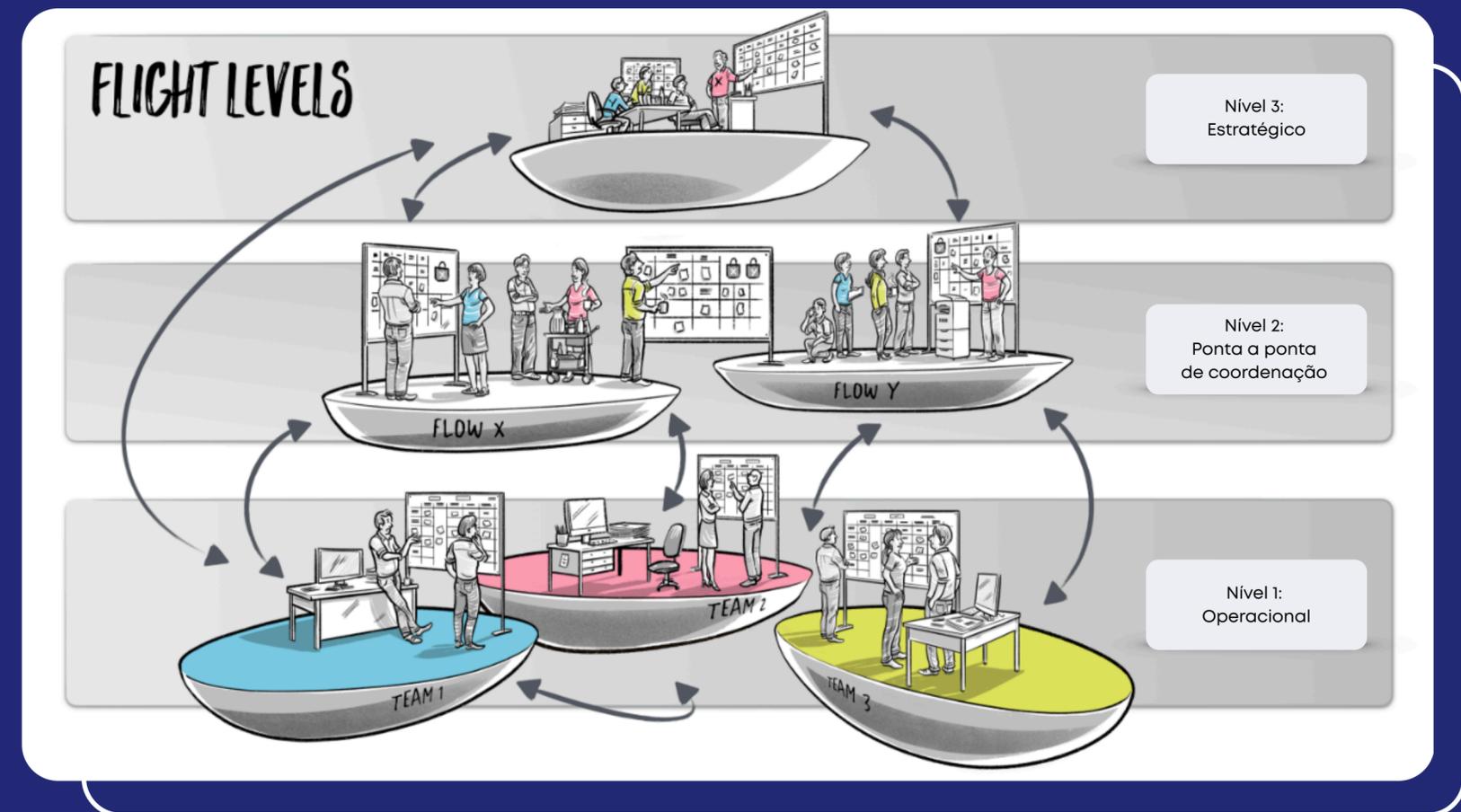


O efeito **Flight Levels**:

Como empresas alinham sua estratégia e duplicaram a eficiência operacional.

