

Escrevo com frequência sobre o drama da “Cultura de Reuniões”, que parece consumir uma parcela cada vez maior da agenda das pessoas no mundo corporativo, muitas vezes ocupando justamente o tempo que deveria ser utilizado para pensar, executar, criar, decidir ou simplesmente trabalhar com maior profundidade.

Mas eu não tenho nada contra o conceito das reuniões em si, pois meu incômodo está muito mais relacionado ao uso indiscriminado desse formato, como se toda necessidade de alinhamento, comunicação ou decisão exigisse automaticamente colocar várias pessoas em uma sala física ou virtual. É aquela velha máxima segundo a qual, para quem só sabe usar o martelo, todo problema parece um prego.

Nesse artigo, entretanto, é exatamente o caso contrário, porque considero que as

reuniões de One-on-One representam um dos melhores usos possíveis de uma reunião enquanto ferramenta de gestão e liderança. Quando são conduzidas com propósito, preparação e recorrência adequada, elas criam um espaço que dificilmente pode ser substituído integralmente por e-mails, dashboards, chats ou qualquer outro mecanismo de comunicação assíncrona.

Esse tipo de conversa deveria, na minha opinião, conquistar cada vez mais espaço nas nossas agendas, mesmo reconhecendo que encontrar um slot recorrente e frequente pode ser bastante difícil em um ambiente no qual praticamente todos convivem com uma quantidade crescente de demandas, projetos, decisões e interações. Ainda assim, justamente porque o calendário se tornou tão disputado, talvez seja necessário tratar determinados encontros não como aquilo que sobra depois que todo o resto foi agendado, mas como parte deliberada da própria responsabilidade de liderar.

Afinal, quando estamos falando de pessoas, existem temas que merecem esse investimento de tempo porque não se resolvem adequadamente através de mensagens curtas ou acompanhamentos operacionais. Desenvolvimento profissional, confiança, feedback, motivação, dúvidas, percepções, preocupações e expectativas são elementos que exigem qualidade de interação e, principalmente, continuidade.

Recebi há algum tempo a recomendação deste artigo da Reforge e achei particularmente interessante a maneira estruturada como ele organiza diferentes tipos de reuniões One-on-One:

https://www.reforge.com/blog/how-to-run-1-on-1-meetings

Na gestão moderna, reuniões individuais de One-on-One emergem como uma ferramenta importante para desenvolvimento de relacionamentos profissionais, colaboração efetiva e liderança adaptativa, especialmente em um cenário no qual equipes são cada vez mais distribuídas, modelos híbridos se tornaram permanentes em muitas organizações e boa parte da interação cotidiana acontece através de canais digitais.

A arte de conduzir essas reuniões, contudo, ainda permanece subutilizada ou mal compreendida por muitos profissionais, porque existe uma diferença significativa entre simplesmente reservar trinta minutos no calendário e criar um espaço no qual duas pessoas consigam efetivamente conversar sobre aquilo que importa. Uma One-on-One mal preparada pode se transformar em mais uma reunião de status, enquanto uma boa conversa pode antecipar problemas, desenvolver pessoas, reforçar confiança e melhorar substancialmente a qualidade da relação profissional.

O artigo da Reforge

O texto da Reforge discute a importância e a diversidade das reuniões One-on-One dentro do ambiente corporativo, categorizando-as em quatro tipos principais: Introdutórias, com Gestores, Recorrentes e Ad hoc. Essa distinção é particularmente útil porque evita tratar todas as reuniões individuais como se possuíssem exatamente o mesmo propósito, permitindo que cada encontro seja estruturado de acordo com aquilo que realmente precisa ser alcançado.

Os quatro tipos apresentados possuem objetivos diferentes e podem coexistir ao longo da trajetória profissional, desde o primeiro contato entre duas pessoas até conversas recorrentes destinadas a desenvolvimento, alinhamento, decisão ou resolução de problemas específicos.

- **Introdutórias:** Essenciais no início de qualquer nova posição, relacionamento profissional ou projeto, possuem como objetivo construir conexão, contexto e empatia antes que exista uma necessidade direta de colaboração. O valor está justamente em criar confiança antes que apareça algum problema ou decisão crítica que exija essa confiança.
- **Com Gestores:** Focadas no progresso pessoal e profissional, essas reuniões são importantes para desenvolvimento de carreira, orientação, desbloqueio de obstáculos, feedback e coaching. Idealmente, não deveriam ser utilizadas apenas para acompanhar tarefas, porque outras ferramentas podem cumprir essa função com muito mais eficiência.
- **Recorrentes:** Buscam garantir alinhamento, propriedade compartilhada e responsabilidade clara entre pessoas que precisam colaborar continuamente, sendo especialmente relevantes entre líderes de áreas diferentes ou funções que possuem elevada interdependência.
- **Ad hoc:** São realizadas conforme a necessidade para tomada de decisões, resolução de problemas específicos ou aproveitamento de oportunidades de aprendizado imediato, evitando que determinados temas precisem esperar até a próxima reunião recorrente.

Além de identificar esses tipos, o artigo chama atenção para erros comuns nas reuniões de One-on-One, como falta de intencionalidade, preparação insuficiente e tendência de evitar conversas difíceis para preservar uma aparente harmonia. Esses comportamentos podem transformar um espaço potencialmente valioso em uma interação superficial, na qual todos saem satisfeitos naquele momento, mas pouco é realmente desenvolvido.

Esse ponto me parece particularmente importante porque uma boa One-on-One não deveria ser avaliada apenas pela sensação de conforto durante a conversa, mas pela capacidade de construir uma relação suficientemente segura para que temas difíceis também possam aparecer. Confiança não significa ausência de tensão, mas a certeza de que uma conversa franca pode acontecer sem comprometer respeito ou relacionamento.

A reunião que não deveria virar reunião de status

Talvez um dos erros mais comuns na utilização de One-on-Ones esteja em transformá-las em reuniões operacionais de acompanhamento, nas quais líder e liderado passam praticamente todo o tempo revisando projetos, tarefas, entregas e pendências. Esses temas naturalmente podem aparecer, mas quando ocupam toda a conversa acabam consumindo justamente o espaço que deveria ser utilizado para assuntos que não possuem outro canal adequado.

Status de projetos pode ser acompanhado através de dashboards, ferramentas de gestão, mensagens assíncronas ou reuniões específicas de operação, enquanto questões relacionadas a desenvolvimento, percepção, confiança, prioridades, carreira e dificuldades pessoais exigem um tipo completamente diferente de interação. Quando tudo é misturado, o operacional normalmente vence porque possui urgências mais visíveis.

