



BiZZdesign

Avaliar e Melhorar suas Capacidades de Mudança

com o Modelo de Maturidade da BiZZdesign

Marc Lankhorst

9 de dezembro de 2020

centus[®]
consultoria e negócios

Conteúdo

1. Introdução.....	3
2. Mude sua Maneira de Mudar!.....	3
3. Modelo de Maturidade Compartilhado.....	4
4. Avaliação da Maturidade Geral	6
5. Avaliação da Agilidade Empresarial.....	9
6. Análise de Metas, Uso e Resultados	11
7. Avaliação de Prontidão para o Sucesso	12
Sobre a BiZZdesign	13
Sobre a Centus	13



1. Introdução

O ambiente de negócio da sua empresa é cada vez mais volátil. Para acompanhar o ritmo, você precisa tomar melhores decisões mais rapidamente e melhorar a forma como você muda. Mas como você obtém todos os recursos e dados de suporte necessários para fazer isso?

Mais do que nunca, as empresas precisam de Agentes de Mudança. Essas são as pessoas que trabalham para mudar a empresa para melhor, continuamente liderando e orientando para um futuro incerto com grande paixão e precisão. Na Centus-BiZZdesign, acreditamos que todos podem se tornar um Agente de Mudança. Você vai?

Habilitadores de Mudança

Você está permitindo que os líderes de sua empresa tomem decisões informadas sobre mudanças em um ambiente complexo e com pressão de tempo? Você sabe como as coisas estão conectadas e pode avaliar rapidamente o impacto da mudança em diferentes dimensões organizacionais? Você é aquele que fornece a todos os interessados envolvidos na mudança percepções instantâneas, reforçando a transformação efetiva no nível corporativo. Você é um Habilitador de Mudanças!

Líderes de Mudança

Sua organização está continuamente evoluindo sua estratégia, produtos, serviços e estruturas internas. Como você se mantém à frente e no controle? Não há tempo para programas de mudança de vários anos ou longos ciclos de reporte. Você é capaz de trazer as pessoas e as percepções certas para a mesa de decisões quando isso é mais importante. Você está acelerando a implementação eficaz de mudanças em toda a sua empresa. Você é um Líder de Mudanças!

2. Mude sua Maneira de Mudar!

Nós capacitamos os agentes de mudança para a criação de capacidades de mudança superiores para liberar todo o potencial de suas organizações. Como parte disso, fornecemos uma abordagem estruturada e rigorosa para ajudar você a entender onde precisa melhorar suas capacidades de decisão e de mudança. Expressamos isso de uma forma que é acessível às partes interessadas não-técnicas no negócio.

Usamos vários instrumentos de avaliação para avaliar suas capacidades de mudança:

- **Avaliação da Prontidão para o Sucesso:** Sua equipe de Arquitetura Corporativa tem a autoridade necessária, o envolvimento das partes interessadas, o patrocínio do negócio, as competências, os dados disponíveis etc.?
- **Avaliação da Maturidade Geral:** Como sua organização desempenha em Governança de TI, Arquitetura Corporativa e Gerenciamento de Portfólios?



- **Avaliação da Agilidade Empresarial:** Qual é a sua agilidade de processo, sistema e negócio?
- **Análise de Metas, Uso e Resultados:** Quais são suas metas de negócio, quais resultados você precisa, e como o uso de uma plataforma de suporte ajuda?

Tudo isso baseado em um modelo de maturidade compartilhado, que, por sua vez, se baseia em vários modelos de maturidade estabelecidos na indústria. Todas essas avaliações usam questionários e análises que são implementados diretamente em nossa plataforma de software. As avaliações de maturidade são implementadas por meio de questionários. Os resultados são transformados em um conjunto de tabelas e gráficos. O domínio ou aspecto com a maior lacuna entre os níveis atual e alvo (ou a maior diferença com outros aspectos) geralmente apresenta as maiores oportunidades de melhoria. Cada domínio e aspecto é subdividido em várias áreas de específicas. Você pode mergulhar em um domínio específico e encontrar as causas das diferenças e lacunas assinaladas. Os resultados são relacionados ao catálogo de serviços da BiZZdesign, para oferecer aos nossos clientes orientação sobre a seleção de serviços relevantes para ajudá-los a melhorar sua maturidade.

