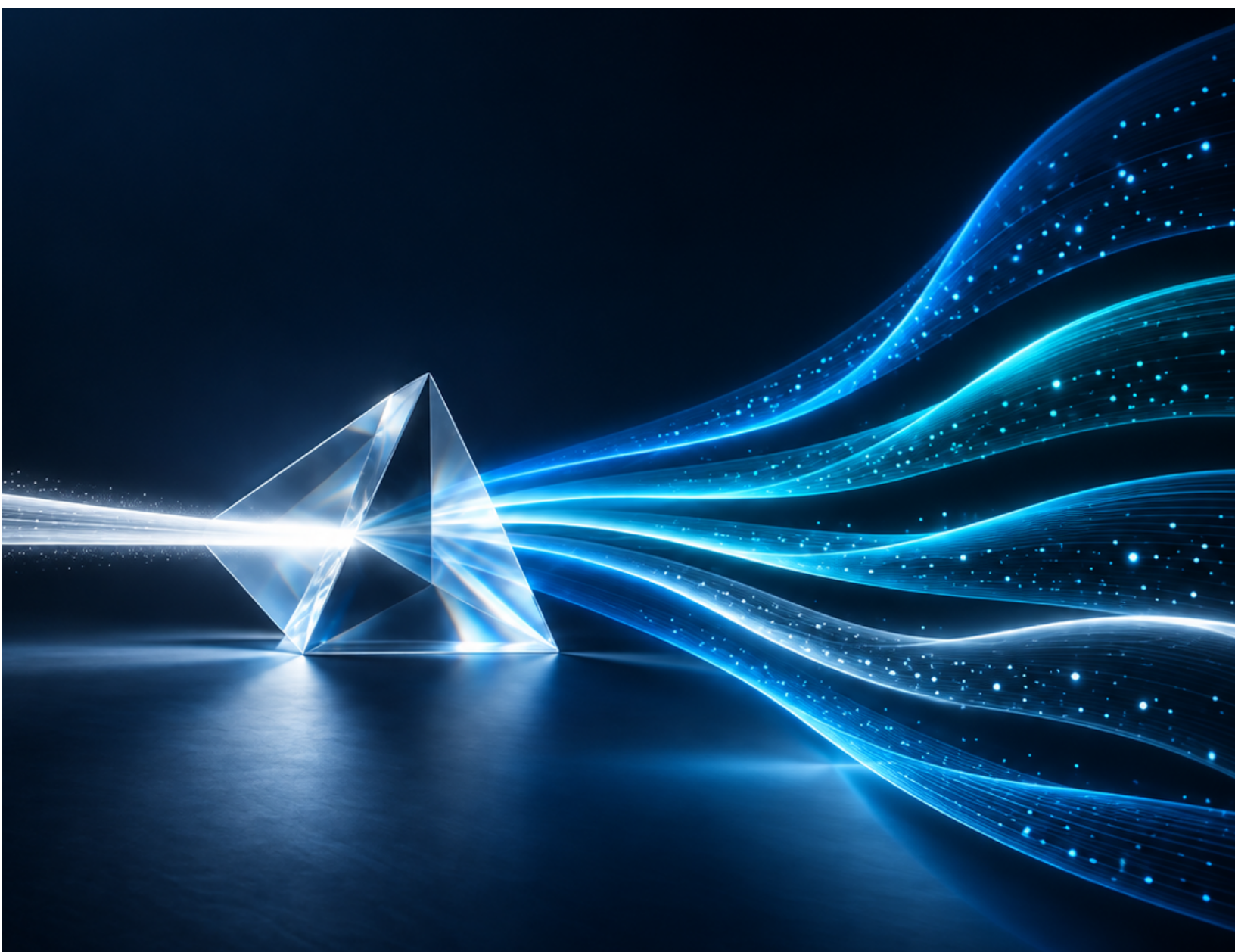


JDD — Jornada Data Driven

Cultura, Governança e Execução na Era da IA

Um modelo executivo para capturar valor econômico com Inteligência Artificial —
sem caos operacional, risco reputacional ou desperdício de investimento.



Índice

Uma breve introdução

O contexto: pós-taylorismo e a nova exigência de gestão

Da tendência à capacidade organizacional

O pilar JDD

A anatomia do desperdício: como se comporta uma empresa non data-driven

O framework JDD: as cinco capacidades

Quem faz o quê: os nove papéis da jornada

Roadmap de implementação

O Canvas OPERA®: o instrumento que disciplina a decisão

O Pipeline Contínuo de Valor

Índice de Capacidade Organizacional em IA (ICO-IA)

A estrutura organizacional: NEXt-IA, RH e Alta Administração

Programa Fluência em IA

Programa PRISMA

Os produtos da jornada

Conclusão

Sobre Ecosystema Inova, Autoria e Contato

Uma breve introdução

Há um equívoco recorrente no debate corporativo contemporâneo: imaginar que a adoção de Inteligência Artificial começa pela ferramenta, evolui pelo investimento e se completa pela tecnologia. A leitura correta é outra. O que diferencia organizações que capturam valor recorrente daquelas que apenas acumulam pilotos não é o acesso a modelos mais avançados, mas a capacidade de transformar IA em forma de operar — com direção, cultura, governança, coordenação e disciplina de execução.

A formulação mais direta dessa tese é esta: a maioria das empresas ainda trata IA como ferramenta; as líderes já a tratam como modelo operacional. O problema, portanto, não é adotar IA. **O problema é gerar valor recorrente com IA — com governança, previsibilidade e baixo risco executivo.** É nesse ponto que a Jornada Data Driven se posiciona: não como um projeto isolado, tampouco como um treinamento avulso, mas como um modelo executivo para estruturar capacidade organizacional.

A próxima vantagem competitiva não será construída por algoritmos.

Será construída por organizações capazes de operar inteligência.

A IA já deixou de ser inovação experimental. Tornou-se variável competitiva. Mas a tese central da JDD é ainda mais incisiva: a vantagem real da era da IA não será tecnológica; será organizacional. Organizações maduras não tratam IA como uma camada adicional de software. Tratam-na como capacidade institucional, inscrita na forma como priorizam, governam, aprendem, decidem e escalam valor. Quando isso não acontece, a tecnologia chega antes da organização — e o resultado não é transformação, mas dispersão.

Duas trajetórias possíveis

Empresas IA-enabled

Capturam vantagem real. Operam IA como capacidade — não como projeto: tese clara, patrocínio executivo, governança ativa, pipeline de valor medido.

Empresas Obsoletas

Pagam o custo do atraso. Iniciativas isoladas, sem governança nem escala; pilotos eternos que não chegam à produção; investimento sem retorno mensurável; risco regulatório e reputacional crescente; times sem fluência mínima; decisões mais lentas que o mercado.

O contexto: pós-taylorismo e a nova exigência de gestão

A JDD não nasce de uma leitura tecnológica, mas de uma leitura de gestão. O quadro de referência é o pós-taylorismo — uma das grandes tendências de gestão do século XXI e como a substituição do modelo organizacional baseado em comando e controle por um modelo baseado em autonomia, colaboração, adaptabilidade e inteligência coletiva.

