

Sua empresa opera como uma única empresa ou como várias empresas diferentes (e eventualmente divergentes) dentro de uma mesma empresa?

Em um cenário empresarial dinâmico e cada vez mais integrado, o conceito de operar como uma “única firma” se mostra como uma abordagem estratégica fundamental para alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

Aqui um artigo bem interessante da McKinsey sobre o tema abordando esse tema:

https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/capturing-the-value-of-one-firm#/

Este artigo busca explorar e discutir as implicações, desafios e benefícios de adotar

um modelo operacional unificado, baseando-se em insights derivados de uma pesquisa abrangente que envolveu 2.000 empresas globalmente.

O estudo da McKinsey

A pesquisa demonstrou que as organizações que adotam uma estrutura de “uma única firma” conseguem não apenas melhorar a eficácia organizacional, mas também capturar valor de maneira significativa no mercado competitivo.

O princípio básico por trás dessa abordagem é a eliminação de silos organizacionais e a promoção de uma maior integração entre as diversas unidades e funções da empresa.

Historicamente, firmas de serviços profissionais, como Goldman Sachs e McKinsey, têm sido vistas como padrões ouro para este modelo operacional, onde a lealdade institucional e o esforço coletivo são ingredientes claros para o sucesso.

No entanto, adaptar-se a essa cultura de “uma única firma” não é apenas para entidades elitizadas; grandes corporações em diversos setores também têm demonstrado que mudanças significativas nesse sentido são possíveis e benéficas.

Um exemplo notável é a transformação da IBM na década de 1990 sob a liderança de Lou Gerstner, que redefiniu a empresa com uma ênfase em colaboração através de suas divisões de negócios.

Esse tipo de mudança requer uma reorientação fundamental na forma como as empresas operam, promovendo uma integração que vai além das fronteiras tradicionais entre os departamentos.

A importância de uma visão integrada

Na minha experiência, a transição para um modelo de “uma única firma” não é meramente uma alteração estrutural ou uma questão de redefinição de processos, mas sim uma transformação cultural profunda.

É muito importante que essa mudança seja acompanhada por uma liderança forte e decisiva, capaz de navegar pelas resistências internas e alinhar toda a organização com uma visão comum.

Como líderes, nosso papel não é apenas definir a direção, mas também inspirar e mobilizar nossa equipe em torno dessa visão compartilhada.

O papel do Modelo Operacional para uma visão integrada

Defendo há tempos que metade da guerra está ganha quando temos um modelo operacional vencedor.

Isso se mostra ainda mais evidente dentro do contexto de se buscar uma visão integrada de toda a empresa, enquanto “uma única firma”.

E quando digo modelo operacional, me refiro à visão completa e abrangente do tema, contemplando seus diversos componentes, que por sua vez são melhor abordados a seguir.

CIO Codex Framework – Operating Model

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 IT Operating Model

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, sendo eles os seguintes:

1) – IT Capability & Process Model

2) – Communication Model

3) – People Sourcing Model

4) – Performance Model

5) – Working Model

6) – IT Organization Model

7) – Roles & Responsibilities Model

8) – Decisions & Power Model

9) – Management Model

10) – Internal & External Interfaces Model

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 explorados cada um dos 10 componentes previstos pelo CIO Codex Framework para essa camada, destacando sua importância e inter-relação no contexto de uma operação de TI eficiente e eficaz.

1) – 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.

Este modelo serve como um guia para a otimização de recursos, a gestão de talentos, a priorização de investimentos em tecnologia e o desenvolvimento de estratégias de longo prazo.

Uma forte capacidade em TI permite que a organização responda de forma ágil e eficaz às mudanças no mercado e às demandas de negócios, enquanto processos bem estruturados e gerenciados garantem a entrega consistente e confiável de serviços de TI.

Juntos, eles formam a espinha dorsal da operacionalidade da TI, sustentando a inovação, a eficiência operacional e a satisfação do cliente.

