**O que é cultura de alta performance**

A **cultura** de uma empresa é a responsável por costurar os valores, os comportamentos, os hábitos e as relações, por isso, cada vez mais, tem sido um ponto priorizado dentro das organizações.

Na **YContent**, empresa referência em seleção e distribuição de vídeos sob forma de recomendação e em publicidade nativa, a cultura de alta performance é quem dá o norte.

Adotar uma **cultura de alta performance** significa estimular as pessoas de maneira constante e consistente em um ambiente de trabalho favorável e focado na obtenção dos melhores resultados.

O tripé que sustenta a cultura de alta performance é formado por: **Valores; Liderança e Estratégia**. Essa dinâmica pressupõe uma relação de confiança, transparência e comprometimento entre todas as partes integrantes da organização. Os líderes têm função importante de suporte do time, sendo responsáveis por proporcionar um ambiente seguro, criativo e estimulante através de ações estratégicas e inclusivas a fim de alcançar o melhor desempenho por meio das melhores práticas.

Na **YContent**, segundo seu fundador **Rodrigo Paolucci**, todos os funcionários têm conhecimento sobre o *job description* da sua função, que descreve as atividades e responsabilidades de cada um dentro da empresa. Em uma organização culturalmente baseada em alto desempenho, deixar claro o que e onde cada integrante da equipe deve chegar é uma forma inteligente de canalizar a produtividade, fator determinante para a alta performance.

Nesse cenário, o papel dos líderes por área se torna fundamental por serem o elo de ligação e por darem respaldo para que as estratégias fluam bem, com o time coeso e alinhado para atingira a meta definida. Isso se dá através de uma comunicação hiperativa, que une e integra toda a equipe de uma forma direta e dinâmica.

Quando se fala em cultura, atualmente, a empresa referência é o **Google**. No livro **Um novo jeito de trabalhar**, o autor **Laszlo Bock**, que é vice-presidente sênior de Operações de pessoas no Google, apresenta os bastidores da gigante de tecnologia compartilhando detalhes sobre a importância da cultura, os processos de recrutamento e seleção e as ferramentas de gestão e avaliação de pessoas.

Segundo o autor, a empresa, eleita pela *Fortune* em 2017 pelo sexto ano consecutivo como a melhor para se trabalhar, constrói sua cultura com base em três alicerces: **missão, transparência e voz.**

“O argumento a favor de encontrar uma missão arrebatadora, de ser transparente e de dar voz às pessoas é, em parte, pragmático. O quadro global crescente de profissionais e empreendedores talentosos, móveis e motivados exige esse tipo de ambiente. Nas próximas décadas, as pessoas mais qualificadas e esforçadas migrarão para os lugares onde tiverem condições de se dedicar a trabalhos significativos e de contribuir para o destino de suas organizações. A defesa dessa posição, porém, também é moral, enraizada na mais elementar das normas de conduta: trate os outros como gostaria de ser tratado”, diz passagem do livro.

E, de acordo com Bock, esses três pilares agem a todo momento como base de sustentação também em momentos de decisões. “Repetidas vezes deixamos que nossos alicerces culturais – missão, transparência e voz – nos escorassem na hora de lidar com questões difíceis e controversas, discutindo-as, resolvendo-as e integrando-as em estratégias claras: a cultura estava moldando a estratégia, não o contrário”, destaca.

**Os principais fatores que influenciam uma cultura de alto desempenho**

A **YContent** tem uma meta macro para toda a empresa, e, a partir dela, são definidas as metas específicas por áreas e também para cada indivíduo do time. Segundo o fundador **Rodrigo Paolucci**, são, no máximo, três metas para cada funcionário. “A gente não tem mais do que três metas. As pessoas não conseguem lembrar, então não adianta ter uma tabela com 20 metas, você não vai conseguir jamais executar”, ressalta o fundador.

Em empresas de pequeno porte, onde geralmente as equipes são reduzidas, a clareza sobre os objetivos e metas a serem alcançadas e o papel de cada um dos componentes da equipe são fatores de fundamental importância para o bom desempenho do negócio. Quando, neste contexto, algo interfere na performance de algum integrante ou influências externas impactam no andamento das ações, toda a organização sente esse desequilíbrio.

O caminho para alcançar os objetivos e metas é traçado por cada empresa de acordo com seu perfil e cultura. Empresa jovens ou ainda de pequeno porte tendem a explorar a comunicação mais informal e direta no dia a dia para conseguir alinhar suas estratégias e agir rapidamente quando necessário, sem muitos processos já formalizados, enquanto que empresas maiores, de grande porte, utilizam procedimentos mais sedimentados, formalizados para tomar suas decisões.

A visão de Paolucci sobre esse ponto é a seguinte: “Eu não acho que em uma startup de duas pessoas precisa ter desenhos de todos os processos formalizados, é desnecessário, a comunicação é muito mais ativa, mas, à medida que a sua empresa vai crescendo, essa necessidade aparece. É aí que o bom gestor, o bom líder, tem que entender que a empresa sai do modo “vamos tornar a comunicação mais ágil” para “vamos tornar a comunicação mais produtiva”, ele precisa pensar na produção, então os processos precisam estar muito bem desenhados”.

A **YContent** estrutura seu planejamento focado em um objetivo macro e anual. A cada três meses são realizadas reuniões para entrega de resultados e análise de desempenho, onde, de maneira informal, são discutidas as ações adotadas, os avanços em relação as metas, o que deu certo e os aprendizados a partir dos erros. E, a cada fechamento de semestre, é feito um evento, um rito da YContent, com o intuito de trocar experiências sobre o desempenho até aquele momento, até que patamar conseguiram atingir e traçar o próximo semestre.

Dentro da **Metodologia OKR (Objectives and Key Results)**, adotada pela YContent, os objetivos têm como características serem elásticos (*stretch goals*), isso é importante porque permite, ao longo da caminhada, que os líderes entendam as habilidades e capacidades do time e possam, em virtude dessas potencialidades, calibrar melhor as metas.

No início dos anos 2000, a Metodologia OKR foi adotada pelo **Google**, apresentada por John Doerr, membro do conselho de administração da empresa, que havia visto o bom desempenho do método aplicado na Intel por Andy Grove, um dos primeiros funcionários e que chegou a ser CEO da companhia.

Bock em Um novo jeito de trabalhar descreve como o Google aplica o método. No começo de cada trimestre, Larry Page, CEO do Google, traça os OKRs da empresa, o que garante que os OKRs pessoais sejam compatíveis com os da companhia.

“Além disso, os OKRs de todos são visíveis para todo mundo na empresa, em nosso site interno, bem ao lado do número do telefone e do local de trabalho. É importante saber o que outras pessoas e equipes estão fazendo e é motivador ver como você se encaixa no panorama mais amplo do que o Google está tentando alcançar. (…) Finalmente, o OKR de Larry e o relatório trimestral dele sobre o desempenho da empresa estabelecem o padrão de transparência nas comunicações e o alto nível de nossos objetivos”, relata o autor.

Como dicas do Google para a aplicação de uma gestão de desempenho mais eficiente, Bock menciona quatro tópicos utilizados na empresa e que podem ser facilmente adotados por qualquer outra: (1)Defina com exatidão os objetivos; (2)Colha feedback dos colegas; (3)Use um processo de calibragem para finalizar as avaliações; e (4)Separe as conversas sobre recompensas das conversas sobre desenvolvimento.

