

Quem acompanha meus artigos e posts já deve ter percebido que escrevo com certa frequência sobre o tema de Modelo Operacional.

Como costumo dizer, acredito piamente que um modelo operacional bem azeitado encurta bastante o caminho rumo ao sucesso também de IT.

Sigo achando que é a chave para o sucesso sustentável em qualquer organização!

Mas reconheço que sou suspeito para falar disso por conta da minha paixão pessoal pelo tema que já vem de longa data.

De qualquer forma, é reconfortante perceber que essa não é uma opinião apenas minha, mas pelo visto compartilhada pelas maiores consultorias.

Destaco aqui esse paper da Accenture, com uma visão mais abrangente sobre a importância da tecnologia sob uma ótima mais ampla, em toda a organização.

https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/tech-powered-operating-model

A importância dessa abordagem

Na era da transformação digital, as organizações enfrentam o desafio contínuo de adaptar seus modelos operacionais para aproveitar ao máximo as novas tecnologias e dados disponíveis.

No entanto, muitas ainda lutam para capturar o verdadeiro valor desses ativos estratégicos.

O relatório “The Tech-Powered Operating Model” da Accenture oferece uma visão abrangente sobre como as empresas podem reinventar seus modelos operacionais para impulsionar o crescimento sustentável e a eficiência operacional.

O documento da Accenture destaca a importância de integrar dados e tecnologia no cerne dos modelos operacionais das empresas.

A pesquisa revelou que apenas 5% das empresas conseguem ativar plenamente o poder dos dados e da tecnologia em conjunto com o talento humano para aumentar a rentabilidade e o crescimento da receita.

Este modelo operacional tecnológico não apenas apoia a eficiência e a redução de custos, mas também facilita a agilidade, a resiliência e a inovação contínuas.

A chave para o sucesso, segundo o relatório, reside na reinvenção total da empresa, que envolve a remodelação do modelo operacional com uma forte integração digital.

Este novo modelo permite que as organizações superem os tradicionais trade-offs organizacionais, como escolher entre escala e agilidade ou entre operações globais e locais.

A tecnologia e os dados oferecem a possibilidade de realizar ambos, com a flexibilidade para se adaptar rapidamente às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes.

A pesquisa destacou também que as empresas com modelos operacionais impulsionados pela tecnologia tendem a ter um desempenho significativamente melhor em comparação com aquelas que não adotam essa abordagem.

As empresas que integram eficazmente a tecnologia em seu modelo operacional são mais capazes de alcançar crescimento rentável e responder de forma proativa às

mudanças, garantindo uma vantagem competitiva sustentável.

Alinhamento da Visão Estratégica entre Business, Operações e Tecnologia

O alinhamento estratégico entre negócios, operações e tecnologia é fundamental para garantir que uma organização possa não só atender às exigências atuais do mercado, mas também se antecipar às tendências futuras.

Para alcançar este alinhamento, é essencial adotar uma abordagem holística, envolvendo a liderança em todos os níveis e disciplinas.

Primeiramente, a visão estratégica deve ser claramente definida pela alta liderança e comunicada de maneira transparente e eficaz por toda a organização.

Isso envolve traduzir a estratégia em objetivos operacionais que sejam entendidos e compartilhados por todos os departamentos.

Além disso, é crucial implementar sistemas de governança que promovam a colaboração entre os departamentos de TI e as unidades de negócio.

Isso pode ser feito através de equipes multidisciplinares que trabalham juntas em projetos, compartilhando responsabilidades, riscos e recompensas.

Utilizar frameworks como o Balanced Scorecard ou mesmo OKRs para monitorar e avaliar o desempenho em relação aos objetivos estratégicos pode ajudar a manter todos os setores alinhados e focados nos mesmos resultados de negócios.

Buscando Agilidade e Time-to-Market como Diferencial de Mercado

A agilidade e o time-to-market têm se tornado diferenciais competitivos cruciais em muitos setores.

Para melhorar esses aspectos, as organizações devem adotar metodologias ágeis e lean, que permitem uma maior velocidade de desenvolvimento e lançamento de produtos.

Isso inclui a criação de ciclos de feedback contínuos com clientes para adaptar rapidamente os produtos às suas necessidades e expectativas.

Investir em automação e ferramentas de CI/CD (Continuous Integration/Continuous

Deployment) também pode acelerar o processo de desenvolvimento e lançamento de produtos.

Além disso, a cultura da empresa deve incentivar a experimentação e o aprendizado rápido a partir de falhas, valorizando a inovação e a adaptabilidade.

Desenho e Implementação de Produtos e Serviços Nativamente Digitais

Produtos e serviços nativamente digitais são concebidos desde o início para o ambiente digital, o que significa que a tecnologia não é apenas uma camada adicional, mas uma parte integrante do design do produto.

Para desenvolver tais produtos, é essencial iniciar com uma compreensão profunda das capacidades digitais disponíveis e como elas podem ser utilizadas para resolver problemas ou atender necessidades dos usuários de maneiras inovadoras.

O processo de design deve ser centrado no usuário, utilizando técnicas como Design Thinking para garantir que o produto seja intuitivo e satisfatório.

O desenvolvimento deve ser iterativo, com prototipagem rápida e testes frequentes com usuários reais para garantir que o produto atenda às expectativas antes de seu lançamento.

Pensando e Implementando Sistemas e Equipes Nativamente Modulares

Sistemas e equipes modulares são essenciais para a flexibilidade organizacional.