Desenvolver um IT Capability & Process Model robusto não é uma tarefa trivial, pois requer um entendimento profundo das necessidades atuais e futuras de negócios, bem como das tendências tecnológicas e das melhores práticas da indústria.

Os desafios incluem a identificação e o desenvolvimento das capacidades certas, a otimização e a automação de processos, a gestão da mudança organizacional e a garantia de que os processos sejam escaláveis e flexíveis.

Além disso, a Área de Tecnologia deve garantir que seu modelo de capacidades e processos seja continuamente revisado e atualizado para refletir as mudanças nas condições de mercado, nas estratégias de negócios e nas inovações tecnológicas.

Isso requer um compromisso com a aprendizagem contínua, a melhoria contínua e a disposição para adaptar-se e evoluir.

O IT Capability & Process Model é, portanto, um componente vital da camada de Operating Model no CIO Codex Asset Framework e representa a fundação sobre a qual todas as atividades de TI são construídas e gerenciadas, assegurando que a Área de Tecnologia não apenas atenda às demandas atuais, mas também esteja preparada para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades do futuro.

Uma abordagem bem planejada e executada para este modelo pode significar a diferença entre uma Área de Tecnologia que é apenas funcional e uma que é verdadeiramente transformacional.

2) – 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.

O sucesso de muitas iniciativas de TI depende da eficácia da comunicação.

Um modelo de comunicação bem desenvolvido garante que todos os membros da equipe de TI estejam alinhados com os objetivos estratégicos e operacionais.

Ele também desempenha um papel vital na gestão de expectativas dos stakeholders, na promoção da transparência e na construção de confiança dentro e fora da Área de Tecnologia.

Além disso, um Communication Model eficaz facilita a gestão da mudança, uma vez que comunicações claras e oportunas são essenciais para orientar as equipes através de transições tecnológicas e organizacionais.

Ele também ajuda a disseminar conhecimentos, compartilhar melhores práticas e promover uma cultura de aprendizado e inovação.

Um Communication Model efetivo para a Área de Tecnologia deve considerar diversos componentes, tais como:

- Canais de Comunicação: Definição dos meios pelos quais as informações são compartilhadas, como reuniões, e-mails, intranets, redes sociais corporativas e sistemas de comunicação instantânea.
- Estilos de Comunicação: Adaptação do estilo de comunicação às diferentes audiências, desde linguagem técnica para equipes internas até comunicações mais simplificadas para stakeholders não técnicos.
- Frequência e Temporização: Determinação de quando e com que frequência as comunicações devem ocorrer, alinhando-as com as fases de projetos de TI, ciclos de operação e necessidades de negócios.
- Propósitos e Objetivos: Clarificação do propósito de cada comunicação, seja para informar, persuadir, motivar ou coletar feedback.

Os desafios na implementação de um Communication Model eficaz incluem a superação de barreiras técnicas, a adaptação a diferentes culturas organizacionais e a garantia de que a comunicação seja inclusiva e acessível.

Além disso, com a crescente prevalência do trabalho remoto e distribuído, as estratégias de comunicação devem ser ajustadas para garantir que equipes dispersas permaneçam conectadas e engajadas.

O componente Communication Model é, portanto, um elemento crucial no Operating Model de TI, desempenhando um papel vital na eficácia operacional e estratégica da Área de Tecnologia.

Uma abordagem bem planejada e executada para a comunicação pode significativamente melhorar a colaboração, a eficiência e o alinhamento estratégico, contribuindo para o sucesso geral das iniciativas de TI e para a realização dos objetivos de negócios da organização.

3) – 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.

Um modelo bem estruturado ajuda a TI a manter uma força de trabalho flexível e adaptável, capaz de responder às mudanças tecnológicas e de mercado.

Este modelo também tem um impacto significativo na eficiência operacional e na inovação.

