



F2 MARCELO  
A2 COLLEONI

# GESTÃO ESTRATÉGICA SUSTENTÁVEL

Entenda o que difere a NOVA da VELHA  
forma de gestão de pessoas e empresas

Formas de gestão de pessoas e empresas. Tudo o que aconteceu nesta evolução, o que foi importante, o que está sendo melhorado e quais são as tendências. Esse artigo vai tratar desse assunto que é um ponto de partida muito importante e que, infelizmente, nem todas as empresas usam e utilizam. Você vai aprender o seguinte:

1. Quais são os fundamentos da nova e da velha forma de gestão de pessoas e empresas, o que fundamenta esses dois modelos.
2. Como a nova forma de gestão está se consolidando cada vez mais no mercado, quais são os riscos e os benefícios na implantação desse novo modelo.
3. Dicas estruturais para implantar a nova forma de gestão.

Falaremos muito sobre essa dicotomia: comando e controle, alinhamento e autonomia, um versus o outro. Ambos são importantes. Comando e controle lá atrás, desde a Revolução Industrial, quando você tinha que ter uma padronização de processo muito grande, o comando e controle foi essencial para chegarmos até aqui. Só que hoje, com as novas gerações, competitividade do mercado, com novas tecnologias entre outras variáveis, o alinhamento e autonomia se faz muito mais eficiente. Vamos entender a diferença de um e de outro.

Ainda, infelizmente, a grande maioria das empresas atua no comando e controle. Temos uma cultura muito enraizada, difícil de ser rompida, mas a partir do momento que você começa a enxergar e coletar os benefícios, que gera uma empresa com alinhamento e autonomia, as pessoas começam a aderir a este novo cenário de gestão.

Para exemplificar claramente, um dos principais problemas ou as diferenças entre uma e outra é em relação à liderança. Quando falamos de líder da velha forma de gestão, muito em prática ainda hoje, existe a promoção pela obediência das pessoas.

Essa obediência faz com que as pessoas sejam subordinadas a alguém. Se tenho um comando muito forte, um controle muito forte, as pessoas me obedecem e são subordinadas a mim de alguma forma. Isso gera uma dependência na empresa, que é muito ruim.

Da outra forma, pelo outro lado, a nova forma de gestão fala assim: tenho responsabilidade que as pessoas adquiram e executam as suas atividades através das suas responsabilidades claramente definidas e alinhadas.

O líder serve de suporte e apoio para as pessoas. Esse contexto gera desenvolvimento. A grande diferença entre a velha forma de gestão e a nova está na dependência ou no desenvolvimento, em como atuar.



Toda vez que você gera uma dependência, você limita a pessoa de alguma forma e não promove a motivação natural para obter o seu máximo potencial de resultados.

Falando nisso, queria trazer um pouco mais sobre as estratégias dos modelos de gestão. Quando falamos de comando e controle e alinhamento e autonomia, em primeiro lugar:

» **Engajamento.**

O engajamento no comando e controle é por manutenção. Preciso engajar as pessoas constantemente criando processos diferentes porque, se a atividade não muda, se é um processo padronizado e existe pouca evolução, tenho que criar elementos externos para poder engajar as pessoas.

Por outro lado, no alinhamento e autonomia, existe um processo de desenvolvimento, eu desenvolvo as pessoas.

Existe um processo sistêmico onde o desafio do desenvolvimento, a percepção do desenvolvimento mantém as pessoas engajadas, é um processo mais sistêmico e dinâmico, onde as pessoas percebem claramente seu engajamento.



» **O outro elemento importante é a motivação.**

Quando falo de motivação, no comando e controle é não errar. É preciso fazer o processo, que é padronizado e foi previamente definido e estabelecido e com um comando claro, preciso apenas replicar. Se eu não erro, não tenho o medo de ser punido, perdendo meu emprego, me sinto motivado pelo não erro.