O taylorismo organizou a empresa do século XX em torno de trabalho dividido em tarefas específicas, hierarquia forte, decisões concentradas na gerência, padronização, controle rígido e foco quase exclusivo em eficiência operacional. O pós-taylorismo, que ganhou força especialmente após a pandemia, desloca esse arranjo: menos hierarquia e mais redes colaborativas, mais autonomia para as equipes, aprendizagem contínua, trabalho híbrido e remoto, inovação constante, liderança baseada em influência e propósito — e não apenas em autoridade — e organizações mais flexíveis e adaptáveis. Na síntese de Luis Rasquilha, trata-se de uma ruptura com a rigidez hierárquica e de uma abertura à fluidez, à colaboração e à adaptabilidade.

Empresa taylorista

O diretor decide, o gerente transmite, o supervisor controla, o funcionário executa. Qualquer mudança exige aprovação de vários níveis hierárquicos.

Empresa pós-taylorista

A equipe recebe um objetivo — "reduzir o tempo de atendimento ao cliente em 30%" — e ela própria analisa os dados, propõe melhorias, testa soluções, mede resultados e ajusta o processo. O gestor atua mais como facilitador do que como fiscal.

Essa distinção é decisiva para entender a JDD, porque explica por que um programa de IA que se limita a distribuir ferramentas não altera resultados. No modelo taylorista, dados e IA são absorvidos como mais uma camada de controle: alimentam relatórios, mas as decisões continuam a subir e descer a hierarquia. No modelo pós-taylorista, a equipe que enfrenta o problema é a mesma que formula a hipótese, mede o impacto e ajusta o processo — e é justamente essa autonomia analítica que precisa ser deliberadamente construída. Vale uma ressalva: o conceito, como aqui empregado, não é uma teoria acadêmica nova; funciona como um guarda-chuva executivo que reúne ideias já conhecidas de organizações ágeis, gestão horizontal, autonomia de equipes, trabalho do conhecimento, aprendizagem contínua e inteligência coletiva.

Da tendência à capacidade organizacional

A Jornada Data Driven se insere em uma transformação mais ampla da gestão contemporânea. Entre as doze grandes tendências identificadas pelo Global Trends 4 Management — GT4M está a de Empresas orientadas por Dados & Transformação Tecnológica — Data-Driven & Tech Transformation (DDTT). Nessa perspectiva, a transformação tecnológica não é agenda complementar, mas força estruturante da competitividade: dados e tecnologia deixam de ocupar um papel predominantemente operacional e passam a assumir função estratégica na tomada de decisão, na inovação e na geração de valor.

O DDTT parte de uma mudança importante de lógica. Dados passam a ser tratados como ativos estratégicos, utilizados para orientar decisões e reduzir incerteza; a tecnologia deixa de ser apenas suporte operacional e torna-se motor de transformação e competitividade; a Inteligência Artificial amplia a capacidade humana de analisar, decidir, automatizar e criar; a aprendizagem contínua torna-se condição de adaptação, exigindo novas competências de pessoas e lideranças; e as decisões precisam ser cada vez mais rápidas, integradas e orientadas por evidências. A organização orientada por dados, portanto, não é definida pela quantidade de ferramentas que utiliza, mas por sua capacidade de transformar informação em inteligência e inteligência em ação.

É nesse ponto que a JDD encontra o DDTT. Se o DDTT descreve a direção da transformação, a JDD estrutura mecanismos para colocá-la em operação. A correspondência é de alinhamento conceitual — não de equivalência formal entre os dois modelos.

Princípio do DDTT	Como aparece na JDD
Dados como ativos estratégicos	Cultura data-driven, PRISMA, métricas, hipóteses e decisões baseadas em evidências.
Tecnologia como motor da transformação	IA tratada como capacidade organizacional, e não como ferramenta isolada.
IA ampliando a capacidade humana	Programa Fluência em IA, Programa PRISMA e liderança "AI-savvy".
Aprendizagem contínua	Formação, experimentação, pipeline e evolução permanente das capacidades.
Decisões orientadas por evidências	Canvas OPERA®, ICO-IA, governança, métricas e Pipeline Contínuo de Valor.

A relação, portanto, não é de equivalência, mas de operacionalização. O DDTT possui um horizonte mais amplo, que inclui também plataformas, efeitos de rede, ecossistemas empresariais, inovação aberta e transformação de modelos de negócio. A JDD não pretende esgotar toda a agenda DDTT: concentra-se especificamente em

transformar os princípios ligados a dados, IA, cultura, governança e capacidade organizacional em uma arquitetura executiva de implementação — a forma como a empresa aprende, decide, governa e executa.

DDTT aponta a direção. A JDD constrói capacidade para percorrê-la.

O pilar JDD

Enquanto muitas empresas compram soluções e anunciam iniciativas, as organizações maduras reposicionam a IA dentro do próprio desenho organizacional, com tese clara, patrocínio executivo, critérios de decisão, mecanismos de governança e pipeline de valor. A tese da JDD nasce exatamente dessa ruptura: o framework é uma estrutura executiva para transformar IA em capacidade organizacional, combinando estratégia, cultura, governança, arquitetura e pipeline contínuo de valor.

JDD não é um treinamento. JDD não é um projeto. JDD não é apenas sobre IA.

JDD é sobre implementar cultura de como usar dados de forma efetiva.

IA, sob essa ótica, não deve ser tratada como aquisição incremental de eficiência isolada. Ela precisa ser incorporada como competência coletiva. O que está em jogo não é a existência de ferramentas dentro da empresa, mas a habilidade institucional de fazer com que líderes exijam melhor, áreas priorizem melhor, equipes decidam melhor e a organização aprenda mais rápido. IA não é software. IA é capacidade organizacional.

O que a JDD é

Uma jornada estruturada de transformação organizacional que desenvolve as capacidades necessárias para operar com dados e IA de forma estratégica, segura e recorrente. Integra direcionamento estratégico, governança, cultura e fluência, infraestrutura e dados e um pipeline contínuo de geração de valor.

O que a JDD não é

Curso ou treinamento avulso. Workshop pontual de fluência. Palestra de evangelização. Consultoria genérica de transformação. Implementação de ferramenta de IA.

Não se trata de "um projeto de IA", mas de uma empresa estruturada para operar com IA.

A anatomia do desperdício: como se comporta uma empresa non data-driven

O comportamento de organizações de baixa maturidade analítica é reconhecível:

- Existem dashboards sofisticados, mas pouco usados no cotidiano das decisões;
- A área de dados responde sob demanda, como fornecedora interna, e não como parceira estratégica;
- As decisões importantes são tomadas primeiro e os dados entram depois, apenas para justificá-las;
- Cada área define suas próprias métricas, sem alinhamento;
- Dados são vistos como responsabilidade da TI ou de analytics, não do negócio
- Há excesso de relatórios e falta clareza sobre quais métricas importam; a qualidade dos dados é questionada — e isso vira desculpa para não usá-los;
- O acesso é restrito, burocrático ou depende de poucas pessoas-chave;
- Automatizam-se processos ruins, digitalizando a ineficiência em vez de questioná-la.