Ele determina como a organização acessa e gerencia uma gama diversificada de talentos e habilidades, o que é crucial em um campo que evolui rapidamente como o da Tecnologia da Informação, como:

- Equilíbrio Interno e Externo: Decidir a proporção ideal entre funcionários internos e talentos externos, como contratados e terceirizados. Isso envolve avaliar as vantagens e desvantagens de cada abordagem em termos de custo, controle, flexibilidade e expertise.
- Estratégia de Fornecedores: Estabelecer parcerias estratégicas com fornecedores e prestadores de serviços que possam complementar e reforçar as capacidades internas da equipe de TI.
- Mapa de Calor de Criticidade: Identificar áreas críticas que requerem habilidades especializadas ou que são essenciais para as operações de negócios, garantindo que essas competências sejam priorizadas na

estratégia de sourcing.

Implementar um People Sourcing Model eficaz apresenta vários desafios, como a rápida evolução das necessidades tecnológicas, a escassez de certas habilidades no mercado e a necessidade de equilibrar custos com qualidade e eficiência.

Desafios adicionais incluem a integração efetiva de talentos externos com a cultura e processos internos e a gestão de relacionamentos com múltiplos fornecedores e parceiros.

Para superar esses desafios, as organizações devem adotar uma abordagem estratégica e flexível, que possa se adaptar às mudanças nas demandas de negócios e tecnologia.

Isso pode envolver o desenvolvimento de programas de treinamento e desenvolvimento, a adoção de uma abordagem mais colaborativa com fornecedores e a implementação de sistemas de gestão de talentos que permitam um monitoramento e planejamento eficaz.

O componente People Sourcing Model é, portanto, uma parte crucial do Operating Model de TI, desempenhando um papel fundamental na construção de uma equipe de TI resiliente, competente e alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

Uma abordagem bem planejada e implementada para o sourcing de pessoas pode ser um diferencial significativo, permitindo que a Área de Tecnologia não apenas atenda às suas necessidades operacionais atuais, mas também se prepare de forma proativa para os desafios e oportunidades futuras.

4) – 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.

O Performance Model é crucial para o alinhamento e sucesso da TI. Ele permite que as organizações monitorem seu progresso em direção aos objetivos de negócios e façam ajustes conforme necessário.

Uma gestão eficaz de desempenho ajuda a TI a se concentrar nas áreas que mais importam, garantindo que os recursos sejam utilizados da maneira mais eficiente e eficaz possível.

Os principais desafios na implementação de um Performance Model eficaz incluem a seleção de KPIs que reflitam com precisão o desempenho e estejam alinhados com a estratégia de negócios.

Além disso, manter o modelo flexível para se adaptar às mudanças no ambiente de negócios e tecnologia é essencial. A comunicação clara dos OKRs, KPIs e metas em toda a organização é fundamental para o engajamento e compreensão da equipe.

Para uma implementação eficaz, as organizações devem considerar:

- Envolver múltiplas partes interessadas na definição de OKRs e KPIs, garantindo relevância e alinhamento.
- Realizar revisões periódicas dos OKRs, KPIs e métricas para manter a relevância.
- Utilizar ferramentas e sistemas de relatórios para monitoramento e análise contínuos.
- Promover uma cultura de melhoria contínua, incentivando a inovação e a

eficiência.

O Performance Model no Operating Model de TI é essencial para medir e melhorar continuamente o desempenho da Área de Tecnologia.

Uma abordagem bem estruturada e gerenciada é crucial para garantir a eficiência operacional, a eficácia e o alinhamento estratégico da TI, contribuindo significativamente para o sucesso geral da organização e para o alcance de seus objetivos de negócios.

5) – 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.

A implementação de um Working Model eficaz na Área de Tecnologia apresenta desafios como a adaptação às mudanças nas práticas de trabalho, a integração de novas ferramentas e tecnologias, e o gerenciamento de equipes distribuídas.

Desafios adicionais incluem manter a colaboração e a comunicação eficazes em um ambiente de trabalho híbrido ou remoto e assegurar a segurança da informação fora do ambiente corporativo tradicional.

Para superar esses desafios, as organizações devem adotar uma abordagem flexível e adaptável, que possa evoluir com as mudanças nas condições de trabalho e nas necessidades de negócios. Isso inclui investir em tecnologias e ferramentas que facilitam a colaboração à distância, desenvolver políticas claras para o trabalho remoto e híbrido, e garantir a continuidade e a eficiência dos serviços, independentemente da localização ou do horário de trabalho dos colaboradores.

