

Análises de negócios - posicionamento para o sucesso

*A hora de agir é agora: ajudando as
organizações a entender e a aprender a lidar
com a nova realidade dos negócios*

31 de outubro de 2016

Introdução

O Instituto Internacional de Análise de Negócios™ (IIBA®) embarcou nessa pesquisa transformadora e nesse estudo de impactos para refletir a função essencial do Analista de Negócios. A intenção desse estudo é atender como uma voz comum para a comunidade de análise de negócios, para realizar uma avaliação crítica do setor atualmente, e para levantar percepções em todos os principais grupos e tendências de partes relacionadas sobre a profissão em uma escala global.

O IIBA contratou a KPMG Canadá para estudar como a análise do negócio pode continuar gerando valor para as organizações. Ao conduzir este estudo, ouvimos profissionais globais e líderes empresariais, e aumentamos o valor dos seus *insights* com a Perspectiva do CEO 2016 da KPMG¹ e outra pesquisa proprietária. Ouvimos de muitos deles, que sentem que os conjuntos e competências convencionais de análise de negócios não mais serão suficientes para agregar o valor, o que as suas organizações precisam para competir.

Em função dos próximos 3 anos serem amplamente vistos como um ponto crítico de inflexão para as empresas, a oportunidade de trabalhar juntos, e de forma mais próxima, para gerar os *insights* necessários para ajudar a lidar com os problemas complexos da atualidade, e do amanhã, está lá para ser aproveitada pela comunidade de análise de negócios e pelos líderes empresariais. Muitos deles já concordam sobre o conjunto de habilidades requerido por essa evolução, e essa pesquisa confirma as oportunidades para a comunidade acelerar os seus esforços nesse processo de mudanças, de uma maneira bem planejada e intencional.

Metodologia

Os dados foram coletados por meio de um levantamento de informações global e de entrevistas com associados e não-associados do IIBA, e líderes empresariais em todos os setores e países. As respostas foram coletadas de 3.234 profissionais de análise de negócios e de 100 líderes empresariais (nível de diretoria para cima).

As respostas foram ponderadas para refletir a população de emprego global. Temos um nível de confiança de pelo menos 95% de que os dados são confiáveis, com uma margem de erro de 2%. Todos os dados e números não citados de outra maneira vieram desses levantamentos. **Veja o Anexo I para mais informações.**

Sobre o Instituto Internacional de Análise de Negócios™ (IIBA®)

O Instituto Internacional de Análise de Negócios™ (IIBA®) é uma associação profissional dedicada à união da comunidade de análise de negócios para a geração de melhores resultados empresariais. Através de uma rede global, o IIBA se relaciona com mais de 29.000 Associados e mais de 300 Associados Corporativos e 120 Associações Locais (Chapters). Na qualidade de voz reconhecida da comunidade de análise de negócios, o IIBA presta suporte ao reconhecimento da profissão, além de disciplinar e atuar para manter o padrão global para a prática da profissão e a certificação.

Desde que o IIBA foi fundado em 2003, a organização tem liderado o apoio e os recursos essenciais da comunidade visando o sucesso empresarial e profissional, incluindo Um Guia para o Corpo de Conhecimento da Análise de Negócios® (*BABOK® Guide*) e a certificação do profissional. O IIBA reconhece os nossos Associados e a Comunidade de Análise de Negócios, e presta apoio a estes, através das oportunidades contínuas de aprendizado, de ensino e de networking. O IIBA está comprometido a criar maiores conexões e um maior envolvimento em toda a comunidade de análise de negócios.

Para obter mais informações sobre o IIBA, por favor acesse iiba.org

KPMG LLP, uma sociedade simples canadense e firma-membro da rede KPMG de firmas independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative (“KPMG International”), uma entidade suíça. A KPMG LLP foi contratada pelo IIBA para elaborar esse documento resumo.

¹ Agora ou Nunca: Perspectiva do CEO 2016; KPMG, 2016

Sumário Executivo

A tendências macro empresariais e tecnológicas estão afetando as competências que as organizações precisarão ter para gerar melhores resultados empresariais, e a análise de negócios está evoluindo para atender as necessidades das organizações dentro do nosso mundo em transformação.

Preparar as suas organizações para ser bem sucedidas, dado o ritmo e a extensão das mudanças, é a maior preocupação atual para os líderes empresariais. Setenta e dois por cento dos CEOs acreditam, globalmente, que os próximos três anos serão mais críticos do que foram os 50 anos passados em seus setores, e 41% esperam que estarão administrando empresas significativamente transformadas em um prazo de tempo de três anos (em comparação com 29% no ano passado)¹. Muitos vislumbram os próximos três anos como a sua oportunidade de “agora ou nunca” para realizar essa expectativa.

