



F2 MARCELO  
A2 COLLEONI



# GESTÃO ESTRATÉGICA SUSTENTÁVEL

Liderança Irrelevante

Esse se propõe a trazer uma reflexão importante sobre a relevância das lideranças nas empresas. O quanto você como líder é relevante ou o quanto você vê as lideranças e a relevância delas nas empresas onde elas atuam.

Para a gente falar sobre isso, a gente vai falar um pouco sobre modelos de gestão, falar um pouco sobre como se fazer relevante atualmente, o que é necessário hoje para ser relevante dentro das organizações. Para começar esse conteúdo de hoje, queria falar sobre os modelos de gestão.

Gestão 1.0, a gestão industrial, onde a gente tinha as pessoas que trabalhavam nos processos para fazer as coisas acontecerem exatamente como deveria. Como uma linha de produção, cada um na sua caixinha, reproduzindo os conteúdos, reproduzindo a sua atividade da melhor maneira possível. Esse foi o modelo 1.0. A relevância da liderança naquele modelo era assegurar que os colaboradores, os trabalhadores, executassem o que era previamente estabelecido, uma réplica.

O controle da liderança era voltado para essa necessidade, essa situação. Entender quais são as necessidades da empresa, o que o colaborador precisaria fazer para que o processo tivesse continuidade. A relevância da liderança era, como é que eu garanto que as pessoas realmente executem o que precisa ser executado e ponto final.

**Na gestão 2.0, nas décadas de 50 e 60**, apareceu a questão do RH muito fortemente, onde o discurso era as pessoas importam. As pessoas começaram a serem olhadas, não mais como uma peça, uma parte do processo, mas alguém importante, que deveria estar motivado para fazer isso.

Essa função da relevância muda um pouco, porém o líder era relevante para fazer com que o processo fluísse e acontecesse, mas tinha que olhar para as pessoas. Mas nessa época, ele não olhava para a pessoa, quem olhava era o RH.

O RH foi criado para isso. Era delegado para o RH isso e o gestor, líder, acabava sendo relevante da mesma forma aqui na gestão 1.0. A gestão 1.0 e a 2.0 são muito similares em relação à relevância, o impacto da liderança na sua estrutura.

**Surge recentemente a liderança 3.0**, que é uma liderança com um processo um pouco mais de alinhamento, autonomia e responsabilidade, onde as pessoas têm o seu papel pré-estabelecido, as necessidades das pessoas são atendidas e as pessoas são consideradas como elementos significativamente importantes para desenvolver inovação e criatividade.



Esse é o novo conceito que é da metodologia ágil que vem outros contextos abrangendo isso. Alinhamento, autonomia e responsabilidade. **Gestão 1.0 e 2.0** muito focado em comando e controle. **A gestão 3.0** veio para ajudar a gestão da empresa e dos colaboradores a lidarem com variáveis muito mais complexas.

Processo evolutivo trouxe concorrentes diferentes, processos diferentes, tecnologias diferentes, meios de fazer as coisas totalmente diferentes, fazendo com que as pessoas tenham que ampliar a sua gama de conhecimento para se conectar e lidar com ambientes cada vez mais complexos. Essa é a grande diferença do modelo 3.0 dos modelos anteriores.

No modelo 3.0, a gente traz alguns elementos importantes. Traz a questão de você não ser prescritivo. Ser prescritivo é um problema que era muito comum na gestão 1.0, 2.0 ser prescritivo na gestão 3.0 é inaceitável.

A principal característica que trouxe essa mudança da gestão 3.0 para a gestão 2.0 e 1.0 é que a gente sai do comando e controle, e deixa de ser prescritivo e começa a desenvolver, a fomentar, aumentar o capital intelectual das pessoas e das organizações.



É começar a trazer e desenvolver novos conhecimentos. O que antes no modelo 1.0 principalmente, separava-se pensadores de executores, agora são todos juntos, todos numa única pessoa, que é a gestão 3.0.

Ser direcionador numa gestão 3.0 é totalmente inaceitável, porque você precisa fomentar a criação, o desenvolvimento e o conhecimento do processo evolutivo com as pessoas, estruturando as pessoas em conexão de rede.

Você conecta pessoas com habilidades e conhecimentos diferentes para poder ampliar e ter uma tomada de decisão muito mais assertiva dentro de ambientes extremamente complexos.

Essa gestão 3.0 traz algumas características interessantes. Energizar as pessoas, trazer realmente motivação, propósito para as pessoas que alavancarão e conseguirão continuar a parceria ganha-ganha dentro das organizações.

Empoderar as pessoas, dar autonomia para as pessoas poderem avaliar e direcionar a sua decisão em função do resultado que se espera.



Essa autonomia tem algumas restrições, todo mundo me pergunta **'Poxa, mas como é que vou liberar, promover autonomia para todo mundo, vai ser uma bagunça'**, e vai ser mesmo, se você deixar tudo solto vai ser uma enorme bagunça e vai dar tudo errado.

A questão é que a autonomia precisa estar conectada com a responsabilidade. Qual é o objetivo? Qual é a sua responsabilidade?

Como você vai fazer não importa. O que importa de fato é esse resultado, é esse objetivo e isso faz com que as pessoas tenham autonomia. Qual a diferença em relação aos modelos anteriores?

Anteriormente para se obter um resultado, tinha que fazer daquele jeito, uma coisa está amarrada a outra. Agora, desconecto o modo de fazer e só deixo conectado o que preciso atingir como objetivo.