Olha que diferença, pois a motivação no alinhamento e autonomia é na tentativa de inovar. As pessoas recebem estímulos para se desenvolver, desafios e vão tentar inovar, fazer as coisas diferentes. Isso é uma motivação intrínseca ao sistema, por isso que ele é sistêmico.

É diferente se você tem que executar, você formata uma estrutura na sua empresa para poder fazer isso acontecer, promover a motivação das pessoas.

» **Outro elemento importante é o esforço.**

O esforço no comando e controle é exigido, as pessoas agem mais passivamente, porque o processo foi estabelecido, faça.

Quando você faz, você replica. Teu esforço está em executar algo que já foi pensado e planejado por alguém.

Ele é mais passivo. No alinhamento e autonomia ele é ativo, porque a pessoa quer se desenvolver, evoluir e encontrar novas formas, o esforço é ativo. Ela tem um interesse interno no seu desenvolvimento. Novamente, um processo sistêmico.



» **E o último elemento que queria trazer para você dessa comparação é a recompensa.**

No comando e controle, a recompensa é pontual, externa. No alinhamento e autonomia é estabelecida pelo objetivo. Qual a diferença desses dois? Quando tem o comando e controle, entendam que o processo é pensado por alguém e replicado por outros. A minha recompensa não está naquele processo.

Primeiro é não errar, essa é a primeira recompensa que tem, porque não sou punido por isso. Mas geralmente, as empresas criam elementos, benefícios extra-trabalho, que não está vinculado com a atividade, para compensar essa balança, entenda isso.

Escutei em uma palestra uma vez: cuidado quando você for trabalhar na empresa e esta apresenta muitos benefícios extras, além dos tradicionais, como plano de saúde. Quando tem muitos benefícios, é porque está compensando o esforço de alguma forma.

Lógico, a empresa pode gerar desenvolvimento, isso não é uma verdade absoluta, mas é um ponto de atenção.

Por outro lado, no alinhamento e autonomia, as pessoas estabelecem suas metas e seus objetivos e suas recompensas são diretamente relacionados ao seu esforço, aí está a grande diferença.



Outra coisa importante: para você entender como é que funciona a evolução dos clientes ao longo do tempo.

O que era no passado, o que é hoje e o que vai ser no futuro, uma tendência em relação às práticas. No passado, o cliente tinha um baixo poder de escolha, eram poucas opções.

Vou fazer uma analogia com o Ford T, que tinha um Ford T preto, e eu poderia comprar também o Ford T preto, e se não quisesse aquele eu poderia escolher um Ford T preto.

As empresas estabeleciam para o mercado as possibilidades e a gente como cliente tinha que escolher o que estava ali. Era um processo mais restrito, com baixo poder de escolha. Hoje, se tem um poder de escolha muito maior.

Falando de carros, por exemplo, são várias montadoras, modelos, tamanhos, mais ou menos potentes, mais ou menos econômicos, a gás, elétrico, híbrido, um monte de coisa. Existem várias opções de escolha, tem se o poder de não mais escolher um Ford T preto, mas poder escolher várias opções de carro, em cores, modelos e as variações são gigantescas.

E o futuro, qual é o futuro?



Tenho total poder de escolha, mas com opções diversificadas. Posso ter ou não um carro, andar de Uber em vez de ter um carro. Começo a entender que o carro me ajuda a me deslocar de um ponto ao outro. Posso ter outras opções: patinete elétrico, bicicleta elétrica, carro, Uber, táxi, transporte coletivo, um monte de opções, não por obrigação. Se não tenho um carro, tenho que andar de ônibus, na verdade não tenho que, eu posso optar.

Outra forma de entender esse futuro é o entretenimento. Empresas que promovem entretenimento, como o Netflix, por exemplo. Tem um plano de assinatura que as pessoas vão lá e utilizam. O Netflix, que considera o maior concorrente dele um videogame, Fortnite.

