Gente e cultura para operar o novo

Mariana Adensohn / Loungerie; Luiz Paulo Vervloet Sollero / Mercado Livre; Juliana Caldeira / VNUS Group; Aline Modesto / Pipe Consulting (mediação)

Revisão editorial: Redação Fashion Meeting

Transcrição revisada do registro textual da conversa na 14ª edição do Festival Fashion Meeting. A edição reúne as passagens cortadas por mudanças de página, regulariza pontuação e grafias confirmadas e organiza o texto em seções editoriais. Foram retirados o encerramento da atração anterior, a locução inicial e intervenções operacionais. A apresentação feita pela mediadora foi preservada. O texto é conjunto, sem rótulos individuais nos trechos cuja autoria não pode ser delimitada pelo registro; as avaliações e referências temporais pertencem ao momento do evento.

Abertura e apresentação da conversa

Eu sou Aline Modesto, sou fundadora da Pipe Consulting, uma empresa especializada em estratégia de geração de demandas e posicionamento de marcas no LinkedIn. E hoje, tenho aqui o prazer de receber três feras do mercado. Eu sei que a Yara já apresentou, mas eu vou apresentar novamente para quem não conseguiu pegar o começo do nosso talk.

Vou começar aqui com a Mariana. Mariana, que é diretora de Gente e Gestão da Loungerie. É um prazer, Mariana, ter você aqui. Obrigada, bom dia.

Falar sobre a marca. Vamos trazer muitas informações aqui. O nosso tema é Gente e Cultura, Gente e Gestão para a gente operar o novo.

Então, a ideia é trazer um pouco da visão de cada um aqui. Temos o Luiz, que é diretor Fashion do Mercado Livre. Luiz, seja muito bem-vindo.

É ótimo te ter aqui com a gente. Obrigado, prazer é meu. E Juliana Caldeira, que está à frente de vários negócios executivos e propostas de negócios digitais.

Tem a VNUS Group ali debaixo do seu guarda-chuva. Bom dia, pessoal. Ainda são bom dia, né? Ainda é bom dia.

Bom dia. Então, hoje a ideia, o nosso talk é para falar sobre gente e cultura, um tema que é super importante para o nosso dia a dia, porque sem as pessoas, quem nós somos? Então, é um prazer dividir esse tema com vocês. E a nossa discussão vai partir de uma pergunta que é como contratar, liderar, delegar nesse novo mercado que a gente vive, principalmente no mundo da moda, que é o nosso, no varejo, que é o nosso tema aqui.

Cultura, presença da liderança e sinais de engajamento

E aí eu quero começar esse talk com a Mariana. Então, Mariana, a gente vê que você tem hoje, inclusive faz algumas publicações, alguns artigos falando de gente gestão, a sua participação na Loungerie, com esse foco nas pessoas. E você comentou que cultura só ganha credibilidade quando, de fato, a liderança pratica o que comunica.

Eu queria entender um pouco dessa sua visão e como que a gente traz para as pessoas no dia a dia, para quem está na empresa, para os funcionários, quando a cultura está muito enraizada e aí com a rotina no dia a dia, ela acaba se perdendo ou acaba sendo desmentida no dia a dia, como que a gente pode reconhecer que a cultura está, de certa forma, se perdendo e que ações que a gente pode fazer para retomar de volta esse valor que é tão importante para a companhia.

Cultura, eu acho que muita gente ouve sobre isso, né? Muitas pessoas falam sobre cultura, ela é realmente um negócio vivo. Ela se adapta ao momento da empresa, ela se adapta ao ambiente, aquilo que é necessário.

A liderança tem um papel importante e fundamental. Silêncio é o problema. Talvez esse seja o principal sinal de uma cultura perdida.

Eu acho que quando elas param de levantar a mão, é quando você perde o engajamento. E aí vem essa parte do RH de costurar o sistema junto com a liderança para poder fazer esse resgate. Perfeito.

E é super interessante essa sua fala, porque a gente vê cada vez mais as marcas falando de cultura, CEOs, fundadores, lideranças falando de cultura, mas muito também dessa questão do ritual que você trouxe. Como que no dia a dia, a gente vai construindo ações, seja semanal, diárias, mensais, mas para trazer essa proximidade, para trazer essa conexão. Então, acho que fica aqui um ponto muito interessante que a Mariana trouxe.

