



Dragonimages\_CANVA

QUEM NÃO SE RENOVA ACABA SENDO EXCLUÍDO

## DARWINISMO CORPORATIVO PERMITE O ERRO COMO ESTRATÉGIA DE EVOLUÇÃO DOS NEGÓCIOS

Evoluir o tempo todo é a realidade das nossas vidas e agora também das empresas. Em um cenário que sofre profundas transformações, quem não se renova acaba sendo excluído do mercado.

Fernanda Nascimento (\*)

Esse processo é tão antigo quanto a vida no planeta e observado desde que Darwin propôs um mecanismo para a evolução, explicando como populações podiam progredir de tal maneira que se tornassem mais bem adaptadas aos seus ambientes ao longo do tempo. É a famosa seleção natural.

A grande questão que enfrentamos agora é a velocidade da mudança. Entre os muitos fatores que marcam o nosso tempo, o avanço das tecnologias emergentes é sem dúvida o mais importante. A transformação digital impacta nosso cotidiano, com mudanças profundas nos hábitos de vida e de consumo e, como consequência, também alcança as empresas.

Algumas alteram todo o cenário com suas inovações, as mais antenadas correm para se adaptar a um contexto disruptivo, adotando novas práticas. Outras certamente vão desaparecer porque ficaram apenas observando sem sair do lugar.

Mas você, que acompanha esse mercado dinâmico e já está investindo em mudanças para seguir as tendências, certamente enfrentará barreiras de quem se acomodou em processos ultrapassados.

Sim, elas virão do seu time, que sempre atuou em um organograma rígido, com lideranças que se acostumaram ao comando, pessoas de todos os níveis e formações que ainda não entenderam a profundidade das transformações necessárias. Todos vão resistir. É natural. O ser humano é um ser de hábitos, e mudar exige um esforço incomum.

O que fazer quando a mudança é uma questão de sobrevivência do negócio? Como envolver o time para aderir aos novos modelos organizacionais e à digitalização crescente dos processos? Você precisa implantar novas ferramentas de gestão e metodologias ágeis que se tornaram essenciais para atender às múltiplas demandas do mercado e depende totalmente da adesão do time para ter sucesso com elas.

O desafio se torna ainda maior, considerando as mudanças profundas que devem ser implementadas na cultura da empresa para oferecer aos clientes uma experiência do mais alto nível. Dados da pesquisa "2021 CEO Outlook Pulse Survey" da KPMG reforçam que os ventos da evolução já são uma constante e agora serão ainda mais intensos. O report afirma que "os CEOs estão mudando seu foco para questões de segurança cibernética e



FotoARIE\_CANVA

se diferenciando por meio de sua conectividade digital com os clientes" e mostra as expectativas para 2021.

Os líderes têm percebido a velocidade com que as novidades cercam seus negócios e passam a trabalhar sua própria sincronia com esses movimentos. Para 74% deles, a digitalização de suas operações e a criação de um modelo operacional de próxima geração aceleraram em questão de meses, sendo que 69% relatam aceleração de novos modelos de negócios digitais e fluxos de receita e 56% mencionam aceleração para desenvolver uma experiência digital perfeita para o cliente.

Neste ano, os CEOs planejam gastar mais em tecnologias digitais do que no ano passado, com 52% priorizando medidas de segurança de dados, 50% focando em tecnologias centradas no cliente e 49% comprometidos com comunicações digitais, como videoconferência e recursos de mensagens.

Mesmo quando se fala sobre fusões e aquisições de empresas, o objetivo é aumentar os recursos digitais: 61% dos líderes enxergam o apetite por essas estratégias, ao longo dos próximos três anos, como desejo por adquirir tecnologia digital para transformar a experiência do cliente ou proposta de valor.

Inspirar o time para que todos possam ser agentes da mudança e ao mesmo tempo usufruir dela é o grande desafio do nosso tempo e envolve lideranças em todos os níveis da organização. Pessoas, sempre elas, cada vez mais com elas. É tudo o que você precisa para seguir em frente. Mas nem sempre elas estão na mesma página das suas expectativas, e o esforço para engajar o time certamente será mais intenso do que simplesmente investir em novas tecnologias.

É impossível abraçar sozinho as mudanças e por decreto também não vai funcionar. O que fazer? Em artigo na HBR, a autora de "Getting Real: Strategies for Leadership in Today's Innovation-Hungry, Time-Strapped, Multi-Tasking World of Work", Edith Onderich-Harvey, oferece algumas práticas para inspirar sua equipe, motivando a criatividade e o engajamento para que as mudanças ocorram com mais facilidade.

O envolvimento começa pela inspiração de histórias de outros que mudaram além do status quo. Pedir às pessoas para trabalhar no espaço cinzento muitas vezes cria incerteza. Histórias poderosas criam segurança psicológica, permitindo que as pessoas saibam que fazer mudanças é bom e que serão recompensados. A partir das referências de sucesso, é preciso criar diálogo, convidando outras pessoas a fazer perguntas e compartilhar emoções, experiências e insights.

A mudança desperta respostas emocionais que muitas vezes fazem com que as pessoas recuem. Inspirar e permitir que a equipe afete a mudança requer conversas que movam as pessoas da reação à ação. É essa comunicação que deve ativar a ousadia e a criatividade. Uma maneira de fazer isso é perguntar "e se?" em reuniões individuais e em grupo. As pessoas podem não ter certeza de quanto elas podem avançar no início, mas irão mais longe se forem reconhecidas e recompensadas.

É necessário reforçar a mensagem de que ser um criador de mudanças deve ser a norma, não a exceção. Naturalmente, quem ousa mais tende a cometer mais erros. E assumir a responsabilidade por eles faz parte do processo. No "darwinismo corporativo", errar também leva à evolução. O erro deve ser tratado como oportunidade de aprendizagem e crescimento em vez de ser um fator que gere medo de eventuais punições.

A colaboração sem limites para abrir o pensamento e ganhar novas perspectivas deve ser incentivada. Em um viés positivo da ambiguidade, as equipes precisam ouvir uma variedade de vozes e obter uma variedade de perspectivas para se tornarem criadoras de mudanças. Já ouvi muitas vezes que "a mudança começa em mim" e tenho certeza disso nas minhas batalhas pessoais, especialmente aquelas que me forçam a tomar novos rumos diante das transformações.

Acho que esse princípio vale para tudo, até porque times e lideranças são feitos da mesma matéria que eu e você. Ossos e carne, ideias e resistências, sonhos e medos se misturam formando seres humanos imperfeitos em um caminho de evolução.

Quando você passa a olhar as pessoas do seu time com empatia, respeitando as suas fragilidades e expectativas, é muito mais fácil conquistar cada um para as mudanças necessárias.

Porque é exatamente ao assumir a nossa vulnerabilidade que nos tornamos prontos para inovar, errar, abraçar o novo e formar uma cultura coletiva mais condizente com as transformações profundas que nos surpreendem todos os dias. Vamos?

(\*) - Sócia-fundadora da Stratlab, especialista em CX (Customer Experience) e Customer Centric, atua com foco no estudo e no desenvolvimento de estratégias de marketing digital para empresas B2B (<https://stratlab.com.br/>).



FotoARIE\_CANVA