Por exemplo, eu trabalho com educação corporativa, gestão estratégica e sustentável de empresas, concorro com esse conteúdo, com o tempo que você tem para aprender, com qualquer outro tipo de conteúdo, desde culinária, conteúdos técnicos, conteúdos esotéricos, conteúdos artesanais, qualquer tipo de conteúdo.

Sem julgamento de valor de qualquer conteúdo, ou seja, qualquer conteúdo que possa ser de interesse das pessoas.





A concorrência não é só a empresa que fornece o mesmo que o meu, ou está no mesmo nicho, no mesmo segmento, isso está se diversificando cada vez mais. É uma tendência no futuro, opções diversificadas.

A grande pergunta que precisamos responder é Como que a minha empresa se adapta e pode ser atrativa dentro dessa gama enorme de possibilidades?

Outro elemento importante é entender como é que os colaboradores evoluíram ao longo do tempo. No passado, baixo poder de escolha, as escolhas eram duradouras.

Quero entrar e me aposentar naquela empresa. A formação direcionava para a profissão, o diploma era um ponto de entrada e me direcionava na profissão que eu queria. Muito mais do que é hoje. Hoje já existe um poder de escolha maior e está linkado ao propósito.

O diploma ainda é necessário, porém não vincula mais à profissão. Conhecemos várias pessoas que se formaram em uma área profissional e atuam em outra totalmente diferente.



Sou matemático de formação com tecnologia e hoje lido com pessoas. Já lidei com gente, com finanças e penso que amanhã vou fazer medicina. Não tem problema. Isso é um processo sistêmico, a gente vai aprendendo, ao longo do tempo, as novas possibilidades que são oferecidas e vai desenvolvendo outras aptidões, outras habilidades. Natural.

E o futuro: total poder de escolha com um propósito muito forte ainda e a formação tradicional deixa de ser essencial e a atualização passa a ser por pílulas, as chamadas pílulas de conhecimento.

Então, preciso aprender isso, vou lá e aprendo, preciso me capacitar nisso, vou lá e obtenho esta capacitação, ou seja, quando preciso de algo, esta é a minha necessidade. Então, a necessidade vai gerar a busca por novos conhecimentos. É uma coisa totalmente diferente.

No futuro, as pessoas irão trabalhar por projeto, abordarei mais adiante, como isso vai ser no futuro, é uma tendência muito forte.



O colaborador sai de um processo pré-estabelecido de diploma, de formação ou não formação, também, porque as pessoas permaneciam por não formação em alguns lugares, para um processo de escolha ainda maior, onde a formação e a experiência serão desenvolvidas ao longo da vida.

Por isso que se fala de LifeLong Learning. É por isso que esse conceito é muito forte, porque a gente vai continuar aprendendo até se aposentar ou até deixar de trabalhar.

Como é que os líderes se desenvolveram ao longo do tempo? No passado: necessidade de seguir um padrão.

A liderança era formada para controlar uma organização. Principal função de um líder: fazer com que as coisas aconteçam da melhor maneira possível. O processo era padronizado, era comando e controle, era conceito ainda de chefe, é exigência em cima da exigência.

Hoje, tem as startups trazendo um processo de gestão muito, ágil, dinâmico, totalmente diferenciado que contraria o comando e controle que é alinhamento e autonomia.



O relacionamento líder-liderado passa a ser de parceria, é totalmente diferente, é totalmente fora do contexto comando e controle. Isso faz com que as pessoas sejam mais responsáveis, falamos um pouco sobre isso.

E o futuro? Profissionais cada vez mais com alinhamento e autonomia. Tem-se uma percepção, falando de empresas que vão gerar o trabalho por projetos, vamos começar a trabalhar muito mais por projeto do que um processo de carreira muito grande.

Olhando as estatísticas, 4 anos e meio no posto de trabalho, necessidade de aprender continuamente, a duração da vida ativa profissional aumentando em função da expectativa de vida, vão fazer que estejamos muito mais flexíveis e adaptáveis a novas situações.