A disrupção e a transformação setoriais estão sendo influenciadas principalmente pela tecnologia, pelos dados, e pelos consumidores cada vez mais sofisticados. Essas forças estão virando os modelos de negócio de cabeça para baixo, tornando menos claras as diferenças entre os setores, e exigindo novas maneiras de pensar e atuar. Uma maioria significativa dos CEOs reconhece a importante necessidade de estimular uma cultura de inovação, de reagir rapidamente às oportunidades tecnológicas e de investir em novos processos, já que somente aquelas empresas e aqueles setores que aceitarem o desafio de se transformar serão mais competitivas, ganharão eficiência, e garantirão a fidelidade dos clientes¹.

Para acelerar essa guinada, as organizações estão examinando diversos modelos e conjuntos de habilidades para direcionar uma análise mais orientada a valor

A comunidade de análise de negócios reconhece que a visão convencional de coleta / obtenção e documentação de requisitos, confinados nos departamentos de TI ou de Finanças, e muito pouco utilizadas para o gerenciamento de um projeto não é mais suficiente. Esses conjuntos de habilidades ‘convencionais’ são agora básicos, com *insights* mais estratégicos, em nível de empresa, ainda requeridos para agregar o tipo de valor que as organizações de hoje precisam para competir e vencer. A análise de negócios precisa transcender as áreas e os grupos funcionais para reunir dados e *insights* de dentro das organizações, e de fora destas. Ela precisa ajudar a elevar as competências dos colegas, e a influenciar como a liderança pensa sobre a estruturação e a utilização dos seus recursos.

A comunidade também precisa prever a presença crescente da coleta de dados e da tomada de decisão automatizados, o que já está tendo um impacto real em determinados ramos de atividades. Vinte por cento dos CEOs indicaram que as habilidades cognitivas, incluindo o pensamento e a análise estratégicos, a liderança e o pensamento criativo/inovador, são os três conjuntos mais valiosos de habilidades de Análise de Negócios, aos quais estão dedicando investimentos/recursos significativos nos próximos 3 anos; e quase 9 em cada 10 CEOs estão preocupados com a integração dos processos básicos empresariais automatizados com a inteligência artificial e os processos cognitivos¹.

Para direcionar melhores resultados empresariais, a comunidade de análise de negócios e os líderes empresariais precisam diminuir as diferenças entre o conhecimento e a percepção

O conhecimento da liderança de suas competências em análise de negócios, e a sua confiança nelas, é o fator mais importante para a expansão da função e do alcance dessa área de conhecimento. A pesquisa, todavia, sugere um alinhamento mal realizado entre os profissionais e os líderes sobre quais são efetivamente os conjuntos de habilidades de análise de negócios, e do que eles consistem. **O desafio que a comunidade enfrenta é consequentemente duplo: (i) expandir e elevar os conjuntos de habilidades para lidar cada vez mais com problemas empresariais complexos; e, (ii) garantir que a liderança entenda e utilize o recurso de suas competências totais atualmente.** Fazer com que os profissionais sintam-se mais confiantes em se auto promover e discutir sobre os resultados bem sucedidos diretamente com a liderança certamente ajudarão nesse esforço.

A oportunidade que as organizações e a comunidade de análise de negócios têm de traçar planos para o futuro é agora.

¹ Agora ou Nunca: Perspectiva do CEO 2016; KPMG, 2016

Principais constatações

As tendências macro empresariais e tecnológicas estão impactando as competências que as organizações precisarão ter para gerar melhores resultados empresariais.

A força e a velocidade da inovação estão criando um ponto de inflexão para o ramo empresarial. Quarenta e um por cento dos CEOs prevêem que as suas empresas serão significativamente transformadas nos próximos três anos, e 77% deles dizem ser importante incluir a inovação, especificamente, na sua estratégia empresarial, incluindo metas e objetivos claros.



Tecnologia e Dados

Uma potência computacional mais robusta e mais dados disponíveis abrem novas oportunidades para a geração de inteligência empresarial e de insights.



Clientes Sofisticados

Os clientes estão mais conectados, têm mais informações disponíveis e, no final, têm mais escolha em relação às organizações com as quais eles interagem



Disrupção Setorial

Novos modelos de negócio a custos de entrada mais baixos estão desafiando as organizações a reavaliarem como elas mantêm a sua proposta de valor

Os líderes empresariais estão alertas para os muitos desafios que se descortinam, e reconhecem uma lista crescente de principais preocupações, desde a fidelidade do cliente em transformação, até as tecnologias que estão destronando modelos de negócio convencionais e o fato de não terem tempo suficiente para pensar estrategicamente.

