



Não canso de apontar o quão relevante eu considero a delegação para o desenvolvimento de todas as pessoas, líderes e liderados, experientes e iniciantes.

Tanto na vida profissional quanto na vida pessoal, o fato é que é muito importante para o crescimento de qualquer um.

A abordagem de um gestor versus um líder

Dentro desse tema, li e recomendo o artigo abaixo da Inc.com:

<https://www.inc.com/david-finkel/the-difference-between-a-manager-a-leader-when-it-comes-to-delegation.html>

Adorei o artigo e o quão sutil é a diferença de abordagem quanto a esse tema chave da

delegação sob uma ótica de um gestor versus a ótica de um líder.

Segundo a matéria, a eficácia na delegação é fundamental para o crescimento empresarial sem excesso de trabalho.

Gestores e líderes adotam métodos distintos na delegação: enquanto gestores direcionam tarefas, líderes buscam envolver e dar significado ao trabalho da equipe.

A responsabilidade é essencial, com líderes preferindo cultivar uma cultura de autogestão.

Além disso, diferenciam-se na forma de empoderar os colaboradores: gestores atribuem tarefas familiares, líderes incentivam o desenvolvimento em novas áreas, beneficiando o crescimento pessoal e do negócio.

Estas abordagens distintas influenciam significativamente a evolução das pessoas e equipes, e consequentemente o sucesso dos times e da organização.

CIO Codex Framework - Management Model

O componente Management Model, integrado à camada de Operating Model no CIO Codex Asset Framework, é crucial para definir como a liderança e a gestão são exercidas na Área de Tecnologia.

Este modelo abrange desde estilos de liderança e práticas de gestão até estruturas organizacionais, como gestão direta e matricial, e influencia diretamente a cultura, o desempenho e a eficácia da equipe de TI.

O Management Model é essencial para garantir que a Área de Tecnologia seja liderada e gerida de maneira eficaz, alinhando as atividades de TI com os objetivos estratégicos da organização.

Um modelo de gestão bem estruturado promove a clareza de direção, a motivação da equipe, a comunicação eficaz e a tomada de decisão eficiente.

Ele é um elemento chave para a construção de uma cultura de TI robusta e adaptativa, capaz de responder às mudanças rápidas no ambiente tecnológico e de negócios e prevê aspectos como:

- **Estilos de Liderança:** Definição dos diferentes estilos de liderança aplicados dentro da TI, como liderança transformacional, situacional ou servidora, cada um adequado a diferentes contextos e necessidades.
- **Modelos de Gestão Direta e Matricial:** Estruturação da gestão de equipes,

seja através de uma hierarquia direta (onde os funcionários reportam a um único gestor) ou de um modelo matricial (onde os funcionários podem ter múltiplos gestores ou relações de reporte).

- Práticas de Gestão: Incluem a definição de processos para planejamento, execução, monitoramento e controle de atividades de TI, bem como práticas para o desenvolvimento de talentos, gestão de conflitos e promoção de inovação.

Implementar um Management Model eficaz enfrenta desafios como equilibrar diferentes estilos de liderança para atender às diversas necessidades da equipe, adaptar-se a mudanças organizacionais e tecnológicas e manter a equipe motivada e engajada.

Outro desafio é assegurar que os gestores possuam as habilidades e conhecimentos necessários para liderar em um ambiente de TI dinâmico.

Para superar esses desafios, as organizações devem investir no desenvolvimento de lideranças, proporcionando treinamento e oportunidades de crescimento para os gestores.

Além disso, é fundamental promover uma cultura de feedback aberto e contínuo e adaptar os modelos de gestão para refletir as mudanças no ambiente de trabalho, como a adoção de práticas de trabalho remoto ou híbrido.

O Management Model é, portanto, um componente vital no Operating Model de TI, desempenhando um papel fundamental na determinação de como a liderança e a gestão são exercidas na Área de Tecnologia.

Uma abordagem bem desenvolvida e implementada para a gestão pode levar a um aumento na eficiência operacional, melhor colaboração, maior inovação e um alinhamento estratégico mais forte, contribuindo significativamente para o sucesso da Área de Tecnologia e para o alcance dos objetivos globais da organização.