Manter um ambiente de trabalho saudável, em consonância com a cultura da empresa é sempre um desafio. O fundador da YContent pontua, por exemplo, a capacidade que o empreendedor precisa ter para atrair profissionais talentosos para seu time, oferecer condições de crescimento dentro da empresa que estimulem a equipe, ao mesmo tempo em que exige eficiência na entrega sem exercer pressão extrema por resultados. **Formar uma boa equipe de talentos e oferecer oportunidades de crescimento dentro da empresa, ao mesmo tempo em que prevalece uma cultura de eficiência, é um cenário que exige equilíbrio e habilidade do empreendedor**.

“(…) a linha é tênue para o empreendedor, às vezes o estresse, a incerteza, o medo de não conseguir executar leva o empreendedor a atitudes extremas que acabam impactando o ambiente do time e obviamente a cultura que está sendo formada”, pondera Paolucci.

Entre os principais componentes para o bom desempenho da empresa que visa impactar a todos com uma cultura bem alicerçada é contratar profissionais que, de fato, tenham afinidades com ela. Por isso, o processo de recrutamento e seleção de funcionários é considerado algo tão valioso para muitas organizações.

Esse é um desafio até mesmo para grandes empresas, tanto que **Laszlo Bock** dedica dois capítulos de seu livro para explicar os vários modelos de processos de recrutamento e seleção adotados pelo Google ao longo dos anos e como as experiências vividas nesse período foram importantes para evolução dos métodos e aprendizado.

“No Google, os investimentos em pessoas são feitos logo no início. Isso significa que gastamos grande parte de nosso tempo e dinheiro em atrair, avaliar e cultivar novos recrutas. Gastamos, proporcionalmente, mais que o dobro com recrutamento e seleção do que a média das empresas. Se formos melhores em recrutar e selecionar pessoas, teremos menos trabalho depois em melhorar o desempenho delas. (…) A excelência no processo seletivo não consiste apenas em escolher os melhores nomes, os vendedores mais eficazes nem os engenheiros mais brilhantes. Também é encontrar os profissionais mais capazes de alcançar o sucesso no contexto específico de sua organização e de contribuir para o êxito de todos ao seu redor”, pondera o vice-presidente de operações de pessoas do Google.

As dicas valiosas do trajetória do Google para seleção de novos googlers são: (1)Não acelere o processo; (2)Selecione somente quem seja melhor do que você em alguma área importante; e (3)Não permita que os gestores tomem sozinhos a decisão na hora de contratar novos membros para a equipe.

Em se tratando de startups, como a YContent, Paolucci destaca que quando se erra em uma contratação, muito mais do que o tempo perdido no processo, é o custo de oportunidade que mais importa, ou seja, são as inúmeras oportunidades perdidas, que se deixou de identificar e aproveitar por conta de uma seleção errada. Diante desse contexto, a dica do empreendedor é estruturar um bom processo de seleção, minimizando assim as chances de erro.

Muito focada no produto e em evolui-lo cada vez mais, entregando sempre mais valor ao cliente, a YContent tem sua estrutura de trabalho formada por equipes distribuídas, o que é uma tendência mundial entre empresas, especialmente na área de tecnologia, pois permite que os melhores profissionais trabalhem nas melhores empresas, independentemente da localização geográfica.

No caso da **YContent**, as áreas de negócios e comercial estão concentradas em São Paulo, enquanto que o time de desenvolvimento do produto está em Belo Horizonte. Os times de desenvolvimento são divididos de forma vertical, há times específicos responsáveis pela evolução de cada área a fim de oferecer a melhor experiência ao usuário da YContent.

**Método PBL: Aprendizado focado na resolução de problemas**

A **Raccoon Marketing Digital** atende grandes empresas em todo o país. Fundada pelos sócios André Palis e Tulio Kehdi, eles identificaram a oportunidade no mercado de criar uma agência focada na entrega de resultados, visão analítica, criatividade, busca constante por eficiência e prestação de serviço de alta qualidade.

Pensando sempre em como potencializar o talento dos seus colaboradores, a Raccoon aplicada um modelo diferenciado de treinamento já na chegada dos novos funcionários à empresa. O método escolhido para isso é o ***PBL (Problem Based Learning ou Aprendizagem Baseada em Problemas)***.

Essa metodologia é um recurso didático inovador que foi utilizada pela primeira vez na Universidade McMaster, no Canadá, e na Universidade de Maastricht, na Holanda, e atualmente é utilizada por importantes escolas e instituições de ensino, como Harvard.

O método é centrado no aluno, ou, como no caso da Raccoon, no recém-contratado. O indivíduo recebe informações sobre determinada situação e precisa reconhecer o problema, investigar e produzir possíveis soluções. O problema é o ponto principal num processo de PBL, já que serve de estímulo para a aprendizagem.

**PBL no ambiente de trabalho**

De acordo com o COO da Raccoon, Tulio Kehdi, a aplicação desse método no ambiente de trabalho como um primeiro treinamento está rendendo bons resultados para a empresa e para os novos funcionários.

Ele considera ser mais positivo que o colaborador tenha contato primeiramente com a prática e se sinta apto para lidar com as mais diversas situações e, posteriormente, ser apresentado aos conceitos teóricos que, segundo o COO, serão assimilados de forma mais rápida e embasada em razão do conhecimento prévio adquirido através do PBL.

**Valorizar a equipe como parte essencial para crescimento do negócio através de autonomia**

Difundir a cultura da empresa e promover o bem-estar da equipe são premissas da **Raccoon Marketing Digital**. Com a intenção de incentivar esse envolvimento, foi criado o conceito de **Chusma, que busca fortalecer a equipe por meio do modelo de co-criação.**

Segundo Kehdi, a Raccoon tem várias Chusmas formadas por grupos de pessoas que discutem e deliberam sobre assuntos específicos. As Chusmas têm orçamentos e autonomia para executar ações ou resolver problemas. Pelo dicionário, Chusma significa multidão (de pessoas), tripulação, quantidade, grande número de coisas.

Alguns exemplos citados pelo COO, são:  
**• Chusma de Infraestrutura** = responsável por definir alguns investimentos na estrutura física da empresa;  
**• Chusma de Cultura** = tem como uma das atribuições organizar happy hours e confraternizações que promovam a integração social da equipe;  
**•Chusma da Diversidade** = tem como objetivo promover discussões e trazer mais conhecimento sobre o assunto.

As Chusmas vêm ao encontro de uma das diretrizes mais utilizadas na Raccoon: autonomia para tomada de decisões. Essa é também umas das premissas da cultura da empresa.

**Colaboradores são protagonistas**

A criação de grupos ou momentos que dão total autonomia e poder aos colaboradores para tomada de decisões que podem influenciar o ambiente como um todo tem sido uma prática de organizações de grande expressão pelo mundo, como a Pixar e o Google.

Alguns exemplos de como o Google dá poder aos seus colaboradores e o quanto essa atitude influencia na empresa é apresentado por Laszlo Bock, escritor e ex-vice-presidente de pessoas do Google, no seu livro ***Um novo jeito de trabalhar – O que o Google faz de diferente para ser uma das empresas mais criativas e bem-sucedidas do mundo.***

O Clube de Culturas é uma dessas iniciativas que atinge o Google em âmbito global. O Clube é formado por equipes de voluntários encarregados de preservar a cultura do Google em cada um dos mais de 70 escritórios da empresa no mundo. Segundo Bock, cada grupo recebe uma verba mínima e tem a missão *“de ajustar e unir a cultura dessas unidades dispersas, mantendo-as conectadas com o restante do Google e estimulando as discussões”*.

