

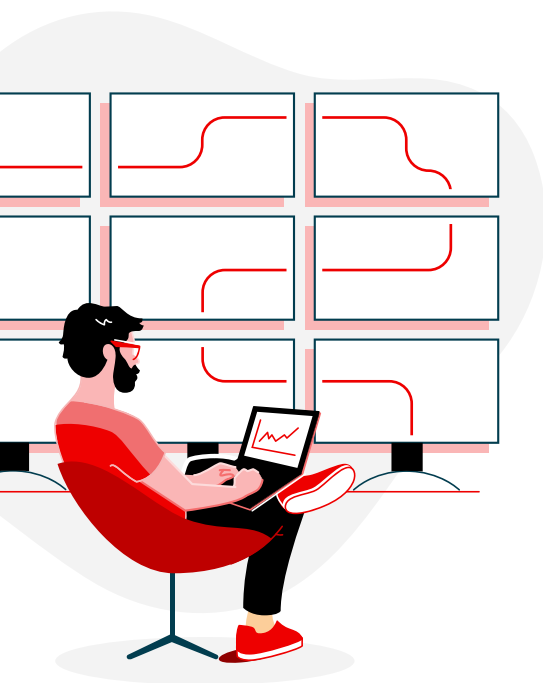
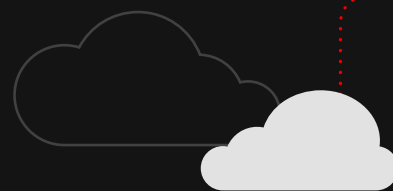
# A relevância da cultura

A relevância da cultura: o guia do executivo de TI para desenvolver equipes open source



Do livro *Organize for Innovation* de Jim Whitehurst  
Consultor Sênior e Ex-presidente, IBM | Ex-presidente e CEO, Red Hat

# A mentalidade da liderança aberta



Diante das mudanças globais, as organizações estão percebendo que a capacidade de se adaptar e inovar é fundamental para sobreviver. Assim como a disrupção de mercado, a inovação é imprevisível, algo que ninguém consegue de fato controlar, muito menos se planejar para alcançá-la. Sendo assim, os líderes estão se questionando como podem desenvolver organizações criativas e responsivas sem ter que antecipar cada resultado, ditar todas as ações ou se planejar para cada emergência.

**Eles chegaram a uma resposta: a cultura organizacional.**

"Cultura organizacional" é mais do que uma vantagem adicional ao ambiente de trabalho. É o resultado de um conjunto compartilhado de valores, prioridades e perspectivas que oferecem contexto suficiente e mantêm as equipes conectadas. Liderar uma organização inovadora vai muito além de apenas colocar uma mesa de pingue-pongue em uma sala de lazer: significa criar o tipo de cultura que ajuda a empresa a prosperar diante de momentos de adversidade.

Por esse motivo, os líderes estão repensando seus papéis: como eles inspiram outras pessoas, definem direções e respondem a feedbacks. Eles precisam estabelecer valores, princípios e normas na base das organizações para que possam ajudar as pessoas a permanecer unidas diante de uma disrupção.



**Os líderes de TI de hoje precisam ter tanta competência cultural quanto técnica.**

**Mike Kelly**

*The Open Organization Guide to IT Culture Change<sup>1</sup>*



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 relatório](#)

<sup>1</sup> Kelly, Mike, et al. [The Open Organization Guide to IT Culture Change](#). Red Hat Inc., 2017.

## Líderes estão tomando decisões com base nos princípios open source.

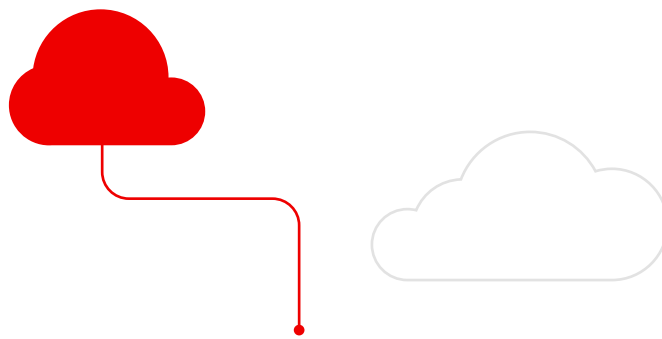
Ser o líder de uma organização aberta significa fazer conexões: conectar as pessoas entre si e a uma visão comum mais ampla. Significa também reconsiderar sua visão sobre falhas e fomentar um senso de responsabilidade na organização. Significa ser transparente sobre os problemas enfrentados, as preocupações que carrega e seus próprios limites. Resumindo, significa criar o contexto que as pessoas precisam para dar o melhor de si.