Exemplos do CTT, Bosch e Siemens

Este whitepaper é uma colaboração entre a Flight Levels Academy e a Businessmap – a plataforma de gestão referência para alinhamento estratégico com o Flight Levels, por Klaus Leopold.

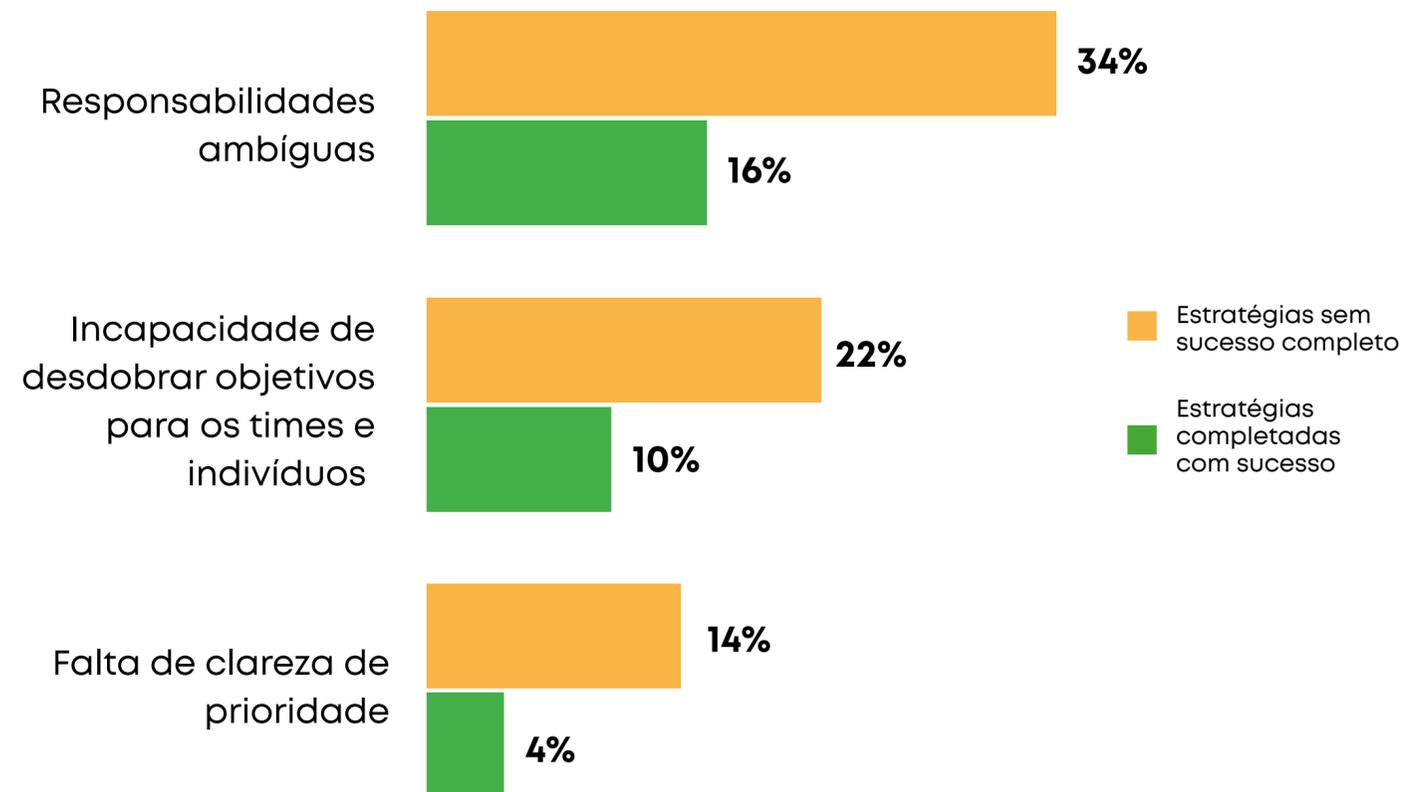


Resumo Executivo

Este guia apresenta o valor do alinhamento estratégico no mundo atual. Vamos mostrar como o conceito de Flight Levels, desenvolvido por Klaus Leopold, ajuda empresas como Bosch, CTT (os correios nacionais de Portugal) e Siemens a reduzir o tempo de entrega e a colocar iniciativas estratégicas em prática.

