



SEJA NIMBLE

A Capacidade Escalável para Organizações
Perceberem e Reagirem à Mudança



IBA
GLOBAL RESEARCH
BUSINESS LEADERSHIP

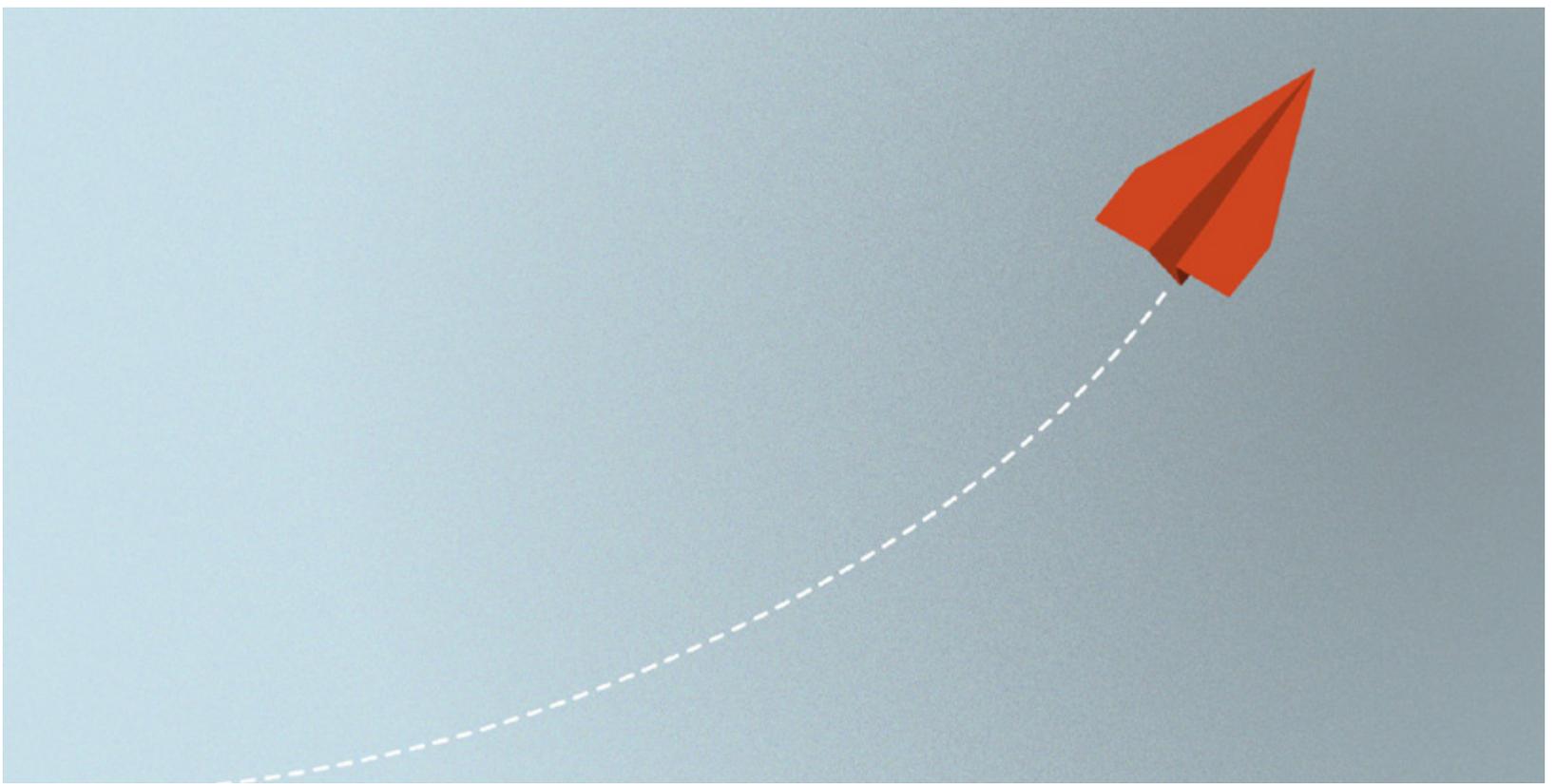
Conteúdo

Como ser uma Organização Nimble.....	3
Resumo e Escopo da Pesquisa	5
As organizações Nimble superam os seus concorrentes e são locais melhores para trabalhar	6
Perspectivas Executivas Sobre a Necessidade de Criação de uma Organização Mais Nimble.....	9
O Ritmo das Mudanças Está Acelerando	9
Imperativos criam pressão sobre as organizações.....	9
O que significa ser Nimble	10
Organizações Nimble apresentam desempenho superior ao de seus concorrentes	11
As Quatro Dimensões de uma Organização Nimble.....	13
Primeira Dimensão: Capacitar e Empoderar Pessoas	13
Segunda Dimensão: Características de Ser Nimble Conforme Mostram suas Práticas	16
Terceira Dimensão: Análise de Negócios	20
Quarta Dimensão: Métodos de Trabalho	23
Nimble é outra coisa: é uma Capacidade de Negócio, não um Método... 	27
A Armadilha da Maturidade.....	28
Mensuração da capacidade de ser Nimble.....	29
Abordagens diferentes medem resultados semelhantes	30
Capacidade de Análise de Negócios: Investigação sobre o Papel dos Profissionais de Análise de Negócios na Organização.....	31
Seja Nimble, Conclusões	33
Apêndice A - Definições	35
As 32 Capacidades de Análise de Negócios das Organizações Nimble	35
Apêndice B.....	38
Parceiros de pesquisa do IIBA.....	38
Comentários finais.....	39

As pesquisas globais IIBA oferecem uma visão ampla sobre informações atuais, descobertas, aspectos demográficos e tendências que influenciam a análise de negócios no nível global. Use essas tendências para informar e desafiar sua forma de pensar sobre transformação digital, análise orientada por dados (analytics), análise ágil e muitos outros tópicos.



IIBA®
GLOBAL RESEARCH
BUSINESS LEADERSHIP



Como Ser uma Organização Nimble

A história dos negócios mostra que a capacidade de fazer mudanças rápidas quando os mercados mudam é fundamental para a sobrevivência do negócio. *Adapte-se ou morra* é o mantra em um cenário comercial repletos de empresas que podem ter prosperado durante décadas, mas que acabaram falindo devido a uma incapacidade ou falta de vontade de se adaptarem quando o mercado passou por mudanças tectônicas.

O Bureau of Labor Statistics (BLS) dos Estados Unidos estima que quase metade de todos os pequenos negócios (45%) falem durante os primeiros cinco anos de operação e 65% durante os primeiros 10 anos. A agência de Censo dos EUA, informa que apenas 36% de todos os negócios completa seu 10º aniversário e que só cerca de 21% chega ao seu 20º aniversário. A falta de agilidade de negócio para se adaptarem às condições e exigências de mercados em processo de mudança e a frequente ausência de inovação são as principais razões pelas quais os negócios falem.

Os acontecimentos mundiais são catalisadores de rápidas mudanças no mercado de negócios. Por exemplo, o resultado da “bolha do ponto-com” entre 2001 e 2002 registou uma perda de 5 trilhões de dólares no mercado de bolsa de valores e a falência de 62% das empresas ponto-com que tardaram adaptar. Mais recentemente, a COVID-19 provocou uma aceleração sem precedentes na digitalização e no comércio eletrônico e emergiu como uma força transformadora para a cultura e os negócios de hoje.

"Agora, o ritmo de mudanças é fenomenal. A COVID-19 acelerou tudo isso. Foi preciso aumentar o ritmo de adaptação às mudanças para tentarmos acompanhar".

Joseph Dabat, Chefe de Desenvolvimento e Aplicações, Land O'Lakes

Para acompanhar esse ritmo, os negócios adotaram novas estruturas organizacionais, técnicas de gestão e métodos, e os resultados foram variados. As organizações de hoje parecem fundamentalmente diferentes das de uma década atrás:

- No passado, o que dominava, acima de tudo, era a implementação de projetos; Atualmente, as empresas têm se reorientado no sentido de se distanciarem de projetos rumo a um futuro impulsionado pela *capacidade sistemática de mudar*.
- A hierarquia na tomada de decisões centralizadas e a governança centrada em regras foi substituída por uma concepção mais eficiente de organizações com poder de decisão descentralizado, alocação dinâmica de equipes e governança baseada em valores.
- A análise de negócios evoluiu e se tornou uma prática integral que habilita mudanças nas corporações por meio da definição das necessidades e recomendação de soluções que entregam valor aos stakeholders. Na medida em que os silos organizacionais foram removidos e as decisões se tornaram mais colaborativas, flexíveis interdependentes, a análise dos negócios se tornou incrementalmente mais valiosa para as organizações.

Sem uma análise de negócio consistente, as organizações gastam esforço demasiado em ideias que acabam por não ser viáveis, não se alinham devidamente à estratégia, são implementadas de forma a não agregar valor ou em iniciativas que não ganham impulso rápido o suficiente devido à complexidade.

Apesar de a pressão para construir organizações adaptáveis e ajustáveis ao ritmo das mudanças do mercado ser enorme, tem sido difícil localizar um manual de instruções sobre como fazê-lo. Muitas vezes, organizações que querem ter colaboradores mais capacitados têm dificuldade de criar uma força de trabalho que seja realmente capacitada ou que se sinta capacitada. Da mesma forma, construir uma organização que inove e operacionalize melhorias com precisão e rapidez é igualmente, se não ainda mais, um desafio. Contudo, existe uma intersecção entre a agilidade corporativa e análise de negócios essencial para que as organizações se tornem mais adaptáveis.

"A eliminação de silos organizacionais ajuda muito na promoção da agilidade. Os profissionais de análise de negócios podem desempenhar um importante papel na eliminação desses silos".

Participante Executivo, Mesa Redonda de Líderes Empresariais do IIBA sobre Agilidade Corporativa

A pesquisa do IIBA mostra o impacto da análise de negócios na obtenção de melhores resultados de negócio. Essa investigação não conduz a uma nova metodologia ou a um conjunto de técnicas. Em vez disso, a pesquisa documenta os elementos necessários que ajudam as organizações a perceberem e reagirem a mudanças de maneira sustentável e examina de que forma se combinam em uma competência integrada e escalonável. Sem essa capacidade e o apoio de uma forte função de análise de negócios, o sucesso é improvável:

- Metade das empresas da Fortune 500 serão substituídas nos próximos 18 anos e 14,1% dessas empresas não constarão da lista no ano que vemⁱ;
- 70% dos projetos de mudança falham^{ii,iii};

A construção de uma organização que possa se adaptar às mudanças do mercado não pode acontecer à custa de ser um excelente local para trabalhar. Hoje em dia, capacitar e empoderar às pessoas deve estar no cerne de toda inovação para efetuar mudanças e deve ser adotado o atual padrão social de uma organização. *"Organização Social": Isto inclui ouvir, investir e gerir activamente as tendências que moldam o mundo de hoje. Uma organização social é aquela que assume a responsabilidade de ser uma boa cidadã (tanto interna como externamente), serve de modelo para seus concorrentes e promove um elevado grau de colaboração em todos os níveis"*^{iv} **A pesquisa do IIBA mostra que tornar-se uma organização social tem alta correlação com a força da capacidade de análise de negócios de uma organização e com o desempenho de um conjunto de oito práticas.**

Resumo e Escopo da Pesquisa

O IIBA define Nimble como a habilidade de uma organização navegar em ambientes de negócio imprevisíveis e operacionalizar inovação através de uma capacidade escalável de perceber e reagir a mudanças com precisão e rapidez.

Seja Nimble se baseia na experiência da indústria com as abordagens Ágil e Ágil Escalado (Scaled Agile)¹ para repensar a criação de resultados no mundo incerto e complexo dos dias de hoje. Assim como vários autores respeitados sinalizaram^{v,vi}, presume-se que uma prática Ágil agregue automaticamente um bom valor ao negócio. Na verdade, a realidade é muito mais variada. Os métodos de trabalho são importantes, mas também o são outros fatores que constroem organizações para não só serem melhores na operacionalização da inovação ou superarem os seus concorrentes na percepção e reação a mudanças, mas também para eliminar as barreiras que impedem os colaboradores de trabalharem da melhor forma. **Seja Nimble** investiga a agilidade de negócios e a análise de negócios sob **a perspectiva do aumento de valor e da mudança de resultados.**

Seja Nimble examina o conceito já estabelecido de agilidade de negócios e identifica formas de como as organizações podem melhorar suas habilidades de perceber e reagir a mudanças através da aplicação da análise do negócio. No todo, 76% das organizações pesquisadas têm por prioridade aumentar o ritmo das mudanças no negócio. A pesquisa do IIBA investiga de que forma as organizações podem acelerar o ritmo das mudanças, ao mesmo tempo em que desenvolvem uma força de trabalho mais capacitada um grupo de colaboradores mais capacitados e com maior autonomia. Este relatório descreve:

- As características de uma organização Nimble e um conjunto de oito práticas que ajudam organizações a superarem os seus concorrentes;
- Como medir a capacidade de ser Nimble e a capacidade de fazer análise de negócios para apoiar uma organização Nimble;
- A utilização prática dessas medidas para avaliar e aprimorar as organizações;
- O papel da capacidade de fazer análise de negócios na criação das melhores organizações de cada categoria;
- O valor e os resultados mensuráveis de ser Nimble.

¹ **Ágil é um termo geral empregado em várias metodologias que, de forma iterativa e incremental, entregam produtos de software. O Ágil Escalado (Scaled Agile) aplica os princípios e as técnicas do desenvolvimento de software Ágil como um método de gestão para uma organização..**

As organizações Nimble superam os seus concorrentes e são locais melhores para trabalhar

Ser Nimble traz vários benefícios, inclusive: atendimento às expectativas dos stakeholders, criação e operacionalização da inovação, melhora da competitividade e promoção de melhores experiências de trabalho para os colaboradores. A pesquisa do IIBA mostra que:

- 1. A capacidade de ser Nimble mensurável:** Organizações competitivas têm uma capacidade 2,2 vezes maior de perceber e reagir a mudanças, como ilustra a Figura 1
- 2. Organizações Nimble são Locais Melhores para Trabalhar:** a figura 2 mostra como negócios com alta capacidade de ser Nimble reduzem em média ~400% as barreiras que impedem que os colaboradores realizem o seu melhor trabalho.