Quais os rituais que a gente tem construído no dia a dia com a nossa equipe, que métricas a gente tem deixado, como você colocou, que a gente consiga acompanhar, medir, seja qualitativa, seja quantitativa, mas que esteja enraizado mesmo no dia a dia. E com o líder presente. O líder, ele precisa estar presente na rotina, nessa gestão, no dia a dia, senão não funciona.

O líder é o maior formador, não existe RH que consiga substituir o que o líder faz com as suas equipes. Dentro do dia a dia e da rotina. Perfeito, excelente.

Cliente, incentivos e métricas compartilhadas

Bom, vamos agora com o Luiz. Luiz, a sua área, reuniu e reúne merchandising, você tem a questão da estratégia, do planejamento, todo direcionado para o fashion. Minha dúvida é, eu queria que você trouxesse um pouco aqui.

Quando decisões do negócio dependem de equipes que são de especialidades diferentes e com incentivos diferentes, como você faz, qual que é a sua experiência para que todos olhem para o cliente da mesma forma e que deem a mesma prioridade? Nessa questão multidisciplinar de times, como que a gente traz isso para o dia a dia de uma forma factível? Que a gente consiga preparar esses times para atender o cliente no final da mesma forma, né?

Perfeito, é uma ótima pergunta. Então, acho que o primeiro passo é entender quem é o cliente. Todo mundo tem uma visão unificada de quem é o cliente que a gente está falando.

E no nosso caso, por exemplo, nós somos uma plataforma marketplace, então nosso cliente é tanto o comprador final quanto o vendedor. E algumas pessoas da equipe vão estar interagindo mais com o vendedor, outras mais com o cliente, mas é importante que todas entendam que ambos são clientes e que a gente quer maximizar o resultado de ambos. E de fato é muito fácil, e eu vejo isso em muitas empresas, às vezes na minha própria equipe, que os incentivos diferentes acabem levando a decisões que não são ótimas para a empresa como um todo, porque você pode ter uma equipe de advertising que quer vender mais advertising, uma equipe de vendas que quer aumentar a venda de um certo cliente, outros querem melhorar a experiência do cliente.

O importante é que o objetivo final, que é a métrica mais importante pela qual todos vão ser julgados, seja a mesma para todas as equipes. Independente se ele está cuidando de

advertising, se ele está cuidando de planning, se ele está fazendo negociação comercial com o cliente. Se a gente consegue ter uma métrica unificada, ou métricas unificadas que vão otimizar o resultado da equipe como um todo, e não das subequipes ou das áreas específicas que a gente tem, é muito mais fácil que no final a gente consiga entregar um resultado que seja otimizado para todos.

Então, as primeiras coisas que eu faço quando eu chego em uma equipe nova, e como eu falei ali, logo antes, eu acabei de assumir também aqui, então eu sou super novo, também estou aprendendo, mas a primeira coisa que eu fiz foi vamos todos olhar primeiro para a mesma métrica, vamos ter a mesma fonte da verdade, vamos saber o que a gente quer otimizar, quem é o cliente de quem a gente está falando, o que é importante para o nosso cliente, e agora vamos todos trabalhar para isso aqui. Eu sei que cada equipe sempre vai ter objetivos individuais, que às vezes vão existir conflitos entre os dois, quem está buscando rentabilidade, quem está buscando crescimento, quem está buscando venda, mas no final a gente tem que ser julgado pela mesma métrica. E assim a gente consegue entregar valor para o cliente, que é o que a gente quer fazer.

Perfeito, e a gente estava conversando ali atrás, você estava na França, veio agora para o Brasil tocando as operações, acho que vem muito dessa questão do entendimento da métrica, do único ponto, então realmente a gente olhar para essa questão, quais são os dados, quais são as métricas, quais são os KPIs que a gente tem estudado, que tem levado a nossa equipe, ou várias equipes, que aí é multidisciplinar, a chegar no mesmo ponto de entendimento, a gente vê muito hoje em dia que a comunicação é um dos obstáculos maiores ali no negócio, todo mundo entendeu da mesma forma, porque o entendimento que eu tenho às vezes é diferente da Mariana, é diferente da Juliana, então como que a gente faz para que esse entendimento seja mútuo e que a gente chegue num denominador comum, e nesse caso ali ter o cliente satisfeito, que é o que todos nós esperamos.

