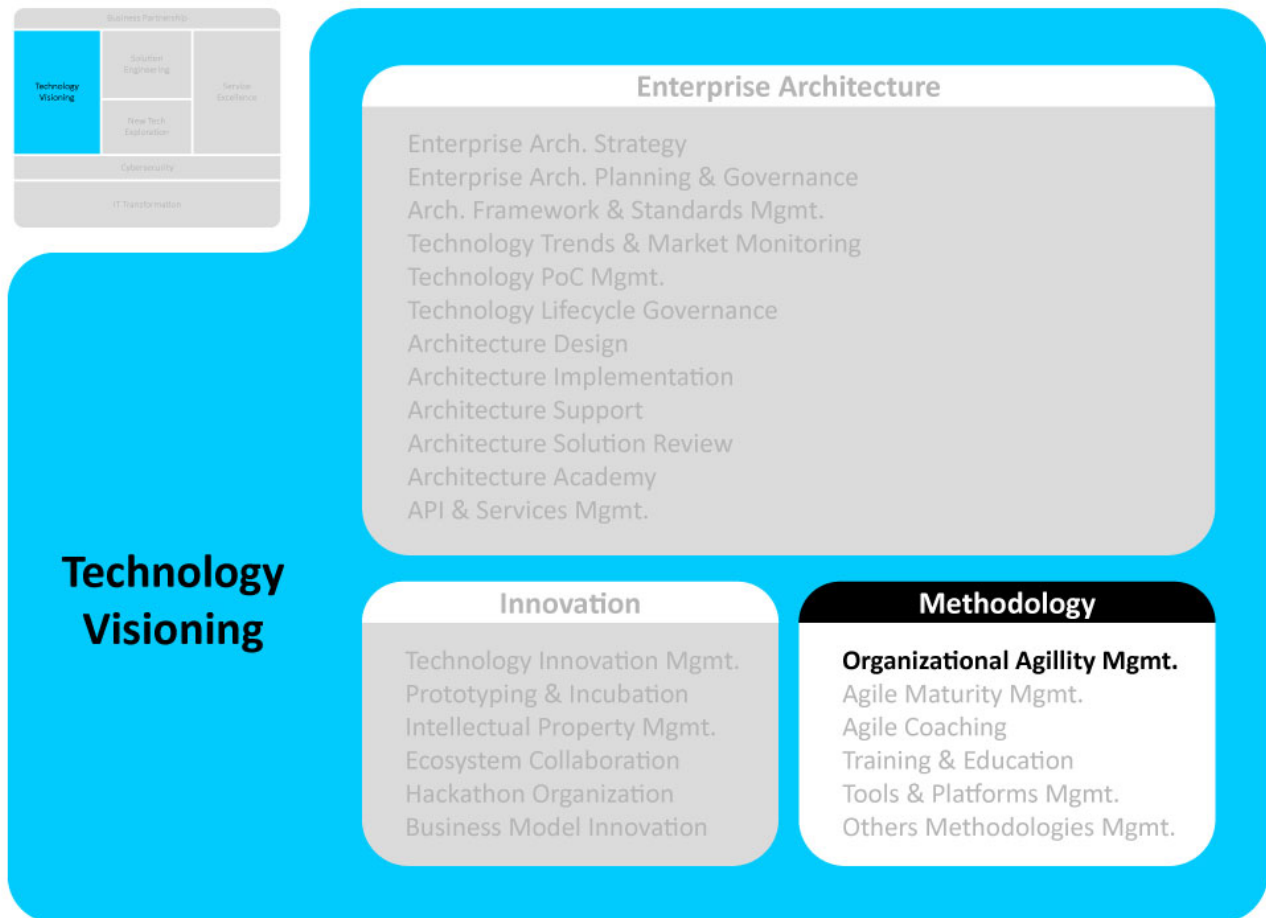




What IT needs to be ready

CIO Codex Asset & Capability Framework

CIO Codex IT Reference Model



A Organizational Agility Management, inserida na camada Technology Visioning do CIO Codex Capability Framework, desempenha um papel fundamental na capacidade de uma organização de se adaptar e prosperar em um ambiente empresarial dinâmico e em constante evolução.

Esta capability vai além de ser apenas uma abordagem estratégica, é um motor para a sobrevivência e o sucesso contínuo das empresas.

