

SEKS

Knowledge Exchange Sessions

CORPORATE REBELS
FREEK RONNER & JOOST MINNAAR

WORK, REIMAGINED

COMO A REBELDIA PODE SER UM ÓTIMO NEGÓCIO PARA A SUA EMPRESA

COMO VOCÊ USA A MISSÃO DA SUA EMPRESA NO SEU DIA A DIA?

Você liberaria uma pessoa da sua equipe para ela ir surfar, em plena quarta-feira, no meio do expediente? Estaria disposto a sair da sua sala para compartilhar o mesmo espaço com a sua equipe? Toparia abrir os salários de todo mundo da empresa?

Foi com essas provocações que Freek Ronner e Joost Minnaar convidaram os participantes da mais recente edição do **KES (Knowledge Exchange Session)**, realizada 5 de junho, a serem mais rebeldes. Os dois são representantes do Corporate Rebels, coletivo europeu que propõe repensar a forma como trabalhamos - e gerar bons resultados com isso.





Imagine só: você atua em uma empresa bacana, ganha relativamente bem mas, no fundo, acha o seu trabalho chato. Foi justamente essa inquietação por transformar o trabalho em algo divertido que motivou o grupo. Eles são holandeses que tinham carreiras corporativas interessantes e que pensavam ter o emprego dos sonhos. Porém, perceberam que não estavam felizes. Eles, então, fizeram uma lista de empresas e organizações modelo, juntaram suas economias e saíram pelo mundo para conhecer esses lugares inspiradores e engajadores.

Para compartilhar o que aprenderam após mais de dezenas de visitas a empresas e contar como podemos empregar algumas dessas práticas transformadoras no dia a dia, Freek começou mostrando uma pesquisa mundial do instituto Gallup sobre engajamento no trabalho. No mundo, 63% dos trabalhadores dizem não ser engajados, enquanto 24% são ativamente desengajados (pense naquelas pessoas que aproveitam o expediente para comprar itens pessoais) — o restante, 13%, é engajado.

Segundo ele, o fato das pessoas não estarem satisfeitas afeta diretamente o lucro e a produtividade das empresas. “Por essa razão, fizemos uma bucket list: para mostrar que existem exemplos dando certo e inspirar pessoas e companhias a mudar.”

AS OITO TENDÊNCIAS

Não existe uma fórmula pronta para a mudança. No entanto, após visitarem mais de 70 organizações inspiradoras, os Corporate Rebels detectaram oito tendências presentes em boa parte delas.

1. Do lucro para propósitos e valores

Para entender essa tendência, a pergunta feita pelos palestrantes foi: Como você usa a missão da sua empresa no seu dia a dia? A ideia é ter um propósito comum. Com isso, as pessoas se sentem motivadas e surge um efeito de comunidade — já que todos têm o mesmo objetivo. “Um exemplo é a marca Patagonia. A ideia deles é simples: fazer a melhor roupa sem prejudicar a natureza”, explicou Freek.

2. Pirâmide hierárquica e redes de equipes

Ter uma estrutura hierárquica rígida acaba dificultando a agilidade e o engajamento das pessoas. Em vez disso, empresas inspiradoras trabalham com um modelo de rede de equipes. Dessa forma, cada time é responsável por seus resultados e isso acaba criando um senso de pertencimento e responsabilidade. Tanto quando houver resultados bons como quando houver resultados ruins.



TRENDS

1. Profit

2. Hierarchical Pyramid

3. Directive Leadership

4. Plan & Predict

5. Rules & Control

Sup

Ex



3. Da liderança diretiva para liderança de apoio

Uma forma de entender o conceito é pensar em autoridade versus suporte (ou apoio) à equipe. “É fácil ver quando um líder apoia seu time, pois ele pergunta constantemente como pode ajudar”, disse Freek. Esse líder não tem medo de desafiar o status quo, pois ele ouve os colaboradores para tentar mudar, e ele ganha autoridade pelo exemplo. Não pela imposição.

Para explicar a liderança diretiva, que é baseada no medo e no controle, Freek fez perguntas mencionando símbolos clássicos de autoridade nas companhias: “Quem aqui tem uma vaga na garagem da empresa reservada apenas para si? Ou uma sala individual no trabalho?”

4. De planejar e prever para experimentar e adaptar

Muitas vezes o processo de planejamento é baseado em achismos e acaba não levando em conta que tudo tem passado por transformações exponenciais. Por essa razão, muitas empresas têm implementado uma cultura de experimentação e adaptação.

“O CEO do Spotify diz que o objetivo deles é cometer erros antes que todo mundo”, disse Freek. Esse tipo de mentalidade é importante, pois ajuda as pessoas a entender que é ok errar e que o processo de experimentação e mudança tem de ser diário, não uma tarefa que ocorre uma vez ao ano.

5. De regras e controles para liberdade e confiança

Grandes empresas tentam criar normas e mecanismos de controle. No entanto, empresas progressistas confiam nos funcionários e os tratam como adultos. O exemplo dado foi a Netflix. A companhia de streaming tem uma política de gastos de viagem muito simples: “Aja de acordo com os interesses da Netflix”.