Mas antes, por que o alinhamento é tão crucial para os negócios em um mundo em rápida transformação?

3 desafios chaves que impactam o sucesso da execução de objetivos estratégicos



Gartner, 2023, Os cinco pilares da execução da estratégia

Por que o **desalinhamento** custa caro?

O desalinhamento não é apenas um obstáculo — é um risco de alto custo.

Com a maioria das transformações falhando devido à má execução e lacunas na estratégia, os dados são claros: sem alinhamento, as organizações ficam para trás.

Esses não são apenas números — são alertas. Empresas que não enfrentam essas lacunas continuarão perdendo impulso, talentos e relevância no mercado.

70%

das transformações falham devido à má execução da estratégia. Fonte: [McKinsey](#).

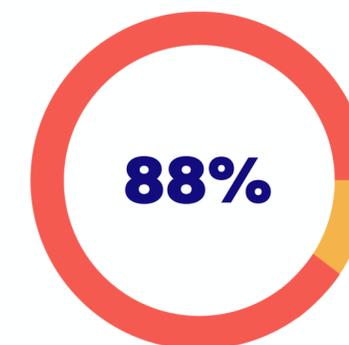
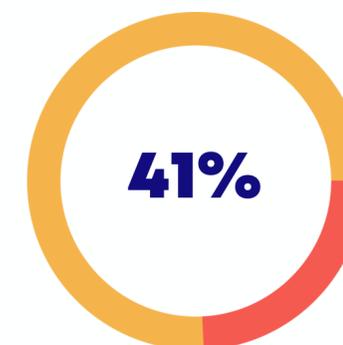
41%

das organizações alinham suas decisões à estratégia corporativa — mas aquelas que o fazem têm 2,9 vezes mais chances de superar seus concorrentes. Fonte: [McKinsey](#).

88%

das transformações não atingem seus objetivos, muitas vezes por causa de prioridades mal definidas e falta de preparação para o futuro. Fonte: [Bain & Company](#).

O custo do desalinhamento



Solução para o desalinhamento: Flight Levels

O que são os Flight Levels?

Flight Levels são como o Google Maps para sua organização: Menos congestionamento, mais clareza e, finalmente, chegar aonde você quer.

Com os Flight Levels, a questão não é trabalhar mais, mas sim trabalhar de forma mais inteligente.

Coordenação entre equipes e alinhamento claro entre estratégia e execução.



Klaus Leopold
Criador do Flight Levels®

Flight Level 3: O centro de controle estratégico

O Flight Level 3 funciona como o centro estratégico da organização. Aqui são definidos:

- O que queremos alcançar (metas estratégicas)
- Como medimos o sucesso (OKRs)
- Como priorizamos as iniciativas (lógica de decisão e sequenciamento)

É nesse nível que a liderança define a visão, alinha-se em torno do impacto e estabelece os limites do foco.



Flight Level 2: O centro de coordenação

O Flight Level 2 trata de organizar o “como”. Esse nível coordena iniciativas e dependências ao longo do fluxo de valor. O foco está em:

- No que vamos trabalhar para apoiar os objetivos estratégicos
- Quais equipes estão envolvidas
- Como as equipes estão conectadas por meio de dependências e metas compartilhadas

O Flight Level 2 conecta os esforços entre equipes para manter a estratégia em movimento.

