TRANSFORMAÇÃO CULTURAL

DIAGNÓSTICO IMERSÃO

brMalls

TEMPLO

INTRODUÇÃO

o que é cultura e o que ela tem a ver com transformação e inovação?

1. HISTÓRICO E MOMENTO DO PROJETO

2. DIAGNÓSTICO: PERFIS DESEJADOS PARA NOVOS VALORES E COMPORTAMENTOS

3. DIAGNÓSTICO: PONTOS DE ATENÇÃO E OPORTUNIDADES A SEREM TRABALHADOS NA FASE TÁTICA

4. DIAGNÓSTICO CONSOLIDADO: ÁREAS DE OPORTUNIDADE E RECOMENDAÇÕES

INTRODUÇÃO

o que é cultura e o que ela tem a ver com transformação e inovação?

CULTURA ≠ TRANSFORMAÇÃO ≠ DIGITAL ≠ INOVAÇÃO ≠ CRIATIVIDADE ≠ NOVIDADE

Criatividade é sobre desencadear o potencial da mente para conceber novas ideias.

A criatividade é subjetiva, tornando difícil medí-la.

Inovação é a introdução de mudanças em um bem ou serviço que criem valor ou pelo qual os clientes pagarão.

Para ser chamada de inovação, uma ideia deve ser replicável a um custo econômico e deve satisfazer uma necessidade específica. Também deve se preocupar com o trabalho necessário para viabilizá-la.

A inovação é completamente mensurável.

O QUE NÃO É TRANSFORMAÇÃO CULTURAL

MENOS TRABALHO

CADA UM FAZER O QUE QUER

PAPEL EXCLUSIVO DE GG

SER MAIS DIGITAL

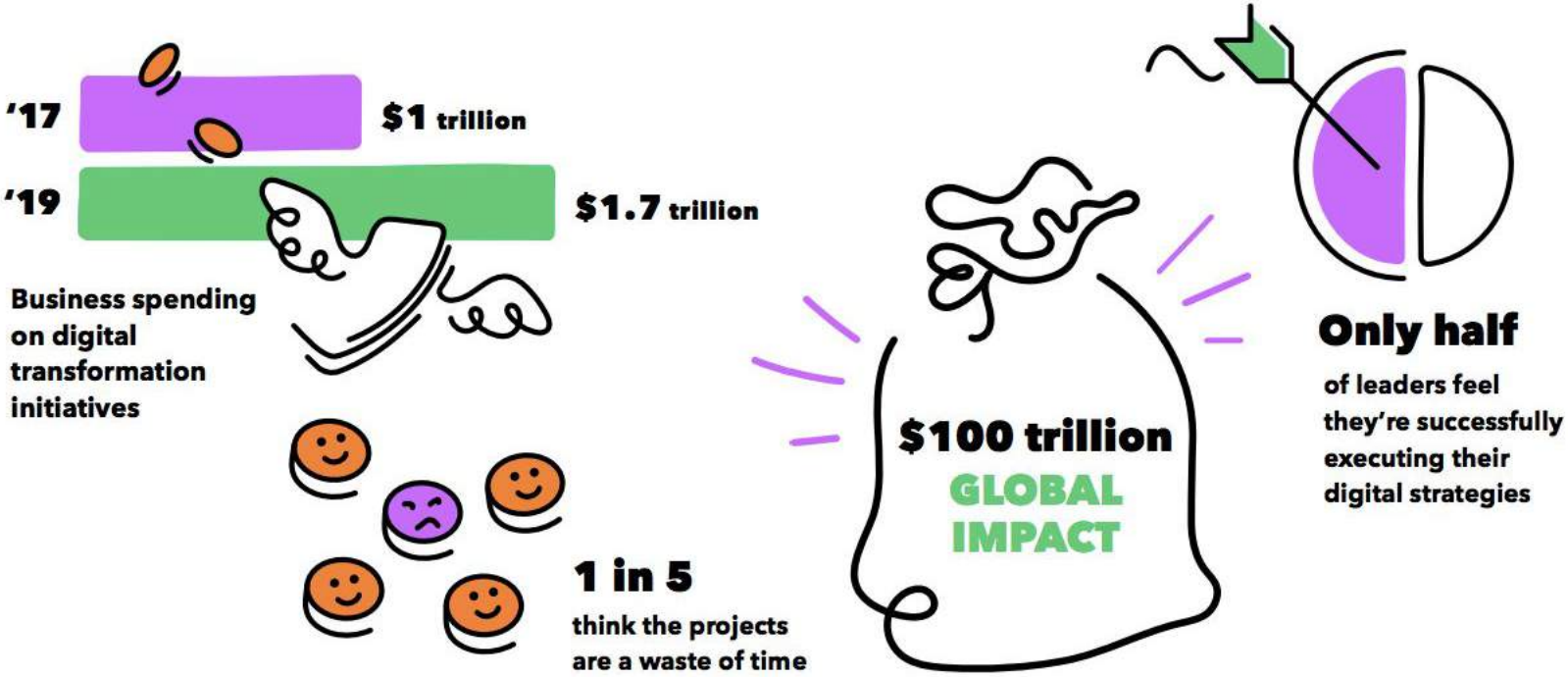
O QUE NÃO É TRANSFORMAÇÃO DIGITAL...

ENTREGA DE FEATURES

TRANSFORMAR PROBLEMAS EM PROJETOS

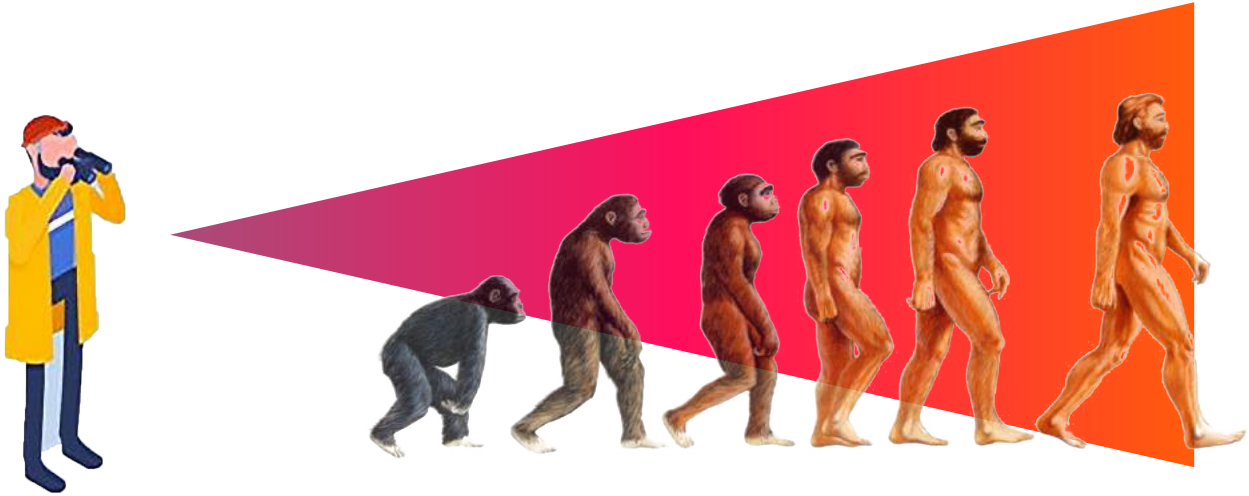
EVOLUIR OU MANTER A TI CORPORATIVA

TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS NÃO PASSAM SÓ PELO DIGITAL...



Fonte: trendwatching.com

AS TRANSFORMAÇÕES DIGITAIS NÃO FALHAM DEVIDO À TECNOLOGIA: 60% DAS ORGANIZAÇÕES DIZEM QUE A CULTURA É A MAIOR BARREIRA À TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.



O PONTO DAS TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS NÃO É SIMPLESMENTE CHEGAR AO DIGITAL,

MAS SIM APRENDER A SE ADAPTAR MAIS RAPIDAMENTE NUM MUNDO EM CONSTANTE MUTAÇÃO

A IDADE MÉDIA DAS 500 MAIORES EMPRESAS DO MUNDO CAIU DE 75 ANOS EM 1937 PRA **15 ANOS** EM 2011.

Quando você olha para os exemplos da Xerox e da Kodak, eles têm uma coisa em comum - eles tinham incentivos para ignorar novas ideias. A Xerox estava ganhando quantias incríveis de dinheiro com as vendas de copiadoras e a receita da Kodak estava atrelada ao filme. O computador pessoal e as câmeras digitais pareciam lugares questionáveis para gastar tempo e dinheiro.

Mas essa falta de visão se transformou em problemas estruturais de longo prazo em seus negócios. Às vezes, priorizar a inovação é mais importante quando parece não haver uma urgência clara. Se os jornais tivessem trabalhado em direção à receita publicitária digital quando ainda estivessem inundados de vendas de publicidade impressa, eles poderiam ter tido uma vantagem inicial na transformação digital que aguardavam. E isso não é exclusivo de apenas um setor, toda indústria experimenta essas ondas de ruptura.

Houve mudanças tecnológicas fundamentais até mesmo nos setores mais antigos - desde a cadeia de suprimentos e logística à segurança e energia - nenhuma indústria ou organização está segura do impacto das tecnologias emergentes. A crença de que determinada indústria ou vertical não ficará obsoleta por meio de avanços tecnológicos deve ser abandonada.

Em 2000, a Blockbuster foi a líder em aluguel de filmes nos Estados Unidos, com poucos concorrentes perto de roubar sua propriedade no mercado. A Blockbuster tinha um modelo de negócios de varejo de tijolo e argamassa de sucesso. Quando Reed Hastings, fundador do Netflix, viajou para Dallas para se encontrar com o CEO da Blockbuster, John Antioco, para propor uma parceria entre as duas empresas, ele foi ridicularizado. sala. A maioria deve saber como esta história termina - a Blockbuster faliu em 2010, e a Netflix é agora uma líder global no setor de entretenimento de vídeo, produção de conteúdo e streaming.

Uma organização não precisa necessariamente mudar completamente seu modelo de negócios existente, como a Blockbuster precisava, mas as empresas devem fazer hipóteses inteligentes sobre como as tecnologias emergentes podem ou vão mudar a forma como os consumidores demandam bens e serviços e se posicionam para atender a essas demandas. e competitivo.

A inovação corporativa é um processo em constante evolução, iterativo, expansivo e imperativo. Nenhuma indústria, setor, tecnologia ou organização está a salvo da “próxima grande novidade”. Como tal, as corporações devem sempre ter uma estratégia de inovação avançada robusta e futura.