O Working Model é, portanto, um componente crítico no Operating Model de TI, desempenhando um papel fundamental na definição de como o trabalho é realizado, como as equipes são organizadas e como a TI responde às demandas operacionais e estratégicas.

Uma abordagem bem desenvolvida e implementada para o modelo de trabalho pode levar a melhorias significativas na eficiência, na eficácia e na satisfação dos colaboradores, contribuindo de maneira crucial para o sucesso global das operações de TI e para o alcance dos objetivos de negócios da organização.

Por fim, quando se pensa em modelo de trabalho é importante considerar que adição ao tema do modelo híbrido, remoto ou físico, se faz necessário também comentar sobre outros conceitos e práticas que estão se tornando cada dia mais discutidos e disseminados no mundo corporativo, sendo esses temas e práticas interrelacionados a outros componentes do modelo operacional:

Trabalho Flexível

O conceito de trabalho flexível transcende a mera adaptação de horários, abrangendo uma redefinição profunda de como, onde e quando o trabalho é realizado.

Na era digital, o trabalho flexível é uma resposta adaptativa às necessidades de uma força de trabalho diversificada e dispersa geograficamente.

A flexibilidade no trabalho não se limita a permitir que os funcionários escolham seus horários; envolve a criação de um sistema que oferece diversas modalidades de trabalho, como remoto, híbrido e in site, dependendo das demandas do projeto e preferências individuais.

Este modelo demonstra um aumento significativo na produtividade, pois alinha as exigências do trabalho às condições ótimas para cada indivíduo, resultando em um comprometimento maior e em uma diminuição da fadiga e do estresse.

As organizações que adotam essa abordagem notam não apenas um aumento na satisfação dos colaboradores, mas também uma melhoria palpável nos resultados entregues.

Agora falando especificamente sobre o modelo de trabalho presencial, remoto ou híbrido, sigo acreditando no modelo híbrido, ao menos para as profissões em que ela é cabível e para as pessoas que valorizam isso.

Em primeiro lugar, vale lembrar que a adoção massiva do modelo de trabalho remoto foi uma mudança enorme no paradigma para muitos, mas é preciso dar uma melhor dimensão do quão “massiva” foi essa adoção.

Os números mostram que diferentemente do que a “bolha” em que vivemos no mundo de IT pode nos fazer pensar, não foi “todo mundo” que passou a trabalhar remoto.

Mas ainda assim, o aumento na qualidade de vida por conta da flexibilidade para balancear as questões domésticas e corporativas é muito valioso e positivo no resultado líquido da produtividade decorrente da felicidade e engajamento.

Menos tempo no trânsito (e respectivo estresse no deslocamento), menor custo de vida (transporte, morar em localidades mais baratas), mais tempo com a família (e todos os benefícios difíceis de quantificar decorrentes disso), etc.

Mas se mostra manter uma perspectiva realista quanto ao híbrido não ser a resposta para tudo (ou ser viável para todo tipo de atividade) e ter os seus desafios.

O mesmo traz uma dificuldade em se manter os vínculos entre as pessoas e as empresas, assim como de se criar ou cultivar uma cultura forte, e algumas pesquisas já demonstram isso.

Grandes coisas acontecem quando as pessoas sentem fazer parte de algo maior, criando um ciclo de evolução, inovação e disrupção.

Daí a importância de se manter abertos os canais e potencializar as oportunidades de interação presencial para a “colisão de ideias”, pois existe uma “magia” da interação presencial difícil de ser igualada pelo remoto, como o “acaso” ou as interações não

planejadas de “bate-papo no café” (vide “De onde vêm as boas ideias”).

É uma questão de se buscar o equilíbrio, considerando que o modelo ideal varia para cada tipo de organização, sem uma fórmula única de sucesso!

