

## SURVEY – MULTINACIONAIS BRASILEIRAS 2019/2020

**Autores: Maria Tereza Fleury, Afonso Fleury, Luís Fernando Oliveira e Pablo Leão**

### **Questão 1 – Em sua empresa, qual é o perfil de competências dos colaboradores?**

1	2	3	4	5
Os colaboradores sabem inserir dados e seguir instruções, interagindo com sistemas analógicos ou digitais isolados.	Os colaboradores têm as habilidades requeridas para o efetivo <u>uso</u> de sistemas, ferramentas e dispositivos digitais.	Os colaboradores têm as habilidades para lidar com ferramentas e dispositivos digitais visando modelar e implementar sistemas operacionais.	Os colaboradores têm capacidade de produzir insights e soluções inovadoras baseados em conjuntos de informações estruturadas.	Entre os colaboradores incluem-se perfis de especialistas com diferentes formações que atuam de forma colaborativa e ágil. Possuem forte capacidade de execução e podem criar novas oportunidades de negocio.

### **Questão 2 – Como a empresa faz a captura de dados?**

1	2	3	4	5
A empresa faz captura manual e alimentação manual de dados.	A empresa está iniciando as atividades de captura digital de dados, focando em dados internos à empresa, os quais armazena em bases de dados específicas com interoperabilidade	A empresa já definiu os requisitos gerais para dados relevantes e selecionou as fontes e canais prioritários.	A empresa tem diretrizes e métodos, conceitos e taxonomias para a captura de dados, visando responder a demandas prioritárias.	A empresa é capaz de capturar dados estruturados e não estruturados (big data) de todos os processos e fontes de informação (internos e externos), organizá-los e estruturá-los de acordo com taxonomia e conceitos pré-estabelecidos, e torná-los acessíveis para aplicações.

**Questão 3 – Qual é o grau de centralização/descentralização do processamento de dados?**

1	2	3	4	5
Trabalha com dados pre-processados centralmente com delay de informação para decisões locais.	Tem projetos visando descentralizar a captura e processamento local de dados, com o objetivo de aumentar a agilidade em decisões locais	Tem sistemas organizados por funções, processando dados a partir do desdobramento de políticas e estratégias, com possibilidade de otimização local	Possui capacidade de processamento descentralizado, em tempo real, com otimização local.	Tem infraestrutura que permite que cada equipe possa processar dados em tempo real, de forma descentralizada, gerando ações e decisões otimizadas

**Questão 4 – Como a infraestrutura digital melhora a comunicação na empresa?**

1	2	3	4	5
Os colaboradores gastam tempo na busca e espera por informações, que são geradas e armazenadas localmente, sem compartilhamento e com redundância (informações diferentes sobre o mesmo indicador).	A empresa está buscando a correspondência entre as informações demandadas em cada posto de trabalho visando estabelecer os requisitos de comunicação necessários.	As informações estão disponíveis em forma gráfica apropriada em cada um dos postos de trabalho	A empresa utiliza as tecnologias digitais para otimizar o acesso e a apresentação de informações demandadas utilizando apps específicos.	Cada um dos stakeholders possui acesso a informação certa, otimizada de acordo com as suas necessidades e permissões (usuários, assinaturas digitais, etc). Informações são armazenadas de forma corporativa para evitar redundâncias e prover rastreabilidade.

**Questão 5: Qual é a capacidade instalada na empresa para a análise automática de dados?**

1	2	3	4	5
Dados e informações são dispersos, e requerem intervenção humana para identificação de padrões, relações de causa e efeito...	Em algumas áreas da empresa há análise automática de dados.	Todos os dados são visíveis e acessíveis de maneira integrada às suas aplicações e decisões, mas a análise é manual	A empresa monitora os fluxos de dados em tempo real para produzir informações que agreguem valor	A empresa desenvolveu algoritmos com capacidade de realizar análises preditivas e prescritivas com base em arquitetura de dados correlacionável, com modelos de inteligência artificial

**Questão 6: Até que ponto os sistemas de análise de dados estão configurados para entregar as informações necessárias no tempo correto, volume e qualidade necessários para a pessoa certa?**

1	2	3	4	5
As pessoas têm que buscar os dados e informações nos diferentes sistemas existentes; ou seja, a entrega de informação não é contextualizada ou personalizada	As pessoas tem acesso a dados e informações que estão parcialmente integradas em alguns sistemas	As pessoas recebem as informações que necessitam de maneira completa em forma gráfica	A empresa usa ferramentas (apps) que permitem que as informações cheguem no volume e qualidade necessários aos pontos de decisão	Os sistemas de análise de dados estão configurados para entregar as informações necessárias no tempo correto, volume e qualidade necessários para a pessoa certa e usando veículos digitais (realidade aumentada, mensagem falada, ...)