“I AM NOT MOST AFRAID OF OUR BIGGEST COMPETITORS. I AM AFRAID OF THE GUY IN HIS GARAGE COMING UP WITH AN IDEA THAT COULD POTENTIALLY WIPE OUT ONE OF OUR BUSINESSES”

CONTINUOUS GROWTH = OPTIMISATION + DIFFERENTIATION

COMPETIR POR PREÇO TEM UM LIMITE
E NÃO GERA DIFERENCIAL REAL...

Haverá apenas um vencedor de baixo custo em um mercado comoditizado. O restante deles só pode vencer através de diferenciação e nicho.

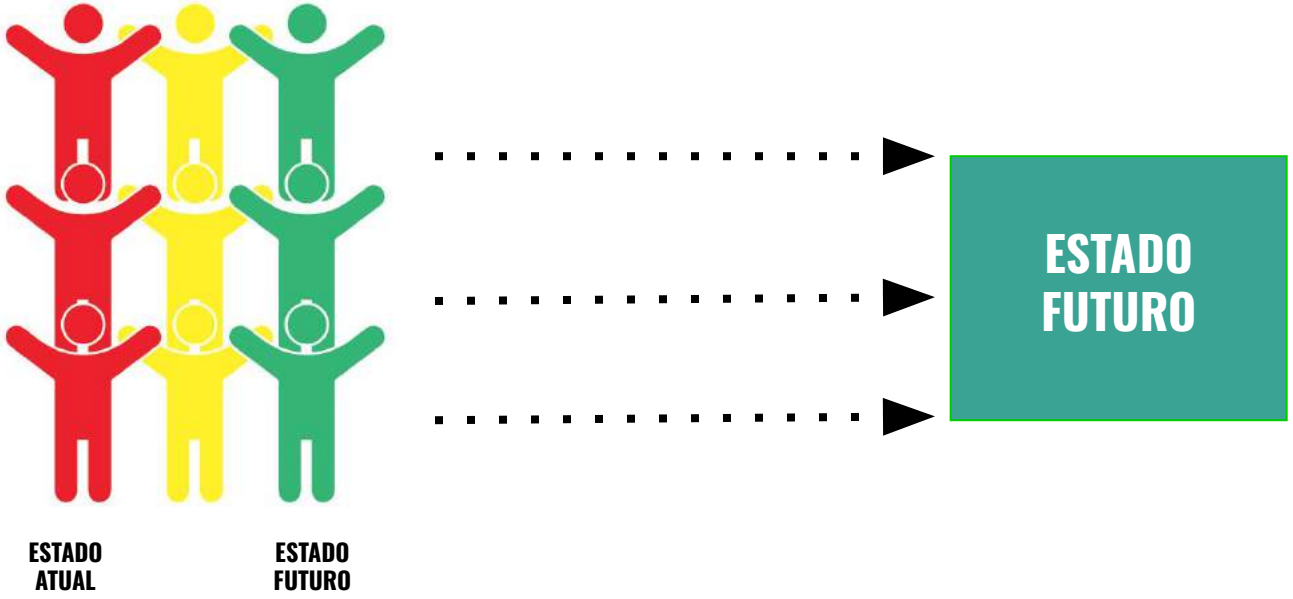
CULTURA = HÁBITOS ORGANIZACIONAIS

TRANSFORMAÇÃO = ADAPTAÇÃO = MUDANÇA DE HÁBITO

No nível individual, os mitos de mudança persistem: as pessoas pensam que, para mudar, você precisa passar por algum tipo de despertar espiritual. **Atitudes não mudam de comportamento, comportamento muda Atitudes**. As pessoas também acham que você precisa de força de vontade hercúlea para mudar. Isso também não é verdade. Força de vontade fadiga e se esgota. Você precisa de ferramentas que funcionem mesmo quando você está exausto pela própria mudança.

A chave para a mudança de comportamento e para a mudança organizacional é desenvolver novos hábitos. Hábitos são as pequenas e poderosas intervenções que provocam mudanças significativas. Essas pequenas escolhas se acumulam e chegam a definir quem somos e como nos apresentamos ao mundo. Se você quer mudar quem você é ou como você trabalha em conjunto, comece com seus hábitos. Se você quer mudar como uma organização funciona, comece com hábitos coletivos ou rituais.

O FUTURO ESTADO DA ORGANIZAÇÃO É NA VERDADE A COLEÇÃO DE MUITOS ESTADOS FUTUROS INDIVIDUAIS.



“APENAS 10% DE PACIENTES QUE SOFREM ATAQUES CARDÍACOS PARA DE FUMAR”

“TODA CULTURA CORPORATIVA É FRUTO DE BOAS INTENÇÕES QUE SE DESENVOLVERAM DE FORMA INESPERADA”

Os maiores obstáculos para se ter uma empresa receptiva são ter um lento processo de tomada de decisão, áreas com diferentes objetivos e prioridades, uma cultura de aversão ao risco e informação em silos.

ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT: ORGANIZATIONAL AGILITY: “HOW BUSINESS CAN SURVIVE AND THRIVE IN TURBULENT TIMES”

Novas tecnologias se espalham mais rápido do que nunca. As expectativas do consumidor saltam de uma categoria para outra em velocidades cada vez mais rápidas. E à medida que mais indústrias são digitalizadas, a barreira à entrada para a concorrência diminui. Nesta época, a cultura é a única vantagem competitiva verdadeiramente sustentável da sua empresa.

Ninguém pode roubá-lo ou copiá-lo, porque a cultura é a soma total de seus comportamentos, valores, atitudes, crenças e suposições individuais. Além disso, os funcionários citam consistentemente a cultura como uma das principais razões para ingressar e permanecer na empresa. Em resumo, a cultura é a ferramenta mais eficaz e defensável para conquistar clientes e funcionários.

SEM CULTURA INTENCIONAL, SEM TRANSFORMAÇÃO...

SABEMOS QUE TODA TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL É REFLEXO DE UMA TRANSFORMAÇÃO DO MERCADO...

NOVAS TECNOLOGIAS GERAM NOVOS COMPORTAMENTOS QUE GERAM NOVAS EXPECTATIVAS EM TODOS OS SETORES

geração de expectativa de mercado

três tendências principais:

EXPERIÊNCIA
GLASSBOX BRANDS
DATA-DRIVEN

geração de expectativa de colaboradores

?
?
?

CONFIDENCIAL • TODOS OS DIREITOS REGISTRADOS © TEMPLO

DE CONSUMO PARA EXPERIÊNCIAS

Os produtos e serviços de sucesso colocam o usuário no centro de sua forma e funcionalidade. Para se tornarem insubstituíveis, devem se tornar amados.

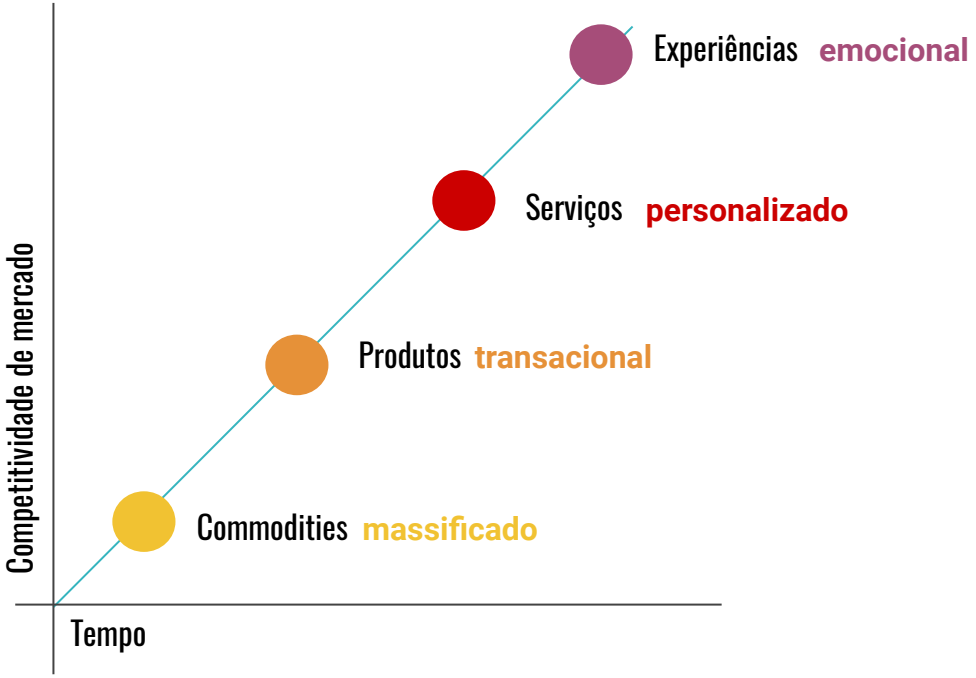
Empresas bem-sucedidas projetam cuidadosamente as experiências dos clientes para superar as expectativas e garantir que os clientes comprem o serviço novamente. Os empregadores bem-sucedidos projetam cuidadosamente as experiências dos funcionários para exceder as expectativas e garantir que os funcionários dediquem suas vidas, dia após dia, ao atendimento de seus clientes.

POR QUE CONSUMIDORES DÃO A MÍNIMA QUE UMA EMPRESA EXISTE?