Dentro do modelo de gestão se destaca o conceito de Delegação de Atividades.

A delegação eficaz é um dos principais atributos de um líder bem-sucedido, pois permite maximizar o potencial da equipe, garantir a entrega de resultados estratégicos e criar um ambiente organizacional mais produtivo e motivador.

No entanto, delegar não significa simplesmente transferir tarefas de uma pessoa para outra. Trata-se de um processo estruturado que envolve planejamento, escolha criteriosa dos responsáveis, estabelecimento de metas claras, oferta de autonomia, acompanhamento contínuo e aprendizado organizacional.

A delegação mal executada pode resultar em retrabalho, desmotivação da equipe e, em última instância, comprometer os objetivos estratégicos da organização.

Por isso, é essencial compreender os fatores-chave que garantem seu sucesso. A seguir, são detalhadas 10 práticas essenciais para delegar com eficácia e alcançar altos níveis de performance:

1. A construção de equipes fortes e complementares.
2. A definição clara de objetivos e critérios de sucesso.
3. A oferta de autoridade e autonomia aos responsáveis.
4. A garantia dos recursos necessários para a execução das tarefas.
5. A manutenção de uma comunicação contínua e transparente.
6. O estímulo à accountability e ao compromisso dos colaboradores.
7. O uso da delegação como ferramenta de desenvolvimento profissional.
8. O reconhecimento e a valorização do desempenho da equipe.
9. A análise contínua dos erros e ajustes nas estratégias de delegação.
10. A flexibilidade e adaptabilidade na abordagem de delegação.

a) Construção de Equipes Fortes e Complementares

Antes mesmo de delegar qualquer atividade, é fundamental garantir que a equipe esteja bem estruturada, possua as competências necessárias e apresente um equilíbrio entre diferentes perfis de profissionais.

Um time bem construído precisa ter diversidade de habilidades, experiência e senioridade para enfrentar desafios variados.

Líderes eficazes não apenas selecionam talentos com base em qualificações técnicas, mas também buscam compor times com sinergia, garantindo que os profissionais tenham boas interações, saibam colaborar entre si e tenham clareza sobre seus papéis dentro da organização.

Além disso, é essencial investir no desenvolvimento contínuo da equipe, oferecendo treinamentos, mentorias e feedbacks constantes para aprimorar tanto as habilidades técnicas quanto as comportamentais.

Delegação eficaz começa antes mesmo da execução das tarefas; começa na construção de um time capacitado para assumir responsabilidades e entregar resultados de alto nível.

b) Definição Clara de Objetivos, Metas e Critérios de Sucesso

Ao delegar qualquer tarefa ou projeto, é imprescindível estabelecer objetivos bem definidos.

Delegar sem esclarecer o que se espera da entrega pode gerar confusão, desalinhamento e perda de produtividade.

O primeiro passo é comunicar de forma clara e objetiva qual é o propósito da atividade delegada e como ela se encaixa no contexto estratégico da organização. Para isso, é fundamental definir:

- O que deve ser feito – descrição detalhada da tarefa e seu impacto nos resultados da empresa.
- Qual é a meta esperada – métricas e indicadores de sucesso.
- Quais são os prazos e milestones – cronograma com checkpoints para acompanhamento.
- Quais são as expectativas de qualidade – padrões e requisitos da entrega.

A definição clara desses pontos não apenas reduz ambiguidades, mas também aumenta o engajamento da equipe, pois os colaboradores entendem seu papel dentro do processo e percebem o impacto de seu trabalho na organização como um todo.

c) Delegação com Autoridade e Autonomia

Delegar uma tarefa sem fornecer a autoridade correspondente é um erro comum que pode levar a um ambiente disfuncional.

Para que um profissional consiga executar bem suas responsabilidades, ele precisa não apenas receber a tarefa, mas também ter autonomia para tomar decisões dentro de seu escopo de atuação.

Ao delegar uma atividade, o líder deve comunicar de maneira explícita quem tem a autoridade sobre aquela tarefa, preferencialmente de forma pública para que toda a organização reconheça essa delegação.