As principais preocupações dos CEOs¹

Fidelidade de seus clientes



Não terem tempo suficiente para pensar estrategicamente



Relevância dos produtos e dos serviços da sua empresa



Manterem-se atualizados a respeito das novas tecnologias



Novos players ingressantes que causem disrupção dos seus modelos de negócio



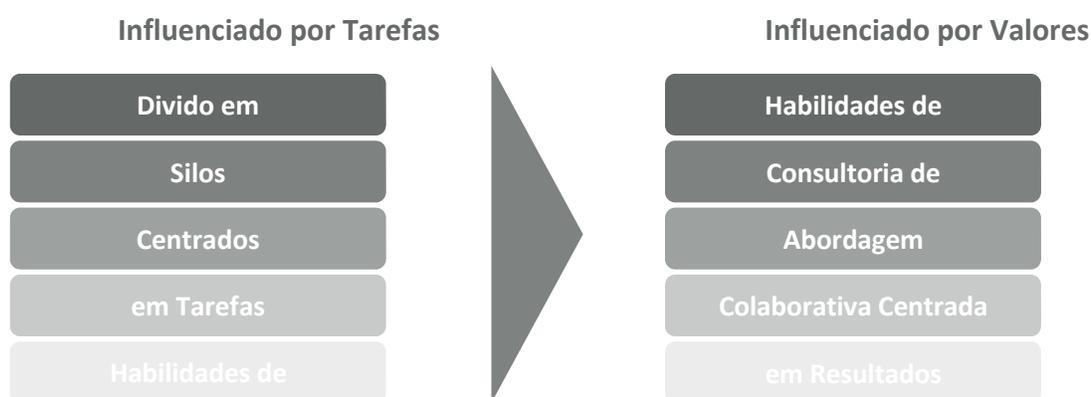
As suas empresas não estão promovendo suficientemente a disrupção do modelo de negócio do seu setor



Essas tendências estão impactando as competências de análise de negócios que serão valiosas para as organizações nos anos vindouros, colocando assim uma urgência crescente sobre a guinada de uma análise convencional **“baseada em tarefas” para uma análise mais “orientada a valor”**. Esta guinada tem como premissas as percepções amplamente mantidas de que a análise de negócios é uma área transacional. Os seus profissionais são vistos como:

- localizados em determinadas partes das organizações,
- recebendo instruções de terceiros dos assuntos a analisar e de como estruturar as informações produzidas,
- focados nos relatórios ao invés de focarem na interpretação
- não envolvidos em estabelecer ou em reavaliar estratégias.

A guinada para uma análise orientada a valor foi realizada de diferentes maneiras dentro da pesquisa - aqui estão alguns dos exemplos ilustrativos:



As Organizações estão expandindo as suas expectativas de suas competências de análise de negócios

A pesquisa mostra um alto grau de alinhamento sobre os tipos de resultados esperados dos profissionais de análise de negócios. A identificação e a priorização de novas oportunidades e a viabilização de um melhor uso do tempo e dos recursos foram ambos citados por 72% dos respondentes, com a melhoria do entendimento do cliente e crescentes taxas de sucesso de projetos não pontuando muito abaixo.

Valor da análise do negócio

72% 

“Identifica e prioriza as novas oportunidades”

72% 

“Viabiliza o uso mais eficiente do tempo e dos recursos”

 63%

“Melhora o entendimento, a aquisição, e a retenção de clientes”

 63%

“Melhora as taxas de sucesso dos projetos”

Esses dados refletem o fato que as organizações não estão mais satisfeitas somente com o resultado da análise convencional de negócio de projetos mais eficientes e mais bem sucedidos. A viabilização do uso mais eficiente do tempo e dos recursos, e crescentes taxas de sucesso dos projetos, são cada vez mais vistas como ‘requisitos mínimos de entrada’ básicos; a; a

capacidade de identificar e de priorizar as novas oportunidades, e de melhorar o entendimento do cliente e a estratégia, tornaram-se os reais diferenciadores para os melhores profissionais e as melhores equipes de análise de negócios.

Além disso, quando solicitou-se aos líderes empresariais que apresentassem 3 palavras para descrever análise de negócios, as combinações citadas com mais frequência foram **“inteligente, rápido e maior capacidade de tomada de decisão”**.

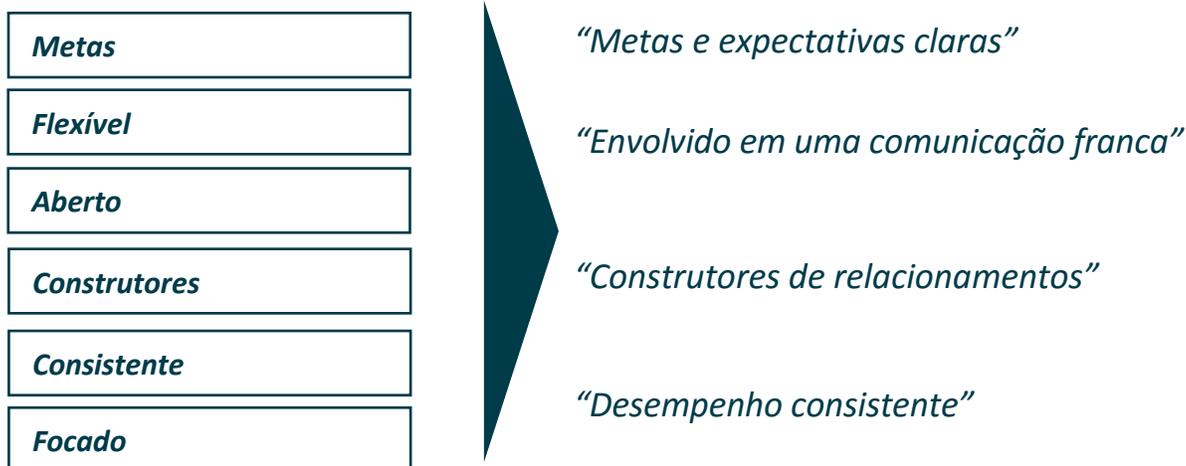
As constatações indicam que os líderes estão procurando por auxílio no entendimento e no aprendizado de como lidar com o mundo dos negócios sempre mais complexo, e de como esperar *insights* em tempo oportuno de seus recursos de análise de negócios, que ajudem na tomada de decisão.