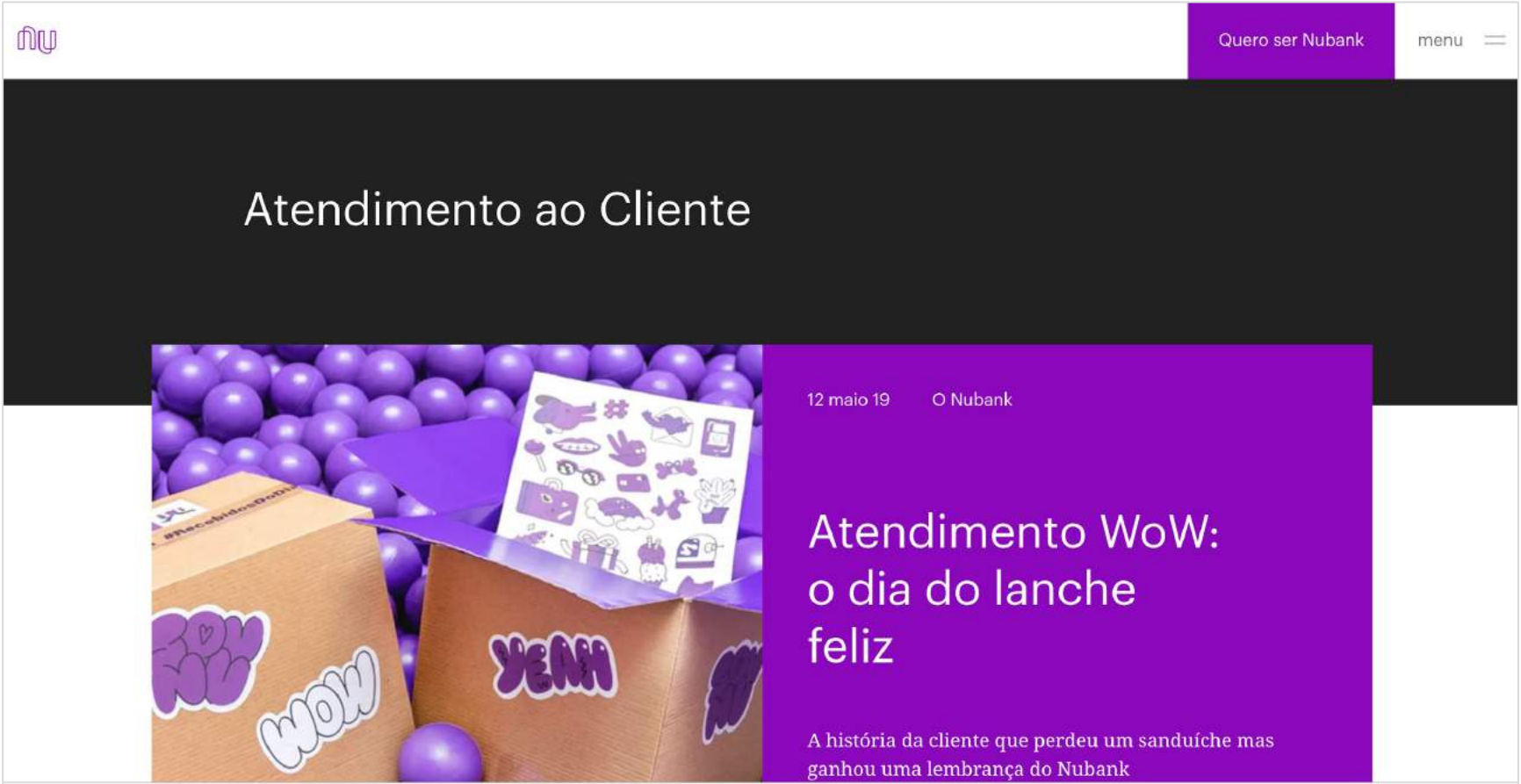
COMPETITIVIDADE =
CONEXÃO REAL COM CONSUMIDORES
(B2B OU B2C)

NÓS COMPRAMOS PRODUTOS E MARCAS, MAS VIVEMOS EXPERIÊNCIAS

_ LARRY LIGHT, MC DONALDS



COMO ESTA TREND ESTÁ INFLUENCIANDO CONSUMIDORES?



COMO ESTA TREND ESTÁ INFLUENCIANDO VAREJISTAS?

Ticket uma marca Edenred

Para sua empresa · Para seu estabelecimento · Para você, usuário · CREDENCIE-SE

Vantagens Ticket Conecte para estabelecimentos:

Divulgação do seu restaurante

Seu restaurante ganha destaque e divulgação para milhares de usuários do aplicativo Ticket.

Gerenciamento on-line

Pelo Portal do Estabelecimento ou aplicativo Ticket Estabelecimento, você cria e acompanha os resultados da sua promoção. É rápido e fácil!

Ofertas por geolocalização

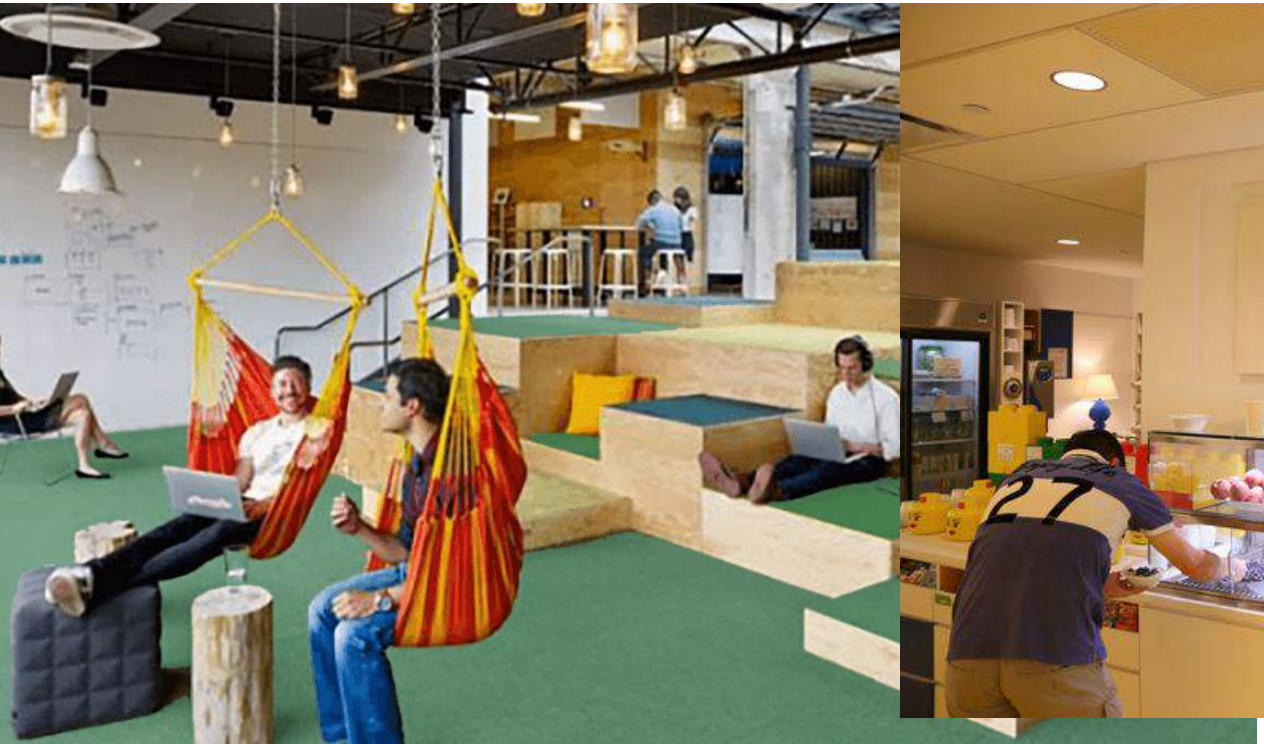
Envio automático das promoções para clientes que estão próximos do seu restaurante.

Facilidade

Com apenas alguns cliques você cria um cupom 100% online para divulgar sua promoção para os clientes com o aplicativo Ticket.

CRIE SEU CUPOM

COMO ESTA TREND ESTÁ INFLUENCIANDO COLABORADORES?



#GLASSBOX BRANDS

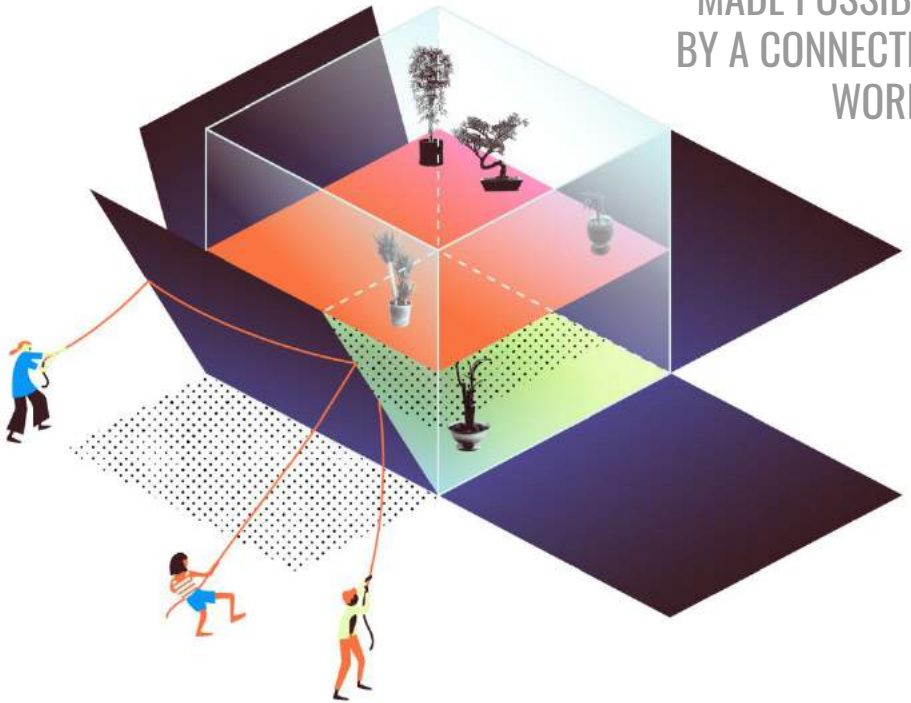
ACABOU A CAIXA PRETA...

SUA MARCA É FEITA PELA SUA CULTURA

...

E SUA EQUIPE SÃO SEUS MAIORES EMBAIXADORES

RADICAL
TRANSPARENCY
MADE POSSIBLE
BY A CONNECTED
WORLD



COMO ESTA TREND ESTÁ INFLUENCIANDO CONSUMIDORES?

COMO ESTA TREND ESTÁ INFLUENCIANDO VAREJISTAS?

Deaf Partners Build Careers at Starbucks Store in Malaysia

July 20, 2016 · 3 min read

Starbucks UK Announces Initiatives to Help Partners with Cost of Living

September 25, 2015 · 3 min read

Chobani CEO Hamdi Ulukaya became a father earlier this year, and his own experience has made him look at the issue of parental leave differently.

The yogurt company announced it would give six weeks of paid parental leave to its more than 2,000 employees. The perk is mainly for factory workers, who don't often qualify for that kind of benefit. Both men and women are eligible for leave, even in the case of adoption.

COMO ESTA TREND ESTÁ INFLUENCIANDO COLABORADORES?

O FUNDADOR DA UBER RESIGNA APÓS A EXPOSIÇÃO DE UMA CULTURA DE SEXISMO BULLYING.

O CEO DO HSBC EM TAIWAN LEVA UMA COLABORADORA GAY AO ALTAR APÓS O PAI DA PRÓPRIA RECUSAR PARTICIPAR DE SEU CASAMENTO.

