

Transformações Exponenciais

O manual do ExO Sprint para que sua organização evolua navegando na indústria disruptiva e mude o mundo para melhor

Autores:

Francisco Palao, Michelle Lapierre & Salim Ismail

Projeto:

Francisco Poyatos

Prefácio:

Peter H. Diamandis

Prefácio à edição brasileira:

Francisco Milagres

Cocriado por:

Uma incrível comunidade de mais de 200 praticantes da transformação ao redor do mundo



ALTA BOOKS
E D I T O R A
Rio de Janeiro, 2019

Sumário

Prefácio	12		Introdução	19		Modelo ExO	37
Prefácio à edição brasileira	14		Introdução	20		Modelo ExO	38
Autores	15		A Quarta Revolução Industrial	22		Propósito Transformador Massivo	40
Colaboradores	16		Mudança para a Abundância	24		Atributos SCALE	52
			O que é uma Organização Exponencial?	26		Equipe sob Demanda	54
			Desafios da Transformação	28		Comunidade & Multidão	56
			ExO Sprint	30		Algoritmos	58
			Quem Deveria Ler Este Livro?	32		Ativos Alavancados	60
			Como Usar Este Livro	34		Engajamento	62
						Atributos IDEAS	64
						Interfaces	66
						Dashboards	68
						Experimentação	70
						Autonomia	72
						Tecnologias Sociais	74
						ExO Canvas	76



ExO Sprint

83

ExO Sprint	84
Desafios à Transformação	86
Abordagem ExO Sprint	90
Estrutura ExO Sprint	94
Iniciativas ExO Sprint (Central vs. Borda)	96
Papéis ExO Sprint	100
Criação de Suas Equipes de ExO Sprint	102
Ferramentas de TI para Apoiar Seu Sprint	104
Fase de Preparação	106
 Planejar	108
Definição do Escopo	110
Escolha dos Participantes	112
Definição de um Cronograma	114
Criando Espaço	116
Adoção de Princípios de Orientação	118
Checklist de Preparação	120
 Despertar	122
Introdução	124
Exercício: Pensamento Linear vs. Exponencial	126
 Alinhar	128
Introdução	130
Exercício: Concepção de Iniciativas ExO Central/na Borda	132
Exercício: Projeto do ExO Canvas	134
Exercício: Projeto do Canvas de Modelo de Negócios	136
Exercício: Projeto do Canvas da Estratégia do Oceano Azul	138
Exercício: Projeto e Execução do Experimento	140

Fase de Execução

142

Fluxo na Borda

147

Semana 1: Explorar	150
Semana 2: Conceber	160
Semana 3: Compartilhar	168
Semana 4: Selecionar	176
Semana 5: Disrupção	190
Semana 6: Protótipo	200
Semana 7: Testar	212
Semana 8: Aperfeiçoar	218
Semana 9: Consolidar	226
Semana 10: Lançar	238

Fluxo Central

247

Semana 1: Explorar	252
Semana 2: Conceber	264
Semana 3: Compartilhar	272
Semana 4: Selecionar	280
Semana 5: Disrupção	292
Semana 6: Protótipo	302
Semana 7: Testar	316
Semana 8: Aperfeiçoar	324
Semana 9: Consolidar	332
Semana 10: Lançar	344

Acompanhamento

354

Resultado de Seu ExO Sprint	357
Implementação de Projetos ExO na Borda	358
Implementação de Projetos ExO Central	359
Transformação Exponencial	360



Estudos de casos de ExO Sprint

363

INTERprotección	364
Dubai Electricity & Water Authority	366
Stanley Black & Decker	368
HP Inc.	370
Grupo Cuerva	372

Anexos

375

Anexo: Workshop ExO	376
Anexo: Dicas para Papéis de ExO Sprint	380
Anexo: Leituras Recomendadas	386

Modelo Ex0

Modelo ExO

Entender o modelo ExO é o primeiro passo para se tornar uma Organização Exponencial. Prepare-se para aderir às categorias daquelas organizações cujo impacto é mais de 10x maior que o de suas semelhantes, aplicando práticas que alavancam tecnologias aceleradas. Este capítulo descreve cada componente do modelo ExO como preparação para você realizar seu ExO Sprint.

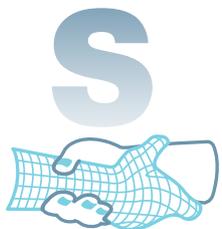
O modelo ExO compreende 11 componentes, ou atributos. Os atributos ExO são os blocos de construção que permitem criar uma Organização Exponencial com alcance e impacto globais. Alavancam tecnologias existentes e emergentes que permitem a uma organização acessar e gerenciar a abundância na forma de recursos disponíveis, potenciais clientes ou informações úteis. Em suma, são as práticas que distinguem os líderes do setor.

