

# Experimente.

# Aprenda.

# Modifique.

O guia do executivo de TI  
para navegar por mudanças

Do livro "Organize for Innovation" de  
Jim Whitehurst

Consultor Sênior e Ex-presidente, IBM | Ex-presidente e CEO,  
Red Hat



# Faça seu jardim florescer

Experimente, aprenda e modifique.

Com os transtornos causados pela COVID-19, empresas do mundo todo estão percebendo que as técnicas tradicionais de planejamento, as estruturas hierárquicas e os rígidos processos não são eficazes para o sucesso nos ambientes atuais que mudam rapidamente.

De acordo com a terceira pesquisa anual de transformação digital da Harvard Business Review Analytic Services, 95% dos executivos globais entrevistados dizem que a transformação digital se tornou mais importante para o sucesso nos setores no último ano.<sup>1</sup> Ainda assim, somente 58% dizem que as estratégias de transformação da organização desde o início da pandemia foram eficazes, contra 20% antes da crise.<sup>1</sup>

Adaptar-se a essas mudanças e encarar a incerteza generalizada requer foco renovado nos planos de transformação digital, incluindo uma análise estratégica sobre qual é a melhor maneira de dar suporte às prioridades empresariais em uma realidade totalmente nova.

# 95%

dos executivos globais dizem que a transformação digital se tornou mais importante<sup>1</sup>

Atualmente, a transformação inclui otimizar-se para uma era econômica muito diferente, que demanda novos modelos e novas culturas organizacionais. Isso significa que não podemos mais confiar em sistemas hierárquicos para incitar a mudança. Em vez disso, as organizações devem operar de baixo para cima, respondendo rapidamente às circunstâncias que mudam constantemente.



Mais do que nunca, **as organizações modernas devem desenvolver resiliência empresarial como uma habilidade essencial**, o que significa torná-la parte fundamental da cultura organizacional.

**Mike Walker**

Diretor Sênior e Líder Global, Red Hat Open Innovation Labs



<sup>1</sup> Harvard Business Review Pulse Survey, patrocinado pela Red Hat, "[Accelerating Transformation for a Post-Covid-19 World](#)," 2021.

Se a antiga receita para o sucesso era "planeje, prescreva, execute", a fórmula vencedora para o cenário tumultuoso de hoje é "experimente, aprenda, modifique".

E as organizações com mais capacidade de adotar essa fórmula são as abertas.

Liderar uma organização aberta, onde a hierarquia cede muito de seu controle a estruturas dinâmicas em rede, pode ser como cuidar de um jardim perene. Envolve trabalhar mais nas condições (arar o solo, localizar os pontos que precisam ser regados) do que em ditar a direção. Significa criar o contexto para o que você nem considerou, ou imaginou, que pudesse acontecer.

Mas cuidar das suas redes de inovação organizacional como cuidaria do seu jardim, plantando as sementes e deixando-as florescer para além do seu controle, sempre resultará em organizações de alto desempenho. Grandes líderes devem aceitar sua nova função no mundo atual: ajudar as organizações a responder ao ambiente atual enquanto antecipam forças invisíveis e imprevisas no processo.

Se o planejamento a longo prazo já morreu, então vida longa à experimentação a curto prazo.

Experimentar, aprender e modificar: este é o melhor caminho a se seguir em tempos de incerteza.



Faça o download de "IT Leadership in the Next Normal," um relatório da Harvard Business Review Analytic Services que revela as prioridades dos CIOs.

Faça o download do ebook



# O clube da cultura

Os líderes atuais não podem ter a expectativa de definir todos os comportamentos ou tomar todas as decisões de sucesso. Eles precisam ter certeza de que criaram uma cultura organizacional em que as pessoas tomam atitudes pensando nos valores e objetivos da organização e inovam com criatividade.



Os líderes devem reforçar a cultura da organização por meio de ações que podem ser vistas pelos outros.