3. Modelo de Maturidade Compartilhado

As nossas várias avaliações utilizam as cinco fases do modelo de maturidade da BiZZdesign:

1. **Inicial:** No nível inicial, a organização está começando a reconhecer que há problemas a serem tratados com relação às suas capacidades de mudança, incluindo as práticas de arquitetura, governança de TI e gerenciamento de portfólio. No entanto, ainda não são usadas funções, procedimentos, medidas ou instrumentos formalizados. Os processos são imprevisíveis, mal controlados e reativos. A abordagem geral de gerenciamento é desorganizada. A necessidade de melhorar a agilidade da empresa é reconhecida, mas nenhuma estratégia ou prática de gerenciamento é usada para isso ainda e as partes interessadas só estão envolvidas à distância. Alguns modelos são usados para representar a arquitetura do estado atual, mas geralmente de maneira ad-hoc.
2. **Suporte a Projeto:** No nível 2, a organização começou explicitamente a gerenciar suas práticas de mudança. Os processos são planejados, documentados, executados, monitorados e controlados no nível do projeto. Muitas vezes, no entanto, eles ainda são reativos. Procedimentos semelhantes são seguidos por pessoas diferentes que estão realizando a mesma tarefa. Não há treinamento formal ou comunicação de procedimentos padrão e a responsabilidade é deixada ao indivíduo. Há um alto grau de confiança no conhecimento dos indivíduos e, portanto, os erros são prováveis. O valor do trabalho ágil é reconhecido pela gerência, mas ainda há alguma resistência. As equipes locais usam algumas práticas e processos ágeis. Os problemas de agilidade de sistema são reconhecidos, mas tratados apenas de forma reativa. Modelos são usados para desenhar novos processos e sistemas.



- 3. Tomada de Decisão:** No nível 3, o gerenciamento das capacidades de mudança progride além do nível do projeto. Os procedimentos foram padronizados e documentados no nível organizacional e comunicados por meio do treinamento. No entanto, é deixado ao indivíduo seguir esses processos, e é improvável que desvios sejam detectados. Os próprios procedimentos não são sofisticados, mas sim a formalização das práticas existentes. Existe consciência e suporte em toda a organização para um trabalho ágil. As partes interessadas estão estreitamente envolvidas nos processos de desenvolvimento. A agilidade de sistema é explicitamente abordada em toda a arquitetura da empresa; os pontos problemáticos são conhecidos; os silos estão sendo divididos em serviços reutilizáveis. Vários tipos de modelos compartilhados são usados para dar suporte à análise e à tomada de decisões sobre mudanças.
- 4. Colaboração e Otimização:** No nível 4, a organização mede ativamente os resultados e controla suas capacidades de mudança usando técnicas estatísticas e outras técnicas quantitativas. A organização monitora e mede a conformidade com os procedimentos e toma medidas onde os processos parecem não estar funcionando de forma eficaz. Os processos estão em constante melhoria e fornecem boas práticas. Equipes totalmente capacitadas e auto-organizadas focam consistentemente no valor de negócio em estreita cooperação com as partes interessadas. A arquitetura é usada para promover e melhorar a modularidade do negócio. Os arquitetos e outros trabalham juntos em mudanças em uma plataforma de projeto e colaboração interativa em toda a empresa.
- 5. Aceleração da Estratégia:** No nível 5, as capacidades de mudança são instrumentos estratégicos, resultado de melhoria contínua e comparação com outras organizações. As opções estratégicas são baseadas na agilidade empresarial atual e prevista, por exemplo, para superar os concorrentes no mercado. As partes interessadas e os parceiros do ecossistema, além dos limites da empresa individual, estão envolvidos na estratégia. A agilidade é fundamental na cultura organizacional e na forma de trabalhar. A TI é totalmente integrada à empresa em uma empresa digital. A arquitetura corporativa e de negócio são instrumentos-chave no planejamento estratégico e na execução, promovendo a agilidade do negócio para se adaptar rápida e eficientemente às oportunidades e aos desafios. As equipes de arquitetura preveem e melhoram proativamente a agilidade dos sistemas colaborativos em todo o ecossistema.



4. Avaliação da Maturidade Geral

Nossa avaliação da maturidade geral fornece percepções sobre a maturidade de uma organização em três aspectos principais da transformação digital e da mudança de negócios:

- **Arquitetura Corporativa:** como a organização descreve e desenha seus panoramas de negócio e de TI?
- **Gerenciamento de Portfólios:** como a organização toma as decisões de investimento relacionadas com a TI?
- **Processos de Governança de TI:** como a organização gerencia sua TI?