UM VÍDEO DE SMARTPHONE DA UNITED AIRLINES ARRASTANDO UM PASSAGEIRO PARA FORA DO AVIÃO VIRALIZA

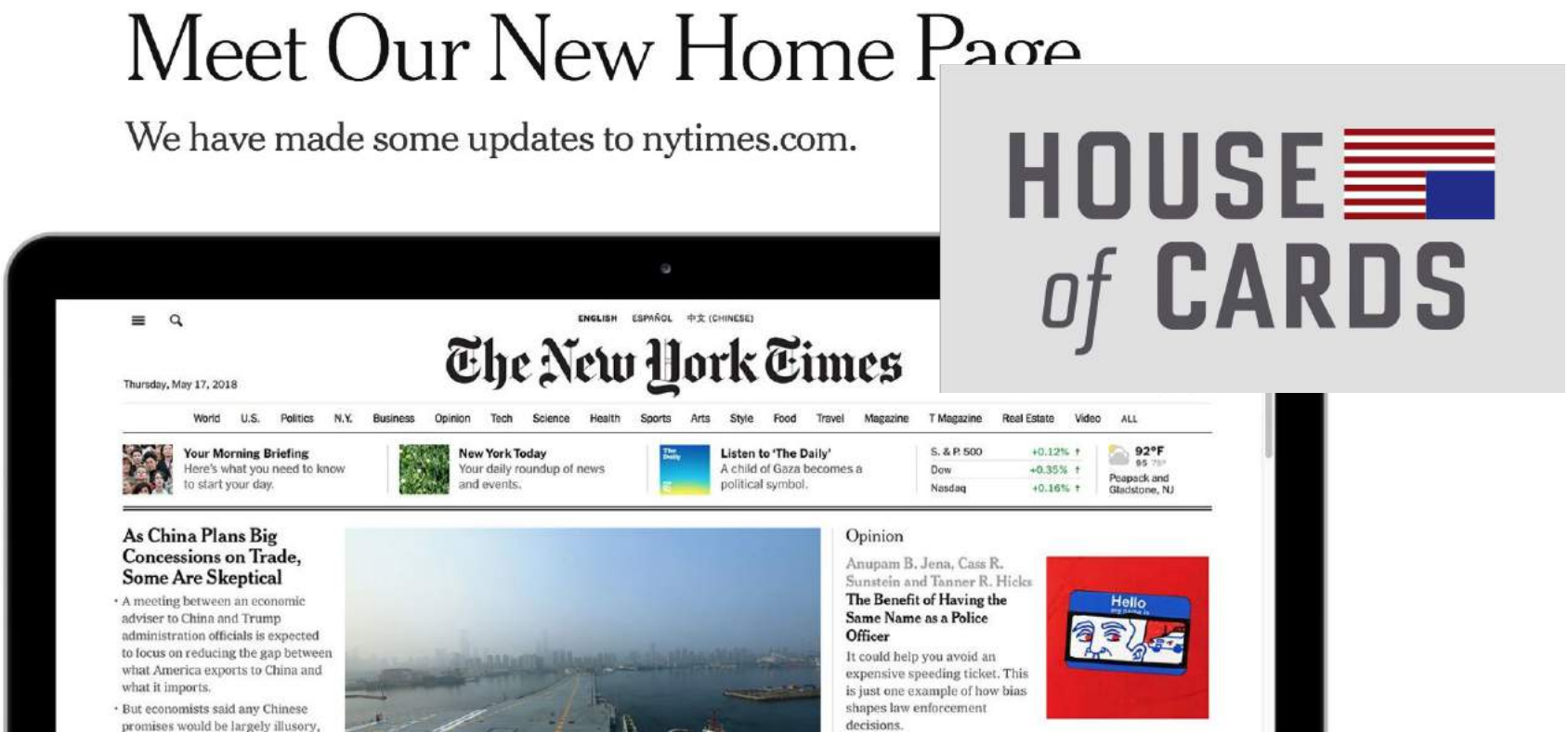
DATA DRIVEN DECISIONS

A PARTIR DO MOMENTO EM QUE EU TENHO TODAS AS RESPOSTAS...

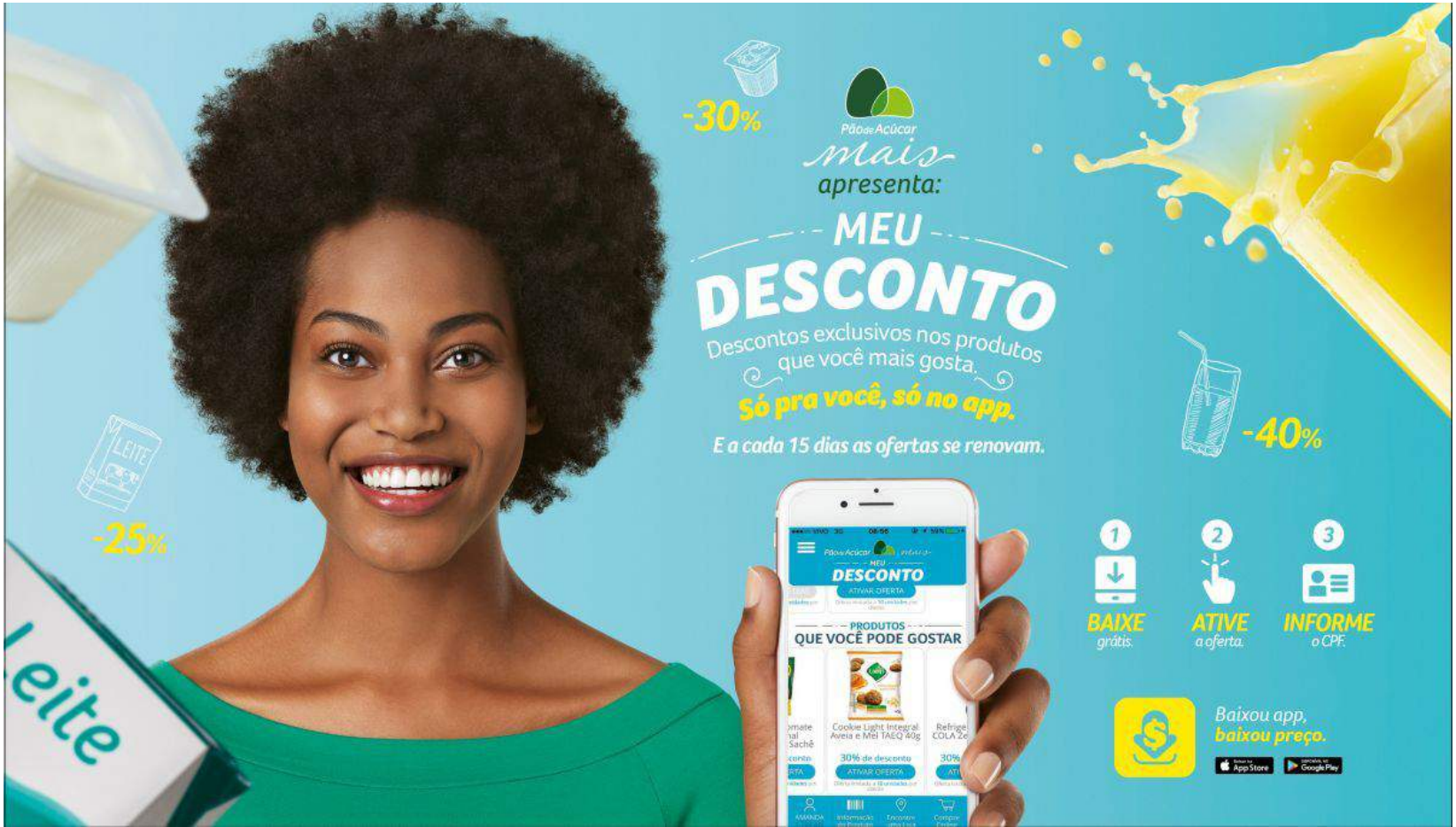
QUAL A PERGUNTA É A PERGUNTA MAIS IMPORTANTE

Where to locate?
How far to drive?
What prices to charge?
What items to offer on the menu?
What hours to stay open?
How much to spend on promotion/Marketing?
How much staff to hire?
Where to buy your supplies?
How much ingredient to buy?
How much product to make in advance each day?
How much profit per customer do you need to be profitable overall?
Average profit per menu item?

COMO ESTA TREND ESTÁ INFLUENCIANDO CONSUMIDORES?



COMO ESTA TREND ESTÁ INFLUENCIANDO VAREJISTAS?



COMO ESTA TREND ESTÁ INFLUENCIANDO COLABORADORES?

IBM

The business case for AI in HR—with insights and tips on getting started

A moment to seize for the HR profession

01 →

AI signals an HR technology step change

02 →

How AI can be used in talent acquisition

How AI can be used across the employee experience

NOVAS TECNOLOGIAS GERAM NOVOS COMPORTAMENTOS QUE GERAM NOVAS EXPECTATIVAS EM TODOS OS SETORES

geração de expectativa de mercado

três tendências principais:

EXPERIÊNCIA
GLASSBOX BRANDS
DATA-DRIVEN

geração de expectativa de colaboradores

respostas principais:

NEW EMPLOYEE VALUE PROPOSITION

LEAN BEHAVIORISMO

CONFIDENCIAL • TODOS OS DIREITOS REGISTRADOS © TEMPLO

Conforme o “mundo de fora” evolui, é necessário evoluir o “mundo de dentro”. Neste sentido, mentalidades corporativas datadas são o maior fator de impacto no sucesso de transformações.

A maior crença limitante que retém a capacidade de adaptação e evolução das culturas corporativas é o apego ao passado. Normalmente, ela pode ser identificada pelo seguinte pensamento:

“Há uma razão pela qual somos líderes da indústria - fazemos isso há muito tempo e ninguém conhece nossa indústria como nós.
Somos os especialistas no que fazemos. Sabemos tudo sobre a nossa indústria, de nossos fabricantes para nossos fornecedores para nossos clientes. Continuaremos a prosperar dentro de nossa indústria, e não necessariamente precisamos da mais recente moda tecnológica.
Nossa marca é forte e nossa base de clientes é leal ".

Frequentemente, em empresas grandes e sem projetos de transformação organizacional, mede-se as coisas erradas e, em seguida, as coisas erradas se tornam prioridades. Acumula-se burocracias. Cria-se a idéia de que alta performance é manter-se ocupado. Perde-se os melhores funcionários e o potencial coletivo das pessoas que permanecem é suprimido.

