IBM | Omint SAÚDE E SEGUROS
DISTRITO | GENESYS

[EXPERIENCE CLUB]

SPRINT

O impacto do modelo de gestão lean

Como as empresas estão inovando a sua gestão? Quais são os métodos mais atuais, que garantem a qualidade de seus produtos e serviços e o encantamento dos clientes? Como desenvolver ou manter uma cultura que permita à empresa esse ambiente de colaboração, retenção e desenvolvimento de talentos, criatividade e excelência?

A gestão lean, atualizada com o conceito do ágil, continua em alta e vem sendo usada com sucesso por empresas que querem manter o espírito inovador de startup mesmo quando já adquirem um porte de empresa grande.

No **Sprint Experience** trouxemos três speakers para dividir sua visão de gestão lean e de como preparar a organização para o futuro. Confira um resumo.

Junho de 2022

> Todo desafio de negócio é um desafio de gente.

Lívia Brandini
Fundadora e CEO da Kultua

A influência da cultura nos resultados

Engenheira de formação, com experiência em projetos industriais e líder lean desde o começo de sua carreira, **Lívia Brandini** fundou há dois anos a Kultua, peopletech focada em diagnósticos de cultura personalizados, gestão de rituais e people analytics. Embora o conceito lean já tenha 40 anos e depois tenha evoluído para a startup enxuta, ela considera que ele continua válido e foi atualizado com o conceito do ágil, com ciclos de teste para adaptar cada vez mais rapidamente os produtos, os modelos de negócios e as interações do time. "O ágil é filho do lean", afirma Lívia.

Mas como aplicar esses conceitos na prática?

Lívia diz que a implementação da gestão lean depende 10% de ferramentas e processos e 90% dos esforços e mentalidade de mudança de cultura. E a cultura, diz ela, são os padrões de comportamento da empresa, tanto os positivos quanto os negativos. "A cultura não é o que se fala, mas o que se faz. É o que o time faz quando ninguém está vendo", resume.

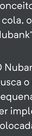
Lívia mostrou um case comparando duas empresas, com porte semelhantes, mas com modelos de gestão diferentes: um no sistema de comando e controle e outra mais horizontal, flexível e inovadora. A do comando e controle tinha todos os indicadores de avaliação interna piores, com alto turnover, mesmo sendo uma empresa lucrativa. Depois de seis meses de implementação de um projeto da Kultua, os indicadores melhoraram.

Outro case mostrado por ela foi a implementação da semana de quatro dias na PhoneTrack. Depois de alguns meses, todas as avaliações foram positivas: o NPS aumentou, 95% do time avaliou positivamente a mudança e metade sentiu aumento na produtividade.

O que esperar do líder lean

- Olhar atento à experiência do cliente (escuta, testes AB, NPS)
- Coloca-se a serviço do time e coparticipa da gestão de mudança, identificando oportunidades e dando espaço para novas ideias e melhorias
- Estimula responsabilização, tem ótima gestão de tempo e priorização, evitando desperdícios em reuniões e rituais
- Sabe lidar com gente, possui escuta ativa e dá feedbacks frequentes com respeito e assertividade
- Assume riscos, concede autonomia e se baseia em análise de dados para tomar decisões
- Busca simplicidade e eficiência com mudanças incrementais desenvolvidas e implementadas com os times

> O lean é quase uma filosofia, um conceito, e cada empresa vai ver como se encaixa melhor. E está cada vez mais atual no mundo que a gente vive.



Fernando Miranda
VP de Investimentos do Nubank

Mentalidade de startup mantém a inovação constante

O Nubank, banco fundado em 2013 e que já conta com 60 milhões de clientes e ganha 2,5 milhões de usuários novos a cada mês, é gerido totalmente baseado nos conceitos lean. Para o VP de Investimentos do banco, **Fernando Miranda**, que já foi CEO da Webmotors e liderava o Easyinvest antes da corretora ser comprada pelo Nubank, a gestão lean está cada vez mais atual e é quase uma filosofia, que pode ser adaptada à realidade de cada empresa. "A cultura única e esses conceitos de lean talvez sejam a cola, o que faz a roda girar no Nubank", diz Miranda.