O modelo também avalia a integração entre outros aspectos, por exemplo, como a arquitetura corporativa é usada na tomada de decisões de portfólio, como o gerenciamento de portfólio é incorporado à governança de TI etc.

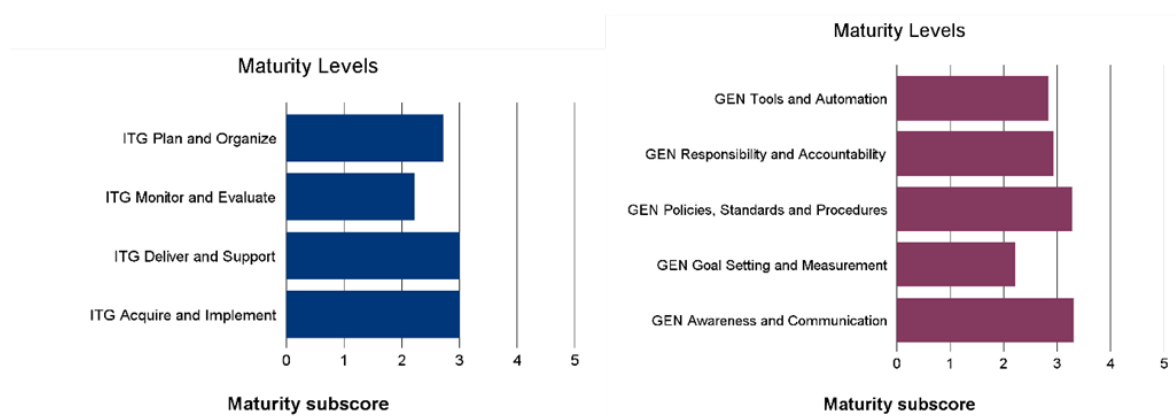
A avaliação de maturidade é implementada por meio de um conjunto de questionários, que são alimentados diretamente em nossa plataforma de software. Os resultados são transformados em um conjunto de tabelas e gráficos. O domínio ou o aspecto com maior desvio em relação a um nível de destino geralmente apresenta as maiores oportunidades de melhoria. Cada domínio e aspecto é subdividido em áreas de processos específicas, por exemplo, políticas, padrões e procedimentos, responsabilidade e responsabilizações, bem como ferramentas e automação. Você pode mergulhar em um domínio específico e encontrar as causas das diferenças assinaladas.

Exemplo

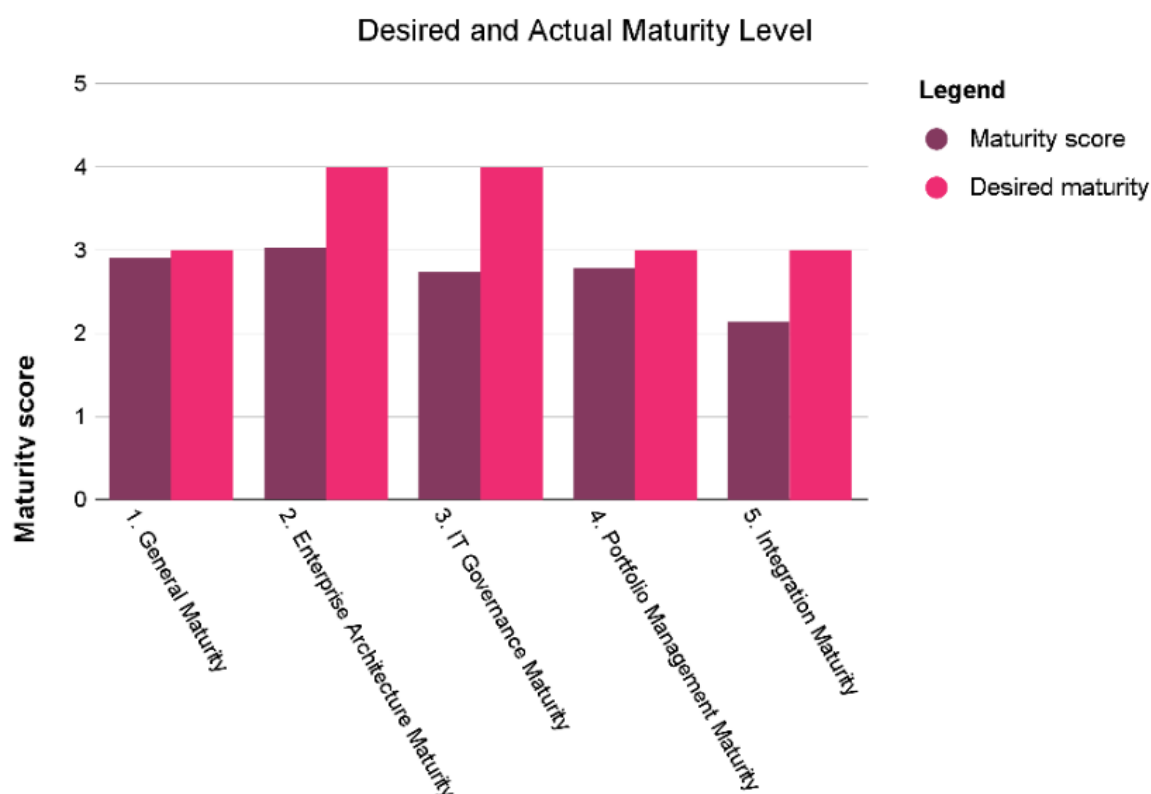
Ao aplicar a avaliação à nossa empresa de seguros fictícia, mas realista, ArchiSurance, obtivemos resultados para cada uma das três principais disciplinas, a integração delas e uma avaliação geral. Abaixo, mostramos exemplos da disciplina de governança de TI e da maturidade geral.

