



F2 MARCELO
A2 COLLEONI



GESTÃO ESTRATÉGICA SUSTENTÁVEL

Como pode uma empresa ser autogerida?

Neste artigo vou trazer uma entrevista com uma pessoa extremamente experiente em autogestão: Matheus Haddad. Nesta entrevista, vamos responder às seguintes questões:

- » Por que que a autogestão funciona?
- » Como é a cultura de uma empresa autogerida?
- » Quais são os atributos fundamentais para viabilizar a autogestão?
- » Quais são as maiores dificuldades para as empresas que querem migrar para um processo de autogestão?
- » Como fica o papel da liderança neste escopo de autogestão?
- » Quais são os resultados da autogestão frente ao modelo tradicional?

Essas são as perguntas que apresentaremos nesta entrevista com o **Matheus Haddad**. O significado de autogestão é um processo que você vai encontrar em vários sites, todos têm a mesma configuração, não existe uma fonte, não consigo identificar uma fonte, mas o que encontrei é o seguinte:

“Conjunto de práticas organizacionais que buscam distribuir a autoridade para as pessoas dando clareza de responsabilidade e autonomia para todo mundo que faz parte do processo.”

Isso é autogestão, conjunto de práticas organizacionais o que buscam distribuir a autoridade dando clareza de responsabilidade e o máximo de autonomia a cada integrante da organização. Historicamente, vemos que autogestão é uma coisa não muito bem-vista para quem pratica o modelo de comando e controle, que é tradicional.

Vamos para a entrevista com o Matheus para você conhecer o processo, para gente responder aquelas perguntas. No final, volto com algumas dicas práticas para você que está começando a pensar nesse assunto.



ENTREVISTA COM MATHEUS HADDAD

Marcelo Colleoni: Obrigado pela participação Matheus, para mim é uma grande honra, um grande amigo, que admiro seu trabalho e o que você faz

Tivemos muitas parcerias juntos e mais uma agora para trazer um conteúdo sobre autogestão. Bom, este tema é uma coisa que você já está muito acostumado.

Queria que você se apresentasse e falasse um pouco da tua experiência sobre autogestão para gente entrar nas perguntas.

MATHEUS HADDAD:

Obrigado pelo convite, é um prazer falar desse tema, que me interessa bastante. A minha trajetória profissional é bastante vinculada à autogestão, porque desde 2008 quando fundei a Webgoal.

Nós temos esse **Mindset**, de trabalhar dessa maneira com os negócios e com as pessoas que fazem parte das empresas. Criamos a Webgoal para desenvolver softwares utilizando métodos ágeis e isso acabou influenciando muito o nosso pensamento sobre gestão nas organizações. De lá para cá, a Webgoal virou um grupo de empresas.

Hoje, é composta pela *Ateliê de Software*, pelo *Granato* e pela *Escola Lumiar de Poços de Caldas*. Todas as empresas do grupo têm esse **Mindset**, é muito interessante de perceber que são empresas diferentes, que adotam autogestão de maneiras diferentes.

O primeiro grande aprendizado que tive nesta trajetória foi que não existe um padrão para autogestão. Você precisa descobrir



a melhor forma de funcionar, por isso que chama autogestão. A minha experiência vem dessa área de desenvolvimento de software, mas com o passar dos anos me envolvi cada vez mais gestão, com estratégia, com gestão de pessoas, para ampliar esse horizonte sobre autogestão nas organizações.

Marcelo Colleoni: Para você ter uma ideia, acabei de fazer uma pesquisa no Instagram sobre o que o pessoal achava de autogestão. Fiquei impressionado com o resultado: mais ou menos 160 pessoas que responderam, 80% delas acredita no modelo de autogestão, que demonstra uma reversão muito grande na história que a gente conhece, autogestão sempre foi um negócio muito disruptivo para muitas pessoas, ainda é, mas 20% ainda não acredita.

Queria saber de você Matheus, por que a autogestão funciona?

Matheus Haddad:

Acho que é interessante perceber, até com base na resposta que você obteve nessa pesquisa, que autogestão é o padrão que nós temos na nossa vida pessoal, na vida fora das organizações. E você busca melhorar a maneira como você vive a sua vida com várias ferramentas, seja com aconselhamento, seja com terapia, seja na religião, ou conversando com os amigos e familiares. Tudo isso te dá subsídios para decidir como viver melhor.