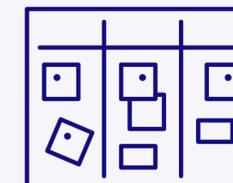


Flight Level 1: O centro de execução

O Flight Level 1 concentra-se nas equipes que entregam trabalho usando seu método preferido – Kanban, Scrum ou abordagens tradicionais. Nesse nível, as equipes:

- Transformam a coordenação em entregas concretas
- Organizam e gerenciam seus fluxos de trabalho
- Oferecem visibilidade sobre o que está feito – e o que está bloqueando o progresso

O Flight Level 1 viabiliza resultados sem impor métodos.



Impulsionando o sucesso empresarial: 3 exemplos práticos de Flight Levels

1 **Bosch**: Acelerando a inovação em condução autônoma



BOSCH

2 **CTT**: Dobrando a velocidade de entrega em uma instituição tradicional



ctt

3 **Siemens**: Alinhando a estratégia e acelerando a preparação para o futuro

SIEMENS

1 Bosch: Acelerando a **inovação** em **condução autônoma**

O desafio

A equipe de 750 pessoas da Bosch, dedicada a sistemas ADAS em sete países, recebeu a missão de desenvolver um sistema autônomo de Nível 3 – mas enfrentou crescentes dificuldades na entrega, incluindo:

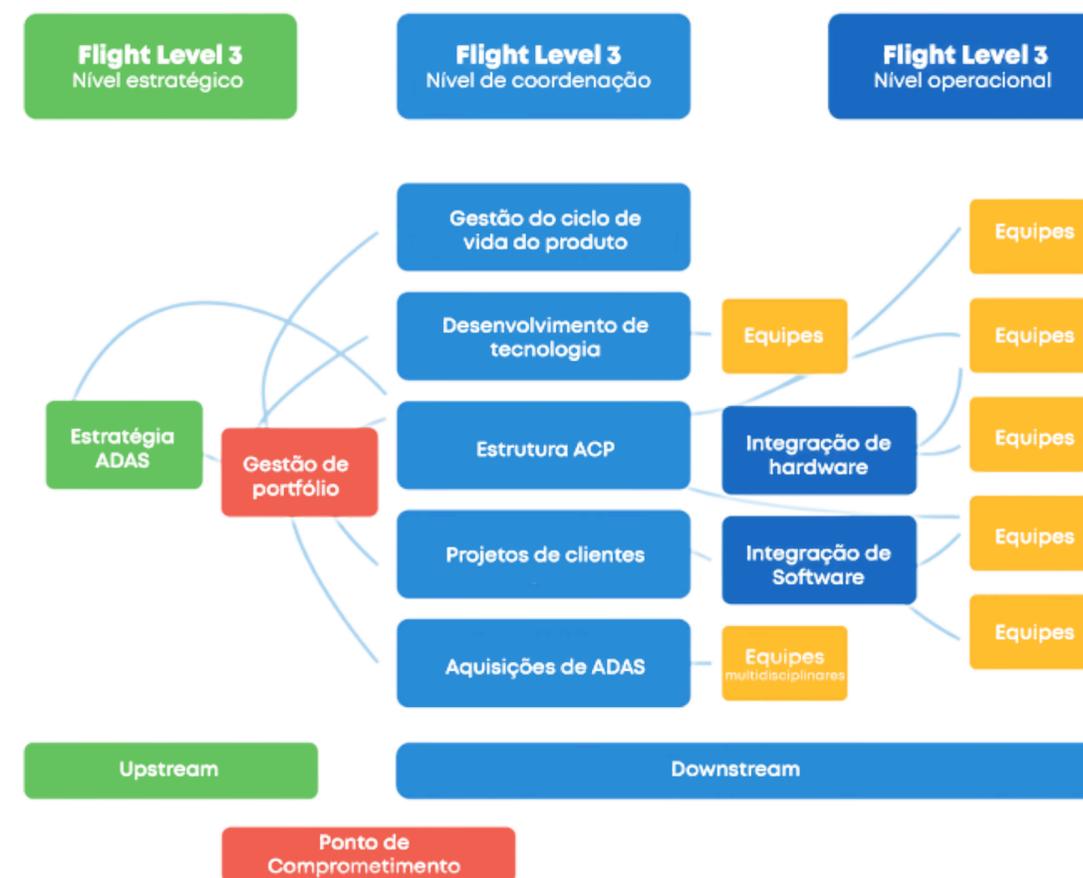
- ✗ Interdependências profundas entre equipes globais.
- ✗ Falta de clareza nos fluxos de trabalho interfuncionais.
- ✗ Atrasos causados por má coordenação e pontos de decisão pouco claros.
- ✗ Compreensão fragmentada de como o trabalho avançava de ponta a ponta.