Isso evita dúvidas, conflitos e resistências dentro da equipe.

Além disso, é fundamental que o profissional tenha autonomia suficiente para deliberar, resolver problemas e tomar decisões sem depender excessivamente da aprovação do gestor.

A falta de autonomia pode resultar em burocracia desnecessária, atrasos e desmotivação.

Uma boa prática é definir previamente quais tipos de decisões podem ser tomadas pelo colaborador e quais precisam de escalonamento para níveis superiores.

Esse equilíbrio entre autonomia e governança garante eficiência operacional sem comprometer a segurança da organização.

d) Oferta de Recursos Adequados

Nenhuma equipe pode entregar um bom resultado sem os recursos necessários para a execução das tarefas.

No ambiente corporativo, não há espaço para milagres – times que não têm as ferramentas certas acabam sobrecarregados e desmotivados.

Os principais recursos que devem ser garantidos incluem:

- Recursos Humanos: Disponibilidade de profissionais suficientes para que a carga de trabalho seja bem distribuída.
- Recursos Financeiros: Orçamento adequado para execução de projetos, incluindo investimentos em tecnologia, consultorias ou treinamentos.
- Tempo: Prazos realistas que permitam um trabalho bem-feito sem comprometer a qualidade.
- Acesso à Informação: Documentação clara, dados confiáveis e sistemas integrados que facilitem a execução do trabalho.

Além de prover os recursos, o líder deve estar atento para garantir que a equipe tenha suporte contínuo e consiga superar desafios ao longo do processo.

e) Comunicação Transparente e Contínua

A delegação eficaz depende de uma comunicação clara e consistente.

Muitas falhas na execução de tarefas ocorrem porque as instruções iniciais foram vagas ou porque não houve um acompanhamento adequado ao longo do processo.

Para evitar esses problemas, os líderes devem estabelecer canais de comunicação abertos e acessíveis, garantindo que os colaboradores possam buscar esclarecimentos, relatar desafios e compartilhar o progresso de suas atividades.

Algumas boas práticas incluem:

- Reuniões de alinhamento regulares para revisar o andamento das tarefas e esclarecer dúvidas.
- Utilização de ferramentas de gestão de tarefas como Trello, Asana ou Jira para manter a visibilidade do progresso.
- Cultura de feedback contínuo para identificar oportunidades de melhoria e evitar desvios no meio do caminho.

Comunicação não significa microgestão, ou seja, o objetivo não é supervisionar cada detalhe da execução, mas sim criar um ambiente onde os colaboradores sintam-se

confortáveis para compartilhar avanços e desafios.

f) Fomentar Accountability e Compromisso

Uma cultura organizacional baseada em accountability fortalece a responsabilidade dos colaboradores sobre os resultados de suas entregas.

Cada membro da equipe deve compreender que suas ações impactam o todo e que suas entregas fazem parte de um objetivo maior.

Para fomentar essa cultura, o líder deve:

- Definir claramente as responsabilidades individuais.
- Criar um ambiente onde os colaboradores sintam-se donos de suas tarefas.
- Incentivar a proatividade e a tomada de decisões informadas.
- Estabelecer métricas de acompanhamento para avaliar o desempenho.

Quando as pessoas entendem que suas ações têm impacto direto nos resultados organizacionais e que há um compromisso mútuo entre líder e equipe, há um aumento significativo na motivação e no engajamento.

g) Uso da Delegação para Desenvolvimento Profissional

Delegação não é apenas uma ferramenta de alocação de tarefas, mas também uma estratégia poderosa para desenvolver talentos.

Ao delegar atividades desafiadoras, o líder estimula o crescimento e a evolução dos profissionais.

Boas práticas incluem:

- Identificar tarefas que expandam as competências do colaborador.
- Oferecer desafios alinhados aos interesses e aspirações da equipe.
- Criar oportunidades de aprendizado com novos projetos.