Hora você toma decisões boas, hora você toma decisões ruins, dependendo das suas capacidades, você consegue ter bons resultados em termos de felicidade, de crescimento na sua vida pessoal.



Nas organizações, isso foi visto de uma maneira completamente diferente quando se criou a Administração Científica. Porque as pessoas que trabalhavam naquela época nas empresas, a maior parte das pessoas que executavam os trabalhos, não tinham conhecimento sobre como o negócio funcionava, sobre como o trabalho deveria ser organizado e executado, como tomar decisões, não tinham acesso a conhecimento, não tinham acesso a informações.

Seria muito difícil promover, há 120 anos atrás, o modelo autogerido.

Como você tinha poucas pessoas com acesso à informação, a esse conhecimento mais acurado sobre o trabalho e sobre empresas, essas pessoas decidiam o que fazer, ou seja, faziam a gestão do negócio, enquanto as outras seguiam o que era determinado. Esse modelo se propagou até os dias atuais.

A maior parte das empresas ainda adota uma gestão que a gente denomina de comando e controle. Vem uma ordem, de um grupo pequeno de pessoas da organização, geralmente gestores e diretores, e essa ordem deve ser seguida de acordo com a forma que foi pensada. Só que hoje, o perfil do trabalhador e a natureza do trabalho são muito diferentes do que há 100 anos atrás.

Hoje, temos pessoas mais formadas nas organizações, com mais acesso à informação na internet, mais conhecimento, com mais capacidade de entendimento sobre a dinâmica de um negócio, do mercado, até porque agora são consumidores que estão em contato com muitas outras empresas, tem uma noção melhor de como o cliente deve de ser atendido. E essas pessoas são mais capazes de participar das decisões do negócio.



O modelo mais tradicional é um modelo onde a decisão ficaria para poucas pessoas e seria centralizada. Na autogestão, ficaria para muitas pessoas, só que se a organização é muito grande, todo mundo decidindo tudo, é impraticável. Seria inviável para uma organização, para uma empresa. Mas acontece no país, todo mundo vota para Presidente, por exemplo.

Mas para uma empresa é um modelo ruim. Para você ter autogestão você também precisa distribuir. Você deve trabalhar com partes menores separadas da organização, para que as pessoas possam, em pequenos grupos, tomar as próprias decisões sobre como atender melhor o seu cliente.

Você pode pensar: como que a autogestão funciona?

Se você não tem mais os donos, hoje diretores ou gestores, com os conhecimentos, as noções, o senso sobre o negócio para tomar decisões, você precisa determinar uma série de premissas sobre como o negócio deve funcionar. Os princípios organizacionais devem estar claros (**missão, visão, valores**) e devem ser efetivamente usados, por que até então são usados apenas como frases de efeitos, não tem uso efetivo pelas pessoas e você precisa ter restrições, porque o dono sabe: **“Só posso investir tantos mil reais”**. Se ele compartilha essa restrição com todo mundo: **“Olha, a gente pode fazer isso, mas desde que seja com tantos mil reais, ok, vocês podem escolher o melhor jeito”**.

Essas restrições ajudam as pessoas a tomar decisões. Isso habilita autogestão de uma forma muito boa.



Marcelo Colleoni – Falam que uma das desvantagens é a complexidade de fazer em grande número de funcionários. Você vê hoje, empresas com 2 mil, 5 mil funcionários fazendo isso. Como é que eles cresceram no ambiente, particionaram, como você falou, essa autonomia direcionada para pequenos blocos de pessoas. Tenho um amigo que tem uma empresa em Vinhedo que tem três células: estratégica, tática e operacional, todas com autonomia.

Ele segregou assim, manteve a união de todos os grupos e departamentos em três células diferentes, foi fantástica a mudança. É um outro tipo de você olhar auto-gestão. Como é a cultura de uma empresa autogerida?

Matheus Haddad:

Cultura é um termo muito complexo, mas vamos pegar algumas perspectivas. Uma das coisas que mais refletem numa cultura de uma empresa autogerida é o engajamento das pessoas. Se as pessoas podem participar das decisões, podem observar que suas decisões refletiram no negócio, no trabalho, no ambiente onde elas estão, elas se apoderam daquilo.