Cultura de Colaboração

A cultura de colaboração em um ambiente de trabalho caracteriza-se pela promoção ativa de uma mentalidade que valoriza o compartilhamento de ideias, a co-criação e o suporte mútuo entre os membros da equipe.

No contexto de modelos de trabalho híbridos, esta cultura é fundamental para garantir que a distância física não se torne uma barreira para a integração e inovação.

A colaboração intencional, apoiada por ferramentas tecnológicas que facilitam a comunicação e a gestão de projetos, permite que as equipes funcionem como unidades coesas apesar da dispersão geográfica.

Essa abordagem é reforçada por sessões regulares de brainstorming e revisões de projeto que incentivam a participação de todos.

Ao priorizar uma cultura de colaboração, as organizações podem superar os desafios tradicionais associados ao trabalho remoto e maximizar as vantagens da diversidade de perspectivas.

Liderança Empática

A liderança empática surge como um pilar central para o sucesso dos modelos de trabalho modernos.

Líderes empáticos são aqueles que entendem e se preocupam com as circunstâncias e bem-estar de seus colaboradores.

Eles são adeptos de ouvir ativamente e responder de maneira considerada às preocupações da equipe, o que é especialmente crítico em um ambiente híbrido ou totalmente remoto.

A liderança empática envolve reconhecer que cada membro da equipe possui diferentes necessidades e motivações e que a satisfação no trabalho é diretamente influenciada pelo suporte emocional e profissional que recebem.

Esta forma de liderança não só melhora a moral e o engajamento, mas também impulsiona a inovação, pois os colaboradores sentem-se seguros e valorizados para explorar novas ideias e abordagens.

Gestão por Resultados e Não por Tempo de Trabalho

Migrar de uma gestão focada em horas trabalhadas para uma orientada a resultados é

uma transformação que realça a eficiência e a eficácia.

Esta abordagem avalia os funcionários pelos resultados entregues, independentemente do número de horas trabalhadas, promovendo um ambiente onde a qualidade do output é mais valorizada do que a quantidade de input.

Esta metodologia beneficia tanto a organização quanto os colaboradores, pois fomenta um sentido de propriedade e responsabilidade sobre o trabalho realizado, ao mesmo tempo que oferece flexibilidade para gerenciar o tempo de forma que melhor se adapte às demandas pessoais e profissionais de cada um.

Accountability X Autonomy

A relação entre accountability (responsabilidade) e autonomy (autonomia) é delicada e essencial para o sucesso organizacional.

Autonomia no trabalho refere-se à liberdade que os funcionários têm para definir o modo de realizar suas tarefas e gerenciar seu tempo.

Contudo, para que esta autonomia seja eficaz, ela deve ser equilibrada com a accountability, onde os colaboradores são responsáveis pelos resultados de seu trabalho.

Este equilíbrio promove um ambiente de confiança mútua, onde os funcionários são motivados a performar em seu melhor nível, sabendo que têm o suporte e a confiança da liderança para fazer escolhas estratégicas.

Visão "Científica" da Produtividade

A abordagem científica da produtividade no local de trabalho envolve a utilização de dados e evidências para entender melhor os fatores que contribuem para a eficácia dos funcionários.

Esta visão baseia-se em análises quantitativas e qualitativas para avaliar como diferentes práticas de trabalho impactam a produtividade.

Por meio de pesquisas, análises de desempenho e feedbacks regulares, as organizações podem identificar quais práticas maximizam tanto a satisfação dos colaboradores quanto os resultados para a empresa.

Tal abordagem permite uma constante adaptação e melhoria dos processos de trabalho, assegurando que as decisões de gestão sejam informadas e orientadas por dados concretos, e não apenas por intuições ou suposições.

6) – 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.

Implementar um IT Organization Model eficiente envolve desafios como a adaptação à evolução das necessidades tecnológicas e de negócios, a gestão eficaz de mudanças organizacionais e a manutenção do equilíbrio entre controle e flexibilidade.

Um desafio adicional é assegurar que a estrutura organizacional promova a inovação e não restrinja a capacidade da TI de responder rapidamente às novas oportunidades e desafios.

