



A Cultura Organizacional nas empresas



Na construção de uma cultura organizacional forte, em primeiro lugar é necessário reconhecer o próprio valor inestimável da cultura como um ativo intangível.

Comento e defendo com frequência que a Cultura é o ativo mais intangível que qualquer organização pode ter, e um dos mais valiosos.

Ao mesmo tempo, ao menos até onde eu sei, não existe opção para “comprar” ou “copiar” uma cultura, assim como não existe nenhum serviço de subscrição do tipo “Culture as a Service”.

Sendo assim, cabe a cada empresa criar a sua, lembrando que Cultura não é criada e instituída por decreto.

Ela é construída e cultivada ao longo do tempo, com a participação direta e a partir do exemplo da liderança.

Lembro de uma vez ter lido ou ouvido uma definição muito boa para cultura: “é a forma como as pessoas se comportam e atuam cotidianamente na empresa quando nenhum chefe está olhando”.

Como definir a cultura da sua empresa

Dentro desse contexto de cultura, li um artigo da McKinsey que achei sensacional.

Esse artigo propõe uma reflexão estruturada sobre como desenhar o modelo de pessoas e a cultura em uma organização.

Nele se destaca a importância de formular perguntas criteriosas (nesse caso, 10 grandes perguntas) para guiar este processo, enfatizando áreas críticas como definição de valores, comportamentos esperados, mecanismos de reforço, e estratégias de engajamento e desenvolvimento.

A abordagem sugere que um entendimento profundo destes aspectos é fundamental para alinhar a cultura organizacional aos objetivos de negócios.

Para explorar todos os insights propostos, fica a recomendação de leitura do artigo completo aqui:

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/ask-these-questions-to-design-the-people-model-and-culture-of-your-organization>

A Cultura Organizacional como Pilar Estratégico

Cultura organizacional pode ser entendida como o conjunto de comportamentos, crenças e valores compartilhados pelos membros de uma organização, determinando como eles interagem e tomam decisões no dia a dia.

A liderança, neste contexto, assume um papel de destaque, não apenas ao modelar esses comportamentos através do exemplo, mas também ao promover e reforçar os valores organizacionais.

A Liderança na Vanguarda da Cultura Organizacional

O desenvolvimento e a sustentação de uma cultura organizacional positiva são diretamente influenciados pela atuação da liderança.

É através da conduta, comunicação e decisões dos líderes que a cultura é vivenciada no cotidiano da organização.

Assim, a liderança efetiva é aquela que inspira, motiva e guia os membros da equipe na direção dos objetivos comuns, sempre alinhados aos valores centrais da empresa.

Desenhando a Cultura Desejada

A concepção de uma cultura organizacional almejada envolve um processo estratégico que abrange diversos aspectos, como:

- **Alinhamento com a Visão e Valores:** Garantir que a cultura esteja em consonância com a visão e os valores fundamentais da organização.
- **Definição de Comportamentos Esperados:** Estabelecer expectativas claras de comportamento que reflitam a cultura desejada.
- **Promoção da Comunicação e Colaboração:** Criar um ambiente que favoreça o diálogo aberto e o trabalho em equipe.
- **Sistemas de Reconhecimento e Recompensa:** Implementar mecanismos que valorizem e incentivem o alinhamento cultural.
- **Desenvolvimento de Lideranças:** Preparar líderes para atuarem como embaixadores efetivos da cultura organizacional.
- **Canais de Feedback:** Desenvolver meios para feedback contínuo, permitindo a adaptação e evolução da cultura.

Um testemunho pessoal

Em minha trajetória profissional, percebi que moldar uma cultura organizacional que seja ao mesmo tempo robusta e adaptável, representa um desafio constante.

A experiência acumulada ao longo de tantos anos abordando esse tema só reforçou minha convicção de que a liderança é fundamental nesse processo.

A troca de insights e a disseminação de conhecimento, por meio de plataformas como o LinkedIn, destacam a importância da reflexão e discussão sobre práticas de liderança e desenvolvimento cultural.

De qualquer forma, sou testemunha viva 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 em qualquer empresa que busque 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).

CIO Codex Framework - IT Culture

Dentro do CIO Codex Framework o tópico Cultura é abordado em suas três partes (Why, How e What), dada a sua relevância ímpar para o sucesso de qualquer organização.