As ferramentas passam a moldar a empresa, e não o contrário. A burocracia fica no caminho de mover o trabalho para frente. Perde-se o contato com clientes e a mensuração real de impactos de ações e iniciativas. Produtos e serviços se tornam mais um reflexo do organograma do que as necessidades de usuários.

Estes são os grandes fatores de perda de culturas que se trabalhou tão duro para cultivar o que faz com que, eventualmente, estas empresas sofram a perda para concorrentes.

1. HISTÓRICO E MOMENTO DO PROJETO

ORGANIZAÇÕES SÓ SE TRANSFORMAM QUANDO O OLHAR PARA FORA E O OLHAR PARA DENTRO CAMINHAM JUNTOS

CONFIDENCIAL • TODOS OS DIREITOS REGISTRADOS © TEMPLO

PROJETO DE PLANEJAMENTO ESTRATEGICO

CONFIDENCIAL • TODOS OS DIREITOS REGISTRADOS © TEMPLO

PLANO DE CULTURA

CONFIDENCIAL • TODOS OS DIREITOS REGISTRADOS © TEMPLO

O QUE COMPÕE NOSSO PLANO DE CULTURA?

PROPOSITO E VALORES

CONFIDENCIAL • TODOS OS DIREITOS REGISTRADOS © TEMPLO

O QUE COMPÕE NOSSO PLANO DE CULTURA?

COMPORTAMENTOS ESPERADOS

CONFIDENCIAL • TODOS OS DIREITOS REGISTRADOS © TEMPLO

O QUE COMPÕE NOSSO PLANO DE CULTURA?

TIMES, PROCESSOS
FERRAMENTAS E
KPIS

CONFIDENCIAL • TODOS OS DIREITOS REGISTRADOS © TEMPLO

RESUMINDO...

PROPOSITO E VALORES

DADOS PELO PLANO DE CULTURA - FASE 1

COMPORTAMENTOS ESPERADOS

FEITOS COM BASE EM:

- DOC. AVALIAÇÃO DE DESEMP/PESQUISA DE ENGAJAMENTO
- WORLD ECONOMIC FORUM
- FW FOR XXIST CENTURY SKILLS

HIPOTESES DE INICIATIVA

COCRIADOS NA PRÓXIMA FASE, DE MODELAGEM

OU SEJA, ESTABELECENDO O “ONDE” ...

O que significam
felicidade
dono
cliente
time excelente
resultados hoje
e sempre
colaboração

CONFIDENCIAL • TODOS OS DIREITOS REGISTRADOS © TEMPLO

..E
O “QUE” ...

Que comportamentos vão nos ajudar a atingir nossos objetivos?

CONFIDENCIAL • TODOS OS DIREITOS REGISTRADOS © TEMPLO

...MODELAREMOS
O “COMO”:

Quais são as boas práticas que podemos adaptar para atingir estes objetivos?

CONFIDENCIAL • TODOS OS DIREITOS REGISTRADOS © TEMPLO

NESTE MOMENTO, ESTAMOS AQUI

DE / PARA
TÁTICO - ESTRATÉGICO

CONFIDENCIAL • TODOS OS DIREITOS REGISTRADOS © TEMPLO

NESTE PRIMEIRO BLOCO DE HOJE, NÓS VAMOS ACORDAR:

- perfis desejados para os novos valores e comportamentos

- pontos de atenção e oportunidades a serem trabalhados na fase tática

CONFIDENCIAL • TODOS OS DIREITOS REGISTRADOS © TEMPLO

DE TATICO PARA ESTRATÉGICO

• perfis desejados para os novos valores e comportamentos → O QUE SÃO ESTES PERFIS? → COMO ELES IRÃO GERAR RESULTADO? → QUANTO DE CADA PERFIL QUEREMOS TER? → QUAIS JÁ TEMOS E QUAIS VAMOS ADQUIRIR?

• pontos de atenção e oportunidades a serem trabalhados na fase tática → O QUE ACONTECE HOJE QUE DIFICULTA A PERFORMANCE DESTES PERFIS? → COMO PODEMOS ESTIMULAR A EXISTÊNCIA DESTES PERFIS?

CONFIDENCIAL • TODOS OS DIREITOS REGISTRADOS © TEMPLO

2. DIAGNÓSTICO: PERFIS DESEJADOS PARA NOVOS VALORES E COMPORTAMENTOS

Você pode pensar que a melhor maneira de obter uma equipe resiliente é selecionar pessoas resilientes - aquelas que são fortes, estóicas ou conscientes, que riem diante do perigo. Mas, de acordo com algumas das pesquisas acadêmicas mais recentes, é melhor pensar na resiliência da equipe como uma propriedade dinâmica da equipe como um todo.

A INTELIGÊNCIA DO GRUPO SEMPRE SUPERA O MAIS INTELIGENTE DO GRUPO.

JAMES SUROWIEKI
THE WISDOM OF CROWDS

Isto significa que os perfis (ou personas) apresentados a seguir não devem ser aplicados colaborador a colaborador, mas sim, como uma maneira de criar cadeias de incentivo diferentes para a garantia de que o total da demografia composta por líderes e colaboradores da empresa mantenha sempre um equilíbrio, capaz de entregar a diversidade de resultados que necessitamos para atender as demandas de mercado de acordo com nossas prioridades estratégicas.

Perfis desejados para os novos valores e comportamentos

O QUE SÃO ESTES PERFIS?

CONFIDENCIAL • TODOS OS DIREITOS REGISTRADOS © TEMPLO

Perfis desejados para os novos valores e comportamentos

O QUE SÃO ESTES PERFIS?

PRIMEIRO, VAMOS ENTENDER COMO ELES FORAM COMPOSTOS...

CONFIDENCIAL • TODOS OS DIREITOS REGISTRADOS © TEMPLO

resultados

PERFIS

valores

PARTIMOS DA PERGUNTA: COMO OS PERFIS PODEM AUXILIAR A CONECTAR NOSSOS VALORES COM NOSSOS RESULTADOS?

resultados

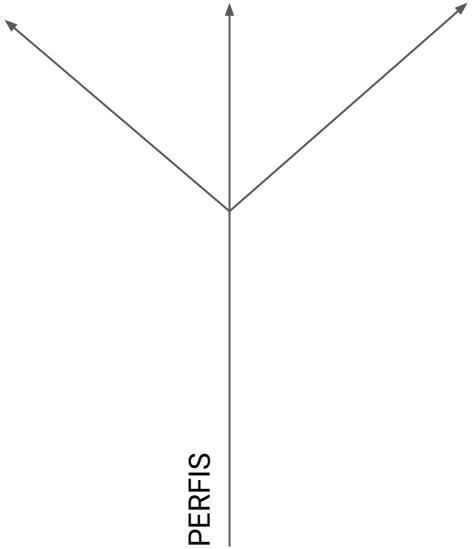
↑

comportamentos

↑

valores

Resultado 1 Resultado 2 Resultado 3



valores

EM CIMA DISSO, ENTENDEMOS QUAIS RESULTADOS SÃO ESTES?

1 **CORE** – maximizar a eficiência da operação atual, com o fortalecimento dos ativos, intensificação comercial e otimização dos processos

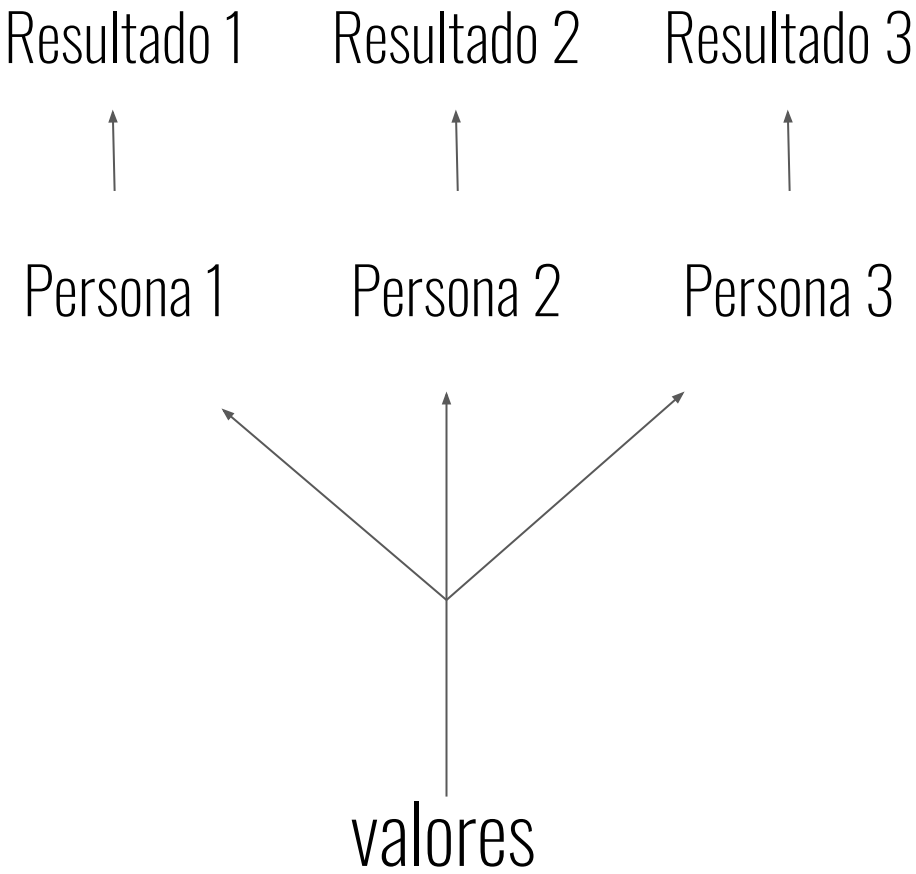
"SER O MELHOR GESTOR DE SHOPPINGS"

2 **EXPAND THE CORE** – alavancar core business atual, melhorar a proposição de valor para lojistas e consumidores e desenvolver novas linhas de receitas

"GERAR VALOR PARA CONSUMIDORES E LOJISTAS"

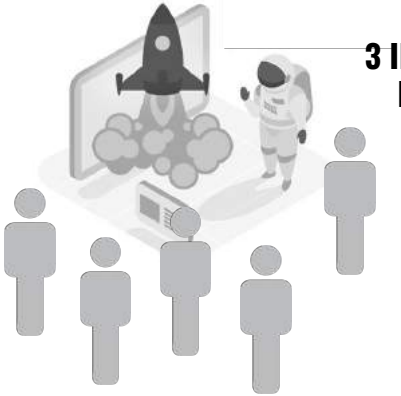
3 **NEW POSSIBILITIES** – **expande** a atuação por meio de novos modelos de negócios e parcerias com o **ecossistema**, ampliando a **atuação em escala.**

"PLATAFORMA OMNICANAL"



ENTÃO,CRIAMOS PERFIS QUE AUXILIAM A ATINGIR ESTES 3 RESULTADOS, A PARTIR DE SEUS COMPORTAMENTOS:

O QUE CARACTERIZA ESTES PERFIS?