Crescimento, processos e conexão entre áreas

Excelente, bom Juliana, acompanhando muito a sua trajetória, a gente vê que você passa por operações de moda e também por negócios digitais, ex-Arezzo, da Fit, essa trajetória foi muito marcada ali por negócios. Eu queria entender um pouco da sua visão, quando uma marca cresce, qual é o primeiro sinal para você que já não basta mais a energia da liderança, então a gente só tem a liderança ali muito enraizada, mas que essa visão, esse conhecimento da liderança, esse conhecimento que é tácito, que é intuitivo, que é pessoal, como que a gente leva ele para as equipes quando a gente alavanca o negócio? Como que a gente passa isso?

Perfeito, eu já construí empresas do zero, então de montar times do zero e esses times acabaram ficando gigantes e tem também todos os stakeholders, então você tem que entender para onde que está indo.

Uma das coisas que eu sempre coloco é que assim, tem uma diferença enorme entre você ser protagonista e você ser herói. Então tem que tirar um pouco disso do heroísmo das equipes e assim, eu tô colocando um pouco a bola no chão porque as equipes precisam se comunicar. É muito do que os dois trouxeram aqui, do que o Fábio acabou de trazer, eu sempre conectei as áreas.

Não pode ter, a performance morre quando tem um silo entre as áreas. Os KPIs precisam ser os mesmos, os OKRs precisam conversar. Assim, quando você entra e aqui não importa se a

empresa tem 5 funcionários, 10 funcionários, 1000 funcionários, se você cria essa ruptura entre as áreas, não acontece.

Empresa é feita de humanos. A gente tem a IA, trabalho com tecnologia desde 2011, dentro de construindo plataformas, a inteligência artificial, a tecnologia, ela veio ampliar os processos. Primeiro você otimiza, então respondendo a tua pergunta, a gente tem que otimizar os processos.

Nenhuma área pode depender de uma pessoa. As pessoas são protagonistas, não tem que ter um herói ali. Ela tem que sobreviver, a pessoa tem que poder tirar umas séries e aquele processo acontecer.

Entendeu? Então, de novo, você precisa criar uma forma de conectar todas as áreas e colocar todo mundo sobre os mesmos KPIs. Acho que todo mundo está trazendo isso muito forte, porque com a inteligência se todo mundo resolver fazer um... fazer um... um DRE, sei lá, qualquer indicador, começar a olhar indicadores diferentes, vai virar uma guerra entre as áreas. Porque cada um vai estar olhando um KPI diferente.

Só que também tem uma questão, quando você também está construindo algo dentro de uma empresa, se você precisa, quando você constrói uma área, você precisa de todas as outras áreas para sustentar. Então, o que a gente precisa de uma empresa para vender? Vendas é o motor. E as outras áreas precisam crescer com elas.

Então, assim, não é uma pessoa. O compromisso é diferente da competência. Compromisso é a pessoa que bate cartão todo dia.

Competência é a pessoa que sabe fazer. E isso a gente pode ensinar. E se não tiver uma cultura forte, que é o que a gente trouxe aqui, a cultura, ela nasce de dentro para fora.

Porque tem um monte de marca aí. Já me estendi, eu adoro falar, gente. Não, mas é ótimo.

Competências e aprendizado na rotina

Eu quero até dar o gancho, para a gente entrar aqui para a Mariana, nesse ponto que você trouxe da competência. Que é um assunto que a gente tem escutado muito. A diferença entre ser comprometido e ser competente.

Eu acho que é um dos temas que, para falar de gestão, é o que a gente mais escuta. E aí, Mariana, eu queria entender um pouco de você sobre competência. Quando a gente fala de estar com pessoas, de gerir, quais são, na sua visão, as principais competências que são necessárias nesse momento, para que a gente possa evoluir o negócio.

Para que os negócios possam, os clientes possam ser atingidos, que tenha a expectativa do produto entregue, da experiência entregue. Quais são as principais competências para quem decide produto, loja, experiência do cliente? E como desenvolver essas competências para além do treinamento? Porque a gente vê que precisa desenvolver funcionário. A gente para uma equipe, coloca ele numa sala, faz um treinamento, e agora a gente vê um mercado muito mais dinâmico.