Para gerar os insights e resultados desejados orientados a valor, os profissionais precisam exibir conjuntos de habilidades além daqueles convencionalmente relacionados com essa área de conhecimento

As organizações enfatizam a análise orientada a valor e a tomada de decisão, os conjuntos de habilidades que elas requerem de suas competências de análise de negócios estão evoluindo.

Quando perguntados sobre os atributos específicos que tornam profissionais de análise de negócios bem sucedidos, os líderes empresariais discutiram a importância de pessoas orientadas a metas que desempenham que forma consistente, e que se destacam na construção de relacionamentos e no estabelecimento de uma comunicação clara:

Atributos dos profissionais

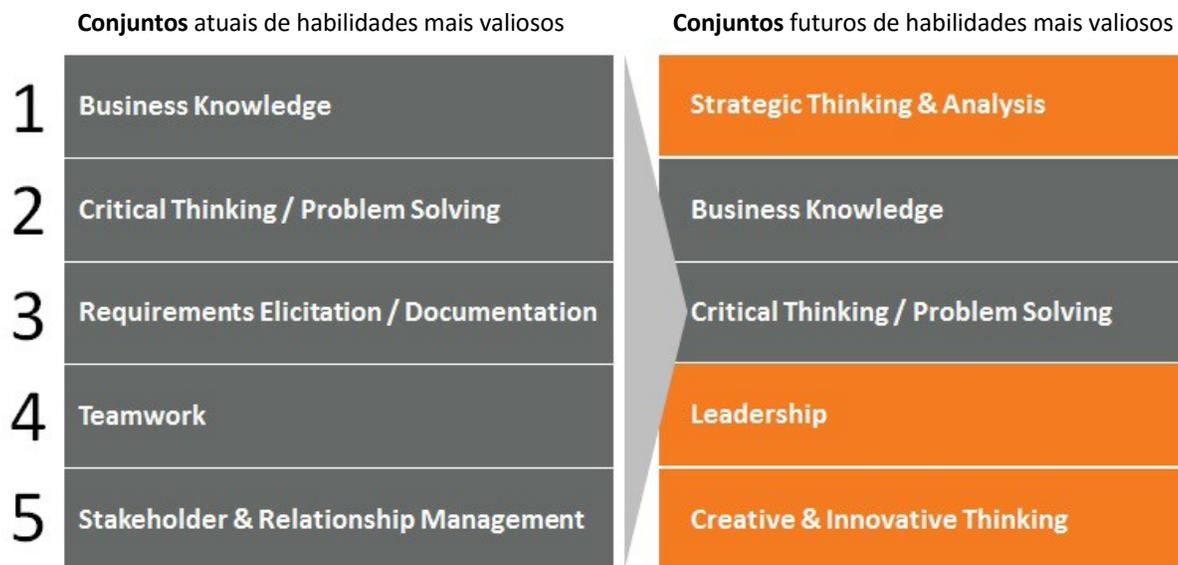


Quando os profissionais de análise de negócios foram perguntados sobre quais serão os conjuntos de habilidades de análise de negócios mais valiosos em um prazo de 3 a 5 anos, “pensamento e análise estratégicos”, “liderança” e “pensamento criativo e inovador” saltaram para as 5 prioridades, juntando-se a “conhecimento empresarial” e “pensamento crítico e resolução de problemas”.

Os líderes empresariais demonstram um ponto de vista semelhante ao avaliar quais conjuntos de habilidades crescerão em valor no decorrer do tempo, e “pensamento e análise estratégicos” tiveram o salto mais significativo.

Veja o Anexo II referente à relação de conjuntos de habilidades utilizados para definir a área de conhecimento de análise de negócios para os fins dessa pesquisa.

Os conjuntos de habilidades de análise de negócios mais valiosos



Outros conjuntos de habilidades que mostraram aumentos significativos de importância no prazo de 3 a 5 anos incluem “conhecimento do mercado e da concorrência” (+26%) e “técnicas investigativas e de pesquisa” (+18%). Esses resultados refletem que a análise de negócios precisa contribuir com *insights* mais holísticos em nível de empresa e que apoiem a tomada de decisão estratégica em torno da abordagem de clientes, novas oportunidades de mercado, e novos processos e tecnologias, além das suas expectativas convencionais da entrega de eficiências no planejamento e na execução de projetos.