E o inventário de frases é sempre similar a estas: "não precisamos de dado, isso aqui é óbvio"; "vamos seguir o *feeling*, sempre funcionou"; "depois a gente mede, agora precisa decidir rápido"; "os dados estão errados, não refletem a realidade"; "a diretoria já decidiu, não precisa de análise"; "cada área tem seus números, depois a gente alinha"; "quem entende disso aqui sou eu".

Em uma empresa data-driven, o vocabulário muda de forma reconhecível: "o que os dados mostram?", "qual hipótese estamos testando?", "vamos validar isso com um experimento". A mudança cultural que a JDD persegue é, literalmente, uma mudança de perguntas.

Sintomas <i>non data-driven</i>	Marcas de uma cultura data-driven
Discussões estratégicas começam por opinião	Toda decisão relevante começa com dados
Falta clareza sobre quais métricas importam	Métricas fazem parte do vocabulário diário
Acesso a dados restrito a poucas pessoas-chave	Times sabem acessar e interpretar dados
Debates longos substituem hipóteses testáveis	Experimentos substituem debates
Iniciativas de dados como projetos pontuais	Dados integrados ao fluxo de trabalho

Há ainda um sintoma que a IA generativa tornou urgente, e que constitui *o problema real*: a IA já está dentro da organização, com ou sem autorização:

- Colaboradores utilizam assistentes conversacionais sem orientação formal da organização
- A adoção de ferramentas gratuitas ocorre de forma dispersa, sem qualquer avaliação de segurança ou adequação.
- Nenhuma política define o que é permitido, proibido ou recomendado.
- Os níveis desiguais de conhecimento criam inconsistência e ineficiência entre áreas.

E o conjunto produz riscos crescentes: exposição de dados confidenciais e passivos regulatórios invisíveis — invisíveis porque não há registro, aprovação nem monitoramento de onde a IA já está sendo usada.

A conclusão executiva é direta: quando não há governança, a ausência de política não significa ausência de uso; significa uso sem controle. **Em síntese: a questão não é mais se a IA será utilizada, mas como.**

O desafio real, portanto, não é converter entusiasmo em experimentação; isso o mercado já faz com facilidade. **O desafio é converter experimentação em valor recorrente.** E valor recorrente exige critérios de priorização, papéis claros, coordenação entre áreas, supervisão de risco, infraestrutura mínima, patrocínio executivo e aprendizagem coletiva. Não basta que existam boas ideias: é preciso que exista capacidade para absorvê-las, ordená-las, testá-las, aprová-las, colocá-las em produção e medir o que geraram.

As organizações não fracassam em IA porque não possuem tecnologia.

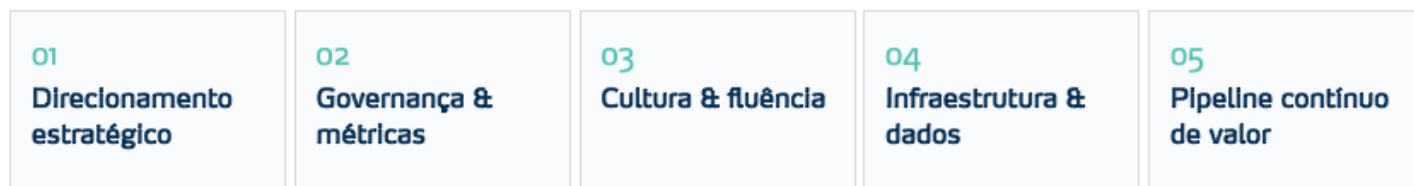
Fracassam porque não possuem capacidade organizacional.

Direção sem governança produz ruído. Governança sem fluência produz medo. Fluência sem orquestração produz dispersão. Orquestração sem escala é tempo perdido.

A organização orientada por dados e IA não nasce quando a tecnologia chega. Nasce quando essas capacidades passam a funcionar em conjunto.

O framework JDD: as cinco capacidades

As cinco capacidades a seguir são o que separa quem captura valor de quem apenas experimenta. Juntamente com os objetivos, produtos e responsáveis, o framework é um plano de trabalho, e não em modelo conceitual.



01

Direcionamento estratégico

Tese clara de IA conectada à estratégia de negócio, para evitar que a transformação se fragmente em iniciativas interessantes, porém irrelevantes para a agenda central da empresa. Exige visão explícita sobre como a IA contribui para os objetivos estratégicos e patrocínio ativo das lideranças.

Objetivo: audit de maturidade e imersão corporativa com conexão à estratégia; definição do propósito da organização com IA; definição do NEXt-IA e da estrutura de suporte funcional às áreas de negócio.

Produtos: índice de maturidade e conexão com a estratégia; propósito com a JDD; NEXt-IA encaminhado (interno ou contratado); compromissos dos líderes de negócio.

Lidera: Board e Alta Liderança, com o consultor Inova.

02

Governança & métricas

Decisões aprovadas, risco mitigado, valor medido. Um sistema de regras, riscos, métricas e decisões para que a IA funcione de forma segura e responsável — com papéis claros entre negócio, tecnologia e liderança. O benefício imediato é reduzir imprevisto e risco reputacional; o ganho profundo é transformar confiança difusa em disciplina institucional.

Produtos: Política de Uso de IA; Código de Ética em IA; Framework de Governança de IA; Processo de Aprovação de Casos de Uso; Política de Monitoramento e Auditoria de IA; RACI de IA. Somam-se reuniões de checkpoint mensais que comunicam ao Board e à Alta Liderança o avanço do programa.

Lidera: NEXt-IA, TI, Segurança e Compliance.

03

Cultura & fluência

Lideranças capazes de exigir e times capazes de entregar. Formação transversal em dados, tecnologia e cultura organizacional, operacionalizada por dois programas complementares: Fluência em IA, para toda a organização,

e PRISMA, para formar autonomia analítica dentro das áreas de negócio diminuindo, dessa forma, a dependência da área de TI.

Entregáveis: treinamento de Fluência em IA para todos os colaboradores; treinamento do Programa PRISMA, com meta ideal de pelo menos um colaborador certificado por área.

Lidera: Recursos Humanos com o NEXt-IA.

04

Infraestrutura & dados

Arquitetura técnica que sustenta operação real, não demonstrações. Análise e estruturação de infraestrutura computacional, fontes de dados, data lakes e plataformas de IA, com diagnóstico do que existe e do que falta.

Entregáveis: avaliação e diagnóstico da qualidade dos dados com plano de adequação; priorização de oportunidades à luz da viabilidade técnica.

Lidera: TI, com o NEXt-IA.