Em relação às disciplinas específicas dentro da governança de TI (com base nas áreas de processo de COBIT), fica evidente, a partir da figura à esquerda, que as principais áreas de melhoria da ArchiSurance estão em monitoramento e avaliação. Isso nos leva a concluir que seus principais problemas na governança de TI se encontram em "fechar o ciclo", garantindo que os vários procedimentos sejam eficazes.

Para áreas gerais medidas em todas as disciplinas, a figura à direita mostra claramente que as áreas mais maduras da ArchiSurance são a conscientização e a comunicação dentro da organização, bem como políticas, padrões e procedimentos. Ela é relativamente fraca na definição e medição de metas, e em particular em ferramentas e automação. Para melhorar sua maturidade, essas são as duas áreas que merecem mais atenção.



Se analisarmos os resultados combinados abaixo, vemos na figura abaixo que a ArchiSurance deve primeiro melhorar sua maturidade em Governança de TI, onde a diferença entre a maturidade atual e a desejada é maior. Sua prática de Arquitetura Corporativa é comparativamente bem estabelecida (não surpreendente, dada a sua longa utilização do ArchiMate).



No nosso instrumento de avaliação, podemos agora procurar formas de trabalho, ferramentas e outros instrumentos que podem ajudar a ArchiSurance a atingir um nível mais elevado. Como sua maturidade atual na governança de TI está entre os níveis 2 e 3, os instrumentos normalmente usados no nível 3 são os mais relevantes (ao lado daqueles dos níveis inferiores, mas assumimos que eles já estão sendo usados, já que a ArchiSurance já ultrapassou esses níveis.

Considerando que a área de monitoramento e avaliação na primeira figura à esquerda aparece como a mais fraca, é razoável que a ArchiSurance comece com ferramentas e práticas que dão suporte ao monitoramento da governança de TI, tais como um painel de controle de relatórios para fornecer à Gerência percepções adequadas.

Uma análise mais detalhada irá, sem dúvida, descobrir mais áreas para melhoria, mas como uma primeira verificação rápida, esses resultados fornecem à ArchiSurance recomendações úteis para melhorar suas práticas de gerenciamento de Arquitetura Corporativa, governança e gerenciamento de portfólios.



5. Avaliação da Agilidade Empresarial

Este instrumento ajuda as organizações a avaliar suas capacidades em relação à **agilidade empresarial**. A agilidade empresarial é possibilitada pela agilidade do negócio, do sistema e do processo. Muitas vezes, o termo "ágil" é equiparado à agilidade do processo, por exemplo, usando formas ágeis de trabalhar, como Scrum. Mas este é apenas um aspecto da agilidade. Se você usar um processo ágil para criar um sistema ou produto que seja muito difícil de mudar, sua empresa ainda não será ágil.