O valor está naquilo que não aparece no dashboard

Uma das características mais importantes de uma One-on-One está justamente na possibilidade de discutir sinais fracos que dificilmente aparecem nas métricas formais da organização, como uma preocupação ainda não suficientemente estruturada, uma frustração, dificuldade de relacionamento, sensação de excesso de carga ou dúvida sobre o próprio papel.

Quando essas informações aparecem cedo, existe espaço para agir antes que se transformem em problemas maiores, enquanto organizações que dependem apenas de indicadores formais frequentemente percebem determinados temas quando já se tornaram turnover, queda de performance ou conflito aberto.

Desenvolvimento exige continuidade

Carreira e desenvolvimento também não deveriam ser tratados apenas durante avaliações formais realizadas uma ou duas vezes por ano, porque crescimento profissional acontece continuamente e precisa ser acompanhado através de pequenas

conversas, ajustes e feedbacks ao longo do caminho.

Uma reunião recorrente cria justamente esse ritmo, permitindo que determinadas decisões deixem de aparecer como surpresa no final de um ciclo e sejam construídas gradualmente ao longo do tempo.

Minha sugestão de agenda para reuniões One-on-One

Como visto até aqui, as reuniões One-on-One podem funcionar como um mecanismo extremamente valioso para desenvolvimento pessoal, gestão e alinhamento estratégico, mas sua eficácia depende muito da maneira como são conduzidas. Uma estrutura de agenda ajuda justamente a evitar que toda conversa seja absorvida por acontecimentos recentes ou pelo tema mais urgente daquele dia.

Agrego algumas sugestões a partir de uma estrutura que pode ser adaptada conforme contexto, senioridade, momento profissional e natureza da relação, sempre evitando transformar a agenda em um roteiro rígido que reduza a espontaneidade necessária a uma conversa humana.

Também considero importante construir essa agenda em conjunto com o time, especialmente quando buscamos desenvolver uma liderança cada vez mais sênior e madura, dando espaço para que cada profissional assuma maior responsabilidade pela própria evolução e não espere que o gestor seja sempre responsável por conduzir todos os temas.

O que está indo bem

Começar a conversa pelos sucessos e progressos recentes pode ajudar a estabelecer uma perspectiva equilibrada, principalmente porque ambientes de trabalho tendem naturalmente a dedicar muito mais atenção aos problemas do que às coisas que estão funcionando. Reconhecimento precisa ser genuíno, específico e ligado a comportamentos ou resultados concretos, evitando elogios genéricos que pouco contribuem para desenvolvimento.

No ambiente de TI, onde reconhecimento frequentemente aparece como uma lacuna em diferentes pesquisas de satisfação, reforçar avanços positivos pode ser uma ferramenta importante para motivação e retenção de talentos. Quando uma pessoa compreende claramente aquilo que está fazendo bem, consegue repetir e desenvolver esses comportamentos com muito mais consciência.

Em quais temas eu posso ajudar

A reunião também precisa abrir espaço para desafios, dificuldades e bloqueios, mas considero especialmente importante que o líder não transforme automaticamente qualquer problema em uma oportunidade para assumir a execução. A pergunta correta muitas vezes não é “como eu resolvo isso?”, mas “qual ajuda essa pessoa precisa para conseguir resolver?”.

Oferecer suporte, orientação, contexto, networking ou até uma decisão específica pode remover obstáculos sem reduzir autonomia. Esse equilíbrio é importante porque uma liderança que resolve tudo cria dependência, enquanto uma liderança que nunca ajuda transforma autonomia em abandono.

Quais são as prioridades do momento

A volatilidade do ambiente empresarial exige revisão frequente de prioridades, principalmente porque pessoas podem continuar executando perfeitamente uma atividade que deixou de ser prioritária simplesmente porque nunca houve uma conversa explícita sobre a mudança.

Discutir prioridades em uma One-on-One ajuda a garantir que gestor e profissional compartilhem uma visão relativamente consistente sobre aquilo que realmente importa no curto e médio prazo, permitindo também identificar conflitos entre demandas simultâneas que talvez não sejam visíveis para quem está olhando apenas de cima.

Quais issues e riscos deveriam estar no radar

A identificação antecipada de riscos é outro uso extremamente valioso desse tipo de conversa, porque muitos problemas importantes aparecem inicialmente como percepções pouco estruturadas que dificilmente seriam levadas imediatamente para uma reunião formal ou fórum de governança.

Dar espaço para discutir essas “pistas” ajuda a criar uma cultura de antecipação em vez de reação, permitindo que o líder compreenda não apenas aquilo que já aconteceu, mas também aquilo que pode acontecer se determinada tendência continuar.

Criação de rapport

Finalmente, considero essencial reservar algum espaço para fortalecer a dimensão humana da relação, entendendo que isso não significa invadir a privacidade de ninguém ou transformar toda conversa profissional em discussão pessoal. Rapport surge gradualmente através de interesse genuíno, respeito, consistência e pequenas trocas que ajudam duas pessoas a compreenderem melhor quem existe do outro lado da relação profissional.

Esse nível de confiança se torna especialmente relevante quando aparece uma

situação difícil, porque relacionamentos construídos exclusivamente ao redor de tarefas possuem muito menos resiliência quando surge conflito ou necessidade de feedback mais duro.

One-on-One também é ferramenta de delegação

Existe uma conexão importante entre reuniões individuais e delegação, porque um líder que realmente deseja aumentar a autonomia da equipe precisa manter mecanismos que permitam acompanhar contexto sem assumir controle operacional de todas as decisões. One-on-Ones podem cumprir exatamente esse papel quando utilizadas para orientar, desafiar raciocínios e oferecer suporte sem transformar a conversa em micromanagement.

Delegar não significa simplesmente transferir uma atividade e desaparecer, da mesma forma que acompanhar não significa exigir atualização contínua sobre cada detalhe. A maturidade está em construir uma relação na qual existe clareza sobre objetivos, espaço para autonomia e disponibilidade para intervenção quando necessária.

Power to the edge exige confiança

Quanto mais decisões são distribuídas para pessoas próximas da operação, maior precisa ser a confiança entre líder e equipe, porque dificilmente alguém assumirá responsabilidade real se acreditar que qualquer escolha poderá ser revertida ou criticada posteriormente sem contexto.