05

Pipeline contínuo de valor

Geração recorrente de ganhos por meio de metodologia, e não eventos pontuais. É a capacidade que impede que a transformação dependa de uma boa iniciativa isolada — e a que produz o efeito mais visível para o Board: repetibilidade com valor.

Objetivo: definição, desenvolvimento e implementação da rotina de reuniões mensais para geração, atualização, consolidação, priorização e acompanhamento de oportunidades.

Entregáveis: matriz de oportunidades atualizada e acompanhamento da geração de valor — produtividade, redução de risco e custo, incremento de receita — além do reforço permanente da cultura data-driven.

Lidera: NEXt-IA, com os líderes das áreas de negócio.

Tomadas em conjunto, essas cinco capacidades formam um sistema. Direção define o que importa. Governança protege e legitima. Fluência distribui competência. Infraestrutura sustenta a operação. O pipeline transforma acertos em capacidade acumulada. A JDD, assim, deixa de ser apenas um framework e passa a se apresentar como arquitetura organizacional para a era da IA.

Quem faz o quê: os nove papéis da jornada

Uma das causas recorrentes de fracasso em programas de IA é a ambiguidade de papéis. A proposta da JDD responde a isso com um mapa explícito de responsabilidades — o "who's who" da jornada.

Papel	Responsabilidade
Board	Define direcionamento estratégico, patrocínio executivo e prioridades organizacionais para a transformação com IA.
Alta Liderança	Garante alinhamento entre estratégia, execução, governança e geração contínua de valor; envolvimento "AI-savvy".
Líderes de áreas de negócio	Identificam oportunidades, priorizam iniciativas e conectam IA aos objetivos operacionais; são donos dos problemas.
Recursos Humanos	Apoia a transformação cultural, a capacitação, a gestão da mudança e o desenvolvimento de competências; administra os programas de formação junto ao NEXt-IA.
NEXt-IA	Squad que coordena a execução da jornada, a integração multidisciplinar e o acompanhamento dos resultados estratégicos; do ponto de vista de governança, atua na segunda linha.
TI	Sustenta arquitetura, integração, segurança, dados e viabilidade técnica; opera as definições de segurança e compliance no deploy.
PRISMAs	Multiplicadores internos responsáveis por disseminar cultura, fluência e adoção prática de IA nas áreas.
Colaboradores	Aplicam IA no cotidiano, contribuem com oportunidades e fortalecem a adoção organizacional.
Consultor Inova	Facilita a metodologia, direciona decisões estratégicas e acelera a maturidade organizacional em IA.

Roadmap de implementação: nove meses

A jornada completa é desenhada para nove meses, com as cinco capacidades avançando em paralelo e checkpoints mensais com o Board e a Alta Liderança. Os blocos de trabalho previstos na proposta são:

Bloco de trabalho	Formato
Workshop executivo de abertura	Sessão única com Board e Alta Liderança
Criação e validação de documentos e políticas de governança	Reuniões de trabalho de 2h por 8 semanas
Treinamento Fluência em IA	Sessões de 3h (formato ideal: 4 sessões)
Treinamento Programa PRISMA	9 sessões semanais de 4h
Trabalho de infraestrutura com TI e NEXt-IA	1 sessão mensal de 4h durante todo o projeto
Workshop inicial com líderes de áreas	Matriz inicial de oportunidades
Ciclo mensal do Pipeline Contínuo de Valor	Encontro mensal recorrente, permanente após o projeto

O Canvas OPERA®: o instrumento que disciplina a decisão

O Canvas OPERA® — Objetivo, Problema, Estratégia, Recursos, Avaliação — é o instrumento que impede que ele degenere em conversa. É uma folha única, preenchida por oportunidade, que registra tema, data e participantes e conduz a discussão por cinco blocos encadeados. Trata-se de metodologia desenvolvida pela Inova para transformar problemas em soluções efetivas baseadas em IA.

OPERA® Framework

Tema _____
Data _____
Participantes _____

OPORTUNIDADE

Qual o problema que queremos resolver?
Não precisa responder todos os itens. Use-os como inspiração. O importante é o problema estar claro.

☆ **Problema / Dor**
Qual é o problema principal que queremos resolver?

🎯 **Impacto no negócio**
Qual o impacto se nada for feito?
(operacional, financeiro, estratégico)

⚙️ **Como é feito hoje?**
Ou: qual a situação atual?

👤 **Quem é impactado?**
Quem sofre com esse problema ou será beneficiado?



TRIAGEM

TIPO DA SOLUÇÃO

HABILIDADES DA IA

AVALIAÇÃO

Percepção / Avaliação de alto nível (não detalhada)

🎯 **É relevante para o negócio?**
☐ Sim ☐ Parcial ☐ Não

📄 **Há dados disponíveis?**
☐ Sim ☐ Parcial ☐ Não

👤 **É viável com IA?**
☐ Sim ☐ Parcial ☐ Não

🛡️ **Há risco de adoção / uso?**
☐ Sim ☐ Parcial ☐ Não

👥 **Há patrocínio / apoio da área?**
☐ Sim ☐ Parcial ☐ Não

Marque apenas UMA opção

💬 ☐ Assistente

🎧 ☐ Copiloto

🛩️ ☐ Autopiloto

🤖 ☐ Agente

Marque uma ou mais opções

👁️ ☐ Percepção

✍️ ☐ Criação

🧠 ☐ Raciocínio

📊 ☐ Previsão

Pontuação
(1 = baixo | 5 = alto)

Impacto no negócio

Facilidade de implementação

Matriz Impacto x Facilidade

	Alto	
Alto		
Baixo		
		Baixo

DECISÃO

Devemos seguir com esta iniciativa?

	Prioridade ☆☆☆☆	Próximos passos	Aprendizados
✅ Seguir Iniciativa priorizada para execução.			
⚠️ Explorar mais Necessita mais dados, validações ou testes.	Dono		
❌ Descartar Não faz sentido seguir neste momento.	Prazo		

Três escolhas de desenho desse canvas merecem leitura executiva. A primeira é que o campo *aprendizados* aparece ao lado da decisão, inclusive nos casos de descarte — o que converte a recusa em ativo organizacional, e não em desperdício de reunião. A segunda é a obrigatoriedade de **dono e prazo** no mesmo movimento da aprovação: é o mecanismo que impede a "aprovação sem responsabilização", padrão silencioso de fracasso em comitês de inovação. A terceira é que patrocínio da área entra como *critério de triagem*, no mesmo nível de disponibilidade de dados — uma afirmação organizacional forte: sem dono no negócio, a oportunidade não é técnica, é inviabilizada.

O Pipeline Contínuo de Valor

A pergunta que toda liderança faz ao final de um programa de transformação é a mesma: o que acontece depois que o projeto termina? A resposta da JDD é o Pipeline Contínuo de Valor — um processo permanente de identificação, priorização e execução de oportunidades, cujo ponto de convergência são encontros mensais programado para todo o ano. As iniciativas não nascem na reunião: são coletadas ao longo do tempo em um fórum de discussão e em um "cofre de ideias", e chegam ao encontro já consolidadas pelo NEXt-IA.