Outro exemplo que rendeu transformações dentro da empresa foi o poder de decisão entregue pelos executivos do Google a um grupo de engenheiros. *“(…)fornecemos a um grupo de 30 engenheiros dados anônimos sobre desempenho e remuneração de todas as pessoas da área de engenharia e pedimos que definissem como os bônus seriam distribuídos. Eles queriam que o sistema fosse por meritocracia.”*

A partir dessa ação que deu aos colaboradores poder de decisão, algumas situações passaram a receber mais atenção dentro da empresa como, por exemplo, diferenças salariais entre homens e mulheres que desempenham a mesma função. “*Em parte, graças à contribuição dos googlers, nossos sistemas de remuneração são desenvolvidos com o objetivo de eliminar esse tipo de viés e desigualdade estruturais”*, destaca passagem do livro.

Laszlo Bock ressalta que a construção de ambientes de trabalho onde os profissionais possam se sentir, de fato, integrantes e parte serão uma regra no futuro. *“Nas próximas décadas, as pessoas mais qualificadas e esforçadas migrarão para os lugares onde tiverem condições de se dedicar a trabalhos significativos e de contribuir para o destino de suas organizações. A defesa dessa posição, porém, também é moral, enraizada na mais elementar das normas de conduta: trate os outros como gostaria de ser tratado”,* afirma.

**Potencialize a autonomia de sua equipe**

De volta à Raccoon, Kehdi ressalta a qualidade da equipe, com alto grau de capacitação e que atua com total confiança dos fundadores para gerir projetos, atividades e ações. Segundo o COO, a autonomia que os funcionários recebem dentro da agência é um diferencial em relação a outras empresas.

Na visão do fundador, autonomia rende equipes mais produtivas e incentiva o desenvolvimento profissional do indivíduo. *“A gente dá autonomia para caramba, a gente realmente acredita que a galera é muito acima da média e tem condições de tocar grandes problemas”*, destaca o COO.

**Ambiente colaborativo e integrado**

Ao analisar os principais pontos abordados por Túlio Kehdi, COO da Raccoon Marketing Digital, o professor e consultor Roberto Tomaoka destaca a importância de se prezar pelo trabalho colaborativo em detrimento do individual.

De acordo com Tomaoka, o conceito essencial que deve estar ligado a este modelo de trabalho é o da autonomia. A empresa que coloca em sua rotina essa prática cria um ambiente de estímulo ao desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador, do seu senso de responsabilidade, de sua criatividade, resposta a desafios, dentre outras características.

Na prática, esta concepção de organização do trabalho permite que os times tenham maior poder de decisão sobre as ações a serem desenvolvidas, podendo definir entre si os cronogramas e prioridades de execução, além de dividirem internamente na equipe os objetivos que cada membro deve alcançar para que o todo atinja com sucesso o objetivo central.

A autogestão de equipes deve ser considerada como modelo a ser alcançado no processo de organização das estruturas de trabalho das empresas, pois este formato possibilita que os indivíduos desenvolvam suas potencialidades com autonomia em um cenário de trabalho colaborativo, onde todos dependem de todos, aprendem, realizam e crescem juntos, com o apoio de um líder mentor, responsável por prestar assistência em momentos particulares e de dúvidas que não possam ser sanadas dentro das equipes.

Em ***Um novo jeito de trabalhar***, o autor Laszlo Bock aborda as questões de autonomia e ambiente como algo prioritário para o sucesso de uma organização. Segundo ele, “*uma das mais nobres aspirações de um ambiente de trabalho deve ser a de se tornar um lugar de refúgio, onde as pessoas tenham liberdade para criar, construir e crescer”*.

Para dar sentido a esse pensamento, umas das ações do Google foi justamente diminuir o poder de gerentes e confiar no time dando valor e voz a ele. *“O primeiro passo para o empoderamento em massa é fazer com que falar com franqueza seja seguro para as pessoas. Por isso tiramos tanto poder quanto possível dos gestores. Quanto menos autoridade formal tiverem os gestores, mais liberdade terão as equipes para inovar”*.

**Mas…seja presente!**

Mesmo em equipes com alto grau de autonomia, a referência de um líder ou gestor não deve ser desprezada. No caso da Raccoon, Kehdi expressa que, mesmo sendo uma equipe autônoma e capacitada para identificar, planejar e executar as melhores soluções para os clientes, os profissionais têm total respaldo dos diretores em assuntos mais problemáticos ou que estão acima das suas atribuições ou responsabilidades. *“Na tomada de decisões, porém, a hierarquia é importante. É a única maneira de superar impasses e, como recurso final, é uma das responsabilidades básicas da administração”*, afirma Laszlo Bock em um dos trechos de seu livro.

Dessa forma, o time da Raccoon encontra sempre suporte do líder para aprendizados e para a evolução dos desafios do dia a dia.

**Como a cultura organizacional impacta no processo de recrutamento e organização do trabalho**

O **QuintoAndar** é uma startup focada em simplificar a locação de apartamentos residenciais. O site e o aplicativo mobile da empresa conectam inquilinos e donos de imóvel de um jeito mais rápido e seguro. Uma empresa inovadora construída sob uma cultura ágil e que busca o alto desempenho.

O professor Francisco Rolfsen Belda traz a definição de cultura como **“um complexo de valores, crenças, conhecimentos, costumes que fazem parte da identidade de uma organização”**. Para ele, a cultura de uma organização relaciona-se não só ao ambiente da empresa bem como com todo o ecossistema em que está inserida, refletindo aspectos culturais e econômicos, além de absorver elementos das diversas comunidades presentes, interna e externamente.

Outro fator relevante ao se pensar em cultura organizacional é a sua dinamicidade, ou seja, está em constante construção por ser diretamente influenciada pelo tempo, ambiente e pessoas.

“A cultura também é dinâmica, ela se transforma ao longo do tempo, na medida em que a empresa supera aquelas fases iniciais do seu desenvolvimento e começa a incorporar responsabilidades, compromissos e relacionamentos com outras esferas de atuação para além do seu grupo fundador”, pontua o professor.

O CEO do **QuintoAndar**, Gabriel Braga, detalha a evolução da cultura na empresa e como o alinhamento das expectativas são importantes desde o momento da contratação dos profissionais que irão integrar o time.

A empresa busca no mercado profissionais que apresentem, já durante o processo de seleção, o conjunto de valores que a empresa prioriza. Em inglês a expressão ***“hiring on fit”*** vem ao encontro desse contexto.

“A gente procura pessoas que já encarnam aquele conjunto de valores que a gente quer, que a empresa como um todo tenha. Se você erra no recrutamento dessas pessoas, é quase impossível que depois vá fazer funcionar quando se põe todas juntas na mesma sala”, destaca o CEO. Uma vez admitidos no **QuintoAndar**, a organização do processo de trabalho e o ambiente influenciam no bom desempenho dos colaboradores.

Braga acredita que profissionais com perfil mais proativo, independente e movido a desafios são aqueles com mais chance de ter um bom desempenho dentro da empresa. “A gente se preocupa muito com recrutamento e se preocupa muito com o ambiente que criamos para cultivar o tipo de valor e atitude que a gente espera”, ressalta.

O professor Belda apresenta ainda outro fator determinante em empresas, sobretudo nas startups, que é a capacidade de agilidade diante de processos e decisões. Característica que pode ser mais facilmente absorvida por que empresas que adotam modelos de trabalho semelhantes ao do **QuintoAndar**.

Quando se está num mercado competitivo, ser ágil na análise do seu negócio ou produto é ponto predominante para o seu sucesso ou fracasso, dessa forma, conseguir diagnosticar entraves e obstáculos e corrigi-los rapidamente se torna uma grande vantagem frente a seus concorrentes.