**Questão 7 – Na gestão da infraestrutura dos sistemas de TI, até que ponto há o planejamento antecipado de suas necessidades e capacidades?**

1	2	3	4	5
Não há planejamento; o sistema de informações cresce de acordo com necessidades imediatas	O planejamento dos sistemas de informação é feito de maneira setorializada; cada área da empresa tem a sua necessidade	A infraestrutura de TI é planejada em função das necessidades de operações; é enxuta para atender às necessidades de captura, processamento e entrega de dados e informações.	A infraestrutura de TI tem prioridade estratégica; é a partir do potencial dessa infraestrutura que são detalhados os projetos da empresa.	A infraestrutura de TI é planejada com antecedência e continuamente adaptada aos requisitos e demandas, habilitada por capacidades redundantes, inclusive usando a nuvem

**Questão 8: Como a empresa trabalha a questão dos metadados?**

1	2	3	4	5
Arquitetura de dados inexistente ou local/departamental. A visualização de informações de forma corporativa requer grande esforço de normalização de bases.	A empresa iniciou o processo de estabelecer estruturas de metadados.	A empresa conta com uma arquitetura de dados com metadados estruturados, mas apenas de uso interno	Existe uma arquitetura de dados madura com metadados estruturados e unificados, para processos internos e informações externas.	Empresa possui arquitetura de dados madura com metadados estruturados e unificados, não somente dentro da empresa, mas com parceiros e fornecedores

**Questão 9: Como a empresa aborda a integração dos processos da empresa com stakeholders ao longo da cadeia de valor?**

1	2	3	4	5
Os processos relacionados à gestão da cadeia de fornecedores são executados por pessoas com o suporte	Os processos relacionados à gestão da cadeia de fornecedores são executados por pessoas com o suporte	Processos e sistemas digitizados de gestão de cadeia de fornecedores estão integrados de maneira segura	Processos e sistemas integrados de supply-chain são automatizados, com limitada intervenção humana	Processos e sistemas automatizados de supply-chain, analisam ativamente e reagem aos dados

de ferramentas analíticas	de ferramentas digitais	ao longo da cadeia de valor		
---------------------------	-------------------------	-----------------------------	--	--

**Questão 10 – A empresa tem políticas de governança de dados (políticas para garantir o contínuo aperfeiçoamento da qualidade dos dados, provendo diretrizes para a captura, armazenagem, processamento e disponibilização de dados)?**

1	2	3	4	5
Não. A empresa não tem esse tipo de políticas/diretrizes	A empresa tem diretrizes iniciais focando em alguns tipos específicos de dados e suas aplicações.	Não há uma política de governança de dados explícita, mas há diretrizes para que os dados sejam sempre aperfeiçoados para atender às demandas do sistema de operações.	Há uma política de governança formalmente estabelecida visando a contínua expansão do processo de captura e aumento da qualidade dos dados.	A empresa tem políticas de governança de dados que são sistematicamente revisadas e reformuladas para absorver as mudanças previstas em tecnologias ainda a serem disponibilizadas.

**Questão 11 – Que medidas a empresa toma para prevenir ataques ao seu sistema de informações?**

1	2	3	4	5
A empresa não tem política nem diretrizes no caso de ataques externos	A empresa tem algumas diretrizes não integradas visando proteger os seus dados de ataques externos	A empresa tem políticas e diretrizes próprias com vistas à prevenção de ataques externos	A empresa adota medidas de segurança em compliance com standards internacionais	A empresa adota medidas de segurança em compliance com standards internacionais e tem sistemas próprios para responder a incidentes de segurança.

**Questão 12: A empresa adota princípios de organização e administração para tornar flexível a alocação de seus colaboradores?**

1	2	3	4	5
A empresa trabalha com estruturas funcionais, hierárquicas . Existe pouca colaboração entre as áreas A estrutura organizacional é relativamente estática, com poucas mudanças ao longo do tempo.	A empresa trabalha com estrutura funcional hierárquica , com uma certa flexibilidade na formação de equipes de trabalho	A empresa trabalha com uma estrutura mais dinâmica e as equipes são multidisciplinares Utiliza-se metodologias flexíveis para organizar projetos	A empresa trabalha com uma estrutura orgânica , em que grupos de trabalho são formados para atingir os objetivos do negocio.	A empresa trabalha com estrutura orgânica, em que grupos de trabalho multidisciplinares são formados para atingir objetivos do negocio. A estrutura é dinâmica ; facilita a colaboração entre os times de “experts” para trabalhar temas relevantes para o negocio.