Para ajudar a acelerar essa guinada, as organizações estão examinando diversos modelos para direcionar uma análise mais orientada a valores

Parece que os **Líderes empresariais** e os **profissionais** alinharam de forma errônea as visões sobre onde se localizam as competências de análise de negócios em suas organizações. Somente 19% dos profissionais sentiram que os conjuntos de habilidades de análise de negócios se localizam na diretoria executiva (C-Suite) das suas organizações, em comparação com os 68% informados pelos líderes empresariais. Os líderes empresariais, por outro lado, vêm os conjuntos de habilidades de análise de negócios como razoavelmente espalhados pelos grupos funcionais de suas organizações. As variâncias significativas observadas aqui provavelmente são devidas ao conhecimento e às percepções mal alinhadas em relação ao que realmente constitui as habilidades de análise de negócios. Isso representa uma diferença importante tanto para a liderança como para os profissionais diminuírem, de forma que as suas organizações aprendam a utilizar o recurso do seu máximo potencial.

Localização dos conjuntos de habilidades de análise de negócios

Practitioners (n = 3267)		Business Leaders (n = 100)
61%	IT	27%
34%	Operations	51%
19%	C-Level	68%
	Strategy Groups	81%
17%	Finance / Accounting	49%
17%	Sales	13%

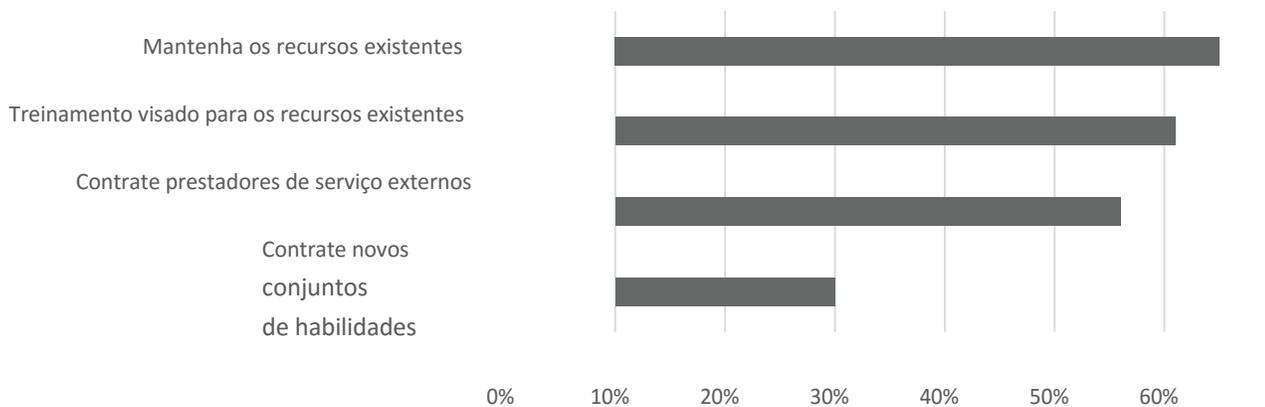
Strategy Groups & “C-Level” were separate options in the business leaders survey

Apesar da falta de alinhamento sobre onde as competências existem atualmente, a maioria concorda sobre a necessidade de todos se elevarem para tornarem-se mais estratégicos e mais focados em *insights*. Para isso, as organizações estão contando com novos modelos para gerar valor. A partir dos exemplos e dos breves relatos coletados, dois modelos destes surgiram como os mais comuns:

O primeiro modelo consiste em subir a régua de competência de análise de negócios em todos os tomadores de decisão organizacional.

Nesse modelo, as organizações inserem critérios de contratação e / ou proporcionam treinamento para garantir que os empregados tenham uma determinada base e uma base de referência em habilidades de análise do negócio principal, tais como pensamento estratégico, solução de problemas, pesquisa e análise, trabalho com dados, etc. Esse modelo é reforçado pelo fato de que geralmente os líderes empresariais planejam manter e / ou treinar os seus conjuntos existentes de habilidades de análise de negócios, ao invés de contratar novos conjuntos.

Planeje desenvolver os conjuntos de habilidades nos próximos 3 a 5 anos



O segundo modelo consiste em desenvolver e utilizar equipes especializadas com competências avançadas de análise de negócios para lidar com problemas e para capitalizar sobre as oportunidades que a organização enfrenta.

Nesse modelo, a organização procura por profissionais especialistas com conjuntos de habilidades específicos com base em competências para formar os 'Centros de Excelência'. Esse modelo é normalmente utilizado por organizações mais sofisticadas, cuja escala e cujo escopo de atividades asseguram o investimento na especialização de tal equipe, e o grau de especialização desta.