A delegação como instrumento de desenvolvimento cria um ambiente de aprendizado contínuo e ajuda a formar futuros líderes dentro da organização.

h) Reconhecer e Recompensar o Desempenho

Uma delegação eficaz não se resume apenas a atribuir tarefas e cobrar entregas.

O reconhecimento pelo esforço e pelo desempenho dos colaboradores é um fator crucial para manter a motivação e o engajamento da equipe.

Quando as pessoas percebem que seu trabalho é valorizado, há um aumento

significativo na produtividade e na satisfação profissional.

O reconhecimento pode ser feito de diversas formas, dependendo do contexto e da cultura organizacional.

Algumas boas práticas incluem:

- Feedback positivo e público: Elogios em reuniões de equipe ou em canais internos de comunicação ajudam a valorizar o esforço dos colaboradores.
- Recompensas tangíveis: Bonificações, prêmios por desempenho, aumento de responsabilidade ou oportunidades de crescimento são formas eficazes de reconhecimento.
- Celebração de conquistas: Comemorar marcos importantes do projeto fortalece o espírito de equipe e incentiva um ambiente colaborativo.

Além de valorizar os bons resultados, é essencial reconhecer o esforço e o comprometimento dos colaboradores, mesmo em situações em que os objetivos não foram totalmente alcançados.

O foco deve estar no aprendizado e na melhoria contínua, e não apenas na entrega final.

i) Aprender com os Erros e Ajustar as Estratégias de Delegação

Nenhum processo de delegação é perfeito desde o início.

Sempre haverá desafios, falhas e aprendizados ao longo do caminho. O diferencial de um bom líder é sua capacidade de aprender com os erros e ajustar suas estratégias continuamente.

Os erros devem ser encarados como oportunidades de aprendizado tanto para os colaboradores quanto para o gestor. Para isso, algumas ações são recomendadas:

- Criar uma cultura de aprendizado: Os erros devem ser analisados de forma construtiva, sem punições desnecessárias, mas sim como oportunidades de crescimento.
- Realizar análises pós-projeto: Após a conclusão de uma tarefa ou projeto, é importante revisar o que funcionou bem e o que pode ser melhorado na próxima delegação.
- Coletar feedback dos envolvidos: Ouvir a equipe sobre dificuldades e melhorias no processo de delegação ajuda a otimizar futuras atribuições.

A delegação é um processo dinâmico e, assim como qualquer aspecto da liderança, precisa ser constantemente refinado para garantir eficiência e bons resultados.

j) Manter a Flexibilidade e Adaptabilidade

Cada equipe é composta por profissionais com perfis, experiências e estilos de trabalho diferentes.

Assim, não existe um modelo único de delegação que funcione para todos os contextos. Um dos maiores erros dos líderes é tentar aplicar um único método de delegação para toda a equipe sem considerar as particularidades de cada indivíduo.

É essencial que o gestor adapte suas estratégias de delegação de acordo com:

- O nível de experiência do colaborador: Profissionais mais experientes podem exigir menos supervisão, enquanto aqueles menos experientes precisarão de mais acompanhamento.
- O grau de complexidade da tarefa: Atividades mais complexas podem demandar checkpoints mais frequentes para garantir alinhamento.
- O perfil do profissional: Alguns colaboradores trabalham melhor com autonomia total, enquanto outros podem necessitar de mais direcionamento.

Além disso, a flexibilidade não deve ser aplicada apenas no nível individual, mas também no contexto organizacional. Mudanças no mercado, novas tecnologias e ajustes estratégicos podem exigir revisões constantes no modelo de delegação adotado.

Líderes de sucesso não são rígidos em seus métodos, mas sim adaptáveis e atentos às necessidades do momento.

CIO Codex Framework - IT Culture

A cultura de TI em uma organização é um composto dinâmico e multifacetado que desempenha um papel crucial no fomento de um ambiente de trabalho estimulante e produtivo.

Uma cultura forte e positiva dentro do departamento de TI é intrinsecamente ligada a uma maior motivação e satisfação dos funcionários.

Este fenômeno se deve ao fato de que culturas bem estabelecidas e alinhadas aos valores da empresa tendem a criar um senso de pertencimento e propósito.