Depois, você vai desenvolver as competências necessárias com as pessoas. Treinamento, fazer com que as pessoas busquem conhecimentos em função da sua necessidade.



A diferença dos modelos de gestão 1.0 e 2.0 é que o treinamento, principalmente 2.0 onde o RH surgiu, o treinamento era ditado pela empresa.

Nem todo mundo tinha a percepção ou absorvia o conteúdo da mesma forma. Hoje, a necessidade é totalmente personalizada, é a sua necessidade, onde você precisa buscar o seu conhecimento, como você pode evoluir a partir daqui. Essa é a grande diferença da gestão 3.0.

Mas a relevância do líder está em entender qual é a necessidade da empresa versus a necessidade do colaborador, conectar as coisas e ajudar os colaboradores a se desenvolver no que realmente é importante e necessário agora.

Não é um curso mirabolante que vai fazer a diferença, mas que não consegue colocar em prática em curto espaço de tempo. É o que eu preciso agora, neste momento que fará a diferença para mim e para a empresa.

A última característica do modelo 3.0 é crescer de forma estruturada em rede, conectar as pessoas em rede, fazer com que as pessoas troquem experiências, que exista coaprendizagem, para que as pessoas tragam elementos importantes para a tomada de decisão e que a soma dos fatores faça a diferença.

Diferente dos modelos anteriores onde tinha uma gestão e essa gestão ficava lá em cima, no topo da organização, detinha todo o conhecimento e mandava os comandos para baixo.

Agora não, a decisão e as alternativas são avaliadas em colegiado, quanto mais pessoas estiverem presentes, de características diferentes para aquela necessidade, melhor. Essa é a grande diferença da gestão 3.0. Gestão 3.0 traz elementos importantes.

Existe também a Gestão 4.0 que vem da revolução 4.0, que é muito mais a questão digital, de tecnologias, que segue basicamente os mesmos conceitos da gestão 3.0.





A grande questão é a seguinte, qual é o próximo modelo de gestão? Uma coisa é clara para mim, a gestão do agora é uma gestão que gera alinhamento com as pessoas, a minha comunicação é muito clara com todo mundo, comunicação que eu digo é todo mundo está alinhado com as informações, não é só delegar as informações via e-mail, WhatsApp e não entender a receptividade delas, o quantas pessoas entenderam aquilo de fato.

A comunicação para alinhamento, a autonomia para que as pessoas atinjam os seus resultados da melhor maneira possível, olhando para esses ambientes complexos, ajustando suas necessidades, se desenvolvendo e achando novas oportunidades, inovando e criando para atingir o resultado pela qual ela é responsável, garantindo que a responsabilidade esteja muito clara.

Esses contextos alinhados com a coaprendizagem, isso vai fazer grande avanço na gestão da sua empresa. Se você gera dependência na sua organização ou se todo mundo depende de você, está na hora de você refletir um pouco.

Se você é líder, cada vez mais o líder tem que ter relevância para organização. Qual é a relevância?



Estruturar suas organizações para serem sustentáveis ao longo do tempo, fomentar inovação e criatividade, deixar as pessoas alinhadas com que é necessário e principalmente motivar as pessoas para estar na sua organização porque elas querem e não porque elas se sentem presas ou obrigadas.

Só para você ter uma ideia, acabei de fazer uma pesquisa no LinkedIn, entendendo quais são as novas oportunidades para as pessoas que estão olhando para o mercado. Apenas 25% veem oportunidades dentro das empresas onde estão trabalhando.

O restante, tudo fora, todos desejando uma transição. Quer dizer o seguinte, que apenas 25% dos colaboradores que você tem aí hoje, para grande maioria das empresas, está vestindo a camisa, os demais estão cumprindo o papel de ganhar o seu salário no final do mês sem compromisso algum, sem necessidade alguma, sem motivação alguma.

Refleta qual é a sua relevância para melhorar os 75% das pessoas que não estão satisfeitas com o que fazem.



Como fazer isso diferente? Não gere dependência das pessoas em você. Gerar dependência, ser prescritivo **'Faça isso que assim que funciona'**, isso é totalmente irrelevante para um líder, totalmente desnecessário.

É uma questão de tempo para isso acabar e acaba sendo mal avaliada ou até pode ganhar a sua aprovação para executar determinada tarefa, está totalmente errado.

Não gere dependência, não seja prescritivo, desenvolva pessoas, veja e aproveite as oportunidades para desenvolver pessoas. Essa é uma liderança relevante. Se você quiser continuar irrelevante, gere dependência, seja prescritivo, domine, comande e controle as pessoas.

Isso te tornará cada vez mais irrelevante para a empresa, para as pessoas que estão chegando e vai gerar cada vez mais rotatividade de pessoas embaixo de você e os resultados serão cada vez menores.

Seja relevante. Olhe para a organização, desenvolva a sua organização, pense no futuro e seja irrelevante para eles. Uma frase que eu gosto de dizer o seguinte: Melhor líder é aquele que ninguém sente falta quando está ausente.



Esse é o melhor líder, porque o trabalho que foi feito está tão enraizado nas pessoas, que as pessoas têm motivação, sabem exatamente o que fazer, tem autonomia para resolver as questões e entendem a sua responsabilidade claramente.

Seja de fato relevante no que você faz como líder, use esse conhecimento para compartilhar, somar em rede, coaprender.

Faça isso cada vez mais que a sua relevância vai ser cada vez mais percebida e notada. Todo mundo ganha, você ganha, sua equipe ganha e a empresa ganha.

