



F2 MARCELO  
A2 COLLEONI

# GESTÃO ESTRATÉGICA SUSTENTÁVEL

A dinâmica da gestão

Neste conteúdo falaremos sobre algo muito comum nas empresas e nas lideranças que consigo ver através das necessidades dos meus clientes e da minha própria utilização ao longo do tempo, utilizando ferramentas, metodologias, analisando as novas tendências, as modas que fazem com que as gestões mudem, sem saber porque estão mudando de fato.

Quem já viu **downsizing**, que é trazer a empresa para um patamar menor, quem viu centralização das estruturas que podem prestar serviços de forma compartilhada, quem viu ou está vendo agora a descentralização e as responsabilidades migrarem para as pontas, estruturas matriciais, não matriciais isso acaba trazendo mudanças para as empresas que na são necessárias, mas que são feitas, na maioria das vezes, como uma fórmula mágica como um copy e paste.

É como copiar algo e tentar colar na minha empresa sem entender o contexto, sem entender a sua abrangência. Isso é um grande erro.

As tendências são super válidas e importantes e precisam ser observadas. Empresas que saem na frente, criam metodologias, é bom olhar para isso, entender e fazer analogia e a adaptação disso a sua realidade.

O que não existe é essa adaptação. As pessoas querem se transformar e por querer, por olhar o vizinho e achar legal, querem fazer igual. Muitas vezes, já mencionei e você já deve ter ouvido falar sobre pufes coloridos e mesa de tênis de mesa, isso não faz um ambiente legal, isso não faz a cultura de uma empresa.

É legal, é importante? É, mas o que está por trás não é algo físico e colorido, é todo um processo que para aquela empresa faz todo sentido.

O que é necessário dizer é o seguinte: muitas empresas estão sendo chacoalhadas e balançadas pela necessidade forçada de se implantar algo, como, fazendo uma analogia com um cachorro, como se o rabo do cachorro quisesse chacoalhar o próprio e não o contrário, para a empresa não pode ser assim.

A empresa tem que adaptar a metodologia para sua realidade. Tem uma série de questões, uma série de livros que eu acompanho que fala sobre o profissional do futuro. Vou falar algumas questões que eles trazem que são extremamente essenciais.

Na minha opinião de forma bem resumida de tudo que vejo, estudo e pratico nos meus mais de 30 anos de experiência profissional, é que existe um processo que precisa ser sistêmico.

Sistêmico no sentido de você olhar o seu ambiente e adequar a metodologia para preparar a empresa para o futuro, para motivar pessoas, para olhar para tendências, para criar rupturas no seu negócio, uma série de coisas.

Essa gestão sistêmica para mim é uma gestão que faz sentido, mas é uma gestão da necessidade do agora. O que preciso agora para começar a mudar minha empresa? Onde vou buscar essas informações?

Muito se fala sobre alinhamento, autonomia e responsabilidade. São conceitos importantes. Alinhar, dar autonomia e responsabilidade.

Autonomia e responsabilidade precisam estar conectadas e em conjunto, caso contrário não funciona. Se as pessoas querem ter autonomia, mas não tem responsabilidade clara e definida, isso é um fracasso total, isso é um tiro no pé.

Das questões que acho que são relevantes, queria trazer além da questão sistêmica, uma gestão crítica. Seja crítico, seja uma pessoa que vai buscar informação e entender o que está por trás daqueles conceitos, daquelas metodologias, daquelas modas que estão surgindo cada vez mais no mercado.



Como faço uma análise crítica olhando para o meu cenário, para que a ferramenta não balance a minha empresa, mas que a minha empresa balance a ferramenta de uma forma que ela vai se adequar a minha realidade, a realidade da empresa.

Vou falar um pouco sobre um livro gostei de ler, é o livro sobre o líder do futuro. Ele traz 9 mentalidades e habilidades, que são quatro mentalidades e cinco habilidades, para um líder ser bem-sucedido na próxima década.

Foi escrito em 2020 por Jacob Morgan, se alguém quiser é só procurar, em inglês é The Future Leader, mas se tiver em português, não sei se tem, vale a pena olhar. Entre as questões que ele traz, tem quatro mentalidades, que são:

A primeira mentalidade é a de explorador. Seja um líder curioso e flexível. Questionar as coisas, entender o porquê das coisas e ter flexibilidade para se adaptar e adaptar ferramentas, modelos de gestão, modas de gestão para sua realidade. Isso é uma mentalidade muito importante para qualquer líder de equipe ou da própria empresa.

O livro fala de mentalidade sobre chefe. Para você gerar um equilíbrio que estimule as necessidades humanas e tecnológicas da sua empresa. Ele fala muito da tecnologia. A tecnologia a gente precisa usar ela a nosso favor, é o humano que domina a tecnologia, não a tecnologia que o domina. É uma questão que ele traz para gente refletir.