Ainda de acordo com o professor, o planejamento de uma empresa é importante, entretanto, não pode ser um ponto de engessamento em momentos que requerem habilidade e agilidade na tomada de decisão.

Contudo, fica o alerta: ***“agilidade não deve ser confundida com um movimento rápido e frenético, que pode ser muitas vezes caótico, a agilidade deve ser acompanhada de um processo metódico, com base em um modelo de desenvolvimento ágil”***, destaca o professor, que sugere aos empreendedores as metodologias adotas pelas engenharias de produção e software como boas referências para quem busca conhecer melhor os métodos de processo de desenvolvimento ágil.

**Como criar e manter uma cultura de alto desempenho**

Uma prática adotada pelo **QuintoAndar** e que, de acordo com o CEO Gabriel Braga, trouxe bons resultados para a empresa é a organização dos colaboradores em times multidisciplinares, focados e alinhados a uma cultura de alto desempenho.

***Os pequenos grupos são formados por profissionais com habilidades diversificadas e trabalham juntos pautados por objetivos claros e métricas definidas, onde cabe à equipe traçar as estratégias para alcançar suas metas da melhor forma possível, assumindo as responsabilidades sobre as decisões corretas ou erradas ao longo do processo.***

Além disso, essa organização proporciona a integração de profissionais com diferentes formações, experiências e background, pois diversidade é um dos pontos fundamentais dentro da startup **QuintoAndar**.

“Eu acho que a configuração de times pequenos multidisciplinares, com bastante autonomia e responsabilidade, é uma fórmula que pode ser aplicável para outras pessoas e empresas”, destaca o CEO.

Braga justifica a organização da equipe nesse formato de trabalho como uma maneira de eliminar reuniões pouco eficazes de planejamento.

Segundo o CEO, com times pequenos e objetivos bem definidos, as ações se tornam mais eficientes e irão envolver todos os departamentos comprometidos com aquela meta específica.

A **autonomia** também é diferencial nesse formato, pois prioridades e tomadas de decisão serão de responsabilidade dos times, garantindo agilidade e mais qualidade ao processo como um todo.

Normalmente, as companhias de base tecnológica escolhem as consideradas metodologias ágeis como método de trabalho. E cada metodologia tem suas características próprias, embora, todas elas prezem pela organização dos times em grupos pequenos e multidisciplinares, chamados atualmente de **Esquadras**, termo adotado pelo **Spotify** para identificar os seus times de trabalho. Em geral, cada Esquadra é responsável pelo desenvolvimento de um aspecto do produto ou serviço.

O **Design Sprit** é uma das metodologias em que pequenas equipes multidisciplinares são elementos característicos. Este é um método criado pelo designer Jake Knapp no Google Ventures, um braço do Google que visa acelerar empresas com alto potencial de sucesso. A metodologia é centrada no usuário, iterativa, prática e colaborativa. Se baseia em metodologias ágeis e lean para ajudar as equipes a criar e prototipar soluções de forma rápida e simples.

Jake Knapp, John Zeratsky e Braden Kowitz são autores de ***Sprint – O método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias***. O livro traz o passo a passo para que a aplicação do método seja eficiente, explicando por exemplo quais os projetos mais indicados e qual o papel de cada profissional dentro da equipe, além de detalhar as atividades a serem desenvolvidas em cada dia do Sprint.

Segundo os autores, o Sprint é ideal para empreendedores que precisam iniciar projetos complexos e desafiadores, mas não sabem por onde começar. Agora, se a empresa busca apenas uma melhoria incremental, o Sprint não é a melhor metodologia.

Os principais casos para aplicação da Metodologia Sprint são em projetos de alto investimento; projetos com prazos curtos; e projetos parados. De acordo com os autores, em um Sprint é possível resolver problemas de forma rápida e efetiva, e ir além do MVP (mínimo produto viável), pois é possível criar protótipos realistas para coletar feedbacks reais dos clientes e manter a velocidade da entrega.

O ciclo de um Sprint é de cinco dias e cada dia tem tarefas e atividades que devem ser cumpridas para que o processo seja sequencial. Mas antes de começar o Sprint, de acordo com o livro, é importante que o time se conheça e saiba qual o papel de cada um dentro do Sprint; que o processo esteja bem alinhado e que o time entenda qual o problema a ser resolvido.

Tomando por base que o Sprint se inicia na segunda-feira e se encerra na sexta-feira, ou seja, cinco dias correntes, tem-se uma etapa do Sprint a cada dia:

**Dia 1 – Entender e definir**

O foco é buscar o melhor entendimento do problema como um todo e mapear os desafios. Nessa etapa é importante que as pessoas compartilhem seus conhecimentos e experiência, pois cada profissional tem algo a acrescentar na forma como lida com o problema a ser resolvido. Ao final do dia é importante que esteja claro para o time o propósito do sprint e as partes do problema que serão resolvidas.

**Dia 2 – Propor ideias**

Momento de explorar tantas ideias quanto for possível. Semelhante ao processo de brainstorming, mas nessa etapa cada indivíduo do time começa trabalhando sozinho para desenhar soluções detalhadas no papel e não em grupo como é um típico brainstorming. Durante três minutos, cada pessoa deve apresentar suas ideias. Depois, as três melhores ideias são escolhidas e os participantes rascunham soluções potenciais para cada uma delas. No dia seguinte será o momento da decisão.

**Dia 3 – Decisão**

É o momento das decisões. O grupo terá várias opções para analisar e então eleger a que será desenvolvida. As ideias devem ser coladas na parece, sem revelar quem é o autor, e discutidas por cinco minutos cada. A ideia mais votada vence e as outras podem se tornar parte de um próximo sprint.

**Dia 4 – Prototipar**

Essa é a etapa de prototipar a solução escolhida. O ideal é ter até o fim do dia de trabalho um protótipo de média/alta fidelidade para coletar um feedback efetivo.

**Dia 5 – Validar**

Hora de apresentar o protótipo aos usuários e coletar feedbacks. Trecho do livro sobre esse momento diz que o protótipo exposto a 5 pessoas revela 80% dos problemas, reduzindo a necessidade de milhares de feedbacks para validar o projeto.

O ciclo de Sprint é rápido e de baixo custo. Ajuda a resolver grandes desafios e a reduzir o risco do projeto. O grande benefício do Sprint é permitir que ideias sejam testadas e validadas sem gastar meses de desenvolvimento.

Outro ponto bem importante destacado ao longo do estudo de caso pelo CEO do **QuintoAndar** se refere a forma como a empresa busca se desenvolver, como por exemplo, mentorias e apoio de profissionais experientes que contribuíram ou ainda contribuem para o avanço do negócio. Braga cita o apoio recebido por professores da  ***Universidade de Stanford*** no período em que ele e o sócio André Penha estavam na escola americana.

“A gente teve o privilégio de ter vários mentores, desde quando a gente estava em Stanford, quando a gente começou a incubar, conversávamos com vários professores e cada um com seu background, sua expertise, complementaram a ideia de forma interessante”, afirma o CEO.

No retorno ao Brasil, logo no início da empresa, Braga também destaca que buscou auxílio de pessoas, chamadas por ele de Angels, que poderiam por meio de experiências e conhecimento contribuir em algum aspecto do negócio.

***“A gente sempre procura ter uma diversidade de pessoas no nosso time interno ou no time de advisors (conselheiros) que podem oferecer diferentes perspectivas sobre a mesma coisa e perspectivas complementares”***, ressalta.

**Como a liderança com empatia motiva o time a alcançar resultados**

A **Raccoon** é uma agência de marketing digital, localizada em São Carlos (SP), que atende grandes empresas em todo o país. Fundada pelos sócios **André Palis** e **Tulio Kehdi**, dois ex-funcionários do Google que identificaram a oportunidade no mercado de criar uma agência focada na entrega de resultados, visão analítica, criatividade, busca constante por eficiência e prestação de serviço de alta qualidade.