O objetivo do pipeline é explícito:

- Reforçar a cultura data-driven
- Revisar o backlog de oportunidades em andamento
- Gerar novas ideias de problemas a serem resolvidos pelas áreas
- Alinhar valor de negócio com viabilidade (dados, TI, risco).

O NEXt-IA é o dono da reunião; o RH dá apoio logístico; sponsors de negócio dão direção e desempatam; os líderes das áreas demandantes comparecem como donos dos problemas; TI e Arquitetura tratam integração, segurança e dependências; Segurança e Compliance avaliam dados, risco e governança; autores de ideias selecionadas e especialistas de domínio participam como convidados.

Tipicamente os encontros mensais tem cerca de 3 horas e são organizados conforma abaixo:

Etapa	Duração	Conteúdo
Prévia	—	Consolidação das oportunidades pelo NEXt-IA: backlog atual e cofre de ideias, transformados em <i>one-pagers</i> . As oportunidades são estruturadas pelo NEXt-IA ANTES da reunião.
Abertura e atualização técnica	20 min	Novidades em dados e IA, ferramentas e técnicas; reforço do objetivo do pipeline e dos critérios de decisão; prestação de contas do pipeline (KPIs).
Premiação	15 min	Reconhecimento dos destaques do mês (gamificação) — o mecanismo cultural do pipeline.
Funil e decisões pendentes	10 min	Status do funil de oportunidades e shortlist do mês.
Discussão estruturada	90 min	Qual esforço? Qual decisão ou processo melhora? Que métrica move? Os dados existem e são acessíveis? Quais os riscos? Qual a métrica de sucesso? Qual o tipo de solução?

Priorização	45 min	Votação cega (<i>blind votes</i>) para evitar o efeito HiPPO; alocação por área conforme recursos disponíveis; fluxo de aprovação do backlog customizado à organização.
Pós-encontro	—	Registro pelo NEXt-IA: consolidação da votação, ratificação da priorização pela alta liderança, atualização do backlog, registro das decisões e comunicação.

Dois detalhes desse desenho merecem atenção da alta liderança, porque são exatamente os pontos em que processos semelhantes costumam falhar em outras empresas. O primeiro é a votação cega: ela existe para neutralizar o HiPPO — *Highest Paid Person's Opinion* —, isto é, para impedir que a opinião do executivo mais sênior encerre a discussão antes da evidência. O segundo é a prestação de contas por KPIs no início de cada encontro: o pipeline se audita diante da própria organização, mês a mês, o que torna difícil sustentar iniciativas que não geram valor.

O triângulo de apoio se completa com dois papéis de controle. O NEXt-IA revisa cada aplicação antes da entrada em produção. A TI opera as definições de segurança e compliance — porque aplicações de IA são aplicações de TI e devem estar sujeitas aos mesmos níveis de escrutínio e controle, avaliando aspectos complementares aos que o NEXt-IA avalia. É essa dupla revisão permite velocidade sem imprudência.

Índice de Capacidade Organizacional em IA (ICO-IA)

O ICO-IA propõe uma mudança importante de foco. Seu objetivo não é medir maturidade tecnológica nem contar quantas ferramentas foram implementadas: busca compreender até que ponto a organização desenvolveu as capacidades necessárias para transformar IA em valor sustentável. A premissa é clara e sustentada pela experiência de campo — organizações que utilizam plataformas semelhantes, acessam os mesmos modelos e contam com fornecedores equivalentes apresentam níveis muito distintos de geração de valor. O fator determinante costuma estar em outro lugar: na capacidade organizacional de incorporar a IA à forma como a empresa pensa, decide, aprende, governa e executa.



O instrumento pode ser aplicado individualmente ou em grupo, envolvendo alta liderança, gestores de negócio, tecnologia, recursos humanos e demais atores relevantes. Quando aplicado de forma coletiva, a comparação das percepções entre diferentes públicos costuma revelar desalinhamentos importantes e gerar discussões estratégicas de alto valor — em muitos casos, esse é o principal produto do diagnóstico. Reaplicado periodicamente, o índice deixa de ser fotografia pontual e passa a funcionar como régua de evolução organizacional e instrumento de gestão da jornada.

As dez afirmações e as cinco capacidades organizacionais

O ICO-IA mede diretamente as cinco capacidades organizacionais do JDD. Cada capacidade é avaliada por duas afirmações, o que permite identificar tanto o nível geral de capacidade organizacional em IA quanto as fragilidades específicas que limitam a geração de valor.

Capacidade	Afirmações avaliadas
1 · Direcionamento estratégico	1. Existe uma visão clara sobre como a IA contribui para os objetivos estratégicos da organização. 2. As lideranças demonstram alinhamento e patrocínio ativo em relação às prioridades de transformação relacionadas à IA.
2 · Governança & métricas	3. A organização possui mecanismos formais para avaliar riscos e aprovar iniciativas, bem como possui políticas específicas relacionadas a IA. 4. Papéis, responsabilidades e métricas estão claramente definidos para governar iniciativas de IA e avaliar o valor gerado.
3 · Cultura & fluência	5. Os colaboradores compreendem como utilizar IA de forma eficaz, ética, segura e alinhada aos objetivos da

	organização. 6. Dados, evidências e hipóteses testáveis fazem parte da forma como as áreas analisam problemas, tomam decisões e aprendem.
4 · Infraestrutura & dados	7. A organização possui infraestrutura, plataformas e arquitetura adequadas para desenvolver, integrar e operar soluções baseadas em dados e IA. 8. Os dados necessários são suficientemente disponíveis, acessíveis e confiáveis para sustentar as iniciativas priorizadas.
5 · Pipeline contínuo de valor	9. A organização possui um processo contínuo para identificar, avaliar, priorizar e acompanhar oportunidades de geração de valor com dados e IA. 10. As iniciativas priorizadas possuem responsáveis, métricas de sucesso e acompanhamento do valor efetivamente gerado.

Cada afirmação é respondida em escala de seis pontos: 1 discordo totalmente, 2 discordo, 3 discordo parcialmente, 4 concordo parcialmente, 5 concordo, 6 concordo totalmente. A soma varia de 10 a 60 pontos e pode ser convertida em média geral. O cálculo é direto e sem ponderações: o score de cada capacidade é a média de suas duas afirmações, e o ICO-IA geral é a média dos scores das cinco capacidades. Mais importante do que a pontuação agregada, contudo, é a leitura por capacidade: empresas frequentemente demonstram força relativa em direcionamento estratégico ou infraestrutura e fragilidades severas em governança, cultura ou no pipeline de valor. O valor do índice está justamente em evitar que maturidade aparente esconda incapacidade estrutural. O objetivo não é classificar organizações como aptas ou inaptas a usar IA, mas apoiar decisões sobre priorização de investimentos, programas de desenvolvimento e mecanismos de governança — atuando exatamente sobre os gaps que o diagnóstico revela.