Para enfrentar esses desafios, as organizações devem adotar uma abordagem flexível e escalável, que possa se adaptar às mudanças nas necessidades e prioridades.

Isso pode incluir a adoção de estruturas mais planas para promover a agilidade, a implementação de equipes multidisciplinares para projetos específicos e a utilização de modelos matriciais para melhorar a colaboração interdepartamental.

O IT Organization Model é, portanto, um componente vital no Operating Model de TI, desempenhando um papel central na definição da estrutura e da governança da Área de Tecnologia.

Uma abordagem bem desenvolvida e implementada para a organização da TI pode resultar em uma equipe mais alinhada, ágil e eficaz, capaz de responder de maneira proativa às necessidades do negócio e contribuir significativamente para o sucesso da organização.

7) – 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. o 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.

Implementar um Roles & Responsibilities Model eficaz na Área de Tecnologia apresenta desafios como a adaptação às mudanças nas demandas de negócios e tecnologia, o equilíbrio entre especialização e flexibilidade de funções e a gestão de expectativas entre os membros da equipe.

Além disso, manter a clareza dos papéis em uma estrutura que pode evoluir rapidamente é um desafio constante.

Para enfrentar esses desafios, as organizações devem adotar uma abordagem dinâmica e adaptável, que possa ser revisada e atualizada regularmente para refletir as mudanças nas necessidades e estratégias. Isso pode incluir sessões de treinamento e desenvolvimento profissional para garantir que os membros da equipe estejam equipados para suas funções e a implementação de sistemas de feedback para ajustar e aprimorar continuamente os papéis e responsabilidades.

O Roles & Responsibilities Model é, portanto, um componente essencial no Operating Model de TI, desempenhando um papel crucial na organização eficaz da equipe de TI.

Uma abordagem clara e bem implementada para definir funções e responsabilidades pode levar a uma maior eficiência operacional, melhor colaboração e uma maior alinhamento estratégico, contribuindo significativamente para o sucesso global das operações de TI e para o alcance dos objetivos de negócios da organização.

8) – 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.

Implementar um Decisions & Powers Model eficaz na Área de Tecnologia apresenta desafios como garantir que o modelo seja flexível o suficiente para se adaptar a diferentes situações, ao mesmo tempo em que mantém uma estrutura clara e consistente.

Equilibrar a necessidade de decisões rápidas com a importância de consultas detalhadas e análises de impacto é outro desafio.

Para superar esses desafios, é essencial que as organizações adotem uma abordagem dinâmica, que permita ajustes conforme as necessidades e circunstâncias mudam.

Isso pode incluir a formação regular de equipes e líderes em habilidades de tomada de decisão e o desenvolvimento de uma cultura que valorize a colaboração, o pensamento crítico e a responsabilidade.

O Decisions & Powers Model é, portanto, um componente crítico no Operating Model de TI, desempenhando um papel central na governança e na eficácia da gestão dentro da Área de Tecnologia.

Uma estrutura bem definida e gerenciada para a tomada de decisão e alocação de poderes pode resultar em maior eficiência, melhores resultados de projeto e um alinhamento estratégico mais forte, contribuindo significativamente para o sucesso da Área de Tecnologia e para o alcance dos objetivos globais da organização.

9) – 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.

10) – 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.

Implementar um Internal & External Interfaces Model eficiente apresenta desafios como manter a coerência e clareza na comunicação entre múltiplos departamentos e entidades, adaptar-se a diferentes culturas organizacionais e garantir que as interações estejam alinhadas com os objetivos estratégicos.

Além disso, a gestão eficaz das interfaces requer uma abordagem dinâmica e adaptável, capaz de responder às mudanças no ambiente de negócios.

Para superar esses desafios, as organizações devem estabelecer processos de comunicação claros, investir em ferramentas de colaboração eficazes e priorizar o desenvolvimento de relações fortes e confiáveis, tanto interna quanto externamente.

O Internal & External Interfaces Model é um componente essencial no Operating Model de TI, desempenhando um papel crucial na orquestração de interações e processos dentro e fora da Área de Tecnologia.