## Crie recursos culturais.

A cultura de uma organização, ou seja, os princípios que informam o que fazemos e por que o fazemos, junto com as formas de trabalhar que derivam deles, é a base principal da vantagem competitiva, e tem se tornado cada dia mais importante. As organizações que pretendem inovar e gerenciar a inovação, em vez de ficarem para trás, precisarão assegurar a criação de novos recursos culturais e técnicos.

## Busque alinhamento.

O alinhamento entre os valores que você diz ter e as ações que você executa mostrará se você está cultivando uma cultura organizacional capaz de resistir às constantes disrupções no cenário atual.



## Use a cultura como força para a inovação.

Com ações e valores alinhados, a cultura organizacional funciona como uma força positiva, impulsionando uma organização a inovar mais em menos tempo. Quando ações e valores não estão alinhados, o oposto acontece: as organizações têm problemas. Equipes experientes trabalham melhor quando entendem a missão, o objetivo e os valores da organização. Assim, elas têm liberdade para tomar o que consideram ser as melhores decisões em busca do sucesso.



A fim de incentivar ambientes inovadores, os líderes devem servir como **modelos dos comportamentos de feedback que desejam ver em seus colegas de equipe** e associados. Eles precisam estar abertos até mesmo às conversas mais difíceis.

**Jim Whitehurst**

*Organize for Innovation*<sup>2</sup>

Quando sua organização foi criada, você tinha uma visão de sucesso em mente.

Mas, conforme as metas de negócios mudam, suas definições de sucesso também devem mudar. A liderança adaptativa impulsiona ambientes em que as pessoas podem dar o seu melhor, desencadeando comportamentos inovadores dos funcionários, sem necessidade de controlar tudo o que fazem.



Faça o download do ebook "Ensinando um Elefante a Dançar", que trata da transformação digital e oferece um framework do mundo real para criar uma organização mais responsiva.

Faça o download do ebook



<sup>2</sup> Whitehurst, Jim. [Organize for Innovation](#), Red Hat, 2021.

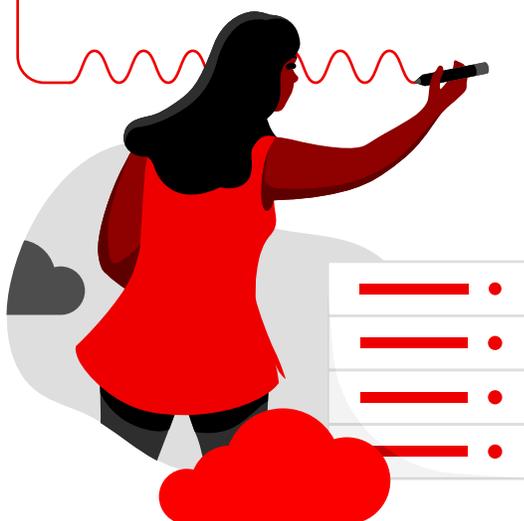
# Que vencam as melhores ideias

Organizações inovadoras produzem ideias inovadoras. Mas isso só é possível quando essas ideias partem de todos, independentemente do cargo. Isso é a meritocracia organizacional em ação. Ou seja:



## As melhores ideias devem partir de qualquer lugar.

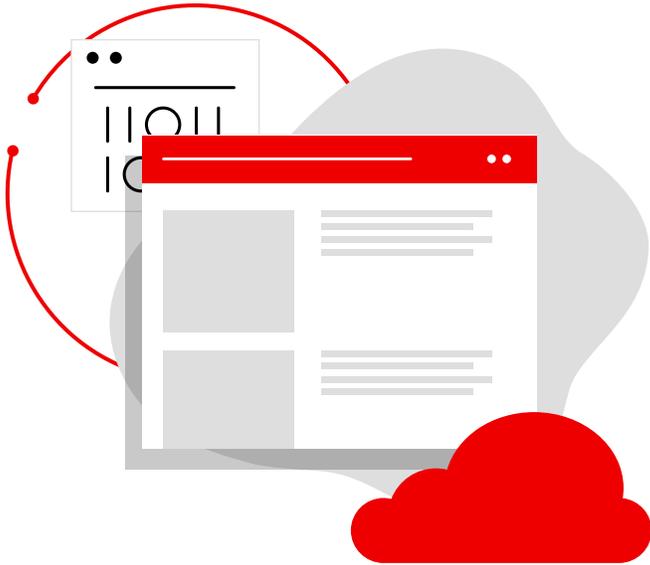
A estrutura da sua organização deve ser flexível. Ela não deve limitar as ações das pessoas, nem o que elas têm a oferecer. Todos da organização devem se sentir confortáveis para compartilhar ideias. E quando as pessoas falarem, elas devem se sentir ouvidas. Uma organização só deve ter certeza de que encontrou a melhor ideia depois de considerar um conjunto diversificado de ideias que partiram de pessoas com diferentes históricos, perspectivas e experiências.



## As melhores ideias sempre devem vencer.

As ideias que agregarem maior valor ou resolverem um problema com maior eficácia devem ser priorizadas, não apenas aquelas que partem de gerentes ou colaboradores que estão na organização há mais tempo. O debate é bem-vindo e deve ser para todos. Mas a prioridade deve ser as ideias, não as pessoas.





## A contribuição é mais importante do que o cargo.

O que as pessoas oferecem e o valor que agregam são fatores que importam mais do que o cargo que carregam. Poder e influência devem ser conquistados, não dados às pessoas simplesmente por receberem uma promoção.

Incentivar a meritocracia em suas equipes e departamentos pode levar tempo, afinal, é uma mudança na cultura, mas isso fará com que a habilidade de inovação da organização aumente.



Criar uma cultura inovadora em uma organização significa **sempre ter de equilibrar as ideias novas com a valiosa sabedoria que os líderes cultivaram** ao longo do tempo.

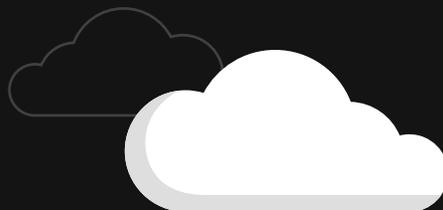
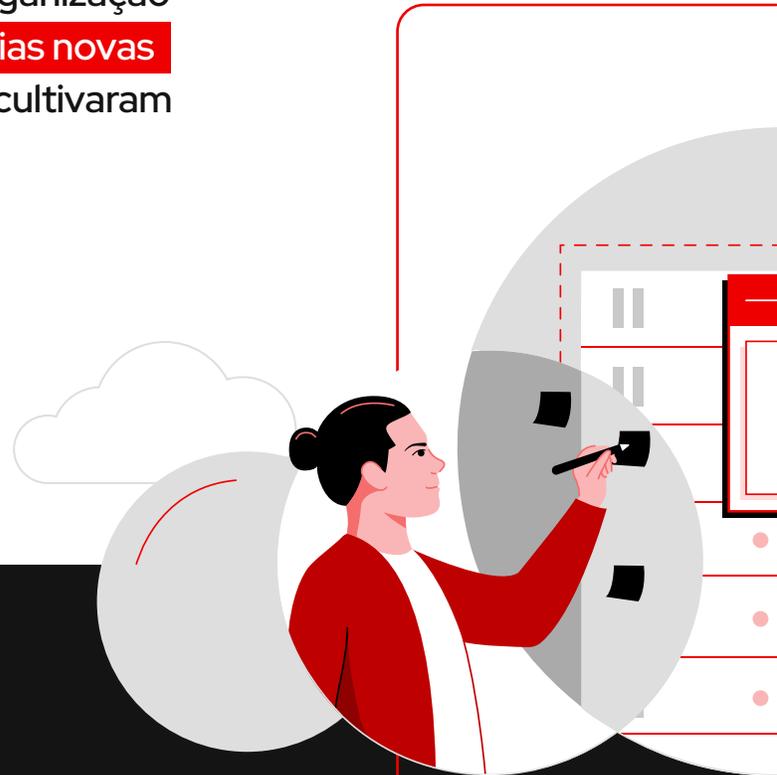
**Jim Whitehurst**

*Organize for Innovation<sup>2</sup>*



Faça o download do "Open Decision Framework", um guia detalhado sobre como aproveitar as melhores ideias da sua organização e tomar decisões transparentes e inclusivas.