Neste estudo de caso, Tulio Kehdi, diretor de operações da empresa (COO), apresenta quais são suas grandes inspirações para empreender. Uma delas é observar os exemplos que estão a sua volta, ou seja, a dedicação e o progresso pessoal dos funcionários da Raccoon.

*“Me inspira ver um cara que começou há pouco tempo aqui e que está destruindo, está trazendo resultados…esse cara me faz acordar cedo e ter mais gás de aprender, mais gás de entregar, é muito mais bottom-up do que top-down”,* destaca o COO.

**Empatia para liderar**

O empreendedor revela que tem o hábito de se colocar no lugar do outro frente a algum problema ou situação. Segundo ele, este é um exercício de empatia. Ao pensar dessa maneira, Kehdi consegue perceber que, na maior parte dos casos, as pessoas que estão à frente dessas situações estão fazendo seus melhores esforços, inclusive, muito melhor do que o próprio COO poderia fazer.

*“Eu acho que o meu maior exercício no dia a dia de trabalho é empatia, é me colocar no lugar de quem for, e pensar o que eu queria estar ouvindo a essa hora… Eu quero que meu chefe tome essa decisão por mim ou eu quero ter autonomia para tomar essa decisão…Então, eu sempre tento me colocar no lugar das pessoas … tá muito melhor na sua mão do que se eu quiser tomar uma decisão”*, revela.

**Equipe motivada por desafios**

A Raccoon acredita que uma das melhores maneiras de motivar a equipe são os desafios propostos. Muitas vezes o grau de desafio que o indivíduo encontra nas tarefas dentro da empresa é fator determinante para o nível de dedicação e entrega que ele irá atribuir ao trabalho. No ambiente organizacional, manter esse estímulo faz diferença no desempenho final.

Entretanto, nem sempre é fácil manter os desafios realmente atraentes para toda equipe durante todo o tempo. Com a intenção de estimular sempre o time, a Raccoon costuma, por exemplo, revezar as equipes entre as contas atendidas, motivando o profissional a ter um novo desafio, ter que lidar com outros clientes, a desenvolver novas habilidades e a adquirir mais conhecimento.

Outra forma de estimular o time é a participação em **Chusmas**. A Raccoon estabeleceu como sendo Chusma um grupo de pessoas engajadas em torno de um tema específico e que tem como atribuição discutir e debater questões relacionadas ao assunto.

As Chusmas envolvem diversos aspectos dentro da Raccoon como cultura, diversidade e infraestrutura, são formadas pelos funcionários e possuem autonomia e orçamentos próprios.

Todos esses pontos são estratégias utilizadas na Raccoon afim de motivar os colaboradores e garantir com que eles tenham prazer em continuar trabalhando na empresa.

Isso é possível pela qualidade da equipe, pela cultura da empresa e também pela postura da diretoria, entretanto, é importante frisar que, como qualquer outro tipo de negócio, muitas vezes a pressão por resultados, bom desempenho e crescimento se faz presente.

**Lidando com a pressão**

De acordo com o COO, Tulio Kehdi, a pressão existe quando há o entendimento, por meio da análise de métricas e resultados, de que a empresa está abaixo da capacidade de trabalho, ou seja, quando a entrega, dedicação e comprometimento com as atividades não estão em 100% e podem prejudicar a execução e sucesso dos projetos.

O COO da Raccoon pontua também que a empresa busca dar segurança aos funcionários quando, por motivos alheios ao trabalho da empresa, há a saída de algum cliente. Segundo Kehdi, é preciso entender o que aconteceu, mas em casos em que a opção de encerrar a parceria é do cliente e não se relaciona com a qualidade do serviço entregue pela Raccoon, a empresa considera que não há o que ser feito, não houve responsabilidade de nenhum agente interno e aceita a decisão do cliente.

**Preservar o ambiente para entusiasmar pessoas**

Os mecanismos explorados pela Raccoon têm como propósito central construir um ambiente de trabalho saudável e criativo para as pessoas, pois é parte da cultura da empresa promover esse sentimento de pertencimento, participação e autonomia.

Empresas com culturas similares à da Raccoon também focam nesse mesmo objetivo. Manter um ambiente salutar que preze pelo bem-estar e motivação dos colaboradores é um assunto amplamente abordado pelo presidente da ***Pixar Animation*** e ***Disney Animation***, Ed Catmull, no livro **Criatividade S.A.**

Guardadas as proporções e segmentos de atuação, assim como a Raccoon, a Pixar valoriza sua cultura e tem as pessoas como foco. Em um segmento em que a criatividade é rei, o ambiente em que todos os agentes estão imersos deve ser guiado por autonomia, liberdade e desafios. E essa era a meta dos fundadores do estúdio de animação, mas nem sempre foi fácil.

**Ed Catmull** conta que após a finalização do primeiro longa da Pixar, o sucesso mundial *Toy Story*, ao conversar com alguns funcionários, em especial, os gerentes de produção, percebeu que ao longo do processo de realização do filme, que foi altamente estressante, algumas situações prejudicaram o ambiente da Pixar, apesar de todos os esforços dos líderes por estarem sempre disponíveis para o diálogo. O que Catmull descobriu foi que esses profissionais, embora passando por algum desconforto na Pixar, por diversos motivos, mantiveram-se firmes e atuantes em razão do sentimento que tinham de que estavam fazendo história naquele momento e pelo fato de John Lasseter, diretor de criação da empresa, ser um líder inspirador. Essas pessoas gostavam tanto do que estavam fazendo que se dispuseram a relevar as partes do trabalho com as quais se ressentiam. Entretanto, na hora de dar continuidade ao trabalho dentro da Pixar, essas questões foram colocadas à prova e expostas à Ed Catmull.

Para o presidente, deparar-se com a constatação de que nem tudo ia bem dentro da Pixar, mesmo que para um grupo de profissionais, fez com ele se engajasse a resolver esse desafio, pois, na visão dele, se esse tipo de cenário continuasse a ocorrer dentro da empresa, a Pixar poderia ser destruída. Um novo propósito surgia para Ed.

A solução foi deixar claro a toda a empresa que todos poderiam falar com todos, a qualquer momento, sem medo. A comunicação se tornou mais direta. A mudança não aconteceu da noite para o dia, mas foi fundamental para o fortalecimento da cultura da Pixar.

*“(…)Mas uma coisa estava clara: descobrir como construir uma cultura criativa sustentável – que levasse de fato, a sério, coisas como honestidade, excelência, comunicação, originalidade e autoavaliação, por mais que isso incomodasse – não era uma tarefa única. Era um trabalho de todos os dias, em tempo integral, que eu queria realizar”* diz Catmull.

Para o empreendedor, que tinha como meta inicial realizar o primeiro longa-metragem de animação e que acabara de concluir essa missão com o lançamento do *Toy Story*, uma nova meta que se relacionava diretamente às pessoas que formavam a grandiosidade da Pixar se fez presente, como ele próprio explica nas páginas de **Criatividade S.A.**

*“Como poderíamos liberar os talentos daquelas pessoas, mantê-las satisfeitas e não permitir que as inevitáveis complexidades que acompanham qualquer empreendimento colaborativo nos prejudicassem no caminho? Essa foi a tarefa que designei para mim mesmo – e que me anima até hoje”.*

**Manter ritos que inspiram a equipe com autonomia cria um ambiente dinâmico e de alto desempenho**

Buscar insights em outros negócios e adaptá-los para o perfil da **Raccoon** também é uma forma que os fundadores da empresa encontram para manter o ambiente dinâmico e inspirador para o pleno desenvolvimento da equipe.