Uma abordagem bem estruturada e gerenciada pode levar a uma maior sinergia organizacional, um alinhamento estratégico eficaz e uma colaboração mais produtiva, contribuindo significativamente para o sucesso da Área de Tecnologia e para o alcance dos objetivos de negócios da organização.

Por que ele é importante para o sucesso da organização?

A importância de um IT Operating Model bem definido e alinhado com as necessidades e expectativas da organização é evidente em um cenário de transformação digital, onde a TI é vista cada vez mais como um parceiro estratégico e um habilitador de inovação e competitividade.

Um IT Operating Model eficaz permite que a TI seja:

- Ágil e flexível para se adaptar às mudanças no ambiente de negócios e às demandas dos usuários.
- Eficiente e produtiva, otimizando o uso dos recursos e entregando valor com qualidade e velocidade.
- Colaborativa e integrada, trabalhando de forma coordenada com as demais áreas da organização e com os fornecedores externos.
- Orientada a resultados e ao cliente, focando nas necessidades e na satisfação dos usuários finais dos serviços e soluções de TI.
- Inovadora e criativa, buscando novas formas de resolver problemas e gerar valor para a organização.

Não existe “one size fits all”

Um aspecto muito interessante dentro desse tópico é que por mais que existam visões

conceituais, boas práticas, cases de sucesso e afins, no final do dia não existe um modelo único “one size fits all” que funcione como um gabarito mágico que possa ser implementado diretamente por qualquer organização a qualquer momento.

Isso porque cada organização possui suas características próprias, que são tão únicas, de forma tal que o modelo operacional de IT igualmente necessita ser customizado para atender essas necessidades particulares.

A estratégia da organização, a indústria e perfil de atuação no mercado, o tipo e nível de governança e controle, a situação atual e o staffing de IT, as competências e maturidade das pessoas, áreas e processos.

Esses fatores, dentre outros, influencia drasticamente não apenas o modelo alvo como também os eventuais modelos de transição até chegar no modelo alvo.

Como definir um IT Operating Model?

Como apontando anteriormente aqui no texto, não existe um IT Operating Model único e universal que se aplique a todas as organizações, pois cada uma tem sua própria estratégia, cultura, processos e tecnologias.

No entanto, existem alguns passos que podem orientar a construção de um IT Operating Model adequado à realidade e aos objetivos de cada organização.

São eles:

- Definir a visão e a missão da TI, ou seja, qual é o propósito e o papel da TI na organização, qual é o valor que ela entrega e como ela contribui para a realização da estratégia organizacional.
- Mapear os serviços e as soluções de TI, ou seja, quais são os produtos que a TI oferece para os seus clientes internos e externos, quais são os requisitos, as expectativas e os benefícios esperados por eles e quais são os custos e os riscos associados.
- Desenhar os processos de TI>, ou seja, quais são as atividades que a TI realiza para entregar os serviços e as soluções de TI, quais são as entradas, as saídas, os controles, as medidas e as melhorias de cada processo e como eles se relacionam entre si e com os processos de negócio da organização.
- Estabelecer os indicadores de TI, ou seja, quais são as métricas que permitem avaliar o desempenho, a qualidade, a eficiência, a eficácia e a satisfação dos serviços e soluções de TI, bem como o alinhamento com os objetivos estratégicos e operacionais da organização.

- Definir a organização de TI, ou seja, quais são os papéis e as responsabilidades da TI, como eles estão distribuídos e agrupados em unidades, equipes e funções, qual é o nível de autonomia, autoridade e accountability de cada um e como eles se comunicam e se coordenam entre si e com as demais áreas da organização.
- Desenvolver as pessoas de TI, ou seja, quais são as competências técnicas, comportamentais e gerenciais que os profissionais de TI devem possuir ou desenvolver para desempenhar seus papéis e responsabilidades, quais são os planos de carreira, de capacitação, de avaliação e de recompensa que a TI oferece para atrair, reter, motivar e desenvolver seus talentos.
- Selecionar as ferramentas de TI, ou seja, quais são as tecnologias, os sistemas, os aplicativos, as plataformas, os dispositivos e os equipamentos que a TI utiliza para suportar e automatizar os seus processos, serviços e soluções, quais são os critérios de escolha, de aquisição, de implantação, de manutenção e de atualização dessas ferramentas e como elas se integram entre si e com as demais tecnologias da organização.

