



The IT Framework
www.ciocodex.com

Workforce & Operating Model

O que define a sua força de trabalho?

Acho que já foi o tempo em que a resposta para isso era basicamente “funcionários”, ou mesmo máximo “funcionários + terceiros”.

O mundo vem mudando, assim como as relações entre pessoas e empresas, de forma que o conceito precisa ser expandido, inclusive sendo entendido como um verdadeiro “ecossistema”.

Adicionalmente, é preciso também adequar as estratégias e mecanismos de como tratar esse novo mundo.

E aqui o “tratar” precisa englobar todo o ciclo tradicional (se é que já não existe algum

mais novo para isso também) de atrair, aprimorar, reconhecer e reter os talentos!

Recomendo nesse sentido a leitura dessa matéria da MIT Sloan sobre o tema:

<https://sloanreview.mit.edu/article/intentionally-orchestrating-workforce-ecosystems>

E como sempre recomendo, para aquelas pessoas que gostam de frameworks (eu adoro – me ajudam à abstrair e entender conceitos) vale baixar o PDF também!

Ecosystemas de força de trabalho

A emergência de ecosystemas de trabalho mais complexos e interconectados é uma característica marcante do cenário corporativo moderno.

A pesquisa anual sobre o Futuro da Força de Trabalho, conduzida pelo MIT Sloan Management Review em parceria com a Deloitte, oferece insights valiosos sobre como as organizações estão adaptando suas estratégias de gestão de força de trabalho para abranger uma variedade mais ampla de participantes, internos e externos.

O estudo da MIT e da Deloitte

O relatório da pesquisa de 2022 revela como as organizações estão redefinindo e gerenciando seus ecosystemas de força de trabalho, que agora incluem não apenas empregados tradicionais, mas também contratados de longo prazo, trabalhadores temporários, prestadores de serviços, complementadores e tecnologias como chatbots e robôs.

A pesquisa categorizou os respondentes em três grupos com base em seu nível de maturidade na orquestração de seus ecosystemas de trabalho: Orquestradores Intencionais (12%), Orquestradores Parciais (74%) e Não Orquestradores (14%).

Os Orquestradores Intencionais

Os Orquestradores Intencionais destacam-se por integrarem eficazmente os trabalhadores externos à cultura organizacional e alinharem as necessidades da força de trabalho com as estratégias organizacionais.

Este grupo é cinco vezes mais eficaz do que os Não Orquestradores em alinhar as necessidades da força de trabalho com as estratégias gerais da empresa, com 89% dos Orquestradores Intencionais afirmando eficácia nessa integração, contra apenas 29%

dos Não Orquestradores.

Além disso, o relatório discute oito maneiras pelas quais os Orquestradores Intencionais superam outras organizações, incluindo a alocação de trabalho, o acesso a trabalhadores qualificados, a integração cultural, o gerenciamento multidisciplinar da força de trabalho, a medição de produtividade, a gestão de desempenho, o aprimoramento de sistemas tecnológicos e a colaboração funcional.

1) - Alinhando as Necessidades da Força de Trabalho com Objetivos Estratégicos

Os Orquestradores Intencionais têm uma abordagem sistêmica para alinhar os talentos com as metas de longo prazo da empresa.

Eles entendem que cada membro da equipe, interno ou externo, desempenha um papel crucial na execução da estratégia organizacional.

Com políticas claras e comunicação eficaz, essas organizações asseguram que todos os trabalhadores estão alinhados com os valores e visão da empresa, o que otimiza o desempenho e impulsiona o crescimento.

2) - Alocando Trabalho entre Trabalhadores Internos e Externos

A gestão estratégica do trabalho distribui as tarefas entre trabalhadores internos e externos de forma que aproveita as forças de cada grupo.

Isso pode significar empregar freelancers para projetos criativos, enquanto mantêm os membros da equipe interna focados em áreas críticas de negócios.

Esta alocação de trabalho ajuda a equilibrar a carga de trabalho e promove a eficiência operacional.

3) - Acessando Trabalhadores para Realizar Objetivos Estratégicos

Os Orquestradores Intencionais proativamente procuram e adquirem o talento certo, quando necessário, para avançar em seus objetivos estratégicos.