Faça o download do guia



<sup>2</sup> Whitehurst, Jim. [Organize for Innovation](#), Red Hat, 2021.



# (Re)pensando o futuro

Planejar o futuro está muito mais difícil do que antes. A crescente velocidade da inovação e a mudança para estilos de produção e organização mais abertos estão exigindo que muitas organizações repensem as formas como definem, executam e medem o desempenho frente às metas presentes e futuras.

Grandes líderes não apenas ajudam a organização a se preparar para o desconhecido, eles também criam empresas capazes de lidar com forças que são fundamentalmente desconhecidas.



## Inovação, passo a passo.

Avanços incrementais em direção à transparência ajudam muito a fomentar uma cultura de inovação, na qual as pessoas podem manifestar suas opiniões e pontos de vista livremente. Trata-se de estabelecer um ambiente aberto e transparente onde as pessoas são incentivadas, impulsionadas e capacitadas a sugerir novas ideias e maneiras de implementá-las.



## Não ter medo dos riscos.

Inovar envolve assumir riscos calculados. Em organizações inovadoras, as pessoas devem ter liberdade para tentar algo novo e inesperado sem medo de uma repercussão negativa intensa. Caso contrário, elas nunca tentarão algo novo.





## Não existe progresso sem desafio.

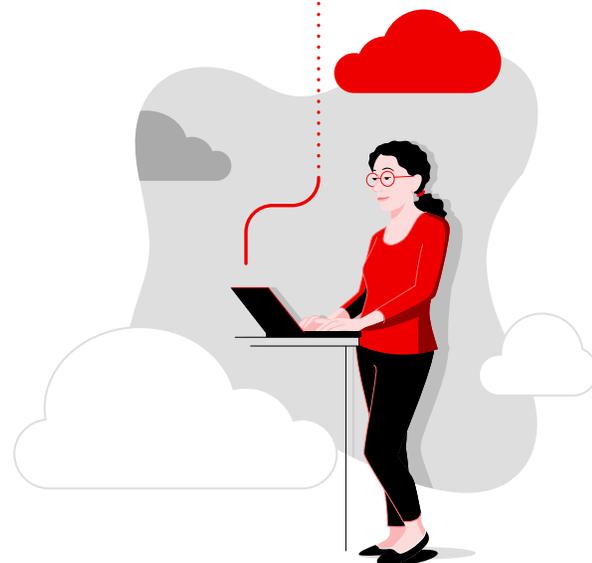
Os líderes devem ser capazes de incentivar certas motivações intrínsecas em suas equipes, que são a principal fonte de inovação. No entanto, motivações não são tão evidentes ou quantificáveis quanto os resultados, e é por isso que a teoria de gerenciamento tradicional tem dificuldade em considerá-las.



Não é possível planejar a adaptação ao desconhecido, mas **com prática e repetição, ela pode ser ensinada, dominada e pode se tornar parte da cultura organizacional.**

**Mike Walker**

Diretor Sênior e Líder Global, Red Hat Open Innovation Labs



Um dos maiores desafios ao navegar pela mudança é motivar as pessoas. Leia [Culture Matters: The IT executive's guide to building open teams](#).

Saiba mais sobre navegar pela **transformação digital** com pesquisas, ebooks e outros conteúdos.



**Quer ler mais?**

Faça o download completo do ebook "Organize for Innovation" de Jim Whitehurst.

**Faça o download do ebook**