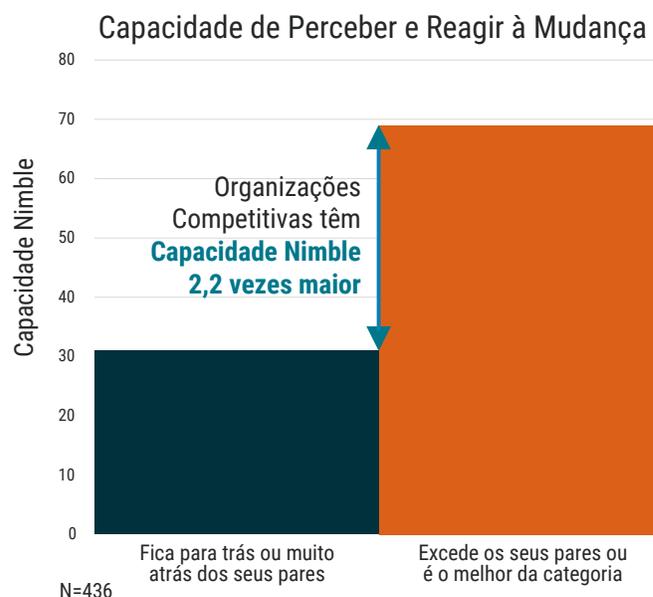


Figura 1 - Organizações Nimble Superam Amplamente o Desempenho de Seus Concorrentes

Barreiras à Realização do Melhor Trabalho (5 Principais)	Frequência de REMOÇÃO dessa Barreira ao Trabalho (a barreira "nunca" ocorre ou ocorre "com pouca frequência")		
	Baixa Capacidade de Ser Nimble	Alta Capacidade de Ser Nimble	Ganho
As pessoas não estão desmembrando problemas grandes com a rapidez necessária	3%	39%	13x
As pessoas não estão levando em consideração o impacto que sua função tem nas outras partes do negócio	3%	28%	9x
As pessoas não estão descobrindo o que é viável, do ponto de vista de uma solução, com a velocidade necessária	6%	46%	8x
As pessoas não estão devidamente treinadas para nessa nova forma de trabalhar	9%	54%	6x
As pessoas não se sentem empoderadas ou responsáveis pelo resultado	12%	60%	5x
Ganho médio sobre todas as 12 barreiras			4x

Figura 2 - Empresas Nimble com Maior Frequência Apresentam Menos Barreiras à Realização do Melhor Trabalho



68% das organizações com alta capacidade Nimble são as melhores em sua categoria ou excedem seus concorrentes na percepção e reação à mudança.

Ao todo, 75% das organizações que não têm capacidade de serem Nimble também ficam para trás ou simplesmente se mantêm no mesmo nível de seus concorrentes. Contudo, 68% das organizações com elevada capacidade de serem Nimble são as melhores em sua categoria ou excedem seus concorrentes na percepção e reação à mudança.

Mais especificamente, as organizações Nimble são capazes de perceber e reagir a mudanças com precisão e rapidez e:

- Têm desempenho superior ao de seus concorrentes (Figura 8);
- Se adaptam mais eficientemente que seus concorrentes a mudanças (Figura 1);
- Têm menos barreiras para que os profissionais que realizam seu melhor trabalho (Figura 10);
- São mais capazes de se adaptar à mudanças em escala, independentemente do tamanho (Figura 22)

Seja Nimble fez parte de uma iniciativa de Pesquisa Globaldo IIBA realizada em 2022 com um ano de duração e que está detalhada na Figura 3 e analisa os dados de uma pesquisa apresentada na Figura 4.

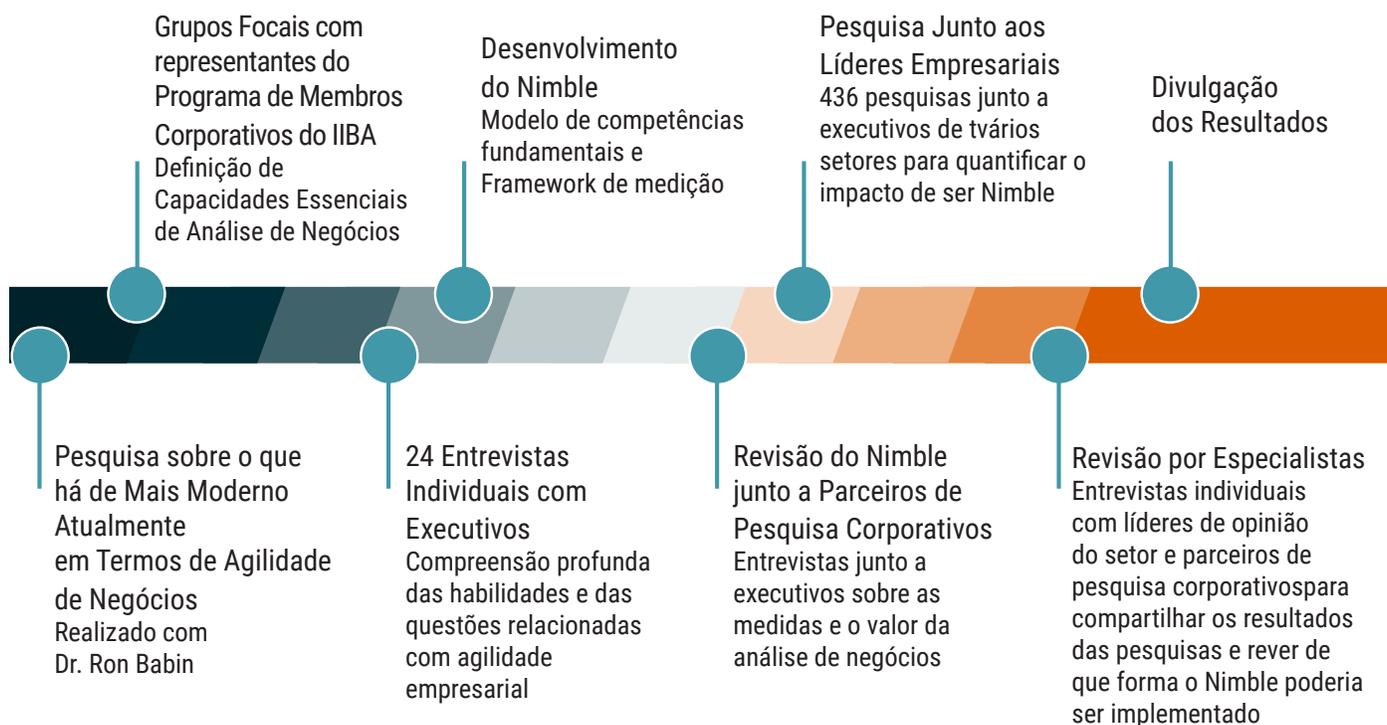
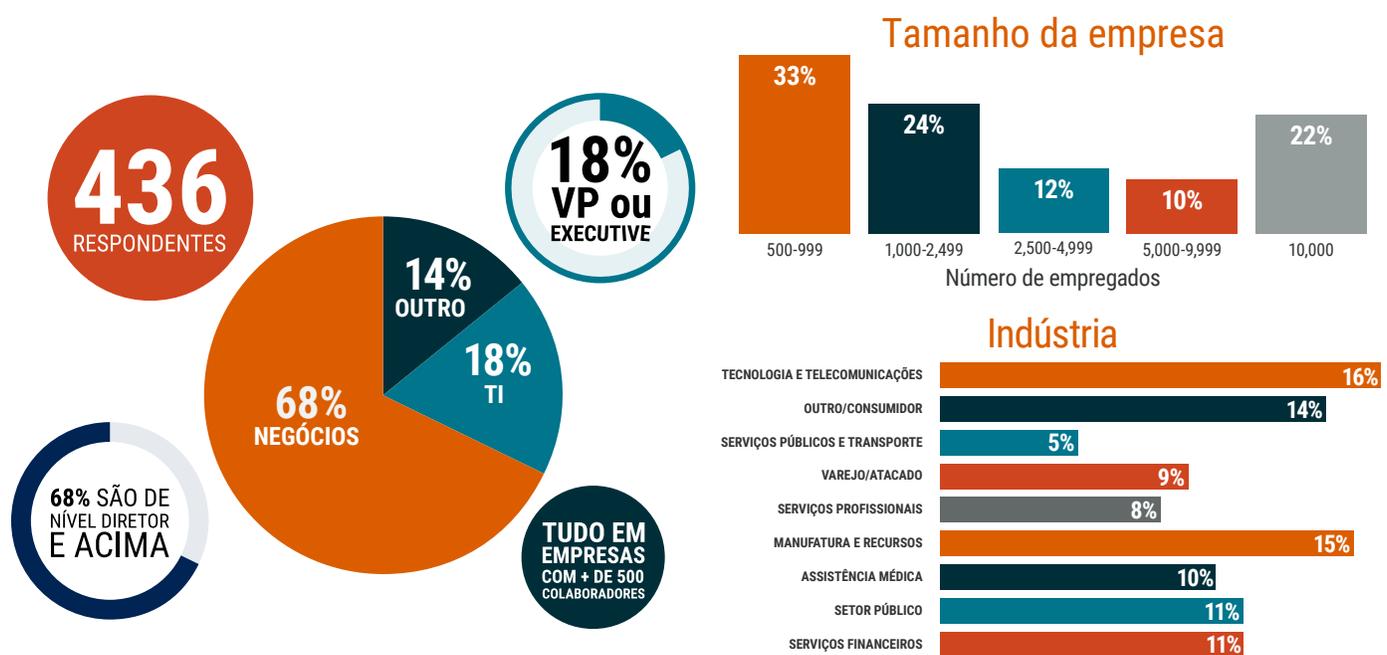


Figura 3 - Insumos da Pesquisa



A pesquisa foi concluída por uma amostra aleatória de vários painéis de profissionais de negócios fornecidos pelas 5 principais empresas do painel com base em nossos critérios de controle de qualidade contínuos e supervisionados por um especialista em pesquisa externo. Os entrevistados foram todos pré-identificados e optaram por participar de estudos semelhantes e tiveram dupla verificação de seus títulos e indústria. Os entrevistados receberam um incentivo após a conclusão da pesquisa.

Figura 4 - Aspectos Demográficos do Levantamento Seja Nimble do IIBA

Perspectiva Executiva Sobre o Valor de uma Organização Nimble

"Os executivos sentem que operam num ambiente de crise constante - pandemias, desastres naturais, inquietação social, questões cibernéticas e guerras comerciais. Nunca se sabe qual será o próximo desafio. É uma crise atrás da outra, e os executivos precisam reagir de maneira rápida e eficaz"

Darrell Rigby, Parceiro e Líder de Inovação Global e Práticas Ágeis, Bain & Company.

O Ritmo das Mudanças está Acelerando

Há uma expectativa entre os executivos de que mudanças disruptivas estão ocorram com maior frequência e impacto. O IIBA constatou que para 76% das organizações pesquisadas, a prioridade ou estratégia é trabalhar para aumentar o ritmo de ajuste a mudanças.² Essa é uma descoberta profunda, que indica que no futuro o ritmo das mudanças será ainda maior.

Embora as organizações já enfrentem níveis de mudança sem precedentes, essa estatística sugere que o futuro será ainda mais extremo. Através de dezenas de entrevistas com altos executivos, o IIBA constatou que as organizações estão profundamente dedicadas a se tornarem mais adaptáveis e inovadoras na forma como constroem e implantam uma capacidade para mudar.

Imperativos criam pressão sobre as organizações

As exigências imperativas ilustradas na Figura 5 são necessidades estratégicas essenciais que requerem um enfoque contínuo na estratégia organizacional.

As exigências imperativas³: 1) Atendimento das **Expectativas dos Stakeholders**^{vii} ao ser orientado a valor para o cliente; 2) Ser uma **Organização Orientada por Dados**^{viii} e usar dados para melhorar a tomada de decisões ou automatizar processos; e, 3) **Transformação Digital**^{ix} para modernizar os modelos de operação tecnológica **são muitas vezes confundidas com a capacidade de mudar**. Cada uma dessas exigências imperativas é uma estratégia individual dentro de uma agenda estratégica, mas não são capacidades *que promovem mudanças contínuas*. Uma organização pode se embasar em dados, ouvir as expectativas dos clientes ou ter concluído uma transformação digital, e, mesmo assim ser inflexível, levando à redução da eficácia organizacional e do sucesso das iniciativas de mudança.

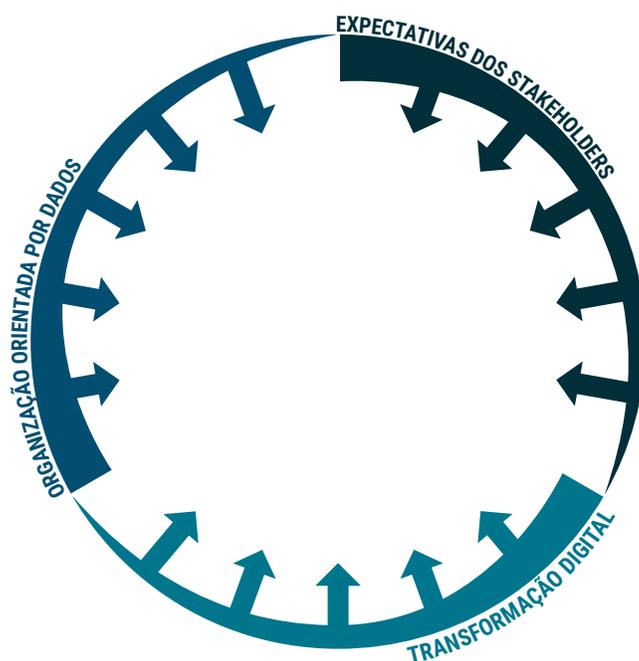


Figura 5 - Imperativos Organizacionais Aumentam o Ritmo das Mudanças

² Todas as estatísticas citadas neste estudo são do IIBA, *Seja Nimble*, 2022 como descreve a Figura 2. Para orientação sobre como medir a capacidade de ser Nimble, consulte a seção "Mensuração da Capacidade de Ser Nimble" deste relatório.

³ Os imperativos constam dos comentários finais.

Esses imperativos aumentam dramaticamente o volume de trabalho imposto ao pessoal já ocupado, e as taxas de insucesso destas iniciativas são extremamente elevadas*. A importância desses imperativos faz com que seja essencial que as organizações sejam arquitetadas para lidar com esse trabalho. Ficou demonstrado que a capacidade de ser Nimble melhora, de forma mensurável, a capacidade de uma organização reagir e para atender as exigências imperativas.

Definição do Que Significa Ser Nimble

A pesquisa do IIBA identifica como as organizações desenvolvem as a **Capacidade Escalável para Perceberem e Reagirem à Mudança** através da adoção de quatro dimensões igualmente importantes e pela adaptação contínua com rapidez e precisão.

A relação entre os imperativos de mudança, métodos de trabalho e a capacidade de mudar é ilustrada na Figura 6.

O Nimble é separado e distinto dos métodos de trabalho ou imperativos organizacionais. Na pesquisa do IIBA, Nimble é definido como uma **capacidade de negócio** que pode ser mensurada e quantificada, implementada de forma adaptável às necessidades atuais de uma organização e dimensionada para organizações de qualquer tamanho.