Eles usam plataformas inovadoras e redes de networking para recrutar talentos que não apenas têm as habilidades técnicas necessárias, mas também compartilham dos valores e objetivos da empresa.

4) - Integrando Trabalhadores Externos na Cultura da Organização

A cultura organizacional não se restringe mais aos limites físicos do escritório.

Os Orquestradores Intencionais criam programas que ajudam a integrar trabalhadores remotos e externos, garantindo que eles se sintam parte da equipe e estejam comprometidos com a missão da empresa.

Isso pode incluir sessões de integração virtuais, eventos de equipe e canais de comunicação que reforçam a cultura corporativa.

5) - Gerenciando a Força de Trabalho Através de Áreas Funcionais

A gestão transversal da força de trabalho é fundamental.

Isso significa que os líderes de diferentes funções devem colaborar para gerenciar a força de trabalho de forma holística, assegurando que as habilidades e esforços dos trabalhadores estejam alinhados com os objetivos funcionais e organizacionais.

6) - Medindo o Desempenho dos Trabalhadores

Avaliar o desempenho é crucial para entender a contribuição de cada trabalhador para os objetivos organizacionais.

Os Orquestradores Intencionais implementam sistemas de avaliação de desempenho que medem a eficácia de cada indivíduo e da equipe como um todo, ajustando estratégias conforme necessário para maximizar a produtividade.

7) - Gerenciando a Força de Trabalho para Desempenho Máximo

Os líderes dessas organizações não apenas medem, mas também gerenciam o desempenho para garantir que todos na força de trabalho estejam operando em seu máximo potencial.

Isso envolve definir expectativas claras, fornecer feedback construtivo e oportunidades de desenvolvimento contínuo.

8) - Apoiando a Gestão e o Crescimento da Força de Trabalho com Tecnologia

Finalmente, a tecnologia desempenha um papel crucial em todos os aspectos da gestão de força de trabalho.

Orquestradores Intencionais investem em sistemas de tecnologia de ponta para facilitar a gestão da força de trabalho, garantindo que dados importantes estejam facilmente acessíveis e que as plataformas possam se adaptar e escalar com as necessidades da empresa.

A importância da gestão da força de trabalho na realidade atual

A leitura do relatório do MIT SMR e da Deloitte reforça uma convicção que tenho desenvolvido ao longo de minha carreira: a gestão eficaz da força de trabalho é crucial para o sucesso empresarial no século XXI.

A transição para a visão de ecossistemas de trabalho não é apenas uma mudança estrutural, mas uma evolução necessária que reflete as complexidades do mercado global e a natureza interconectada das atividades modernas.

Os Orquestradores Intencionais, como descritos no relatório, exemplificam como as empresas podem se beneficiar significativamente ao adotar uma abordagem estratégica e holística para a gestão de pessoas.

Estes líderes não só reconhecem a importância de integrar todos os membros do ecossistema de trabalho na cultura organizacional, mas também demonstram que uma gestão eficaz pode resultar em um alinhamento mais profundo com os objetivos estratégicos da empresa.

CIO Codex Framework - Operating Model Components

A camada Operating Model dentro do CIO Codex Asset Framework representa o conjunto de operações e práticas que determinam como a Área de Tecnologia executa suas funções e entrega valor.

Esta camada é fundamental para a transformação das capacidades tecnológicas em resultados efetivos de negócios, atuando como o elo que traduz estratégia em ação.

O Operating Model encapsula o modo como a TI está organizada e como ela opera, definindo a arquitetura operacional que abrange pessoas, processos e tecnologia.

É composto por elementos que vão desde a estrutura organizacional e governança até os processos de trabalho, métodos de comunicação e modelos de desempenho.

Este modelo é projetado para alinhar as operações de TI com a estratégia da empresa, garantindo que as atividades do dia a dia estejam contribuindo para os objetivos organizacionais maiores.

Na prática, o Operating Model influencia diretamente a eficiência e a eficácia da entrega de serviços de TI.

Inclui a definição clara de funções e responsabilidades, mecanismos de tomada de decisão, e o estabelecimento de métricas e indicadores de desempenho que orientam a execução e a melhoria contínua.