A seguir uma visão de como ela é descrita como um dos itens necessários da camada de intangíveis de uma TI que almeja ser bem-sucedida.

IT Culture aborda o conjunto de valores, crenças e normas que definem como o trabalho é realizado no departamento de Tecnologia da Informação.

Uma cultura forte e positiva na Área de Tecnologia é um pilar crucial para aumentar a motivação, eficiência e satisfação no trabalho, impactando diretamente na capacidade da organização de inovar e prosperar em um ambiente tecnológico em constante mudança.

O conteúdo complementar visa explorar a profundidade e a importância da cultura de TI e como ela influencia o desempenho e a evolução da organização.

A cultura de TI não é apenas uma abstração, ela se manifesta em todos os aspectos do dia a dia do departamento, desde a abordagem aos projetos e desafios tecnológicos até as interações com outras áreas da empresa.

É abordado como a cultura de TI pode ser alinhada com a visão e os valores da organização, criando um ambiente onde a inovação e a excelência não são apenas encorajadas, mas são partes integrantes da identidade da TI.

Uma parte significativa deste conteúdo é dedicada a identificar os elementos-chave que compõem uma cultura de TI saudável e produtiva.

São explorados temas como abertura à inovação, disposição para assumir riscos, ênfase na aprendizagem contínua e um forte senso de equipe e colaboração.

Também é abordado como fomentar esses aspectos dentro da equipe de TI e como eles podem ser refletidos nas políticas, nas práticas de trabalho e na estratégia geral da TI.

Além disso, este conteúdo lida com os desafios de moldar e manter uma cultura de TI positiva, especialmente em face de mudanças rápidas na tecnologia e nos modelos de negócios.

São abordadas estratégias para gerenciar a resistência à mudança, como a cultura de TI pode ser adaptada para se manter relevante e eficaz, e como as lideranças de TI podem desempenhar um papel crucial na promoção de uma cultura positiva.

Por fim, o conteúdo enfatiza a importância de uma cultura de TI que não apenas suporte as metas operacionais e estratégicas, mas também contribua para um ambiente de trabalho enriquecedor e gratificante.

A cultura de TI é um fator determinante na atração e retenção de talentos, na promoção da inovação e na construção de uma organização verdadeiramente resiliente e adaptável aos desafios futuros.

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

umentando 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.

CIO Codex Framework - To Live, Challenge and Grow Mindset

Tentando estruturar em uma visão de dualidade de ideias, ou mesmo de mindset, o CIO Codex Framework busca organizar isso como uma das 10 características de uma cultura forte e de sucesso.

Lá esse pilar cultural é chamado de “To Live, Challenge & Grow”, e ele se opõe 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.**

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 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.

Cito com muita frequência 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. Ainda não criaram 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

O desenvolvimento de uma cultura organizacional coerente e eficaz é um processo contínuo que demanda dedicação, comprometimento e uma liderança inspiradora.

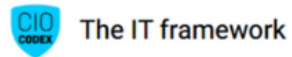
As reflexões e estratégias discutidas neste artigo buscam fornecer um caminho para aqueles que estão na jornada de cultivar ambientes organizacionais onde a excelência, o respeito mútuo e a inovação não são apenas aspirações, mas realidades vivenciadas no dia a dia.

A cultura, sendo o coração de qualquer organização, necessita de uma atenção meticulosa e de um esforço conjunto para florescer e sustentar o crescimento e a adaptação em tempos de constante mudança.



Arthur De Santis

Arthur De Santis é um executivo com mais de 20 anos de atuação na indústria de serviços financeiros, com destaque para bancos, processadoras de cartões, adquirentes e seguradoras, formando e liderando equipes e iniciativas ao longo de toda a cadeia de valor de Tecnologia da Informação.



The IT framework

O conteúdo apresentado neste website, incluindo o framework, é protegido por direitos autorais e é de propriedade exclusiva do CIO Codex. Isso inclui, mas não se limita a, textos, gráficos, marcas, logotipos, imagens, vídeos e demais materiais disponíveis no site. Qualquer reprodução, distribuição, ou utilização não autorizada desse conteúdo é estritamente proibida e sujeita às penalidades previstas na legislação aplicável