A motivação é alimentada não só pela compreensão clara dos objetivos individuais e coletivos, mas também pelo reconhecimento e valorização das contribuições de cada membro da equipe.

Em termos de eficiência, uma cultura positiva de TI acelera a tomada de decisões, otimiza processos e encoraja a proatividade, reduzindo o tempo de inatividade e aumentando a capacidade de resposta diante de desafios emergentes.

Os elementos-chave que sustentam uma cultura de TI robusta incluem, de forma primordial, uma abertura à inovação.

Esta não é uma mera tolerância às novas ideias, mas uma busca ativa por soluções que possam transformar e potencializar a maneira como a TI contribui para a organização.

A disposição para o risco é outro pilar essencial, pois uma cultura que evita o risco a todo custo é uma cultura que estagna. Por outro lado, uma abordagem equilibrada ao risco incentiva a experimentação e aceita que o fracasso é, muitas vezes, o prelúdio do sucesso.

A ênfase na aprendizagem contínua é igualmente crítica, assegurando que a equipe de TI não só mantenha suas habilidades atualizadas, mas também esteja sempre expandindo sua base de conhecimento.

Por fim, um forte senso de equipe e colaboração é o que une indivíduos em um esforço coletivo, onde as conquistas são compartilhadas e os obstáculos são superados em conjunto.

É esperado que cada área de tecnologia desenvolva e cultive sua própria cultura, reflexo do contexto único e da estratégia empresarial específica da organização.

A cultura de TI de uma empresa que atua no ramo de e-commerce, por exemplo, pode ter um foco intenso em agilidade e inovação para acompanhar as rápidas mudanças no comportamento do consumidor.

Por outro lado, uma empresa de TI que presta serviços para o setor financeiro pode enfatizar a segurança e a conformidade regulatória como elementos centrais de sua cultura.

Entretanto, embora cada cultura de TI seja distintiva, ela não existe em isolamento, deve ser uma extensão sinérgica e alinhada à cultura corporativa mais ampla.

A congruência entre a cultura de TI e a cultura organizacional assegura que os esforços tecnológicos estejam em harmonia com os objetivos gerais da empresa, e que haja um entendimento mútuo das prioridades e valores.

Apesar da singularidade da cultura de cada organização, a adoção de um framework estruturado pode ser uma ferramenta poderosa para definir, entender e aprimorar os principais conceitos de uma cultura de sucesso.

Um framework de cultura de TI pode prover um mapa que orienta a liderança e os

funcionários sobre as expectativas e práticas desejadas.

Tal framework pode ser composto por princípios que promovam a inovação, delineiem a abordagem ao risco, incentivem o aprendizado e a melhoria contínua, e reforcem a importância do trabalho em equipe e da colaboração.

O objetivo de um framework não é restringir a evolução cultural, mas prover uma estrutura que possa ser adaptada e implementada em toda a organização, garantindo que os valores fundamentais sejam mantidos e que a cultura de TI prospere, contribuindo assim para o sucesso contínuo da empresa no cenário competitivo atual.

Dessa forma, no universo da Tecnologia da Informação, especialmente sob a perspectiva de liderança, a elaboração de um framework estruturado para o cultivo de uma cultura robusta e sintonizada com o digital é de suma importância.

E nesse sentido, o CIO Codex Culture Framework apresenta-se como uma base conceitual, oferecendo um suporte para a modelagem e promoção de uma cultura que eleve o departamento de TI a um nível superior de excelência.

Este framework não fornece uma fórmula prescritiva, em vez disso, sugere um conjunto de dez traços distintos que encapsulam uma cultura moderna e alinhada aos conceitos do mundo digital.

A função deste framework é de suma importância na orquestração de uma transformação que esteja em harmonia com a ética digital, ressaltando a importância de aspectos culturais que são fundamentais para a navegação e o sucesso no panorama digital.

Estes incluem, mas não se limitam a uma abertura para a inovação, práticas equitativas baseadas na meritocracia, um ethos impulsionado pelo propósito e uma mentalidade focada no crescimento e no desafio, em vez da mera sobrevivência.