Um exemplo de rito que foi incorporado à Raccoon é um projeto originalmente desenvolvido na *Samba Tech*, empresa mineira líder de mercado em gestão e distribuição de vídeos online na América Latina. O projeto consiste em eleger um “prefeito” da empresa, com autonomia e orçamento para realizar melhorias que beneficiem todos os funcionários.

Para eleger o prefeito, tem-se um processo eleitoral completo, com candidatos, propostas e votação. Segundo o COO da Raccoon, **Tulio Kehdi**, ações como esta reforçam a autonomia e integração da equipe.

Muitas das ideias introduzidas na empresa são provenientes das conexões mantidas com outros empreendedores. O diálogo, o acesso e a conexão com diversas redes de empreendedorismo pelo Brasil são fundamentais para o desenvolvimento pessoal e também do negócio, opina o empreendedor.

**Ritos para manter a motivação e criatividade estimulada**

A adoção de mecanismos e ritos que, de certa forma, transformem os colaboradores em protagonistas ao mesmo tempo que mantenha um ambiente estimulante e criativo é comum entre grandes organizações com culturas fortes e inovadoras.

No livro **Criatividade S.A**., o empreendedor Ed Catmull, presidente da *Pixar Animation* e *Disney Animation*, contextualiza através da história dessas duas empresas como a cultura é essencial para manter a criatividade e a motivação entre os colaboradores, que são, de fato, a força das organizações. Catmull conta vários ritos adotados tanto na Pixar quanto na Disney Animation que fazem total diferença para a manutenção da criatividade e excelência na qualidade dos filmes lançados.

Um dos primeiros ritos introduzidos na Pixar surgiu oficialmente em um momento de grande dificuldade que o estúdio passava durante a produção de Toy Story 2 e persiste até hoje.

O “*Banco de Cérebros*”, formado por um seleto grupo de líderes da Pixar, reúne-se a cada dois ou três meses com o objetivo de avaliar os filmes que estão em produção pelo estúdio. *“Sua premissa é simples: junte numa sala pessoas inteligentes, apaixonadas, encarregue-as de identificar e solucionar problemas, e as encoraje a ser sinceras umas com as outras”*, é assim que Catmull define o objetivo principal desta que ***“é uma das mais importantes tradições da Pixar”***, segundo o empreendedor, que salienta ainda ser o ingrediente essencial do *“Banco de Cérebros”* a sinceridade.

Quando Ed Catmull e John Lasseter assumiram a Disney Animation, um dos principais desafios era formatar um sistema de feedback que funcionasse. O *“Banco de Histórias*” já existia na Disney, mas não desempenhava um papel realmente efetivo como o *“Banco de Cérebros”* na Pixar. Após um longo processo para entendimento do quão importante era esse espaço colaborativo de feedbacks e construção, a Disney Animation também consolidou o seu próprio rito.

Outro importante rito incorporado às tradições da Pixar Animation é o *Postmortems*. Recebe essa nomenclatura a reunião realizada após a conclusão de um filme, na qual são exploradas as coisas que deram certo ou não, e as lições aprendidas ao longo do processo. O primeiro *Postmortem* foi realizado após a finalização da segunda produção da Pixar, o filme Vida de inseto, em 1998. Na concepção de Catmull existem cinco razões para se fazer um rito como este, são elas:

– Consolidar o que foi aprendido  
– Ensinar a quem não participou do processo de produção  
– Não permitir que se desenvolvam ressentimentos entre as pessoas por conta de mal-entendidos ou erros durante o processo  
– A elaboração do *Postmortem* força à autorreflexão  
– Promover a corrente do bem para seguir em frente

**Pessoas são mais importantes que processos**

A análise da professora e consultora Mônica A. Clemente sobre as práticas apresentadas pela **Raccoon**, neste estudo de caso, traz à tona as recorrentes transformações pelas quais a economia global passa e que influenciam empresas por todo o mundo

Nesse cenário de mudanças e incertezas constantes, os colaboradores também são impactados e, por isso, cabe às organizações manter um ambiente de trabalho seguro, atraente e motivador.

Na **Raccoon**, isso é também uma preocupação. Como dito neste estudo de caso, técnicas e práticas foram adotadas pela empresa para manter o ambiente organizacional estimulante a todos.

A especialista destaca como positiva essa postura da empresa, especialmente por proporcionar situações em que colocam os colaboradores como protagonistas dentro do ambiente corporativo, atribuindo a eles o poder de escolha e decisão, mas sempre acompanhados de responsabilidades.

Em **Criatividade S.A.** o valor de uma cultura focada no estímulo à pessoa como forma de preservar a criatividade e um ambiente estimulante transparece como ponto central da Pixar e da Disney Animation. Existe um compromisso em proteger a criatividade de cada funcionário. A partir disso, o que os torna diferentes é a disposição para encontrar e resolver problemas, tendo sempre como foco ajudar seus funcionários a criarem as coisas mais impressionantes para transformá-las em filmes que encantem a todo mundo.

Para finalizar, a especialista destaca que para adotar práticas diferenciadas, com o intuito de engajar a equipe, é preciso que a cultura organizacional seja condizente com esse modelo de gestão. Empresas construídas sobre bases de uma cultura organizacional mais tradicional e estruturada terão dificuldades para uma mudança tão divergente de comportamento.

**Como fortalecer uma cultura autônoma e colaborativa por meio da Metodologia OKR**

Ter uma equipe integrada e alinhada sobre quais são os desafios, objetivos e missão da empresa proporciona muitas vantagens, sobretudo um ambiente de trabalho mais harmônico em relação ao propósito final.

A experiência que o co-fundador e CEO da **MaxMilhas**, Max Oliveira, compartilha neste estudo de caso vem ao encontro dessa ideia de integração e fortalecimento da cultura da empresa.

A MaxMilhas é uma plataforma digital que faz a intermediação entre compra e venda de milhas, possibilitando descontos de até 80% em passagens aéreas. A startup criada em 2013, em Belo Horizonte (MG), tem como proposta conectar quem quer voar, a preços mais acessíveis, a quem possui milhas e não tem tempo de utilizá-las antes do prazo de expiração e quer transformar essa vantagem em um benefício monetário.

A cultura de uma empresa deve-se muito pelos costumes, formas de lidar com os diversos públicos envolvidos (como clientes, stakeholders, fornecedores, o próprio time e etc), aspectos físicos, visões e valores da empresa, ou seja: é desenvolvida no cotidiano. O autor Laszlo Bock retrata em seu livro **Um Novo Jeito De Trabalhar** as características presentes na cultura das empresas, destacando que estabelecer uma boa cultura é crucial para o bom funcionamento geral de uma empresa. O autor traz como exemplo o Google.

Não é incomum associarmos a cultura do Google aos aspectos físicos da empresa, como academias, locais para os funcionários descansarem, games e todo o dinamismo ofertado, porém, segundo o autor Laszo, a cultura do Google vai muito além disso. É baseada em 3 pilares: *missão* (“organizar as informações do mundo e torná-las mundialmente acessíveis”), *transparência* (todas as informações sobre a empresa podem ser compartilhadas com o time) e *voz* (garante aos funcionários o direito de se manifestar sobre a direção da empresa a qualquer momento).

Esses atributos tornam a empresa um local interativo, aproximando o time e fazendo com que todos se sintam à vontade, tanto para desenvolver sua criatividade, quanto para se relacionar com a empresa como organização.