Alguns líderes acreditam que abrir esse canal de diálogo e trabalhar dessa maneira diminui a autoridade deles. Na realidade, os líderes deveriam compartilhar o máximo possível com as organizações onde trabalham. Ao compartilhar informações, líderes começam a construir o contexto para que as equipes passem a estabelecer conexões entre o que elas amam e a missão da organização.



Descubra como criar uma cultura de inovação na sua organização. Faça o download do ebook "The Open Organization Guide to IT Culture Change".

Faça o download do ebook



# 97%

dos executivos em todo o mundo afirmam que o sucesso da transformação ganhará mais importância no setor em 2021<sup>2</sup>

Criar esse contexto é fundamental. De acordo com a terceira pesquisa anual sobre transformação digital feita pela Harvard Business Review Analytic Services, 97% dos executivos entrevistados em todo o mundo afirmam que o sucesso da transformação ganhará mais importância como um fator competitivo no setor em 2021 e no futuro. 89% dos entrevistados reconhecem que a pandemia revelou a importância da cultura organizacional certa para a transformação digital.<sup>2</sup>

A natureza do trabalho está mudando. Em outras palavras, os fatores que mantêm as pessoas com foco e motivadas no trabalho também estão mudando. Os funcionários que acreditam ter uma participação real e direta no sucesso ou no fracasso de um projeto vão se dedicar muito mais a esse propósito.

Obviamente, nossas estratégias convencionais de fomentar o envolvimento das pessoas pode não funcionar mais e chegou a hora de reconsiderar nossa abordagem.

<sup>2</sup> Harvard Business Review Pulse Survey, patrocinado pela Red Hat, "Accelerating Transformation for a Post-Covid-19 World", 2021.

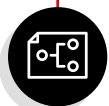
# Seja um incentivador, não um comandante

Os líderes de organizações convencionais são comandantes: eles ditam e determinam os meios e os fins e monitoram as pessoas para que sigam suas ordens a fim de entregar o resultado esperado. Líderes de organizações abertas são incentivadores. Veja como eles estão fazendo isso:



## Seja um agente da mudança.

Ser um líder convencional significa que você quer sempre intervir, forçar decisões e comandar. Por sua vez, incentivadores acreditam que, se souberem conversar da maneira certa e conseguirem estabelecer os tipos certos de colaboração, os resultados serão muito melhores.



## Dê espaço aos outros.

Grandes líderes dão às pessoas a estrutura para saber que elas estão na direção certa, mas sem determinar um único caminho. Eles precisam que os funcionários façam essa jornada para que se sintam capazes de controlá-la.



## Priorize a conexão.

Para um líder open source, ser um incentivador é mais difícil do que ser um comandante. Longe de ditar regras, eles precisam dominar a arte de fazer conexões que combinem as pessoas e ideias certas, no momento certo, para gerar as inovações mais impactantes.



A liderança open source exige harmonia: os líderes estão sempre buscando equilibrar as habilidades, as personalidades e o capital cultural que enxergam em seus colegas.

Os líderes se tornam incentivadores quando percebem que não são os únicos capazes de tomar as decisões certas. É um trabalho coletivo que é recompensado pela organização.



Decidir compartilhar informações (e determinar como elas serão compartilhadas) leva os líderes open source a uma importante conclusão:

**um grupo sempre chegará a uma decisão melhor do que uma única pessoa.**

**Jim Whitehurst**

*Organize for Innovation*<sup>3</sup>



Assista a uma série de webinars e veja a opinião de especialistas sobre como viabilizar a liderança aberta.

**Assista agora**

## O checklist do líder open source

Ser um líder open source exige algumas qualidades:

- ✓ **Estar disposto a** confiar mais nas pessoas e compartilhar informações.
- ✓ **Valorizar** a transparência e a colaboração sempre que possível.
- ✓ **Ser capaz de** perceber humores, emoções e paixões das pessoas que fazem parte da organização.
- ✓ **Saber** não só o que compartilhar, mas também como.
- ✓ **Acreditar** que o trabalho em equipe sempre vai gerar resultados melhores do que o trabalho individual.
- ✓ **Confiar** nesses grupos para promoverem a mudança necessária.