3 INTRAEMPREENDEDOR
NEW POSSIBILITIES

MOTIVAÇÃO POR
METAS OBJETIVAS

1 OTIMIZADOR
CORE

RACIOCINIO
CRIATIVO

RACIOCINIO
OTIMIZADOR

2 MENTOR
EXPAND CORE

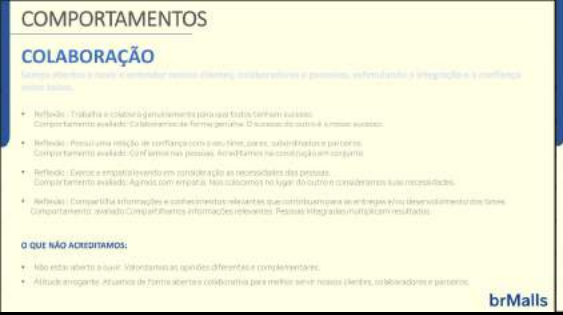
MOTIVAÇÃO POR
DESENVOLVIMENTO
DE PESSOAS

PARA ENTENDER COMO ESTES PERFIS VÃO GERAR OS RESULTADOS, PRECISAMOS OLHAR PARA OS COMPORTAMENTOS DESEJADOS QUE SE MANIFESTAM EM CADA UM DELES

(LEMBRE-SE: OS 3 PERFIS SÃO TOP PERFORMERS)

CONFIDENCIAL • TODOS OS DIREITOS REGISTRADOS © TEMPLO

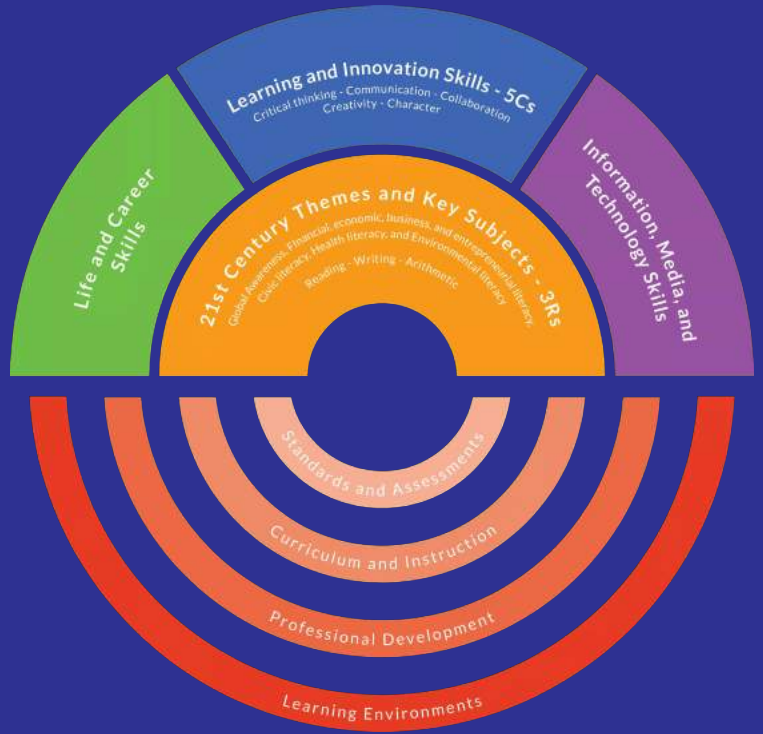
COMO IDENTIFICAMOS OS COMPORTAMENTOS ESPERADOS POR PERSONA?



HABILIDADES VALORIZADAS NO SÉCULO XXI:

CRIATIVIDADE, CURIOSIDADE, RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS, NEGOCIAÇÃO, COLABORAÇÃO, INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, FLEXIBILIDADE COGNITIVA

(FONTE: WORLD ECONOMIC FORUM)



Visão do World economic forum

Flexibilidade cognitiva

Envolve criatividade, raciocínio lógico e sensibilidade ao problema. Também significa ser capaz de adaptar como você se comunica com base em com quem você está falando.

É importante não dizer apenas a mesma coisa para todos, pensar criticamente sobre com quem está falando, ouvir profundamente e adaptar a comunicação a cada pessoa.

http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

Habilidades de Negociação

Sempre necessária no mundo dos negócios, anteriormente esta habilidade era buscada apenas em lideranças e profissionais da área de negócios.

Hoje, isso está em alta demanda em trabalhos de computação e matemática, como análise de dados e desenvolvimento de software e também em atividades criativas e design (incluindo designers comerciais e industriais).

http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

Orientação a serviço

Esta habilidade foi definida como reforço de proposta de valor ao ativamente buscar maneiras de ajudar os outros.

Quanto você ajuda aqueles em sua equipe, seus superiores e pessoas em toda a sua indústria? Quanto você é conhecido por isso?

http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

Julgamento e tomada de decisão

À medida que as organizações coletam cada vez mais dados, haverá uma necessidade ainda maior de colaboradores que possam analisá-los e usá-los para tomar decisões inteligentes.

Também envolve saber como obter uma aceitação de um colega ou fazer uma forte sugestão para um gerente (mesmo que isso não o torne popular).

http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

Inteligencia emocional

Quando olhamos para uma tendência de substituição de certas tarefas humanas pela aplicação de inteligência artificial e machine learning, entendemos a relevância cada vez maior desta habilidade.

Robôs podem fazer muito, mas eles ainda não conseguem ler as pessoas da maneira que outros humanos podem (pelo menos não ainda). Empresas do futuro darão uma forte ênfase à contratação daqueles que estão cientes das reações dos outros, bem como do seu próprio impacto sobre os colegas.

http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

Coordenando com outros

Mais uma vez, isso cai sob o guarda-chuva de habilidades sociais.

Envolve poder colaborar, ajustar-se em relação aos pares e ser sensível às necessidades dos outros.

http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

Gestão de Pessoas

Inclui ser capaz de motivar as pessoas, desenvolver os talentos e habilidades dos funcionários e escolher as melhores pessoas para um trabalho.

Interessante notar que a habilidade não é necessária apenas para gerentes e lideranças, mas para todos os colaboradores na construção de uma empresa adaptativa e evolutiva como um todo.

http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

Criatividade

Em 2015, a criatividade ficou em 10º lugar na lista. É agora uma das três principais competências que as empresas do futuro vão procurar.

Por quê? Porque, como somos bombardeados por novas tecnologias, pessoas criativas são necessárias a aplicar novas tecnologias e novos comportamentos de consumo à criação de novos produtos e serviços.

http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

Pensamento crítico

Com o aumento da automação, aumenta a necessidade de pessoas que possam empregar lógica e raciocínio.

Isso ocorre, em parte, porque as máquinas devem ser direcionadas de maneira ética e ideal. Os empregadores querem pessoas com mentes críticas que possam avaliar os usos ou abusos do poder da tecnologia e usá-las para beneficiar a empresa, as pessoas e o futuro.

Em outro fator, os problemas do futuro são sistêmicos e complexos e o pensamento crítico é necessário à detecção e avaliação de prioridades em função da percepção de causas e consequências.

http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

Solução complexa de problemas

A tecnologia pode facilitar a vida, mas também pode tornar as coisas mais complicadas. Por exemplo, você poderia usar wearables para ajudar a mapear os padrões de caminhada de enfermeiras e médicos em um hospital para ver como tornar as coisas mais eficientes.

Sem que um ser humano analise esses resultados e tenha conversas inteligentes com enfermeiros, médicos e pacientes, você provavelmente acabará com um resultado errado ou mesmo perigoso.

http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

Aplicação para a br Malls

PARA A VISÃO DE FUTURO QUE QUEREMOS PRECISAMOS DE MÚLTIPLOS SKILLS

SKILLS COMUMENTE UTILIZADOS NA ALTA PERFORMANCE	SKILLS ADICIONAIS PARA ALTA PERFORMANCE DO FUTURO DESEJADO
CONHECIMENTO DA INDÚSTRIA/SETOR	CRIATIVIDADE E CURIOSIDADE
ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	PENSAMENTO LATERAL
OTIMIZAÇÃO OPERACIONAL	RESILIÊNCIA E FLEXIBILIDADE COGNITIVA
PREVISIBILIDADE E MITIGAÇÃO DE RISCOS	AUTONOMIA, PROATIVIDADE E INTRAEMPREENDEDORISMO
NEGOCIAÇÃO	RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS,
ENGAJAMENTO/RESPONSABILIZACAO	COLABORAÇÃO
	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E EMPATIA

valores associados:

TIME EXCELENTE RESULTADOS

TIME EXCELENTE RESULTADOS HOJE E SEMPRE DONO CLIENTE COLABORAÇÃO

OTIMIZADOR :: FOCO EM OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS MOTIVADO POR RESULTADOS FINANCEIROS

CONTRIBUIÇÃO COM CORE

- Conhecimento da indústria/setor
- Administração financeira
- Otimização operacional
- Previsibilidade e mitigação de riscos
- Negociação
- Autonomia, proatividade e Intraempreendedorismo
- Resolução de problemas complexos

Maior Desafio:
TESTAR

Valores mais praticados

CONFIDENCIAL • TODOS OS DIREITOS REGISTRADOS © TEMPLO

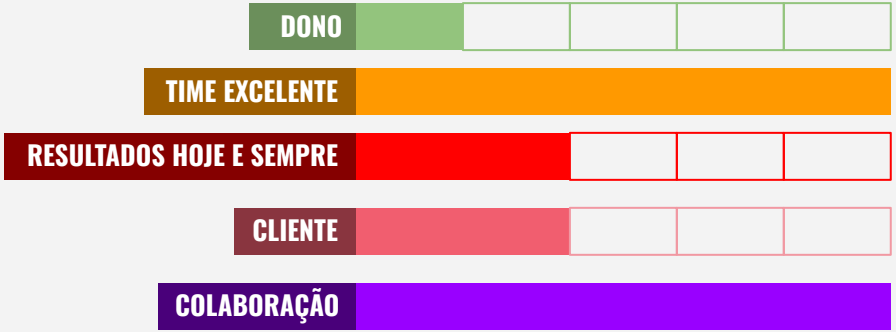
MENTOR :: CRIATIVO QUE SE MOTIVA POR DESENVOLVER PESSOAS

CONTRIBUIÇÃO COM EXTENDED CORE

- criatividade e curiosidade
- resiliência e flexibilidade cognitiva
- autonomia, proatividade e intraempreendedorismo
- colaboração
- inteligência emocional e empatia