O objetivo

Estabelecer fluxo, eliminar gargalos e acelerar o time-to-market (tempo até o lançamento).

A solução Flight Levels

Para sair de trilhas improvisadas para uma coordenação em alta velocidade, a Bosch implementou o Flight Level 2 – a camada de coordenação – durante uma transformação de 6 meses.



Fonte: [Flight Levels Academy](#)

1 Como a Bosch aplicou o **Flight Level 2** na prática?

1. Diagnosticou o panorama organizacional

- ✓ Identificou 3 grandes agrupamentos de dependência e 2 hubs de coordenação usando uma ferramenta chamada Design Structure Matrix (DSM).

2. Mapeou fluxos de trabalho reais

- ✓ Investigou como o trabalho fluía entre departamentos e condensou isso em nove fluxos de trabalho principais.
- ✓ Analisou pontos de gatilho (como solicitações de proposta - RFQs) e etapas repetitivas entre projetos.

3. Desenvolveu a topologia do sistema de trabalho

- ✓ Criou um mapa claro de como os níveis Flight Level 1 e 2 se conectavam à estratégia, com um quadro de Gestão de Portfólio servindo como ponto de priorização no processo.
- ✓ Garantiu que as equipes soubessem quando e por que agir, reduzindo atrasos desnecessários.

4. Simulou representações visuais dos caminhos de coordenação

- ✓ Criou representações visuais dos caminhos de coordenação, excluindo ruídos estratégicos desnecessários para manter o foco na velocidade de entrega.

- ✓ Envolveu todas as equipes relevantes em oficinas de simulação, o que revelou lacunas e desalinhamentos de processo logo no início.

5. Projetou quadros de coordenação de forma iterativa

- ✓ Criou colunas baseadas em atividades reais.
- ✓ Prototipou os quadros com cenários reais; os termos foram ajustados até que as equipes chegassem a um entendimento comum.

6. Alinhou através de ciclos de feedback estruturados

- ✓ Introduziu revisões de simulação e sessões de co-criação com stakeholders para construir senso de propriedade compartilhado da coordenação.

1 Bosch: resultados-chaves e próximos passos

Resultados-Chave

O alinhamento das entregas melhorou entre 7 países e mais de 30 equipes.

Um protótipo da arquitetura de sistema de ponta a ponta foi desenvolvido e lançado.

9 fluxos de trabalho principais foram extraídos de dezenas de processos dispersos.

”
Agora entendemos exatamente como nossos fluxos de trabalho devem funcionar daqui para frente, e como podemos visualizá-los.

“
Equipe ADAS da Bosch

Próximos Passos

Formalizar e escalar o framework de coordenação.

Reforçar a integração entre os níveis (do Flight Level 3 ao 1 — FL3 → FL2 → FL1).

Otimizar e sustentar o progresso por meio de simulação contínua e ciclos de feedback.

2 CTT: Dobrando a **velocidade de entrega** em uma instituição tradicional

O desafio

À medida que os CTT — o serviço postal nacional de Portugal — modernizava seus serviços, o departamento de TI enfrentava os seguintes problemas:

- ✗ Alinhamento fragmentado entre esforços estratégicos, de coordenação e operacionais.
- ✗ Incapacidade de visualizar dependências e trabalhos em andamento entre equipes.
- ✗ Ciclos de entrega imprevisíveis e falta de métricas de fluxo mensuráveis.
- ✗ OKRs desconectados e dificuldade em integrar o trabalho tático com os objetivos estratégicos.