<sup>3</sup> Whitehurst, Jim. [Organize for Innovation](#), Red Hat, 2021.

# Crie cultura de maneira clara

Líderes open source moldam os comportamentos que querem ver nos outros e capacitam as equipes a trabalhar de modo que beneficie a organização da melhor maneira possível. Em vez de ditar regras, eles reúnem as informações certas antes de tomar decisões importantes, o que permite estabelecer um contexto para as equipes. Tendo um propósito claro em vista, as pessoas podem colocar em prática a própria criatividade e iniciativa para ajudar a alcançar os objetivos da organização. Veja como eles estão fazendo isso:



**Crie uma cultura em que os objetivos sejam claros e transparentes.**

Deixe-os registrados de forma pública, sempre acompanhando e se reconectando com eles. Assim, todos saberão quais são os objetivos coletivos, aumentando a probabilidade de trabalharem com um mesmo propósito.



**Esperare o melhor das pessoas.**

Essa abordagem exige confiança e um forte instinto de que os funcionários e as equipes farão o melhor possível com os dados, os recursos e a perspectiva a que têm acesso. Deixe que as pessoas mostrem as intenções delas, sejam positivas ou negativas, em vez de esperar o pior de antemão.



As motivações são invisíveis. Por outro lado, as ações sempre são concretas. **A maneira como conectamos esses dois fatores é importante.**

**Jim Whitehurst**

*Organize for Innovation<sup>3</sup>*

<sup>3</sup> Whitehurst, Jim. [Organize for Innovation](#), Red Hat, 2021.



## Pratique a paciência.

Antes de tirar conclusões precipitadas sobre as pessoas, pense nas referências delas. Elas compartilham o mesmo contexto que você? Você entende sobre tudo o que elas sabem? Às vezes, os outros simplesmente não enxergam da mesma maneira que nós: algo que talvez não tenha tanta importância para você pode ser muito relevante para alguém. Aproveite o momento para conversar e alinhar suas prioridades.



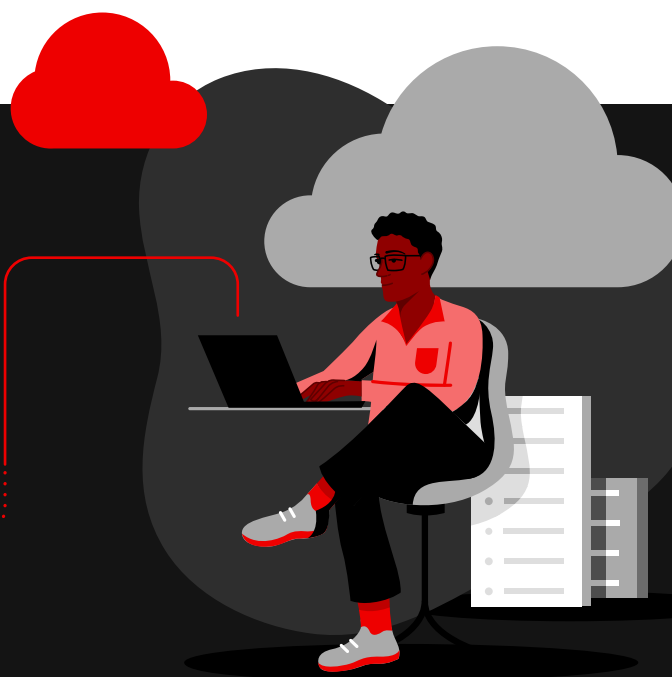
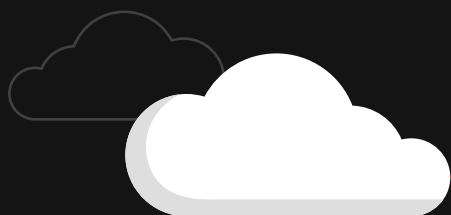
Ao agir da maneira que as outras pessoas esperam, os líderes open source criam culturas organizacionais transparentes e confiáveis, em que a colaboração acontece naturalmente. Eles criam espaços em que os colaboradores se sentem conectados e motivados e onde têm grande apreço pelo trabalho que desempenham. A interseção entre as necessidades da organização, os talentos dos profissionais e as paixões individuais é onde as pessoas conseguem desenvolver seu trabalho da melhor maneira possível, possibilitando que a transformação aconteça.