Os cinco estágios: risco e prioridade em cada um

Estágio	Característica, risco dominante e prioridade
1 · Iniciação	Iniciativas isoladas, dependentes de indivíduos, sem integração com a estratégia; adoção experimental e valor limitado. Risco: confundir atividade com transformação. Prioridade: criar direcionamento, sensibilizar lideranças e estabelecer os primeiros fundamentos de governança e cultura.
2 · Estruturação	Iniciativas mais organizadas, maior interesse das lideranças, primeiros esforços de coordenação e capacitação, com inconsistências entre áreas. Risco: proliferação de pilotos desconectados e ausência de critérios de

	priorização. Prioridade: consolidar processos, responsabilidades e mecanismos de alinhamento.
3 · Consolidação	Fundamentos estabelecidos, liderança mais ativa, evidências iniciais de valor; a IA passa a ser percebida como alavanca de negócio. Desafio: transformar iniciativas bem-sucedidas em capacidades replicáveis. Prioridade: fortalecer a disciplina de execução e estruturar mecanismos permanentes de geração de oportunidades.
4 · Escala	A IA integra processos relevantes, com governança consolidada e cultura receptiva a dados. Risco: deixa de ser falta de iniciativas e passa a ser a complexidade crescente da coordenação. Prioridade: padronização, disseminação de práticas e ampliação da autonomia das áreas.
5 · Capacidade Organizacional	A IA deixa de ser projeto e passa a fazer parte de como a empresa opera; lideranças, processos, cultura e governança funcionam integrados, com geração contínua de valor. Desafio: manter a velocidade de evolução, evitar acomodação e continuar ampliando a capacidade adaptativa.

Sete perguntas que deveriam continuar na mesa

Independentemente da pontuação obtida, o instrumento propõe sete perguntas que merecem atenção permanente da liderança:

- A organização possui uma visão compartilhada sobre o papel da IA em sua estratégia de longo prazo?
- As decisões mais relevantes são efetivamente orientadas por dados e evidências, ou continuam fortemente dependentes de experiência individual e hierarquia?
- Os líderes estão atuando como patrocinadores da transformação ou apenas como observadores das iniciativas em andamento?
- A governança existente é suficiente para equilibrar inovação, velocidade, risco e responsabilidade?
- A empresa possui mecanismos permanentes para identificar oportunidades e transformá-las em resultados concretos?
- Os ganhos obtidos até aqui são consequência de capacidades organizacionais construídas ou dependem de esforços isolados de algumas pessoas e áreas?
- Se a quantidade de iniciativas de IA dobrasse nos próximos doze meses, a organização estaria preparada para absorver essa expansão sem comprometer qualidade, governança e geração de valor?

Responder a essas perguntas é, em muitos casos, tão importante quanto a pontuação obtida. A maturidade organizacional não se manifesta apenas na existência de processos, estruturas ou tecnologias, mas na capacidade de aprender continuamente, adaptar-se e transformar potencial em resultados sustentáveis. O índice não encerra a conversa. Ele a qualifica.

A estrutura organizacional: NEXt-IA, RH e Alta Administração

O **NEXt-IA** — Núcleo de Excelência e Eficiência em IA, no dia a dia "o Next" — é um time multidisciplinar dedicado, baseado no modelo de centro de excelência do Gartner, e que, do ponto de vista de governança, se posiciona na segunda linha. Suas atribuições são explícitas: administrar os programas Fluência em IA e Certificação PRISMA, definir padrões, estabelecer o padrão de governança e executá-lo, disseminar melhores práticas, evitar esforços duplicados e suportar a adoção tecnológica. Existe para que a IA não vire uma coleção de iniciativas soltas: governança presente.



O **RH** co-administra os programas de formação e conduz a gestão da mudança. A **Alta Administração** entra com apoio e patrocínio às iniciativas de IA e com envolvimento "AI-savvy" — isto é, liderança que entende o suficiente de IA para exigir com critério, e não apenas autorizar orçamento. Duas ferramentas de suporte completam a estrutura: um fórum (comunidade interna) e um wiki, onde circulam ideias, boas práticas e histórias de sucesso que alimentam o cofre de ideias do pipeline.

Programa Fluência em IA

O núcleo conceitual do programa é direto: colaborar com sistemas de IA de forma eficaz, eficiente, ética e segura. A definição completa tem duas partes. A primeira é saber usar sistemas, aplicativos e plataformas baseadas em IA com eficácia, eficiência, ética e segurança. A segunda é mais ambiciosa: enxergar a IA como um especialista em todas as áreas, capaz de auxiliar de forma colaborativa na resolução de problemas complexos e na produção de resultados mais rápidos e de maior qualidade.



Fluência em IA é o que faz humanos e IA criarem juntos resultados superiores aos que alcançariam isoladamente.

O objetivo geral do programa é capacitar pessoas a usar IA com segurança para melhorar produtividade e qualidade, tomar melhores decisões com dados e IA, criar e escalar casos de uso e apoiar a construção da cultura corporativa de IA. Ele se organiza em dois níveis com públicos distintos.

Nível introdutório

Público: toda a organização.

Foco: mentalidade orientada a dados e inclusão da IA no dia a dia, hora a hora.

Carga: formato ideal de 4 sessões de 3h; versão mínima em 2 sessões de 3h, com redução da parte prática.

Nível avançado

Público: colaboradores que utilizam dados no dia a dia.

Foco: *heavy users* de dados e analytics, com autonomia para responder perguntas do negócio e medir impacto.

Carga: 9 sessões de 4h (36h), presencial.

É a base para a certificação PRISMA.

A parte conceitual cobre os principais aspectos necessários para os colaboradores entenderem IA, principalmente do ponto de vista de sua capacidade, limitações e riscos. A parte prática cobre assistentes e copilotos, ferramentas de criação rápida, o método EIAC (estratégia, instrução, avaliação, conformidade) entre outros. O nível avançado agrega estatística básica, métricas de negócio, formulação de hipóteses, filtros de valor, impacto e viabilidade, qualidade de dados, comunicação baseada em evidência, Excel avançado, noções de bancos de dados, SQL, visualização de dados e prática com dados reais.

Programa PRISMA

PRISMA é um programa de formação e certificação que cria autonomia analítica no negócio e forma pessoas capazes de transformar dados em clareza e decisão, conectando negócio, dados e tecnologia. Mas há uma precisão de linguagem a estabelecer: **PRISMA é, antes de tudo, uma pessoa**. Fala-se sempre "o PRISMA" ou "a PRISMA" ao se referir ao profissional certificado. A metáfora é a do prisma óptico: dados brutos são invisíveis — e escondem um amplo espectro de oportunidades.



Ser PRISMA é uma identidade profissional — postura, competência e responsabilidade — construída sobre cinco compromissos: formular hipóteses e medir impacto; transformar dados em decisões estruturadas; dialogar com áreas técnicas com precisão, sem necessariamente ser um técnico profundo; questionar decisões sem evidência, reduzindo o “achismo”; e assumir compromisso de acompanhamento (*skin in the game*) — medir, revisar e sustentar resultados ao longo do tempo. Um PRISMA não precisa ser dedicado integralmente a dados: mesmo quem usa dados parcialmente no dia a dia se beneficia do programa.