O fato é que a burocracia acaba sendo uma barreira para a falta de engajamento e um inibidor da inovação e da criatividade. Esse tipo de confiança faz com que os colaboradores façam o seu melhor quando têm um alto nível de autonomia. “Quem aqui poderia ir surfar em uma quarta-feira pela manhã?”, provocou Freek.

Ian Borges, da Semco, respondeu que “a maioria das pessoas não se sentiria confortável, pois, provavelmente, se sentiria culpada”. Freek disse que essa é uma linha de pensamento interessante: “chama a atenção que nós não nos sentimos culpados quando respondemos e-mails aos domingos.”

Rodrigo Duclos, da Claro, disse que poderia ir surfar. “Trabalho em uma empresa de serviços, mas acho que é uma questão de cultura. Poderia ir, pois não vou atrapalhar os meus colegas. Não tem problema algum, desde que eu entregue os resultados.”





6. De autoridade centralizada para autoridade distribuída

A ideia aqui é basicamente dar autoridade para as pessoas tomarem decisões. Em empresas inovadoras, a crença é de que o time responsável pelo dia a dia dos projetos deve tomar a maioria das decisões. Isso não significa deixar as pessoas decidirem e pronto. Com a liberdade de decisão vem também a responsabilidade e a prestação de contas.

7. Do segredo para a transparência radical

Em muitas empresas tradicionais, informação é poder e está nas mãos dos líderes. No entanto, companhias avançadas são abertas por padrão. Isso acaba ajudando a equipe que está na linha de frente a tomar decisões rápidas e acertadas. "Quão abertas são as empresas que vocês trabalham?", perguntou Freek.

"Minha empresa estimula a transparência nas decisões, pois temos avaliação 360° e análise de performance. Assim, posso falar abertamente para as pessoas de minha equipe o que a companhia espera delas", respondeu Guilherme dal Secco, da United Airlines.

8. No lugar do job description, talento e maestria

Geralmente, o trabalho em empresas convencionais está atrelado apenas à descrição da vaga, ou ao job description. Diferentemente das companhias visitadas, em que são considerados os talentos e as habilidades dessas pessoas. Esse tipo de conduta ajuda os colaboradores a se engajarem mais, pois fazem tarefas que batem com suas qualidades e interesses.

BOAS PRÁTICAS

Os participantes votaram nas tendências previamente apresentadas para ver quais delas geraram mais interesse. Em seguida, os palestrantes trouxeram alguns exemplos de boas práticas relacionadas a elas.

Sobre propósito e valores, a tendência mais votada, apareceu novamente o exemplo da Patagônia. Joost Minnaar contou que quando visitou a empresa na Califórnia, nos EUA, foi convidado a encontrar um colaborador da marca na praia. Lá, eles basicamente surfaram por duas horas. **“Sem perceber, ele já estava me explicando o que era a empresa”**, afirmou.

A questão dos valores já fez o Spotify passar por maus bocados. A companhia estava crescendo e precisou contratar um monte de desenvolvedores, mas eles não ficavam. **“A plataforma percebeu que deveria contratar baseada na cultura e treinar para habilidades específicas do ofício, pois é isso que iria causar retenção.”** Ou seja, invertendo a lógica de contratação, vale mais considerar a afinidade com a cultura da empresa do que simplesmente seguir o job description.

Para tratar de liberdade e confiança, ele citou um exemplo sobre regras e metas. Quando as pessoas são envolvidas no processo de definição, o engajamento é muito maior. Elas podem criar as próprias regras a que serão submetidas, desde que cumpram os resultados. Por sua vez, os resultados a serem atingidos também devem ser estipulados pelos próprios membros da equipe. Nesse contexto, as metas costumam ser agressivas e, o que é melhor, batidas.





CASO DA HAIER

Muitas vezes as pessoas buscam inspiração no que é feito nos grandes centros tecnológicos, como o Vale do Silício ou mesmo Israel. No entanto, Joost apresentou o caso da Haier, uma companhia chinesa gigante de utilidades domésticas, eletrônicos e aparelhos de ar-condicionado.

Atualmente, eles têm 70 mil funcionários e trabalham sem uma estrutura hierárquica. Aliás, eles implementaram o modelo no fim da década de 80. Com o tempo, foram comprando outras fábricas com bons produtos e maus líderes e passaram de uma organização piramidal para uma organização satélite.

O movimento mais recente da Haier foi se transformar em uma companhia que produz sob demanda. Em vez de comandar todo o processo, eles construíram uma plataforma no qual os clientes fazem o pedido pela internet e a demanda vai para uma grande rede de profissionais freelancer.

“Eles criaram uma rede de empresários de diferentes áreas. Tem empreendedores na área de design de produtos, fabricação e distribuição. É o cliente quem paga o salário deles e a Haier fica com uma porcentagem do produto”, explicou Joost que, inclusive, está usando o caso da companhia chinesa para uma tese de doutorado.

E você? Quanto está disposto a se rebelar?

INSPIRED BY:

Accenture Interactive

Oath:
A Verizon company

Knowledge Exchange Sessions



WWW.KES.DO

INSTAGRAM

TWITTER

FACEBOOK

G+

LINKEDIN