Um Propósito Transformador Massivo (PTM) define a meta que a organização luta por alcançar.

PTM

Cinco atributos ExO de foco externo permitem que as organizações acessem a abundância global.

- **EQUIPE SOB DEMANDA**
- **COMUNIDADE & MULTIDÃO**
- **ALGORITMOS**
- **ATIVOS ALAVANCADOS**
- **ENGAJAMENTO**



EQUIPE SOB DEMANDA



COMUNIDADE & MULTIDÃO



ALGORITMOS



ATIVOS ALAVANCADOS



ENGAJAMENTO

Cinco atributos ExO de foco interno permitem que as organizações **gerenciem** a abundância e coordenem a cultura, permitindo que cresçam exponencialmente.

- **INTERFACES**
- **DASHBOARDS**
- **EXPERIMENTAÇÃO**
- **AUTONOMIA**
- **TECNOLOGIAS SOCIAIS**

Cada atributo ExO oferece uma oportunidade de mudar de uma mentalidade tradicional de gerir recursos escassos para uma de abundância — e toda a oportunidade que a abundância apresenta.

O ExO Canvas, apresentado ao final desta seção, é uma ferramenta fácil para ajudá-lo a projetar Organizações Exponenciais.

➔ Pág. 76

Ao ler os atributos, pesquise quaisquer termos não familiares. Buscas na internet de um termo ou tema específico aumentarão sua percepção das várias formas como vem sendo usado.

Dedique tempo a pesquisar como os atributos ExO vêm sendo aplicados no mundo hoje. Explorar exemplos reais ajudará a dar vida aos conceitos e inspirará seu pensamento.



INTERFACES



DASHBOARDS



EXPERIMENTAÇÃO



AUTONOMIA



TECNOLOGIAS SOCIAIS



Propósito Transformador Massivo

As organizações da próxima geração não estão apenas concentradas em fornecer produtos ou serviços em troca de lucro, mas também têm um propósito subjacente de impactar positivamente o mundo. Na verdade, as maiores oportunidades de negócios hoje podem ser encontradas na busca de meios para solucionar os maiores desafios globais.

O Propósito Transformador Massivo (PTM) reflete a aspiração de uma organização — o propósito central de sua existência. Descreve a mudança no mundo que você quer alcançar, ao mesmo tempo em que reconhece que ela não será obtida no curto prazo. Um PTM é algo que inspira a ação, expressa suas paixões e cria uma conexão emocional que impele você e outros rumo à mudança significativa, positiva.

O PTM é um meio de “ir mais alto” — além das declarações de visão tradicionais, que são específicas de uma organização, ou declarações de missão, que descrevem como uma organização espera alcançar suas metas. Pelo contrário, seu PTM enuncia um propósito que você está se esforçando para alcançar.

O PTM pretende ser uma estrela-guia para a organização, fornecendo orientação quando escolhas-chave são requeridas. Com forças de trabalho cada vez mais autônomas e distribuídas, fornece um sistema de referência para manter as atividades focadas. Como um PTM não aborda como o propósito será alcançado, permite à organização modificar sua abordagem — ou mesmo pivotar — com o tempo.

Significativamente, o PTM também é a base de muitos dos atributos ExO. Qualquer organização que queira se tornar uma ExO deve começar definindo seu PTM. Uma vez definido, um PTM alinha sua organização, cria uma sensação de rumo compartilhado e atrai as pessoas de que você precisa para atingir seu propósito.

As tecnologias exponenciais permitem a abundância, e as ExOs são construídas para se conectarem com a abundância. O foco em todos os setores hoje é mudar da escassez à abundância, mudança que arma o cenário para as ExOs prosperarem. Formular seu PTM oferece uma oportunidade de pensar sobre como sua organização se relaciona com uma área de abundância específica — seja uma abundância de recursos ou a oportunidade de exercer um impacto abundante.

Por exemplo, o PTM do Google — “Organizar as informações do mundo” — relaciona-se com obter uma abundância crescente de informações. “Saúde para Todos” (o nome da empresa, bem como seu PTM) relaciona-se com a abundância no sentido de que é uma declaração ousada sobre solucionar um problema de forma abundante.





PTM

“Se os sonhos de sua empresa não o assustam, são pequenos demais.”

– Richard Branson, fundador do Virgin Group

UM PTM É...



Dotado de objetivo

O que você quer alcançar?



42



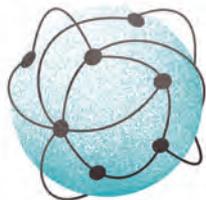
Conectado à abundância

Como se cria uma abundância nova ou explora uma existente?