One-on-Ones ajudam a construir essa confiança porque criam espaço para compreender raciocínios, valores e formas de trabalhar, permitindo que o líder delegue não apenas tarefas, mas decisões progressivamente mais relevantes.

Senioridade também se constrói conversando

Profissionais não se tornam mais seniores apenas porque passaram mais tempo dentro da empresa, mas porque desenvolveram julgamento, capacidade de lidar com ambiguidade, visão sistêmica e responsabilidade sobre decisões. Conversas individuais são um ótimo espaço para desenvolver exatamente essas capacidades.

Um líder pode utilizar situações reais para explorar alternativas, provocar reflexão e compartilhar contexto sem simplesmente fornecer respostas prontas, transformando problemas cotidianos em oportunidades concretas de desenvolvimento.

Feedback não deveria esperar o ciclo formal

Uma das maiores oportunidades das reuniões One-on-One está na criação de um canal contínuo de feedback, porque esperar meses para comentar determinado comportamento reduz dramaticamente o valor da conversa e aumenta a probabilidade de que a pessoa sequer consiga associar aquela observação ao contexto original.

Feedback funciona melhor quando é relativamente próximo do acontecimento, específico e orientado a comportamento observável, enquanto ciclos formais deveriam consolidar tendências e evolução em vez de introduzir surpresas.

Feedback precisa ser multidirecional

Uma boa One-on-One não deveria funcionar apenas como espaço no qual o gestor avalia o liderado, mas também como oportunidade para o líder compreender como sua própria atuação está sendo percebida e aquilo que poderia fazer diferente.

Essa reciprocidade exige segurança psicológica porque existe sempre uma assimetria de poder, e simplesmente dizer que feedback é bem-vindo não significa que alguém se sentirá confortável para fornecê-lo. A reação do líder quando recebe uma crítica talvez seja o elemento que mais determina se a equipe continuará oferecendo feedback no futuro.

Conversas difíceis fazem parte do desenvolvimento

Existe uma tentação natural de utilizar One-on-Ones apenas para temas positivos, mas evitar discussões difíceis reduz significativamente o valor do encontro. Performance inadequada, comportamento que prejudica a equipe ou expectativas desalinhadas precisam ser abordados com clareza, respeito e rapidez.

O objetivo não deveria ser tornar a conversa desagradável, mas impedir que cordialidade se transforme em falta de transparência, pois profissionais precisam compreender claramente aquilo que funciona e aquilo que precisa evoluir.

O desafio das agendas cada vez mais congestionadas

Existe uma contradição evidente no mundo corporativo atual, porque praticamente todos reconhecem a importância de liderança, feedback e desenvolvimento, mas ao mesmo tempo as agendas se tornam tão congestionadas que justamente essas

conversas acabam sendo continuamente adiadas. O urgente ocupa espaço enquanto o importante precisa esperar.

Esse comportamento possui um custo difícil de perceber porque cancelar uma One-on-One aparentemente libera trinta minutos imediatamente, enquanto os impactos sobre confiança, desenvolvimento e alinhamento aparecem de maneira gradual e distribuída ao longo do tempo.

Cancelar repetidamente comunica uma prioridade

Uma reunião individual eventualmente precisará ser reagendada, principalmente em posições executivas com agendas complexas, mas existe uma diferença significativa entre uma exceção e um padrão. Quando o encontro é continuamente cancelado para acomodar outros assuntos, a mensagem implícita é bastante clara sobre aquilo que possui maior prioridade.

Por isso, considero importante proteger esse espaço de maneira relativamente disciplinada e, quando uma mudança for inevitável, buscar uma nova data em vez de simplesmente eliminar aquela conversa do calendário.

Frequência deve acompanhar contexto

Não existe uma periodicidade universalmente correta, porque profissionais mais novos ou pessoas assumindo novas funções podem se beneficiar de interações mais frequentes, enquanto relações maduras e com elevada autonomia podem funcionar bem com intervalos maiores.

O importante é evitar que a frequência seja determinada exclusivamente pela dificuldade de encontrar espaço na agenda, pois o desenho deveria partir da necessidade da relação e não apenas da disponibilidade residual do gestor.

Trabalho híbrido torna a conversa intencional ainda mais importante

Em ambientes presenciais, grande parte do relacionamento profissional pode ser construída através de interações informais que acontecem naturalmente durante o dia, enquanto modelos híbridos e distribuídos reduzem algumas dessas oportunidades e fazem com que parte da comunicação precise ser deliberadamente criada.

Isso não significa que trabalho remoto produza necessariamente relacionamentos mais fracos, mas exige que líderes reconheçam que determinados sinais se tornam menos visíveis quando as pessoas não compartilham continuamente o mesmo espaço físico.

Menos encontros casuais aumentam o valor dos encontros intencionais

Uma preocupação, uma mudança de comportamento ou uma dúvida pode aparecer naturalmente em uma conversa de corredor, mas talvez permaneça invisível durante semanas em um ambiente predominantemente digital. Uma One-on-One cria um ponto de contato no qual esse tipo de assunto possui oportunidade real de surgir.

Por isso, a conversa não deveria ser preenchida integralmente com uma agenda tão rígida que elimine espaço para aquilo que não estava previamente planejado.

Vídeo não substitui presença, mas pode preservar proximidade

Reuniões individuais remotas podem funcionar extremamente bem quando existe atenção real, principalmente se ambos estiverem presentes na conversa e evitarem a tentação de responder mensagens, e-mails ou trabalhar simultaneamente em outras atividades.

Qualidade de presença talvez seja mais importante do que presença física, embora encontros presenciais continuem possuindo enorme valor em determinados momentos da relação profissional.

AI pode ajudar na preparação, mas não deveria substituir a conversa

Artificial Intelligence começa naturalmente a aparecer também no contexto de liderança e gestão de pessoas, oferecendo possibilidades interessantes para organizar informações, revisar compromissos anteriores, preparar perguntas, resumir anotações e identificar temas recorrentes ao longo de várias conversas.

Utilizada adequadamente, essa capacidade pode ajudar o líder a chegar mais preparado à reunião e preservar continuidade entre encontros, mas existe uma fronteira importante relacionada à privacidade e, principalmente, ao risco de transformar uma relação humana em algo excessivamente intermediado por sistemas.

AI como memória de compromissos

Uma das aplicações mais úteis pode estar na organização das ações combinadas, ajudando a registrar decisões e garantindo que temas importantes não desapareçam entre uma conversa e outra. Isso reduz dependência da memória individual e permite retomar pontos anteriores com maior consistência.

