



F2 MARCELO
A2 COLLEONI



GESTÃO ESTRATÉGICA SUSTENTÁVEL

A incoerência ao planejar

O CONCEITO DE PLANEJAMENTO PARA O AGORA

Estamos sempre em fase de mudança, seja de emprego, de ano, de processos, enfim onde procuramos planejar as ações para algo que se inicia.

Essa é a grande questão: Planejamento. Se a gente olhar o planejamento anual das empresas, a gente vai se deparar com os planejamentos tradicionais, onde outubro, novembro começa a se preparar o planejamento do próximo ano, o plano orçamentário, com as suas estratégias e como a empresa vai gastar dinheiro, tem toda aquela dinâmica.

Hoje a gente tem um ambiente muito mais complexo, muito mais volátil, entre outras características. Se a gente olhar o planejamento que a gente tinha nas empresas tradicionais que funcionaram por muito tempo, mas de um tempo para cá se mostra meio incoerente.

Por que eu falo incoerente? Vivenciei, quando no controle financeiro de uma unidade fabril, o processo trabalhoso e difícil de ter uma previsibilidade no próximo ano em relação a variáveis que não faziam muito sentido ter uma previsibilidade muito clara, dólar, economia, questões políticas, commodities, uma série de coisas que não ajudavam a gente a ter uma previsibilidade aderente.

O plano operacional não é uma bola de cristal, não se consegue adivinhar o que vai acontecer. Em um curto espaço de tempo durante a sua operação no ano vigente, pelo qual foi concebido, já apresenta baixa aderência em relação a realidade. Não faz mais sentido olhar para aquele plano operacional e avaliar os resultados em relação a ele.

É algo muito rápido, em fevereiro ou março, no início do ano, primeiro trimestre do ano, não existe mais aderência, fazendo com que a gente precise conviver com isso ao longo do ano. Nesta situação, justificar o porquê, não faz o menor sentido, a realidade é outra. O que foi concebido em outubro, novembro ou até setembro do ano anterior já não é a realidade.

Muitas empresas hoje ainda utilizam essa tentativa de planejamento e, lógico planejamento aceita tudo 'Eu quero crescer, eu vou crescer', vou trazer o meu sonho para dentro de um planejamento.

Ainda mais em um mundo totalmente diferente como é hoje.

Para gente ter uma ideia de complexidade, falando de ambiente somente, que é o primeiro item que quero trazer para você, a gente tinha na década de 90, o conceito de Vuca, que é uma sigla em inglês, mas que significa em português mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo.



Essas quatro letrinhas surgiram em função das questões militares, onde os militares entendiam as suas batalhas com essa sigla e começavam a se preparar ou fazer as suas contingências para poder enfrentar esse mundo Vuca que a gente ouviu falar bastante.

Hoje não é mais o Vuca, hoje é um tal de Bani, que eu vou falar um pouco mais para frente o que é esse Bani para a gente entender um pouco mais.

Conectando com o planejamento das empresas novamente, na época de fazer o plano operacional, o planejamento para o novo que se iniciará em breve.

O que trazer? O grande problema que a gente enfrenta é tentar ser prescritivo em algumas coisas, tentar ter previsibilidade no mundo totalmente diferente do que a gente imagina, no mundo totalmente fora de uma realidade. A gente enfrentou uma pandemia, estamos enfrentando o fim dela, espero que o fim dela, mas ela traz umas questões totalmente diferentes que a gente nem imaginava.

O conceito de Bani fortaleceu. Bani é uma sigla em inglês, que traduzindo para o português significa um mundo frágil, ansioso, não linear, corre em função das necessidades, das variáveis, da sua complexidade e totalmente incompreensível. O Bani o surgiu por um americano futurista, um antropólogo que trouxe em 2018 esse conceito.



Em 2019, com o início da COVID, onde a gente enfrentou durante 2020 e 21, ele se fortaleceu e trouxe muita aderência ao que a gente vive hoje. Esse mundo totalmente frágil que a gente tem hoje, que é a primeira letra *Brittle* em inglês, que significa frágil, é a falta de certeza que a gente tem hoje.

