

CULTURA & ENGAJAMENTO

Acelere ou fique para trás

Desbloqueie o crescimento com uma cultura ágil

Por Ken Oehler, Todd Mathers, Bria Knorr e Christopher Adair

KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

O Desafio de Inovar e Crescer

As organizações enfrentam o desafio de inovar e crescer em um ambiente de mudanças exponenciais disruptivas e digitalização - e fazê-lo rapidamente. Ficar parado não é uma opção, enquanto a execução de projetos únicos para recuperar o atraso é cara e passageira. Os líderes podem resistir e liderar nesse ambiente, criando uma agilidade organizacional duradoura.

Os modelos de negócios estabelecidos estão sendo virados de cabeça para baixo pelas tendências socioeconômicas e empresariais globais, incluindo a revolução digital e a economia explosiva. Crescimento e aproveitamento da disruptiva estão na mente de todos os executivos à medida que novos concorrentes e novas tecnologias diminuem os ciclos de negócios e criam nova demanda e novas formas de alcançar clientes.

Grandes estruturas organizacionais complexas, processos incorporados e culturas de sucesso do passado exacerbam os desafios, diminuindo a rápida inovação ou reinvenção necessária para prosperar neste novo mundo. Muito simplesmente, as organizações devem poder avaliar e ajustar mais rapidamente se quiserem sobreviver.



70% Da Fortune 1000 empresas deixaram de existir nos últimos 70 anos

68% Dos executivos de negócios e de RH, o rápido avanço tecnológico é uma força significativa que afeta seus negócios¹

326 Empresas estimadas de unicórnios em 2019²

100 A bonança tecnológica do IPO: Mais de 100 unicórnios podem se tornar públicos em 2019³

\$1 B A empresa Unicorn é uma empresa de capital fechado avaliada em mais de US \$ 1 bilhão

1. Culture & Engagement Practice 2019 webinar Prepare seu pessoal para se adaptar e transformar

2. <https://www.cbinsights.com/research/unicorn-startup-market-map/>

3. <https://www.businessinsider.com/over-100-unicorns-could-go-public-2019-ubs-report-2019-4>

A Oportunidade de Crescimento da Cultura Ágil

Empresas com altos níveis de agilidade organizacional no quartil têm mais que o dobro da taxa de crescimento média de três anos da organização média (15%⁴ vs 7%). Técnicas “ágeis”, como *design thinking*, *sprints* e produtos com uma rápida interação e minimamente viáveis, mostraram resultados notáveis para desenvolvimento de produtos de tecnologia.

Os líderes perceberam e estão perguntando como os **princípios ágeis** podem ser usados em muitos aspectos da organização **para acelerar a velocidade de valorização** - mais de oito em cada dez (84%) líderes de RH e executivos dizem que se tornar ágil é uma importante prioridade dos negócios.⁵

Por trás da implantação bem-sucedida de técnicas de software ágeis, há **mentalidades culturais, decisões e comportamentos focados nos clientes, interações colaborativas, desenvolvimento iterativo e capacidade de resposta às mudanças**.⁶ Para criar com sucesso a agilidade em toda a organização, as pessoas devem trabalhar e se comportar de acordo com muitos desses atributos culturais.

A criação bem-sucedida de uma cultura ágil requer uma convergência cultural de:

Intensa empatia pelos clientes: Líderes e funcionários têm os meios para ouvir, entender, internalizar, antecipar, trabalhar e projetar as necessidades dos clientes - geralmente antes dos clientes articularem essas necessidades.

Cooperação para gerar as melhores idéias: Líderes e funcionários precisam quebrar silos e adotar diversas perspectivas - abertura, franqueza e segurança psicológica são fundamentais. Mas, o ato de equilibrar não é ter tantas pessoas e idéias que nada é decidido ou realizado, então você também precisa...

- **Mobilização rápida e iterativa:** Líderes e funcionários precisam de rápida tomada de decisões, investimentos rápidos e capacitação para trabalhar e agregar valor o mais rápido possível. Isso significa a adoção de uma mentalidade “80% certa / 100% rápida” para tomar decisões, iniciar e permitir trabalhos que permitam ajustes, redirecionamentos, retrabalhos ou até paradas - o que geralmente é muito difícil para muitos líderes.
- **Abertura e prontidão para mudar:** Líderes e funcionários precisam estar preparados para deixar para trás as antigas formas de fazer as coisas e se concentrar no objetivo final e nas melhores maneiras de chegar lá - mesmo que isso pareça desconfortável. A mudança para uma maior agilidade cultural representa uma mudança significativa. Conforme discutimos em nosso trabalho de pesquisa, “*A mudança contínua requer novas formas de pensar*”, é essencial ajudar líderes e funcionários a se prepararem para a mudança: eles precisam entender por que se tornar mais ágil é importante; eles precisam estar emocionalmente prontos para fazer a mudança; eles precisam se sentir habilitados para apoiar a mudança; e eles precisam ter a intenção de adotar a agilidade.