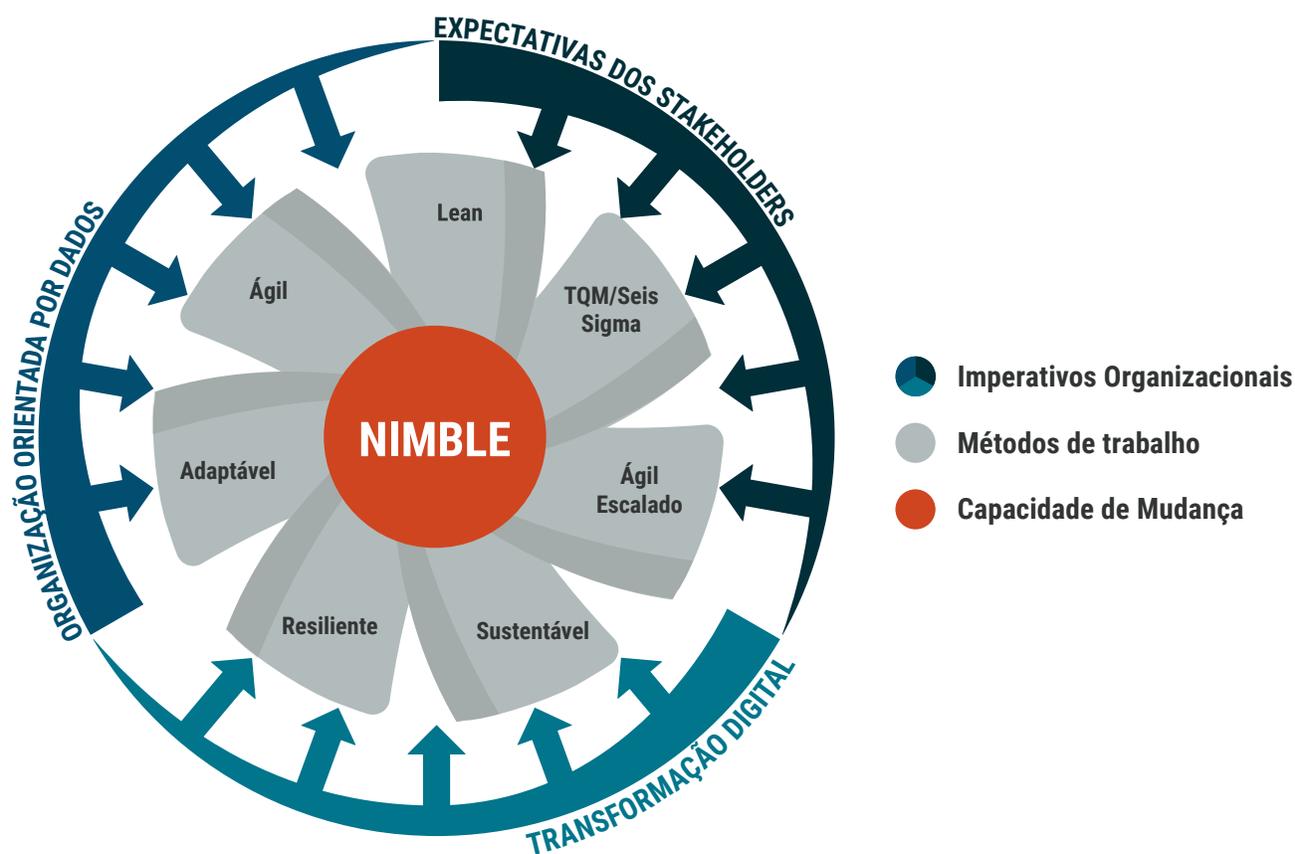


Figura 6 - O relacionamento entre os Imperativos Organizacionais, os Métodos de Trabalho e a Capacidade de Mudança.



Organizações Nimble apresentam desempenho superior ao de seus concorrentes

A capacidade organizacional de perceber e reagir à mudança é tanto mensurável como escalável⁴. Em termos simples, as organizações competitivas têm 2,2 vezes mais capacidade de serem Nimble que as não competitivas. Como ilustra a Figura 7, quando as organizações não têm capacidade de perceber e reagir à mudança, elas acabam ficando significativamente para trás de suas concorrentes.

Capacidade Nimble das organizações: Melhor da turma em comparação com outras categorias de desempenho organizacional

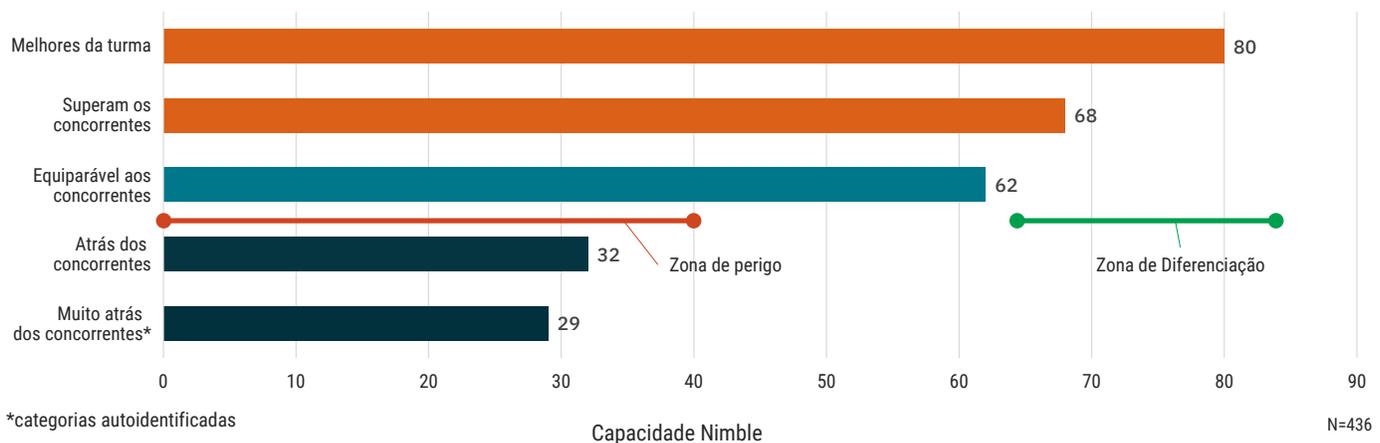


Figura 7 - A falta de capacidade de ser Nimble compromete a competitividade

Igualmente importante é o fato de as organizações com elevada capacidade de serem Nimble superam significativamente seus concorrentes em todos os índices de desempenho organizacional medidos pelo IIBA. Ter uma capacidade mensurável de ser Nimble significa ser melhor na operacionalização da inovação, superior na entrega de valor ao cliente, operacionalmente eficiente e capaz de exceder a velocidade de mudança exigida pelas condições do mercado. Houve um tempo em que esses eram considerados objetivos mutuamente exclusivos^{ix}, mas os dados levantados deixam claro que esses objetivos podem ser buscados coletivamente ao se reforçar a capacidade de uma organização reagir eficazmente à mudança.

Classificação da Capacidade Organizacional Atual Relativa aos Concorrentes do Mesmo Segmento em Comparação com a Capacidade Nimble Média para essa classificação

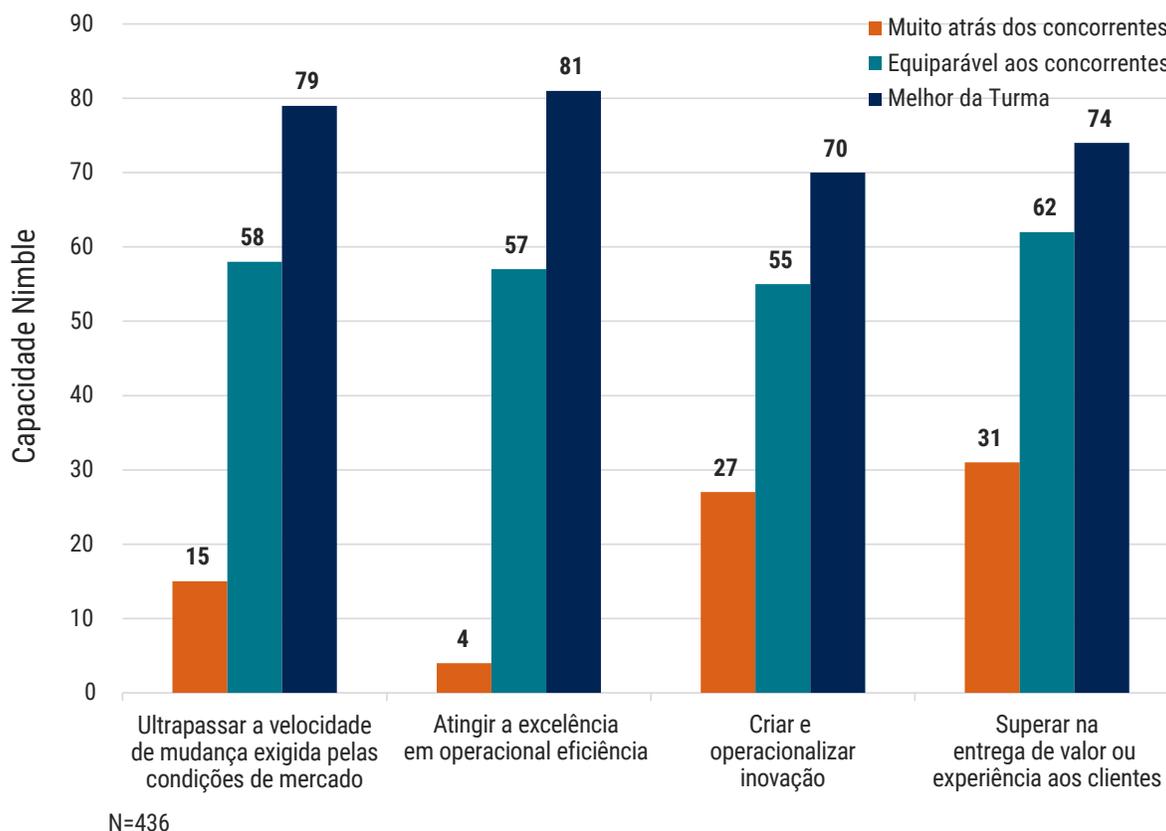


Figura 8 - As organizações Nimble apresentam desempenho significativamente melhor em todas as dimensões de mudança avaliadas

A competência em ser Nimble permite à organização a habilidade de gerir:

1. Mudança sistêmica e contínua que já não é orientada por projetos
2. Um ritmo de mudança que atende aos imperativos de uma organização;
3. Uma escalabilidade da capacidade de mudar,⁴ que reduz o risco e, ao mesmo tempo, melhora o desempenho.

"São necessárias pessoas [focadas em análise dos negócios] que enfrentem incertezas e ambiguidades com tranquilidade e que sejam capazes de apresentar coisas que desafiem as pessoas. Os profissionais de análise de negócios são capazes de desafiar a organização ou de tomar uma posição que pode não ser a tradicional. Isso pode causar desconforto para todos, mas no longo prazo, é provavelmente o melhor para a organização num nível corporativo para quebrar a política dos silos".

Simon Marriott, Chefe de Equipe de Análise de Negócios, Early Science, AstraZeneca

⁴ "Capacidade Nimble", como ilustra a Figura 8, foi o que o IIBA utilizou para medir a capacidade de uma organização, como um todo, de perceber e reagir a mudança.

As quatro dimensões de uma organização Nimble

Nimble uma competência desenvolvida por meio de quatro dimensões igualmente importantes, permitindo a uma organização se adaptar tanto com velocidade como com precisão.

As dimensões de uma organização Nimble estão ilustradas na Figura 9 e descritas abaixo.

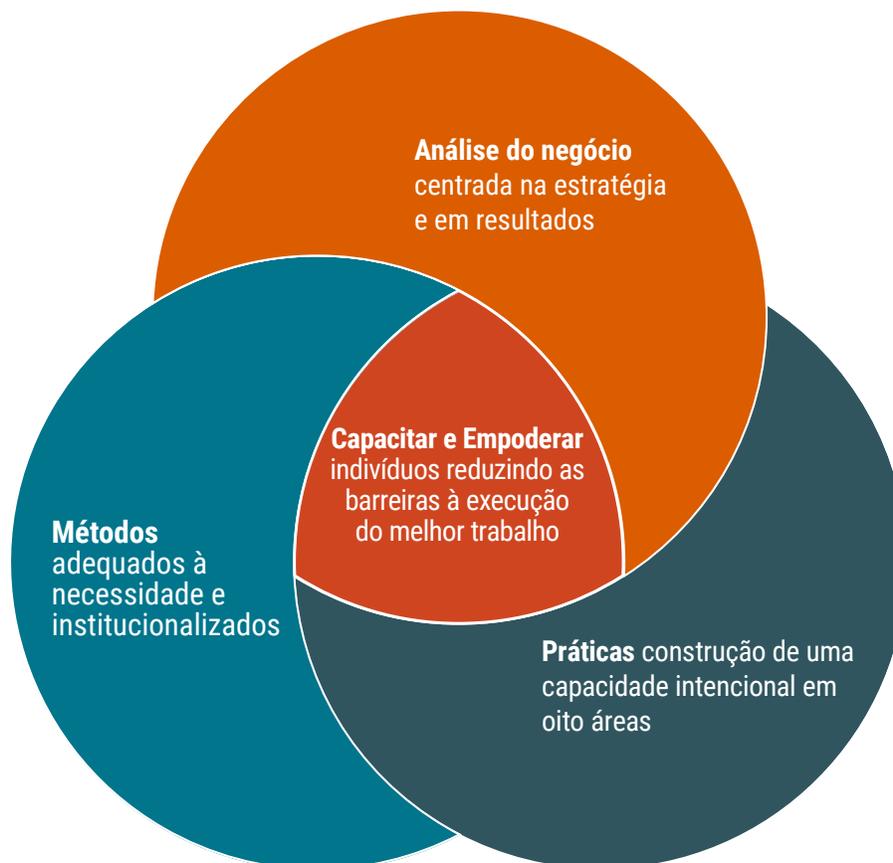


Figura 9 - As Quatro Dimensões de uma Organização Nimble

A Primeira Dimensão: Capacitar e Empoderar Pessoas

"A guerra por talentos está mais feroz que nunca".

Pia Andrews, Chefe de Transformação de Benefícios, Governo do Canadá

Conforme ilustra a Figura 9, **a necessidade de capacitar e empoderar pessoas é um aspecto que está no âmago dos métodos, das práticas e da análise de negócios.** Cada dimensão contribui igualmente para a capacitação e o empoderamento das pessoas, assim como a capacitação e o empoderamento formam uma dimensão distinta necessária para possibilitar que todas as outras dimensões sejam eficazes. Essa dimensão de capacitar e empoderar pessoas **atua como um guia para melhorar outras dimensões e como uma medida de eficácia.**

Ser Nimble significa, mais que tudo, reduzir as barreiras para que os profissionais possam fazer seu melhor trabalho:

- **Capacitar** os colaboradores com as habilidades processos, técnicas, tecnologias e o ambiente para que façam seu trabalho de forma eficiente
- **Empoderar** indivíduos através da segurança psicológica, autoridade descentralizada de decisão, questionamento respeitoso da maneira de trabalhar, fim do trabalho improdutivo e orientação para resultados

"Os profissionais de análise de negócios estão bem equipados para criar segurança psicológica. Se houver transparência, não deve haver ambiguidade nem medo de ser deixado de fora".