Como é que a gente consegue lidar com as questões que não estão nossa mão. A questão do vírus trouxe muita fragilidade para todos nós.

A gente tem medo de algo que a gente não vê, a gente começou a se adaptar para sobreviver a algo totalmente invisível e imprevisível. Isso é um dos exemplos que mostram o quão frágil a gente está no ambiente.

Com isso, você imagina fazer um orçamento, um planejamento orçamentário no ambiente frágil como esse, onde quem fez o planejamento de 2019/2020, no início 2020 com a pandemia no primeiro trimestre, já jogou tudo fora, não tinha mais sentido avaliar todo o planejamento, todo o processo feito. Mostrou para a gente, que a gente tem que se adaptar rapidamente.

Depois, esse grau de incerteza que a gente tem nesse ambiente frágil, gera ansiedade para gente.



Como é que a gente começa a olhar para isso de forma diferente diante de tantas tragédias, notícias ruins, pessoas têm fechado seus negócios, vivendo nas bolhas para tentar evitar essa exposição ao vírus, uma série de coisas.

A gente começou a ter uma ansiedade muito forte. Para tentar evitar, a gente começa a se isolar. A ansiedade para ver como as coisas vão funcionar, o mundo digital é totalmente diferente do que a gente imaginava.

Para quem nunca trabalhou fortemente com o mundo digital, acabou se envolvendo em função da situação da pandemia e viu que o processo é muito mais delicado, muito mais estratégico, muito mais refinado do que se imaginava para ganhar autoridade, para fazer a sua representatividade e enfrentar a quantidade de pessoas que têm no mesmo segmento que você.

Você faz todo um diagnóstico, uma previsão e fica esperando os resultados e dificilmente eles são muito rápidos para acontecer. Algumas pessoas estouram, geram, recebem milhares de seguidores, “viralizam”, mais não são todos.

Como fazer dessa ansiedade o seu planejamento? Se você faz o planejamento a longo prazo como de costume a grande maioria das pessoas fazem, janeiro até dezembro e vão monitorando isso ao longo do tempo.



Essa ansiedade não vai durar muito tempo, você vai começar a se preocupar cada vez mais, porque você foi prescritivo em tentar fazer um plano operacional de 12 meses, um orçamento de 12 meses, um planejamento estratégico de 12 meses, mas de fato, ele não vai aderir aos 12 meses.

São 12 meses, é muito tempo para você manter exatamente o que você tem hoje face às mudanças tecnológicas, às mudanças que o mundo vai sofrer, o impacto cambial, econômicos, questões políticas, ano de eleição, tem uma série de coisas que vão trazer mudanças e precisam ser ajustadas no seu planejamento.

Essa ansiedade precisa ser trabalhada constantemente, você precisa ver processos onde consegue se adaptar o mais rápido possível as coisas.

Na sequência da sigla BANI, tem-se o não linear. O planejamento que a gente está acostumado é planejamento em linha reta, linear.

Tenho início, meio e fim. Planejamento hoje já não é mais assim, vai seguindo a necessidade das variáveis, da complexidade, das incertezas que o mundo tem que vão fazer com que os caminhos se tornem diferentes do anterior e do seu planejado.



Antigamente já era difícil planejar em linha reta e acertar. A gente sempre afastava pouco dela, sempre, afinal não se tem uma bola de cristal. Agora o processo ficou muito mais difícil porque não é linear, é totalmente independente da nossa vontade.

Por último, a questão de ser totalmente incompreensível. A gente tenta trazer e achar as respostas para tudo a todo momento. Com essa questão da volatilidade, das mudanças, de não ser linear, a gente começa a ter novas ideias o tempo todo. E se a gente não colocar isso em prática rápido, a gente vai patinar e não vai conseguir sair do lugar.

Entender o que é ser incompreensível, é você começar ajustar essas variáveis, ajustar essas informações, ajustar essa não linearidade para poder fazer com que o seu plano seja mais adaptado possível.

Ele nunca vai ser exatamente o que você quer, exatamente do jeito que precisa funcionar, mas é preciso se adaptar, precisa olhar para aquilo e entender quais são as novas conexões, quais são essas informações novas que estão chegando que precisam estar contempladas no seu planejamento. Entender quais são os aspectos que isso pode acontecer ou pode interferir no que eu realmente tinha planejado.