Aqui estão alguns exemplos selecionados desses modelos citados pelos respondentes do levantamento:

Modelo 1: Trazendo conjuntos de habilidades ESSENCIAIS para mais

- Uma das principais instituições financeiras globais está **treinando líderes executivos em habilidades essenciais de Análise de Negócio** para propiciar melhores experiências de cliente e resultados financeiros
- Um prestador de serviços de telecomunicações muniu os seus recursos de RH com critérios específicos de contratação e uma autoridade para recrutar conjuntos de habilidades de análise de negócios para ajudar com as **ações de tomada de decisão** (por ex.: novos produtos, novas avaliações de mercado, etc.)
- Um grande designer de plataformas **digitais indicou 20 líderes de análise de negócios** como gestores de projeto em todas as equipes e todos os fluxos de trabalho de desenvolvimento, reduzindo assim o tempo do ciclo de desenvolvimento dos produtos em 66%

Modelo 2: Utilização de equipes ESPECIALIZADAS, com conjuntos de

- Uma firma de serviços profissionais **construiu um Estúdio de Análise de Negócio de Pensamento de Design** para estimular internamente, e com seus clientes, o pensamento inovador e os pontos de vista holísticos
- Uma firma de Management Consulting **desenvolveu uma prática dedicada de “Inteligência Empresarial” para refinar e para publicar normas e métodos. Essa iniciativa levou à conquista de múltiplos prêmios**
- Uma empresa de tecnologia **formou uma Equipe Ações de Processos (PAT)** com uma atitude geral de Análise de Negócio de Empreendimento. Isso resultou em melhorias significativas na identificação de problemas

Ambos modelos tratam da necessidade de elevar as competências de análise de negócios como um todo. Dependendo do tamanho e da sofisticação da organização, uma combinação de ambos modelos poderá ser adequada, reconhecendo que os grupos do tipo Centro de Excelência são mais práticos para organizações maiores.

Também perguntou-se aos líderes empresariais quais atributos organizacionais eles acreditam que mais contribuem para uma análise de negócios eficaz. Dois temas principais surgiram a partir de suas respostas:

1. Organizações que investem de forma rotineira em **treinamento e desenvolvimento** de seus profissionais não apenas mantêm as suas competências afiadas e atuais, mas também realizam um melhor engajamento e uma melhor conexão à causa por parte do empregado
2. É mais provável que as organizações que **vivenciaram mudanças, inovação ou ações de transformação** de grande escala reconheçam a importância da análise de negócios orientada a valor

Compreender os modelos que maximizam atualmente o valor do profissional torna-se muito mais urgente dadas as mudanças exponenciais que já ocorrem nas áreas de automação e de cognição. Nos *call centers*, por exemplo, os sistemas cognitivos são planejados para receber informações exatamente como um cérebro humano faria, a partir de imagens visuais, de conversas, da leitura de livros ou de textos, e da inferência da intenção. Isso permite que esses sistemas realizem tarefas baseadas no julgamento. Algumas tecnologias estão introduzindo a inteligência emocional dentro dos sistemas, para ser capazes de detectar o humor do cliente.

Disrupções como aquelas que nós estamos começando a observar com a automação e com a cognição produzem novas oportunidades. O desafio está em compreender antecipadamente o que aquelas oportunidades são, e em como se posicionar para capitalizar sobre elas.

Para expandir a sua função e o seu alcance, a comunidade de análise de negócios precisa fazer um melhor trabalho de comunicação do seu valor para os líderes organizacionais

Para ficar bem posicionada para os anos críticos à nossa frente, a comunidade de análise de negócios precisa alinhar claramente a sua proposta de valor com as necessidades organizacionais discutidas anteriormente, e - essencialmente - expressar efetivamente em palavras esse alinhamento aos líderes empresariais e aos tomadores de decisão.

Fazer com que a liderança tenha conhecimento das suas competências de análise de negócios é importante para levar as oportunidades e o apoio requerido para a realização destas ao seu máximo potencial. A falta de conhecimento e de confiança da liderança surgiram da pesquisa como o fator que mais possivelmente impedirá os profissionais de expandir as suas funções e os seus alcances.

Os fatores que impedem a expansão da função e do alcance

48%

Falta de **conhecimento da liderança** dos conjuntos de habilidades de análise de negócios

40%

Falta de recursos suficientes de análise **de negócios interna**

37%

Incapacidade de identificar e **de recrutar eficazmente** talentos de análise de negócios

A pesquisa sugere várias táticas que a comunidade de análise de negócios e /ou os profissionais podem utilizar para garantir que os seus líderes estejam suficientemente conscientes e informados. Quando perguntados sobre quais métodos foram bem sucedidos na expansão de suas funções e dos seus alcances nas organizações, o item “discutir os conjuntos de habilidades diretamente com a liderança” surgiu como uma das respostas mais citadas. Mostrar como a análise de negócios gerou resultados bem sucedidos para as organizações - do respondente ou de outras pessoas - também surgiu como uma boa maneira de expandir a função e o alcance.