Todos esses aspectos de agilidade precisam ser abordados, e eles também dependem uns dos outros:

- A **agilidade do processo** é necessária para estabelecer formas de trabalhar que forneçam valor de negócio de forma rápida e competente. Geralmente, isso é relativamente mais fácil de mudar, mas requer suporte de gerenciamento e, portanto, depende da agilidade do negócio.
- A **agilidade do sistema** geralmente é prejudicada por sistemas legados que são difíceis de mudar. Por sua própria natureza, é difícil corrigir a baixa agilidade do sistema. Portanto, em muitas organizações, a agilidade do sistema será mais baixa do que a agilidade do processo. Mas, para alcançar uma verdadeira agilidade empresarial, isso não pode ser ignorado.
- A **agilidade do negócio** diz respeito à importância estratégica da agilidade. Essa estratégia depende da agilidade do processo e do sistema. Se qualquer uma dessas pontuações estiver abaixo do nível da agilidade do negócio exigida, a capacidade de executar a estratégia será prejudicada.

Os resultados dessa avaliação de capacidade podem ser usados de várias maneiras, como:

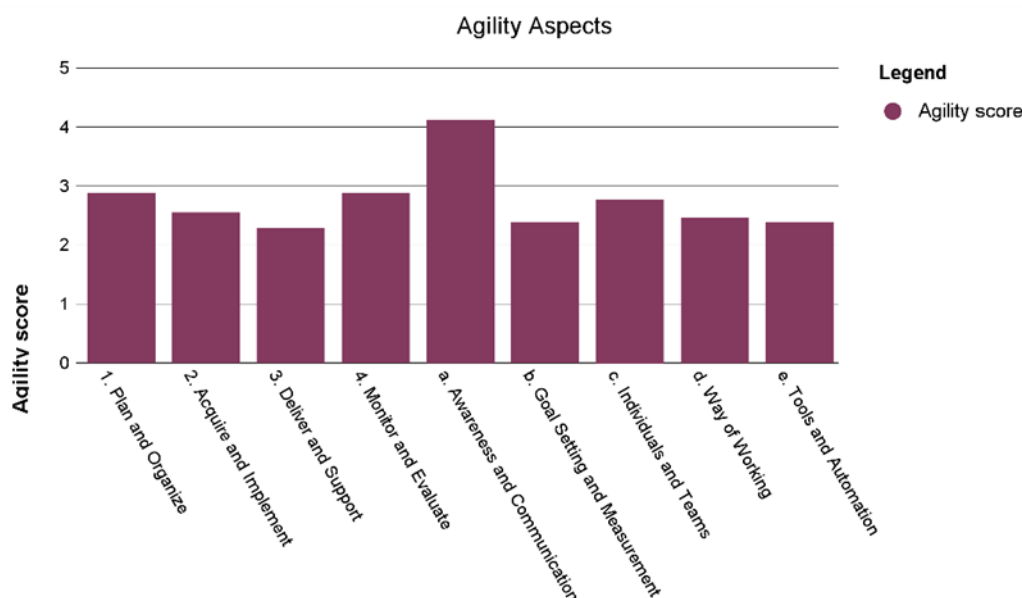
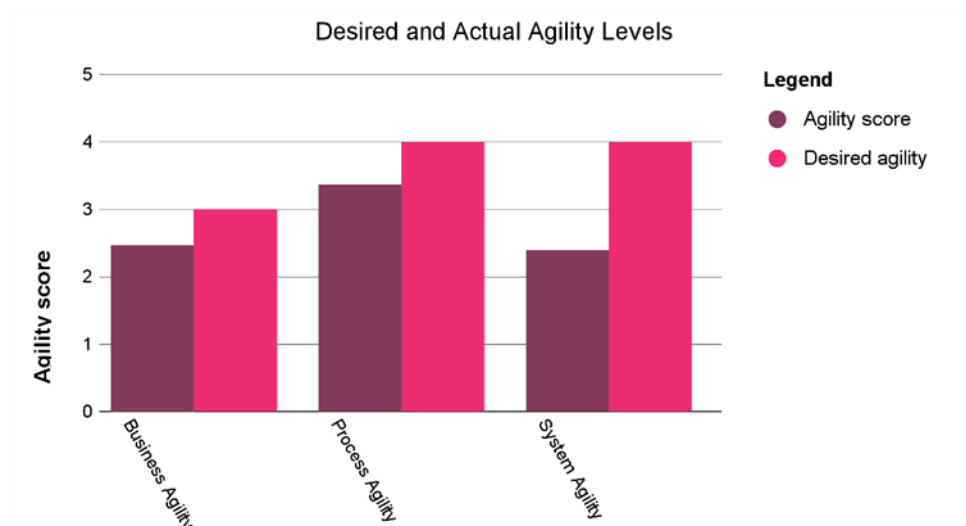
- Decidir a respeito de quais aspectos de agilidade a organização precisa melhorar primeiro.
- Ajudar na escolha de práticas e instrumentos adequados, tendo em conta o nível atual de agilidade (consulte a descrição dos níveis).
- Para comparar com os resultados de outras organizações.