Outra questão é a mentalidade de servidor. Já falei inúmeras vezes, para mim o líder não está no topo da organização, ele está na base apoiando, ajudando e dando todo o suporte necessário para que a empresa possa seguir.

Apoie os outros líderes, os clientes e apoie a si mesmo, com uma mentalidade de servidor. Fala-se isso porque existe uma questão muito grande em relação a como a sociedade está se compondo, ela se tornou muito individualista. Como fazer com que essa transformação seja uma transformação de servir às pessoas e, numa organização, isso é essencial.

Mentalidade de cidadão do mundo. Aceite experiências, culturas e perspectivas variadas. Todos nós somos diferentes. Temos mais de 7 bilhões de pessoas no mundo, não tem uma pessoa igual a outra.

Gêmeos idênticos, univitelinos, são diferentes em comportamento pela percepção e por suas experiências ao longo da vida. Aceite experiências, culturas e perspectivas variadas.

Essas são as quatro mentalidades que ele fala nesse livro que vale a pena a gente ler. Mentalidade de explorador, mentalidade de chefe (onde você equilibra a dosagem dos ingredientes: necessidade humana e tecnológica da sua empresa), mentalidade de servidor (onde você apoia e suporta) e mentalidade de cidadão do mundo (que aceita as experiências e cultura e as perspectivas que existem e são várias).



E ele fala de cinco habilidades. Habilidade de planejar o futuro. Prepare a sua empresa para vários cenários. O otimista, o pessimista e o racional, vamos dizer assim.

A gente sempre faz previsões de orçamentos, a gente fazia anual e hoje em dia não existe mais essa aderência a longo prazo, um processo definido hoje para 12 meses ele vai estar totalmente desconectado ao passar do tempo.

Pelo contrário, é um processo contínuo para gente planejar esse futuro. Entender quais variáveis podem impactar e como ajustar para cenários mais otimistas, mais pessimistas e assim por diante.

Habilidade de controlar as suas emoções. Ele fala de inteligência emocional. Lidar com pessoas é utilizar inteligência emocional.

Às vezes, as pessoas pensam de forma diferente, e sempre achamos que o nosso jeito é o mais certo. Às vezes, as pessoas fazem algo que para nós é um insulto, e na verdade ela está fazendo porque para ela é normal. Como ter essa inteligência emocional para fazer com que as empresas e as equipes tenham um ambiente mais colaborativos e uma segurança psicológica.



A outra habilidade é a de comunicar. Escute e comunique-se eficazmente. Quanto mais você sobe na organização, mais distante você fica das pessoas.

A única maneira de você entender o que está acontecendo na sua organização é ouvir e começar a escutar o que acontece nela. E não só como todo mundo faz normalmente, que é dar as informações, as estratégias, as metas lá em cima e não ouvir o que está vindo lá de baixo. Habilidade de comunicar é importante.

Uma habilidade que eu uso e acho fantástica e recomendo é a habilidade de coaching, onde você motiva, engaja, inspira e ensina as pessoas.

O grande diferencial de um líder e a grande responsabilidade é quando ele começa a desenvolver novos líderes. A habilidade de um coaching é ensinar as pessoas, respeitar o que elas sabem e ensinar a partir daí.

Habilidade de desfrutar a tecnologia. Adote a tecnologia como algo produtivo para você.

Essas são as cinco habilidades que ele traz: planejar o futuro, controlar as suas emoções, comunicar, coaching e desfrutar a tecnologia e usá-la ao seu favor. São conceitos interessantes. Tanto o processo de mentalidade quanto de habilidade são importante para você ajustar a sua realidade.





Cada empresa tem uma realidade diferente, tem estruturas diferentes, tem número de pessoas diferentes, tem níveis hierárquicos diferentes, tem modelo de gestão diferente. Como você começa a entender e ajustar isso a sua realidade fará toda a diferença para quem quer seguir adiante na carreira e com seu negócio no futuro.

Vale a pena pensar, ouvir, refletir sobre isso, ler esse livro, estudar modelos de gestão, acompanhar, discutir com pessoas ou empresas que usam modelos de gestão que você quer adotar, sentir as dificuldades, as facilidades que eles tiveram para adotar isso.

Mudar cultura não é da noite para o dia.  
Vale a pena uma boa reflexão e os ajustes necessários para que isso aconteça.

Que este conteúdo tenha feito você refletir sobre algumas questões importantes. Acredito muito na questão sistêmica, na questão de você ser crítico, de ter adaptabilidade ao seu modo de gestão. As pessoas são diferentes, cada dia elas têm problemas diferentes, no mesmo dia talvez ela mude de humor. Como entender essas questões e como adaptar o mais rapidamente possível. Seja flexível e adaptável, esse é o recado.