O Nubank tem uma cultura que busca o aprimoramento constante, pequenas inovações que podem ser implementadas, testadas e colocadas em prática rapidamente ou abandonadas. O propósito da empresa é "reinventar os serviços para liberar 100 milhões de consumidores fanáticos da complexidade em sua rotina".

A companhia funciona num sistema de autonomia controlada, onde cada squad tem liberdade para tomar suas decisões, e não tem uma área dominante. O modelo de squad traz empoderamento e autonomia para as pessoas, diz Miranda. Para facilitar a comunicação entre um time de 6,5 mil colaboradores de 35 nacionalidades e espalhados por dezenas de países, a empresa usa ferramentas de trabalho assíncrono, como Slack, Miro e Google Docs para tomar decisões sem a necessidade de reuniões com a participação de todos.

Valores do Nubank:

1. Nós queremos que os nossos clientes nos amem fanaticamente

2. Nós somos vorazes e desafiamos o status quo

3. Nós pensamos e agimos como donos, não como inquilinos (quase 100% dos 6,5 mil colaboradores do Nubank são acionistas da empresa)

4. Nós construímos equipes fortes e diversas

5. Nós buscamos ser eficientes com inteligência

> O Ou é velho. O futuro é o lugar do E, não do Ou.

Tiago Mattos
Fundador e CEO da Aerolito

O futuro é construído por você

O investigador de futuros **Tiago Mattos**, fundador e CEO da Aerolito, não gosta da ideia de que as organizações devem ser adaptáveis e durar para sempre. "Adaptável é ruim porque você fica sempre correndo atrás", diz ele. "Impermanente não é ruim. Uma empresa não precisa durar para sempre. Ela precisa durar o tempo em que ela é relevante", completa. Ele lembra que já teve CNPJs, portanto tem experiência em abrir em fechar empresas e não apenas do ponto de vista teórico.

Como agem as organizações infinitas

- Aprendem constantemente
- São disruptivas e resilientes
- Bancam decisões difíceis
- Definem e cultivam suas culturas com coerência
- Constroem times em que há confiança e motivação
- Conduzem causas com propósito e impacto
- Afirmam sua liderança global
- Preparam-se para a flexibilidade existencial
- Antecipam a decadência de seus modelos e lançam novas frentes inovadoras

Na palestra de encerramento do Sprint, Tiago Mattos falou sobre o que é um negócio digital, um conceito que não é bem compreendido, porque as pessoas confundem ser digital com estar na internet. "Digital não tem nada a ver com estar na internet. Algo pode ser hiper do mundo tangível e ser digital ou ser da internet e não ser digital", afirmou.

Para que um negócio seja digital, diz ele, precisa responder ao que ele considera as quatro forças dominantes: ser digitalizado, automatizado, personalizado e distribuído. "No futuro, tudo o que puder ser digitalizado, automatizado, personalizado e distribuído, será. Nem tudo pode. Mas tudo que puder, será", diz. Ele mostrou vários exemplos de empresas que já estão revolucionando seus mercados usando esses conceitos, como o relógio HealBe, que mede a ingestão de calorias, o Perso, uma maquiagem personalizada da L´Oreal, ou um supermercado que funciona de forma volante.

Para não ficar para trás, um líder deve pensar não mais em ambidestria, mas em múltiplas possibilidades, e dedicar 70% do seu tempo ao futuro. Isso porque, diz ele, todos os mercados serão impactados pelas quatro forças dominantes. Como reagir? "É mudar, mudar sempre para pautar inovação. Não pra seguir inovação. O adaptável é, por definição, um atrasado atento. Apesar de atento, um atrasado."

Texto: Denize Bacoccina
Design: Millena Oliveira

Gostou?

Que tal compartilhar?