Os fatores que ajudaram a expansão da função e do alcance

53%

Mostrar resultados internos **bem sucedidos** atribuídos à análise de negócios

41%

Discutir os seus conjuntos de habilidades diretamente com a administração / liderança

40%

Mostrar resultados externos **bem sucedidos** atribuídos à análise de negócios

É responsabilidade da comunidade garantir que a liderança empresarial tenha conhecimento, entendimento e avaliação suficiente do valor do que os seus profissionais podem entregar. Hesitação e modéstia não atenderão bem essa necessidade nesses tempos complexos.

Conclusão

Os líderes empresariais estão bem conscientes de quão importantes serão os próximos anos, dado que aqueles são forçados a entender e a lidar com um ambiente de negócios cada vez mais exigente. Eles não serão bem sucedidos sozinhos, e contarão com o apoio daqueles que possam tempestivamente desenvolver e gerar *insights* para ajudar nas tomadas de decisão difíceis. O auxílio poderá estar mais próximo do que alguns deles possa se dar conta, e seria prudente da parte deles que examinassem de perto as suas competências existentes de análise de negócios para entender plenamente como utilizar esses recursos até o seu máximo potencial.

A comunidade de análise de negócios tem o seu próprio trabalho a ser feito para ganhar o conhecimento e a confiança da liderança necessários para expandir a sua função e o seu alcance por todos esses anos e no futuro. Os profissionais precisam desenvolver e promover mais os conjuntos de habilidades que gerarão *insights* estratégicos, de mercado e de clientes para complementar as competências de análise de negócios mais convencionais. Eles precisam expressar claramente em palavras o seu valor para a liderança e evidenciar frequentemente como eles entregaram melhores resultados empresariais.

A oportunidade da comunidade de análise de negócios expandir-se e elevar os conjuntos de habilidades e garantir que a liderança os entende e utiliza como recurso é agora. Com 86% dos CEOs globais relatando a falta de tempo para pensar estrategicamente sobre as forças inovadoras e de disrupção que estão moldando o futuro das suas empresas, essa evolução não consegue chegar rápido o suficiente.

Anexo I: Sobre o Estudo

A pesquisa ocorreu em abril - setembro de 2016, e foi conduzida por meio de um levantamento online dos profissionais de análise de negócios, de um levantamento por telefone dos líderes empresariais, e de uma pesquisa e análise secundárias.

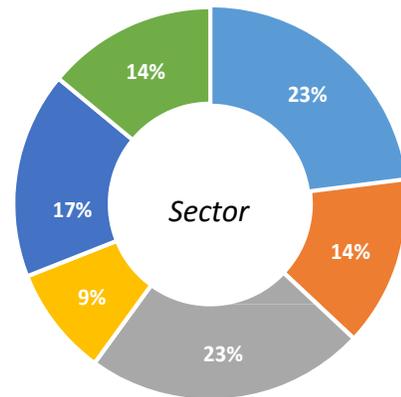
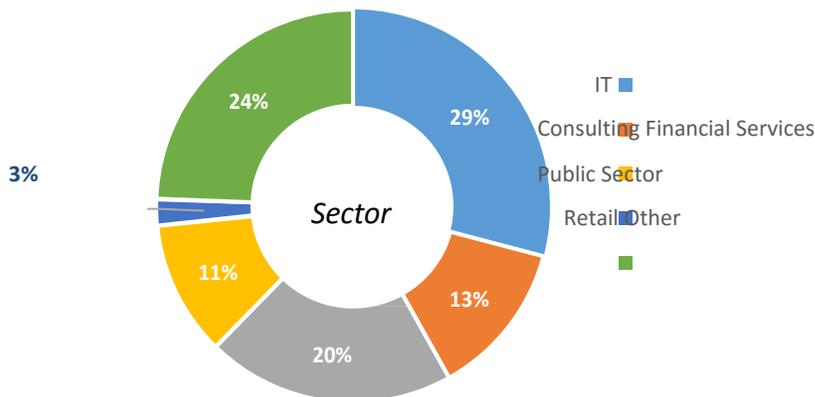
A América do Norte e a Índia foram selecionadas como localizações geográficas prioritárias; Os ramos de TI, Consultoria e de Serviços Financeiros foram selecionados como ramos prioritários. Uma distribuição em detalhes dos respondentes do levantamento é mostrada abaixo:

Respondentes do levantamento

Levantamento de



Levantamentos de líderes (100)



Anexo II: Conjuntos e definições de habilidades de análise de negócios

Ao explicar a área de conhecimento de análise de negócios aos profissionais e líderes empresariais que responderam o levantamento e/ou que entrevistamos, os seguintes conjuntos de habilidades foram compartilhados e definidos:

- **Brainstorming / Descoberta:** Técnicas de criatividade em grupo para produzir um amplo conjunto de opções/conclusões através da geração rápida e sem críticas de ideias
- **Obtenção de requisitos / Documentação:** Processo de investigação, obtenção e documentação de informações. Envolve a formulação e a realização das perguntas certas para entender o que é necessário de forma mais clara, sem qualquer ambiguidade.
- **Técnicas de Pesquisa / Investigativas:** Estudo sistemático dos materiais e fontes de forma a estabelecer os fatos e chegar a novas conclusões.
- **Modelagem de Dados / Processos:** Ferramentas de desenvolvimento (por ex.: planilha de cálculo) ou diagramas para ilustrar os relacionamentos entre dados ou processos empresariais.
- **Story Telling:** Uso de narrativas e ferramentas relevantes (i.e. recursos gráficos, gráficos, quadrinhos, personas) para transmitir ideias e informações de forma mais eficaz e simples.
- **Comunicações verbais:** Expressão oral eficaz de ideias e informações que permite a sinalização emocional e outras sinalizações implícitas (por ex.: presidência de reuniões, realização de apresentações, escuta ativa).
- **Comunicações por escrito:** Expressão efetiva das ideias e informações através de materiais digitados ou impressos (por ex.: sumários executivos, propostas, estudos de caso).
- **Facilitação:** O estímulo de interações entre as partes interessadas de forma a auxiliá-las a entender os seus objetivos em comum e como alcançá-los.
- **Trabalho em equipe:** Estímulo ao ambiente de trabalho colaborativo e desenvolvimento da confiança entre os membros da equipe para garantir que o esforço combinado de trabalho seja mais do que a soma de suas partes.
- **Gestão das Partes Relacionadas e dos Relacionamentos** Busca do equilíbrio entre as necessidades e as expectativas de diferentes partes interessadas e o entendimento de como partes diversas irão interagir com as ações e soluções. Inclui a formação de relacionamentos de negócios fortes e duradouros.
- **Gestão de Mudanças:** Abordagens para pessoas, equipes e organizações em transição utilizando métodos planejados para redirecionar a utilização de recursos, o processo empresarial, as destinações do orçamento, ou outras modalidades de operação que remodelem uma área ou uma organização.
- **Pensamento e Análise Estratégica:** Constatação e desenvolvimento da capacidade de visão estratégica do futuro; exploração de todos os futuros organizacionais possíveis, e contestação do pensamento convencional para estimular a tomada de decisão hoje.
- **Pensamento Criativo e Inovador:** Maneira de examinar os problemas ou situações de um ponto de vista totalmente novo que sugere soluções não ortodoxas, que possam inicialmente parecer perturbadoras.
- **Pensamento Crítico e Resolução de Problemas:** Identificação eficaz dos problemas empresariais, avaliação das soluções propostas para estes problemas, entendimento da situação da forma mais completa possível, e realização de julgamentos sobre possíveis resultados das soluções.
- **Tomada de decisão:** Processo de pensamento de selecionar uma escolha lógica a partir das opções disponíveis, ponderando os pontos positivos e negativos de cada opção, e considerando todas as alternativas para uma solução específica.
- **Inteligência Emocional:** Capacidade de identificar e de avaliar os próprios sentimentos e os sentimentos de outras pessoas. A inteligência emocional eficaz permite que uma pessoa gerencie as suas próprias emoções, bem como as emoções daquelas pessoas que a cercam.
- **Tino Político e Gestão de Conflitos:** Capacidade de entender e utilizar o recurso da dinâmica do poder dentro de uma organização. Inclui a capacidade de resolver conflitos através do exame das suposições, premissas, observações e expectativas daqueles envolvidos.
- **Liderança e Influência** Motivação para as pessoas agirem de maneiras que permitam a elas trabalhar juntas para alcançar metas e objetivos compartilhados. Entendimento das necessidades e competências individuais de cada membro da equipe e parte interessada, e como estes podem ser direcionados de forma a se alcançar os objetivos compartilhados.

- **Entendimento de Dinâmica Cultural:** Gestão das complexidades das interações humanas dentro de uma área / uma organização.
- **Técnicas de Engenharia Reversa:** Método de trabalhar de trás para diante a partir da solução de forma a entender como que os dados, os processos e / ou as regras comerciais funcionam.
- **Conhecimento do negócio:** Entendimento e utilização do recurso de contextos organizacionais específicos, de modelos de negócio, das expectativas do cliente, das regulamentações e dos requisitos de compliance. Entendimento de como alinhar o trabalho com os objetivos estratégicos.
- **Conhecimento do Mercado e da Concorrência:** Entendimento do ambiente empresarial externo e dos concorrentes.
- **Sistemas e Plataformas tecnológicas / Plataformas / Estrutura de Dados:** Conhecimento e entendimento dos sistemas e plataformas tecnológicas que prestam suporte ao negócio (por ex.: software de gestão de dados, software de inteligência/análise lógica, sistemas de gestão de requisitos, sistemas de gerenciamento de projetos/programas, plataformas de testes e de gestão de qualidade).

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de nenhum indivíduo específico ou entidade. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há nenhuma garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreender qualquer ação sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.

© 2016 KPMG LLP, uma sociedade simples canadense e firma-membro da rede KPMG de firmas independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative (“KPMG International”), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.