Naturalmente, qualquer utilização precisa respeitar políticas corporativas e sensibilidade das informações discutidas, porque One-on-Ones podem conter temas

pessoais, avaliações e percepções que exigem tratamento especialmente cuidadoso.

AI pode sugerir perguntas, mas não construir confiança

Modelos conseguem ajudar um gestor a estruturar perguntas melhores ou explorar diferentes maneiras de abordar determinada situação, mas não existe qualquer razão para acreditar que a confiança produzida através de consistência, empatia e comportamento humano possa ser simplesmente automatizada.

A tecnologia pode ajudar a melhorar a preparação, mas a qualidade do relacionamento continuará dependendo da maneira como uma pessoa escuta, reage, cumpre compromissos e demonstra interesse genuíno pela outra.

Automatizar a liderança seria perder justamente aquilo que importa

Existe sempre o risco de transformar AI em uma espécie de substituto para atividades que exigem tempo e atenção humana, principalmente quando gestores possuem agendas excessivamente carregadas. Entretanto, delegar para um sistema a parte relacional da liderança eliminaria exatamente a razão pela qual One-on-Ones possuem valor.

Se a conversa existe para construir relação, escutar, compreender e desenvolver pessoas, sua eficiência não pode ser medida apenas pela quantidade de minutos economizados.

Rapport não significa invadir o espaço pessoal

A criação de rapport é uma parte importante da liderança, mas precisa ser tratada com maturidade porque diferentes pessoas possuem níveis bastante diferentes de conforto em relação à exposição da vida pessoal dentro do ambiente profissional.

Construir relacionamento não significa perguntar sobre qualquer assunto ou esperar que todos compartilhem detalhes íntimos, mas demonstrar interesse genuíno pela pessoa dentro dos limites que ela própria estabelece.

Confiança é construída através de consistência

Pequenas atitudes acumuladas ao longo do tempo normalmente possuem impacto muito maior do que grandes gestos ocasionais, e cumprir aquilo que foi combinado, responder quando necessário e manter confidencialidade sobre conversas sensíveis são exemplos bastante concretos.

Uma pessoa que percebe consistência começa gradualmente a compreender que

aquele espaço pode ser utilizado de maneira segura, permitindo que temas progressivamente mais relevantes apareçam.

Escutar é diferente de esperar a vez de falar

Talvez uma das habilidades mais importantes durante uma One-on-One esteja simplesmente em permitir que a outra pessoa conclua seu raciocínio antes que o líder tente resolver o problema, principalmente porque profissionais em posições de gestão são naturalmente condicionados a propor soluções rapidamente.

Muitas vezes, a melhor contribuição inicial está em compreender completamente a situação e apenas depois decidir se o momento exige conselho, decisão, ajuda prática ou simplesmente escuta.

One-on-One como mecanismo de cultura

Quando realizadas continuamente ao longo de toda uma organização, reuniões individuais deixam de ser apenas ferramenta de gestão de pessoas e passam a funcionar como um mecanismo de transmissão cultural, porque é nesse espaço que valores abstratos podem ser transformados em comportamentos concretos.

Autonomia, transparência, meritocracia, aprendizado e colaboração não se tornam realidade simplesmente porque aparecem escritos em um documento corporativo, mas porque líderes reforçam esses princípios continuamente através das decisões e conversas cotidianas.

Cultura é transmitida em escala micro

Grandes eventos corporativos e comunicações executivas possuem seu papel, mas uma parcela importante da cultura é construída em interações individuais nas quais pessoas interpretam aquilo que a organização realmente valoriza.

Um líder que afirma valorizar autonomia e posteriormente revisa cada detalhe de qualquer decisão transmite uma mensagem muito mais forte do que qualquer apresentação sobre empowerment.

One-on-Ones conectam macro e micro

Esses encontros também funcionam como ponte entre estratégia corporativa e realidade cotidiana, porque permitem explicar contexto, compreender dificuldades locais e verificar se prioridades que parecem claras no nível executivo realmente foram compreendidas pela equipe.

Essa conexão bidirecional é fundamental, já que comunicação eficaz não significa apenas cascata de mensagens para baixo, mas também capacidade de fazer

informação e percepção retornarem para níveis superiores.

CIO Codex Framework – CIO Codex Culture Framework

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.

Openness to Innovation

A Openness to Innovation, ou Abertura à Inovação, é um traço distintivo de uma cultura corporativa moderna e eficaz, especialmente no contexto da Tecnologia da Informação.

Este traço é fundamental para as organizações que desejam não apenas sobreviver, mas prosperar na era digital e leva em consideração alguns aspectos essenciais.

Abertura à inovação é mais do que um conceito, é uma prática operacional e uma filosofia que permeia todos os aspectos da cultura de TI.

Encoraja a exploração de novas ideias, a adoção de tecnologias emergentes e a busca contínua por métodos que desafiem o status quo.

Esta abertura não se restringe a novas ferramentas ou processos, envolve também uma mentalidade que acolhe o risco calculado e a experimentação como meios de atingir um desenvolvimento contínuo e um crescimento substancial.

A cultura de inovação começa com a liderança, pois quando os líderes de TI demonstram uma verdadeira abertura para inovação, isso se traduz em um ambiente onde a criatividade e a iniciativa individual são não apenas aceitas, mas esperadas.

Os líderes devem atuar como facilitadores, estabelecendo uma visão clara que enfatize a importância da inovação e fornecendo os recursos necessários para que as equipes possam experimentar e inovar.

O conceito de Abertura à Inovação abrange também o uso estratégico de ativos corporativos.

Isso pode significar a reutilização de recursos existentes de maneira criativa para novas aplicações ou a busca por oportunidades de monetização que antes poderiam ter sido ignoradas.

Ao fazer isso, a TI pode gerar novas fontes de receita e contribuir significativamente para a expansão da empresa.

A experimentação é o coração da inovação e em um ambiente que valoriza a abertura à

inovação, o fracasso é visto como uma etapa crítica no processo de aprendizado.

Essa cultura encoraja a experimentação por meio da prototipagem rápida, dos testes iterativos e do desenvolvimento ágil.

Ao abraçar a mentalidade de desenvolvimento contínuo, as organizações de TI podem adaptar-se rapidamente às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes.

Uma verdadeira cultura de abertura à inovação também significa superar a resistência organizacional à mudança.

Isso implica em educar e preparar a forma de trabalho para abraçar novas formas de trabalho e novas tecnologias, ao mesmo tempo em que se mantém a infraestrutura e os processos de suporte que permitem essa transição.