É igualmente importante delimitar o que o programa *não* é: não é time de TI, não forma cientistas de dados, não é "dono de ferramenta" e não é hype de IA. Ele não substitui cientistas ou engenheiros de dados — na prática, reduz a dependência desses profissionais em análises de rotina e, ao mesmo tempo, eleva a qualidade da demanda quando a participação técnica é necessária. **É a forma prática de escalar a cultura data-driven para além do time técnico.**

O que o PRISMA resolve

Situação típica

Dependência excessiva do time de dados e "pedido na fila"

Reporting passivo, sem accountability

Extremos entre rejeição cultural e adoção sem critério

Relatórios que informam, mas não direcionam nem responsabilizam

Decisões apresentadas em PowerPoint

Com PRISMAs nas áreas

Autonomia das áreas com uso direto de dados e IA

Dashboards acionáveis, conectados a decisões e responsabilidades claras

Cultura equilibrada: adoção crítica de IA, sem resistência nem hype

Informação transformada em ação, com dono definido e acompanhamento contínuo

Decisões apresentadas com dashboards, análises reproduzíveis e métricas

Três níveis de certificação

Nível	Escopo e competências
PRISMA introdutório	Porta de entrada e pré-requisito dos demais níveis: conceitos de bancos de dados, estatística básica, Excel avançado, leitura e interpretação de dados, métricas do negócio, formulação de hipóteses, aplicação do framework de habilidades de IA (previsão, percepção, criação, raciocínio, agência), filtros de valor e comunicação baseada em evidência. Para todos os colaboradores com viés quantitativo.
PRISMA Business autonomia analítica	Heavy user de dados com autonomia para responder perguntas do negócio e medir impacto: SQL e extração de dados, dashboards, perguntas e métricas melhores, definição de hipótese e baseline, qualidade de dados, storytelling com dados, priorização de casos de uso e especificação de requisitos para times técnicos, além de garantir adoção e mudança de processo antes e depois da solução. Meta: pelo menos um por área.
PRISMA ML	Conduz projetos de análise preditiva baseada em machine learning: conceitos de ML e estatística avançada, features e qualidade de dados para modelagem, métricas de modelo (acurácia, precisão, recall), viés e risco em nível operável para decisão, monitoramento de performance, acompanhamento de adoção e impacto (ROI quando aplicável) e gestão do backlog analítico junto aos times técnicos.

Do onboarding ao reconhecimento

O fluxo do programa tem quatro etapas. Na **seleção e onboarding**, definem-se critérios, solicitação de acessos, termo de responsabilidade e enquadramento de nível. Na **formação**, combinam-se cursos online e presenciais, exercícios, casos e prática com dados e problemas reais da própria empresa. Na **avaliação e certificação**, há prova formal com avaliação séria — condição de credibilidade do selo — e um projeto ou desafio prático obrigatório. No **reconhecimento e manutenção**, entram badges visíveis em crachá e assinatura de e-mail, pins identificadores por domínio de atuação e comprovação de educação continuada.

A elegibilidade é deliberadamente ampla: qualquer formação é aceita, desde que o candidato tenha mentalidade quantitativa; qualquer colaborador que use dados pode se tornar PRISMA — o programa é

pensado como democratização, não como privilégio técnico. O que se exige é vontade de crescer, disciplina, dedicação e compromisso com padrão. Cada empresa define seus próprios critérios de seleção.

O ponto que costuma decidir o sucesso do programa, porém, é o sistema de incentivos. Cabe incluir o PRISMA no plano de encareiramento, reconhecer publicamente com pins e badges (mandatório) e considerar incentivo financeiro — percentual de remuneração ou bônus (opcional, mas recomendado). No plano de liderança, as metas sugeridas são exigentes e explícitas: pelo menos um PRISMA Business como subordinado direto de cada gestor, e metas atreladas ao bônus executivo. No plano institucional, pelo menos um PRISMA Business por área e uma meta anual de formação. O dono do programa é o NEXt-IA.

"O profissional PRISMA é um embaixador da cultura data-driven." O efeito prático aparece na linguagem cotidiana da empresa: "quem é o PRISMA da área de logística?", "pode confiar no número, quem validou foi o PRISMA de finanças".

Os produtos da jornada

Os produtos não são alternativas concorrentes; são camadas de um mesmo percurso, de crescente compromisso e profundidade.

- O **AI Workshop** é o ponto de entrada.
- O **AI Start** incorpora o Workshop e o estende por três semanas, acrescentando as primeiras camadas de governança e um roadmap.
- A **JDD** incorpora o AI Start e o expande ao longo de nove meses, instalando de forma permanente os componentes que sustentam a operação: o **NEXt-IA**, que coordena e governa; os programas de capacitação — **Fluência em IA** na base e **PRISMA** nas áreas; a **Estrutura de Governança**, que define regras, riscos, métricas e decisões; e o **Pipeline Contínuo de Valor**, que identifica, prioriza e coloca em produção iniciativas mês a mês. Isoladamente, cada elemento resolve uma parte do problema. Em conjunto, constroem um sistema operacional para organizações orientadas por dados e IA.

AI Workshop

Duração

8 horas

Entregáveis

- Material do workshop
- Canvas OPERA® com oportunidades mapeadas



AI Start

Duração

3 semanas

Entregáveis

- Modelo de Governança de IA
- Política de uso aceitável de IA
- Canvas OPERA® com oportunidades mapeadas
- Roadmap de implementação



Jornada Cultura Data Driven

Duração

9 meses

Entregáveis

- Modelo de Governança de IA
- NEXt-IA implantado (área de governança de dados e IA)
- Programa Fluência em IA (colaboradores treinados no uso eficiente e seguro de IA)
- Programa de Certificação PRISMA (especialistas em dados residentes em cada área)
- Pipeline contínuo de criação de valor
- Plano de comunicação interno para engajamento: cultura e adoção



Conclusão

A Inteligência Artificial tende a se tornar cada vez mais acessível, poderosa e integrada ao cotidiano das organizações. Nesse cenário, o acesso à tecnologia deixa progressivamente de ser um diferencial competitivo. A distinção estará na capacidade de incorporá-la à forma como a organização pensa, decide, aprende e executa. O desafio central, portanto, não é adotar IA, mas desenvolver capacidade organizacional para transformar dados e IA em valor de negócio de maneira recorrente, responsável e sustentável.

Essa capacidade não nasce de uma iniciativa isolada. Ela exige **direcionamento estratégico, governança e métricas, cultura e fluência, infraestrutura e dados e um pipeline contínuo de valor**. As cinco capacidades propostas pela JDD são interdependentes: estratégia sem execução não produz transformação; tecnologia sem fluência limita a adoção; autonomia sem governança amplia riscos; e boas iniciativas sem um processo contínuo permanecem exceções incapazes de gerar escala. A maturidade emerge quando essas dimensões passam a operar como um sistema.

