O que uma nova liderança passa a ensinar sobre cultura

Priscila Berenguer (*)

Uma pessoa pode ser promovida pela qualidade das suas entregas e descobrir, já na primeira semana como gestora, que o trabalho pelo qual foi reconhecida mudou de natureza. Até então, era avaliada principalmente pelas decisões que tomava e pelo que conseguia executar. Agora, suas decisões também ensinam a outras pessoas como se trabalha naquela empresa. A maneira como reage a um erro, distribui oportunidades ou recebe uma discordância começa a definir o que a equipe entende por autonomia, responsabilidade e confiança.

Quando falamos sobre preparar novas lideranças, é comum começar por competências como delegar, dar feedback e conduzir conversas difíceis. Todas importam. A pergunta que me interessa é o que a pessoa faz com elas. Duas lideranças podem dominar a mesma técnica de feedback e produzir experiências muito diferentes. Uma cria espaço para que a pessoa compreenda o que precisa mudar e participe da construção do próximo passo. A outra encerra a conversa com tudo decidido. Com o tempo, cada equipe aprende o quanto sua leitura da situação tem lugar nas decisões que a afetam.

É nesse sentido que vejo a liderança como promotora de cultura. Ela dá consequência aos valores da empresa nas decisões do cotidiano e tem a responsabilidade de rever práticas que restringem quem pode contribuir, crescer ou ser reconhecido. Isso exige discernimento, principalmente em equipes nas quais convivem pessoas com experiências, repertórios e expectativas distintas sobre o trabalho.

A dialética como prática de liderança

Comecei a liderar acompanhada de perto por Murilo Sampaio. Uma das coisas mais importantes que ele me ofereceu foi a possibilidade de pensar em voz alta sobre decisões que eu ainda estava aprendendo a tomar. Com ele, aprendi a desconfiar da pressa com que às vezes transformamos uma tensão em uma escolha entre duas saídas. Murilo chamava sua forma de pensar a gestão de Gestão Dialética. A ideia de trocar o "ou" pelo "e" ficou comigo porque obriga a olhar por mais tempo para o que cada posição tem a dizer.

Essa disposição ganha importância em ambientes diversos. Pessoas que ocupam posições diferentes na organização, têm trajetórias distintas ou vivem momentos diferentes da carreira percebem aspectos do trabalho que escapam umas às outras. Quando uma equipe discute a implantação de um novo processo, por exemplo, quem responde pela estratégia enxerga a necessidade de padronizar. Quem executa o trabalho conhece as exceções que o novo processo precisa acomodar. Ouvir as duas perspectivas pode mudar o próprio desenho da decisão. Para isso, a discordância precisa ter espaço enquanto a decisão ainda pode ser revista.

Vejo aí uma dimensão da sustentabilidade das relações de trabalho. As pessoas precisam conseguir atravessar desacordos, compreender os critérios de uma decisão e continuar trabalhando juntas sem que discordar custe confiança ou acesso a oportunidades. Há decisões em que os interesses seguem em tensão. Nesses casos, também cabe à liderança explicitar o que pesou na escolha e assumir as consequências dela. A qualidade do diálogo aparece justamente quando o acordo é difícil.

O desenvolvimento de uma pessoa também faz parte da entrega

O plano de desenvolvimento individual é um dos lugares em que essa responsabilidade fica mais concreta. Quem assume uma equipe passa a responder pelos resultados e a compartilhar a responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas que os produzem. Isso inclui conversar sobre aspirações de carreira, oferecer feedback que ajude a pessoa a compreender suas possibilidades e abrir oportunidades reais para que ela desenvolva o que foi combinado. Um plano que prevê mais autonomia, por exemplo, precisa vir acompanhado de alguma decisão que a pessoa possa efetivamente tomar.

Nessa conversa, vejo pelo menos três ambições. A empresa tem uma ambição de negócio, que se traduz em prioridades e nas capacidades que precisa desenvolver. A pessoa tem uma ambição profissional, ligada ao trabalho que quer fazer, à especialidade que deseja aprofundar ou às responsabilidades que pretende assumir. E há uma ambição pessoal, que diz respeito ao lugar que ela quer dar ao trabalho na vida, ao que valoriza e às escolhas que consegue sustentar. Essa dimensão entra na conversa na medida em que a própria pessoa queira trazê-la.

Imagine alguém que queira aprofundar sua atuação técnica em uma empresa que precisa formar gestores. A necessidade da empresa é legítima, assim como o interesse da pessoa em seguir como especialista. Uma conversa de desenvolvimento pode revelar uma terceira possibilidade: dar a ela a responsabilidade de orientar projetos, formar colegas e influenciar padrões técnicos, com reconhecimento compatível com essa contribuição. Também pode revelar que a empresa ainda tem pouco espaço para essa trajetória. Essa clareza ajuda a pessoa a fazer escolhas informadas sobre a própria carreira e mostra à organização onde sua estrutura limita as formas de crescer.