Em suma, a Abertura à Inovação é um traço cultural que promove o dinamismo, a flexibilidade e a capacidade de resposta necessários para o sucesso em um mundo tecnológico em constante evolução.

Ela serve como um catalisador para a transformação digital e cria uma base sólida para uma cultura organizacional que está preparada para enfrentar os desafios do futuro.

Uma cultura que adota esse traço é caracterizada por um espírito de inovação perene, uma busca contínua por melhorias e uma visão progressista que impulsiona a empresa para além de suas fronteiras tradicionais.

Sense of Fairness

O traço Sense of Fairness ou Senso de Justiça é crucial para estabelecer uma cultura corporativa baseada em princípios de equidade e integridade, especialmente em departamentos de TI, onde o talento e a inovação são impulsionadores-chave do sucesso organizacional, considerando alguns aspectos fundamentais.

Em um ambiente de TI onde o Sense of Fairness é valorizado, todos os membros da equipe são vistos e tratados como iguais perante as oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

A igualdade de oportunidades é entrelaçada nas políticas e práticas da organização, garantindo que cada contribuição seja reconhecida e cada sucesso seja atribuído justamente, independentemente de origem, posição ou conexões pessoais.

A meritocracia está no centro de um senso de justiça robusto.

Avaliações e promoções baseadas no mérito asseguram que a competência e os resultados são os únicos critérios para o avanço na carreira.

Isso estimula um ambiente onde a excelência é recompensada e a mediocridade não é tolerada, evitando a saída de talentos valiosos que podem se sentir desvalorizados em um sistema onde favoritismos prevalecem.

Uma cultura justa é ativamente contra práticas de favoritismo, onde as relações pessoais influenciam decisões de promoção e reconhecimento.

Essa prática não só mina a moral da equipe, mas também reduz a eficiência operacional, pois os indivíduos mais capazes podem ser preteridos por aqueles com conexões privilegiadas, o que, a longo prazo, leva à desmotivação e à perda de talentos essenciais para a inovação e crescimento da organização.

Para implementar um verdadeiro Sense of Fairness, a liderança de TI deve estabelecer políticas claras de igualdade no local de trabalho, criar processos transparentes de avaliação e promover ativamente uma cultura onde a justiça é observada em cada aspecto da operação.

Isso envolve treinamento regular, comunicação aberta e uma vontade de revisar e ajustar políticas conforme necessário para garantir que a justiça seja mantida.

Em resumo, um forte Senso de Justiça é vital para a criação de uma cultura de TI que apoie uma força de trabalho engajada e motivada.

Garantindo que as promoções e oportunidades sejam baseadas unicamente no mérito, e alinhando práticas operacionais com padrões éticos elevados, as organizações de TI podem não apenas reter os melhores talentos, mas também se posicionar como líderes responsáveis na comunidade empresarial mais ampla.

É uma pedra angular que não apenas sustenta a integridade interna, mas também projeta uma imagem pública de uma organização comprometida com a justiça e a excelência em todas as suas formas.

Focus on Purpose and Vision

O traço Focus on Purpose and Vision dentro do CIO Codex Culture Framework enfatiza a preeminência de uma cultura organizacional enraizada em um propósito corporativo genuíno e numa visão de futuro que não só inspire, mas também oriente a ação e a inovação em todos os níveis da organização de TI.

Esta é uma cultura que transcende as barreiras do operacional e do transacional para se firmar no estratégico e no transformacional.

Em tal cultura, o propósito e a visão não são meras declarações ornamentais, mas são orientadores e o combustível que impulsionam a organização.

Eles fornecem um senso de direção coletiva e incentivam uma abordagem unificada para alcançar os objetivos a longo prazo.

Esta cultura impõe uma prioridade clara nas melhores ideias, independentemente de sua origem hierárquica, valorizando a meritocracia de pensamentos e soluções.

Este é um ambiente onde as ideias são julgadas pela sua contribuição para a visão e objetivos da empresa, e não por quem as apresenta.

Neste contexto, as disputas políticas internas e os jogos de poder são minimizados em favor de uma colaboração mais significativa e orientada para resultados.

O critério de sucesso é a capacidade de uma ideia se alinhar com o propósito corporativo e impulsionar a organização em direção à sua visão.

Isso promove uma mentalidade onde a contribuição individual e coletiva é valorizada e onde os colaboradores são incentivados a assumir a propriedade de suas ideias e seu papel na jornada da organização.

Este enfoque em propósito e visão também destaca a importância de comunicar e viver esses valores fundamentais, de modo que cada membro da organização compreenda e se alinhe com o rumo que a organização pretende seguir.

É um convite à reflexão e à ação, incentivando todos na organização a considerar como suas ações diárias contribuem para a realização de uma visão compartilhada.

Quando Steve Jobs afirmou que “In weak companies politics wins, in strong companies best ideas wins”, ele destacou o valor de uma cultura que premia a inovação e a criatividade acima de tudo.

Este traço cultural é, portanto, uma fundação sobre a qual se constroem estratégias inovadoras e se cultiva um ambiente onde o potencial pode ser plenamente realizado, com a confiança de que as melhores ideias não apenas surgirão, mas serão reconhecidas, valorizadas e implementadas.

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.

Creative Security

O traço de Creative Security dentro do CIO Codex Culture Framework aponta para a importância crítica de um ambiente de trabalho que não apenas tolera, mas realmente fomenta a geração e a experimentação de novas ideias.

Este é um pilar de uma cultura corporativa moderna e bem-sucedida, onde a

criatividade e a inovação são vistas como motores essenciais para o crescimento sustentável e a competitividade no mercado.

A segurança criativa é o solo fértil onde as sementes da inovação são plantadas e cultivadas.

Ela se caracteriza por uma atmosfera onde os colaboradores sentem-se apoiados e confiantes para trazer ideias inovadoras à mesa, sem o temor de represálias ou censura por falhas eventuais.

Este ambiente é apoiado por uma liderança que compreende que o caminho para o sucesso não é linear e que os erros são parte integrante do processo de aprendizado e evolução.

Livros como “Culture Code” destacam que as culturas de sucesso não apenas permitem, mas realmente incentivam a liberdade de exploração intelectual.

Eles enfatizam que a verdadeira segurança criativa se distingue claramente da leniência ou da negligência.

Não se trata de permitir uma falta de rigor ou de comprometimento com a excelência, mas de entender que o rigor pode coexistir com a capacidade de assumir riscos calculados.