É também uma transformação essencialmente humana e organizacional. Lideranças precisam desenvolver fluência suficiente para orientar e questionar; as áreas de negócio precisam assumir a responsabilidade pelos problemas e pelo valor gerado; profissionais como os **PRISMAs** distribuem autonomia analítica pela organização; e estruturas como o **NEXt-IA** estabelecem coordenação e governança. O **Pipeline Contínuo de Valor** completa esse desenho ao converter problemas reais em oportunidades priorizadas, soluções implementadas, resultados medidos e novos aprendizados — criando um ciclo permanente de geração de valor.

A JDD propõe, assim, uma mudança de perspectiva: sair da lógica de projetos de IA para construir uma organização capaz de **operar com dados e IA**. Não se trata de alcançar um estado final de transformação, mas de desenvolver uma capacidade adaptativa que evolui junto com a tecnologia, os negócios e o ambiente competitivo. Nesse contexto, a vantagem não estará em possuir mais ferramentas ou executar mais projetos, mas em aprender, decidir e transformar oportunidades em valor melhor e mais rapidamente que os demais.

Para reflexão

- ... Se nossos concorrentes tiverem acesso às mesmas tecnologias de IA, quais capacidades organizacionais poderão realmente nos diferenciar?
- ... Hoje, nossa geração de valor com dados e IA depende de pessoas e iniciativas isoladas ou de capacidades organizacionais que conseguimos repetir, governar e escalar?
- ... Se dobrássemos amanhã o número de iniciativas de IA, nossa organização conseguiria absorvê-las com estratégia, fluência, infraestrutura e governança — e transformar esse crescimento em valor mensurável?

Ecossistema Inova, Autoria e Contato

O Ecossistema Inova reúne diferentes frentes de atuação conectadas por uma mesma visão: preparar organizações e profissionais para o futuro por meio de tendências, estratégia e inovação. Seu trabalho é estruturado a partir do conceito de TrendsInnovation e combina pesquisa, consultoria, educação executiva, estratégia, produção de conhecimento e redes de especialistas.

Essa atuação se materializa em unidades complementares. A Global Trends Research desenvolve pesquisa de tendências desde 2008 e participa de uma rede global de colaboração, com mais de 300 documentos publicados entre relatórios, white papers, estudos setoriais e artigos. A Consulting atua em projetos de inovação estratégica e cultura de inovação; a Strategy aplica a visão prospectiva ao planejamento e à transformação dos negócios; e a Business School, a Inova Online e a Publishing ampliam esse conhecimento por meio de formação executiva, educação continuada e publicações. O ecossistema inclui ainda a N.O.M.A., plataforma global de advisors, Educadores Inovadores e o Instituto Inova.



Além dessas frentes, a Inova desenvolve metodologias e ferramentas próprias destinadas a transformar conhecimento sobre futuro e tendências em capacidade de decisão e ação. Entre elas estão o SBB — Strategic Building Blocks, o Trendslator, a Jornada de Ambidestria, o Framework de Transformação Digital, a metodologia de Cultura de Inovação e diferentes instrumentos de avaliação organizacional e de competências. Em conjunto, essas iniciativas refletem uma abordagem que conecta leitura de futuro, preparação organizacional, desenvolvimento de pessoas, estratégia e inovação.

A Jornada Data Driven (JDD) nasce dentro desse contexto como uma metodologia estruturada para apoiar organizações na construção de uma cultura orientada por dados e inteligência artificial. Sua proposta é tratar a adoção de IA como uma transformação organizacional, e não apenas tecnológica, combinando visão estratégica, desenvolvimento de mindset, identificação de oportunidades, capacidades internas e aplicação prática. Concebida como uma jornada multidisciplinar, a JDD aproxima negócio, tecnologia e liderança para que a organização consiga reconhecer onde a IA pode efetivamente gerar valor, priorizar iniciativas e criar as condições necessárias para incorporá-la de forma consistente à estratégia e à operação.

Sobre os autores

Fabiano Castello

Consultor da cDataLab, professor e especialista em inteligência artificial, analytics e automação. Iniciou sua carreira corporativa em 1994 na Arthur Andersen e atuou como executivo na Deloitte, Electrolux, Ambev e Oi, acumulando experiência profissional no Brasil e no exterior. É professor da Inova Business School e de programas de MBA da ESALQ/USP e da PUC-RS, além de atuar em programas de educação executiva da FIA/USP e do IBGC. Possui formação em Computação pelo Mackenzie, Administração pela EAESP-FGV e Ciência de Dados pela Johns Hopkins University, além de mestrado acadêmico pela FEA/USP. Possui certificações internacionais nas áreas de auditoria, riscos e segurança da informação, entre elas CISA, CISM, CIA, CCSA e CRMA.

Marcelo Veras

CEO do Ecosystema Inova, conselheiro na AMCHAM, na MarGirius e no IPOG, professor de Estratégia, Governança e Planejamento de Carreira na Inova Business School e coordenador do Comitê de Inovação da Câmara de Comércio Brasil-Suíça desde 2020. Possui mais de 35 anos de experiência profissional, com atuação em organizações como Rede Positivo, Souza Cruz, Claro, TIM, ESPM, ESAMC, Atmo Educação, Unita Educacional e Ecosystema Inova. É autor e coautor de 13 livros nas áreas de negócios e educação. Possui formação em Engenharia Química, pós-graduação em Gestão de Produção, MBAs executivos em Marketing, Gestão de Negócios e Finanças, certificação como Conselheiro TrendsInnovation, formação em Negócios de Plataforma pelo MIT e certificações em Ambidestria Corporativa e Governança TrendsInnovation em Empresas Familiares.

Luis Rasquilha

CEO da Inova TrendsInnovation Ecosystem, professor da Fundação Dom Cabral (FDC), do Hospital Albert Einstein e da ESALQ/USP, além de atuar como professor convidado em programas executivos no Brasil e em Portugal. Possui mais de duas décadas de experiência nas áreas de futuro, tendências, estratégia, inovação e transformação organizacional, combinando pesquisa, consultoria, educação executiva e desenvolvimento de metodologias de gestão. É autor e coautor de cerca de 20 livros sobre marketing, comunicação, futuro, tendências e inovação, entre eles **Viagem ao Futuro** e **Coolhunting e Pesquisa de Tendências**, além de colunista da MIT Sloan Management Review Brasil e palestrante TEDx. Possui formação executiva em Estratégia Disruptiva pela Harvard Business School, Criatividade e Design Thinking pela Stanford University, Transformação Digital e Estratégia de Plataformas pelo MIT Executive Education, além de formação em gestão, empreendedorismo, inovação, marketing e comunicação. Possui ainda certificação internacional como Anticipatory Leader pela Burrus Research e formação em Strategy in Digital Disruption pelo INSEAD.

Contato

Calebe Gonçalves

+55 11 96930-6083

calebe.goncalves@ecossistemainova.com