Wilna Coetzee, Gerente Sênior, Nedbank

Como detalhado na Figura 10, as barreiras para que os colaboradores façam seu melhor trabalho ocorrem em média 418% mais frequentemente em organizações com "baixa capacidade de serem Nimble" do que nas que têm "alta capacidade". Essa diferença no desempenho das pessoas é extremamente importante e sugere fortemente que a capacidade de absorver mudanças é estrutural. Se todos os

Barreira à Execução do Melhor Trabalho	Frequência de REMOÇÃO dessa Barreira ao Trabalho (A barreira "nunca acontece" ou é "pouco frequente")		
	Baixa capacidade de ser Nimble	Alta capacidade de ser Nimble	Ganho
As pessoas não estão desmembrando problemas grandes rápido o suficiente	3%	39%	13x
As pessoas, na organização, não estão considerando de que forma seu papel influencia as outras partes do negócio	3%	28%	9x
As pessoas não estão descobrindo o que é viável, do ponto de vista de uma solução, com a velocidade necessária	6%	46%	8x
As pessoas não estão devidamente treinadas nessa nova forma de trabalhar	9%	54%	6x
As pessoas não se sentem com autonomia ou responsáveis	12%	60%	5x
As pessoas não estão priorizando de forma eficiente ou as prioridades mudam rápido demais	11%	49%	4x
As pessoas estão agindo sem avaliar direito	11%	43%	4x
As pessoas não estão sendo sistemáticas na forma de trabalhar	15%	47%	3x
As pessoas estão sobrecarregadas e não funcionam neste modelo	23%	58%	3x
As pessoas têm dificuldade em identificar e integrar tecnologias inovadoras	20%	50%	2x
As pessoas que entram ou aderem à empresa não se adaptam rápido o suficiente	26%	51%	2x
As pessoas não compreendem, realmente, o que tem valor para os clientes ou em nossos produtos	18%	36%	2x

Figura 10 - Efeito da Capacitação e do Empoderamento em Organizações Nimble

outros fatores forem iguais, as organizações Nimble têm barreiras muito menores para dificultar a capacidade dos profissionais realizarem seu melhor trabalho. O resultado desses dados pode mudar a forma como as organizações pensam em implementar uma organização de alto desempenho ou avaliar o impacto de componentes importantes para tornarem-se Nimble, tal como o papel da análise dos negócios.

Os dados sobre o desempenho das empresas são claros. As barreiras inibidoras de desempenho têm impacto significativo. Contudo, a questão principal é a sobrevivência contínua de organizações incapazes de reagirem eficazmente à mudança. O elevado número de colaboradores que se sentem sobrecarregados e não empoderados sugere que a satisfação geral dos trabalhadores é menor em empresas que não são Nimble. Estes fatores têm, provavelmente, um impacto negativo na aquisição e retenção de talentos profissionais num mercado altamente competitivo.

Os dados da Figura 11 ilustram que as organizações Nimble atingem um alto grau de capacidade de mudar e criam ambientes de trabalho muito melhores que capacitam e empoderam pessoas. Esse ambiente de "alto nível de mudanças/elevada satisfação" é conquistado quando há uma interseção entre alta capacidade de reagir à mudança, métodos sólidos de trabalho e forte capacidade de análise de negócios.

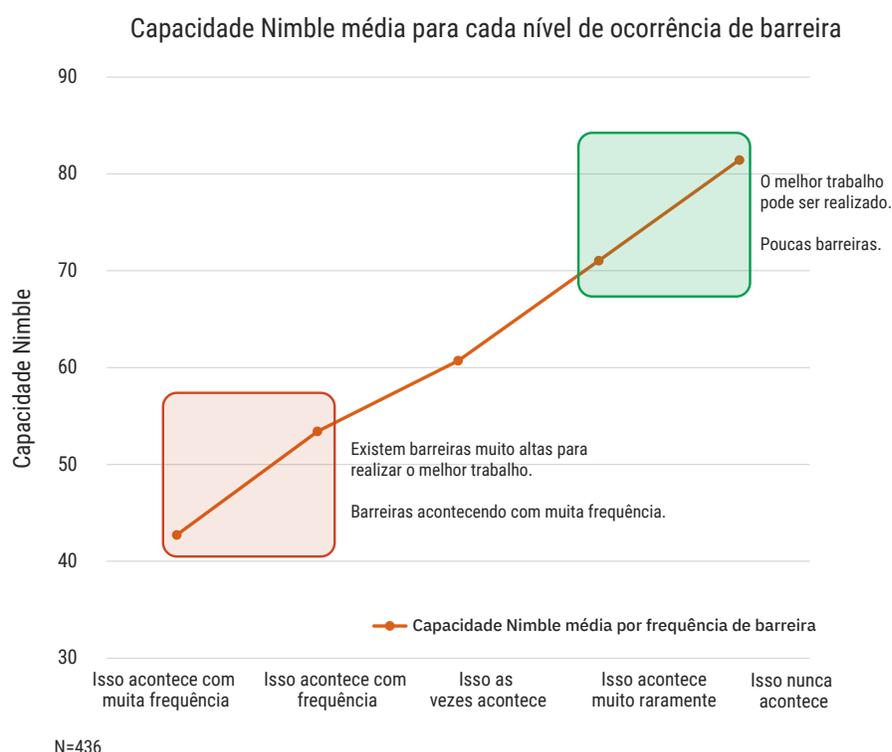


Figura 11 - As Barreiras à Realização do Melhor Trabalho Ficam Menores Quando a Capacidade de Ser Nimble é Alta

"Houve uma enorme mudança interna e alteração da cultura de trabalho. Os analistas de negócios estão liderando essas iniciativas. Em vez de tomadores de pedidos, eles são fazedores de pedidos. Além disso, eles também educam, capacitam e empoderam. É disso que estamos falando".

Joseph Dabat, Chefe de Desenvolvimento e Aplicações, Land O'Lakes



A Segunda Dimensão: Práticas Nimble

"Os projetos dos quais sinto mais orgulho são os que são encerrados no momento certo. Eu pergunto "Por que estamos fazendo isso?" e se a resposta não parar de pé...[o encerramos]"

Russell Mears, Chefe de Análise de Negócios, AstraZeneca

A pesquisa do IIBA identificou oito características de organizações que efetivamente percebem e reagem à mudança. Cada característica leva a uma ou mais práticas inter-relacionadas. A diferença entre característica e prática é ilustrada na Figura 12.

- As características definem o mapa das estruturas organizacionais e dos comportamentos que apoiam a percepção e reação à mudança em uma organização adaptativa
- **As práticas ajudam a construir ou executar com sucesso uma característica e fornecem provas da capacidade de uma organização de executar bem uma característica em escala.** As práticas são redigidas em termos mensuráveis para que se tornem objetivos organizacionais

Características de uma Organização Adaptativa

Oito Práticas Nimble

1	Clareza de propósito e missão: Os líderes difundem e constroem uma compreensão profunda do propósito que se traduz em regras simples de funcionamento, um framework de valores e objetivos para a organização, elaborados de forma que possam ser aplicados diariamente por todos os níveis da organização.	A habilidade de comunicar, agregar valor, alinhar e facilitar a atividade da equipe ao propósito do negócio de forma consistente.
2	Liderança e tomada de decisões descentralizada: A gestão é projetada para apoiar decisões mais rápidas por meio de métodos de auto-atribuição e auto-responsabilização suportados por uma autoridade decisória independente delegada aos níveis mais baixos na organização.	A habilidade de ajudar as equipes a compreender, analisar e decompor problemas de negócio, avaliar o impacto das opções disponíveis e permitir decisões rápidas.
3	Cultura de capacitação e empoderamento dos colaboradores: A aprendizagem e a colaboração são amplamente partilhadas, promovem a humildade como um valor e deliberadamente criam um ambiente de alto nível de confiança que proporciona as ferramentas necessárias para que o trabalho seja realizado (capacitação), estimula os indivíduos a partilharem suas melhores ideias e a implementar suas ideias (empoderamento).	A habilidade de apoiar equipes independentes e empoderadas que questionam, respeitosamente, o status quo e a orientação do produto.
4	Enfoque no fluxo de valor para o cliente e para o mercado: Os postos de escuta são arquitetados na organização com o objetivo de reunir fatos para acelerar a compreensão, e há funções que se destacam pela articulação do que é valioso e medem o valor entregue ao cliente e ao mercado.	A habilidade de visualizar, identificar e avaliar as oportunidades de melhoria e de traduzi-las em termos do que é viável e valioso para o negócio e/ou o cliente.
5	Prioriza verbas com base em um modelo orientado a resultados de negócio: Os recursos da organização são atribuídos dinamicamente a elementos menores de valor dentro de um programa maior de mudanças, apoiados pela habilidade de a organização: 1) conduzir uma análise corporativa eficaz que orquestre as mudanças nas verbas deste modelo; 2) definir resultados maiores decorrentes de uma sequência de resultados menores; 3) custear esses resultados menores independentemente do resultado maior com base nas necessidades dos stakeholders interdependentes.	A habilidade de financiar resultados, em vez de projetos, inclusive com a priorização do valor que iniciativas incrementais proporcionarão aos usuários e o encerramento dos trabalhos que não estejam alinhados com esse valor.
6	Uso de alocação dinâmica de talentos: As habilidades alocadas para apoiar a mudança são adicionadas ou subtraídas conforme as capacidades são necessárias na organização usando uma estrutura de equipes flexível e com recursos especializados internos ou externos que forneçam as habilidades cruciais para permitir resultados específicos.	A habilidade de permitir que conjuntos de habilidades atribuídos dinamicamente funcionem bem juntos.
7	Equilíbrio entre rigor e flexibilidade nos processos: Os processos na organização são construídos para: 1) minimizar o número de processos distintos e variações; 2) valorizar a atenção dedicada mais que a rigidez; 3) assegurar que a experiência dos stakeholders no processo seja cuidadosamente orquestrada e eficiente quando envolver um processo principal ou variante essencial.	A habilidade de equilibrar rigor/consistência e flexibilidade nos processos ao mesmo tempo em que entrega valor e satisfaz as necessidades do negócio.
8	Desenvolvimento de um forte núcleo de tecnologia, arquitetura de dados e padrões: A análise de sistemas e a análise orientada por dados de negócio (Analytics) apresentam uma velocidade de mudança crescente como resultado de ter menos sistemas, uma arquitetura central mais forte e padrões estáveis, bem como o enfoque no investimento tecnológico em inovação e realização do valor para os stakeholders.	A habilidade de reunir negócios, clientes e tecnologia para direcionar valor, melhorar produtos e serviços, e aprimorar o desempenho da equipe.

Figura 12 - Características das Organizações Adaptativas e a Relação dessas Características com as Oito Práticas de Organizações Nimble

O teor das oito práticas Nimble consta da Figura 13. As organizações que executam bem essas práticas superam amplamente seus concorrentes que não o fazem. **Essas práticas devem ser devidamente apoiadas e constantes em toda a empresa - essas oito práticas⁵ são a essência do que torna uma organização Nimble.**



Figura 13 - As Oito Práticas de uma Organização Nimble

Descoberta 1: Organizações Nimble não Surgem do Nada ou ao Tentar Fazer Mais com os Recursos Existentes

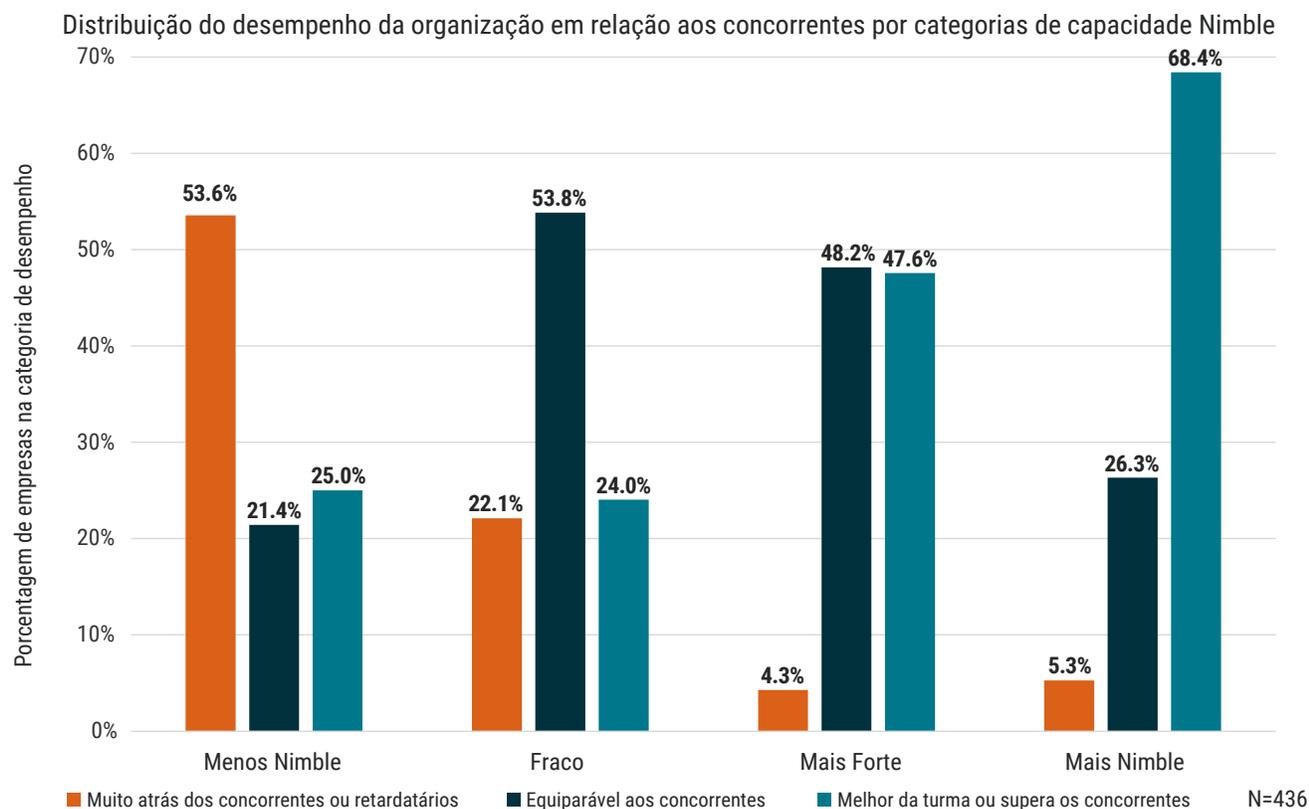


Figura 14 - Distribuição das Organizações por Categorias de Capacidade de ser Nimble

Os dados da Figura 14 mostram, claramente, que embora seja possível às organizações que não são Nimble alcançar um bom desempenho, é improvável que o façam. É duas vezes mais provável que uma organização fique para trás da concorrência caso tenha baixa capacidade de perceber e reagir à mudança.

⁵ Apresentamos aqui o resumo das práticas. Veja o Apêndice A para a redação exata das práticas utilizadas na pesquisa.



Ser Nimble implica que a organização deve implementar as práticas que apoiam as habilidades, os métodos e as características necessárias para efetivamente empoderar e capacitar pessoas a fazerem seu melhor trabalho.

Descoberta 2: As Oito Práticas Nimble são Observáveis e Mensuráveis

Os executivos que responderam à pesquisa foram *notavelmente bons em perceber a presença de lacunas de desempenho* nas oito práticas identificadas. Os executivos podem ter o anseio comum de ter as características de uma organização Nimble, como "clareza de propósito e missão", "tomada de decisão descentralizada", ou uma "cultura de capacitação e empoderamento", mas o êxito na adoção dessas características é difícil de ser mensurado. Por outro lado, as oito práticas são precisamente observáveis pelos líderes de uma organização, e todas estão altamente correlacionadas com melhorias no negócio. O enfoque na melhoria do desempenho nessas oito práticas proporciona um roteiro para aumentar a habilidade de uma organização de perceber e reagir à mudança.