Desafio:
QUANTIFICAR

Valores mais praticados



CONFIDENCIAL • TODOS OS DIREITOS REGISTRADOS © TEMPLO

INTRAEMPREENDEDOR :: CRIATIVO E SE MOTIVA POR METAS OBJETIVAS

CONTRIBUICAO COM “NEW POSSIBILITIES”

- Conhecimento da indústria/setor
- Previsibilidade e mitigação de riscos
- Negociação
- Criatividade e curiosidade
- Pensamento lateral
- Resiliência e flexibilidade cognitiva
- Autonomia, proatividade e intraempreendedorismo
- Colaboração

Maior Desafio:
PLANEJAR

Valores mais praticados

CONFIDENCIAL • TODOS OS DIREITOS REGISTRADOS © TEMPLO

NOVAS CADEIAS DE INCENTIVO: CONCEITOS BASE

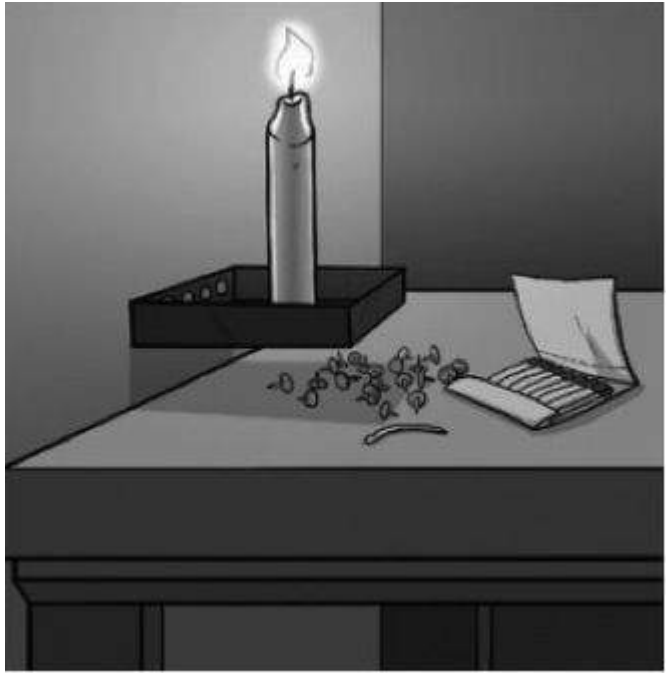
CONCEITOS BASE DE ECONOMIA COMPORTAMENTAL // O PROBLEMA DA VELA

Esse experimento que é usado em uma enorme variedade de experimentos na ciência comportamental, Foi criado em 1945 por um psicólogo chamado Karl Dunker.

Nele, o experimentador dava uma vela, algumas tachinhas e alguns fósforos e colocava o desafio prender a vela na parede para que a cera não pingue na mesa.

Muitas pessoas começam a tentar usar as tachinhas para prender a vela na parede. Algumas pessoas têm a ótima ideia e acendem um fósforo, derretem o lado da vela e tentam aderi-la na parede. Nada funcionava

CONCEITOS BASE DE ECONOMIA COMPORTAMENTAL // O PROBLEMA DA VELA - RESOLUÇÃO



Eventualmente, algumas pessoas resolvem o problema, que você pode ver aqui. A chave para superar o que é chamado de funcionalidade fixa:

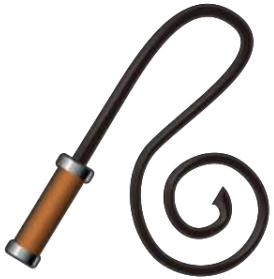
Você vê a caixa somente como um compartimento para as tachinhas. Mas ela também pode ter outra função, como uma plataforma para a vela.

CONCEITOS BASE DE ECONOMIA COMPORTAMENTAL //
EFEITO DAS RECOMPENSAS NOS COMPORTAMENTOS DESEJADOS

Para estudar o efeito das recompensas em problemas com necessidade de criatividade e inovação a Universidade de Princeton começou a realizar um segundo experimento, oferecendo recompensas monetárias para os participantes com “alta performance”.

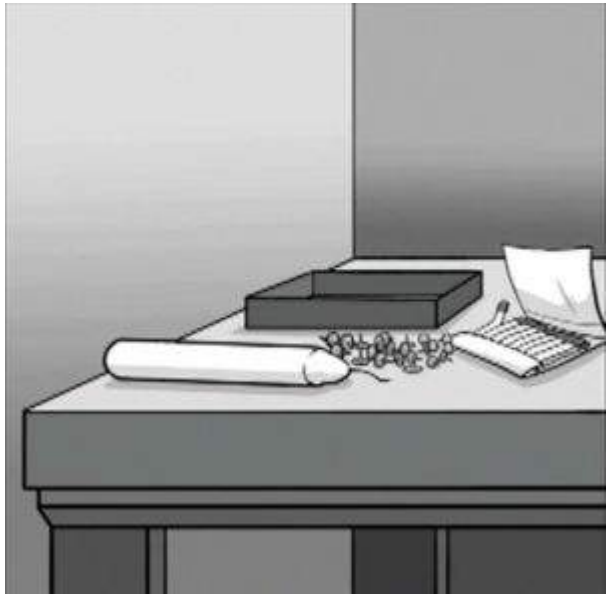
O importante para notarmos aqui como aplicável nos incentivos que queremos desenvolver na br Malls é que **os grupos com recompensa demoraram até 30% mais tempo para resolver**.

Muitas vezes, criamos um incentivo feito para afiar o pensamento e acelerar a criatividade, e ele faz justamente o oposto. Ele cega o pensamento e bloqueia a criatividade. Este experimento é um bom exemplo do que a economia comportamental aprendeu sobre cadeias de incentivo e já foi reproduzido várias vezes, por quase 40 anos, mantendo resultados.



meta/recompensas tradicionais = motivação extrínseca

CONCEITOS BASE DE ECONOMIA COMPORTAMENTAL // EFEITO DAS RECOMPENSAS NOS COMPORTAMENTOS DESEJADOS



Retomando o experimento, quando o problema era “dado”, isto é, quando a caixa era apresentada claramente como um elemento separado a ser utilizado, as recompensas monetárias funcionavam.

Recompensas, por natureza, estreitam nosso foco, concentram a mente. Por isso funciona em tantos casos. E então, para tarefas assim, um foco estreito, onde você enxerga somente o objetivo a sua frente, e faz um zoom em sua direção, funcionam muito bem. Mas para as habilidades “do século XXI” que selecionamos para nossa empresa, nem tanto.

As recompensas extrínsecas, como bônus e salário funcionam em algumas circunstâncias, onde há um grupo simples de regras e um objetivo claro para alcançar. Mas para muitas tarefas, elas não funcionam ou prejudicam.

Isto não significa que devemos como organização trabalhar com apenas um sistema de recompensas ou outro, mas sim, **ter uma pluralidade de cadeias de incentivo que acarretarão em uma diversidade de habilidades** e portanto uma amplitude de resultados e performance.

NEW EMPLOYEE VALUE PROPOSITION

=

ATRAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DE TOP PERFORMERS

Empresas de alto desempenho constroem culturas de inovação em todas as funções - Vendas, Marketing, Recursos Humanos, Operações e muito mais. Essa cultura da inovação deve ser sentida em todas as funções para ter sucesso.

Transformações organizacionais são, em última instância, apenas uma mudança de comportamento individual em escala. Quando muitas pessoas escolhem trabalhar de forma diferente, a mudança é natural e sem esforço.

E como fazer isso? Conforme o mercado exige mais de colaboradores, os melhores talentos estão exigindo mais das empresas em termos de propósito e engajamento - de fato, de acordo com uma Pesquisa da Deloitte de 2015, 6 a cada 10 Millennials afirmaram que optam por trabalhar para seus atuais empregadores pelo "senso de propósito".

7 Vital Trends Disrupting Today's Workplace

Transparency is the #1 factor

contributing to employee happiness. Management transparency had a **correlation coefficient of 0.94** with employee happiness.

36% of employee responses gave peer-to-peer recognition

proving that a lightweight, frequent system boosts intra-organization recognition.

Nearly 1 in 5 responses included a suggestion

putting organizations that don't promote employee suggestions at an innovation disadvantage.

Team play and collaboration

rank as the top traits employees love about their co-workers.

300+ global organizations

&

over **40,000** anonymous survey responses

42% of employees

know their organization's **vision, mission, and cultural values.** An alarmingly low number.

Employee happiness

depends more on **co-workers** .92 *vs* **supervisors** .74

The correlation between employee happiness and their rating of co-workers was **23% higher** than between happiness and rating of their direct supervisor.

82% of respondents

say that their **manager has clearly outlined their role** and responsibilities.

Source: TINYpulse.com Engagement Survey. © 2013

É MUITO FÁCIL PARA O PROPÓSITO, A VISÃO, A MISSÃO E OS VALORES DE UMA EMPRESA SE CONFUNDIREM, POR ISSO CRIAMOS UM MODELO PARA AJUDAR SUA EQUIPE A ENTENDER AS DIFERENÇAS.

Propósito:

Por que você escolhe existir juntos, além do ganho financeiro. Uma boa maneira de testar se o seu Propósito é significativo é "checar" se ele é válido tanto para os indivíduos quanto para a organização como um todo. Geralmente começa com "Nós acreditamos ..."

Visão:

a diferença que você criará na vida de seus clientes ou no mundo maior quando, no final, você perceber o seu Propósito. A Visão deve estimular as pessoas tanto dentro quanto fora da empresa. Tente começar com "nós iremos ..."

Missão:

Uma posição ambiciosa, mas alcançável no mercado ou na vida de seus clientes, que reconhece seu Propósito. Ele deve deixar claro quais negócios você está e geralmente começa com a frase "Seja o mais ..."

Valores:

Os princípios e valores que irão acelerar o seu progresso juntos. Essas declarações normalmente começam com um verbo, como "Seja comprometido" ou "Entregue excelência". Os valores de sucesso são limitados (para que sejam mais fáceis de lembrar) e escritos na voz da empresa.