Para que a segurança criativa seja efetiva, deve haver um equilíbrio entre a liberdade de experimentar e a responsabilidade de manter a integridade e a qualidade do trabalho.

A cultura deve promover a responsabilidade individual e coletiva, onde a liberdade para inovar é acompanhada de uma compreensão clara dos objetivos estratégicos da organização e de um compromisso com os resultados.

Uma cultura que abraça a segurança criativa também valoriza o feedback constante e construtivo.

As ideias devem ser testadas, desafiadas e refinadas em um ciclo contínuo de melhoria.

Isso requer mecanismos de feedback que sejam tanto encorajadores quanto críticos, de maneira a promover a evolução das ideias e a capacitação dos indivíduos.

Além disso, a segurança criativa é complementada por uma infraestrutura que suporta a inovação, como espaços colaborativos, acesso a recursos e ferramentas, e políticas que incentivam o tempo dedicado à pesquisa e desenvolvimento.

A liderança desempenha um papel crucial na modelagem desta infraestrutura, assegurando que a inovação seja uma prioridade estratégica e que haja um

investimento correspondente em capital humano e material.

Por fim, a segurança criativa é um componente essencial de uma cultura que busca não apenas responder às mudanças do mercado, mas antecipá-las e liderá-las.

Ao estimular a criatividade e a inovação de forma segura e estruturada, organizações podem se posicionar na vanguarda da transformação digital, mantendo-se relevantes e ágeis em um cenário empresarial que está sempre em evolução.

Macro and Micro Communication

Uma cultura organizacional voltada para a Tecnologia da Informação que promova a comunicação em todos os níveis hierárquicos é essencial para impulsionar a inovação e a colaboração.

O traço Macro and Micro Communication é um pilar fundamental neste cenário, destacando a importância de uma comunicação clara e eficiente, que percorre desde as decisões executivas, cascata até a linha de frente, e vice-versa.

Tal abordagem facilita não apenas a disseminação de informações estratégicas, mas também encoraja cada membro da equipe a se expressar e a contribuir ativamente para a missão e os objetivos da empresa.

Dentro desta perspectiva de comunicação, as reuniões “one on one” assumem um papel crítico.

Elas oferecem um espaço dedicado para que líderes e liderados alinhem suas visões, discutam desafios, celebrem sucessos e planejem o futuro de forma mais direcionada e pessoal.

Esses encontros são oportunidades para que a liderança possa realmente ouvir e compreender as necessidades e os insights de seus colaboradores, promovendo uma cultura de suporte e engajamento genuíno.

No entanto, a eficácia dessas reuniões depende de uma agenda bem estruturada, que possibilite uma comunicação abrangente e significativa.

Os temas de uma reunião one on one devem ser cuidadosamente selecionados para garantir que o tempo seja utilizado de forma produtiva.

Celebrar os sucessos e reconhecer os esforços ajuda a criar um ambiente positivo e motivador, enquanto discutir desafios e oferecer apoio pode fortalecer a resiliência e a capacidade de resolução de problemas da equipe.

Priorizar e sincronizar as ações de acordo com as mudanças das demandas empresariais é crucial, assim como estar atento aos possíveis riscos e problemas

emergentes.

Além disso, criar uma conexão pessoal e fomentar o rapport é vital para um ambiente de trabalho saudável e colaborativo.

Deve-se sempre manter um equilíbrio, respeitando a privacidade e o conforto dos indivíduos envolvidos.

A habilidade de liderar pelo exemplo, delegar adequadamente e fomentar a autonomia dentro das equipes é um reflexo direto da eficácia da comunicação macro e micro dentro de uma organização.

Assim, uma cultura de TI que abrace a comunicação macro e micro não só potencializa a troca de ideias e a inovação, mas também solidifica as bases para uma colaboração efetiva e um ambiente de trabalho onde todos se sintam ouvidos, valorizados e parte integrante de um objetivo maior.

Multidirectional Feedback

O conceito de Continuous and Multidirectional Feedback é um dos fundamentos para a construção de uma cultura corporativa de alto desempenho, particularmente no âmbito da Tecnologia da Informação, onde a rápida evolução e a inovação são constantes.

Este traço cultural ressalta a importância do feedback contínuo e multidirecional como um instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional, bem como um meio de fortalecer a comunicação e a colaboração em todos os níveis da organização.

Neste contexto, líderes são encorajados a prover feedback regular aos seus subordinados, não apenas para reconhecer e celebrar conquistas, mas também para identificar áreas de melhoria e oportunidades de desenvolvimento.

Da mesma forma, os liderados são incentivados a expressar suas opiniões e feedback para os líderes, criando um ambiente onde a transparência e a sinceridade prevalecem sobre a reticência e a hesitação.

Este intercâmbio de feedback entre pares promove uma cultura de responsabilidade mútua e apoio contínuo.

Além disso, é vital que a organização cultive um ambiente onde os funcionários se sintam confortáveis e seguros para prover feedback honesto e construtivo. Isso implica um reconhecimento de que todos, independentemente de seu nível hierárquico ou função, estão em uma jornada de aprendizado contínuo.

Portanto, mesmo quando o feedback pode ser desafiador ou negativo, ele deve ser

entregue e recebido como uma oportunidade para crescimento e aprimoramento, sempre com humildade e empatia.

Um sistema eficaz de feedback também deve incluir a avaliação da satisfação dos funcionários com os processos e serviços internos da empresa.

Reconhece-se que a percepção dos colaboradores é uma fonte valiosa de insights para a melhoria contínua.

Isso é corroborado por pesquisas que mostram uma correlação direta entre a satisfação dos funcionários e a satisfação do cliente.

Portanto, medir e agir sobre o feedback dos funcionários não é apenas benéfico para a moral interna, mas também pode ter um impacto positivo no sucesso geral da empresa.

Em suma, a adoção do Continuous and Multidirectional Feedback como um traço cultural vital não só apoia o crescimento individual e coletivo dentro da organização, mas também contribui para a construção de uma TI robusta, responsiva e alinhada com os valores e objetivos da empresa como um todo.

Este é um investimento na capacidade da organização de se adaptar, inovar e prosperar em um ambiente empresarial em constante mudança.

Alignment and Synchronization

A eficiência operacional e a satisfação das equipes dentro das organizações são profundamente influenciadas pela cultura de reuniões adotada.

O traço Alignment and Synchronization do CIO Codex Culture Framework aborda a questão crítica do excesso de reuniões, uma prática que pode sufocar a produtividade e minar o engajamento e a felicidade dos colaboradores.