O engajamento aumenta muito. O senso de propriedade, a vontade de manter aquilo funcionando bem, deixa de ser só algo dos donos ou dos sócios, e passa a ser de todo mundo. Já vi casos que incomodou os próprios diretores a hora que as pessoas ficaram mais responsáveis e começaram a apontar: **“Isso está errado, se a gente fizer isso, vai acabar com o nosso negócio”**.

As pessoas começam a ter uma postura bastante diferente, isso é uma característica. Agora, se é um negócio que precisa ter um desempenho financeiro, de repente, porque já fez um grande investimento em infraestrutura ou no produto, você precisa ter uma cultura de desempenho.



As pessoas vão estar focadas em fazer um negócio crescer escalando esse negócio, talvez de maneira exponencial, para que possam juntos conseguir uma maior eficiência de execução do trabalho.

Agora, se é um negócio que está descobrindo ainda uma forma de crescer, de ganhar dinheiro, então vai ter uma cultura mais voltada para inovação, onde vai ter bastante aprendizado, bastante conhecimento sendo compartilhado e as pessoas colaborando para tentar serem eficazes e achar o modelo de negócio, produto ou processo que funciona melhor para a organização.

Esses dois tipos de culturas predominantes na autogestão, são completamente opostas à cultura de comando e controle, onde as pessoas são passivas, contratados para um cargo específico e esperam ordens ou definições do que devem fazer, metas a serem batidas e planos de carreira para serem seguidos. É bastante discrepante desse tipo de cultura.



Marcelo Colleoni: A grande questão, a grande chave é a responsabilidade. O quanto você tem aquele acordo de responsabilidade. Tenho investimento, limitação financeira, inovação, criatividade.

Qual a minha responsabilidade dentro desse contexto? Se sentir parte do processo, isso é bem interessante.

Você já tem a empresa há muito tempo. Quais são os atributos que viabilizam a autogestão? Quais são os atributos necessários, por exemplo, quero transformar a minha empresa e quais são os atributos que preciso buscar que são essenciais para essa transição?

Matheus Haddad:

O primeiro atributo e talvez mais doloroso seja a transparência. Se você quer que as pessoas sejam responsáveis, você precisa suportá-las com as informações do negócio. Nada deveria ser escondido das pessoas se você quer que elas participem efetivamente.

Ter abertura das informações, mesmo que gradualmente, porque, às vezes, são informações mais sensíveis e você precisa de um processo de até criar termos de confidencialidade, dependendo de qual negócio que você atua, imaginando bancos etc. Mas é um passo que é determinante, porque geralmente os gestores, as pessoas que fazem gestão de uma empresa sabem esses números, têm acesso a essas informações mais estratégicas. Isso respalda para que eles possam decidir melhor.

Se as pessoas começam a ter acesso às informações, começam a participar de reuniões que só diretores participam, começam a ganhar possibilidades de opinar e tomar decisões melhores, de arriscar, de propor uma coisa e rapidamente receber um **feedback** de que aquilo não é certo por causa de “N” motivos. Porque é assim que diretores aprendem, eles podem fazer isso.



A transparência começa habilitar oportunidades de as pessoas participarem de uma maneira efetiva, isso é autogestão. Porque a pessoa começa a se envolver em como as decisões são tomadas. Isso começa a habilitar autonomia, colaboração e liderança. A gente tem a transparência como o pilar determinante. É muito difícil você ter autogestão se você não dá para as pessoas o conhecimento do contexto em que elas estão.

Marcelo Colleoni: É o contexto da vida pessoal que você falou, a gente na vida pessoal também tem essa responsabilidade, tem essas informações, são necessárias para gente tocar o dia a dia. Você falou em liderança, como é que fica a liderança nesse contexto?

Matheus Haddad:

Na gestão tradicional, você parte do princípio de que algumas pessoas, dado a capacidade, as habilidades técnicas, o acesso às informações, são capazes de decidir bem. Conseguem orientar as pessoas ou servir de referência para as pessoas para que o trabalho seja feito em conjunto. Esse é o líder tradicional.