A solução com Flight Levels

O CTT adotou e interconectou os três níveis do Flight Levels dentro da sua organização de TI (composta por 156 pessoas), usando uma abordagem estruturada, porém adaptável, que enfrentou tanto a execução da estratégia quanto o fluxo operacional.

O objetivo

— ” —

Nossa maior necessidade era criar previsibilidade e clareza no trabalho, buscando a transição de um modelo push para um modelo pull.

— “ —

Diretor de Experiência Digital e
Head de Ágil

Fonte: [Businessmap](#)

2 Como os CTT implementaram os Flight Levels?

Flight Level 1 – Execução no Nível das Equipes

- ✓ Cada uma das 46 equipes possui seu quadro operacional individual, no qual gerencia seu próprio planejamento e entrega.
- ✓ O trabalho é puxado a partir dos quadros de coordenação do FL2, garantindo alinhamento com as iniciativas mais amplas.
- ✓ As equipes planejam seus sprints ou fluxos de forma independente (usando Kanban ou Scrum), mas ainda assim contribuem para os resultados estratégicos.

Flight Level 3 - Alinhamento Estratégico via OKRs

- ✓ Criaram um Quadro de Estratégia dedicado para acompanhar e discutir os OKRs organizacionais.
- ✓ Utilizaram sessões de ideação no estilo “quadro branco” para colaborar em objetivos estratégicos de longo prazo.
- ✓ Possibilitaram repriorização rápida: quando os OKRs mudam no topo, as equipes recebem os novos direcionamentos em questão de dias.

Flight Level 2

Gestão de Portfólio Enxuto e de Dependências

- ✓ Implementaram um Quadro de Gestão de Portfólio Lean (LPM) para supervisionar todos os projetos ligados a iniciativas estratégicas.
- ✓ O fluxo do portfólio percorre quatro etapas claras: Ideação → Iniciação → Proposta → Execução.
- ✓ Cada uma das cinco áreas de TI gerencia seu próprio quadro de coordenação para planejar a capacidade e monitorar o envolvimento nas iniciativas do portfólio.

2 CTT: Resultados-Chaves e próximos passos

Resultados-Chave

Ciclos de entrega 47% mais rápidos.

Redução do tempo médio de entrega de 120 para 63 dias.

Ganho de produtividade de 30%.

Os fluxos de trabalho das equipes tornaram-se mais previsíveis e focados.

Alinhamento alcançado entre mais de 46 equipes.

As equipes passaram a conectar o trabalho diário diretamente aos OKRs organizacionais.



Esse alinhamento foi um divisor de águas. Agora estamos mais assertivos e conectados aos objetivos da empresa.



César Ribeiro, Diretor de Governança de TI e Portfólio

Próximos Passos

Expandir o modelo Flight Levels para o restante da organização.

Reforçar os ciclos de feedback estratégico em tempo real.

Institucionalizar a governança voltada para fluxo e conformidade.