Os resultados são apresentados como pontuações em relação aos cinco estágios do modelo de maturidade do cliente da BiZZdesign, discutidos na Seção 3.

Exemplo

Aplicar a avaliação novamente ao nosso exemplo da companhia de seguros ArchiSurance nos fornece resultados para cada uma das principais áreas e aspectos da agilidade.

No gráfico superior abaixo, vemos que, em particular, a agilidade do sistema é uma questão séria: a pontuação é muito menor do que o desejado, devido à inflexibilidade do software legado da ArchiSurance. O gráfico inferior mostra que a consciência da necessidade de agilidade é alta, mas a entrega e o suporte em particular deixam muito a desejar. Isso é causado, em primeiro lugar, pela imaturidade na definição e medição das metas, pelas formas de trabalho e pelo uso de ferramentas.



Uma análise mais detalhada irá, sem dúvida, revelar mais áreas para melhoria, mas como um primeiro passo rápido, estes resultados fornecem à ArchiSurance recomendações úteis para melhorar sua agilidade nas áreas mencionadas.

6. Análise de Metas, Uso e Resultados



Com essa avaliação, você pode priorizar as principais metas estratégicas, identificar questões de negócio importantes relacionadas a elas, as capacidades de mudança necessárias para lidar com essas questões, seu uso atual de ferramentas para dar suporte a essas capacidades, e as possíveis lacunas.

A avaliação é baseada em um modelo de capacidade que descreve as capacidades essenciais de decisão e mudança de uma empresa.

Essas capacidades, por sua vez, contribuem para as sete principais capacidades da [Empresa Adaptativa](#). Tudo isso é digitalizado com o HoriZZon.

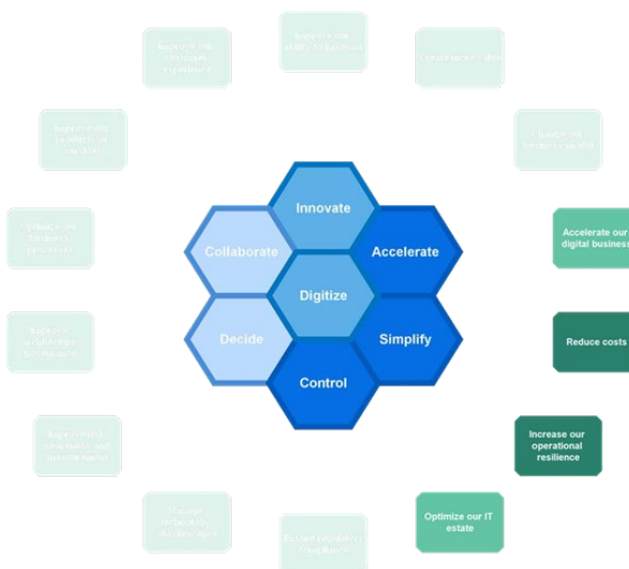
A avaliação aborda primeiro o foco estratégico geral da empresa e mapeia isso em relação às sete principais capacidades mencionadas. Isso é mostrado na figura à direita. Isso dá uma primeira indicação de alto nível das prioridades de melhoria e mudança em sua empresa.

Em seguida, ampliamos para as áreas mais específicas, usando uma pesquisa respondida por partes interessadas e especialistas adequados de sua organização.

Usamos dois tipos de questões para esta análise mais profunda:

- **Questões de negócio** sobre os objetivos e desafios da sua empresa, para avaliar a necessidade de capacidades de decisão e de mudança.
- **Questões de uso** sobre o que você está fazendo no momento com o uso de ferramentas para avaliar o suporte atual para essas capacidades e identificar lacunas.