O impacto direto de uma agenda sobrecarregada é evidente: a perda de foco nas atividades essenciais e a diluição da energia criativa.

Mais sutil, porém igualmente destrutivo, é o impacto indireto que tal prática tem sobre a cultura organizacional no médio e longo prazo, podendo levar ao estabelecimento de uma norma que não necessariamente serve aos melhores interesses da organização.

Muitas reuniões realizadas poderiam ser substituídas por comunicações mais eficientes, como e-mails ou mensagens instantâneas, que não só economizam tempo, mas também promovem uma comunicação mais direta e objetiva.

Igualmente, comitês e grupos de trabalho poderiam ser mais eficazes se convertidos em dashboards e KPIs para uma gestão visual e dinâmica, possibilitando que as

decisões sejam tomadas com base em dados em tempo real e não em discussões prolongadas e muitas vezes infrutíferas.

A proliferação de reuniões desnecessárias representa um dos maiores desafios para a produtividade e engajamento nas empresas.

A contabilização dos custos dessas reuniões deve incluir não apenas o tempo gasto diretamente nelas, mas também as horas empregadas na preparação de materiais que frequentemente se tornam obsoletos quase imediatamente após seu uso.

Essa constatação destaca a necessidade de uma revisão profunda de como o tempo é valorizado e investido dentro das organizações.

No contexto da transformação digital, é imperativo considerar a “Operação Digital” pós-transformação.

A questão das reuniões incessantes é intrínseca a este desafio, sendo necessário repensar e reestruturar a forma como a comunicação e o alinhamento são realizados. Uma mudança sustentável e duradoura em relação a essa prática só ocorrerá através de uma transformação cultural que deve ser liderada pelo exemplo da alta gestão.

A liderança desempenha um papel fundamental nessa transformação.

Cabe aos líderes modelarem a nova cultura, sendo seletivos quanto aos temas que requerem reuniões e ainda mais criteriosos em relação aos participantes convidados.

Eles devem também promover a cultura de reuniões eficazes em toda a equipe, demonstrando como uma gestão eficiente do tempo e recursos pode resultar em melhorias operacionais significativas e aumentar a satisfação da equipe.

O tema do alinhamento e sincronização está, portanto, intrinsecamente ligado à capacidade da liderança de delegar responsabilidades e fomentar um senso de propriedade em cada membro da equipe.

A liderança deve inspirar confiança e autonomia, criando um ambiente onde o feedback é uma ferramenta para crescimento e desenvolvimento contínuos, e onde a eficiência não é apenas uma meta, mas um valor intrínseco à cultura da empresa.

A adoção de práticas que promovam a redução de reuniões desnecessárias e a implementação de ferramentas de comunicação mais diretas e eficientes é um passo crucial nesse processo, consolidando assim a transformação cultural rumo a uma operacionalidade mais ágil e digital.

Structural Balance and Leadership

No contexto das dinâmicas corporativas contemporâneas, o conceito de “organizações planas” tem sido amplamente debatido e adotado, com seus princípios de desburocratização e promoção de uma comunicação mais ágil e direta.

Entretanto, é imperativo compreender que, independentemente do grau de horizontalidade estrutural adotado, os papéis de liderança mantêm-se como elementos cruciais para a condução eficaz das organizações.

O traço Structural Balance and Leadership do CIO Codex Culture Framework aborda precisamente a necessidade de equilibrar a estrutura organizacional com o papel vital da liderança, reconhecendo a importância de cada um desses aspectos na promoção de uma cultura corporativa saudável e produtiva.

Para alcançar esse equilíbrio, é essencial que as organizações fomentem práticas de delegação e autonomia, contrapondo-se à micromanagement, o que implica confiar nas equipes e investir em seu desenvolvimento contínuo.

A prática da delegação inicia-se pela formação de times coesos e diversificados, com um mix de habilidades e níveis de senioridade alinhados aos desafios e objetivos estratégicos da organização.

Segue-se com a definição clara dos objetivos, onde o que é mensurado e os parâmetros de sucesso são claramente estabelecidos e compartilhados, permitindo uma visão compartilhada e um sentido de direção comum.

Neste contexto, é crucial que a liderança tenha a autoridade e a autonomia necessárias para tomar decisões informadas e agir de forma decisiva.

Isto requer que a organização confira poderes de forma transparente e pública, assegurando que todos na empresa compreendam quem são os responsáveis por diferentes áreas e temas.

Simultaneamente, é necessário prover os recursos apropriados para a execução das tarefas, sejam eles humanos, financeiros ou temporais, pois sem os recursos adequados, mesmo as melhores intenções podem falhar em produzir resultados tangíveis.

Além disso, a cultura organizacional deve ser uma de confiança e segurança psicológica, onde se espera que erros aconteçam como parte do processo de aprendizagem e crescimento.

Este ambiente permite que os indivíduos e equipes assumam riscos calculados, inovem e, ao final, contribuam para o fortalecimento da organização como um todo.

A liderança tem um papel central neste processo, pois deve não apenas delegar, mas também apoiar, orientar e incentivar, atuando como um catalisador para o desenvolvimento contínuo da equipe.

Finalmente, a frase “Concentre-se naquilo que você é bom. Delegue todo o resto!”, juntamente com o mantra “power to the edge”, encapsula a essência deste traço: a valorização dos pontos fortes de cada indivíduo, a delegação inteligente e a maximização do potencial de todos os membros da equipe.

A implementação bem-sucedida deste traço requer uma liderança inspiradora, que possa liderar pelo exemplo, delegar eficazmente e criar um ambiente onde a excelência é não apenas esperada, mas sistematicamente alcançada.

Encouragement of Intrapreneurship

O traço Intrapreneurship Friendly do CIO Codex Culture Framework coloca uma forte ênfase no cultivo de uma cultura organizacional que não apenas permite, mas ativamente incentiva o empreendedorismo interno, conhecido como intrapreneurship.

Esta abordagem procura desencadear o potencial inovador e criativo dos colaboradores, encorajando-os a agir como empreendedores dentro da própria empresa.

A cultura de intrapreneurship é vital para o sucesso contínuo e a evolução das organizações, especialmente em um ambiente de negócios cada vez mais digital e em constante mudança.

Para que uma cultura de intrapreneurship prospere, é fundamental que cada membro da organização se sinta capacitado a trazer ideias novas e assumir a iniciativa na sua execução.

Isso requer um ambiente onde o medo do fracasso é substituído pela segurança psicológica, permitindo que os colaboradores se arrisquem e experimentem sem a preocupação de represálias em caso de insucesso.