Na MaxMilhas percebe-se alguns aspectos parecidos com o que o autor mencionou em seu livro. **Faz parte da cultura da startup a criação de um ambiente de trabalho que motive e inspire o time e uma das formas para que isso de fato se concretize é a difusão de “lemas” a ser seguidos**.

***“A gente tem algumas frases que foram importantes na nossa trajetória e são utilizadas no dia a dia. É legal que a própria operação, as próprias pessoas estão utilizando, não só a liderança, e a gente vai internalizando, pois as frases têm o conteúdo da nossa cultura”***, reforça Oliveira.

Algumas das frases utilizadas dentro da MaxMilhas e que têm impacto positivo junto ao time são: “problemas são oportunidades”; “só é bom para gente se for bom para o cliente”; “construir junto é muito maior” e “não existe o impossível para quem faz acontecer”.

Oliveira destaca que cabe a ele visualizar e traçar os grandes desafios da MaxMilhas e, a partir disso, discutir e formatar com pessoas chaves de cada área, e levando em consideração o posicionamento de toda a equipe, os objetivos e metas de cada setor.

O CEO da MaxMilhas explica que no início da empresa, as reuniões de avaliação e desempenho dos colaboradores eram semanais, de curto tempo e realizadas individualmente. CEO, gestor da área e funcionário conversavam sobre os objetivos, progressos da semana e atividades seguintes.

***“A pessoa determina o que ela vai fazer. Ela sabe o objetivo dentro do trimestre e determina como vai caminhar”***, destaca Oliveira, que ressalta que com esse método, cada colaborador classifica seu próprio desempenho perante as atividades.

Ainda nesse sistema de relacionamento, quando o colaborador relatava algum problema ou situação que necessitava de um suporte maior por parte dos gestores do negócio, uma nova reunião era agendada para discutir essa questão em específico.

Com o crescimento da empresa, aumento dos departamentos e também das funções e atividades de cada um, este modelo precisou passar por adaptações para contemplar as características de cada setor.

Por exemplo, departamentos menores continuam com reuniões semanais, em outros maiores, o **OKR**(Objectives and Key Results) será em grupo, assim como as avaliações podem passar a ser quinzenal.

**O OKR é uma metodologia de gestão e comunicação interna que alinha os objetivos e metas a curto prazo, com a equipe. Visando a transparência, interação e engajamento da equipe toda baseada nos objetivos e metas da empresa. A sigla OKR é a junção de Objetivos e Resultados-Chave (Key Results), a primeira qualitativa e a segunda quantitativa.**

Oliveira reforça que em todas as situações a ideia é ter OKRs elásticas, que permitam aos colaboradores e ao time pensar e desenvolver as melhores soluções para cada desafio proposto.

***“A ideia da OKR é de tentar pensar em objetivos realmente ousados, para ir além e dar autonomia para a pessoa chegar nessas soluções”***, afirma o CEO.

**Análise SWOT para incentivar o intraempreendedorismo a favor do negócio**

Em sua contribuição neste estudo de caso, o professor Francisco Rolfsen Belda destaca inicialmente aspectos básicos na construção de uma cultura organizacional fortalecida e agregadora.

Nesse sentido, entre os pontos principais abordados pelo especialista está o relacionamento entre empresa, colaboradores, clientes e fornecedores. De acordo com Belda, ***“um empreendimento não é apenas um plano de negócios, um quadro canvas na parede, um empreendimento ganha sua identidade a partir de uma cultura, construída no dia a dia nas relações humanas, tanto dentro da empresa, tanto no relacionamento com o cliente e tantos outros stakeholders que participam do ecossistema no qual a empresa se insere”.***

Considerada um desafio, a cultura de uma empresa deve ter um caráter motivante, que cative e integre a todos. A dificuldade recai justamente em conseguir unificar em valores e ideais os inúmeros fatores que estimulam cada indivíduo particularmente e promover o senso de intraempreendedorismo entre os colaboradores.

É impossível falar sobre intraempreendedorismo sem mencionar o Google. O *Google* é um exemplo de cultura para qualquer empresa, pois além de engajar os seus funcionários baseando-se nos alicerces da sua cultura, que já foram mencionados anteriormente – missão, transparência e voz-, também estimula a criatividade e o **desenvolvimento pessoal, dando autonomia ao funcionário para poder organizar seu próprio trabalho e também focar uma parte do seu tempo em projetos pessoais.** Em seu best-seller ***Um Novo Jeito De Trabalhar***, Laszlo Bock menciona que engenheiros da empresa podem dispor de 1/5 de sua carga horária semanal para se dedicarem aos seus próprios projetos.

Essas características do Google inserem cada vez mais o profissional dentro da totalidade da empresa, além de permitir que ele consiga se desenvolver, num ambiente dinâmico, de diálogo constante e sem o peso de pressões hierárquicas.

Contextualizando os diferenciais abordados pelo Google e os ensinamentos do professor Belda, cabe aos sócios de um negócio identificar e promover um ambiente estimulante para seu time, onde cada um posso buscar da melhor forma atingir as metas e objetivos propostos.

O professor Belda cita como uma ferramenta importante no auxílio desse desenvolvimento junto à equipe, a aplicação da Análise **SWOT** (ou FOFA, em português).

A Análise **SWOT** é uma das ferramentas mais utilizadas para o planejamento estratégico de uma empresa ou de novos projetos. A sigla em inglês significa **Strengths, Weakness, Opportunities e Threats, que traduzidas para o português significam: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, formando a sigla FOFA.**

Através da análise **SWOT** é possível realizar um diagnóstico completo sobre o negócio e o ambiente que o cerca e, a partir daí, traçar a Matriz **SWOT**, que identifica os principais fatores internos a serem trabalhados e os pontos externos que demandam atenção.

Trazer a participação do time ou dos principais especialistas em cada área para a análise **SWOT** é um ganho a mais para a empresa, pois é a possibilidade de contar com a contribuição dos profissionais que conhecem de perto as necessidades e as dores do trabalho. Além disso, se torna uma excelente maneira de engajar o time e despertar o senso de pertencimento e participação dos colaboradores perante definições estratégicas do negócio.

***“Fazer com que essa análise seja internalizada pelos membros da equipe é garantir um alinhamento entre a visão do empreendedor e a visão dos membros, mas isso não deve ser uma camisa de força, porque muitas vezes o que um integrante da equipe identifica como fraqueza, o outro pode ver como uma oportunidade de inovar, superando aquela fraqueza e transformando-a em um desafio a ser vencido e, portanto, em uma oportunidade a ser aproveitada”,*** ressalta o professor.

**Estreitar relacionamento entre empresa e colaboradores**

A **Raccoon Marketing Digital**, comandada pelos sócios André Palis e Túlio Kehdi, é uma empresa com uma cultura bem aberta ao diálogo, ao compartilhamento de ideias e informações, formando assim um ambiente integrador, que estimula empresa e colaboradores a buscarem oportunidades para o desenvolvimento profissional, pessoal e do negócio.

De acordo com o COO da Raccoon, Túlio Kehdi, para que esse relacionamento se concretize, a empresa adotou o sistema utilizado no Google para se comunicar mais diretamente com os funcionários, chamado de ***One on One***.

**Um a um**

O método One on One visa ser uma maneira direta para feedbacks honestos entre gestor e colaborador, onde espera-se tratar de diversos assuntos, não só relacionados ao trabalho, mas também sobre vida pessoal, carreira, desafios, projetos particulares, etc.

Essas reuniões são oportunidades para a construção de bons relacionamentos, além de criar um canal para desenvolvimento de carreira, coaching, confiança e feedback. Gestores que utilizam essa prática a consideram como uma das melhores formas para entender as fases do colaborador e o que ele espera da empresa e sua gestão.

