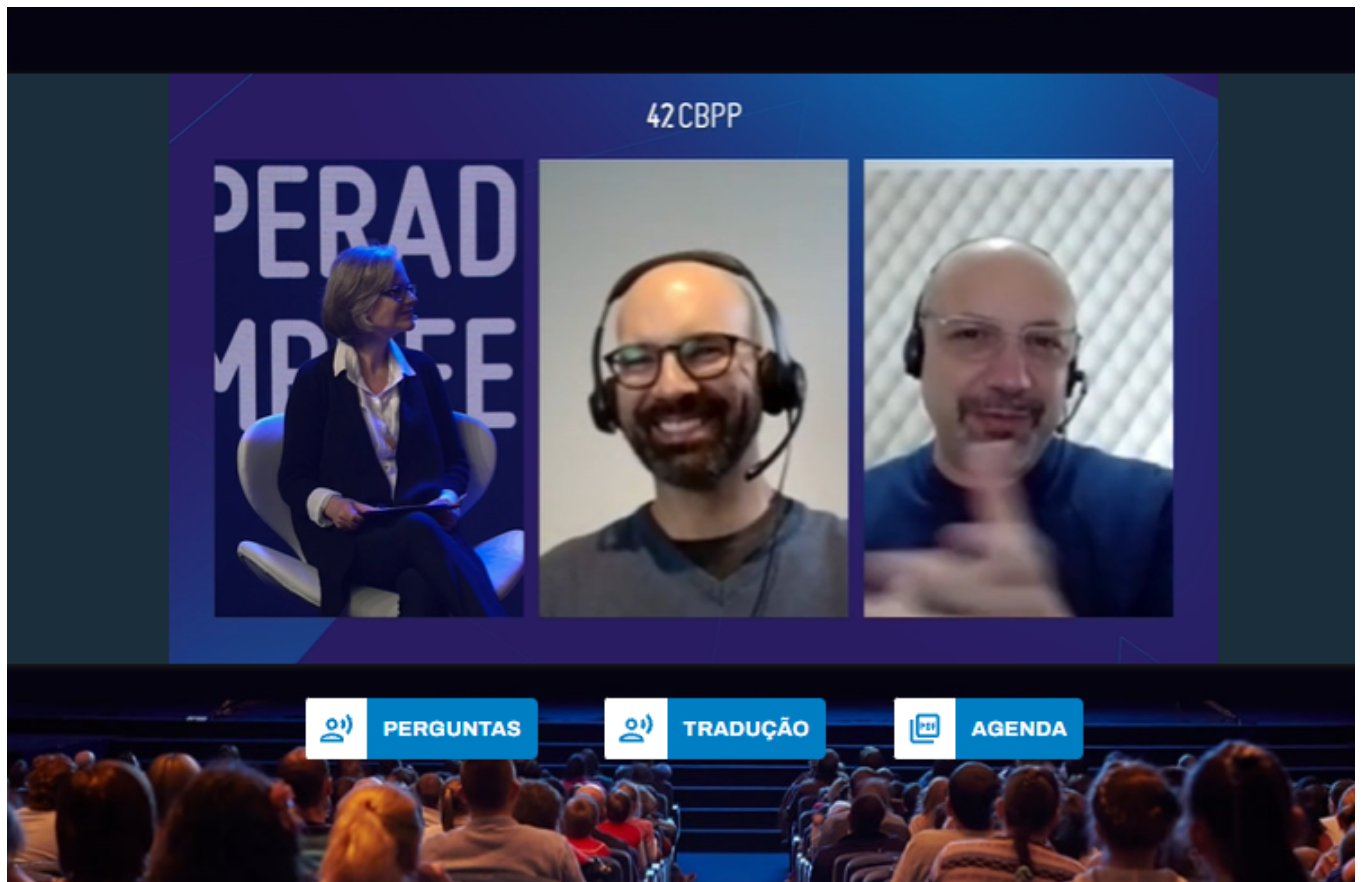


Por Jorge Roberto Wahl



Em tempos de tanta incerteza, ao menos uma convicção se enraizou: a certeza de que é essencial extrair das mudanças oportunidades não apenas para sobreviver às transformações, mas também e principalmente saber usá-las para crescer. Tal desafio é tão claramente percebido pelos líderes, sejam empresários ou dirigentes de nossas entidades, que o desejo de vencê-lo consagrou o uso frequente em nossos dias de duas palavras: resiliência e mindset. A primeira expressa a capacidade e habilidade mentais que as pessoas têm, em diferentes graus, de lidar e superar novas situações que tragam adversidades. Já o segundo termo se refere, em inglês, a forma geral de pensarmos que molda o nosso comportamento.

A Plenária 2 do **42º Congresso Brasileiro da Previdência Privada**, voltada para o tema “Novos Modelos de Negócios: Como Construir a Operadora de Planos Empreendedora?”, abordou o assunto na tarde desse segundo dia, 20 de outubro, de nosso evento com a competência permitida por expositores renomados por sua capacidade de pensar o novo. Moderados pela jornalista **Myrian Clark**, análises e debates transcorreram a cargo de **Pedro Waengertner**, CEO da ACE e empreendedor serial e **Sandro Magaldi**, cofundador da meusucesso.com e expert em gestão estratégica e vendas.

Pedro e Sandro disseram das mais diferentes formas e dando exemplos que inovar é como o ar que as organizações respiram, enfim, sem mudanças não há futuro. Mas Sandro foi pontual ao dedicar algumas palavras às consequências dessa inexorabilidade sobre as nossas entidades fechadas. Começou admitindo que pensar fora da caixa é mais difícil para os nossos dirigentes, uma vez que lideram, em um sistema menos capaz de aceitar maiores riscos, organizações comprometidas com o objetivo de longo prazo de assegurar renda a um público visto como naturalmente fragilizado pela idade, ao se aposentar no futuro. Há um dever fiduciário a ser cumprido após décadas e isso não torna nem um pouco mais fácil a tarefa de implementar mudanças.