Este ambiente é onde as “boas ideias” não apenas nascem, mas são cultivadas, testadas, refinadas e, finalmente, implementadas.

As organizações que se destacam neste âmbito são aquelas que reconhecem a importância de maximizar a monetização de seus ativos, explorando novos modelos de negócios e canais de receita.

Em alguns casos, isso pode levar à criação de novas entidades ou spin-offs, que podem operar de forma semi-independentes da organização principal, mas ainda assim

contribuir significativamente para a sua linha de fundo.

Um exemplo possível disso é o de uma plataforma digital de transporte pessoal, que após um período de prejuízos significativos, adaptou-se e explorou novos caminhos para se tornar rentável, transformando-se em uma plataforma de publicidade potencial.

A capacidade de transformar ideias em soluções inovadoras internamente é particularmente relevante para as áreas de TI, que muitas vezes estão na vanguarda da inovação dentro das empresas.

A TI não é apenas um centro de custos, mas é um hub de inovação que pode gerar valor significativo.

O espírito de intrapreneurship dentro da TI permite que as organizações não apenas acompanhem, mas liderem a transformação digital, reinventando processos internos e explorando novas tecnologias para melhorar a entrega de serviços e produtos.

O suporte à intrapreneurship reflete uma compreensão mais profunda dos elementos que contribuem para uma cultura organizacional dinâmica e inovadora.

Este traço enfatiza a importância de uma mentalidade que se alinha com a agilidade, flexibilidade e a capacidade de resposta que são essenciais no mundo digital de hoje.

As organizações que adotam e fomentam essa mentalidade estão melhor equipadas para enfrentar os desafios futuros e capitalizar as oportunidades que emergem da constante evolução do mercado.

Portanto, a adoção do intrapreneurship como um princípio fundamental dentro da cultura organizacional é essencial para criar um ambiente que não apenas aceita, mas celebra a inovação e a criatividade.

Isso permite que as organizações não só sobrevivam, mas prosperem, transformando ideias em iniciativas que podem levar a resultados empresariais notáveis e um avanço significativo na maneira como operam e competem no mercado global.

Concluindo

Acredito firmemente que o sucesso em nossa jornada profissional é amplamente influenciado pela qualidade das nossas interações, e as reuniões One-on-One, quando conduzidas com propósito e preparação, representam uma das poucas situações nas quais considero plenamente justificável proteger um espaço recorrente no calendário.

Elas são mais do que simples encontros, porque criam oportunidades para construir relações significativas, resolver desafios, desenvolver pessoas, alinhar expectativas e

compreender sinais que dificilmente aparecem em dashboards ou reuniões coletivas.

Na minha experiência, a adoção consciente de reuniões introdutórias sempre ajudou bastante na criação inicial de confiança e compreensão mútua, principalmente quando ocorre antes que exista qualquer necessidade urgente de colaboração. Gosto muito da lógica de “conhecer antes de necessitar”, porque relacionamentos construídos antecipadamente funcionam muito melhor quando surgem temas difíceis.

A periodicidade e a intenção clara nas reuniões com gestores também fazem enorme diferença, principalmente quando esse espaço deixa de ser utilizado apenas para acompanhamento de metas e passa a funcionar como ambiente de feedback, coaching e desenvolvimento. O verdadeiro valor está justamente na capacidade de discutir aquilo que não encontraria espaço adequado em nenhum outro fórum.

Também considero importante reconhecer que a liderança moderna exige cada vez mais delegação, autonomia e distribuição de decisões, e isso não reduz a importância das conversas individuais, mas aumenta. Quanto mais autonomia existe, mais necessário se torna possuir canais de confiança através dos quais contexto, dúvidas e feedback possam circular de maneira segura.

One-on-Ones também se tornam especialmente relevantes em ambientes híbridos e distribuídos, nos quais parte das interações espontâneas desaparece e determinados sinais ficam menos visíveis para a liderança. Criar pontos de contato recorrentes ajuda a compensar essa distância sem transformar acompanhamento em controle excessivo.

Artificial Intelligence pode ajudar na preparação dessas conversas, organizar compromissos e facilitar continuidade, mas acredito que esse seja justamente um daqueles contextos nos quais devemos preservar com bastante clareza a fronteira entre tecnologia e relacionamento. A reunião existe porque uma pessoa precisa conversar com outra pessoa, e não porque precisamos criar mais um processo a ser automatizado.

Existe ainda uma dimensão cultural importante, porque a maneira como um líder conduz uma One-on-One revela muito daquilo que realmente valoriza. Escutar, respeitar opiniões diferentes, aceitar feedback, reconhecer contribuições e cumprir compromissos são comportamentos que transformam conceitos abstratos de cultura em experiências concretas para quem trabalha naquela organização.

Por isso, considero que uma boa reunião individual é também uma ferramenta de transmissão cultural, desenvolvimento de liderança e construção de confiança, algo especialmente valioso em organizações grandes nas quais a cultura corporativa precisa ser traduzida continuamente para milhares de interações cotidianas.

É claro que uma One-on-One mal conduzida também pode se transformar em mais uma

reunião inútil, principalmente quando não existe preparação, quando o líder ocupa todo o tempo falando ou quando o encontro vira simplesmente um status report. A reunião em si não possui valor automático, e sua qualidade depende diretamente da intencionalidade com que é utilizada.

A chave está justamente em reconhecer que tempo é um recurso escasso e tratá-lo de acordo com o valor da interação, removendo reuniões que não precisam existir e protegendo aquelas que realmente contribuem para relacionamento, decisão e desenvolvimento.

Essa distinção talvez sintetize bem minha própria visão sobre a cultura de reuniões: considero que deveríamos ter muito menos reuniões no mundo corporativo, mas algumas delas merecem exatamente o movimento contrário e deveriam receber mais disciplina, frequência e qualidade.

One-on-One pertence claramente a essa segunda categoria.

Quando conduzida corretamente, ela não representa tempo retirado do trabalho, mas parte essencial do trabalho de liderar, porque equipes não são apenas estruturas de execução compostas por cargos e responsabilidades, mas grupos de pessoas que precisam confiar umas nas outras, compreender prioridades, receber feedback e sentir que existe espaço real para conversar.

Ao implementar conscientemente essas práticas, líderes podem transformar reuniões individuais em uma das ferramentas mais efetivas para desenvolver talentos, ampliar autonomia e construir relações profissionais maduras, contribuindo simultaneamente para performance e para a qualidade do ambiente de trabalho.