Meio que a gente precisa fazer isso no dia a dia. A rotina precisa desenvolver. Na rotina a gente precisa desenvolver essas competências.

Então, a pergunta é aqui. Quais são as principais competências que você acha que são necessárias para agora? E como desenvolvê-las para além do treinamento fixo, no dia a dia?

Competências são muitas, mas eu acho que tem três que são importantes para qualquer líder, para qualquer pessoa que precisa direcionar. A primeira é aprender a lidar com dados, saber extrair o melhor deles, mas muito baseado também em tomar a decisão e fazer a gestão, gerir a expectativa de todo mundo.

Porque, como é que você leva isso para a sala, para o entendimento das pessoas, para o treinamento? E diferente do que muitas pessoas imaginam, essa não é a responsabilidade do RH. O RH, ele vai te proporcionar o treinamento, que é te levar o conceito, te levar a informação, mas ele não vai te dar a prática. E, de novo, eu volto naquilo que eu falei antes.

O líder, ele é o principal treinador. É na rotina que você vai ter a prática. Dando um exemplo, a gente faz muito treinamento de venda.

A nossa líder aqui de operações, junto com o nosso CEO, são os grandes impulsionadores disso. E a gente faz muito treinamento de técnica de venda, vai para a loja, fala sobre o que precisa ser feito. Mas isso é um PowerPoint, é um conceito, ou seja, dá o conceito.

Quem vai dar a prática? O líder. É a gerente da loja que vai estar ali observando, a vendedora que vai corrigir no ato, que vai fazer um atendimento como exemplo, que é quem vai acompanhar o desenvolvimento dessa pessoa. Isso serve para todas as áreas.

Então, o produto, vai desenvolver o produto, vai para o provador, escutar a cliente, vai entender como é que ficou essa peça, o que a cliente deseja. O VM, vai ir para a loja, vai entender se aquilo se adapta à realidade local, porque muitàs vezes o que você aplica aqui em São Paulo não é a mesma coisa que você vai aplicar no Norte e Nordeste, no Sul do país. Então, trabalhar em equipe e a prática após o conceito, que é o treinamento técnico junto com aquilo que muda o comportamento, porque o conceito não vai mudar o comportamento, ele vai te dar informação.

Isso aí é a nossa responsabilidade. Agora, a prática é o que vai mudar o comportamento das pessoas. Ela acreditar naquilo que ela está fazendo, como que o líder impulsiona aquilo, como que o líder faz com que a pessoa evolua.

É nisso que eu acredito. É o que a gente tem praticado bastante.

De fato, é interessante, Mariana, a gente conseguir ter essa visão aqui da Loungerie, da Mariana, como diretora de gestão, porque a gente olha muito para o RH enquanto treina, a gente pensa em treinamento, a gente pensa... Pensou no treinamento RH, o que o RH precisa fazer, de que forma o RH precisa me ajudar, e é muito interessante essa visão.

O RH está ali, é uma ferramenta muito importante para isso, mas o quanto a liderança, nós, enquanto líderes, estamos pegando esse conhecimento que foi passado através de um treinamento e indo para o front, né? As pessoas, elas aprendem na prática, elas aprendem errando, elas aprendem fazendo, e o líder vai fazendo o que? Ele vai te posicionando melhor, ele vai... E fica aqui, gente, uma pergunta muito interessante para vocês líderes que estão aqui na plateia. Como eu tenho levado esse conhecimento, esse conhecimento clássico, como eu tenho trabalhado em parceria com o RH, mas como que eu tenho trazido isso no dia a dia? Como que eu tenho construído isso com as minhas equipes? Então, acho que fica uma reflexão muito forte aqui, da gente entender que a gente tem o RH como um apoiador, mas o dia a dia é nosso, então que ações e que ritos a gente tem construído para chegar aos resultados esperados, porque a gente está falando de pessoas que estão conosco o dia inteiro, e como a gente carrega isso no dia a dia. Legal, Mariana, excelente.