3 Siemens: Alinhando **estratégia** e acelerando a prontidão para o futuro

O desafio

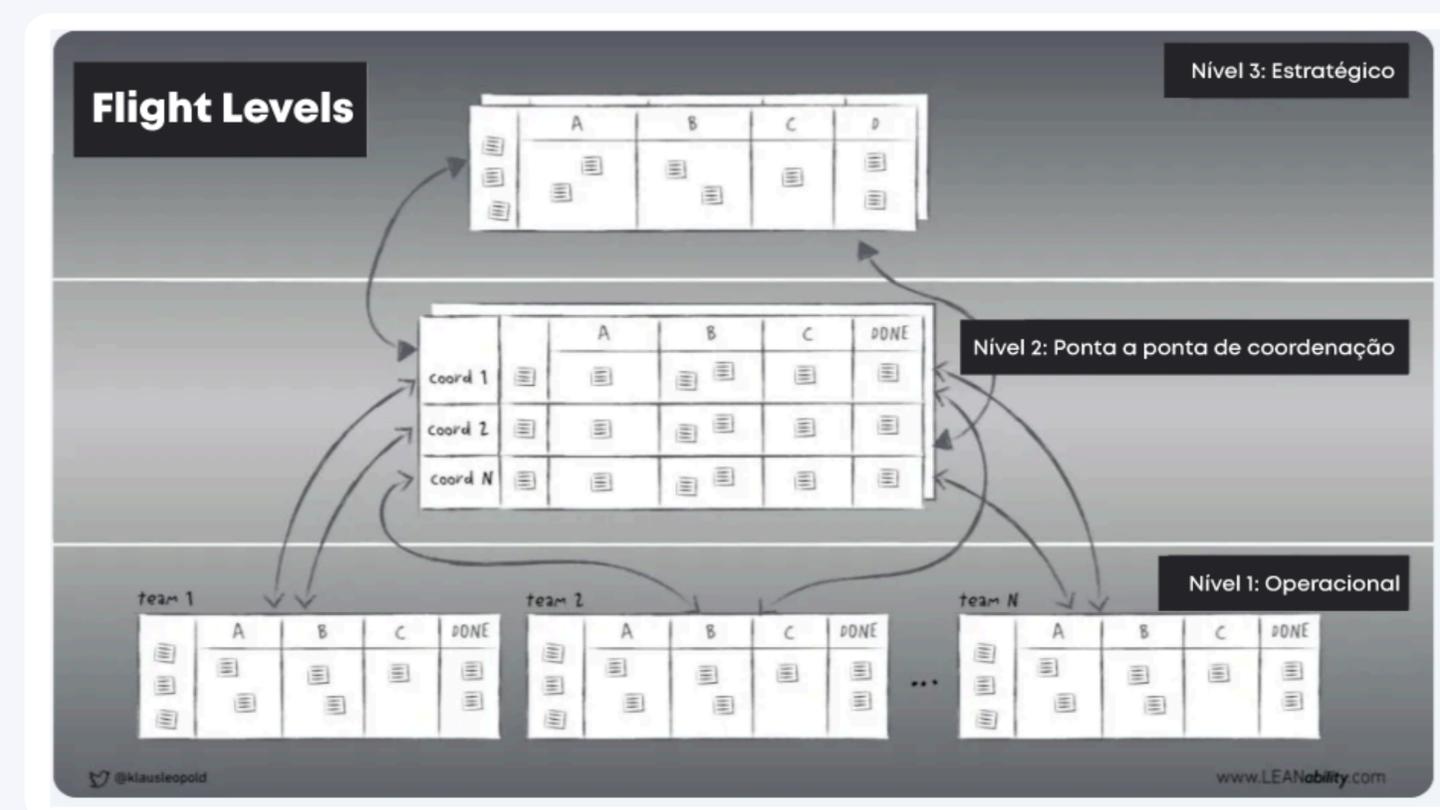
Uma unidade de negócios bem-sucedida da Siemens prosperou por mais de 15 anos com seu portfólio atual. No entanto, a liderança percebeu que manter o crescimento exigiria uma mudança estratégica em direção a novos produtos e inovação de longo prazo.

Apesar de haver uma visão clara para o futuro, o progresso estagnou devido a desafios como:

- ✘ Desconexão entre a execução atual e futura do portfólio.
- ✘ Ausência de priorização estruturada ou marcos definidos para iniciativas futuras.
- ✘ Alinhamento fragmentado entre diversos níveis estratégicos.
- ✘ Uma transformação ágil sem ligações visíveis com os resultados de negócio.

A solução com Flight Levels

Para preencher a lacuna entre estratégia e execução, a Siemens adotou o modelo Flight Levels, integrando-o à sua abordagem de planejamento estratégico existente, o Hoshin Kanri.