É aí que a dialética entra no PDI. A conversa põe em relação ambições que podem convergir em alguns pontos e permanecer distintas em outros. Cabe à liderança ser clara sobre as possibilidades, cumprir os acordos que dependem dela e revê-los à medida que o trabalho e as aspirações da pessoa mudam. Cabe à pessoa decidir o que faz sentido para sua trajetória. Um bom plano torna essa responsabilidade compartilhada visível na rotina.

Quem forma as novas lideranças também ensina cultura

Se esperamos esse discernimento de quem assume uma equipe pela primeira vez, a organização precisa criar condições para desenvolvê-lo. O RH pode preparar a transição, estruturar o acompanhamento e ajudar a qualificar as conversas de desenvolvimento. A liderança direta tem um papel igualmente concreto: discutir decisões reais com quem acabou de ser promovido, abrir espaço para que essa pessoa acompanhe como outras lideranças conduzem situações difíceis e reconhecer, na avaliação, o trabalho de desenvolver a equipe. Quando a empresa cobra um PDI e avalia a liderança exclusivamente pela entrega do trimestre, ela ensina qual das duas responsabilidades tem peso nas decisões sobre carreira.

Ao coeditar Liderar brincando: Crônicas para jovens lideranças, voltei a pensar no que da minha convivência com Murilo segue presente na forma como trabalho. Reconheço sua influência nas perguntas que faço quando uma decisão parece ter apenas duas saídas e no esforço de oferecer a outras pessoas o espaço que ele me deu para pensar sobre as minhas.

Essa é uma das consequências mais duradouras de formar alguém para liderar. A pessoa passa a tomar decisões que moldam a experiência de trabalho dos outros e a participar de conversas que podem ampliar o que eles enxergam para si. Quando uma empresa promove alguém, vale perguntar que condições ela está criando para que essa nova liderança assuma as duas responsabilidades.

(*) Head de Brand Strategy & Comunicação na INFLEET e coeditora de Liderar brincando: Crônicas para jovens lideranças, de Murilo Sampaio (Editora Labrador).

Jornada do cliente B2B: o que o pipeline não revela?

Todos os dias, profissionais de marketing acompanham dashboards, analisam indicadores e discutem resultados

Cristiane Leal (*)

Quantos leads foram gerados? Qual campanha teve maior conversão? Quanto do pipeline teve influência das ações de marketing? São perguntas importantes, afinal, marketing também precisa contribuir para os negócios. Mas existe uma parte relevante da jornada do cliente que quase nunca aparece nesses relatórios: aquela que acontece antes da primeira reunião, do contato comercial e, muitas vezes, antes mesmo de existir uma oportunidade registrada no CRM.

No mercado B2B, especialmente em tecnologia, decisões não acontecem por impulso. Entre a identificação de um problema e a escolha de um parceiro podem existir meses de pesquisas, conversas, referências, comparações e validações internas. Quando uma oportunidade finalmente chega ao pipeline, ela já carrega uma história. Pode ter começado em um artigo lido meses antes, em uma conversa durante um evento, na recomendação de outro executivo, em um podcast ou em algum conteúdo que ajudou alguém a compreender melhor determinado desafio.

Nenhum desses contatos, isoladamente, explica uma venda. Seria um erro estabelecer uma relação direta de causa e efeito. Mas ignorar sua influência também produz uma leitura incompleta da jornada. Afinal, a jornada do cliente não começa quando ele entra no CRM. O que começa ali é a nossa capacidade de enxergá-la.

Pesquisas recentes mostram que boa parte da preferência por fornecedores é construída antes do contato comercial por meio de pesquisas, consumo de conteúdo, recomendações, eventos, conversas entre executivos e comparações entre fornecedores. Segundo a Forrester, 68% dos compradores B2B começam o processo de compra já com um fornecedor preferido em mente. Um estudo global da 6sense, realizado com quase 4 mil compradores B2B, reforça esse cenário: 94% dos grupos compradores já haviam ordenado sua lista de fornecedores por preferência antes de conversar com vendas, e o fornecedor preferido nessa etapa acaba vencendo aproximadamente 80% das negociações. Além disso, em 95% dos casos, a empresa vencedora já fazia



cnythzl_CANVA

parte da shortlist do comprador desde o primeiro dia da jornada.

Por isso, medir o marketing B2B apenas por leads, conversões e pipeline atribuído pode deixar de fora interações que ajudaram a construir conhecimento, confiança e consideração antes da identificação formal daquele comprador.