No entanto, se há um passivo pesando, há também ativos que favorecem às nossas entidades fechadas na tarefa de inovar. Por exemplo, cobra-se muito hoje em dia das empresas que tenham propósito e, vista a questão desse ângulo, parece difícil que outras organizações tenham mais que as nossas EFPCs objetivo mais socialmente justo, capaz de gerar uma ótima imagem, do que este de suprir a renda de idosos aposentados.

Em resumo, ninguém tem mais que as nossas entidades propósito melhor e mais alinhado ao espírito da época atual. E melhor ainda porque as EFPCs fazem isso sem ter objetivo de lucro.

Sandro adicionou algo mais a favorecer as nossas entidades: “Poucas empresas lidam com um público tão fiel quanto as EFPCs, que convivem durante décadas com o mesmo participante”. Tempo suficiente para consolidar a confiança e reduzir as resistências às mudanças.

Mudanças por todos os lados – Pedro foi o primeiro expositor e começou por atribuir à abrangência das mudanças ao fato de que, com a disponibilidade da tecnologia, nunca foi tão fácil e barato colocar um novo negócio no ar. Com essa facilidade e custos menores muito mais atores chegaram ao mercado com novas ofertas. “Resumidamente, nunca foi tão barato sonhar grande”, resumiu.

Isso, pode-se dizer, continuou Pedro, nunca aconteceu antes com esse grau de amplitude. Ao tempo da “Revolução Industrial” (final do século XVIII e durante o XIX), a humanidade precisou lidar, entre as mudanças principais que ocorreram, com o vapor e a disseminação das ferrovias. Agora, são dezenas de transformações ao mesmo tempo, seja na genética, na conectividade, inteligência artificial ou geolocalização, para ficar em apenas algumas das manifestações desse mundo novo. E uma mudança algumas vezes não respeita as fronteiras dos setores. Empresas que se acreditava não competiam umas com as outras, em certos momentos concorrem entre si.

O que pensam as vencedoras – Pedro apontou alguns princípios que acompanham as empresas vencedoras, como aceitar que as mudanças mexam com o seu design organizacional, ganhando agilidade. As organizações que dão certo também se aproximam da forma de pensar do investidor em startup, que sabem de antemão que 8 dos 10 negócios nos quais investem tenderão a não dar certo e os restantes vão precisar dar um resultado que compense a frustração dos demais. O que significa ser preciso testar mais ideias e fazê-lo rapidamente e com menores custos.

Outro princípio das vencedoras, prosseguiu Pedro, “é não olhar para onde está o dinheiro hoje, mas sim para onde irá no futuro”. E, o mais importante de tudo, “colocar o cliente no centro de tudo”, sublinhou.

E não basta pensar no cliente de modo geral, é necessário mergulhar em seu problema, o que faz muitas empresas valorizarem mais do que as outras as suas equipes localizadas na ponta do atendimento, por conhecerem melhor como pensa o consumidor.

Tática e estratégia – Para muitas organizações inovar é um objetivo em si mesmo e à frente de tudo, quando na visão de Pedro a inovação é a manifestação de uma tática fruto da compreensão dos problemas enfrentados pelos clientes e da construção de uma estratégia para atendê-los. Nesse mesmo sentido, antes do investimento em tecnologia o líder precisa saber para onde deseja ir. E investir em uma transformação efetiva da cultura organizacional, algo sem o que não se chegará ao nirvana desejado.

Sandro continuou a partir desse ponto em que Pedro aludiu à importância central de a cultura organizacional estar alinhada às mudanças pretendidas, até mesmo para que a inovação tenha respaldo para chegar a algum lugar. Simplesmente não adianta tentar impor de cima para baixo, ainda mais em uma época tão complexa para a gestão dos negócios e nos relacionamentos pessoais e dentro das organizações.

A cultura organizacional paira acima e dela no fundo depende tudo, em especial dar a prioridade necessária à inovação e aos problemas dos clientes.

Só que reconhecer a importância de a cultura organizacional dar respaldo à inovação nem sempre é suficiente. E não é o bastante, notou Sandro, porque homens e mulheres de nosso tempo enfrentam imensas dificuldades diante de um quadro tão complexo, cuja dureza podem não ter condições de entender. A humanidade acostumou-se a um mundo na medida do possível mais estável e normatizado e, agora, acontece tudo de repente, até uma pandemia atropelando tudo.

Troca de métricas - Sem esquecer que mesmo essa cultura organizacional que rege a tudo precisa mudar radicalmente. Até bem recentemente, explicou Sandro, esteve assentada sobre as métricas estabelecidas para medir a eficiência operacional e a excelência das organizações. E estas são medidas úteis para o presente, mas não ajudam a apontar o futuro.

Sandro resume assim: “as organizações precisam trocar a cultura dos resultados pela cultura do aprendizado”.

E ninguém pode contribuir mais para esse tipo de mudança do que o executivo protagonista, porque ele simboliza a organização.

Cabe a ele, conclui Sandro, dar um futuro à organização, já que a essa altura ficar parado, não fazer nada, deixou de ser uma opção. E um bom exemplo disso pode ser o serviço de táxis no Mundo, um dos mais normatizados e que apesar de toda burocracia que o cercava veio abaixo em pouco tempo (**Jorge Wahl**)

Fonte: [Abrapp em Foco](#), em 20.10.2021.