**Questão 13: Como a empresa trabalha questões de centralização versus descentralização para poder se beneficiar do potencial das tecnologias digitais em seus processos de decisão?**

1	2	3	4	5
A gestão é centralizada, hierárquica e as decisões são de cima para baixo.	A gestão é centralizada, baseada em dados e protocolos.	A gestão é centralizada ; há estímulo para autonomia de decisão pelos colaboradores dentro do seu escopo de responsabilidades.	Equilíbrio em gestão centralizadas e descentralizada para maximizar a eficácia da empresa. Há certa autonomia de decisão pelos colaboradores dentro do seu escopo de responsabilidades.	Há um equilíbrio entre os processos de centralização e descentralização. As informações estão disponíveis em todos os níveis e as equipes possuem autonomia e competência para tomada de decisões com base em diretrizes estratégicas

**Questão 14: Como a empresa estabelece políticas de gestão de pessoas para que elas se motivem a utilizar e explorar o potencial das tecnologias digitais em favor dos seus objetivos?**

1	2	3	4	5
Os colaboradores são remunerados segundo sua posição na empresa .	Os colaboradores são remunerados segundo sua posição e produtividade. As metas e objetivos são departamentais e geralmente operacionais .	Os colaboradores são estimulados a compartilhar conhecimento e buscar eficiência e melhorias continua. As recompensas são atreladas ao desempenho da equipe	As equipes trabalham com vários objetivos e metas. Os colaboradores são avaliados e remunerados com base na sua vontade de compartilhar conhecimento e os resultados alcançados.	As equipes trabalham com objetivos e metas multidimensionais de negocio (financeiro, operacional, satisfação do cliente). Os colaboradores são avaliados e recompensados de forma monetária ou não por partilhar novos conhecimentos e inovar

**Questão 15: Qual é o prazo no qual a empresa valida as premissas e hipóteses sobre possíveis produtos e serviços em condições reais de mercado?**

1	2	3	4	5
A empresa adota metodologias tradicionais, com etapas de desenvolvimento sequenciais.	A empresa adota metodologias tradicionais, mas procura ter uma postura mais dinâmica frente às mudanças, testando algumas hipóteses usando suporte de dados.	A empresa busca ter uma postura mais dinâmica frente às mudanças e adota alguma metodologia ágil, para testar hipóteses , analisar resultados e propor novas soluções	A empresa adota metodologias ágeis , define produtos , propõe hipóteses, analisa os resultados, propõe soluções .	A empresa adota metodologias ágeis, define produtos de acordo com personas, estabelece hipóteses, analisa resultados a cada iteração; estabelece processos de melhoria continua.

**Questão 16: Até que ponto a adoção das tecnologias digitais auxiliam a empresa a melhor atender seus clientes/consumidores?**

1	2	3	4	5
A empresa procura atingir clientes/consumidores com base no seu atual portfólio de produtos e serviços	A empresa adota tecnologias digitais para desenvolver produtos e serviços visando atender seu cliente direto.	As tecnologias digitais ajudam a empresa a decodificar o seu cliente e orientam o desenvolvimento de produtos e serviços para satisfazer as suas demandas.	A empresa usa as tecnologias digitais para interagir com clientes, identificar suas demandas e desenvolve competências para melhor entender e atender suas necessidades	A empresa estimula parcerias que resultem em ecossistemas para melhor atender a rede de clientes. Investe em parcerias (inclusive com start ups) que estimulam o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

**Questão 17: A empresa coopera dentro da rede visando aumentar a sua competitividade e a intensidade da inovação?**

1	2	3	4	5
.				
A relação com fornecedores é estritamente comercial visando o fornecimento dos insumos. Não existe um modelo aberto de parcerias e integrações	A empresa tem relações de colaboração com clientes e fornecedores de maneira esporádica e temporária.	A empresa tem relações formais de parceria com outras empresas.	A empresa colabora com outras empresas da rede que agregam competências. A relação vai além da questão comercial.	A empresa colabora fortemente com empresas da rede, as quais agregam competências complementares. Existe confiança entre os parceiros, compartilhamento de riscos, e benefícios mutuos

**Questão 18: como a empresa lida com os erros?**

1	2	3	4	5
Os erros devem ser evitados a todo custo e as pessoas são punidas por eles	A empresa possui processos bem estabelecidos e procura reduzir a ocorrência de eventos não planejados. Erros geram estresse e o foco é buscar um culpado.	A empresa sabe que erros acontecem e são analisados segundo metodologias específicas do local onde ocorreram.	A empresa reconhece que os erros acontecem e possui mecanismos para identificação e sua correção de forma ágil e abastecem arquivos digitais integrados.	A empresa privilegia a velocidade e aprendizagem ao invés do controle rigoroso das ações que desenvolve. Analisa os erros e busca rapidamente oportunidades de melhoria e aprendizagem.

