



TI Liderando a Transformação Cultural



Como comentei em alguns outros artigos: sigo acreditando que é na Cultura Corporativa que se esconde a “fórmula mágica” do sucesso e diferenciação perene nas empresas.

Acho que uma empresa até pode alcançar algum sucesso por algum tempo sem ter

uma cultura forte e vencedora, mas acho impossível que seja capaz de sustentar esse sucesso por um médio ou longo período de tempo.

A cultura organizacional está diretamente relacionada com os valores e propósito da empresa, o modelo de trabalho, o estilo de liderança promovido, empatia em determinadas situações e a forma como se reconhece as vitórias cotidianas (não apenas as grandes, mas também aquelas pequenas e cotidianas, que somadas ao longo todo tempo fazem toda a diferença).

E, como costume dizer, a Cultura segue sendo algo que não se compra nem se faz “subscrição” (não inventaram ainda “Culture as a Service”): é algo que se constrói, transforma e evolui no dia a dia.

A Cultura nasce primordialmente a partir da liderança pelo exemplo, mas creio que floresce de fato apenas com a participação de todos, seja dando o exemplo, seja reconhecendo, promovendo, assimilando e replicando esses bons exemplos!

E para minha alegria (afinal, me sinto dessa forma “representado”), me deparei esses dias com esse webinar muito interessante do Gartner:

<https://webinar.gartner.com/497136/agenda/session/1161006>

Na esfera das tecnologias de informação e na liderança empresarial moderna, a mudança cultural representa um dos maiores desafios e, simultaneamente, uma das mais significativas oportunidades para impulsionar a inovação e melhorar a eficácia organizacional.

O webinar do Gartner, aborda estratégias eficazes para liderar mudanças culturais em toda a empresa, focando especificamente na posição crítica que os CIOs ocupam neste processo.

A abordagem centrada na implementação do conceito de “Culture Twin” fornece um modelo pragmático e mensurável para a liderança transformacional.

A análise do Gartner

O webinar delinea inicialmente os principais obstáculos à mudança relacionada com tecnologia nas organizações, identificando a cultura empresarial como o principal desafio.

Uma pesquisa de 2022 da Gartner sobre Mudança Tecnológica e Fadiga revelou que barreiras como infraestrutura legada, falta de talento e investimento insuficiente em gestão de mudanças são amplificadas por uma cultura empresarial resistente.

Para enfrentar esses desafios, o documento propõe a estratégia de “Culture Twin”, onde uma equipe mínima viável (MVT) espelha a cultura desejada da empresa e trabalha isoladamente em um projeto significativo.

Esta abordagem permite que a organização teste e meça os impactos da nova cultura em um ambiente controlado, proporcionando um modelo para a mudança cultural em maior escala.

Os “Culture Twins” são concebidos para criar um ambiente onde novos comportamentos não apenas são propostos, mas operacionalizados e reforçados através de KPIs comportamentais e de negócios, que são recalculados regularmente para garantir alinhamento e progresso em direção aos objetivos desejados.

Cultivando uma Cultura Organizacional Adaptável e Inovadora

Já comentei em alguns artigos os 5 Grandes Passos que julgo essenciais para que uma organização alcance o sucesso de forma perene.

Neles cito que um dos passos concentra-se na criação e no fomento de uma cultura organizacional que não apenas suporte as estratégias e operações da empresa, mas também promova a adaptabilidade, a melhoria contínua e a inovação.

Esta cultura é a chave para a diferenciação e para a capacidade de uma organização se manter relevante e competitiva em um mercado em constante mudança.

Uma cultura organizacional forte é aquela que alinha todos os membros da empresa com seus valores fundamentais e visão de longo prazo.

Ela influencia como as decisões são tomadas, como os colaboradores interagem entre si e como o trabalho é realizado.

Uma cultura que valoriza a flexibilidade e a adaptabilidade é essencial em um ambiente empresarial que está sempre evoluindo, pois permite à organização ajustar-se rapidamente a novas condições de mercado, tecnologias emergentes e mudanças nas expectativas dos clientes.

Promover a melhoria contínua é outro aspecto crucial de uma cultura organizacional eficaz.

Isso significa criar um ambiente onde a busca pela excelência é uma jornada contínua, e não um destino final.

Encorajar os colaboradores a questionar constantemente o status quo, a identificar

oportunidades de aperfeiçoamento em seus próprios processos e a implementar melhorias incrementais pode levar a ganhos significativos em eficiência e eficácia ao longo do tempo.

Além disso, a inovação deve ser vista como um valor central da cultura da empresa.

Isso envolve mais do que simplesmente incentivar a geração de novas ideias; requer a criação de mecanismos que permitam a captura dessas ideias e sua eventual implementação.

Uma cultura que suporta a experimentação e aceita o fracasso como parte do processo de aprendizagem é vital para a inovação contínua.

Os colaboradores devem sentir-se seguros para arriscar e aprender com os erros, sabendo que essas experiências são valorizadas pela organização como oportunidades de crescimento e melhoria.

Fomentar uma cultura que suporte a flexibilidade, melhoria contínua e inovação também envolve o comprometimento com a formação e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

Investir no desenvolvimento de habilidades e na educação garante que a força de trabalho não apenas acompanhe as mudanças do setor, mas também contribua proativamente para a evolução da empresa.

