada um. Nossa comunicação é feita de forma rápida e direta com reuniões na empresa praticamente todos os dias, pois sempre temos coisas novas a serem informadas e atualizadas e *feedbacks* a serem passados. Essas ações motivam ainda mais nossa equipe a aumentar as vendas, por isso procuramos deixar claro o que esperamos delas. Tratamos todas por igual, elogiando e cobrando nos seus devidos momentos e dando as orientações necessárias para que as nossas televendedoras possam sempre agir da maneira correta. Isso faz com que elas se sintam reconhecidas dentro da empresa e, no final do dia, possam ir embora sentindo-se realizadas, cientes de que fizeram um bom trabalho!”



FOTO: DIVULGAÇÃO

**Juliano Souza**, gerente de marketing da Giuliana Flores