Já existem empresas hoje que fomentam isso, trabalham por projeto.

Empresas que cadastram muitos autônomos: eu lanço um projeto nessa plataforma, esse projeto é disponibilizado para os autônomos, eles mandam a proposta, eu aprovo a proposta, pago o valor combinado para a plataforma, o projeto é desenvolvido e quando eu recebo e dou “ok”, que foi perfeito, atendeu 100%, as pessoas que



trabalharam no projeto são remuneradas através da plataforma. Já existe isso e não tem uma não, são várias plataformas de vários segmentos. É uma realidade em algumas situações.

Quais são as práticas e tendências olhando nesse contexto de velha e nova forma de gestão de pessoas? Primeiro: comando e controle.



Muito forte, muito importante no passado, fez com que a gente chegasse até aqui, mas já não é mais, porque as variáveis são outras, a tecnologia é outra e tem uma série de coisas que vão fazer com que a gente mude a nossa forma de pensar.

E aí, vem o alinhamento e autonomia, que é o que de fato se precisa para adaptar a esse novo ambiente, esse novo cenário. Duas coisas apareceram muito forte:

» **Propósito:**

Cada vez mais a nova geração, as pessoas começando a identificar o trabalho por propósito. No passado, tinha-se uma necessidade de trabalhar, fazia-se de tudo para manter aquele trabalho até se aposentar.

Hoje é por propósito, se a empresa não tem um propósito que eu me identifico, vou mudar, vou sair.

Tudo bem, não tem problema, a gente tem que fazer com que as pessoas realmente fiquem felizes em outro lugar do que infelizes dentro da empresa.

É muito melhor uma pessoa treinada sair da empresa do que uma pessoa que não se desenvolve ficar dentro dela.



» **Impacto social e marcas humanizadas:**

Cada vez mais se compra, se paga mais caro até de empresas que são socialmente responsáveis do que empresas que não são, mesmo que o preço seja menor. Marca humanizada: a tecnologia fez uma coisa muito interessante.

Estamos cada vez mais conectados, pessoas se conectam com pessoas. Tudo o que é processual, repetitivo ou tem um leque muito grande informação, a tecnologia mais cedo ou mais tarde vai dominar isso.

Mas a inovação, a interação, a necessidade de trocar experiências, de entender esse cenário, de evoluir, de fazer as empresas serem sustentáveis economicamente e perdurarem no mercado, cada vez mais, vai depender de pessoas.

Marcas humanizadas, onde as pessoas identificam as marcas. Tem algumas pesquisas que falam que a relação das mídias sociais da empresa e da pessoa, a da pessoa sempre vai ser maior que a da empresa, porque as pessoas se conectam com pessoas e não com entidades figurativas. Pense nisso.

Por isso, que esse desenvolvimento e essa troca são importantes, para que a gente trabalhe no futuro por projeto, por referência, são as pessoas que são contratadas, não mais as empresas. Essa é uma tendência muito grande. Você pode ver que as pessoas estão aparecendo mais nas suas organizações.



Uma forma de gestão clara para fecharmos o assunto da velha forma de gestão é que os pensadores e os executores eram totalmente segregados. O topo da pirâmide pensava e a base da pirâmide executava. Não era permitido aos executores pensarem.

Era um processo totalmente segregado. O que trouxe a nova forma de gestão é que os dois estão num único sujeito, todos os colaboradores são pensadores e executores.

É importante isso, porque eu trago elementos diferentes, uma abrangência maior para lidar com a complexidade do mercado e as pessoas se motivam mais. Essa troca é muito mais rica e muito mais interessante para ambas as partes. Pensadores e executores estão no mesmo colaborador, não mais segregado.

## **RISCOS NA IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DA NOVA FORMA DE GESTÃO:**

- » **Cultura incompatível e desalinhada:**  
Se a cultura não respira o alinhamento e autonomia, não vai acontecer, ou se a pessoa não está alinhada à cultura da empresa, ela não vai ficar. E é bom que ela não fique.