Fonte: [Flight Levels Academy](#)

3 Como a Siemens **implementou** os Flight Levels?

Flight Level 1

Execução pelas Equipes + Ciclos de Feedback

- ✓ As entregas de curto prazo foram acompanhadas por meio dos quadros das equipes e revisadas regularmente.
- ✓ Foram adicionadas colunas de “lições aprendidas” e “estacionamento de impedimentos” para expor problemas recorrentes e alimentar a melhoria contínua do sistema.

Flight Level 3

Desenvolvimento e Alinhamento da Estratégia

Lançaram um ciclo de estratégia baseado no PDCA (Planejar–Executar–Verificar–Agir), focado na priorização dos temas de inovação mais críticos. As prioridades foram mapeadas em um quadro dedicado ao FL3, onde:

- ✓ Metas de longo prazo (os chamados "breakthrough goals" ou resultados desejados) foram definidas.
- ✓ Esses resultados foram claramente especificados e desdobrados em "Flight Items" (entregas estratégicas).

Esse quadro estratégico se tornou o centro de controle da mudança.

Flight Level 2

Coordenação Entre Equipes + Execução de Portfólio

A coordenação estruturada foi feita por meio de workshops de desdobramento (deployment workshops).

- Cada departamento contribuiu com Flight Items (compromissos ao nível de projeto), diretamente ligados aos resultados estratégicos.
- Para gerenciar esses itens de forma eficaz:

- ✓ As equipes usaram quadros de coordenação para visualizar dependências entre projetos e contribuições das equipes.
- ✓ Um stand-up semanal com a alta liderança (nível C) e responsáveis por metas garantiu alinhamento em tempo real e escalonamento rápido de bloqueios.
- ✓ Ciclos trimestrais de PDCA foram usados para revisar o progresso, ajustar planos e refinar objetivos com base no feedback operacional.

3 Siemens: Resultados-Chave e próximos passos

Resultados-Chave

Os objetivos estratégicos de inovação tornaram-se visíveis e acionáveis.

As equipes passaram a entender como seu trabalho contribui para a prontidão futura da organização.

Uma cultura de melhoria contínua substituiu a execução passiva.

”

Os Flight Levels não são um instrumento para desenvolver estratégias, mas ajudam a implementá-las.

“

Roland Pürzer
Especialista em Desenvolvimento
Enxuto & Agile Coach

Próximos Passos

Consolidar e operacionalizar o quadro estratégico (Flight Level 3).

Reforçar o fluxo vertical e horizontal entre estratégia e execução.

Expandir o modelo de interação ágil, tornando-o mais leve e fluido.

Aplicando os **Flight Levels** na sua organização

Comece pelo topo

Visualize seu portfólio estratégico e defina prioridades de alto impacto.

Conecte as pontas:

Use o Nível 2 para conectar equipes e desbloquear dependências.

Dê poder à base:

Ofereça visibilidade e senso de propriedade às equipes no Nível 1.

Estabeleça cadência

Realize revisões regulares para avaliar o progresso e realinhar quando necessário.

Expanda com inteligência:

Comece onde você tem influência e expanda de forma orgânica à medida que os resultados aparecem.

Dê o próximo passo com Flight Levels



Sobre o Businessmap

Businessmap é uma plataforma de gestão de portfólio Lean que ajuda as organizações a alinhar estratégia com execução.

Como a primeira ferramenta confiável para Flight Levels, o Businessmap capacita líderes de transformação em suas iniciativas de mudança.

Quer saber mais?

Entre em contato com nossa equipe para descobrir como o Businessmap viabiliza os Flight Levels em toda a organização.

[Saiba mais](#)



Sobre a Flight Levels Academy

A Flight Levels Academy é a principal instituição de treinamento que sustenta a abordagem Flight Levels para agilidade nos negócios.

Junto com sua rede global de parceiros, a Academy ajuda organizações a escalar Lean/Agile com uma abordagem leve e prática.

Comece Agora com Treinamento **AUTODIDATA** Flight Levels. Aproveite 25% de desconto com o código: **FL-BM-KICKSTART-25**

[Explore nossos workshops Flight Levels*](#)

**Treinamentos oferecidos em inglês*