Como implementar e melhorar um IT Operating Model?

A construção de um IT Operating Model não é um fim em si mesmo, mas sim um meio para alcançar uma maior maturidade e excelência na gestão e na entrega de TI.

Portanto, após definir os elementos do IT Operating Model, é preciso implementá-los e monitorá-los, buscando garantir sua aderência, consistência, efetividade e melhoria contínua.

Para isso faz sentido que se considere alguns passos e fatores críticos do sucesso:

- Comunicar e engajar os stakeholders, ou seja, informar e envolver os clientes, os usuários, os colaboradores, os fornecedores e os demais interessados sobre o IT Operating Model, explicando sua importância, seus benefícios, suas expectativas e suas responsabilidades, buscando obter seu apoio, sua participação e seu feedback.
- Executar e acompanhar os processos, ou seja, realizar as atividades previstas nos processos de TI, seguindo as entradas, as saídas, os controles e as medidas definidos, bem como coletar e analisar os dados e as informações gerados pelos processos, verificando seu desempenho, sua qualidade, sua eficiência e sua eficácia.
- Avaliar e reportar os indicadores, ou seja, medir e comparar os resultados

obtidos pelos serviços e soluções de TI com os objetivos e as metas estabelecidos, utilizando os indicadores definidos, bem como comunicar e apresentar esses resultados para os clientes, os usuários, os gestores e os demais stakeholders, demonstrando o valor e o alinhamento da TI com a organização.

- Revisar e atualizar a organização, ou seja, verificar se os papéis e as responsabilidades da TI estão claros, distribuídos e integrados de forma adequada, se há conflitos, lacunas ou sobreposições entre eles, se há necessidade de mudanças ou adaptações na estrutura organizacional e se há oportunidades de simplificação ou otimização dos recursos humanos da TI.
- Capacitar e reconhecer as pessoas, ou seja, oferecer e incentivar os profissionais de TI a participar de treinamentos, cursos, workshops, palestras, eventos, projetos e outras iniciativas que possam ampliar ou aperfeiçoar suas competências técnicas, comportamentais e gerenciais, bem como elogiar, recompensar e celebrar os profissionais que se destacam pelo seu desempenho, sua atitude, sua colaboração e sua inovação.
- Adaptar e inovar as ferramentas, ou seja, manter e atualizar as tecnologias, os sistemas, os aplicativos, as plataformas, os dispositivos e os equipamentos que a TI utiliza, garantindo seu funcionamento, sua segurança, sua disponibilidade e sua compatibilidade, bem como pesquisar, testar, implementar e difundir novas ferramentas que possam agregar valor, reduzir custos, aumentar a produtividade ou melhorar a experiência dos usuários.

Soma-se a isso a Cultura Organizacional

Tudo o que foi abordado sobre o Modelo Operacional deve ser somado, suportado e potencializado por uma cultura corporativa forte.

Como comentei em 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 costumo 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!

Concluindo

A implementação de um modelo de "uma única firma" é, sem dúvida, um desafio complexo que exige uma mudança significativa tanto na mentalidade quanto nas operações de uma organização.

No entanto, os benefícios de tal abordagem são claros: maior alinhamento interno, otimização de recursos e uma posição competitiva fortalecida.

Para as lideranças que buscam não apenas sobreviver, mas prosperar no mercado atual, considerar essa transição não é apenas uma opção, mas uma necessidade estratégica.

Ao refletir sobre essas práticas e buscar implementar uma abordagem mais unificada, encorajo meus colegas e outras lideranças a ponderarem sobre como essa estratégia pode ser aplicada em suas próprias organizações para desbloquear um potencial ainda maior.