



F2 MARCELO  
A2 COLLEONI

# GESTÃO ESTRATÉGICA SUSTENTÁVEL

**Despadronize-se, este é o caminho!**

Este artigo é sobre mudança do tradicional, do padrão para algo despadronizado ou não tradicional. Para isso, eu queria abordar algumas questões que andei lendo recentemente sobre pesquisas, livros que trazem conceitos interessantes para gente começar a pensar.

O conteúdo de hoje é sobre despadronização, ou seja, despadronize-se, esse é o caminho. Não estou falando de padronização em processos técnicos, lógico que existe um padrão para plugue de tomada, tem problema de um monte de coisa que necessita ser padronizada e que facilita a vida das pessoas. Não é sobre esses processos.

É uma questão de seguir padrões comportamentais, isso muda ao longo do tempo. De repente você se depara com dez dicas extremamente essenciais para fazer tal coisa, esqueça, isso não existe. Existe este tipo de dica, que para alguém ou poucas pessoas funciona, tanto é que está sendo divulgado, só que funciona em segmentos específicos, em momentos específicos. Talvez, com sorte, você consiga reproduzir e ter resultados favoráveis em relação àquilo que ele se propõe.

Porém, sair do padrão é buscar alternativas diferentes. Por que falo isso hoje?

O mundo de hoje é muito dinâmico, falamos do Bani, antigamente se falava do Vuca, já tem conteúdos falando sobre isso, consulta no Google o que é Bani, o que é Vuca e você vai entender a complexidade, a inconsistência, a falta de previsibilidade dos modelos de hoje, os modelos de gestão de pessoas, de empresas, do próprio trabalho e nosso como profissionais.

Uma coisa que gostei, vi recentemente em um Webnário que gerou um artigo de uma professora da Escola de Padrões de Gestão de Londres, que escreve para o MIT. Ela trouxe algumas questões importantes. Ela estava no Webinar dela, com mais de 150 executivos dos Estados Unidos, da Ásia, da Europa, onde ela questionou algumas coisas. Entre as questões, ela colocou a questão em relação à gestão das empresas e perguntou para eles

**‘Qual que é a sua maior dificuldade hoje?’**. Isso aconteceu em novembro de 2021, é super recente. Vou deixar o link deste material ao final do artigo, está em inglês, mas só traduzir no Google tradutor que você vai acompanhar a matéria tranquilamente. Ela traz um conceito muito interessante de **‘Quais são as dificuldades’**, as respostas que vieram das pessoas mostraram que a maior dificuldade que eles têm é reter talentos e a segunda maior dificuldade também bem expressiva é recrutar novas pessoas para as organizações.



Tanto a parte de reter talentos e de recrutamento e seleção tem passado por mudanças, não existe um processo padrão. 'Coloco as pessoas de tal faculdade são melhores ou piores'. Eu, por exemplo, entrei numa empresa que foi adquirida por outra empresa, o padrão dessa empresa compradora, há muito tempo, era de pegar somente pessoas de escolas de ponta.

A minha escola na época era uma escola bem-conceituada, mas não era uma escola de ponta. Sou formado em tecnologia, matemática com análise de sistema, e eu fui para a empresa. Com certeza, tive dificuldades como qualquer outra pessoa, passei a frente de muitas pessoas que eram formadas em grandes faculdades, grandes escolas e fiquei para trás também de muitas pessoas que tinham faculdades inferiores à minha na época, isso independe.

Ser padrão, esquece, é olho no olho. Como consigo identificar potencial na empresa para aquela pessoa assumir uma determinada área, sendo que ela é específica. É como encaixar um quebra-cabeça.

Como é que eu quero fazer com que essa peça desse quebra-cabeça seja padronizada para todo mundo, não é. Preciso olhar para questões diferentes do padrão.



Reter pessoas, porque reter pessoas é importante? A pandemia, por exemplo, ela mudou muito o modo de como a gente se comporta.

Essa professora da Escola de Londres faz muita relação entre o histórico da pandemia. Ela compara a evolução desde o início, em março de 2020 aproximadamente, para frente, o que isso gerou e provocou em mudanças no comportamento, mudanças do padrão.

As pessoas procuram mais questões saudáveis, preciso ter um ambiente saudável de trabalho. Ambiente com processo muito rotineiro, agressivo, chefes centralizadores ou desgastantes, percursos para ir e voltar do trabalho, isso está sendo muito questionado. As pessoas estão trocando mais rapidamente de trabalho, por isso que não se consegue reter. Ela dá algumas dicas de como reter, vou falar sobre isso.

