

FISHBOWL: Como sair do básico em busca de produtividade e inovação

Facilitador: Matheus Haddad (Webgoal)

Estamos descobrindo novas formas de inovar ao mesmo tempo em que buscamos manter uma boa produtividade para permanecermos competitivos. Novas abordagens de gestão (Management 3.0, Beyond Budgeting), métodos ágeis (Scrum, Kanban, XP) e métodos para criação de novos produtos e serviços (Customer Development, Lean Startup) são alguns resultados desse processo de descoberta. Entretanto, promover a gestão da inovação e a eficiência de uma equipe formada por trabalhadores do conhecimento ainda é um desafio para muitas empresas. Nesse fishbowl vamos discutir os principais conceitos e tendências dessa quebra de paradigma no trabalho, bem como compartilhar experiências e práticas que fizeram empresas saírem do básico e se destacarem nesse novo contexto de mercado.

Pergunta 1:

Como poderíamos trabalhar verdadeiramente em equipe trabalhando coletivamente, liderança situacional...

Quem será o líder? Líder situacional

Aquele que está familiarizado com a tecnologia ou com o cliente

Soa absurdo ter um líder que não conhece profundamente o que faz...

Liderança TEM que ser situacional.

Não adianta só ser bom com pessoas. Tem que ser bom tecnicamente.

É bom apenas com pessoas? Vai ser psicólogo!

O líder vira líder naturalmente... o líder aparece porque ele é bom naquilo...

Como vocês sem ter um líder resolve os conflitos?

Temos um líder.

Sempre que a coisa aperta, qualquer um pode tomar a frente.

Existem escalas de conflito.

Nem sempre o conflito é ruim.

A medida que as pessoas começam a levar pro lado pessoal ou generalizar, alguém (que tem o respeito de todos) vai resolver o conflito.

O grupo tem a voz final.

Quando o conflito é pesado, alguma pessoa da empresa (mais preparado pra isso) ajuda a resolver o conflito.

A liderança situacional não prejudica um mais tímido?

Não é todo mundo que tem que ser líder.

Às vezes o cara não quer ser líder.

Líder muitas vezes é super valorizado.

É importante observar e dar oportunidade para todos falarem.

Existem técnicas para tratar este tipo de problema.

Queria falar sobre inovação.

Tudo é sobre o ambiente.

O que a Claudia (keynote) chamava de nova empresa não é algo padrão.

Trabalha em uma empresa fábrica de software e foi trabalhar com uma empresa que não é nada de software (seguradora)

O gerente de N áreas (áreas não relacionadas) tem seus preferidos

Vai aparecendo, você vai fazendo...

O conflito é sempre resolvido com uma passada de mão na cabeça...

Como gerenciar conflitos quando se tem um grande gerente?

As pessoas estão cagando

Em empresas hierarquizadas, a burocracia das coisas permite que as pessoas se escondam

Técnica de Guerrilha:

Descobre quem está com você e se une a ela.

Você pode fazer o que quiser e ele (chefe) não vai ficar sabendo, desde que o report que ele quer esteja lá no dia esperado.

Faz, faz a prova de conceito, mostra que tá funcionando e "pede desculpas" por ter feito. :)

Quando você vê, você estará sendo útil...

Tópico: Transparência

Pergunta: Como poderíamos compartilhar informações, inclusive financeiras...

Ter dados financeiros abertos transmite confiança

"Fulano que não faz nada, ganha mais do que eu. Mas não posso falar nada porque não sei disso." -> Quando não se tem essas informações abertas.

Estamos anos luz de ter maturidade para ter salários abertos.

Em geral, o governo é atrasado. Não pensa em inovação.

No sentido da transparência, o governo inovou, deu um passo à frente e abriu o salário de todo mundo.

Todo mundo sabe o salário de todo mundo e nada aconteceu.

A transparência é questão de salário, resultados da empresa e objetivos da empresa

Não gosto de saber salário dos outros e nem de discutir isso

Se a empresa não é transparente, você tem o direito de mudar.

Essa barreira já caiu.

A empresa não tem como controlar isso. "love moneys"

Transparência é algo que a sociedade brasileira clama.

Precisamos deste valor na nossa sociedade. Precisamos cultivar este valor na nossa empresa.

Na nossa empresa, ainda estamos nos adequando.