Descritor do mundo

Qual seria o aspecto do mundo, uma vez alcançado o PTM?



Massivo

Seu escopo é global ou tem o potencial de ser?



Inspirador

Se você compartilhasse seu PTM com um estranho, ele se inspiraria e se envolveria?



Sucinto

É curto, simples e claro, não precisando de explicação?



Muito ambicioso

O PTM é grandioso e ousado? Está além do que parece possível de atingir?



Transformador

Como o mundo se transformaria para melhor se o PTM fosse alcançado?



Entusiasmado

O PTM transmite seu entusiasmo?



Positivo

Como todos saem ganhando?



Checklist do PTM

- É simples, claro e fácil de entender?*
- É forte, ousado e desafiador?*
- Reflete um propósito importante e significativo?*
- Mudará o mundo para melhor?*
- É único?*
- Define por que nossa organização existe?*
- Reflete as paixões da liderança de nossa empresa?*
- Está bem comunicado e entendido por toda nossa organização?*
- Atrai uma comunidade, dando-lhe algo em torno do que se agrupar?*
- Parece quase impossível de realizar plenamente, mas imperativo o suficiente para que queiramos tentar?*

Uma Rápida Checagem

- Teste um PTM em relação às próprias iniciais.*
- É um verdadeiro Propósito?*
- É Transformador?*
- É Massivo?*

EXEMPLOS DE PTMS

Impactar positivamente um bilhão de pessoas

Singularity University

Tornar o mundo mais saudável

Phillips

Motoristas mais seguros, estradas mais seguras

Zendrive

Dar voz ao mundo

Terepac

Acrescentar brilho ao cotidiano das pessoas

Swarovski

Codificação social

Github

Ideias que merecem ser espalhadas

TEDx

Educar toda criança do planeta

Projeto World Top 20

Democratizar o acesso ao espaço em benefício da vida terrestre

Virgin Galactic

Evitar o trânsito, juntos

Waze

Criar futuros mais seguros

Infinitum Humanitarian Systems



Mudar os negócios para sempre

Virgin Group

Acelerar a transição do mundo para a energia sustentável

Tesla

Criar um cotidiano melhor para as pessoas

IKEA

Ajudar a próxima geração de mulheres a realizar seu pleno potencial

Dove

Inspirar e acalantar o espírito humano

Starbucks

Levar inspiração e inovação a cada atleta do mundo

Nike

Organizar as informações do mundo

Google

Avanços radicais em benefício da humanidade

XPRIZE

Ajudar indivíduos e empresas a realizarem seus plenos potenciais

Microsoft

Tornar corriqueira a vida sustentável

Unilever

Comida com integridade

Chipotle

Música para todos

Spotify



45

UM PTM NÃO É...



Uma declaração de visão sobre **o que a organização é ou se tornará** no futuro



Uma declaração de missão sobre **como a organização atinge seu propósito**



Um **slogan de marketing** promovendo um produto ou serviço

Estes exemplos de declarações de visão — não PTMs — descrevem o que as empresas querem se tornar, e não a mudança que querem alcançar.



46



Dirigido ao cliente
(declarações muitas vezes incluem “você”)



Dirigido à empresa
(declarações muitas vezes incluem “nos” ou “nós”)



Uma declaração que **restringe a capacidade da empresa de pivotar** o negócio no futuro

Ser a empresa mais bem-sucedida e importante do mundo na tecnologia da informação

IBM



Ser a empresa mais centrada no cliente da Terra, na qual os clientes consigam achar e descobrir qualquer coisa que queiram comprar online
Amazon

Ser a marca de serviço mais respeitada do mundo
American Express

Estes exemplos de declarações de missão — também não PTMs — descrevem como as empresas atingirão sua visão/propósito.



Esforçamo-nos para oferecer aos nossos clientes os preços mais baixos possíveis, a melhor seleção disponível e o máximo de conveniência

Amazon

Satisfazemos as necessidades diárias de nutrição, higiene e cuidados pessoais com marcas que ajudarão as pessoas a se sentirem bem, parecerem bonitas e obterem mais da vida

Unilever

Fornecer o melhor serviço possível ao cliente

Zappos

COMO PRODUZIR UM PTM



Produzir um PTM pode ser desafiador. Nos estágios iniciais de formar seu PTM, tente separar o intento — o que você quer alcançar — do fraseado real. É fácil ser desviado pelo fraseado quando você ainda está na fase de identificar o propósito real.

Uma startup focada em definir um PTM pode começar como uma lousa em branco. Uma organização existente, por outro lado, está limitada por sua necessidade a examinar como elevar sua oferta e forças atuais a um propósito mais amplo.