Dados, inteligência artificial e julgamento humano

Bom, Luiz, vou voltar aqui para você, e aí é interessante, porque a Juliana falou muito sobre a IA, a Mariana trouxe um pouco sobre dados, então a gente tem muito dado à disposição, a gente tem a IA trazendo muita produtividade, acelerando muitos negócios, e aí eu queria ver um pouquinho da sua visão. Marketplace, a gente tem dados, a gente tem automação e com certeza elas podem acelerar negócios, mas eu queria entender em quais decisões, pensando ali na sua estratégia de categoria, o lado humano é necessário, é evidente, precisa, você tem ali seu repertório fashion, como a Mariana trouxe, então em quais momentos ali do processo de tomada de decisão de categoria o lado humano fala mais alto, e como transpor isso para a equipe, para que ela olhe os dados, mas que ela use a intuição, para que ela use a experiência, para que ela use o repertório, e não se baseie apenas na informação que está ali à frente dela. Traz um pouco dessa experiência aqui para a gente entender como jogar entre o dado e o nosso repertório, a nossa intuição.

Super relevante agora, até muito conectado com o que eu tenho visto. É o que você falou, eu acho que a IA, que os dados, eles estão aí para apoiar o humano, a decisão, a intuição, o julgamento em última análise tem que vir da gente. Eu acho que algumas, as gerações mais novas tem que tomar cuidado para não delegar a decisão, não delegar o julgamento para o clod, que eu tenho visto às vezes, essa tendência de falar, estou vendo isso, isso, aquilo, o que eu devo fazer? Não, isso não é um bom uso da IA.

O bom uso da IA é, vamos analisar todos esses dados que nós temos, porque de fato no marketplace nós temos, assim, muito mais dados do que um ser humano consegue analisar em uma vida inteira. Então vamos sumarizar isso aqui, vamos extrair o que é importante, vamos comparar com outras verticais, comparar com outras empresas, fazer um benchmark e aí a gente pode tomar uma decisão. Com o apoio dos dados.

Especificamente em fashion, tem muita coisa que eu acho que vai pelo menos no futuro, próximo a médio prazo, continuar com os humanos. Por exemplo, identificar uma tendência, identificar uma moda, uma marca que a gente quer trabalhar, uma marca que é nascente. É claro, a IA pode capturar alguns insights, passar pra gente, nos ajudar a ter uma short list, a ter um grupo que a gente quer olhar.

Mas tem que ter um olhar humano, tem que ter alguém que entenda a fundo a categoria, pra compreender e falar, não, essa marca aqui pode estar vendendo muito, mas provavelmente não é onde a gente quer investir. O que está mais alinhado com nossos valores, o que está mais alinhado com o nosso cliente que é, é a marca B aqui do lado. Isso o Claudio vai dizer pra gente.

Excelente. E é importante essa visão quando a gente fala da IA, porque, você comentou da geração mais nova, a gente vê que a gente recebe milhares de relatórios. É simples a gente jogar uma informação na IA, pedir pra ela analisar e voltar.

E aí, nessa ida de pedir muitas informações, receber relatórios, se eu não tenho a intuição, se eu não paro pra olhar repertório, se eu não sinto pra analisar aqueles dados, eu vou tomar uma decisão pautada às vezes num dado, que é um fato, mas que ele não tem o humano, que ele não tem a visão do dia a dia, que ele não tem aquilo que é coração, aquilo que é verdade, aquilo que é intenção. Então, acho que muito relevante, Luiz. Obrigada pela sua contribuição.

Autonomia, rituais e cooperação

Juliana, eu queria voltar com você pra falar um pouco sobre o seu processo de autonomia. Você tem um processo que você trabalhou com várias marcas, olhando para os negócios digitais, entendendo como esses negócios crescem, como eles alavancam.

E aí, eu queria entender um pouco de você. Quando um negócio cresce e a gente precisa trazer ainda mais autonomia para as pessoas que decidem, para a liderança que está ali no dia a dia, só que às vezes, ter essa autonomia muito difundida, traz alguns problemas. E esses problemas podem ser problemas de decisão que afetam o negócio, tanto o negócio quanto no lado de vendas, mas também quanto no lado da performance do negócio.

Então, eu queria entender qual é a sua visão quando a gente tem um crescimento da empresa e precisa delegar essas autonomias, como a gente trabalha para que isso vire um processo que seja complementar, que seja compartilhado? Como a gente faz com essa autonomia toda que está vindo para o mercado?