» **Diretrizes unidirecionais:**

Se as diretrizes vêm de cima para baixo, “você precisa fazer dessa forma, tem que fazer assim”, esquece, não funciona. O processo é contínuo e cíclico. As diretrizes vêm para a organização e voltam para o colaborador. Elas flutuam, mas são contaminadas por todas as partes, são incentivadas por todas as estruturas da empresa.

» **Falta de participação e colaboração:**

Se as pessoas não participam, não colaboram. Porém, a participação e a colaboração não consiste em exigir que as pessoas participem, é ter um ambiente colaborativo, onde a pessoa opte por participar ou não, é uma opção dela e tudo bem se não quiser participar, só que ela tem toda a base e condições para poder participar e colaborar.

» **Excesso de burocracia:**

Muita burocracia, entende-se que algumas burocracias são importantes em função da legislação, atendimento aos requisitos legais e assim por diante, só que o processo de alinhamento e autonomia não pode carregar a empresa com a burocracia. Muito pelo contrário, tem que tentar desburocratizar o máximo possível. Então, a burocracia é um risco no processo de implantação.



» **Baseada apenas em uma tecnologia ou aparência:**

Quero mudar minha empresa da noite para o dia. Então, vou lá comprar um puffs coloridos, umas bolas, um escorregador, uma mesa de ping pong, bilhar, e aí pronto.

Agora estou com uma aparência legal, agora sou diferente. Não é isso, muito pelo contrário, isso não quer dizer que a empresa pratica o alinhamento e autonomia, isso não funciona.

Só que olhar para uma tecnologia, olhar para uma aparência e falar que sou diferente se, na verdade, pratico coisas de comando e controle, isso é um risco muito grande.

A cultura tem importância, se a cultura não estiver estabelecida e você tentar só mostrar aparência, é um risco muito grande, também não funciona.

» **Falta de transparência:**

O alinhamento e autonomia sem transparência não existe. Fato!

» **Tomada de decisão centralizada:**

Se tudo vai para uma pessoa que centraliza muito, esquece. Não existe autonomia porque não se tem poder de decisão, não tem nem como participar. Tomar a decisão centralizada também é um problema.



» **Responsabilidade não compartilhada:**

Se a responsabilidade não está com o colaborador, não existe autonomia e tampouco alinhamento. A responsabilidade tem que estar com ele, essa é a grande mudança.

A responsabilidades da velha economia, da velha forma de gestão, ficava no líder, ele era o responsável por tudo. As pessoas que executavam, mas ele respondia por tudo. Agora, não. Todos respondem por tudo, as pessoas são maduras, são adultas e devem ser tratados como tal.

## QUAIS SÃO OS BENEFÍCIOS DA NOVA GESTÃO?

» **Ampliação do capital intelectual da empresa:**

Porque tem se mais pensadores na tomada de decisão, mais pessoas responsabilizadas na tomada de decisão.

» **Cultura participativa:**

Todos os elementos estão ao dispor da empresa para fazer com que as pessoas participem da melhor maneira que elas acharem. E quando não participarem, tudo bem.



» **Conexão com o propósito e objetivo da empresa:**

As pessoas precisam se conectar com o propósito e objetivo da empresa, saber qual a necessidade da empresa. Essa necessidade precisa estar clara e transparente para todos para que obtenha o alinhamento essencial, assim, começa a identificar necessidades internas e externas.

Quais são as necessidades do mercado que vêm para a empresa e quais são as necessidades da empresa para atender o mercado? Precisa-se identificar essas necessidades para começar a conectar, mas é preciso entender e se conectar com o mercado.

Quando falamos de conexão, promove-se sistemicamente o desenvolvimento, porque se faz com que os colaboradores interajam e se conectem com os clientes, e os colaboradores se conectem entre eles, e o líder se conecte com os colaboradores para poder identificar suas necessidades, gerando desenvolvimento sistêmico para todo mundo.