Ao delinear estes traços, o framework serve como um farol para os líderes de TI, orientando-os na criação de um ambiente que nutre a criatividade, a colaboração e a resiliência. Isso é crucial para o sucesso do departamento de TI e sua capacidade de contribuir significativamente para os objetivos gerais da organização.

O CIO Codex Culture Framework encapsula a essência de uma cultura de TI positiva, que está em sintonia com a dinâmica da era digital.

Auxilia no desenvolvimento estratégico de uma cultura que não apenas é propícia à inovação e ao crescimento, mas também se integra de maneira coesa com o ethos organizacional mais amplo.

Cada traço dentro do framework é um bloco construtivo que contribui para uma

estrutura cultural holística, fomentando um ambiente onde a tecnologia e o engenho humano se fundem para impulsionar a transformação e alcançar a excelência empresarial.

Portanto, a estrutura conceitual do CIO Codex Culture Framework é projetada para ser uma ferramenta facilitadora na identificação e no reforço dos valores culturais que são essenciais para uma Área de Tecnologia vanguardista.

Ela oferece uma orientação para os líderes de TI para que possam desenvolver uma cultura que seja não apenas adaptativa e resiliente diante das rápidas mudanças do cenário digital, mas que também esteja em alinhamento estratégico com os objetivos e a missão da organização como um todo.

Assim, estabelece-se um terreno fértil para o florescimento de um ecossistema de TI que seja inovador, justo, orientado para o propósito e visão, desafiador do status quo e criativamente seguro, garantindo uma comunicação eficaz, feedback multidirecional, alinhamento e sincronização, equilíbrio estrutural e liderança, e encorajamento do intraempreendedorismo.

Os casos de experiência prática acumulados ao longo dos anos abordando esse tema só reforçam a conclusão de que a liderança é fundamental nesse processo, assim como do quanto a cultura pode influenciar o sucesso ou fracasso de uma organização no médio e longo prazo.

Esse é um tema que não deve ser colocado em segundo plano nas empresas que buscam se diferenciar no mercado, de forma que não faltam exemplos concretos que fortalecem essa premissa, tanto para o bem (sucesso) quanto para o mal (casos de fracasso).

Sendo assim, em um mundo cada dia mais complexo e competitivo, nenhuma empresa deveria se dar ao luxo de colocar o aspecto humano em segundo plano, afinal de contas, todos vivem em um mundo onde tudo é criado por e feito para pessoas.

CIO Codex Framework - To Live, Challenge and Grow Mindset

O To Live, Challenge, and Grow Mindset, enquanto componente do CIO Codex Culture Framework, articula uma perspectiva fundamental para o florescimento e a resiliência das organizações no atual ambiente de negócios.

Esse pilar cultural “To Live, Challenge & Grow” se contrapõe ao mindset “To Survive, Obey & Sustain”:

- Foco no Empowerment versus Foco no Controle.
- Delegação versus Micro Gestão.
- Suporte e Engajamento versus Opressão e Medo.
- Conteúdo e Resultado versus Cargo e Hierarquia.
- Crescer e Conquistar versus Manter Sem Correr Riscos.
- Lógica e Razão versus Dogmas Corporativos.
- Transparência e Confiança versus Silêncio e Política de Bastidores.
- Iniciativa e Protagonismo versus Passividade e Conformismo.
- Colaboração Autêntica versus Competição Interna Predatória.
- Aprendizado Contínuo versus Repetição de Fórmulas Antigas.

Esse traço cultural encoraja uma postura de constante questionamento e aprimoramento, abraçando a mudança como um vetor para o crescimento e inovação contínuos.

Distinto da mentalidade de mera sobrevivência, que se preocupa apenas com a manutenção do status quo e a obediência a procedimentos estabelecidos, este mindset impulsiona a organização a transcender limites convencionais e a perseguir metas ambiciosas.

A abordagem de “viver, desafiar e crescer” coloca o empowerment no centro da cultura corporativa, contrastando vigorosamente com uma cultura de controle restritivo.