Este modelo também determina como as equipes de TI se engajam com stakeholders internos e externos, gerenciando e atendendo às expectativas através de uma comunicação eficaz e gestão de relacionamento.

Além disso, o Operating Model deve ser suficientemente flexível para se adaptar a mudanças no ambiente de negócios e tecnologia, permitindo que a TI responda rapidamente a novas oportunidades e desafios.

Deve suportar a inovação e fomentar uma cultura de agilidade e melhoria contínua, promovendo uma mentalidade que não se contenta com o status quo, mas que busca constantemente maneiras de otimizar e inovar.

Essencialmente, a camada Operating Model é vital para a completude da área de tecnologia, fornecendo a estrutura e os processos que permitem que a TI opere de forma coesa e alinhada com as metas de negócios.

É o que possibilita que a Área de Tecnologia não apenas mantenha suas operações diárias, mas também se adapte e prospere em um ambiente de negócios em constante mudança, preparando a organização para os desafios e as demandas da era digital.

Os componentes do Operating Model desempenham um papel específico e interconectado na criação de um ambiente de TI que é ao mesmo tempo robusto, ágil e alinhado com a missão e os objetivos da organização.

A compreensão e a implementação eficaz desses componentes são fundamentais para garantir que a Área de Tecnologia possa responder eficientemente às demandas atuais e se adaptar às mudanças futuras no ambiente de transformação digital.

Na sequência são listados cada um dos componentes dessa camada, destacando sua importância e inter-relação no contexto de uma operação de TI eficiente e eficaz.

IT Capability & Process Model

O componente IT Capability & Process Model, dentro da camada de Operating Model no CIO Codex Asset Framework, é um dos elementos mais cruciais para a eficácia e eficiência da função de TI em uma organização.

Este modelo engloba as habilidades, competências e processos que a Área de Tecnologia deve possuir e gerenciar para cumprir seus objetivos estratégicos e operacionais.

O IT Capability & Process Model é estruturado em torno de duas dimensões principais: 'capabilities' (capacidades) e 'processes' (processos).

As capacidades referem-se às competências e habilidades que a Área de Tecnologia deve desenvolver para apoiar as estratégias de negócios da organização.

Isso inclui, mas não se limita a, gestão de infraestrutura, desenvolvimento de software, segurança cibernética, análise de dados e inovação tecnológica.

Os processos, por outro lado, são as atividades e procedimentos que a TI executa para

entregar seus serviços.

Estes processos devem ser bem definidos, eficientes e alinhados às melhores práticas da indústria, como ITIL ou metodologias ágeis.

Eles abrangem desde o gerenciamento de projetos e operações do dia a dia até processos mais estratégicos, como a gestão de mudanças e a inovação contínua.

O IT Capability & Process Model é fundamental para garantir que a Área de Tecnologia opere de forma coesa, eficiente e alinhada aos objetivos da organização.

Communication Model

O componente Communication Model, inserido na camada de Operating Model do CIO Codex Asset Framework, representa um aspecto essencial na gestão eficiente da Área de Tecnologia.

Este modelo aborda os métodos, canais, estilos, propósitos e objetivos da comunicação dentro da equipe de TI e entre a TI e outras partes da organização.

É um mapa que orienta como as informações são compartilhadas, assegurando que as mensagens sejam entregues de maneira clara, eficaz e no tempo certo.

A comunicação efetiva na Área de Tecnologia não é apenas sobre a transmissão de informações, é também sobre construir relações, promover a compreensão mútua e facilitar a colaboração eficiente.

Neste contexto, o Communication Model é projetado para atender às necessidades específicas de comunicação da TI, considerando a natureza técnica da informação e a diversidade dos stakeholders.

People Sourcing Model

O componente People Sourcing Model, integrante da camada de Operating Model no CIO Codex Asset Framework, é fundamental na estratégia de gestão de recursos humanos da Área de Tecnologia.

Ele abrange a abordagem de como a TI adquire, gerencia e aloca seu capital humano, considerando tanto recursos internos quanto externos.

Este modelo contempla estratégias de contratação, parcerias com fornecedores, terceirização e o equilíbrio entre diferentes modalidades de trabalho.

A eficácia da Área de Tecnologia depende largamente da habilidade e do comprometimento de sua equipe.