Descoberta 3: As Oito Práticas Nimble Melhoram os Resultados de Negócio

A inovação contínua é uma condição inerente a ser Nimble. Do ponto de vista do CEO, as práticas listadas na Figura 13 podem ser facilmente identificadas, mas não devem ser vistas como um estado final. O objetivo é ir subindo a barra em relação ao desempenho organizacional através da implementação contínua e melhoria dessas oito práticas.

Os resultados da pesquisa são claros quanto ao desempenho mensurável. Organizações que perseguem continuamente estes objetivos:

1. Apresentam desempenho superior ao de seus concorrentes (Figura 8)
2. São mais eficientes em relação a mudança (Figura 1)
3. Possuem menos barreiras que impedem os profissionais de realizar seu melhor trabalho (Figura 10)
4. São mais adaptativas para mudar de forma escalável, independentemente do tamanho (Figura 22)

A implementação destas oito práticas para que a organização possa exibir características Nimble requer que mudanças estratégicas, culturais e organizacionais aconteçam juntas. **Conforme ilustrado anteriormente na Figura 8, as organizações que implementaram essas práticas superam largamente suas concorrentes em todas as dimensões mensuradas.**

A Terceira Dimensão: Métodos de Trabalho

"Alguns são muito disciplinados com o Ágil, mas se perdem nas metodologias. Você tenta fazer como num processo, mas, na realidade, as empresas não funcionam assim. A maioria dos problemas no Ágil ocorre quando as pessoas fazem Ágil sem serem ágeis".

*Jack Packham, Analista de Negócios (Ágil) Líder de Capítulo, Optus
e Matthew Corringham, Diretor Adjunto, Delivery Capability, Optus*

O Ágil, Ágil Escalado (Scaled Agile), Lean e Seis Sigma são todos exemplos de *abordagens ou métodos de trabalho*. Todos são compostos por uma série de processos, técnicas, papéis e habilidades necessários para realizar tarefas ou organizar o trabalho de uma determinada maneira. São técnicas como *planejamento puxado*. Na construção Lean ou técnicas como o gerenciamento de backlog, sprints e histórias de usuários no Ágil que definem como uma organização realiza seu trabalho.

A pesquisa revela que 92% das organizações com o nível mais alto de capacidade Nimble utilizam vários métodos híbridos, com mais de um sendo usado regularmente ou como base do modelo de funcionamento do negócio. O contrário ocorre nas organizações com menor capacidade Nimble, e um terceiro grupo não consegue sequer implementar um método para ser regularmente utilizado.

Ao investigar métodos de trabalho, foram identificadas duas conclusões:

Descoberta 1: O resultado de todos os métodos testados é aproximadamente o mesmo

A figura 18 ilustra que todos os métodos são aproximadamente equivalentes quanto à melhoria e o retorno do investimento (ROI) alcançado. A pequena diferença de desempenho entre métodos não se compara a grande diferença de desempenho atribuída a organizações Nimble.

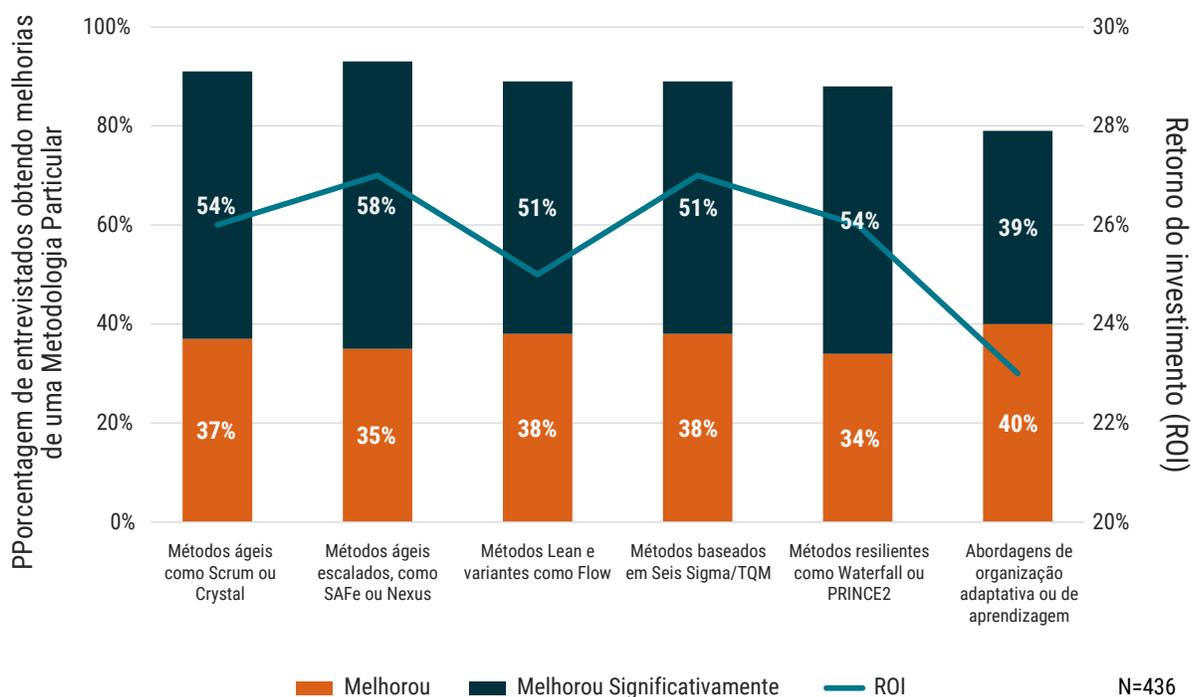


Figura 15 - Nenhum Método é Inerentemente Superior aos Outros Métodos

A pesquisa do IIBA conclui que é mais importante para as empresas institucionalizar uma pequena carteira de métodos e sintonizá-los com as necessidades da organização do que assumir que qualquer método em particular irá mudar dramaticamente o desempenho.

Descoberta 2: O sucesso na implementação de um método é afetado negativamente quando a capacidade de análise de negócios não é adequada

"A implementação do método Enterprise Agility levou a uma mudança interna maciça...Queremos aumentar o nível de envolvimento com os nossos parceiros de negócio. Queremos que a nossa equipe [de profissionais de análise de negócios] antecipe o que precisamos fazer. Quanto mais nos integramos no nosso negócio, mais podemos equilibrar o que realmente precisa de ser feito do ponto de vista estratégico e onde está o maior valor, em vez de dizer "isso é só barulho e não precisamos fazê-lo" - trazemos os parceiros de negócios para o processo de planejamento".

- Joseph Dabat, Chefe de Desenvolvimento e Aplicações, Land O'Lakes

Há fortes evidências, mostradas na Figura 19, de que a capacidade de análise de negócios é essencial para a adoção de melhores métodos de trabalho. É 50% mais provável que as organizações institucionalizem um método quando a capacidade de análise de negócios é forte. Essa descoberta é consistente em todos os métodos de trabalho.

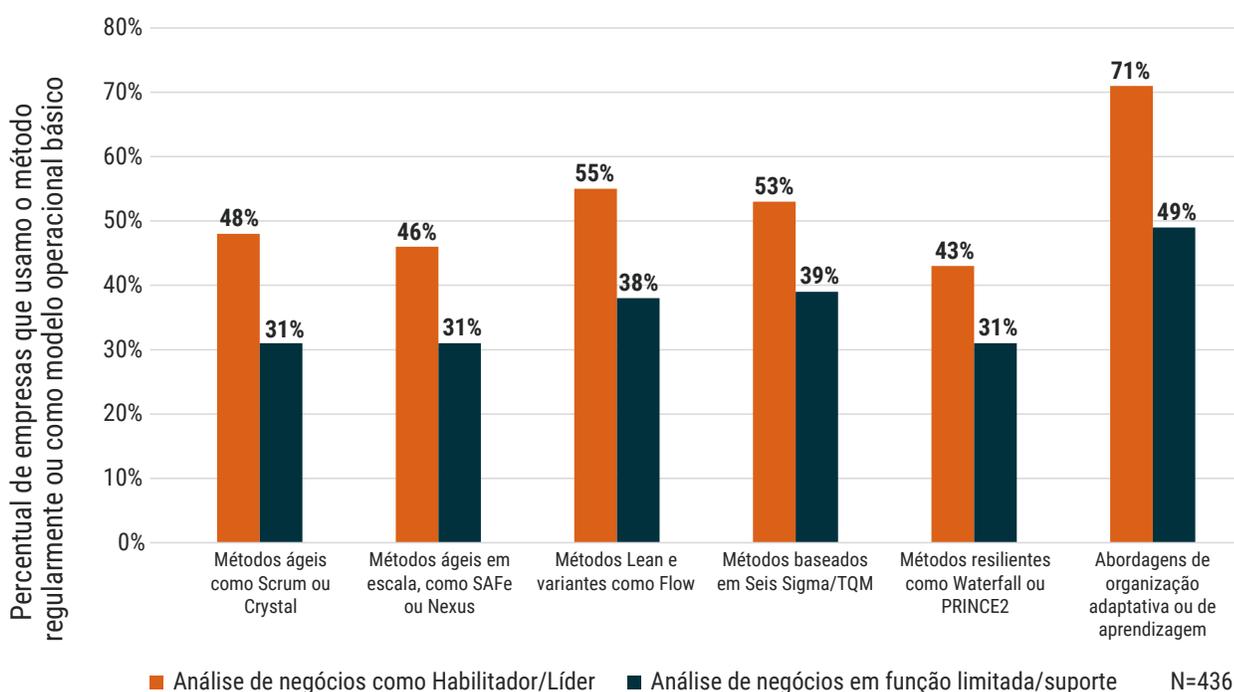


Figura 16 - É muito menos provável que haja uma ampla adoção de um método quando não há capacidade de análise de negócios

Os métodos de trabalho conseguem um desempenho muito melhor quando a análise de negócios se faz presente **liderando e habilitando** as oito práticas de Nimble identificadas para perceber e reagir eficazmente à mudança. São necessários métodos para ajudar as organizações a se concentrarem em certas formas de trabalho mais eficientes.

"[Para que o Nimble funcione], precisamos ter clareza de visão e missão, exigindo a realização de mudanças e aceitando o fato de que a mudança é contínua.. Há necessidade de haver um ambiente que possibilite isso, de atribuir responsabilidade a níveis hierárquicos mais baixos e empoderar suas equipes para que tomem decisões todos os dias".

Pia Andrews, Chefe de Transformação de Benefícios, Governo do Canadá

Quando uma organização não é Nimble, é muito difícil implementar novos métodos Com base nos resultados dessa pesquisa, a introdução e adoção de métodos pode ser melhorada através da implementação das outras dimensões de uma organização Nimble. Os métodos específicos testados nessa pesquisa e incluídos no levantamento são:

1. Desenvolvimento do Ágil e as suas variantes como o Scrum, Kanban, XP, Crystal ou DSDM;
2. Métodos de ágil escalado (Scaled) ou corporativo (Enterprise) como SAFe, Scrum@scale ou Nexus;
3. Lean (Agile/Manufacturing/Startup) e variantes como Flow System;
4. Seis Sigma e outras variantes de TQM (gestão da qualidade total);
5. Métodos sustentáveis como PRiSM ou GreenPM;
6. Métodos resilientes como Waterfall, PRINCE2, CERT, ou Process Resilience Analysis Framework;
7. Abordagens adaptativas ou baseadas em organizações de aprendizagem.

Os dados acima ilustram que o método **não é** o resultado - por exemplo, o fato de usar o Ágil não significa que uma organização seja ágil. Os métodos entram e saem da lista de favoritos, não são mutuamente exclusivos, podem ser aplicados de maneira combinada e variam na forma como são prescritivos nas técnicas utilizadas. O que há em comum é que todos os métodos incorporam estruturas de trabalho, de maneira que todos numa organização ficam alinhados aos processos relacionados à maneira como o trabalho é executado e com as técnicas, práticas e habilidades necessárias para que o trabalho seja executado de uma determinada maneira que foi estabelecida. Qualquer método de trabalho pode fornecer os resultados desejados quando utilizado nas circunstâncias apropriadas. Mas a taxa de sucesso pode ser melhorada de maneira dramática se estiver associada a técnicas de análise de negócios.

"O papel [da análise de negócios] é crucial. Vejamos o conceito de Produto Mínimo Viável (MVP). Ainda enfrentamos dificuldades e estamos aprendendo quando se trata de pegar aquilo que no passado teria sido um projeto grande e dividi-lo em histórias, pontos de história, etc. Isso não é fácil de fazer. Os profissionais de análise de negócios estão a frente dessa atividade. Eles desmembram os requisitos em frações menores para trabalho incremental. Mas os profissionais de análise de negócios precisam de liderar a mudança. Será que estão preparados para o fazer isso? Tem que ser meio a meio. É como perguntar - Você é um corredor de maratona ou um velocista? Muito poucos podem ser as duas coisas; mas os profissionais de análise de negócios precisam ser".

Rino Rondinone, CIO, Green Shield Canada



A Quarta Dimensão: Análise de Negócios

"A análise de negócios como uma profissão é absolutamente necessária. Tentamos empurrá-la para quem desempenha o papel de dono do produto/negócio, mas a pessoa acabou ficando com um excesso de responsabilidades (tendo que conduzir cerimônias, mapear o roadmap, definir a visão, comunicar-se com os stakeholders, priorizar backlog). No início não tínhamos nenhum analista de negócios. (A maioria dos) donos de produtos eram SMEs (Especialistas no Domínio de Negócio) com experiência em um domínio de negócio, mas não em análise de negócios e não tinham a profundidade e a vastidão de conhecimentos ou os relacionamentos no Optus que os profissionais de análise de negócios têm. A necessidade ficou rapidamente evidente. [Nós] precisávamos de alguém que auxiliasse o dono do produto a habilidade [dos analistas de negócios] de entendimento dos requisitos e de criação e manutenção do backlog tinha sido perdida. Muitos detalhes estavam passando despercebidos; não estava sendo eficiente e estava demorando muito. Os donos de produtos pediram apoio e solicitaram diretamente o envolvimento dos analistas de negócios".

Jack Packham, Chefe de Sucursal, Análise de Negócios, Optus

Conforme definido pelo IIBA® em *Um Guia para o Corpo de Conhecimento da Análise de Negócios* (BABOK® Guide), análise de negócios é a **"a prática de habilitar mudanças em uma corporação, definindo necessidades e recomendando soluções que ofereçam valor aos stakeholders"**.^{xi} A profissão de analista de negócios tem por objetivo **viabilizar mudança de maneira eficaz**. A figura 15 deixa clara a importância da análise de negócios para que uma organização se torne Nimble. Há uma forte correlação entre as organizações que utilizam a capacidade de análise de negócios em cargos de liderança em todas as oito práticas Nimble identificadas e as organizações que ultrapassam suas concorrentes ou que são as melhores da turma.