Quando você observa uma pessoa assim na organização, você dá para ele um cargo de liderança, ou fixa-o em algum outro cargo de gestão. Numa autogestão, você não tem esse cargo de liderança pré-fixado. Você tem uma liderança emergente: dada situação, dado problema que a empresa ou a equipe enfrentam, você tem uma, duas, três pessoas que acabam naturalmente tomando à frente das discussões, das decisões, porque se sentem habilitadas pelo grupo e o grupo confia nessas pessoas pelas habilidades técnicas, sociais, para fazer esse movimento e elas assumem, temporariamente, uma posição de liderança até que equipe supere aquele problema. É muito comum você ver empresas de autogestão trabalhar com liderança emergente, às vezes, no formato de uma pessoa, de um comitê ou de um grupo.



Mas que são temporários, acho que a grande mudança é que são temporários e nem sempre são as mesmas pessoas. Porque na liderança tradicional, você organiza a empresa pela eficiência. Para qualquer problema que a empresa enfrentar, o líder, por exemplo é o **Colleoni**.

Então, você está otimizando, ganhando eficiência. Na autogestão, você organiza a empresa para a eficácia. Você pensa assim: **“Dado problema que estou enfrentando, quem seria a melhor pessoa para ajudar a gente a resolver?”**.

Então, escolho de forma eficaz: **“Não, não é o Colleoni que tem o cargo, é o Matheus, porque ele trabalha com isso há 20 anos”**.

Aí, o Matheus vai ajudar a equipe a resolver aquilo e depois o Matheus volta até a posição que ele tinha antigamente. Esse tipo de flexibilidade na liderança é o que não existe na gestão tradicional. Isso causa outros problemas, que além de limitar a empresa à capacidade dos líderes e não à sua capacidade total, ou seja, com todas as pessoas que você tem, você ainda clima disputa pelo poder, porque essas pessoas não estão mais interessadas em atender bem o cliente, estão interessadas em um dia serem promovidas ao cargo de liderança. Você cria uma distração muito grande no contexto que a gente tem hoje de mundo.



Marcelo Colleoni: Você conhece história de várias empresas que são de segmentos diferentes, mas que usam o conceito de autogestão.

Quais são as maiores dificuldades que hoje tem na adaptação de pessoas que vem do mercado tradicional para entrar num mundo desse, para você realmente rodar esse processo dessa forma? Quais foram e quais são as maiores dificuldades para orientar as pessoas que querem passar por essa transição?

Matheus Haddad:

É muito relativo. Já tive casos de pessoas do mercado, com grande experiência no mercado, que vieram trabalhar conosco e que encontraram a forma que sempre quiseram trabalhar, porque se sentiam limitados numa gestão tradicional e ali encontraram a possibilidade de participar mais, de se envolver, de fazer outras coisas e até de desenvolver outras habilidades.

Ao mesmo tempo, tem pessoas que ainda não desenvolveram algumas habilidades **socioemocionais**, algumas competências, que sentem muita dificuldade em lidar com autogestão.

Essas pessoas precisam realmente se desenvolver enquanto trabalham na organização. Vejo hoje, disparadamente, esse como o maior desafio, porque alguém precisa ajudar e orientar essas pessoas. Talvez os gestores tradicionais pudessem atuar como facilitadores, como **coachs** dessas pessoas para que elas desenvolvam as mesmas competências que os gestores têm. Não adianta você fazer um programa de formação de autonomia, de líderes, porque isso não resolve.

Cada pessoa vai se resolver num tempo diferente, numa velocidade diferente e dependente das situações que ela enfrenta na organização. Lidar com isto é complexo, a gente não tem controle sobre isso. Acho que essa é uma palavra boa, não tem controle sobre esse desenvolvimento, mas você precisa estimulá-lo constantemente.



No meio do caminho, algumas pessoas não ficarão, porque não conseguirão, e isso afetará muito essas pessoas, é um problema que acontece na vida real. Por isso que as pessoas procuram terapias e outros tratamentos. Não tem muitas garantias que todo mundo conseguirá trabalhar bem nesse modelo.

Marcelo Colleoni: Não tem problema nisso. Você não pode obrigar as pessoas a fazerem.

Matheus Haddad:

Na gestão tradicional isso é um problema, porque ela já vê isso como: **“É o custo, está investindo, não deu certo”**. Para a gestão orgânica, isso é essencial, porque a gente começa a ver a empresa, não como um lugar muitas pessoas entram e tem que ser retidas, mas um lugar onde as pessoas entram, passam alguns ciclos ali dentro, tentando contribuir o máximo que podem e depois saem.