O empowerment é a força motriz da delegação que capacita os colaboradores a assumirem a iniciativa, a tomarem decisões importantes e a se responsabilizarem pelos resultados, em oposição a um ambiente de microgestão que sufoca a criatividade e a autonomia.

Este traço cultural favorece a gestão de suporte e engajamento, que nutre a confiança e o comprometimento, em detrimento de uma gestão baseada na opressão e no medo, que inevitavelmente conduz a um ambiente de trabalho tóxico e estagnado.

A relevância do profissional é medida pelo conteúdo e pelos resultados que ele proporciona, não pela posição hierárquica que ocupa.

Isto reflete um movimento em direção a uma meritocracia genuína, onde o valor é atribuído à contribuição real para os objetivos da empresa, e não aos títulos.

A cultura que encarna o To Live, Challenge, and Grow Mindset também se distingue por seus objetivos corporativos, que são orientados para o crescimento e a conquista,

ao invés da conservação passiva do que já existe.

Isso implica uma disposição para correr riscos calculados e uma recusa em se conformar com o medo da mudança.

Ao invés de se apegar a dogmas corporativos e a uma lógica empresarial inflexível, essa cultura valoriza o uso da lógica e da razão, estimulando a inovação e adaptabilidade.

Implementar e sustentar tal cultura exige uma liderança visionária que não apenas preconize esses valores, mas que também os vivencie diariamente.

A liderança deve demonstrar um compromisso inabalável com o crescimento pessoal e organizacional, incentivando uma atmosfera onde o desafio ao status quo seja não apenas aceito, mas esperado e celebrado.

Este ambiente deve prover suporte e recursos para que todos os membros da equipe possam prosperar e contribuir efetivamente para a visão da empresa.

Este traço cultural é, portanto, a espinha dorsal de uma organização que não só busca sucesso sustentável no presente, mas também a capacidade de moldar e definir o futuro de seu setor.

Essa abordagem promove uma cultura onde se valoriza a lógica e a razão, rejeitando a rigidez dos dogmas corporativos em favor da flexibilidade e da inovação.

É um ambiente que reconhece e recompensa a coragem de questionar e a habilidade de se adaptar, elementos cruciais em um mercado que está em constante evolução e se torna cada vez mais digitalizado.

Uma cultura que vive, desafia e cresce é uma cultura que reconhece que o potencial humano é ilimitado e que, com a mentalidade correta, qualquer obstáculo pode ser superado e qualquer meta pode ser alcançada.

Vale salientar que a cultura corporativa é um ativo essencial, um ingrediente chave para qualquer organização obter sucesso de forma sustentável.

E cultura não se compra nem se copia, além de que ainda não foi criada a subscrição de “Culture as a Service”.

Cultura se cria e se cultiva, a partir da liderança pelo exemplo, que vai mostrando o caminho de quais os comportamentos esperados para que a cultura desejada passe a ser a realidade na organização.

Para saber mais - livro Culture Code

E dessa forma, a fim de provocar um maior entendimento de alguns dos conceitos fundamentais para a diferenciação, deixo aqui a recomendação de um livro muito especial para mim, o “Culture Code”.

Esse é um livro muito especial e que ressoou profundamente em mim, e segue sendo muito relevante, diria até que cada dia mais, especialmente por conta de estarmos em um momento em que a cultura organizacional está no epicentro das discussões de liderança, inovação, disrupção e transformação digital.

O autor, Daniel Coyle, desvenda com maestria aquilo que cada dia mais pessoas se dão conta: a importância da cultura para o sucesso de qualquer organização que queira se diferenciar no mercado.

Algo que me pareceu muito interessante foram os estudos concretos apresentados que apontam como organizações com uma cultura forte superaram seus concorrentes em até 200% em termos de desempenho financeiro.

É inegável: uma cultura saudável e vibrante não é apenas um “nice to have”, é um imperativo de negócios.

Me recordo de ter ganhado esse livro do meu líder quando estava no Santander, creio que no início 2019, em um momento em que toda a área de Tecnologia estava passando por uma grande transformação, em todos os sentidos: cultural, organizacional, arquitetônico, de infraestrutura e sistemas e inclusive do próprio negócio, dado que o banco estava em um processo efervescente de transformação digital.