81% Dos funcionários de organizações de alto desempenho, suas empresas respondem às mudanças nas necessidades dos clientes⁴

2X Taxa de crescimento para empresas com altos níveis de agilidade organizacional no quartil⁴

82% Dos funcionários de empresas de alto desempenho também dizem que suas empresas investem rapidamente em idéias futuras⁴

4. Best Employers Study 2018

5. Culture & Engagement Practice 2019 webinar Get Your People Ready to Adapt and Transform

6. <https://assets.uits.iu.edu/pdf/Agile-Manifesto.pdf>

Correndo em Direção à Agilidade Organizacional

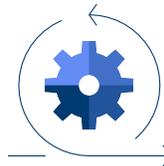
Criar agilidade organizacional representa uma mudança cultural significativa para muitas empresas. E a mudança de cultura pode levar tempo – mas não precisa ser assim. Em seu livro, *Sprint*⁷, Knapp, Zeratsky e Kowitz do Google Ventures sugerem que os sprints funcionam melhor em situações onde há apostas altas, não há tempo suficiente, ou onde você está simplesmente preso. Se você está lendo isso, talvez você esteja experimentando um ou mais desses e não há tempo como o presente para começar.

Aqui estão algumas idéias de sprint para acelerar o progresso na construção de uma cultura ágil.



O líder como visionário e decisivo

Deve haver um líder que veja as vantagens de se tornar mais ágil, tenha uma visão de como ajudará a empresa a florescer e pode fazer as chamadas difíceis sobre o que será feito e quando levar as coisas adiante. Você deve ter isso. O CEO como visionário da agilidade organizacional é um ótimo lugar para começar. A capacidade de tomar decisões rápidas para mover grupos para a frente e focar a ação é uma liderança fundamental atributo em organizações ágeis.

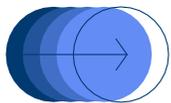


Comece com a experiência ágil desejada do funcionário

Sugerimos definir como será a agilidade para você e medir uma linha de base para construir a compreensão dos clientes de sua organização ágil – seus funcionários. Anteriormente, descrevemos os atributos culturais de organizações ágeis. Temos um Índice de Agilidade que é usado em pulsos e faz parte do nosso processo de certificação Best Employer (isso é também o índice que está correlacionado com o dobro da taxa de crescimento para empresas de quartil superior). Nosso Índice de Agilidade mede a percepção dos colaboradores sobre a capacidade de resposta do cliente, inclusão, colaboração entre unidades, decisiva, investimentos acelerados em inovação e capacitação de tecnologia.

Muitas organizações que trabalhamos complementam esse índice com comportamentos ágeis definidos para líderes e funcionários.

7. *Sprint. How To Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days*, J. Knapp, J. Zeratsky, B. Kowitz

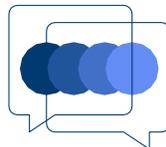


Desenvolva um protótipo

Uma vez que você tem uma visão, uma experiência desejada e alguma contribuição básica dos funcionários, é hora de começar a agir. Sugerimos começar em pequenas equipes ou em projetos piloto dentro de sua organização. Vimos organizações usarem o design thinking para gerenciamento de mudanças, convidar pessoas interfuncionais de todo o mundo para sprints de uma semana para projetos de produtos, funções de RH aplicando agilidade ao seu processo de pesquisa ou empresas que aplicam sprints ágeis para mudança de cultura.

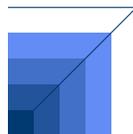
A chave é ter uma ideia bem pensada do que vai funcionar e experimentá-lo. Lembre-se 80% certo, 100% rápido. Também vimos que o sucesso em pequenos grupos ou projetos pilotos pode rapidamente ganhar atenção positiva do resto da organização que inicia a dinâmica de mudança de ponto de inflexão.

Também ouvimos de funcionários que participaram nessas atividades e ser ouvido são experiências envolventes e inspiradoras.



Diálogo contínuo

Como você deu a si mesmo permissão para ser incompleto e imperfeito, você também precisa mudar a maneira como você ouve seus clientes e se ajusta. Em muitos casos, seus "clientes" serão seus funcionários. Pesquisas típicas e pulsos começam fazendo um monte de perguntas e, em seguida, tentam analisar dados e decidir sobre um curso de ação (e, aliás, acelerar esse processo não é ágil). Como você já desenvolveu resultados hipotéticos e começou a agir (prototipagem), coletando feedback imediato sobre o que está funcionando e o que não está, é uma compreensão mais profunda das necessidades e sugestões para melhorar, você fez uma concessão para um ajuste rápido. Diálogo contínuo bem-sucedido que tem loops de feedback para facilitar a melhoria contínua e acelerar a mudança de comportamento é, por si só, ágil. Requer uma estratégia e a capacidade de agir como descrevemos em nossa pesquisa,⁸ então gaste algum tempo, pergunte aos especialistas e faça isso da forma correta!