Reserve tempo para testar e refinar seu rascunho de PTM. Um PTM muitas vezes começa como uma “ideia maluca”, antes de se tornar um combustível para unir as pessoas. Fale a respeito com os primeiros adeptos — aqueles que compartilham sua paixão — para ver quão bem

se sustenta uma vez saído do papel. É significativo para eles? É fácil de entender sem explicação ou contexto? Gerou interesse? Empolgação? Motivação?

Mantenha todas as versões de seus rascunhos de PTM. Você pode achar valor em retornar a versões anteriores, ou usar elementos daquelas versões, conforme o PTM evolui.

Seu derradeiro objetivo é descobrir se o PTM consegue atrair uma comunidade nova ou ser adotado por uma comunidade existente. Para isso, precisa ser fácil de comunicar e refletir um valor que repercute nos outros. Teste potenciais PTMs em grupos pequenos e examine o feedback antes de tornar algo oficial.

PRODUZIR UM PTM

Uma Abordagem

POR QUÊ

COMO

O QUÊ

Tente uma abordagem POR QUÊ/
COMO/O QUÊ para definir um PTM,
fazendo as seguintes três perguntas:

POR QUE

A ORGANIZAÇÃO

EXISTE?



Defina o espaço
do problema

COMO

A ORGANIZAÇÃO

ABORDARÁ A

NECESSIDADE OU

OPORTUNIDADE?



Imagine a
transformação

O QUE

A ORGANIZAÇÃO

FORNECERÁ?



Faça um
brainstorming
de ideias

Enquadrar seu pensamento de acordo com essas três categorias ajuda a separar o PTM de sua execução. Seu PTM será encontrado na resposta à pergunta POR QUÊ.



PREPARAR UM PTM

Uma Abordagem dos "5 PORQUÊS"

Os "5 Porquês" oferecem uma técnica de *brainstorming* para revelar seu propósito. Convide indivíduos de toda a organização para participar, obtendo uma amostra representativa das hierarquias e funções. Clientes ou parceiros importantes também podem oferecer perspectivas valiosas.



Ao item escolhido para ser explorado, você então perguntará:

"POR QUE ESTAMOS FAZENDO ISTO?"



e repetirá o primeiro processo.



No final, a resposta do grupo será algo tipo "Para salvar o mundo". Uma vez que isso aconteça, recue um passo, para a rodada de respostas

"PARA SALVAR O MUNDO"

anterior, na qual você provavelmente encontrará alguma versão do que o grupo percebe como o PTM da empresa.

Reserve tempo para refletir sobre os resultados. Agrupe ideias semelhantes e identifique temas em comum para, enfim, definir o que é mais importante para a organização.



PREPARAR UM PTM

Uma Abordagem de Discussão Aberta

Para iniciar uma conversa autêntica sobre a paixão subjacente a seu PTM, peça que cada membro de um grupo de discussão reserve alguns minutos para anotar respostas a estas perguntas.

QUAL É A MUDANÇA QUE VOCÊ QUER VER NO MUNDO?



COMO A MUDANÇA IMPACTARÁ POSITIVAMENTE A SOCIEDADE?



O QUE FAZ VOCÊ LEVANTAR DA CAMA TODA MANHÃ?



PARA QUAL CAUSA MAIOR VOCÊ, DE BOM GRADO, OFERECERIA SEU TEMPO?



CRIAR UM PTM

Uma Abordagem de Contar uma História

Uma abordagem de contar uma história pode ser um meio eficaz de chegar a um PTM. Qual é a narrativa por trás do que inspira sua organização? Veja este exemplo da Wellness, uma academia de ginástica regional do sul do Brasil.

Nós acreditamos em superpoderes.

Nascemos com superpoderes, todas as crianças nascem. Quando somos crianças, somos ninjas, super-heróis, astros do futebol ou atletas de todos os tipos. O tempo passa e, em algum momento, as coisas ficam sérias demais para super-heróis. Você precisa produzir, crescer, tornar-se um adulto e, de repente, nos vemos parados. Por que perdemos essa magia da capacidade ilimitada que tínhamos quando crianças?

Nós da Wellness acreditamos que essa magia não está morta, apenas adormecida. O esporte nos permite acender a chama da autoconfiança e superar barreiras. O exercício físico é um caminho sem volta para o autoconhecimento, e, quando você conhece a si mesmo, compreende que é capaz de feitos incríveis.

Acreditamos que todas as pessoas têm capacidade ilimitada e, através do exercício físico, podemos transformar o mundo em um lugar mais ativo e consciente. Como? Despertando o super-herói que existe em cada um de vocês.

No final, essa organização optou por "Despertar os super-heróis" como seu PTM.