Você empodera a pessoa e se livra de vários problemas.

Saber o salário é um problema cultura.

Na França, é natural perguntar quanto o outro ganha. Assim como o voto.

Caso da Semco, os quatro mil funcionários decidem seus próprios salários...

Merit Money, Jurgen, como você faz com bônus no final do ano?

30 funcionários -> bônus de 300 mil

Meritocracia...

Empresa na Itália: não tem mais salário! A folha é tanto por mês, distribui pra galera com base no que cada um acha que cada um mereceu.

Por que a empresa não tem transparência com esses números?

Porque é assim que sem tem informação, poder e controle.

Se distribui essa informação, você perde esse controle.

Se faz isso numa empresa tradicional, como o gerente justifica manter o cara que não faz nada?

Você já parou para pensar quanto que você gera para a empresa?

Você quer aumento, mas você está gerando tanto a ponto de receber este aumento?

Vamos abrir contabilidade, faturamento, etc.

Esse reflexo vem de cima! Vocês não sabem quanto eu ganho.

300 ou 600 vezes a diferença de salário entre o faxineiro e o presidente

Questão cultural.

É comum não perguntar pro colega quanto ele ganha.

Transparência tem a ver com...

Jogo sobre jogos políticos dentro da empresa

Igreja católica cresceu demais e o controle foi imposto...

Transparência, independente do propósito, tem a ver com a escala da empresa...

A contabilidade da empresa é aberta.

É bom ter transparência mas tem que ter consistência.

Gera conflito.

Quais são os custos?

Quanto custa pra eu estar com cada pessoa sentada na cadeira?

É uma questão árdua, então as pessoas não se interessam.

Precisamos amadurecer no aspecto financeiro.

Não havia transparência na empresa que eu trabalhava.

Mas todo mundo sabia quanto o outro ganhava por conversas paralelas.

Descobriu-se que um que não trabalhava nada, ganhava muito.

Reação negativa do restante dos funcionários.

Falta de transparência da empresa e excesso de transparência dos funcionários.

Se eu não posso ser o agente de mudanças lá, eu vou me mudar de lá. E outros estão saindo junto...

Como que eu faço então para mudar isso lá na minha empresa?

Qual a visão de vocês sobre abrir os dados da empresa, como fica a concorrência?

Se suas pessoas abrem o salário na internet, por exemplo...
Se está com pessoas que você não confia e eles não confiam em você

De repente tem alguém imaturo na empresa e faz isso por ignorância

O modelo seria explicar as informações estratégicas
Explicar que você não pode abrir esses dados

Na própria divisão de lucros, tu já conseguiria trazer esses dados para os funcionários de uma forma que ele não poderia colocar na internet... ???

"Eu quero ser promovido"
Empresa adotou uma política de promoção
A empresa quer resultado, mas quer recompensar o funcionário de forma justa

* café no Rio
Quadro onde eles divulgam tudo que gastam no café e o valor que gostariam de pagar para os funcionários
Você paga o mínimo (custo do café) e paga a mais considerando as "cotas" que você quer contribuir
Lá está claro quanto eles ganham...
É um exemplo de que essa transparência é possível

Você se vê como se fosse uma SA e tem que fazer um demonstrativo para os seus funcionários
Deixar mais específico em reuniões os detalhes da descomposição de valor
E deixa isso aberto sem estar aberto
É possível conciliar todas essas preocupações

Grandes empresas são obrigados a abrir os números
Ricardo Semler tem poucos números que até a faxineira deve ser capaz de entender

case do Buffer
cases de Open Sellers
Ensinam como calculam os salários
Sobre metodologias ou práticas para tornar o ambiente mais participativo:
OKR - Objectives and Key Results

Seja um agente de distribuição de informação
Seja um agente agregador
Faça do café um momento útil em vez do momento de fofoca

Talvez estejamos supervalorizando as informações das empresas
As pessoas querem informação mais condensada

Uma excelente maneira de abrir salário é deixar as pessoas contratarem seus pares.

"Quero contratar um cara. O cara sabe mais do que eu, então ele vai ganhar mais do que eu."

É importante as pessoas saberem que podem participar, e se elas quiserem, elas participam.

Vai envolvendo as pessoas no processo e naturalmente as informações vem pra cima.