A Red Hat usa o [modelo "Organização, Paixão e Talento"](#) internamente para fins de orientação, desenvolvimento e planejamento.



Acesse os artigos e recursos sobre liderança e gerenciamento open source.

Leia os artigos.



# Abandonando hábitos antigos

Criar uma cultura inovadora em uma organização significa ter que equilibrar as ideias novas com a valiosa sabedoria que os líderes cultivaram com o tempo. É um trabalho contínuo. Avaliar com frequência como as organizações respondem a essas novas ideias é fundamental para gerar os melhores resultados.

## Entender o que precisa mudar é apenas uma parte do processo.

Os líderes open source entendem que, para implementar e manter mudanças, é preciso abandonar hábitos antigos que estão enraizados na nossa rotina, tomar decisões difíceis, encarar verdades dolorosas e refletir sobre objetivos e compromisso. Veja como eles estão fazendo isso:



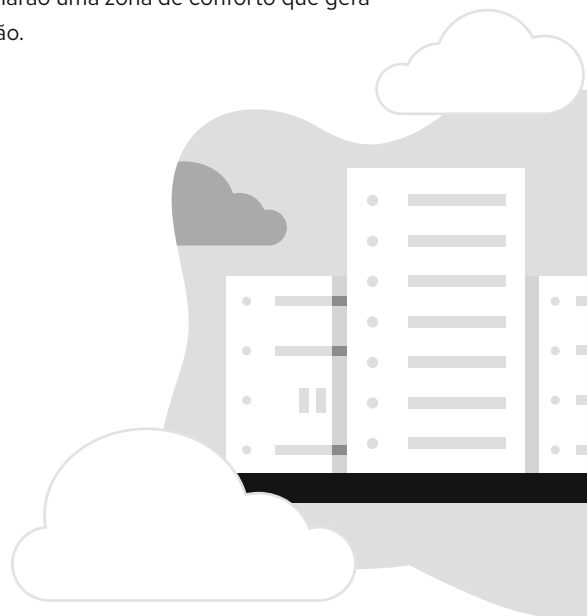
### Envolva mais, imponha menos.

Para inovar hoje, é preciso que os líderes estejam dispostos a abrir mão de um certo controle. Em outras palavras, delegue decisões para pessoas que trabalham mais diretamente com os problemas do cliente para criar um senso intrínseco de propósito que orienta o sucesso. Essa abordagem é melhor do que tentar melhorar o desempenho com imposições e comandos hierárquicos.



### Reavalie seus padrões.

Para inovar, é preciso abandonar hábitos antigos que estão tão enraizados que se tornaram um tipo de "padrão", impedindo as pessoas de enxergarem outras abordagens de trabalho. Se não tomarmos cuidados, esses hábitos criarão uma zona de conforto que gera estagnação.







## Dor a curto prazo, ganho a longo prazo.

Mudar uma cultura organizacional quase sempre exige um certo desconforto de curto prazo em prol de ganhos em longo prazo. Escutar as ideias de outras pessoas, ouvir que nossos planos podem não ser tão bons quanto pensamos e mudar de opinião (às vezes, mais de uma vez) não são tarefas fáceis. Líderes open source valorizam a complexidade, evitam explicações simples demais sobre problemas e tomam a iniciativa de promover mudanças com honestidade e convicção.

**Ser um líder mais aberto, inclusivo e que valoriza o mérito é um trabalho árduo.**

Qualquer tipo de mudança, seja pessoal ou organizacional, pode ser muito simples no campo das ideias. No entanto, na hora de colocá-la em prática, tudo é muito mais difícil.



Se quiser que sua organização seja mais ágil,  
**imponha menos e envolva mais.**

**Jim Whitehurst**

*Organize for Innovation*<sup>3</sup>



**Quer ler mais?**

Faça o download de todo o ebook  
*Organize for Innovation* de Jim Whitehurst.

**Faça o download do ebook**

Encontre mais conteúdo, pesquisas e ebooks sobre como passar pelo processo de **transformação digital**.

Aprenda como liderar em momentos de disrupção.  
[Conheça. Aprenda. Modifique. O guia do executivo de TI para navegar por mudanças.](#)

<sup>3</sup> Whitehurst, Jim. *Organize for Innovation*, Red Hat, 2021.