Na Raccoon, as sessões de ***One on One*** são quinzenais e têm apresentado bons resultados na avaliação do diretor, pois permitem uma conversa sincera com o colaborador e reforçam o relacionamento, grau de confiança e afinidade entre todos.

A Raccoon entende que o bem-estar pessoal do funcionário é importante e o ***One on One*** tem resultado em avaliações relevantes para a empresa, pois são pequenos acompanhamentos mais pontuais e constantes que ajudam a compreender o papel da empresa na vida do funcionário.

**Equilibrando as pontas**

O foco no colaborador é também uma das premissas da empresa mundial Pixar Animation, como detalha em seu livro **Criatividade S.A** o empreendedor e presidente da companhia, Ed Catmull. A empresa de animação americana desenvolve inúmero projetos e práticas para manter um ambiente de trabalho cativante e inspirador para seus profissionais e o cuidado com o bem-estar global do colaborador também é expresso no livro como um dos zelos.

Sobre isso, Catmull escreve no livro: “*Para sobreviver no longo prazo, precisamos cuidar de nós mesmos, apoiar hábitos saudáveis e encorajar nossos funcionários a ter vidas satisfatórias fora do trabalho”*. Em outro trecho reforça a ideia: *“Na Pixar, fiz com que todos soubessem que sempre devemos ter flexibilidade para reconhecer e apoiar a necessidade de equilíbrio de todos os nossos funcionários”*.

**Respaldo ao colaborador**

A professora e consultora Mônica Aquino Clemente, a partir da experiência revelada no estudo de caso, destaca que algumas empresas, em especial as de base tecnológica, estão adotando práticas para promover um ambiente mais integrado e motivante para o desenvolvimento das habilidades, competências e desempenho das equipes.

Além de técnicas já habituais para avaliação e relacionamento com os colaboradores, dentre elas, pesquisa de clima organizacional; pesquisas estruturadas para identificar as necessidades pessoais e individuais voltadas para o trabalho de cada colaborador, a professora ressalta que entender o momento de vida do colaborador é importante também para a empresa.

*“Não dá para desvincular trabalho de questões pessoais. Nós precisamos unificar essas duas questões em volta da motivação do colaborador, pois uma vez o colaborador motivado, entendendo que a empresa valoriza o trabalho dele, o resultado é muito superior”*, afirma a professora.

**Comunicação sem barreiras**

Outra dica importante que a especialista traz sobre motivação e desenvolvimento de times é a manutenção de formas de comunicação claras e simplificadas entre colaboradores e organização.

*“Quanto mais claro você for, identificar e mostrar para o funcionário aonde a empresa pretende chegar e de que maneira ele pode colaborar com a organização, maior vai ser a possibilidade de atingir os resultados esperados. Clareza, objetividade e proximidade são formas de estabelecer uma comunicação, promover um engajamento, um compartilhamento eficiente entre empresa e funcionário”*, ressalta a consultora.

Ainda sob esse aspecto, desenvolver um bom grau de relacionamento acaba por criar também um elevado laço de confiança e sinceridade entre as partes e promovendo um ambiente saudável de trabalho, como afirma Catmull: *“Uma característica marcante de uma cultura criativa sadia é o fato de as pessoas sentirem-se livres para trocar ideias, opiniões e críticas. A falta de sinceridade, se não for controlada, acabará criando ambientes disfuncionais”*.

**Promover o compartilhamento de ideias e manter as equipes baseadas no fit cultural**

Outra abordagem adotada pela **Raccoon Marketing Digital** é a ***Reunião de Aprendizado*** feita mensalmente com todo o time. De acordo com o diretor, essa é uma oportunidade para o compartilhamento de cases de sucesso, práticas adotadas que obtiveram bons resultados e dicas, além de ser mais uma maneira de promover a integração entre o time.

*“Então é uma forma da galera continuar aprendendo e tirando realmente maior proveito das contas e, principalmente, da parte técnica. Essa reunião é essencial, porque traz os drivers de inovação pro nosso negócio”*, comenta Kehdi.

A ***Reunião de Aprendizado*** é mais um exemplo de autonomia que os funcionários têm dentro da empresa, pois é totalmente organizada pela equipe com total liberdade para selecionar cases, preparar apresentações e tudo que for necessário para sua realização.

As ações da Raccoon para o compartilhamento de aprendizados vêm ao encontro do que grandes empresas pregam e são elementos fundamentais de uma jornada de sucesso pois fortalecem a cultura que mantém a organização criativa e inovadora.

Nesse cenário, Ed Catmull ao comentar o papel do líder dentro de uma empresa faz a seguinte observação: *“(…) Será que pensamos na maior parte das atividades como oportunidades de ensino e de experiências como formas de aprendizado? Uma das nossas responsabilidades mais importantes de liderança é criar uma cultura que recompense aqueles que elevam não só os preços de nossas ações, mas também nossas aspirações”*, destaca.

Tendo em vista esse viés educativo e participativo inerente à cultura da Pixar, muitos são os projetos implantados pela empresa americana que encontram sinergia com o propósito da ***Reunião de Aprendizado*** instituída pela Raccoon.

A Pixar sempre prioriza dar espaço para os colaboradores em ações como o Banco de Cérebros e os postmortens. Esses dois ritos foram apresentados na aula [*“Ambiente dinâmico e desafiador motivam o time na Raccoon”*](https://www.academiapme.com.br/estudo-de-caso/tulio-kedhi-raccoon-motivar-talentos/) e revelam como a cultura de troca de experiências e feedback é crucial para a Pixar; contudo, há ainda o Dia de Observações, prática que conta com o envolvimento de toda a equipe da Pixar com o objetivo final de trazer problemas à tona, mas principalmente encontrar soluções para eles através do estímulo à criatividade num permanente processo de inovação.

A ideia do Dia de Observações surgiu a partir de três problemas graves identificados pelos gestores da Pixar e num momento de extrema sabedoria decidiram reunir toda a empresa, em um dia específico, para debater esses e outras questões que o time elegessem como importantes para a empresa.

Nas palavras de Catmull, *“(…) o Dia de Observações foi um sucesso, em parte porque foi baseado na ideia de que consertar coisas é um processo permanente e incremental. As pessoas criativas precisam aceitar que desafios nunca cessam, o fracasso não pode ser evitado e a “visão” com frequência é ilusão. Mas elas também devem sentir-se seguras para dizer o que pensam. O Dia de Observações foi um lembrete de que colaboração, determinação e sinceridade nunca deixam de nos estimular”.*

O primeiro Dia de Observações da Pixar Animation aconteceu em 11 de março de 2013 e contou com a participação de mais de mil colaboradores.

**Montando um time excelente**

Outra grande ênfase da Raccoon é a construção de uma equipe que tenha, de fato, fit cultural com a empresa. Túlio Kehdi afirma que ao contratar profissionais para o time da Raccoon procura observar se o candidato atende ao que se espera em dois quesitos:

*– performance*  
*– identificação com a cultura da empresa*

A agência aplica um período de experiência de 90 dias em todas as suas contratações, justamente para poder avaliar esses dois aspectos.

O COO comenta ainda que o diálogo é transparente entre empresa e colaboradores, com feedbacks que suportam o profissional.

A relação de honestidade, transparência e diálogo adotada na Raccoon favorece esse entendimento mais direto entre todos. Contudo, o diretor ressalta que quando não há afinidade em relação ao aspecto cultural da empresa, a dificuldade de manter o colaborador no quadro de funcionários é maior.