Iterado e escala

À medida que você continua a aprender e se ajustar através do diálogo contínuo com os funcionários, você pode então começar a dimensionar a abordagem e os aprendizados em toda a organização.

As organizações às vezes não conseguem executar devido ao investimento insuficiente de tempo, recursos e tecnologia para escalar e permitir a adoção rápida. O dimensionamento implicará comportamentos completamente novos e também exigirá deixar alguns comportamentos antigos (e estruturas, processos e tomada de decisão) para trás.

8. *Continuous Listening* whitepaper, 2017; *Evolve to Continuous Dialogue*, 2018 Employee Experience Research Report, 2018

Você nunca está “Pronto”

O RH desempenha um papel fundamental na viabilidade da agilidade organizacional por meio da estratégia de talentos, do diálogo contínuo e entrega de uma experiência ágil ao colaborador — e por meio da própria função de RH mais ágil.

Como aponta Josh Bersin, se a agilidade transformou o desenvolvimento de software, então ele vai transformar — ou já está se transformando — o RH. ⁹

Um aspecto ágil que é importante entender é que você nunca está “pronto”. Há um ciclo de feedback constante entre as necessidades do cliente e dos funcionários e a interseção de programas, tecnologia e capacidades para entregar a experiência. Com a mentalidade, liderança e estratégia corretas, combinadas com o diálogo contínuo, você pode desbloquear a agilidade organizacional que acelerará a velocidade de valorização para funcionários e clientes.

3 de 10 Os funcionários não acham que sua organização valoriza opiniões diversas

5 de 10 Os funcionários não acham que decisões de alta qualidade são tomadas na velocidade certa

5 de 10 Os funcionários não acham que diferentes unidades/departamentos cooperam efetivamente

4 de 10 Funcionários acham que a tecnologia da empresa impede a produtividade

E se um desses empregados for quem está pronto para mudar o mundo?

⁹. *Agile in HR Has Arrived: And It's Growing Fast*, J. Bersin, May 2019

Como podemos ajudar

Com um longo e bem-sucedido histórico de ajudar os clientes a desbloquear sua experiência de funcionário e agilidade organizacional, podemos ajudá-lo a medir todo o ciclo de vida dos funcionários, desde o onboarding até a organização e mudança de cultura, realização de pesquisas regulares, bem como pulsos direcionados a eventos ou experiências específicas.

Também podemos ajudá-lo a avaliar e desenvolver os líderes do futuro trabalhando com você para construir um papel estratégico de RH que impulse a mudança e a transformação.

Feedback regular e reagir rapidamente à mudança são dois pilares essenciais para agilidade nos negócios.

Nossa combinação de Soluções de Pessoas Impactantes, Experiência tecnológica Intuitiva e Insight Baseado em Dados oferece às organizações uma vantagem competitiva excepcional.

Se você quiser saber mais sobre como podemos ajudar sua organização a se tornar uma organização mais ágil, por favor, sinta-se à vontade para entrar em contato com qualquer um dos autores deste artigo.



Por Ken Oehler, Todd Mathers, Bria Knorr e Christopher Adair

Contato

Daniela Junqueira Segre

Diretora

Kincentric Brasil

daniela.segre@kincentric.com

Mobile: BR +55 11 94797 7728

<https://www.kincentric.com/>

Sobre a Kincentric

A Kincentric, uma empresa Spencer Stuart, aborda o capital humano de maneira diferente - ajudamos você a identificar o que impulsiona seu pessoal para que ele possa impulsionar seus negócios. Anteriormente parte da Aon, nossas décadas de experiência em cultura e engajamento, avaliação e desenvolvimento de liderança e serviços de consultoria de RH e talento nos permitem ajudar as organizações a mudarem por dentro. E nossa rede global dos colegas, nossos conhecimentos comprovados e nossas tecnologias intuitivas nos oferecem novas maneiras de ajudar as organizações a liberar o poder de pessoas e equipes - promovendo mudanças e acelerando o sucesso. Para mais informações, visite kincentric.com.

Mídia social @ KincentricCo

Mantenha-se atualizado sobre as tendências e os tópicos relevantes para seus negócios e carreira.

    @ KincentricCo

© Kincentric, a Spencer Stuart Company. Todos os direitos reservados.

Para obter informações sobre como copiar, distribuir e exibir este trabalho, entre em contato com: permissions@kincentric.com.