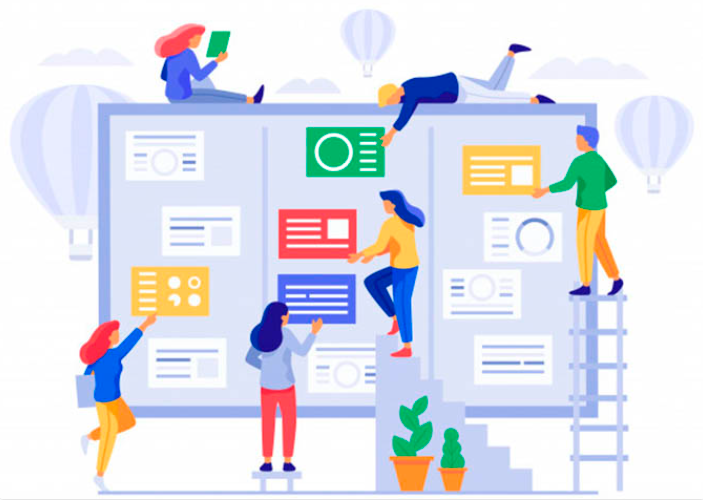
DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS COM AGILIDADE:



**Camada estratégica**

Está primeira etapa do nosso processo tem como objetivo compreender se a empresa tem desenvolvido competências para gerenciar a saúde do seu modelo de negócio através de indicadores, definindo objetivos e metas que levem em consideração o curto, o médio e o longo prazo. Neste nível é fundamental garantir que as discussões girem em torno dos resultados e não das entregas.

Desenvolver rotinas para identificar as necessidades de quem é cliente e avaliar a satisfação quanto aos serviços e produtos ofertados demonstram que a organização está conectada com as dores e as necessidades do que acontece fora dos limites organizacionais.

Por fim, uma boa gestão das partes interessadas do negócio (diretoria e acionistas) e uma interação com o ecossistema de concorrência garantirá diversidade no processo de tomada de decisão.

Para que nossos negócios tenham o resultado esperado, usaremos as seguintes perguntas.

* As métricas de negócio estão sendo utilizadas no processo de tomada de decisão?
* As métricas de negócio estão visíveis para todas as pessoas da empresa analisarem?
* As métricas de negócio são utilizadas como referência no processo de definição de uma iniciativa (ex: quais indicadores de negócio serão alavancados pelo projeto X)?
* Quais são os principais indicadores de performance para avaliar a saúde do negócio?
* Quais são os objetivos da organização para o biênio, ano, semestre e trimestre?
* As pessoas podem opinar no processo de criação dos objetivos do negócio?
* Os objetivos foram compartilhados com as equipes?
* Os resultados esperados para serem alcançados estão claros e comunicados?
* Como a organização monitora os movimentos da concorrência?
* Quais são as rotinas que mantêm a organização conectada com as necessidades de quem é cliente?
* Com que frequência a organização se conecta com as pessoas que são clientes?

## Camada de coordenação

Este nível tem por objetivo compreender como a organização tem coordenado suas ações para reduzir o tempo de entrega das suas iniciativas, a fim de coletar feedback de quem é cliente o mais cedo possível.

Para que haja uma boa coordenação, é fundamental que a empresa tenha visão das iniciativas que compõe o seu portfólio de ações, gerencie as dependências entre as equipes, estabeleça um processo de priorização, mantenha uma cadência de revisão do progresso da estratégia e crie momentos para identificar pontos de melhoria levando em consideração uma perspectiva global.

A ausência de visibilidade, o alto nível de dependências e a falta de um processo de escolha levará a organização para um caminho sem uma direção. Quando tratamos da gestão do portfólio, precisamos promover ferramentas que permitam uma adaptação contínua e coordenada para que a organização consiga entregar sua estratégia.

Levanto as seguintes informações para analisar esta camada nas empresas:

* Existe algum ferramental (ex: quadro kanban) que apresenta o trabalho que está sendo executado nas múltiplas equipes da organização?
* Existe uma gestão clara da cadeia de entrega do início até o fim?
* O trabalho que vem sendo empregado pelas equipes está sendo direcionado pelos objetivos do negócio?
* Existem critérios claros de priorização?
* As métricas de negócio são utilizadas no processo de priorização das iniciativas?
* Qual é o número de dependências que estão sendo geridas pelo portfólio?
* É realizada uma análise das dependências entre as iniciativas antes da finalização do processo de priorização?
* A priorização tem levado em consideração as necessidades de quem é cliente?
* A organização tem realizado sessões de retrospectiva a fim de avaliar pontos de melhoria na coordenação do portfólio?
* A organização tem revisto o seu portfólio com qual frequência?
* O quão flexível tem sido o processo de decisão quanto a reorganização do portfólio?

## Camada das equipes

O último (mas nem por isso menos importante) nível usado permitirá que a organização desenvolva uma operação saudável e com rotinas eficientes.

Nesta camada, o foco será criar capacidades que promovam visibilidade, aplicação de políticas para produzir um fluxo de trabalho mais eficiente (ex: definição de pronto para ser trabalhado, definição de pronto etc.), avaliação periódica da cadência e do tempo de entrega através das métricas, emprego de práticas de engenharia de software para manter o código saudável e com qualidade, implementação de automações que aumentem a frequência de produto entregue, monitoramento constante do engajamento das pessoas e promoção de uma cultura de organização, planejamento, entrega e melhoria.

Mesmo sendo relevante ter equipes altamente eficientes, não será a soma isolada de cada uma que trará a agilidade para a organização, mas sim o produto das interações e as otimizações das dependências com um objetivo de negócio claro.

As perguntas que usaremos para esta camada são:

* O fluxo de trabalho das equipes está visível?
* Os gargalos e filas estão sendo gerenciados?
* As equipes possuem clareza das principais fontes de retrabalho?
* Práticas de engenharia de software estão sendo utilizadas para manter o código saudável?
* Os processos na Uni Beer estão automatizados?
* As equipes utilizam métricas de processo para projetar prazos de entrega?
* As equipes utilizam métricas de processo para analisarem a saúde do processo?
* As pessoas possuem instrumentos para compartilharem como estão se sentindo?
* As equipes estão aplicando práticas para reduzir a complexidade do trabalho?
* As equipes possuem cadências para discutir melhorias no seu modelo de trabalho?