Essa questão, essa aderência, essa rapidez de ajuste do plano, de ajuste das necessidades e da estratégia são fundamentais.

Dessa forma, entender que o plano operacional, o planejamento, essa data da virada que é o sonho de todo mundo **'Esse ano vou parar de fumar, esse ano vou correr a meia-maratona, esse ano isso, esse ano aquilo'**, não é isso. Que a gente tenha inícios de ano constantes, que isso seja uma constante. Não existe mais parar para pensar no planejamento da empresa somente agora.

Tenho que continuar fazendo isso e não adianta querer fazer com que seu plano aconteça com esse ambiente totalmente frágil, ansioso, não linear, incompreensível. Precisa se adequar, precisa se ajustar o quanto antes.

A gente vai entender como fazer isso, vai tentar montar o que é necessário para você fazer o seu plano constante, um plano infinito.

Quem conhece a teoria dos jogos infinitos entende o que eu estou falando, porque a gente lida com o planejamento anual, como um jogo finito, início, meio e fim. O jogo hoje das empresas, nosso, de carreira, é um jogo infinito, eu preciso mudar com essas constantes mudanças de forma diferente e me adaptar rapidamente.



O planejamento é dinâmico, não mais prescritivo com início, meio e fim, onde eu tenho que seguir uma receita de bolo que já não faz o menor sentido. Como me adaptar a isso?

DINÂMICA PARA ATENDER O OBJETIVO E SUAS CORRELAÇÕES

Agora vamos falar sobre projetos. Projetos têm características diferentes. Se a gente analisar ao longo do tempo, o planejamento de projetos passou por várias mudanças, mas hoje a gente ainda entende projetos como um planejamento orçamentário, um planejamento com início, meio e fim, é um projeto que a gente olha para longo prazo.

A questão do longo prazo hoje, nesse ambiente, é muito delicada. Não consigo ter aderência, quanto mais distante da minha realidade hoje, menor a minha possibilidade de aderência. Isso é um fato, independente do mundo que a gente vive, da complexidade que exista, da tecnologia, evolução, essas coisas, mas é um fato.

Hoje, o longo prazo traz transtornos muito significativos nas organizações. Você fica aderente a uma realidade que não existe, ignora as variáveis que estão relacionadas ao seu ambiente e tenta seguir à risca algo que não faz mais sentido.



Um dos grandes problemas que se tem hoje está vinculado a definição do escopo. Quanto maior, mais detalhado o escopo, o planejamento para o próximo ano, um projeto, um escopo que se tenha, ele vai te amarrar cada vez mais, vai ser prescritivo no que se tem que fazer, como fazer, quando entregar, em que custo entregar e esse ambiente de hoje não permite isso mais.

Não quero dizer que o escopo não tenha que existir, ele é importante sim, porém o mesmo pode ser o fato gerador de problemas futuros.

Você pode até fazer tudo isso conforme o escopo, mas quando se entrega o resultado, este já não condiz com a realidade ou não dá condições de se atualizar rapidamente, ficando defasado. O longo prazo é um problema. Trabalhar com um planejamento a longo prazo, lógico, quero entender onde vou estar daqui a um ano, ótimo, legal.

A gente fazia planejamento, de vinte anos, depois caiu para cinco, depois caiu para três, hoje um ano já é algo longo.

Em um ano as coisas mudam de maneira muito significativa, a evolução é muito rápida.



A questão é seguinte, você precisa entender aonde quer chegar, qual é o seu objetivo, a longo prazo. Tem uma metodologia que se chama OKR, *Objectives and Key Results*, onde tem um objetivo e os resultados que precisa atender, alcançar para que aquele objetivo continue viável, senão você terá que mudar ele.

Em suma você sempre olha para o seu objetivo, mas atua aqui no curto prazo. Não tem mais essa previsibilidade, essa prescrição de desenhar um caminho linear até chegar no objetivo que você quer.