Mas a grande questão é que hoje as pessoas não têm mais essa questão de, como no passado, que eu tenho que continuar naquele trabalho e eu não quero assumir o risco de mudar a profissão para perder o que eu já tenho.

Hoje, ela fala muito que as famílias começaram a ter mais fontes de renda, onde o risco é mais aceitável. Por exemplo, os responsáveis pela casa, pai e mãe, marido e mulher, não importa, casais, trazem rendas para a família e na necessidade



de tomar uma decisão de mudança, o risco é menor, porque tem uma outra pessoa que está gerando receita e trazendo resultados para dentro da família. Isso ela traz que foi uma mudança considerável.

Além dessa mudança, tem a expectativa de vida das pessoas, que aumentou significativamente. Quanto mais eu vivo, mais eu dependo do meu trabalho para me manter ativo.

Aposentadoria muita gente gosta, eu, por exemplo, não me vejo aposentado, eu acho que eu vou perder muita coisa, eu quero me manter ativo. Já se fala hoje em profissões diferentes durante a vida. Sou formado em matemática, já fui financeiro, já fui de desenvolvimento de organizações, de empresas, de equipe e agora estou na área de educação, amanhã eu posso estar em outra, não será algo impossível ou inviável, muito pelo contrário. Mas são processos que eu fui experimentando que independem da minha formação, não é meu padrão.

Meu padrão '**Me formei em tecnologia, tenho que seguir tecnologia**', não. Fui experimentando coisas na vida e hoje uso todo esse conhecimento para fazer o que eu faço. A expectativa de vida aumentando, as pessoas buscam mais empresas onde dão qualidade de vida para elas, com flexibilidade de horário, aquelas coisas e projeções futuras.





A preocupação de futuro do pessoal da antiga e de muita gente hoje é aposentadoria. O objetivo é aposentadoria. Hoje não, o meu objetivo é me manter ativo, relevante e compatível com o mercado.

Essas questões são importantes. Ela traz algumas outras questões sobre o poder estar migrando de poucas pessoas para muitas pessoas. A autora fala de um modelo de gestão que é comando e controle, que poucos comandam e controlam todos os demais, ou autonomia, alinhamento e responsabilidades, que é o que se diz que é o mais efetivo atualmente, onde eu uso o capital intelectual das pessoas e não apenas seus braços.

Então, deixo de ter executores para ter executores e pensadores, simultaneamente. Essa é a grande diferença. Reter talentos é como eu gero processos e dou autonomia para as pessoas poderem ajudar e, lógico, em contrapartida, terem a sua recompensa.

Falando nisso, existe um livro chamado '**Humanocracia**', que vou deixar o link no final desse conteúdo, muito interessante, vale a pena ver. Ele fala que as empresas são formadas pelas pessoas eficientes que a compõem. A tua empresa é reflexo de tudo que você tem lá dentro.



Quanto mais pessoas capacitadas, mais pessoas engajadas, compartilhando e interagindo, mais forte vai ficar a empresa. Se deixar isso só na mão de alguns, a empresa é reflexo do potencial intelectual que ela tem na sua estrutura.

Esse livro fala sobre algumas questões. Uma das questões que eu acho muito relevante faz uma analogia bem direta entre autonomia e remuneração ou vantagens adquiridas pelo trabalho ou recompensas.

Sobre essa correlação ele fala o seguinte: a rotatividade de pessoas dentro de uma organização está diretamente relacionada à autonomia que essa pessoa tem e à vantagem que ela recebe em relação ao seu trabalho, a recompensa que ela tem em relação a isso.

Quanto maior a autonomia que essa pessoa tem, quanto mais reconhecida e recompensada ela é, menor é o turnover dessa empresa. Quanto menor a autonomia e menor é o que ela recebe em troca do esforço que ela faz, esse desequilíbrio, quanto menor é a vantagem que ela vê lá dentro, maior é o turnover dentro da empresa.

São algumas dicas que a gente tem que começar a mudar o padrão. Se eu olhar para um processo em que quero controlar muito e quero, de fato, fazer com que as pessoas permaneçam, reter os talentos da organização, vou precisar sempre colocar alguma recompensa extra.





Não é sistêmico, eu preciso parar para pensar que esse padrão de “Agora vou dar uma cesta básica, agora eu vou dar acesso a uma academia”, não é isso. Quanto mais as pessoas equilibrarem esforço e recompensa e usarem o seu capital intelectual para fazer parte do processo, menor será a rotatividade.