**Questão 19: A empresa é aberta a novas tecnologias?**

1	2	3	4	5
A empresa possui uma postura mais conservadora na adoção de novas tecnologias. Prefere utilizar soluções que estão mais maduras no mercado, com baixo risco de insucesso.	A empresa está aberta a novas tecnologias ; não há impedimento que as pessoas aprendam novas tecnologias e métodos de trabalho.	A empresa reconhece que as informações e conhecimentos que levam às inovações são obtidos em relacionamentos externos e os colaboradores são incentivados a apresentar ideias que no futuro podem ser converter em inovações	A empresa testa novas tecnologias e estabelece parcerias para seu desenvolvimento. Possui mecanismo para incentivar a inovação em toda a empresa.	A empresa testa constantemente novas tecnologias, desenvolve novas parcerias e tem um porfolio de investimento em aceleração e/ou incubação de start-ups, e possui mecanismos claros de incentivo a inovação. Inovação não é restrita a uma área ou grupo de pessoas, mas responsabilidade coletiva na empresa.

**Questão 20: Os dados são fonte de aprendizagem e tomada de decisão?**

1	2	3	4	5
A empresa toma decisões de forma hierárquica e geralmente com informações incompletas.	A empresa incentiva as pessoas a se capacitarem lidarem com dados visando o desempenho e inovação na empresa	Os dados são gerados em todos os lugares; são digitizados e disponibilizados para todos	Os dados são gerados em todos os lugares e são convertidos em informações valiosas para tomada de decisões	A empresa desenvolve novos produtos e funcionalidades essencialmente com base em dados . Só considera um projeto como concluído quando os dados foram analisados. As decisões são tomadas com base em dados

**Questão 21: Como a empresa trabalha a necessidade de desenvolvimento profissional?**

1	2	3	4	5
A empresa não oferece programas formais de aprendizagem e desenvolvimento (A&D) . Os colaboradores não se sentem incentivados a buscar novos conteúdos e capacitações	Existem programas formais de A&D, para aquisição de novas capacitações	Há um currículum estruturado com programas de A&D que propicia o aperfeiçoamento contínuo e aquisição de novas capacitações	Os programas de A&D são desenvolvidos, e customizados com base nos insights e avaliações de stakeholders chave.	A empresa é proativa para identificar e incorporar práticas inovadoras de A&D e incorporar novas capacitações .

**Questão 22: até que ponto as pessoas entendem que são responsáveis por fazer a empresa mudar?**

1	2	3	4	5
A identificação e decisões sobre mudanças são tomadas obedecendo a hierarquia da empresa. Em geral os colaboradores tem baixo protagonismo.	As decisões são tomadas de forma hierárquica mas os colaboradores entendem que são responsáveis por identificar possibilidades de mudanças locais/tópicas	As pessoas entendem que são responsáveis por identificar possibilidades de mudança comunicam e discutem com os superiores	As mudanças são identificadas por qualquer pessoa / área e são iniciadas pelas áreas com maior expertise na empresa	A empresa da autonomia e empodera os colaboradores para a tomada de decisões e compartilha informações estabelecendo as diretrizes . Os colaboradores têm capacidade analítica e protagonismo na tomada de decisão.

**Questão 23: Como caracterizar o estilo de liderança adotado pela empresa?**

1	2	3	4	5
A tomada de decisão pelos gestores é centralizada, pouco participativa. A confiança entre pessoas do time é baixa . Os gestores são pouco familiarizados com as novas tecnologias.	Os gestores estão familiarizados e procuram se atualizar nas novas tecnologias. Tem um estilo de gestão centralizado	Os gestores consultam os colaboradores visando criar projetos de tecnologia que alavanquem o desempenho da empresa em pelo menos uma área.	Os gestores são capazes de desenvolver iniciativas e dar espaço aos funcionários para alavancar novas tecnologias e modos de trabalhar.	Os gestores são flexíveis , ágeis , abrem espaço e valorizam as competências dos colaboradores; existe confiança mutua. São capazes de preparar a empresa para as tendências e mudanças de novas tecnologias

**Questão 24 - Existe na empresa confiança nos processos e sistemas de informação?**

1	2	3	4	5
Existe baixa credibilidade e confiança nas informações ou operações executadas por sistemas. Os colaboradores acreditam mais no seu próprio julgamento	Os sistemas de informação tem alguma credibilidade junto aos colaboradores na realização de seus projetos	Os colaboradores acreditam que informações e algoritmos podem melhorar a performance do negocio	Os colaboradores acreditam que informações e algoritmos podem melhorar a performance do negocio e começam a se envolver na sua produção.	Os colaboradores acreditam que informações e soluções e algoritmos são capazes de melhorar a performance do negocio. E se envolvem na sua produção. Recomendações e insights gerados por aplicativos são utilizados internamente