O People Sourcing Model é essencial para assegurar que a organização possua as competências necessárias para atender às suas necessidades tecnológicas e

estratégicas.

Performance Model

O Performance Model é um componente integral da camada de Operating Model dentro do CIO Codex Asset Framework, destinado a estruturar e monitorar o desempenho da Área de Tecnologia.

Este modelo é composto por Objectives and Key Results (OKRs), Key Performance Indicators (KPIs), métricas, metas e incorpora técnicas de melhoria contínua.

Sua aplicação é fundamental para alinhar as operações de TI aos objetivos estratégicos da organização, avaliando o progresso e identificando oportunidades para aprimoramento.

Alguns componentes são chave do Modelo de Desempenho usualmente são:

- **Objectives and Key Results (OKRs):** Os OKRs são utilizados para estabelecer e comunicar objetivos claros e mensuráveis para a Área de Tecnologia. Eles proporcionam um alinhamento estratégico, assegurando que todos os esforços estejam concentrados em alcançar metas que impulsionam o sucesso do negócio.
- **Key Performance Indicators (KPIs):** Os KPIs são métricas específicas escolhidas para medir aspectos críticos do desempenho da TI. Eles são essenciais para avaliar o sucesso em relação aos objetivos estabelecidos, fornecendo insights sobre a eficiência e eficácia dos processos e serviços de TI.
- **Métricas e Metas:** Além dos KPIs, outras métricas operacionais e metas são definidas para monitorar e gerenciar o desempenho diário. Estas métricas podem cobrir uma variedade de aspectos, desde a qualidade do serviço até a produtividade da equipe.
- **Melhoria Contínua:** O modelo enfatiza conceitos e técnicas de melhoria contínua, como Lean e Agile, para otimizar processos e serviços de TI continuamente. A aplicação dessas metodologias visa aprimorar a eficiência operacional e incentivar a inovação.

Working Model

O componente Working Model, parte integrante da camada de Operating Model no CIO Codex Asset Framework, é vital para definir como o trabalho é realizado na Área de Tecnologia.

Este modelo abrange não apenas as práticas de trabalho, mas também os modelos de ferramentas, automação, locais de trabalho (sites) e turnos (shifts), oferecendo uma visão abrangente de como as operações de TI são estruturadas e executadas.

O Working Model é fundamental para assegurar que a Área de Tecnologia opere com eficiência e eficácia, adaptando-se às necessidades e desafios do ambiente de negócios.

Ele influencia diretamente a produtividade, a colaboração e a satisfação dos colaboradores, além de ser um componente chave na entrega de serviços de TI de alta qualidade e geralmente contempla aspectos como:

- **Práticas de Trabalho:** Incluem metodologias como Agile entre outras, que enfatizam a colaboração, a automação e a entrega contínua, melhorando a agilidade e a capacidade de resposta da equipe de TI.
- **Modelos de Ferramentas:** Referem-se às tecnologias e plataformas utilizadas para suportar as operações de TI, como sistemas de gerenciamento de projetos, ferramentas de colaboração e plataformas de automação.
- **Automação:** O uso de automação para melhorar a eficiência operacional, reduzindo a carga de trabalho manual e aumentando a precisão e a consistência.
- **Modelos de Sites e Turnos:** Estratégias para alocar e gerenciar o pessoal de TI em diferentes locais e turnos, especialmente relevante em organizações globais ou que operam 24/7. Isso inclui a determinação de quais funções são necessárias em cada local e em que horários, para garantir a cobertura adequada e a continuidade dos serviços.
- **Modelo de Trabalho Remoto/Híbrido:** Adaptação aos modelos de trabalho remoto e híbrido, que ganharam destaque, especialmente após a última crise sanitária, exigindo uma reconfiguração das práticas de trabalho para suportar efetivamente equipes distribuídas.

IT Organization Model

O componente IT Organization Model, situado na camada de Operating Model no CIO Codex Asset Framework, é essencial para definir a estrutura organizacional da Área de Tecnologia.

Este modelo estabelece como a TI é estruturada em termos de departamentos, equipes, hierarquias e linhas de relatório.

Ele determina a distribuição de responsabilidades e autoridades, otimizando a gestão de recursos e a execução de estratégias.