O objetivo está lá, só que os resultados que precisa validar estão aqui, próximo da sua realidade no seu curto prazo.

Para isso, ele precisa ter um escopo abrangente, que defina claramente o objetivo, mas não prescritivo em como fazê-lo, mas sim alguns resultados-chave que você vai começar a monitorar e vai ajustando em aderência ao seu objetivo lá na frente. Essa é a grande mudança que a gente tem de planejamento.

Se você quer dobrar o faturamento da sua empresa em um ano ou aumentar X por cento em um ano ou conseguir a sua promoção até o final do ano, o que você precisa fazer?



Quais são os resultados importantes que você precisa trabalhar agora? A gestão do agora é importante. A gente fica olhando para gestão do amanhã, mas é a gestão do agora, o que é preciso agora.

Tem o objetivo do futuro, você sabe o que quer, mas que precisa fazer agora para alcançar aquilo. Isso tanto para carreira quanto para a empresa. O escopo é reduzido agora, você vai testando esse processo e vai ajustando esse processo ao longo do tempo para que a viabilidade do seu objetivo continue.

Se não for mais viável, tem que mudar esse objetivo e traçar objetivos novos que vão te guiar nos seus pequenos processos, nos seus pequenos resultados-chave para poder alcançar aquilo lá. Isso é uma mudança, o escopo não é total, completo, é um escopo que tem um objetivo, mas não tem esse miolo.

Esse miolo está sendo formatado com escopos menores para atender os seus resultados e alcançar o objetivo lá na frente. Isso te dá mais flexibilidade para ajustar, o que a gente não tinha no modelo tradicional.

O modelo tradicional é totalmente inflexível, estava escrito em pedra, eu tinha que cumprir aquilo, mesmo sabendo que aquilo não era mais uma realidade.



Existia uma alta aderência à necessidade do planejamento. Hoje, a aderência é num curto espaço de tempo, validando, entendendo as variáveis, trazendo mais informações, para poder ajustar rapidamente e sair na frente. Caso contrário, você fica para trás na carreira ou na empresa.

Como fazer isso aderir de maneira muito mais rápida, muito mais fácil. No planejamento antigo, a gente buscava algo totalmente linear.

Hoje é adaptabilidade e flexibilidade extrema, projetos pequenos, escopo pequeno, olhando para o objetivo lá na frente, OKR, por exemplo, ajustando as suas necessidades, ajustando os seus processos para que isso continue viável, que na verdade o objetivo seja viável sempre.

O objetivo vai sempre, cada vez mais, ir para longe de você. Comento que nunca vou conseguir atingir esse objetivo, porque na hora que eu estiver próximo dele já tem o outro lá na frente.

Essa é a realidade, esse é o conceito de jogos infinitos, não tem um fim, e não para. Se você parar hoje ficará totalmente fadado ao fracasso, seja na sua carreira ou na sua empresa. Então, o seu objetivo é manter um objetivo a ser alcançado sempre.



Caso contrário, vou fazer uma analogia como subir uma montanha, uma escalada. A pessoa faz a escalada, chega lá no topo, e pergunta o que que eu faço agora.

Bem, agora você desce, não tem mais como subir, descer é a única alternativa. Que você tenha sempre algo a alcançar. Se você chegou no seu limite e não tem mais para onde ir, tem que voltar, não tem jeito, não tem mais o que fazer.

Não desmerecendo o desafio que é, sem dúvida é um desafio e tanto, hoje você vai subir essa montanha, amanhã irá subir outra, tudo bem. Mas essa analogia de “Uhu, cheguei no lugar, e agora?”.

Agora contempla e faça um novo planejamento. Esse objetivo não pode estar ali, você vai ter outro objetivo.

Subi aquela montanha, agora vou subir uma mais alta, agora eu vou descer e vou subir uma outra mais alta, vou subir a mais alta de todas, agora eu vou subir por uma parte mais difícil, é isso.

Esses objetivos têm que mudar constantemente. O nosso planejamento hoje é totalmente incoerente. Como ajustar ele, como entender essas questões de longo prazo, questões de escopo prescritivo, pouca flexibilidade, alta aderência ao planejamento, é preciso seguir aquilo à risca e buscar algo que tenha um caminho linear?