A educação e o treinamento contínuos ajudam a manter a equipe motivada, engajada e preparada para enfrentar os desafios futuros.

Finalmente, uma cultura organizacional adaptável e inovadora é aquela que se sustenta através do tempo, independentemente das mudanças externas.

Ela se torna um diferencial competitivo que não pode ser facilmente replicado por concorrentes.

Assim, ao construir e nutrir cuidadosamente essa cultura, as organizações não apenas alcançam seus objetivos de curto prazo, mas também se preparam para o sucesso sustentável e a liderança de mercado no longo prazo.

A potência das ações individuais e o estoicismo

O estoicismo, uma filosofia que enfatiza a importância do comportamento pessoal e o controle sobre as próprias reações e ações, oferece uma lente poderosa através da qual podemos enxergar nosso papel na transformação organizacional.

Segundo essa filosofia, devemos focar nossas energias nas áreas sobre as quais temos controle, aceitando e adaptando-nos às que estão fora de nosso alcance.

Aplicado ao contexto corporativo, isso significa que mesmo que a mudança da cultura organizacional como um todo pareça intimidante ou fora do alcance, os indivíduos têm o poder de iniciar transformações significativas a partir de suas próprias ações e comportamentos.

Por exemplo, ao adotar e promover práticas inovadoras dentro de seu departamento ou equipe, um líder de TI pode demonstrar os benefícios tangíveis de uma nova abordagem cultural.

A implementação de pequenas mudanças, como incentivar uma comunicação mais aberta, adotar novas tecnologias ou simplificar processos, pode não apenas melhorar o desempenho imediato da equipe, mas também servir como um modelo para outras partes da organização.

À medida que esses benefícios se tornam visíveis e mensuráveis, através de melhorias na eficiência ou na satisfação da equipe, outras áreas podem ser incentivadas a adotar abordagens semelhantes, catalisando uma transformação cultural orgânica e abrangente.

Ou seja, se as ideias fizerem sentido os resultados virão e isso pode ser o início de uma grande transformação orgânica, afinal, ideias são mais poderosas do que você imagina.

Tecnologia como propulsor da transformação cultural

A área de tecnologia, está em uma posição única para impulsionar mudanças culturais em toda a organização.

Em um mundo cada vez mais digital, as iniciativas de tecnologia estão no coração das operações empresariais e têm o potencial de reformular práticas de trabalho, comunicação e decisão.

Ao liderar pelo exemplo, os departamentos de TI podem demonstrar como a adoção de novas tecnologias e abordagens pode contribuir para uma cultura mais aberta e inovadora.

Ademais, a tecnologia tem a capacidade de democratizar o acesso à informação e facilitar novas formas de colaboração.

Por exemplo, a implementação de ferramentas de colaboração digital pode reduzir

barreiras hierárquicas e geográficas, promovendo uma cultura de trabalho mais inclusiva e participativa. Isso, por sua vez, pode estimular a inovação, pois as ideias podem ser compartilhadas e desenvolvidas mais livremente entre diferentes níveis e funções dentro da empresa.

Além disso, a área de TI pode liderar na aplicação de métricas e feedbacks baseados em dados para avaliar o impacto das mudanças culturais, fornecendo um modelo quantificável e replicável para a organização.

Isso inclui o uso de indicadores chave de desempenho para avaliar a eficácia das novas práticas de trabalho e tecnologias na promoção de uma cultura mais adaptável e ágil.

CIO Codex Framework - IT Culture

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.

Visão prática - 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.

Concluindo

A partir da análise do webinar, é evidente que a mudança cultural efetiva requer uma abordagem que vá além dos tradicionais programas de treinamento e transformação.

É crucial que os líderes, especialmente os CIOs, estejam equipados para agir não apenas como executores de tecnologia, mas como catalisadores de mudança cultural.

O modelo de “Culture Twin” apresentado pelo Gartner oferece uma estratégia tangível e escalável que pode ser adaptada para diferentes contextos empresariais, promovendo uma cultura que suporta a inovação contínua e a melhoria.

Em minha experiência profissional e visão como líder de TI, reconheço a relevância deste modelo no contexto atual de rápida evolução tecnológica e mudança organizacional.

A implementação de “Culture Twins” pode servir como um catalisador para transformar desafios em oportunidades, permitindo que as organizações não apenas respondam às exigências do mercado, mas também as antecipem, liderando através da mudança.

Este modelo reforça a necessidade de uma liderança que esteja profundamente engajada não apenas com os aspectos técnicos da gestão de TI, mas com o desenvolvimento de uma cultura organizacional que promova a adaptabilidade, o engajamento e a inovação sustentável.

É essencial que cada profissional, independentemente de sua posição, reconheça seu potencial para influenciar e moldar a cultura de sua organização.

A área de tecnologia, em particular, não apenas suporta, mas pode ativamente liderar a transformação cultural, utilizando suas ferramentas e competências para estabelecer novos padrões de trabalho e colaboração.

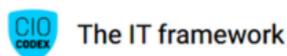
Ao fazer isso, não apenas fortalecem sua posição como líderes de pensamento dentro das empresas, mas também demonstram como a inovação e a adaptabilidade podem ser integradas em todos os aspectos da vida organizacional.

Através destas ações, os profissionais de TI podem desempenhar um papel crucial na redefinição das culturas empresariais, pavimentando o caminho para um futuro mais dinâmico e resiliente.



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.



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