O IT Organization Model é fundamental para garantir que a Área de Tecnologia seja organizada de forma a alinhar-se eficientemente com os objetivos de negócios da organização.

Uma estrutura organizacional bem planejada promove a clareza de papéis, facilita a comunicação e a colaboração, e otimiza a alocação de recursos.

É um elemento chave na governança de TI, influenciando a eficácia da entrega de serviços e a capacidade de resposta às mudanças no ambiente empresarial e contempla temas como:

- **Estrutura de Departamentos:** Define como os departamentos dentro da TI são organizados, incluindo especializações como desenvolvimento de software, infraestrutura, suporte, segurança cibernética e análise de dados.
- **Modelo de Hierarquia:** Determina os níveis de liderança e gerenciamento, estabelecendo claramente as linhas de autoridade e responsabilidade.
- **Modelo de Span e Controle:** Refere-se ao número de subordinados diretos que um gerente pode efetivamente supervisionar, afetando a tomada de decisões e a agilidade operacional.
- **Modelo de Reporte:** Esclarece as linhas de relatório dentro da organização, assegurando que a informação flua eficientemente e que a responsabilidade seja claramente atribuída.

Roles & Responsibilities Model

O componente Roles & Responsibilities Model, integrante da camada de Operating Model no CIO Codex Asset Framework, é crucial para estabelecer a clareza das funções e responsabilidades dentro da Área de Tecnologia.

Este modelo especifica os papéis individuais e coletivos, detalhando as expectativas e obrigações associadas a cada posição dentro da equipe de TI.

O Roles & Responsibilities Model é fundamental para a eficiência operacional e a eficácia da gestão na Área de Tecnologia. Ao definir claramente as funções e responsabilidades, este modelo ajuda a evitar ambiguidades e sobreposições, promovendo uma maior responsabilização e alinhamento com os objetivos estratégicos.

A clareza de papéis facilita a colaboração, a comunicação e a tomada de decisões, além de contribuir para um melhor gerenciamento de recursos e talentos, prevendo alguns aspectos, como:

- **Definição de Papéis:** Descrição detalhada de cada função dentro da Área de Tecnologia, incluindo habilidades necessárias, qualificações e experiências desejadas.
- **Atribuição de Responsabilidades:** Especificação das tarefas e atividades associadas a cada papel, garantindo que todos os aspectos operacionais e estratégicos sejam adequadamente abordados.
- **Modelos de Autoridade:** Estabelecimento de quem tem o poder de tomar decisões em diferentes níveis e situações, assegurando a eficácia na execução de projetos e na resolução de problemas.
- **Mecanismos de Prestação de Contas:** Processos para garantir que os indivíduos e equipes sejam responsáveis pelo cumprimento de suas funções, contribuindo para os objetivos gerais da TI e da organização.

Decisions & Power Model

O componente Decisions & Powers Model, situado na camada de Operating Model dentro do CIO Codex Asset Framework, é crucial para estabelecer como as decisões são tomadas dentro da Área de Tecnologia e quem detém o poder para fazê-las.

Este modelo aborda a alocação de autoridade e responsabilidade, especificando quem pode tomar quais tipos de decisões e em que nível.

O Decisions & Powers Model é fundamental para a governança eficaz da TI, assegurando que as decisões sejam tomadas de maneira eficiente, transparente e alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

Uma estrutura clara de tomada de decisão promove a agilidade, minimiza os riscos e aumenta a responsabilidade, contribuindo para a eficácia operacional e a execução bem-sucedida de projetos e usualmente prevê alguns aspectos como:

- **Alocação de Autoridade:** Definição clara de quem tem o poder de tomar decisões em diferentes níveis da organização de TI, desde decisões operacionais do dia a dia até decisões estratégicas de alto nível.
- **Modelos de Tomada de Decisão:** Implementação de frameworks, como RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) e DARE (Decide, Advise, Recommend, Execute), para esclarecer a participação e as

responsabilidades nas decisões.

- **Processos de Decisão:** Estabelecimento de procedimentos para a tomada de decisões, incluindo mecanismos para avaliação de riscos, análise de impacto e consulta a partes interessadas.
- **Mecanismos de Responsabilização:** Processos para garantir que os tomadores de decisão sejam responsáveis pelos resultados de suas escolhas, promovendo a transparência e a confiança.