Não tem, isso não existe mais. A gente tem que olhar o nosso planejamento de forma diferente. O planejamento é contínuo.

O POTENCIAL DAS REDES DE RELACIONAMENTOS

Você pode planejar perfeitamente, criar um objetivo, um OKR e tentar buscar os seus resultados mais próximos da sua realidade, por escopos pré-estabelecidos no seu dia a dia, na gestão do agora e tentar ajustar. Você pode fazer isto sozinho ou ir acompanhado.

A grande questão hoje é que a gente precisa começar a olhar para rede de relacionamento. Quanto mais contatos você tem, quanto mais se tem essa rede forte, mais se consegue ajustar a sua necessidade do agora e começar a conectar com o futuro, com o seu objetivo. Isso vai fazer enorme diferença.

Você sozinho tem uma limitação, seu capital intelectual é limitado e se tem um capital maior quando ocorre interação com pessoas, quando se traz conhecimentos que são inerentes a sua necessidade para se desenvolver.



Um exemplo disso é o próprio cliente. A gente lida com os clientes, como é que você valida os seus avanços ao longo do seu planejamento com o cliente, para poder ajustar, para poder reconhecer variáveis que você não tinha previsto ou mudanças de variáveis que necessitam ajustes imediatos do que se está fazendo.

Não adianta tapar o olho para isso, não adianta você não querer enxergar esse tipo de coisa, pois é uma realidade.

A gente tem um ambiente cada vez mais complexo. Se você tem um ambiente cada vez mais complexo, como é que se traz essas informações para dentro do seu planejamento?

A informação é importante, pois você necessita se conectar com informação para gerar novos conhecimentos.

Se você tem um planejamento, um objetivo a ser alcançado, você precisa lidar, validar, construir o seu dia a dia para chegar próximo daquele objetivo pré-estabelecido, assim a informação é fundamental.

Nesse ambiente complexo, seu concorrente já não é do mesmo segmento, as tecnologias são novas, o que está surgindo, o que está acontecendo no seu mercado ou na sua carreira, que é preciso ajustar. Se não começar a usar isso, você ficará no escuro e não irá entender por que os resultados não acontecem.



A busca de informação vem através da conexão que se tem dos seus relacionamentos. Onde estão as informações que você precisa, seu cliente, seu concorrente, seu fornecedor, seus colaboradores, seus líderes, a estratégia da empresa, etc.

Precisa buscar, se conectar com isso e essa conexão vai gerar o processo de colaboração, e é essa a rede de relacionamentos essencial nos dias de hoje. Quanto maior for a sua rede de relacionamentos, melhor para o objetivo que você precisa alcançar.

É preciso entender que a sua necessidade hoje não depende só de você, depende muito mais do ambiente onde você está inserido do que está na sua mão.

Quanto mais o ambiente onde está inserido você conseguir se conectar com ele, mais rápido você conseguirá perceber e atuar nas necessidades que precisa. Então, seja um facilitador sistêmico. Como é que você faz isso acontecer de maneira sistêmica?

Como é que você consegue fazer as informações chegar até o seu conhecimento, o conhecimento da sua equipe, da sua empresa, para que se consiga tomar a decisão de forma rápida, segura e eficiente? Rede de relacionamentos, hoje se fala muito de *Squad*, equipes multidisciplinares que tem pessoas com conhecimentos diferentes que vão ajudar a entender a complexidade que é o mundo empresarial ou a sua carreira.



Como é que você se conecta com isso?
Como é que se faz isso de maneira natural?

Antigamente e, ainda presente na grande maioria das empresas, esse capital intelectual, essa rede de relacionamentos ficava restrita a algumas pessoas que estão no topo da organização e não percorre por toda a organização até o nível operacional, até o nível da base da organização, que é o nível mais importante, que é o que faz acontecer na sua organização, seja produto ou serviço.

Esse conhecimento, esse capital intelectual, se fica represado em poucas pessoas, o seu planejamento está limitado em vários aspectos.