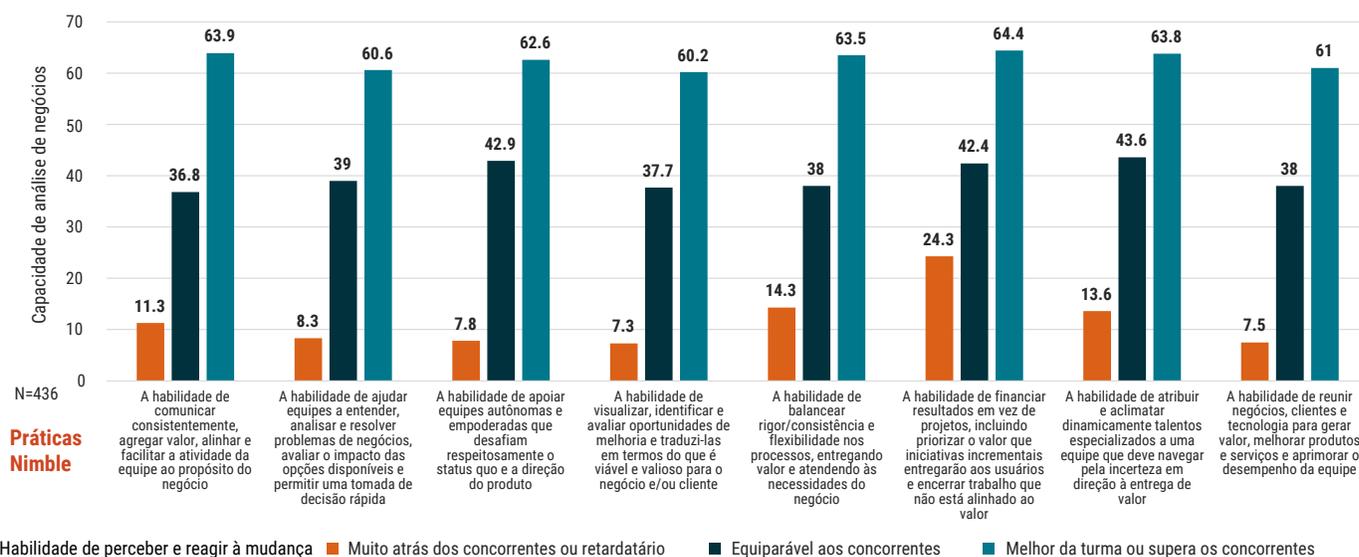


Figura 17 - Toda Prática Nimble é Aprimorada Quando é Habilitada por uma Forte Capacidade de Análise de Negócios

As habilidades dos profissionais de análise de negócios para habilitar a mudança têm sido reconhecidas como importantes. Essa pesquisa quantifica a magnitude da importância: É improvável que uma organização com fraca capacidade de análise de negócios seja Nimble.

Como a Análise de Negócios Apoia uma Organização Nimble

Saber que a análise de negócios é essencial é diferente de implantar de fato a capacidade de análise de negócios de maneira eficaz. A implantação das habilidades de análise de negócios profissional deve estar alinhada aos objetivos de uma organização, e esses profissionais devem ser responsabilizados por resultados de negócio.

Para fornecer orientação, o IIBA desenvolveu e testou 32 capacidades⁶ de análise de negócios que constam do Apêndice A. Verificou-se que todas as 32 apresentam forte correlação com melhorias observadas no desempenho organizacional. Foram feitas três descobertas específicas:

⁶ Essas poderiam ser mais adequadamente descritas como "competências organizacionais", mas o IIBA prefere o termo "capacidades" (capabilities) para se referir à competência de muitos indivíduos aplicada à organização. Essa observação é para que se tenha clareza em relação à utilização do termo na arquitetura corporativa.

Descoberta 1: A análise de negócios é essencial para melhorar o desempenho organizacional

O IIBA testou, especificamente, o papel da análise de negócios e verificou que uma capacidade significativamente superiores de análise de negócios tem relação direta com desempenhos organizacionais superiores, conforme mostra a Figura 16.

A razão encontra-se na Figura 15, que mostra que práticas Nimble são invariavelmente melhor executadas na presença de uma forte capacidade de análise de negócios.

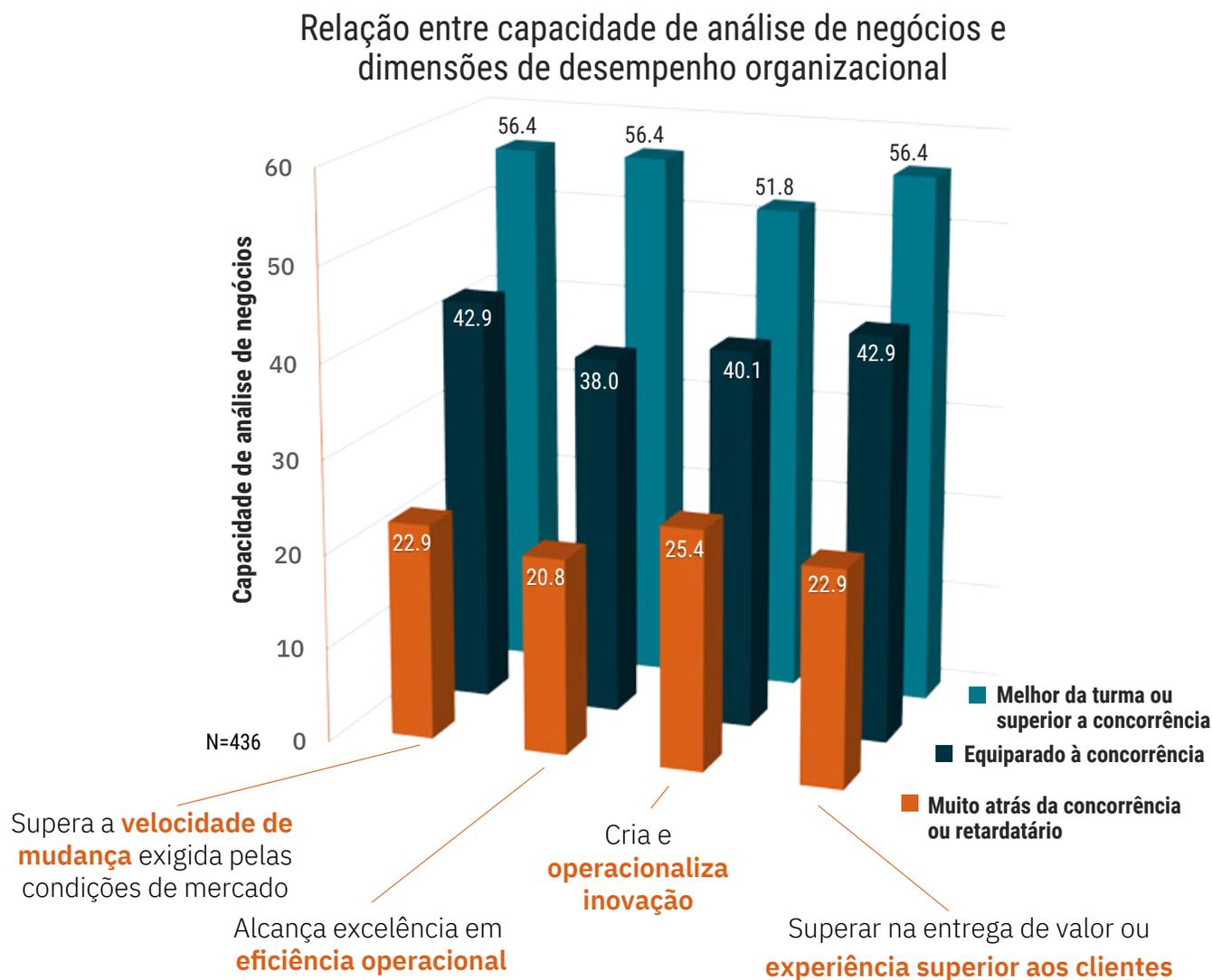


Figura 18 - A Capacidade de Análise de Negócios está Diretamente Relacionada com a Superioridade no Desempenho Organizacional

Descoberta 2: Os profissionais de análise de negócios devem ser responsabilizados pelos resultados de negócio

É um equívoco acreditar que a análise de negócios seja simplesmente um papel de apoio orientado à execução de tarefas, que se limita à definição de requisitos ou à documentação de tarefas. As organizações que mantêm este equívoco apresentam, invariavelmente, mau desempenho, como ilustra a Figura 17. Contudo, o papel de líder/guia não coloca necessariamente o analista de negócios em uma posição hierarquicamente superior na organizacional ou o torna um executivo. Ser líder/guia significa que a gerência procura a organização de análise de negócios para navegar as incertezas e, da mesma forma, para agregar valor. A função de análise de negócios torna-se responsável por ter as habilidades corretas e por entregar resultados de negócio.

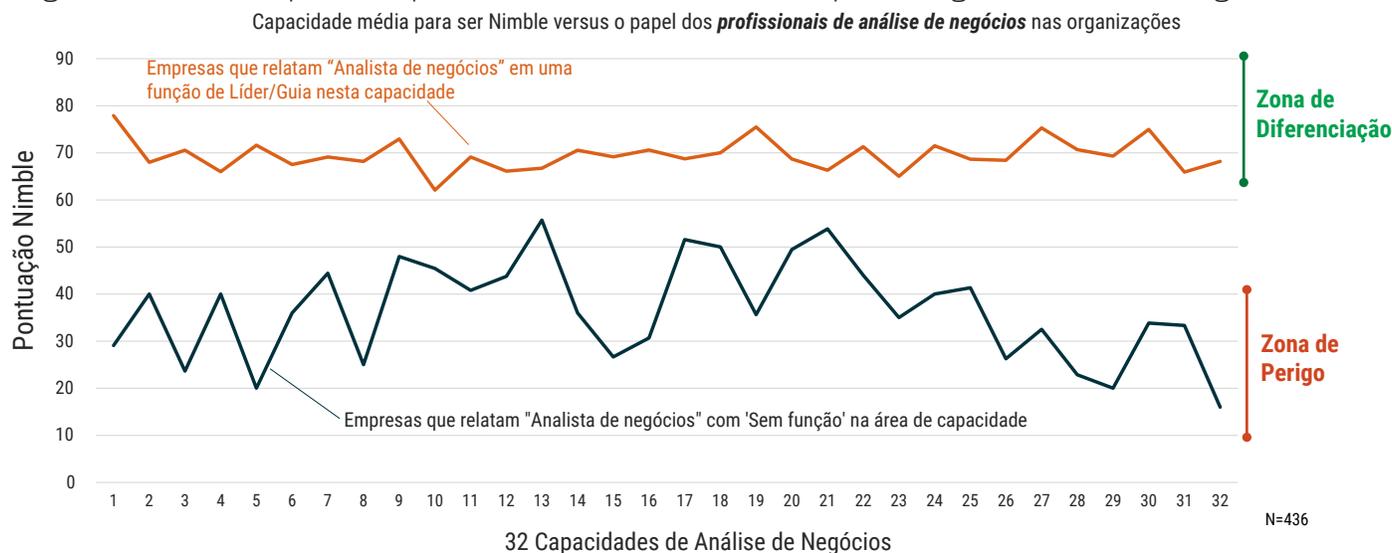


Figura 19 - Profissionais de Análise de Negócios num Papel de Liderança ou Atuando Como Guias, Comparado com Os que Não Têm Atribuição em uma Área de Capacidade

Estabelecer os indicadores-chave de desempenho (KPIs) para um Centro de Excelência ou Comunidade de Prática de análise de negócios sempre foi um desafio. Por exemplo, alguns ainda usam o pensamento ultrapassado em torno da medição de sucessos ou fracassos na mudança de requisitos como um KPI. Essa pesquisa sugere que um conjunto inteiramente novo de medidas relacionadas com responsabilidade, desempenho organizacional e redução de barreiras ao melhor trabalho pode ser mais apropriado se as habilidades e capacidades corretas de análise de negócios forem também implementadas dentro da organização. Profissionais não qualificados de análise de negócios não proporcionam a capacidade de mudança.

"A pesquisa do IIBA alinha-se com o que vivenciamos ao longo dos últimos três a cinco anos. Nós deixamos de priorizar a análise de negócios, mas rapidamente nos demos conta de que o trabalho ainda precisava de ser feito. Então, contornamos a situação com o crescimento da nossa capacidade de análise de negócios, e eu diria que somos agora fortes nas oito áreas identificadas. Não posso dizer que as pessoas tenham se sentido empoderadas no início dessa jornada, apesar da direção executiva. Foi uma transformação. Agora, nota-se a delegação de maior autonomia e a percepção mais forte, em toda a empresa, de empoderamento individual à medida em que a UnitedHealth continua a melhorar".

Graeme Davidson, Diretor de Análise de Sistemas de Negócio, UnitedHealth Group



O Nimble é uma Capacidade, não um Método de Trabalho

Nimble é a capacidade escalável *de uma organização* perceber e reagir à mudança através de quatro dimensões igualmente importantes que a ajudam a se adaptar com velocidade e precisão. Como uma capacidade, ser Nimble tem os seguintes atributos:

- 1. Mensurável.** O Nimble tem características definidas, sendo que a existência ou ausência dessas pode ser avaliada. Uma capacidade de negócios é definível e mensurável.
- 2. Escalável.** Capacidades de negócio (business capabilities) têm capacidade (capacity: o volume de trabalho que a capacidade de negócios pode suportar). A melhoria das capacidades de negócio aumenta a capacidade de mudança. Como ilustra a Figura 22, organizações de qualquer tamanho podem ser Nimble porque a capacidade é escalável em um negócio. Organizações Nimble têm uma maior habilidade de fazer mudança de forma escalável, de maneira que apesar do tamanho e da taxa de crescimento, uma olhada rápida no desempenho dos colaboradores e da organização, discutida anteriormente neste relatório, valida a conclusão de que essas organizações são mais eficazes na produção de resultados.
- 3. Adaptável.** Tornar-se Nimble não significa seguir uma sequência específica de investimentos, nem adotar-se tornar ágil, nem um conjunto de métodos, nem atender a condições previamente determinadas. Nimble é fomentado por todos os níveis hierárquicos ao se determinar quais lacunas de capacidade estão criando barreiras e determinar quais práticas e capacidades têm maior valor na resolução de problemas e adaptação para que se possa melhorar nos níveis corporativo, de equipe e individual.

A pesquisa do IIBA afirma que *qualquer organização pode tornar-se Nimble*. Além disso, a pesquisa do IIBA demonstra que ser Nimble deve ser uma meta essencial para as organizações que procuram competir de maneira eficaz no atual mundo dos negócios.

As dimensões declaradas para se tornar Nimble não prescrevem uma receita específica. Por ser uma capacidade, o Nimble identifica características (estratégias), práticas (metas), dimensões de soluções, competências, bem como habilidades específicas de análise de negócios e práticas profissionais que podem ser utilizadas para permitir a uma organização perceber e reagir melhor à mudança.

A armadilha da maturidade

Capacidades de negócio têm graus de maturidade. Mas estabelecer a maturidade como uma meta a ser alcançada é uma armadilha para as organizações que procuram progredir através de um sistema de classificação e benchmark em direção a condições ou alvos de desempenho pré-definidos. Embora essa abordagem possa funcionar bem na implementação de um método, a pesquisa do IIBA mostra que essa abordagem é contraproducente para organizações Nimble.