» **Responsabilidade definidas para resultados e objetivos:**

O colaborador precisa entender quais são os seus resultados e objetivos e a sua responsabilidade está conectada diretamente a isso.

Ele é responsável agora pelo resultado e não com o modo de fazer. Tem autonomia, porque ele pode ajustar suas arestas e seu processo para que consiga atingir o seu resultado e não o modo pré-estabelecido e padronizado de fazer as coisas, ele tem flexibilidade para ajustar esse modo de fazer para atingir o resultado no qual ele é responsável.

» **Engajamento:**

Sem dúvida alguma, muito efetivo neste novo modelo de gestão. Tenho exemplos de clientes que desenvolveram esse processo, multinacionais, desenvolveram um processo de autonomia e responsabilidade das pessoas que gerou uma motivação, engajamento muito superior ao modelo antigo que eles tinham, extremamente superior.



## QUERO TRAZER AS DICAS PARA VOCÊS IMPLEMENTAREM NA SUA EMPRESA:

- » Alinhe conhecimento através da transparência, alinhamento, base para que as pessoas possam participar e colaborar.
- » Conecte as necessidades ao desenvolvimento. Qual é a necessidade da empresa, qual a necessidade das pessoas, como é que se conecta essas necessidades para que todo o sistema se desenvolva, não só uma parte. Porque se desenvolver só uma parte, vai ter um esforço grande para uma recompensa pequena. Equilibrando os dois, traz se o desenvolvimento para todo mundo.
- » Responsabilize individualmente e coletivamente as pessoas. As pessoas são responsáveis, cobre a responsabilidade, ajude-as a atingir a responsabilidade individualmente e coletivamente, com isso você atende às necessidades dessas pessoas para poder atuar. Lembre-se do apoio e suporte: tem responsabilidade com apoio e suporte.
- » **Retroalimente o sistema:**  
Conexão com os clientes e colaboradores. Como é que se retroalimenta o sistema? Desenvolvendo pessoas, adquirindo novos conhecimentos para a organização, conexão com os clientes, necessidades do mercado, trazendo para dentro da empresa para que essa empresa possa trazer novas possibilidades, inovar e assim por



diante. Retroalmente o sistema, por isso que não é unidirecional, é cíclico e um processo contínuo. A base alimenta a estrutura estratégica da empresa que volta para base e todo mundo participa, é um processo cíclico, contínuo.

» **Desenvolva autodidatas.**

Faça e crie pessoas que se interessam pelo seu desenvolvimento. Por que que isso é importante? As pessoas, buscando o seu desenvolvimento, vão atingir a sua necessidade. Se você, como empresa ou como líder, tenta identificar uma necessidade que seja comum para todo mundo e dê um treinamento, pode ser que funcione.

Mas a maioria das pessoas têm necessidades diferentes, porque estão em momentos de conhecimento diferentes umas das outras. Você precisa ser individualizado, o processo precisa ser individualizado.

Fomentar o autodidata é fazer com que a pessoa realmente comece a exercitar esse conhecimento, a busca de novos conhecimentos, que será boa para ela no futuro como bom para a empresa também.

Tem empresas que destinam um tempo do trabalho que elas têm, dentro do horário de trabalho para as pessoas se desenvolverem.

É uma questão de ver qual a melhor maneira possível, mas entenda que a importância das pessoas se desenvolverem é bom para empresa e muito bom para elas, porque ela vai estar cada vez mais



ativa no mercado, mesmo que amanhã não esteja na sua empresa. É melhor você ter uma pessoa treinada saindo da sua empresa do que não treinada, não desenvolvida, estagnada na sua empresa.

- » Fomente o ambiente participativo, faça com que as pessoas se sintam à vontade para participar.

Reflexão importante para você.

**“O poder de liderança promove a obediência ou o desenvolvimento.**

**Qual é o seu poder de liderança?**

**O que ele promove: a obediência ou o desenvolvimento?”**

Refleta