Quanto mais a informação desce para as pessoas da base da organização, quanto mais existe envolvimento das pessoas, para que eles ao se envolverem com o ambiente externo, tragam informações para ajudar no planejamento e nos ajustes que precisam ser feitos, melhor.

Não queira ser prescritivo '**Esse é o plano. Siga à risca, você tem que fazer isso**'. Estão perdendo dinheiro, porque estão pagando pessoas só para usar o braço dela e não capital intelectual e, estão saindo, com certeza, atrasado, porque boa parte das informações, por as pessoas não terem essa responsabilidade, não vem e não são visíveis pela empresa.



Lá na frente, você pode ter uma surpresa. Olhar para essa rede de relacionamento no intuito de como ajustar mais rapidamente a sua necessidade, como fazer com que isso não interfira ou interfira menos, os seus impactos sejam menos doloridos em relação ao seu objetivo. Se você não olhar para isso, irá ficar no escuro ou ficará olhando pelo retrovisor algo que não está vendo que está bem na sua frente, você fica só olhando no passado.

O passado já foi, o seu planejamento já foi lá atrás, não existe mais aderência a ele. Por isso que o retrovisor, em relação ao para-brisa, é menor.

Vamos fazer uma analogia bem importante. Tem muita gente que considera o para-brisa menor que o retrovisor, na verdade não é. É preciso olhar para o retrovisor que é importante ter uma experiência vívida, tem um monte de coisa, com certeza, só que ele é menor que o para-brisa, precisa olhar para frente, entender o que está vindo, se conectar, enxergar ou ter essa visibilidade do que está na sua frente, no seu para-brisa, senão terá surpresas.



PRATIQUE OS JOGOS INFINITOS NO SEU PLANEJAMENTO

O planejamento se torna infinito.

Ser dinâmico é ter essa possibilidade de constantemente ajustar o processo. Quem conhece o PDCA, *Plan, Do, Check, Act*, que traduzido é planejar, executar, validar e agir, você faz todo esse contexto. Dinamismo para que você possa ajustar. Não existe prescrição de algo aqui.

Existe entender claramente o seu objetivo, fazer da melhor maneira possível, entendendo as informações que você captou do seu ambiente, para poder fazer o melhor processo, a melhor ação, a melhor conexão, para atingir aquele objetivo e, assim, validar para depois continuar fazendo a mesma coisa.

É um processo dinâmico, ele precisa ser retroalimentado constantemente com aquela informação, aquelas conexões, a gestão do agora.

Como é que você pode retroalimentar o seu processo cada vez mais para que ele fique cada vez mais robusto e menos falho.



Tem o dinamismo para entender que o processo não é prescritivo, você pode alterar em função dos seus resultados, existe autonomia para isso. Saber da sua responsabilidade, ter sua autonomia para dar aderência ao que você precisa atingir.

Tem informações que retroalimentam constantemente o processo, que valida ou traz variáveis que vão interferir no seu planejamento, que por consequência você possa ajustar de maneira assertiva.

Importante a gente começar a olhar para questões multidisciplinares. Quanto mais pessoas de diferentes áreas estiverem conectadas nesse ambiente complexo, ambíguo, frágil, de ansiedade, incompreensível, não linear, melhor.

Quanto mais você entender as consequências do Bani, melhor. Você consegue conectar mais pessoas com o capital intelectual diferente para poder ajustar.

Planejamento infinito, aquele que seu objetivo nunca está ao meu alcance sempre quando estiver próximo dele já tem um outro lá na frente e outro e outro e outro, que é o que a gente faz com a nossa carreira, que fazemos com as nossas empresas, é jogar esse jogo do planejamento infinito, onde o planejamento começa a se conectar ao longo do tempo.



Dezembro se conecta com janeiro, e não no modelo tradicional que não se conecta, você traz pessoas para contextualizar, entender e ajustar essa complexidade mais rapidamente possível. Revalida, valida e revalida esse seu planejamento, esses seus resultados em relação ao seu objetivo, constantemente.

Não adianta mais você olhar para aquilo, que você estava querendo fazer dez, fez só cinco. Por que você fez cinco? Agora eu vou ajustar. Você fez cinco porque existem outros contextos que mudaram, agora o dez não é mais viável, ou agora é vinte, você está muito abaixo.

