

Apenas o CEO deve ser responsável pelo papel de “visionário” ou essa é uma atribuição que deve ser disseminada e escalonada por toda a organização?

Acredito que nos dias de hoje uma pergunta dessas deve ser encarada mais como uma indagação retórica do que uma dúvida sincera, mas ainda assim, vem muito bem a calhar artigos como esse do

Harvard Business Review sobre o tema:

https://hbr.org/2019/04/you-dont-have-to-be-ceo-to-be-a-visionary-leader

A liderança visionária

A liderança visionária é frequentemente vista como um privilégio ou responsabilidade das posições mais altas em uma organização, como a do CEO.

Contudo, esse é um conceito que deve ser desafiado por todas as pessoas, afinal, líderes em todos os níveis podem e devem desempenhar papéis ativos na criação e na moldagem de visões que impulsionam a inovação e o crescimento organizacional.

Deve ser explorada a importância da participação de lideranças intermediárias no desenvolvimento de visões organizacionais e como isso pode ser realizado na prática.

A análise da Harvard Business Review

O texto de Ashkenas e Manville ressalta que criar uma visão unificadora para uma organização é uma habilidade fundamental para líderes em todos os níveis.

Os autores argumentam que uma visão simples, ousada e inspiradora pode ser quase mágica, unindo pessoas em torno de um objetivo comum e fornecendo um ponto de foco para o desenvolvimento de estratégias para um futuro melhor.

Infelizmente, a construção de visões é frequentemente vista como uma responsabilidade exclusiva da liderança de alto nível, desconsiderando o potencial dos gestores em outros níveis da organização.

Os autores identificam três oportunidades críticas para a criação de visão que gestores podem aproveitar, mesmo não sendo CEOs: contribuir para o trabalho de visão dos líderes seniores, traduzir a visão da empresa para suas equipes e desenvolver uma nova visão no nível da linha de frente que possa ser disseminada pela empresa.

Essas oportunidades não só propiciam o desenvolvimento profissional, mas também preparam os líderes para responsabilidades maiores ao longo do tempo.

Eles também oferecem exemplos práticos de como essas visões podem ser desenvolvidas e implementadas, como os “idea jams” na IBM ou o processo de reimaginação do Banco Mundial sob a liderança de James Wolfensohn.

Esses exemplos ilustram como a contribuição de uma variedade de stakeholders pode enriquecer a visão de uma organização, tornando-a mais abrangente e alinhada com as realidades operacionais e as expectativas dos clientes.

A Visão como Habilidade Democrática dentro da Organização

Em minha jornada como líder e diretor de tecnologia da informação no setor de serviços financeiros, a capacidade de visualizar e inspirar não apenas emergiu como uma habilidade crucial, mas também como um elemento transformador dentro da organização.

Ao refletir sobre o conceito de liderança visionária, percebo que, de fato, a criação de uma visão deveria ser uma competência disseminada por toda a empresa, acessível e exercida por líderes em todos os níveis.

A visão, quando compartilhada e encorajada em todos os níveis de uma organização, atua como um catalisador para o alinhamento e o engajamento.

Líderes, sejam eles gestores de nível médio ou executivos seniores, possuem a responsabilidade não só de moldar essa visão, mas também de inspirar suas equipes a adotá-la e adaptá-la às suas realidades operacionais.

Essa habilidade de não apenas criar, mas também de traduzir e adaptar a visão corporativa para contextos específicos, é fundamental para garantir que todos os membros da organização estejam remando na mesma direção, impulsionados por um propósito comum.

Pessoalmente, sempre acreditei que cada líder, independentemente de seu nível hierárquico, deveria exercer um papel ativo na formação e na disseminação da visão.

Essa crença se funda no princípio de que o engajamento e a inovação florescem em um ambiente onde as pessoas sentem-se parte integrante dos objetivos estratégicos da empresa.

Assim, cada líder deve ser tanto um criador quanto um tradutor de visões, ajustando-as de modo que ressoem com as experiências e as aspirações de suas equipes.

Entendendo a “Visão” e Distinguindo-a da “Missão”

Um ponto crucial que necessita de maior entendimento em todas as esferas da organização é a distinção entre “visão” e “missão”.

A visão é uma imagem aspiracional do futuro desejado da organização, uma

representação do que consideramos ser o sucesso em um horizonte de médio a longo prazo.

Ela é desenhada não só para orientar decisões estratégicas, mas também para inspirar e motivar.