Esse fluxo é importantíssimo para uma empresa que é viva. Igual a gente. A gente se alimenta constantemente porque preciso dessa renovação para manter essa estabilidade. A empresa também precisa disso, novos conhecimentos e pessoas com visões já consolidadas que saem e abrem espaço para outras visões que estão suprimidas por essa que é mais dominante. Esse fluxo também é importante e a ideia é que se encontre o equilíbrio.

Com o passar do tempo você, na sua empresa, por isso que falei que cada empresa vai encontrar o seu jeito de fazer isso, você tem esse fluxo cadenciado, de certa forma, que você cresça, que a empresa se desenvolva, que melhore o atendimento ao seu cliente, que as pessoas internamente possam melhorar nesse processo. A gente vê dessa maneira.



Marcelo Colleoni: É bom para todo mundo. A gente vê muitas empresas amarradas com funcionários antigos: “Ele tem muito tempo de casa”, mas ele não está feliz, nem a empresa. É só uma questão de tomar uma decisão. Ninguém quer tomar essa decisão, esse é um problema.

Última pergunta que queria ver contigo: resultados. Todo mundo quer saber se é efetivo. Quais são os resultados? Algumas pesquisas mostram que aumenta a produtividade da tomada de decisão, do andamento dos processos. Queria que você falasse um pouco da sua experiência. Quais são os resultados desse modelo?

Matheus Haddad:

Nas nossas empresas a gente não tem do que reclamar. O nosso grupo de empresas cresceu muito nos últimos dez anos. O fato de ser autogerido levou à criação do grupo. Pessoas decidindo que queriam fazer um produto levou à criação de uma nova empresa e ampliação dos resultados. Um outro fato que foi observado para criar uma oportunidade, para criar uma escola, também levou à criação de uma escola e de outras **Startup** que a gente teve. Se fossemos só eu e os meus sócios pensando, talvez a gente nunca faria isso.

O fato de ter outras pessoas atuando como se fossem sócias nos permite hoje ampliar o negócio de uma forma menos arriscada. A gente distribui os esforços e mercados de maneiras diferentes e isso ajuda, a gente tem resultados. Na pandemia, a gente foi pouco impactado. Algumas empresas sofreram mais, outros sofreram menos, mas a gente conseguiu ter um ano tranquilo. Em outras empresas no mundo, a gente vê resultados bastante espetaculares, inclusive.

Por exemplo, o **Handelsbank**, que é um banco sueco, é o banco que se você olhar a linha de crescimento dele na Europa, é o único banco europeu que cresceu continuamente. Até quando a Europa passou por uma crise recentemente, foi o



único banco que conseguiu manter resultados positivos. É um banco autogerido, agências autônomas, uma estrutura autogerida. Um outro exemplo, muito bom é a **Haier**, uma empresa chinesa de eletrodomésticos que superou a **GE**, é a maior produtora de eletrodomésticos do mundo. Se tornou a maior do mundo porque um dia, o seu **CEO**, já cansado dos mesmos problemas da gestão tradicional na China, vamos imaginar o contexto da China, simplesmente chamou todo mundo da empresa na fábrica, colocou uma geladeira que eles produziam e com uma marreta quebrou essa geladeira.

Para mostrar que aquilo era um produto muito ruim e que ele não admitiria, a partir de então, produtos com aquela qualidade. Só que ele não criou um plano para organizar todo mundo para poder fazer uma geladeira melhor. Ele distribuiu a gestão, pediu para que as pessoas se reunissem e pensassem em como fazerem produtos melhores.

Hoje, a Haier tem que 75 mil pessoas, distribuídas em cinco mil células. Você tem células de inovação, que cria uma geladeira com internet, você tem outras que produzem a batedeira, fogão, as coisas básicas e isso mostra o modelo muito dinâmico de trabalho, que levou a Haier à liderança.

Onde está a limitação? A limitação não está no modelo de trabalho, no estilo de gestão. A limitação está na cabeça das pessoas. Quando a gente consegue enxergar uma maneira de fazer o nosso negócio, seja o restaurante que eu tenho ali na esquina ou seja uma empresa enorme, quando você enxerga a possibilidade, você amplia a capacidade de gerar resultado à capacidade de todo mundo que está na sua empresa, não só da sua cabeça, não só da diretoria. Acho que isso que acaba levando a resultados melhores com o tempo.