A inteligência artificial começa a ampliar nossa capacidade de compreender essa trajetória. Já existem abordagens que utilizam IA para analisar diferentes pontos da jornada, identificar padrões e fricções e prever possíveis próximos passos do cliente. A McKinsey & Company relata que iniciativas de análise da jornada podem gerar ganhos de até 35% na conversão de vendas, além de avanços na satisfação e interação digital.

Isso não significa que conseguiremos atribuir perfeitamente cada decisão a uma interação, e talvez essa nem deva ser a ambição. Uma decisão empresarial complexa dificilmente será explicada por um único anúncio, evento, conteúdo ou conversa. O avanço está em compreender como diferentes interações se acumulam e contribuem para formar percepção, confiança e consideração ao longo do tempo.

As métricas continuam sendo indispensáveis para decidir onde investir, corrigir rotas e demonstrar contribuição para o negócio. O problema surge quando aquilo que é mais fácil de medir passa a ser confundido com aquilo que é mais importante. Se toda iniciativa precisa justificar sua existência apenas por uma conversão imediata, corremos o risco de privilegiar ações que produzem respostas rápidas e subestimar aquelas que constroem valor ao longo do tempo.

A confiança e a relevância de uma empresa se constroem ao longo do tempo, também pela maneira como ela participa das conversas que importam para a sociedade e para os negócios. Um exemplo desta visão é o Tech4Business, um podcast criado pela SONDA que reúne diferentes vozes para conversar sobre negócios, tecnologia, inovação e os desafios enfrentados por quem lidera organizações.

Executivos e especialistas de diferentes setores são convidados a compartilhar experiências, aprendizados e perspectivas. O valor dessas conversas está na escuta, na troca de conhecimento e na ampliação do olhar sobre as transformações em curso. Ao abrir espaço para esse diálogo, é possível compartilhar diferentes formas de pensar e de compreender o papel da tecnologia nos negócios, construindo uma jornada contínua de presença, confiança e relações, na qual cada conversa tem valor pelo que permite aprender e compartilhar.

Essa experiência reforçou para mim uma distinção importante: existe conteúdo criado para explicar o que uma empresa vende e existe conteúdo capaz de mostrar como uma empresa pensa. Os dois têm função. Em mercados complexos, nos quais conhecimento e confiança pesam na escolha de parceiros, ajudar o público a interpretar uma transformação pode ser tão relevante quanto apresentar uma solução. A Forrester destaca que à medida que a inteligência artificial muda a forma como compradores B2B pesquisam e avaliam fornecedores, aumenta a importância de produzir conteúdo relevante, confiável e estruturado para ser encontrado e compreendido tanto pelas pessoas quanto pelos sistemas de IA.

E aqui surge uma nova camada dessa discussão. As pesquisas realizadas por meio de ferramentas de inteligência artificial já envolvem descoberta de soluções, comparação de alternativas e síntese de informações. A próxima recomendação relevante para um comprador pode ser mediada por um sistema capaz de consultar diferentes fontes antes mesmo do usuário visitar o site de uma empresa ou conversar com um fornecedor.

Isso significa que, na jornada mediada pela IA, as empresas também precisam produzir informações claras, consistentes e verificáveis para que possam ser corretamente encontradas, contextualizadas e compreendidas por esses novos intermediários, que são os agentes de IA. Isso acrescenta uma pergunta importante às estratégias de marketing: além de sermos lembrados pelas pessoas, estamos construindo presença e relevância suficientes para sermos compreendidos também pelos sistemas que elas utilizam para pesquisar?

Essa transformação ainda está em curso, e seria precipitado afirmar que conhecemos todas as suas implicações. Mas ela reforça algo que o marketing B2B já precisava reconhecer: alcance, engajamento, conversão, pipeline e receita contam partes fundamentais da história, mas não a história inteira.

Há valor sendo construído antes do clique, do lead e da oportunidade. Ele aparece quando um executivo considera um conteúdo relevante, quando uma conversa muda sua percepção sobre determinado tema ou quando uma empresa passa a integrar as referências consultadas diante de um novo desafio. Nem sempre vamos conseguir atribuir cada um desses momentos a uma futura venda, mas eles podem contribuir para que uma marca seja conhecida e considerada.

Por isso, talvez a pergunta do marketing não deva ser apenas quantas pessoas alcançamos, quantos leads geramos ou quanto pipeline conseguimos atribuir a determinada iniciativa. Precisamos também entender se a empresa já faz parte da conversa quando uma decisão de compra começa a ser construída.

Uma coisa é certa: no mercado B2B, atualmente, quando o lead chega, a decisão já começou. E a comunicação precisa participar não apenas do momento da conversão, mas da jornada que tornou essa conversão possível.

(*) Head de marketing da SONDA do Brasil, líder regional em Transformação Digital.

Empresas & Negócios



www.netjen.com.br