Olhando em retrospectiva, fica hoje muito mais claro o quanto desse livro esse próprio líder colocou em prática na área de Tecnologia do Banco e o quão bem-sucedida foi toda a organização justamente por conta disso.

Adicionalmente, sob a ótica de cultura, o Banco como um todo tinha isso como uma grande fortaleza, pois a cultura organizacional era algo que se podia sentir, além de ser fortalecida e celebrada a cada momento, inclusive com muitas conquistas e sucesso naquele período.

O ponto que me marcou no livro foi a questão de se criar uma cultura em que as pessoas se sintam seguras.

Em um primeiro impulso eu confesso que achei que era mais um típico papo de “abraçar árvores”, mas conforme fui lendo e entendendo a proposta defendida pelo autor, foi ficando claro o conceito por trás da ideia e o quão pragmático ele era em si.

Se as pessoas sentem medo elas muito provavelmente não serão capazes de entregar 100% do seu potencial, quiçá uma mera fração disso, pois o risco de serem “punidas” pelo eventual “fracasso” é grande demais e deixa de valer a pena “arriscar”.

Mas o crescimento exponencial, as grandes ideias que de fato transformam e disruptam a realidade só florescem a partir do risco, portanto, as pessoas precisam saber que estão em um ambiente seguro para tal.

Obviamente que se “arriscar” ou “errar” fazem sentido aqui sob a ótica de inovar, criar e tentar novas soluções. É muito diferente de ser “leniente” ou “displicente” sobre processos e atividades críticas do dia a dia.

Digo isso por conta de alguns casos em que vivi “conflitos” de entendimento conceitual com as equipes, onde o escrutínio sobre falhas operacionais, que poderiam ser evitadas com o mínimo de atenção e rigor, eventualmente eram contestados com a premissa de que deveríamos promover um “ambiente seguro onde não se apontam os erros”. Nesse sentido, reforço aqui meu entendimento de que são conceitos absolutamente distintos e que precisam ser clarificados a fim de se evitar que se promovam comportamentos ou uma cultura que negativa para a organização.

Mas voltando ao livro em si, listo abaixo alguns dos principais conceitos e aprendizados que valem ser destacados:

- **Segurança é Fundamental:** Criar um ambiente onde os membros da equipe se sintam seguros para expressar suas opiniões e ideias é essencial.
- **Vulnerabilidade Constrói Confiança:** Lideranças que mostram vulnerabilidade incentivam a autenticidade e a abertura dentro da equipe.
- **Objetivos Claros:** Ter uma visão clara e compartilhada é vital para direcionar esforços e manter o foco.
- **Histórias Contam:** Narrativas que refletem os valores da empresa são ferramentas poderosas para a inculcação da cultura.
- **A Importância do Feedback:** Um feedback construtivo e regular fortalece a cultura e promove o crescimento.
- **Espaços de Colaboração:** Promover áreas onde as equipes possam interagir espontaneamente é vital para fortalecer os laços e compartilhar ideias.
- **Liderança pelo Exemplo:** O comportamento da liderança estabelece o tom para a cultura organizacional.
- **O Poder do Pertencimento:** Quando os indivíduos se sentem pertencentes, estão mais comprometidos e motivados.

- **Aprendizagem Contínua:** Culturas que valorizam e incentivam o aprendizado contínuo se adaptam e inovam.
- **Reconhecimento e Celebração:** Celebrar conquistas e reconhecer esforços alimenta a moral e fortalece a cultura.

Concluindo

Enfim, aqui um tema que eu julgo separar claramente as organizações de alta performance (e que seguem aprendendo e evoluindo) versus aquelas que ainda estão de estruturando e possuem debilidades operacionais e culturais.

Indo (talvez) para um extremo nesse tema, li outro dia um post com uma frase apontada como sendo do Steve Jobs.

Não sei se é real ou não, mas cai muito bem nesse tema e contexto de delegação e serve para fechar bem o post:

“Concentre-se naquilo que você é bom. Delegue todo o resto!”.