Marcelo Colleoni: É o capital intelectual. É o que mais vale hoje. Ou você quer um colaborador braçal, um executor, ou quer um pensador. Na verdade, você precisa dos dois. Você quer que os dois desempenhem esse papel e não fiquem só alguns pensando e outros executando. Quanto maior o capital intelectual, mais possibilidades a gente consegue ter.

Matheus Haddad:

Muito obrigado, foi um prazer colaborar com você aqui nesse tema que gosto tanto, que estudo há tantos anos. Espero ter colaborado.



Analisando tudo que o Matheus trouxe neste arquivo, na verdade um conteúdo muito rico. Esse processo é muito mais extenso, mas algumas dicas para mim foram claras e eu queria ressaltar aqui com você.

Dicas para iniciar na autogestão:

1. Cultura alinhada (propósito, visão, missão e valores)

Não aquela que só está na parede, mas aquela que as pessoas realmente se identificam. Já falamos muito sobre propósito, as pessoas estão se movimentando, estão direcionando seus esforços através de propósito.

2. Aprenda e fomente a utilização de métodos ágeis

O método ágil vai te ajudar a viabilizar o processo de autogestão, porque a burocracia do modelo tradicional amarra muitas coisas e a autogestão e os processos ágeis fazem com que as empresas acelerem e a participação fique mais efetiva e realmente a produtividade aumenta.



3. **Pratique a transparência para obter o maior potencial**

A transparência é essencial: você quer que alguém te ajude, ela tem que saber o porquê. A pessoa não consegue opinar, não consegue interagir, se ela realmente de fato não sabe o que está acontecendo.

4. **Crie células autogeridas com responsabilidades definidas**

Um dos desafios de implementar o modelo de autogestão é quando você quer implementar para tudo. A recomendação é que você faça por células, cada uma com a sua responsabilidade bem definida, com a sua autoridade e autonomia, para que possam exercer o papel que está por trás daquela célula, daquela equipe.

5. **Desenvolva uma relação ganha-ganha**

Não adianta nada você só querer extrair dos colaboradores sem dar nada em troca. O ganha-ganha é muito importante. O Matheus falou muito do ciclo de passagem das pessoas pelas organizações: ela entra, tem o seu maior potencial, a sua maior troca, se desenvolve, também desenvolve a organização e depois sai. Esse **ganha-ganha** precisa ser muito avaliado, para que você realmente use e utilize os melhores recursos durante o melhor tempo possível. Tem pessoas que ficam amarradas, está ruim para a empresa e para o colaborador e ninguém toma uma decisão. É natural que as pessoas interajam e realmente migrem e vão crescer em outras oportunidades, vão absorver outras oportunidades do mercado. Isso é natural. O importante é que esse acordo, essa relação tenha **ganha-ganha** no tempo que for necessário esse convívio.



6. Amplie o capital intelectual da empresa

Quanto mais você envolve as pessoas, mais capital intelectual você tem para tomada de decisão. Você tem pontos de vistas diferentes que podem te ajudar a tomar uma decisão mais assertiva. A empresa, o líder emergente que o Matheus comentou, aparece para dar subsídios técnicos ou experiência junto com as outras pessoas, para poder construir e achar a melhor alternativa.

7. Comece pequeno

Já tive essa experiência, um processo de autogestão dentro de uma organização essencialmente tradicional. Tive autonomia para fazer a minha área funcionar daquele jeito. Consegui rodar a minha área. Tenho exemplos de pessoas que, em multinacionais, implantaram processo de **autogestão**, mas começaram numa área pequena, testaram, validaram e foram crescendo até incorporar toda a empresa através de células. Isso é muito rico, é muito importante. Não queira transformar sua empresa da noite por dia em **autogerida**, envolvendo todo mundo de uma única vez. Se você não dividir em células e começar pequeno para ver a adaptação das pessoas, esta cultura, essa transição não irá acontecer ao longo do tempo, esta é uma dica essencial.

A provocação de hoje é uma questão que eu queria que você refletisse:



“Você contrata pessoas altamente qualificadas e as utiliza de forma limitada, como replicadores apenas?”

Repense os processos. Se você exige muita qualificação técnica, contrata a pessoa, mas de fato, você não utiliza esse potencial técnico que a pessoa tem, você não está fazendo essa relação **ganha-ganha**, qual é o propósito disso? A sensação de poder, limita e cega.