Perfeito. Primeiro que assim, delegar é diferente de delargar. Então, acho que delegar é você ter rituais e assim, de novo, voltando, independente do tamanho da empresa, os rituais são muito importantes, porque é ali que você conecta com a pessoa, humano com humano, você vai dar feedbacks constantes, e eu gosto muito do feedback praticamente real-time, porque você consegue falar sobre o filme, não sobre a fotografia do que aconteceu.

Então, você consegue trazer e você consegue dar autonomia a partir do momento que você sabe o que a pessoa está fazendo. Então, se semanalmente você alinhar todos os KPIs, os principais indicadores que a pessoa precisa olhar, o que ela precisa fazer, quais são as áreas que ela precisa navegar ali durante essa semana, e você ter esse ritual diário. Pessoas, para líderes, tem que estar no primeiro lugar, porque a empresa é feita de pessoas, de comunicação.

Então, primeiro de tudo, one-on-one, tem que fazer, independente do tamanho das empresas. Como líder, quando você faz uma gestão maior, você precisa também ter uma reunião, é que você lidera. Os KPIs, que foi olhar, olhando, para que chegue a um resultado.

Existe, todo mundo sabe para onde ir. Tem um escritor que, eu falo que assim, eu sou o Descool, gente, o Jim Colley, um grande líder, é como se tivesse uma grande roda para onde girar. Todo mundo sabe para onde ir.

O porteiro tem que saber qual é a meta da empresa. Tem que saber qual é a meta. E daí, todo mundo junto consegue fazer.

Sobre cooperação, competição entre áreas, olha, eu vou falar, gente, eu já participei de duas fusões. A que deu errado foi a que teve competição. Competição destrói uma empresa.

A empresa ela é feita de pessoas que precisam dar as mãos. Elas precisam estar juntas. E a gente só consegue bater meta quando todos os stakeholders, eles estão juntos.

Então, assim, mais do que autonomia, porque autonomia é importante, você vai ter que dar, porque assim, o líder, ele precisa entender de gente e ele precisa varrer para o povo dele passar. É simples assim. Ele precisa varrer para o povo passar.

Ele tem que ajudar, liberar. O líder, ele tem que entrar naquela última instância para falar assim, cara, eu fui até aqui, aqui eu não consigo ir. Você vai me ajudar ali? O líder precisa fazer isso, porque se o líder ficar ali na microestratégia, na microgestão, ele não é líder.

Ele não é líder. Ele está querendo manipular tudo. E daí ele não tem confiança.

Ele não tem confiança no próprio time. Se você não tem confiança no seu próprio time, você vai fazer o quê? Então, gente, rituais. Tem que ter one-on-one, tem que ter todos os tipos.

Gente, não é para encher a agenda de reuniões e reuniões que é para falar mais do mesmo. É com pauta, é one-page, você chega ali, as pautas são essas. Tem reunião que é de pé.

O dia, aquela day one, você vai lá, todo dia é hoje. A gente precisa bater meta, a gente precisa fazer de novo, uma empresa vive de vendas. A gente precisa dar suporte para as vendas.

E uma outra coisa, só para encerrar, uma coisa que eu sempre fiz, e que eu acho que foi um sucesso, o meu pessoal de produto sabia, desde a construção do produto, qual era a margem que o produto precisava ter, a que preço ele precisava ser vendido, e eu acho que isso demorou muito para acontecer no mercado de moda, e daí existia uma guerra entre produto, comercial, marketing. Um apontando o dedo para o outro. O que eu fiz no digital, a gente consegue fazer isso? Eu criava um squad, que agora tem palavras bonitas, e colocava todo mundo sabendo das mesmas metas.

E daí, você gera autonomia para que o time consiga andar para frente.

Sensacional, Juliana, sensacional.

Práticas de liderança e encerramento

Vou terminar com uma última pergunta. Deixando uma reflexão aqui para vocês. Pensando na experiência de cada um, né, Mariana na Loungerie, Luiz no Mercado Livre, Juliana com suas criações e negócios, e principalmente com a VNUS Group.

Eu quero entender de vocês, se vocês pudessem mudar apenas uma prática, uma prática, nos próximos 12 meses, pensando na liderança, qual seria a prática que vocês mudariam, que vocês acreditam que vai trazer mais aprendizado e mais capacidade para o time executar?

Quem quer começar? É uma pergunta difícil, gente. Uma única prática. Eu vou começar bem rapidinho, gente.