Como é que você se adapta a isso? Não é questão de você não atingir, ter uma desculpa, não é isso, em hipótese alguma. É entender que o teu esforço para atingir os seus resultados-chaves são inerentes ao ambiente que você conhece. Se você não consegue atingir porque o ambiente não permite mais, é outra coisa.

A pandemia mostrou isso para gente. Não adiantava querer trabalhar presencial se não podia. Elementos como a definição que agora existe uma nova legislação, existe uma nova norma, uma nova regra, existe uma nova restrição que você tinha que cumprir, independente do que tinha previsto no seu planejamento, precisa ser percebido o quanto antes e ajustado.



Essas questões necessitam ser rapidamente ajustadas e alteradas em função dos objetivos que a empresa tem. Os resultados para o agora. Gestão do agora é o que você precisa neste momento e vai ajustando isto e se conectando com essa complexidade do mundo e, assim, conseguir evoluir.

Se ficar só olhando para gestão do amanhã, e não olhar para agora, amanhã pode ser mais tarde do que hoje.

E aí vai ficando cada vez mais tarde porque você vai andando e olhando para o futuro, mas não está olhando o seu presente, o que é realmente necessário agora. É uma grande questão de **'Querer fazer com que sua empresa seja legal, aí você coloca umas bolinhas coloridas, uns puffs'**.

Não é isso. Tem que entender a sua necessidade, as ferramentas que o mercado tem, Squad, Scrum, ferramentas de metodologias ágeis, uma série de coisas que tem no mercado e que são meio para atingir um determinado fim.

São importantes? Sim, mas são um meio, não um fim. Se você olhar para aquilo como um fim, vai ficar fadado ao fracasso e ficará fazendo uma gestão do amanhã, sem entender o hoje e cada vez mais você vai se desconectar, porque a empresa não entende mais qual o norte dela, ela vai trazer um elemento que não faz sentido, as pessoas não entendem, e tem que implementar.



Pense, se você mudar sua empresa, a cultura da sua empresa por uma ferramenta, não faz o menor sentido, o ideal é ter que ajustar a ferramenta à cultura da empresa.

É por isso que a gestão é do agora. Entenda, se conecte com pessoas, use capital intelectual multidisciplinar, retroalimente seus objetivos, suas metas, seus resultados, seja dinâmico no processo, permita-se dinamismo que faça realmente acontecer, revalide, avalie constantemente, cheque, reavalie com as pessoas importantes, seu cliente, o foco no cliente.

Faça com que as pessoas que trabalham com você entendam a importância e o propósito de se conectar com o cliente, entender essas necessidades do mercado cada vez mais diferentes, divergentes e disruptivas.

Esse conteúdo, chamei de planejamento incoerente, porque na verdade o planejamento que a gente faz hoje, na grande maioria das empresas, é totalmente incoerente, totalmente fora de propósito, não faz o menor sentido.

A gente precisa conectar sempre com o processo evolutivo, olhando para o agora e fazendo para o amanhã ainda melhor e melhor, se conectando com o processo tendo um objetivo muito claro para as pessoas e que esse objetivo seja questionado, validado, melhorado e postergado sempre



para que você tenha um objetivo a alcançar. Jogos infinitos.

Propósito não é balela ou um discurso da moda. Ter um propósito é entender o que está fazendo. Se olho para a gestão do agora e não entendendo o que estou fazendo, não estou com um propósito alinhado.

Se não sabe o que precisa fazer, desculpe.
Se não entende o agora, vai fazer por
repetição, irá fazer por fazer.

Ou seja, muitos colaboradores quando questionados '**Por que você faz isso? Não sei, mandaram fazer deste jeito, sempre foi assim, eu vou continuar fazendo assim**'. Ter a questão do porquê das coisas, entender o propósito das coisas, faz a diferença.

Espero que você tenha um ótimo planejamento, que você tenha a consciência, essa mentalidade de planejamento infinito. Ele é dinâmico, precisa ser retroalimentado, é multidisciplinar e precisa de uma revalidação constante. Pratique isto no seu dia a dia.