As parcerias tem prazo de validade limitado: início, meio e fim. A partir do momento que esse equilíbrio entre esforço e recompensa das partes não estiverem satisfazendo ambas, melhor romper a parceria. Muita gente tenta postergar isso ao extremo, ficar nisso tentando recuperar, mas não vai recuperar. **‘Porque a pessoa está há muito tempo aqui, porque já fez isso, porque no passado foi isso’**, não. O que importa é agora, tem que ser bom para os dois lados.

Esses dois conceitos, tanto o artigo do MIT, como o livro Humanocracia, que este último foi escrito por dois autores, traz muita essa questão de olhar para o padrão. O padrão já não existe mais. Primeiro, que os dois trazem muito forte a questão da burocracia.

O quanto inovar, criar e fazer as coisas acontecerem, promover as mudanças, é essencial. Se tenho a minha empresa preparada para isso, ótimo. Se não tenho, é um problema.



Não posso dizer 'Vamos todo mundo fazer isso porque o padrão é esse', não. Tenho que entender qual é o novo padrão e esse padrão está sendo reformatado, reformulado constantemente pelas empresas. Tanto é que eles trazem questões como **'Olha, se você não mudar, alguém está mudando'**.

O fato de alguma empresa do seu segmento estar mudando, alguma equipe da sua empresa estar mudando, algum líder na sua empresa fazendo aquilo, gera descontentamento nos outros que falam 'Porque aqui não, mas por que aqui não pode ser dessa forma'.

Então, esse padrão em função da tecnologia está fazendo aparecer coisas novas. Metaverso é outra questão ainda que vai trazer muita mudança no conceito de negócios, de desenvolvimento, de treinamento, de um monte de coisa que vem por aí.

Quando a gente tenta seguir um padrão comportamental de empresa é o maior engano que a gente tenta fazer. A gente precisa entender o cenário, o que está acontecendo, entender as tecnologias e o seu impacto nisso para entender as pessoas, cada pessoa é diferente da outra.

Você começa a dosar sua necessidade. Vou dar um exemplo, uma vez eu precisava de uma pessoa experiente numa área específica e eu acabei contratando uma outra muito menos experiente, porque ela se encaixava muito melhor no perfil da equipe



do que a outra mais capacitada. Tecnicamente, elas eram diferentes, mas o potencial de impacto de uma e de outra foi totalmente diferente e por isso foi escolhido uma e não a outra.

As pessoas dizem 'Não fui escolhido naquele processo seletivo'. Você não foi escolhido não é porque você não é competente, é que você não se encaixa com aquela necessidade específica. Falta alguma coisa que você pode se desenvolver tecnicamente, aprender questões comportamentais para poder encaixar, mas você não encaixou naquele processo.

Não existe a pessoa melhor ou pior, existem as pessoas que conhecem mais tecnicamente e aquelas com menos conhecimento técnico. Existem pessoas com habilidades e limitações em todos os aspectos, ninguém é hábil em tudo ou tem habilidade em todos os possíveis processos profissionais que existem. É impossível isso.

Ou falha em relacionamento ou falha em gestão, em entrega de resultado, não importa o que. Cuidado, quando você começa a entender que o padrão é esse. A anti-carreira, que é um outro livro também interessante, que recomendo ler, se você olhar para isso de forma diferente, se olhar somente na vertical está querendo seguir um padrão. **'Me formei em tecnologia, então tenho que fazer isso até o final'**, não. Se for acontecendo na tua vida, ótimo.



Agora, você se prender a isso é um problema. Saia do padrão. Olhe, perceba as coisas, despadronize-se. Este é o caminho agora, não é um caminho de você seguir regras, conceitos, porque as teorias e os conceitos estão sendo constantemente questionados e alterados.

Meu objetivo aqui não é passar regra nem fórmula mágica, é fazer você pensar em como pode atuar em função do dia a dia. Procuro me atualizar lendo, observando, avaliando, testando algumas coisas e, trazer esse conteúdo para que você possa refletir e comece a montar o seu padrão, pois certamente isto vai fazer com que você sempre ajuste o seu novo padrão.

Portanto, nunca fique parado em um padrão, despadronize-se, este é o caminho.

[LINK PARA ARTIGO DO MIT SLOAN  
MANAGEMENT REVIEW](#)

[LINK PARA O LIVRO HUMANOCRACIA](#)