Os resultados detalhados são apresentados em mapas de calor do nosso modelo de capacidade de decisão e de mudança. As capacidades de mudança são organizadas de acordo com nosso modelo de maturidade compartilhado (Seção 3), então você tem o suporte para melhorar gradualmente suas capacidades ao longo de um caminho sensato.



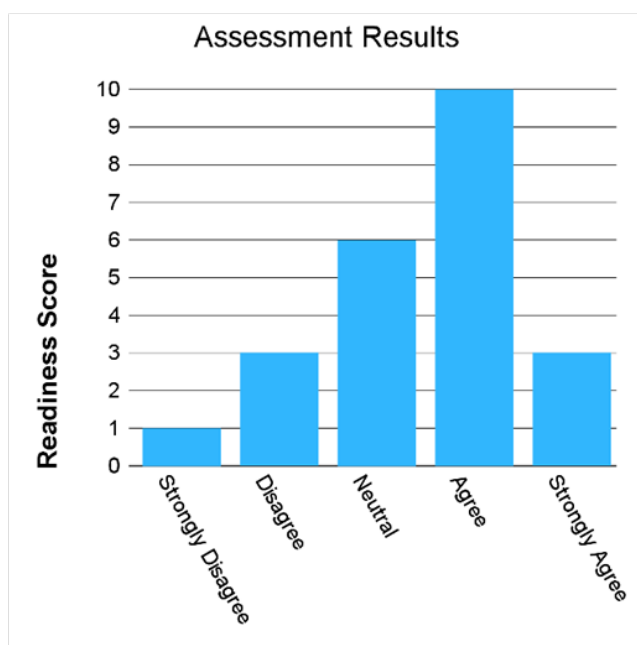
Dessa forma, líderes e facilitadores de mudança podem ver:

- Como responder às principais perguntas de negócio necessárias para dar suporte à tomada de decisões e mudanças aprimoradas
- As melhorias específicas de capacidade de mudança necessárias para isso
- Como executar essas melhorias em uma ordem sensata
- Como uma plataforma de ferramenta de apoio pode ajudar

Tudo de maneira controlada com base em um framework rigoroso

7. Avaliação de Prontidão para o Sucesso

Esta avaliação ajuda a investigar se os pré-requisitos para um esforço de arquitetura para melhoria bem-sucedido foram atendidos. Ele usa um número limitado de perguntas para investigar o contexto da equipe de arquitetura, seu mandato, patrocínio de negócio, relacionamentos com as partes interessadas, competência e experiência, disponibilidade de dados e áreas relacionadas.



Os resultados são apresentados em um painel simples e também relacionados ao catálogo de serviços da BiZZdesign, para oferecer aos clientes orientação sobre a seleção de serviços relevantes que podemos fornecer. Eles vão desde orientação da liderança sobre a arquitetura corporativa, gerenciamento de sucesso vitalício e criação de uma prática de arquitetura corporativa, por meio de várias oficinas e cursos sobre arquitetura, padrões de modelagem e recursos da nossa plataforma, até a assistência técnica na configuração do metamodelo, criação de vários painéis de controle e integração com outras ferramentas.

O exemplo de saída mostrado aqui é, novamente, da empresa de seguros fictícia ArchiSurance. Como você pode ver, eles estão bem-posicionados para o sucesso, não obstante algumas áreas de melhoria que foram descobertas na avaliação.



Sobre a BiZZdesign

A BiZZdesign é uma fornecedora líder de software e serviços de transformação empresarial baseada na Holanda. Fundada em 2000, como uma divisão comercial de um instituto de P&D, hoje a empresa possui presença global e é reconhecida pelos analistas de mercado como um líder de mercado. O BiZZdesign HoriZZon é utilizado pelas maiores empresas mundiais e organizações governamentais através de todos os continentes, onde ele desempenha um papel fundamental na habilitação exitosa da mudança dos negócios.

Sobre a Centus

A Centus é uma empresa de consultoria de negócios e transformação empresarial baseada em Belo Horizonte. Fundada em 2013, a empresa é focada na disseminação de conhecimentos sobre arquitetura corporativa, gerenciamento de decisões, transformação de negócios e a linguagem ArchiMate. Nossos principais produtos são plataformas de gerenciamento de decisões e de modelagem e repositório de arquitetura corporativa, contando com a parceria e o apoio de empresas líderes nos seus mercados, como a BiZZdesign.

Para mais informações, por favor visite bizzdesign.centus.com.br ou www.bizzdesign.com.