Medidas:

Coisas que você pode observar que indicam progresso. Embora freqüentemente deixada de fora da declaração do Propósito, este pode ser o recurso mais útil, assegurando que todos os itens acima façam parte dos negócios diários, em vez de apenas outro cartaz na parede. Iremos desenvolver estas medidas na nossa próxima fase, de modelagem.

LEAN BEHAVIORISMO
+ AGILE

=

CADEIAS DE
INCENTIVO PARA
ALTA PERFORMANCE

Um dos pontos mais importantes para criar uma cultura resiliente é abraçar o fracasso - de maneira consciente e controlada. Tradicionalmente, o fracasso é visto com vergonha, mas para encorajar as pessoas a correr riscos, elas precisam ter permissão para falhar.

Trate cada falha como um experimento e uma oportunidade de aprendizado. O lema da inovação é: "Eu sou bem sucedido ou aprendo, mas nunca falho". Comemore tentativas pelo que você aprendeu com isso ao invés de se prender à cultura de aversão ao risco.

“DONT FAIL FAST - FAIL MINDFULLY”

É importante, neste contexto, gerar a consciência de que não celebramos fracasso pelo fracasso nem toleramos qualquer erro indiscriminadamente. O mais importante é testar com metodologia, consciência e risco controlado, gerando uma cultura de aprendizagem contínua

Elementos de planejamento de testes efetivos

- O que é sucesso?
- Como vamos medir o sucesso?
- Quais são os papéis e responsabilidades de cada equipe?
- Quanto tempo dura a duração do teste?
- Quais dados coletaremos?
- Quais são os principais indicadores de desempenho (KPIs) para determinar se aumentamos?
- Em qual mercado ou conjunto de consumidores de amostra vamos testar?
- Qual é o modelo de negócios sustentável que pode suportar essa nova solução de inovação em escala?

TRIGGER
BUILD
REWARD
MEASURE
ANALISIS
LEARN
Minimize the total time through the loop

Pode ser difícil mudar a atitude em torno do fracasso, mas é vital fazê-lo. O Tata Group, uma empresa de 140 anos com quase 700.000 funcionários globalmente, não é o que você normalmente esperaria quando se trata de falhas. A empresa realmente adota o risco e comunica isso globalmente, o que levou à instilação de uma cultura de inovação.

O presidente do Tata Group, Ratan Tata, foi citado: “Ninguém cresceu sem cair uma vez. Se falhar quantas vezes puder, só você poderá ter sucesso. ”

Top performance =

MELHORIA CONTÍNUA

CHAMADA PARA LIDERANÇA

Seja obcecado pelos valores e aplique conceitos de motivação intrínseca

Se sua divisão não compartilha valores com o restante da organização, todas as tarefas desafiarão sua relação e autonomia. Para funcionar, os valores precisam ser mais que conceitos platônicos.

Eles devem codificar as escolhas e as compensações que você está disposto a fazer quando as coisas são difíceis e os recursos são escassos. Quando escrevemos valores com clientes, na verdade os expressamos como “[valores] mesmo ao custo de [decisões a serem tomadas]”.

Isso significa que devemos promover os conceitos de DONO, TIME EXCELENTE, RESULTADOS HOJE E SEMPRE, COLABORAÇÃO e CLIENTE acima de qualquer coisa, em cada decisão que tomamos como liderança no dia-a-dia.

O que você faria se tivesse que convencer as pessoas a trabalhar com você, sem receber um salário? Sim, explicar o propósito - como o trabalho deles contribui para o quadro maior - é um bom começo, mas pode não ser suficiente.

Os indivíduos respondem de maneira diferente a diferentes formas de motivação, e parte do seu papel como líder é descobrir a combinação certa para a sua equipe.

A revisão anual de desempenho é a mais recente prática gerencial tradicional sendo questionada, abandonada ou reinventada.

Não estamos dizendo que você deve pagar seus funcionários (ou até mesmo estagiários) como se fossem voluntários. Mas que outras razões você está dando às pessoas para se animarem e se engajarem em seu trabalho?

É essencial aplicar os conceitos de motivação descritos nos próximos slides.

COMO ESCOLHER UM EMPREGO EM 1995?

1. QUE EMPRESA?
2. QUANTO PAGA?
3. FAZER O QUE?
4. DE ONDE ?
5. COM QUEM ?

E AGORA?

1. COM QUEM ?
2. DE ONDE ?
3. FAZER O QUE?
4. QUANTO PAGA?
5. QUE EMPRESA?

MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA vs EXTRÍNSECA

Há uma ideia duradoura na psicologia chamada teoria da autodeterminação, que é trabalhada na ciênia de economia comportamental por meio dos chamados “fatores de motivação intrínseca”.

Elas propõem que qualquer ser humano, tem três necessidades inatas: autonomia, propósito e maestria. Isso significa que todos queremos alcançar o domínio do que fazemos. Queremos pertencer. E também queremos ter controle sobre nossas próprias vidas e sermos nossos verdadeiros eus.

Para a br Malls, propomos incorporar estes conceitos e trabalhar com quatro grandes pilares para a criação de nossas cadeias de incentivo, descritos nos slides a seguir.

REMUNERAÇÃO

(Curto, Variável, Longo Prazo e Benefícios)

AUTONOMIA

(Capacidade, Liberdade, Visibilidade e Legitimidade para tomar decisões sobre o “como” e o “o que”)

MAESTRIA

(O quanto aprendo + o quanto me sinto bom naquilo que faço)

PROPÓSITO

(motivos que me fazem trabalhar para além do dinheiro. Orgulho do que faço. Identificação com causas da companhia)

REMUNERAÇÃO

Em relação ao mercado

Em relação aos meus pares na companhia

Em relação ao meu histórico (ganhos passados)

Em relação a minha perspectiva de ganhos futuros

Em relação ao meu circulo social

Em relação aos gestores e executivos da companhia

AUTONOMIA

Em relação ao horário e local de trabalho

Em relação aos processos e ferramentas utilizadas

Em relação a priorização tática

Em relação a vestimentas e normas sociais

Em relação a visibilidade e perspectiva estratégica

Em relação a cultura do teste e erro

Autonomia não é o mesmo que independência. Os dois são bem diferentes. Na teoria da autodeterminação, autonomia significa que você tem poder para apoiar suas ações e seus valores. Em outras palavras, ninguém está forçando você a fazer algo que você não concorda.

Independência significa que você não precisa ou aceita ajuda, recursos ou assistência de outras pessoas. Você funciona sem os outros. Entende a diferença? A autonomia sequer exige independência. Você pode ser absolutamente autônomo e dependente dos outros para obter ajuda e suporte. Você pode agir de acordo com suas crenças, com livre arbítrio e ainda exercitar a troca, o apoio e o cuidado.

Authority - focus

"Whose job is this?"

"Not my problem"

VS

Resposibility - focus

"What is the right thing to do?"

"How can I help?"

MAESTRIA

Em relação a zona de conforto (desafiador mas não paralisante)

Em relação ao aprendizado de conteúdos, ferramentas e metodologias

Em relação ao reconhecimento por pares e gestores

Em relação a possibilidade de compartilhar conhecimentos

Em relação a programas estruturados de desenvolvimento

PROPÓSITO

Em relação ao sentimento de pertencimento à companhia

Em relação ao sentimento de auto-realização no trabalho

Em relação a identificação com causas e crenças da companhia

Em relação ao impacto positivo do trabalho realizado para clientes e para a sociedade

5. PRÓXIMOS PASSOS

Com tantas áreas de oportunidade dentro de sua indústria e com novas manias tecnológicas surgindo a cada dia, identificar onde começar pode parecer uma tarefa assustadora. No entanto, é o primeiro passo essencial para um processo de inovação eficaz.

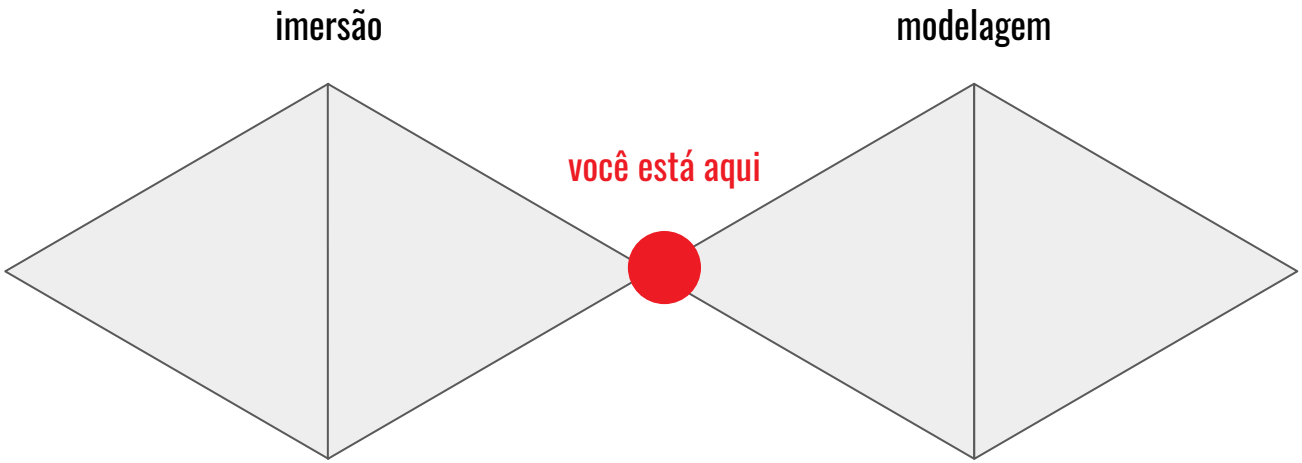
Para endereçar estas questões, devemos atuar sobre dois pontos principais: 1) o problema de nível macro que desejamos resolver (neste projeto, chamamos de "áreas de oportunidade e pontos de atenção") e 2) como, organizacionalmente falando, elas apoiarão a cultura desejada.

Este diagnóstico abordou as áreas de oportunidade e, na próxima fase de modelagem abordaremos o “como”.

A partir do diagnóstico, você terá identificado várias áreas-chave de oportunidade e selecionado uma para se concentrar.

Dentro dessa área de oportunidade, a modelagem será sobre projetar uma série de soluções a partir dos conceitos acordados e, em seguida, selecionar as de maior impacto e menor esforço.

PROCESSO :: PRÓXIMAS FASES



diagnóstico

seleção de principais problemas e oportunidades a serem trabalhados

brainstorming e indicação de soluções

seleção de soluções viabilidade x impacto

"THE BEST WAY TO PREDICT THE FUTURE IS TO INVENT IT."

ALAN KAY