Enfocar numa meta de maturidade à custa de resultados de negócio afasta as organizações exatamente daquilo que as organizações Nimble bem sucedidas precisam conseguir - *serem continuamente mais eficientes em adaptação e melhoria*.

Considere medir o quanto uma organização é Nimble no seguinte contexto: O estado ideal de perceber e reagir à mudança e criar uma organização próspera existe quando práticas Nimble, análise negócios e métodos de trabalho permitem que as pessoas realizem seu melhor desempenho (ou seja, as barreiras à realização do trabalho tornam-se baixas). A pesquisa do IIBA documenta como as organizações podem evoluir para serem inteligentes, adaptáveis, ágeis, mas o mais importante, tornem-se capazes de implementar com êxito imperativos estratégicos fundamentais para a viabilidade da empresa no longo prazo. Esta abordagem não tem um estado final ou meta de maturidade, mas proporciona uma compreensão de áreas que *atualmente requerem atenção*.

Medir em que nível uma organização é Nimble exige:

- Ferramentas para diagnosticar e melhorar a habilidade de uma organização de reagir à mudança;
- Prioridades e enfoque para habilitar a aceleração do desenvolvimento de habilidades e melhoria do desempenho; e
- Governança sobre a forma como uma organização estabelece prioridades e melhora as suas capacidades Nimble e escala sua responsividade.



Medição da capacidade de ser Nimble

Abordagens divergentes medem resultados semelhantes

Há três medidas e um resultado ilustrados na Figura 20 que trabalham juntos para permitir que se compreenda a capacidade de uma determinada organização perceber e reagir à mudança e estão altamente correlacionados com o alcance de melhores resultados organizacionais.

As medidas são:

- 1. Definidas.** Nimble tem definição e abordagem de medição claras. Essa medição é simples, o que a torna aplicável a organizações de todos os tamanhos.
- 2. Implementáveis.** A abordagem da medição está embutida numa interpretação da de negócio, e tem uma qualidade de diagnóstico que torna o ato de medir útil para o negócio.
- 3. Detalhadas.** Cada medida é elaborada em termos de como poderia ser utilizada dentro de uma determinada empresa.

Medida 1: Capacidade Nimble

Mede Como a Empresa Executa as Oito Práticas de uma Organização Nimble

Medida 3: Quando Estão Alinhadas, Aumentam a Capacitação e o Empoderamento dos Colaboradore

Mede a Força da Capacidade de Análise de Negócios que Apoia uma Organização Nimble

Medida 2: Capacidade de Análise de Negócios

Figura 20 - As Três Medidas de Ser uma Organização Nimble

Capacidade Nimble: Medida do Desempenho Organizacional

A capacidade de ser Nimble é calculada analisando-se o desempenho da organização nas práticas identificadas relacionadas à perceber e reagir à mudança:

1. Os pesquisados foram convidados a classificar o estado atual de adas práticas Nimble relacionadas (ver Apêndice A) em sua organização. O IIBA utilizou uma escala de 1 a 5 (1) Muito ruim, (2) Ruim, (3) Média, (4) Boa, (5) Excelente.
2. O IIBA subtraiu da pontuação do estado atual acima à diferença entre o que a organização relatou ser necessário para estar no nível dos concorrentes e a classificação da situação atual.
3. O IIBA somou e normalizou a pontuação numa escala de 1 a 100.

Dentro de uma organização, há muitas formas que este método poder ser ampliado para permitir uma compreensão mais detalhada e variada do desempenho nas práticas associadas às melhores organizações do gênero. Há três temas amplos a serem considerados ao se medir a capacidade Nimble:

A capacidade Nimble é uma medida de uma capacidade de negócio escalável. Capacidades de negócio têm complexidades, estejam essas relacionadas com seus indivíduos, grupos, divisões ou com a empresa. Capacidades de negócio têm entradas, valor produzido, restrições, habilidades, processos ou métodos subjacentes e atividades que são realizadas, bem como liderança e direcionamento que orientam sua formação. Muitos aspectos da capacidade e de suas práticas poderiam ser considerados como componentes fundamentais para que uma organização seja Nimble.

A abordagem da medida deve ser prontamente compreendida pelos executivos. As oito práticas Nimble formam o âmago dessa abordagem top-down (de cima para baixo) de medir a capacidade de uma organização de perceber e reagir à mudança com precisão e rapidez. No entanto, o grau de análise investido na medida depende de como os resultados da medida serão utilizados. Por exemplo, a técnica para coletar os resultados poderia ser uma conversa informal, uma mesa redonda de diálogo aberto, uma pesquisa, um método Delphi ou uma avaliação profunda feita por uma consultoria. Nesse método de medição, o elemento mais essencial é que as respostas sejam tanto compreendidas como adequadas ao propósito do negócio.

A meta da capacidade Nimble proporciona uma métrica para melhoria contínua. Um bom teste das métricas da capacidade Nimble é verificar se a medida identifica formas de melhorar sistematicamente ao longo do tempo. Uma empresa que investe em sua capacidade de perceber e reagir à mudança precisa se concentrar em melhorar gradualmente e não em obter uma determinada pontuação final.

Capacidade de Análise de Negócios: O Papel dos Profissionais de Análise de Negócios na Organização

Este estudo mostra evidências de que a capacidade Nimble (Figura 8) e a capacidade de análise de negócios (Figura 16) se fundem através de métodos de trabalho para produzir melhores resultados de negócio. Observar a capacidade de análise de negócios é um método igualmente válido de avaliação organizacional *bottom-up (de baixo para cima)*.

Nessa pesquisa, o IIBA identificou 32 capacidades (Apêndice A) de análise de negócios que devem estar presentes para criar e habilitar uma organização Nimble. O IIBA descobriu que a maior diferença estatística no desempenho de empresas era:

- "Quando a análise de negócio e o analista de negócios" **desempenham um papel de liderança/guia o resultado foi mais positivo para as empresas;**
- "Quando a análise de negócios e o analista de negócios" **têm papel nulo ou limitado, os resultados gerados para a empresa foram negativos.**
- Em ambas as direções, o intervalo de confiança de todos os fatores foi de 95%.

As grandes diferenças observadas no desempenho das empresas ocorrem em função da natureza específica do papel de análise de negócios e em fazer com que os analistas de negócios sejam responsáveis pelos resultados de negócio.

A capacidade de análise de negócios é um índice de pontuação utilizado pelo IIBA para analisar os resultados de pesquisas, como descreve a Figura 21. A estrutura dessa pontuação é simples: adiciona pontos se a análise de negócios e o analista de negócios desempenharem um papel de líder/guia, subtrai pontos se não houver o papel ou se o papel for limitado, e, então, somam-se os pontos de todas as 32 competências listadas no Apêndice A.

Assim como a capacidade Nimble, a capacidade de análise de negócios pode ser medida de diferentes formas que são mais ou menos adequadas a depender das circunstâncias. Por exemplo, conforme descreve a seção 10.6.3.6 do **Guia BABOK®**, a utilização de uma Análise de Gaps daria uma ideia melhor de como as capacidades estão apoiando práticas Nimble, bem como abririam discussões em equipe, entrevistas estruturadas com executivos e oportunidades para aplicação de outros métodos. A avaliação da capacidade de análise de negócios envolve um conjunto diferente de questões, como descrito abaixo.

A capacidade de análise de negócios requer treinamento, mentoria, desenvolvimento profissional e uma visão clara dessa função de negócio. A capacidade de análise de negócios pode ser amadurecida ao se reforçar o modelo subjacente de habilidades/competências, ao aprofundar a maneira como a prática é gerida e ao promover engajamentos de negócio consistentes.

Capacidade e responsabilidade profundamente integradas. A compreensão sobre o que tem valor para o negócio depende de que se compreenda intimamente como o negócio funciona, como diagnosticar, navegar as incertezas e como engajar o time de negócio no contexto. Um profissional de análise de negócios deve compreender profundamente o que gera valor para o negócio e ter maior responsabilidade pelos resultados.

Aplicação das habilidades e conhecimentos desvinculados dos títulos do cargos. O papel de um profissional de análise de negócios é estratégico no contexto de uma organização Nimble. O conjunto de

Papel do Analista de Negócios	O que o IIBA constatou	Pontuação utilizada
Líder/ Guia	Existe uma forte correlação positiva entre a análise de negócios ocupando um papel de liderança e a melhoria do desempenho da empresa (estatísticas com 95% de confiança)	Pontuação +2
Recurso/ Facilitador	Diferencia	Pontuação +1
Apoio	Não parece diferenciar	Pontuação 0
Nenhum papel Papel limitado	O desempenho nos negócios tem um resultado negativo quando a análise de negócios não desempenha "papel nenhum" ou quando esse "papel é limitado" (95% confiança)	Pontuação -1

Figura 21 - Cálculo da Pontuação da Capacidade de Análise de Negócios

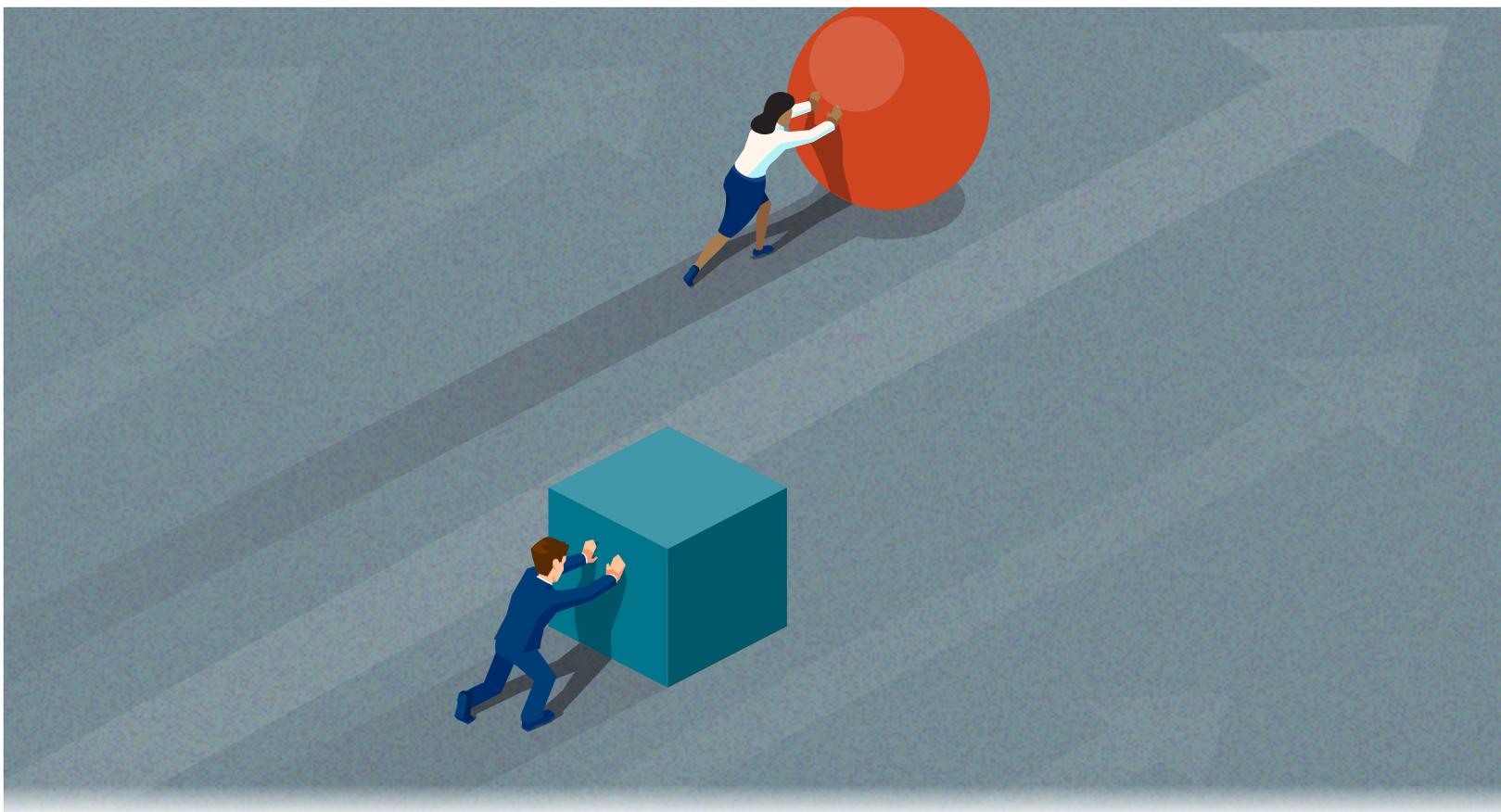
habilidades é tanto amplo na forma como o profissional de análise de negócios poderia estar envolvido como profundo, em termos de habilidades, competências, técnicas e mentalidade.

Uma das principais conclusões da pesquisa do IIBA é de que a capacidade de ser Nimble é mensurável, independentemente da direção em que se observe: de cima para baixo, para os resultados de desempenho, ou de baixo para cima, para as competências de análise de negócios de uma organização.

1. A melhoria incremental na capacidade de cumprir os objetivos de uma organização Nimble está fortemente correlacionada com a melhoria incremental nos resultados.
2. Como ilustra a Figura 22, o desempenho não depende do tamanho da empresa. A capacidade de ser Nimble é escalável quando é construída em torno de práticas identificadas e é administrada por profissionais de análise de negócios devidamente treinados e alinhados.

Tamanho da empresa	Total (N=436)	Força em Práticas Nimble			
		Mais fraco	Fraco	Forte	Mais forte
1 a 499	0%	0%	0%	0%	0%
500 a 999	33%	37%	27%	38%	31%
1.000 a 2.499	24%	19%	26%	24%	26%
2.500 a 4.999	14%	15%	10%	11%	10%
5.000 a 9.999	10%	9%	8%	7%	16%
10.000 ou mais	22%	21%	30%	20%	17%

Figura 22 - Proporção de empresas que são Nimble ou não são Nimble por tamanho



Seja Nimble, Conclusões

A pesquisa do IIBA revela os ganhos em desempenho que ocorrem quando uma organização tem a capacidade de perceber e de reagir à mudança, bem como a relação entre agilidade de negócios e análise de negócios da perspectiva do *valor ganho e dos resultados alcançados*. Essa pesquisa reúne as dimensões de uma organização Nimble por meio de uma abordagem completa, quantificada e mensurável, apoiada por dados de uma vasta pesquisa.

A capacidade de ser Nimble é desenvolvida por meio de quatro dimensões igualmente importantes que permitem a uma organização perceber e reagir à mudança tanto com precisão como com rapidez. Elas incluem:

- Capacitar e empoderar pessoas;
- Diferentes práticas;
- Métodos de trabalho;
- Análise de Negócios.

As pesquisas mostram que o papel da análise de negócios evoluiu: o enfoque deixou de ser o de simplesmente realizar tarefas que produzem entrada para se tornar uma competência que se envolve contextualmente para produzir resultados de negócio, conforme demonstram as melhores organizações de cada categoria.