Management Model

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

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

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

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

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

- **Estilos de Liderança:** Definição dos diferentes estilos de liderança aplicados dentro da TI, como liderança transformacional, situacional ou servidora, cada um adequado a diferentes contextos e necessidades.
- **Modelos de Gestão Direta e Matricial:** Estruturação da gestão de equipes, seja através de uma hierarquia direta (onde os funcionários reportam a um único gestor) ou de um modelo matricial (onde os funcionários podem ter múltiplos gestores ou relações de reporte).
- **Práticas de Gestão:** Incluem a definição de processos para planejamento, execução, monitoramento e controle de atividades de TI, bem como práticas para o desenvolvimento de talentos, gestão de conflitos e promoção de inovação.

Internal & External Interfaces Model

O Internal & External Interfaces Model, integrado à camada de Operating Model no CIO Codex Asset Framework, é crucial para definir e gerenciar as interfaces e interações da Área de Tecnologia tanto internamente, entre seus diversos departamentos, quanto externamente, com outras unidades de negócios da empresa e entidades externas.

Este modelo detalha os processos, tarefas e mecanismos de interação que facilitam a comunicação eficaz e a colaboração estratégica.

Este modelo é vital para a eficiência e eficácia da TI, assegurando que as operações internas estejam alinhadas e que a colaboração com outras unidades de negócios e entidades externas seja produtiva e alinhada aos objetivos estratégicos.

A integração eficiente entre departamentos de TI e a comunicação eficaz com outras áreas da empresa são fundamentais para a implementação de soluções tecnológicas que atendam às necessidades de negócios da organização, prevendo usualmente alguns tópicos como:

- **Processos e Tarefas Internas:** Incluem a definição de processos específicos e a atribuição de tarefas dentro dos departamentos de TI, garantindo que todas as funções estejam claramente definidas e que os fluxos de trabalho sejam otimizados para eficiência.
- **Interações entre Departamentos de TI:** Refere-se à forma como diferentes equipes ou departamentos dentro da TI interagem e colaboram, abrangendo desde a gestão de projetos até o suporte operacional e a inovação.
- **Relacionamento com Outras Unidades de Negócios:** Estabelece como a TI se comunica e trabalha com outras unidades de negócios fora da TI, enfatizando a importância da sinergia e do alinhamento de objetivos.
- **Interfaces com Entidades Externas:** Abrange as relações e mecanismos de colaboração com parceiros externos, como fornecedores, consultores e clientes, ressaltando a necessidade de comunicação clara e eficiente e de gestão de relacionamentos sólida.

Concluindo

A pesquisa do MIT Sloan Management Review e da Deloitte ilumina um caminho crítico para as organizações que buscam otimizar sua produtividade, alinhamento estratégico e satisfação dos trabalhadores.

A diferenciação entre Orquestradores Intencionais e Não Orquestradores revela a importância de uma gestão integrada e consciente da força de trabalho, que abrange tanto colaboradores internos quanto externos.

Esses oito aspectos formam um quadro de referência pelo qual os Orquestradores Intencionais aprimoram suas operações, atraem e retêm talentos, e promovem uma cultura de alto desempenho e inovação contínua.

Organizações que seguem estes princípios não só lideram em suas indústrias, mas também estabelecem novos padrões para a eficácia organizacional no mundo em rápida transformação de hoje.

À medida que avançamos para um futuro em que a flexibilidade e a adaptabilidade são cada vez mais valorizadas, as organizações que dominarem a arte da orquestração de ecossistemas de trabalho estarão melhor posicionadas para prosperar.

Este relatório não só valida muitas das práticas que considero essenciais na gestão moderna de recursos humanos, mas também oferece um guia prático para líderes empresariais em busca de melhorar a eficácia de sua força de trabalho e alinhá-la com os objetivos estratégicos.

Por fim, este estudo é um lembrete poderoso de que, enquanto navegam pela transformação digital e organizacional, as empresas devem considerar uma abordagem holística que não apenas abarque todas as facetas de sua força de trabalho, mas também cultive um ambiente que maximize o potencial humano e tecnológico.