Primeiro de tudo, não é uma prática, é uma pergunta. Você contrataria as pessoas que estão ali de novo? Primeira pergunta. Se não, cara, tira, porque você vai estar fazendo um favor para os ambos os lados.

E outra coisa, você está fazendo o que você foi contratado? Então assim, fica essa pergunta.

Você contrataria de novo e você está fazendo o que você foi contratado?

Construindo em cima disso, e eu super concordo, acho que o outro ponto é eu estou trabalhando com os objetivos certos. Eu estou passando o meu tempo da forma onde eu deveria estar passando, eu estou me concentrando onde eu tenho que me concentrar.

Ou eu estou só repetindo o que estava certo ano passado, ou aquilo que estava certo na descrição do meu trabalho quando eu fui contratado há cinco anos. Quais são os meus objetivos agora? Quais são as minhas prioridades agora? Fazer essa crítica quase toda semana, eu acho que ajudaria muito. Perfeito.

Juliana? Eu quebraria todos os conceitos sobre liderança, e eu colocaria o líder presente no dia a dia das pessoas, sem precisar de todos os rituais que dizem que a gente precisa fazer. Eu deixaria ele presente com conversas diárias, interações diárias, fazendo o trabalho junto,

entendendo o que está acontecendo, para gerir mudanças pontuais. Eu acho que as mudanças, quando elas acontecem todos os dias, elas mudam o resultado.

Se você espera para fazer mudança e se fica planejando a mudança, a mudança não acontece. Você pode perder o tempo e no varejo, isso é extremamente importante. Entender que a mudança, ela faz parte do negócio e ela vai acontecer todos os dias e colocar o líder presente para as pessoas.

Presente no dia a dia, na rotina. Não, e super valioso, né gente? Só para fechar aqui, a gente tem falado tanto de presença, não só nos negócios, mas até a nossa presença, né? Então, estamos aqui, estamos realmente presentes nesse talk, estamos pensando... Vocês que estão assistindo aqui, estão aqui, estão olhando milhares de coisas que tem para acontecer. E quando você traz essa questão do líder estar presente, é de fato, gente, para a gente encerrar aqui, a gente se questionar o quanto a gente tem parado para escutar o colaborador, para entender as métricas da empresa, para estar, acho que eu queria terminar com essa reflexão que junta a Mariana aqui.

O quanto a gente está de fato presente na vida dos nossos colaboradores, nas metas, na performance, no resultado, o quanto de fato, a gente de forma muito autêntica e verdadeira, tem colaborado para que a cultura opere de fato o novo, né? Porque quem opera o novo, somos nós. Isso só vai acontecer se a gente tiver de fato, o que eu tenho falado muito nas operações no dia a dia que a gente encontra com os nossos clientes, é de dentro para fora. Então, o quanto a cultura que foi enraizada dentro, se permitiu em que todos os funcionários, os colaboradores, líderes, equipes, estejam e entendam um único ponto, e o quanto isso é transbordado para fora.

Então, fica aqui um agradecimento a todos vocês que tiveram presente nesse talk. Muito obrigada, Mariana, Luiz, Juliana, foi um prazer ouvir sobre vocês. E é isso, gente.

Obrigada pelo tempo de vocês.

Notas sobre o registro

Página 4: a expressão “tirar umas séries” foi mantida como aparece no registro, em uma passagem sobre a continuidade dos processos na ausência de uma pessoa; o termo exato permanece incerto.

Página 7: “clod” e “Claudio” foram mantidos como aparecem no texto, sem tratá-los como nomes confirmados de ferramenta ou pessoa. A frase final da passagem sobre escolha de marcas também permanece sujeita a conferência.

Página 8: “Descool” e “Jim Colley” foram mantidos sem confirmar a expressão e o nome citados. A referência à roda e ao alinhamento das metas não autoriza completar a identificação por inferência.

Páginas 8-9: há construções imprecisas em torno da reunião de liderança e de “day one”; o texto não amplia o sentido desses trechos.

Páginas 9-10: a rodada final permanece conjunta. Os vocativos e a ordem do registro não permitem delimitar com segurança todas as respostas; não foram distribuídas entre as participantes por inferência.

Na resposta sobre competências, o registro anuncia três, mas desenvolve as ideias de dados, decisão, gestão de expectativas e prática sem uma enumeração completa. Não se acrescentaram itens para completar a lista.