Organizações Nimble têm em seu âmago oito práticas. Quando qualquer uma dessas oito práticas constitui um ponto fraco, a organização perde a habilidade de se adaptar e se torna um local ruim para trabalhar. Além disso, o ritmo e a complexidade das mudanças estão aumentando. Essas oito práticas Nimble se tornarão ainda mais valiosas ao longo dos próximos 10 anos.

Essa pesquisa produz várias contribuições notáveis:

- 1. A capacidade de ser Nimble pode ser medida utilizando-se métricas simples.** A capacidade de ser Nimble e a capacidade de análise de negócios são duas medidas igualmente importantes nas organizações que procuram perceber e reagir à mudança. Medir o impacto real de pontos fortes e fracos permite às organizações estabelecer um vínculo com os objetivos estratégicos de forma tangível e impactante.
- 2. O ambiente de trabalho é melhor quando é Nimble.** O IIBA testou 12 barreiras para alcançar as melhores práticas de trabalho, e em organizações Nimble todas foram reduzidas (com uma média de mais de 400% de melhoria). Um local de trabalho com "alto grau" de mudança pode coexistir com barreiras "muito baixas" para permitir o melhor trabalho e baixo atrito organizacional. O IIBA demonstrou que esse ganho é um resultado esperado em organizações Nimble.
- 3. A análise de negócios é essencial para se tornar Nimble.** O resultado da pesquisa é inequívoco no sentido de que a capacidade de análise do negócio é essencial para criar e operacionalizar inovações, proporcionar ao cliente um valor superior, alcançar eficiência operacional e superar a velocidade de mudança exigida pelas condições do mercado.
- 4. Este relatório documenta e quantifica uma capacidade escalável.** A pesquisa do IIBA identifica um conjunto específico de estratégias, componentes, habilidades, subcapacidades e formas de medir o produto dessa capacidade e define a maneira como uma organização percebe e reage à mudança. Para ser mais eficaz, essa capacidade também precisa estar atrelada a métodos de trabalho e alinhada para atender aos imperativos da organização.
- 5. Métodos são formas de executar um trabalho.** Transformação digital, orientação a dados e foco no valor para o cliente são demandas imperativas estratégicas. Métodos e demandas imperativas estratégicas são essenciais, mas, por si só não tornam uma organização sustentavelmente Nimble.

Por fim, as organizações que demonstram ter capacidade de perceber e reagir à mudança com precisão e rapidez:

- apresentam desempenho superior ao de seus concorrentes (Figura 8);
- mudam com mais eficiência (Figura 1);
- apresentam barreiras menores para que os profissionais realizem seu melhor trabalho (Figura 10);
- são mais adaptáveis à mudanças em escala, independentemente do tamanho (Figura 22).



Apêndice A

As 32 Capacidades de Análise de Negócios das Organizações Nimble

O IIBA estabeleceu uma série de grupos focais incipientes, realizou entrevistas individuais com executivos, e, em seguida, efetuou uma segunda série de entrevistas com os Parceiros do IIBA na categoria Platina e com líderes de opinião para identificar oito práticas que determinem o valor que deve ser entregue pela análise de negócios para apoiar os resultados de desempenho de empresas. Com base nisso, o IIBA determinou e testou quatro resultados para cada prática necessária. Essa análise resultou nas 32 competências (ou capacidades) de análise de negócios necessárias para ser Nimble. **Cada uma dessas 32 competências foi expressa na forma de uma declaração do valor entregue pela análise de negócios, em escala, às organizações Nimble e são necessárias para apoiar a habilidade de perceber e reagir à mudança.**

O IIBA expressou cada uma delas em termos mensuráveis na pesquisa e nesta publicação como segue (por exemplo, Questione para cada uma dessas: De que forma classificaria o desempenho de sua organização em relação em...?):

Avaliar o Alinhamento Estratégico com o Todo

- Ver o todo deixa claro o que é valioso para o negócio. Equilibrar o que poderia ser feito com o que realmente precisa ser feito do ponto de vista estratégico.
- Avaliar, colaborativamente, o valor das ideias em relação a uma missão de negócios. A conexão e a magnitude do impacto com a missão atuam como guias para a ação..
- Alinhar a ação com ao propósito da organização e sua missão. Ajudar os outros a moldar suas ações com enfoque sobre o que realmente importa para a organização.
- Institucionalização do alinhamento estratégico. Evolução de técnicas, que tornam a avaliação do alinhamento estratégico cada vez mais prática e perspicaz.

Esclarecer o impacto das decisões que aceleram a tomada de decisões

- Desmembramento de questões complexas em decisões menores ou em incrementos de valor que possam ser entregues. Habilitação da tomada de decisão dos membros da equipe, transformando o que é complexo em blocos compreensíveis de avaliação e atividade.
- Identificação de alternativas viáveis que acelerem a entrega de valor. Descoberta de ideias que entreguem o essencial "o que", simplificando o "como" e melhorando a viabilidade.
- Avaliação das nuances de uma alternativa. Compreensão de uma alternativa; antecipando o seu impacto e tendo a confiança sobre o que deve ser feito dentro do negócio para atingir sua implementação.
- Simplificação dos processos de tomada de decisões. Determinação das decisões que precisam ser levadas aos líderes ou documentadas, promovendo a tomada de decisões de maneira colaborativa e aumentando a velocidade de comunicação.

Desafiar respeitosamente para crescer

- Desenvolvimento de uma cultura de empoderamento. Fortalecimento da segurança psicológica dos membros da equipe, equipando-os com técnicas de análise que aumentam a troca de ideias.
- Habilitação de uma equipe de forte desempenho. Orientação da organização, de maneira respeitosa, rumo à construção do que é necessário para produzir os resultados de negócio ou metas desejados.
- Questionamento das formas como o trabalho é realizado. Avaliação e adaptação para melhorar o valor sendo criado e os processos utilizados para sua criação.
- Adoção de uma mentalidade Nimble. Pensamento e ações individualizados que valorizam respostas, resolução de problemas e uso de ciclos de feedback adequados ao contexto.

Definir o que é ao mesmo tempo viável e valioso

- Coleta, agregação e processamento de dados para gerar compreensão. Em seguida divulgar essa compreensão entre a equipe e a liderança e utilizá-la para identificar fontes de valor diferenciado.
- Incorporação de técnicas como *mapeamento do fluxo de valor* para permitir que o negócio visualize, melhor de que forma os resultados estão ligados à geração de valor. Evolução contínua da compreensão da equipe sobre o conceito de valor, à sua visualização e ao enfoque sobre a geração de valor.
- Avaliação da viabilidade da criação de valor. Formação de equipes interdisciplinares centradas na criação de valor de ponta a ponta (Cross-Silo) para determinar a viabilidade das soluções de problemas de clientes ou de negócio.
- Triagem e adaptação do valor entregue para melhor atender às necessidades. Apoio ao que faz sentido e deixar de lado o que não faz, identificação das barreiras à adoção e melhoramento da adequação do produto/mercado.

Aprimoramento das capacidades do negócio equilibrando, corretamente, rigor e flexibilidade

- Fomento da governança corporativa dentro das equipes de trabalho. Manutenção da conformidade regulatória e corporativa, eficiência na escalação e proatividade da comunicação executiva com relação ao impacto da mudança.
- Antecipação e liderança no desenvolvimento de capacidades organizacionais. Facilitação, orientação, colaboração e habilitação da forma de planejamento necessária segundo o contexto para que as equipes compreendam profundamente a estratégia, a iniciativa e o nível de valor a ser entregue pelas capacidades corporativas em evolução.

- Evolução das medidas de processos corporativos. Investigação, desenvolvimento e institucionalização de KPIs que ofereçam compreensão do valor entregue.
- Equilíbrio correto entre rigor e flexibilidade na implementação de processos. Adequação do peso do processo ao mesmo tempo em que atende as necessidades de cenários alinhados à entrega de valor.

Habilitar o financiamento de resultados do negócio, não de projetos

- Atuação como um bom corretor de valor. Quantificação do valor potencial e participação na determinação da viabilidade de entrega desse valor.
- Aprofundamento do método de priorização. Investigação e apresentação da avaliação a um executivo ou membro da equipe defendendo uma dada prioridade.
- Ajuste, eficiente e adequado, do direcionamento quando a equação de valor sofre alterações. Determinação de que maneira ajustes substanciais podem ser mais bem executados e integrados ao negócio.
- Encerramento de trabalho desalinhado com a produção de valor. Identificação de trabalho que deve ser interrompido caso o valor desejado não esteja sendo criado.

Permitir que Conjuntos de Habilidades Atribuídos Dinamicamente Funcionem bem Juntos

- Habilitação de um modelo operacional para o fluxo de trabalho. Análise do tipo de talento (inclusive habilidades de análise de negócios) e do período necessário de atuação desse, especialmente no caso de especialistas.
- Alinhamento de talentos especialistas para que tenham resultados excelentes dentro das práticas de uma determinada equipe. Acimação dos membros dinamicamente escalados às nuances das práticas de uma determinada equipe, às suas metas em termos de entrega de valor, aos resultados de negócio associados e à visão/missão.
- Enfrentamento de incertezas. Determinação dos impedimentos que veem travando a equipe, escolha de um roteiro de ações adequado ao contexto dessa equipe e capacitação da equipe para que avance.
- Retenção, desenvolvimento e implementação de habilidades de análise de negócios. Visualização do futuro da análise de negócios, percepção de onde o valor presente e futuro podem ser melhor entregues e modelagem das habilidades necessárias para apoiar a organização.

Simplificar o Desenvolvimento e Adoção de Tecnologias

- Simplificação da interação da equipe de tecnologia com o negócio. Possibilitação de eficiência na colaboração para acertar a tecnologia principal, estabilizar a base tecnológica e encurtar o tempo até a comercialização de produtos e serviços de maior qualidade.
- Evolução rumo a uma organização orientada por dados. Construção de uma cultura de dados e de confiança nos dados na qual as decisões sejam baseadas em dados e os decisores tomem ações em resposta à análise orientada por dados do negócio (analytics) ou à implementação de sistemas.
- Análise e identificação de oportunidades de reutilização. Criação de novos valores e redução de silos tecnológicos por meio da minimização da necessidade de se comprometer com soluções.
- Aproveitamento de tecnologias emergentes e em evolução. Identificação de mudanças tecnológicas que ofereçam maior valor ou que melhorem a forma como os clientes interagem com esse valor.

Apêndice B

Contribuidores

O IIBA gostaria de reconhecer a participação das pessoas citadas diretamente no estudo. Várias dessas organizações excepcionais deram ao IIBA acesso detalhado aos seus conhecimentos na realização de entrevistas, visando previamente as descobertas dessa estudos de casos e acesso prévio aos resultados dessa pesquisa.

Joseph Dabat, Chefe de Desenvolvimento e Aplicativos, Land O'Lakes

Darrell Rigby, Parceiro e Líder Global para Inovação e Práticas Ágeis, *Bain & Company*

Simon Marriott, Analista de Negócios e Líder de Equipe, Early Science, *AstraZeneca*

Pia Andrews, Chefe de Transformação de Benefícios, *Governo do Canadá*

Wilna Coetzee, Gerente Sênior, *Nedbank*

Russell Mears, Chefe de Análise de Negócios, *AstraZeneca*

Jack Packham, Analista de Negócios Líder de Sucursal (Agile), *Optus*

Matthew Corringham, Diretor Adjunto, Capacidade de Entrega, *Optus*

Rino Rondinone, CIO, *Green Shield Canada*

Graeme Davidson, Diretor de Análise de Sistemas de Negócios, *UnitedHealth Group*

Notas finais

- i. Mark J Perry, *Fortune 500 Firms 1955 v. 2016: Only 12% Remain, Thanks to the Creative Destruction that Fuels Economic Prosperity*, AEIdeas, 13 de dezembro de 2016
- ii. *Why do most transformations fail? A conversation with Harry Robinson*, McKinsey & Company, 2019
- iii. Billy O’Riordan, *Why Transformations Fail and How They Can Succeed with People Power*, Forbes, 11 de outubro de 2021
- iv. Dimple Agarwal et al., *2018 Deloitte Global Human Capital Trends: The Rise of the Social Enterprise*, Deloitte Insights, 2018.
- v. Dr. Mik Kersten, *Project to Product: How to Survive and Thrive in the Age of Digital Disruption with the Flow Framework*, IT Revolution Press, 2018. O Capítulo 1 fala sobre o assunto, assim como as pp184-185 e o Capítulo 5.
- vi. Mark Schwartz, *The Art of Business Value*, IT Revolution Press, 2016. O capítulo 1 fala sobre essa questão.
- vii. **Expectativas dos stakeholders:** Stakeholders de uma organização incluem os colaboradores, clientes, fornecedores, gerentes, reguladores e administradores. Nessa área, as necessidades evoluem mais rapidamente à medida que cada grupo se torna mais informado, sofisticado, opinante e disposto a vocalizar suas ideias. Esse imperativo não se refere apenas ao trabalho de destrinchar o que significa satisfazer as expectativas. Essas expectativas em fase de mudança levam a uma necessidade de aprimorar o nível de serviço, a experiência do cliente, o valor, a conformidade, a integração entre o suprimento e o cliente, bem como as práticas de governança, em um ritmo cada vez maior.
- viii. **Organização orientada por dados:** A necessidade de transformar dados em informações que sustentem decisões cada vez mais variadas e descentralizadas, bem como de adotar automações sofisticadas, guiadas por dados irão transformar os negócios de maneira sem precedentes. Anualmente, cerca de 200 bilhões de dólares são investidos em inovações nessa área, tornando a provável transformação dos negócios semelhante à forma como a adoção maciça da Internet mudou as organizações por meio do comércio eletrônico, da computação em nuvem, de software-como-um-serviço e o número incontável de outras inovações ocorridas ao longo dos últimos 20 anos.
- ix. **Transformação Digital:** Modelos de negócios novos, disruptivos e com uma dinâmica digital surgem constantemente caracterizados por serem mais eficientes, proporcionarem experiências de qualidade superior e receberem investimentos financeiros cada vez mais altos. Junto com isso há ameaças cibernéticas cada vez mais sofisticadas e uma necessidade de inovar a maneira como o trabalho é realizado por várias organizações desde a cadeia de abastecimento até a entrega de valor ao cliente. A transformação digital inclui áreas igualmente amplas, como a modernização para a adoção de estratégias digitais mais capazes, padronização e racionalização, evolução das necessidades de cibersegurança e a tremenda mudança na experiência digital.
- x. Consulte o bestseller de Michael Treacy e Fred Wiersema, do New York Times, "*The Discipline of Market Leaders*", 1995, Perseus Books, Cambridge, MA
- xi. *A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge®*, IIBA Versão 3, 2015



IIBA[®]
GLOBAL RESEARCH
BUSINESS LEADERSHIP

Sobre o IIBA

O Instituto Internacional de Análise de Negócios (IIBA[®]) é uma associação profissional sem fins lucrativos que serve ao crescente campo da análise de negócios.

Como um líder global de opiniões sobre a análise de negócios e voz dessa comunidade, o IIBA apoia ativamente o reconhecimento da profissão e atua no sentido de promover a manutenção dos padrões globais para o desenvolvimento contínuo da prática e de certificações.

Saiba mais em [IIBA.ORG](https://www.iiba.org)