Eles permitem que uma empresa se adapte rapidamente às mudanças de demanda ou tecnologia sem perturbações significativas.

Para desenvolver sistemas modulares, é importante adotar arquiteturas baseadas em microserviços ou APIs que permitam a integração e a reutilização de componentes.

Quanto às equipes, a adoção de estruturas ágeis que podem ser facilmente reconfiguradas conforme a necessidade é vital.

Isso inclui a formação de equipes multidisciplinares que possuem autonomia para tomar decisões rápidas e responsabilidade pelo resultado de seus projetos.

Criando uma Dinâmica de Evolução e Melhoria Contínua

A evolução contínua do modelo de trabalho e as habilidades dos profissionais são cruciais para manter a competitividade em um mercado em constante mudança.

Isso envolve a implementação de programas de desenvolvimento profissional contínuo e a promoção de uma cultura de aprendizado dentro da organização.

Ferramentas de aprendizado online e parcerias com instituições educacionais podem facilitar o acesso contínuo a novos conhecimentos e habilidades.

Além disso, a melhoria contínua dos processos deve ser incentivada através de práticas como o Kaizen, que envolve todos os funcionários na identificação de ineficiências e na sugestão de melhorias.

Esta abordagem não apenas aumenta a eficiência, mas também promove um senso de propriedade e engajamento entre os funcionários.

Alinhando Harmonicamente a Cadeia de Valor Considerando Business e IT

Para integrar efetivamente negócios e TI na cadeia de valor de produtos ou serviços, é necessário que ambos os setores colaborem desde as fases iniciais de concepção até o lançamento e a manutenção dos produtos.

Isso significa que as equipes de TI devem estar envolvidas nas discussões estratégicas de negócios e vice-versa, para garantir que a tecnologia suporte efetivamente os objetivos de negócios.

Implementar plataformas de gestão de processos de negócio (BPM) que proporcionem visibilidade e controle sobre os processos que conectam TI e negócios pode facilitar essa integração.

Além disso, o uso de metodologias ágeis e a prática de DevOps podem ajudar a garantir que o desenvolvimento de software e as operações de TI estejam alinhadas com as necessidades e ritmos do negócio.

CIO Codex Framework – IT Operating Model

O modelo operacional de uma empresa define como ela organiza seus recursos para entregar valor aos seus clientes.
Este modelo abrange estruturas organizacionais, processos de negócio, sistemas tecnológicos, governança, e práticas de trabalho.
O propósito fundamental é alinhar a estratégia de negócios com as operações, garantindo que a empresa possa alcançar suas metas de forma eficiente e eficaz.
Ele detalha como os diversos componentes da organização interagem entre si e com o mercado, estabelecendo claramente os fluxos de trabalho, as responsabilidades e as funções de cada parte dentro do sistema empresarial.

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.

Atributos e propriedades essenciais

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.

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.

Mas o que é um IT Operating Model

Um IT Operating Model é a forma como a área de tecnologia da informação (TI) de uma organização opera para entregar valor aos seus clientes internos e externos.

Ele define os processos, indicadores, organização, pessoas e ferramentas que a TI utiliza para planejar, projetar, implementar, gerenciar e melhorar os serviços e soluções de TI que suportam os objetivos estratégicos e operacionais da organização.

Um IT Operating Model não é o mesmo que uma estrutura organizacional, que é apenas o desenho dos papéis e responsabilidades da TI, mas sim um conjunto integrado de elementos que determinam como a TI funciona como um todo.

De forma resumida, abaixo são listador os 10 principais componentes de um Operating Model, os quais são melhor detalhados dentro do tópico Operating Model do CIO Codex Framework (Operating Model – CIO Codex):

1 – IT Capability & Process Model

O componente IT Capability & Process Model 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).

2 – Communication Model

O componente Communication Model representa um aspecto essencial na gestão eficiente da Área de Tecnologia, abordando nada menos do que os aspectos da comunicação.

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.

3 – People Sourcing Model

O componente People Sourcing Model 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.

4 – Performance Model

O Performance Model é um componente com foco em 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.

5 – Working Model

O componente Working Model define 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.

6 – IT Organization Model

O componente IT Organization Model define 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.

7 – Roles & Responsibilities Model

O componente Roles & Responsibilities Model estabelece 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.

8 – Decisions & Power Model

O componente Decisions & Powers Model estabelece 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.

9 – Management Model

O componente Management Model define 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.

10 – Internal & External Interfaces Model

O Internal & External Interfaces Model define e gerencia 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.

Concluindo

Em minha opinião, adotar um modelo operacional impulsionado por tecnologia é

crucial para qualquer empresa que aspire a liderar em seu setor.

Este não é apenas um investimento em novas tecnologias, mas uma redefinição fundamental de como a organização utiliza dados e tecnologia para impulsionar a inovação e a eficiência.

As lideranças devem promover uma cultura que valorize a experimentação e a aprendizagem contínua, características essenciais para sustentar a agilidade e a capacidade de inovação necessárias no ambiente de negócios acelerado de hoje.

Além disso, é imprescindível que as empresas construam modelos operacionais que possam não apenas integrar novas tecnologias, mas também maximizar seu uso de maneira que alavanque todo o potencial dos dados disponíveis.

Ao fazer isso, as organizações podem garantir que estão não apenas sobrevivendo à era digital, mas prosperando nela, transformando desafios em oportunidades de crescimento e inovação.

Esta abordagem holística não é apenas uma necessidade estratégica, mas uma imperativa competitiva no mercado global atual.