A visão deve ser audaciosa e clara o suficiente para que todos na organização possam visualizá-la e trabalhar conjuntamente na sua direção.

Por outro lado, a missão define o propósito fundamental da organização, o motivo pelo qual ela existe.

Enquanto a visão aponta para onde queremos ir, a missão declara o que fazemos diariamente.

Essa distinção é essencial para evitar confusões comuns e garantir que tanto a visão quanto a missão cumpram seus papéis específicos de maneira eficaz.

CIO Codex Framework – Visão Digital

Fechando a parte do topo da pirâmide e complementando a explicação do “Why” de uma organização, verifica-se a camada da visão corporativa.

No contexto do desenvolvimento organizacional e da gestão estratégica, a camada Vision assume um papel central, transcendendo os limites convencionais do planejamento empresarial.

Esta camada é crucial para as organizações que buscam não apenas prosperar no ambiente corporativo atual, mas também moldar o futuro de seus mercados e da sociedade como um todo.

A introdução da camada Vision no contexto empresarial do CIO Codex Enterprise Directives Framework não é apenas sobre estabelecer um destino desejado, mas sim sobre criar um senso de possibilidade e propósito.

Uma visão poderosa e bem concebida é um ativo inestimável para qualquer organização, funcionando como um farol que ilumina o caminho para o futuro e unifica a organização em torno de um objetivo comum.

No conteúdo complementar é explorada em profundidade a natureza da visão, como desenvolvê-la, comunicá-la e integrá-la nas operações diárias da organização, garantindo que ela seja mais do que uma declaração no papel, mas uma força viva e orientadora em todos os níveis da empresa.

É também dado grande enfoque no quanto o conceito de visão é impactado e

atualmente orientado aos conceitos de transformação digital.

A visão é mais do que uma simples declaração de intenções, é um roteiro para o futuro, um retrato ambicioso do que a organização aspira se tornar.

A visão de uma empresa é a sua declaração mais elevada de aspiração, o ponto no horizonte para o qual toda a organização está se movendo.

É uma imagem clara e inspiradora do futuro que a empresa deseja criar, ou seja, diferente de metas ou objetivos específicos, a visão é abrangente e transformacional, pois ela captura a essência do que a empresa se esforça para ser e o impacto que deseja ter no mundo.

Uma visão bem articulada serve como um norte para todos na organização, garantindo que cada decisão e ação estejam alinhadas com um futuro desejado.

Ela motiva e inspira, fornecendo um senso de propósito e direção em um mundo empresarial cada vez mais complexo e volátil, uma visão clara e convincente é essencial para manter a organização focada e coesa.

De forma geral, uma visão eficaz possui algumas características marcantes:

- **Inspiradora**: Uma visão eficaz deve inspirar entusiasmo e comprometimento entre os colaboradores e stakeholders. Ela deve ser ambiciosa o suficiente para motivar e desafiar a organização.
- **Clara e Compreensíve**l: Embora ambiciosa, a visão deve ser clara e fácil de entender. Todos na organização, independentemente do nível hierárquico, devem ser capazes de compreender e se identificar com ela.
- **Alinhada com Valores e Cultura**: A visão deve estar em harmonia com os valores fundamentais e a cultura organizacional. Este alinhamento assegura que a visão seja autêntica e reflita genuinamente o que a organização representa.
- **Flexível e Adaptável**: Em um ambiente de negócios em constante mudança, uma visão também deve ser adaptável. Embora o núcleo da visão permaneça constante, a forma como ela é realizada pode evoluir com o tempo.
- **Pragmática e Realizável**: Enquanto a visão é aspiracional, também deve ser enraizada na realidade. Deve haver um equilíbrio entre o idealismo e a viabilidade prática.

A visão é o ponto de partida para todo o planejamento estratégico e tomada de decisão na organização, pois ela orienta a formulação de estratégias, a definição de objetivos e

a alocação de recursos.

Uma visão clara ajuda a organização a navegar por incertezas e desafios, mantendo o foco no que é mais importante.

Além disso, no contexto atual de rápidas mudanças tecnológicas e transformações sociais, a visão de uma organização desempenha um papel crucial na moldagem de seu futuro e na definição de seu legado.

Ela é um elemento-chave na atração e retenção de talentos, na construção de parcerias estratégicas e na sustentação de uma vantagem competitiva duradoura.

A introdução da camada Vision no contexto empresarial não é apenas sobre estabelecer um destino desejado, é sobre criar um senso de possibilidade e propósito.

Uma visão poderosa e bem concebida é um ativo inestimável para qualquer organização, funcionando como um farol que ilumina o caminho para o futuro e unifica a organização em torno de um objetivo comum.

Nos conteúdos complementares é explorada em profundidade a natureza da camada Vision, como desenvolvê-la, comunicá-la e integrá-la nas operações diárias da organização, garantindo que ela seja mais do que uma declaração no papel, mas uma força viva e orientadora em todos os níveis da empresa.

CIO Codex Digital Vision Framework

O CIO Codex Digital Vision Framework foi concebido para orientar as organizações na criação de uma visão digital robusta, capaz de transformar sua operação e seu relacionamento com os clientes em um cenário de constantes inovações tecnológicas.

O framework integra cinco eixos essenciais que guiam a construção de uma estratégia digital sólida e resiliente, garantindo que as empresas não apenas acompanhem o ritmo das mudanças, mas liderem a transformação.

Esses eixos são: Excellence in Experience, Everyday Relevance, Operational Efficiency, Innovation & Differentiation e Exponential Mindset.

O CIO Codex Digital Vision Framework proporciona uma estrutura para que as empresas evoluam e se adaptem em um ambiente cada vez mais digital, impulsionando a eficiência, a inovação e o crescimento.

O CIO Codex Digital Vision Framework oferece uma abordagem abrangente para as empresas que desejam construir uma visão digital robusta e integrada.

Ao focar na excelência da experiência do cliente, na relevância cotidiana, na eficiência operacional, na inovação e diferenciação e na mentalidade exponencial, as organizações podem liderar a transformação digital e garantir seu sucesso a longo

prazo.

Essa estrutura proporciona uma base sólida para que as empresas não apenas se adaptem às mudanças do ambiente digital, mas também as utilizem como uma vantagem estratégica.

Ao adotar o CIO Codex Digital Vision Framework, as organizações podem se posicionar como líderes digitais, capazes de oferecer valor contínuo aos seus clientes e manter sua competitividade em um mercado em constante evolução.

CIO Codex Framework – Management Model

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

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

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

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

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

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

práticas para o desenvolvimento de talentos, gestão de conflitos e promoção de inovação.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Concluindo

O artigo da HBR nos lembra de forma eloquente que a liderança visionária não é um domínio exclusivo dos executivos de alto nível.

Líderes em todos os escalões têm o potencial de moldar e influenciar a trajetória de suas organizações.

Esta perspectiva é essencial não apenas para o desenvolvimento pessoal dos líderes, mas também para a vitalidade e inovação contínuas dentro das organizações.

Reconheço que este ensinamento é particularmente relevante no mundo volátil e rapidamente evolutivo da tecnologia.

A capacidade de visualizar futuros possíveis e catalisar a inovação a partir de qualquer nível da organização é crucial.

Portanto, é imperativo que as organizações promovam uma cultura que valorize e fomente a liderança visionária em todos os níveis, garantindo que todos os líderes, independentemente de sua posição, tenham a oportunidade de contribuir para o futuro da empresa.

Este artigo não apenas reforça a importância da liderança visionária, mas também serve como um chamado à ação para líderes em todas as posições para que se envolvam ativamente na criação e na promoção de visões que conduzam ao sucesso e à inovação sustentável.

Ao adotar essas práticas, as organizações podem melhorar significativamente sua capacidade de se adaptar e prosperar em um ambiente de negócios em constante mudança.

Refletindo sobre essas ideias no contexto da minha experiência profissional e das

leituras que fundamentam essas reflexões, é evidente que promover uma compreensão robusta sobre o que é uma visão e qual a sua distinção da missão pode significativamente aumentar a capacidade de uma organização de se adaptar e inovar.

Encorajar a democratização da habilidade de visionar em todos os níveis de liderança não apenas amplia a base de ideias inovadoras, mas também reforça o comprometimento e a motivação de todos os colaboradores.

A adoção dessa perspectiva pode transformar o modo como lideranças são exercidas e como estratégias são formuladas e implementadas, propiciando um ambiente onde a inovação é contínua e alinhada aos objetivos estratégicos da organização.

Desta forma, reitero a importância de todos os líderes exercerem e cultivarem suas habilidades de visão, como parte integral de suas funções, para fomentar uma cultura de engajamento e realização coletiva.