A Organizational Agility Management envolve a prática de promover a agilidade organizacional, permitindo que a organização se adapte rapidamente a mudanças internas e externas, mantendo a eficiência e a eficácia em suas operações.

Isso inclui a flexibilidade nas estruturas organizacionais, processos e mentalidades, que possibilitam respostas rápidas a mudanças.

Em essência, trata-se da capacidade de repensar fundamentalmente a maneira como a organização opera, frequentemente impulsionada por avanços tecnológicos e mudanças no ambiente de negócios.

Conceitualmente, a Organizational Agility Management é caracterizada por promover uma cultura de inovação organizacional e desenvolver a agilidade em toda a organização, destacando-a em relação aos concorrentes.

Ela integra a agilidade como um diferenciador essencial, permitindo que a organização responda rapidamente a mudanças nas condições de mercado, estratégias de concorrência e demanda do cliente.

Esta capability busca constantemente oportunidades para otimizar a agilidade organizacional, tornando a organização mais ágil e adaptável a mudanças disruptivas no mercado.

A tecnologia desempenha um papel central na promoção da agilidade organizacional, permitindo novas formas de interação com clientes e parceiros, bem como o desenvolvimento de produtos e serviços diferenciados.

Além disso, a Organizational Agility Management tem um impacto profundo em várias dimensões tecnológicas, influenciando a infraestrutura de TI para suportar as mudanças na agilidade organizacional, adaptando a arquitetura de sistemas às necessidades da agilidade, garantindo que os sistemas de informação suportem as operações ágeis, considerando considerações de segurança cibernética para proteger os ativos digitais e os dados da organização e exigindo adaptações nos processos operacionais para maximizar as vantagens das novas tecnologias e práticas ágeis.

Por fim, a Organizational Agility Management tem como propósito fundamental a promoção e gestão da agilidade organizacional dentro da empresa, incorporando a tecnologia como elemento central.

Ela desempenha um papel crucial ao explorar novas formas de geração de agilidade e ao manter a empresa adaptável e relevante em um mercado caracterizado por mudanças constantes.

No âmbito do CIO Codex Capability Framework, os objetivos da Organizational Agility Management incluem a eficiência operacional, a promoção da inovação contínua, o desenvolvimento de vantagem competitiva, a integração estratégica da tecnologia na agilidade organizacional e a criação de agilidade organizacional adaptável que possa responder rapidamente às mudanças nas condições de mercado e às tendências

emergentes.

Em resumo, a Organizational Agility Management é uma capability essencial que permite às organizações promoverem a agilidade, adaptar-se e prosperar em um ambiente empresarial em constante evolução.

Ao explorar constantemente novas oportunidades, promover a agilidade organizacional e integrar a tecnologia de forma estratégica, as empresas podem manter sua relevância e competitividade no mercado em constante transformação.

Conceitos e Características

Esta capability desempenha um papel vital na sobrevivência e no sucesso de organizações modernas.

Ao promover a agilidade organizacional e a capacidade de resposta a mudanças, as empresas podem permanecer dinâmicas e competitivas em um ambiente de negócios em constante evolução.

Conceitos

- **Agilidade Organizacional:** Refere-se à capacidade de uma organização de se adaptar rapidamente às mudanças, tanto internas quanto externas, mantendo a eficiência e a eficácia em suas operações.
- **Práticas Ágeis:** São métodos e abordagens que enfatizam a flexibilidade, a colaboração e a entrega contínua de valor ao cliente, como Scrum, Kanban e Lean.
- **Transformação Ágil:** O processo de adotar e integrar princípios ágeis em toda a organização, não apenas em equipes de desenvolvimento de software.

Características

- **Flexibilidade Organizacional:** A Organizational Agility Management promove a flexibilidade em estruturas organizacionais, processos e mentalidades, permitindo respostas rápidas a mudanças.

- **Cultura de Colaboração:** Essa capability incentiva a colaboração eficaz entre equipes multifuncionais, que trabalham em conjunto para atingir metas comuns.
- **Entrega Contínua de Valor:** O foco está na entrega constante de valor aos clientes, garantindo que os produtos e serviços atendam às suas necessidades em constante evolução.
- **Aprendizado e Melhoria Contínua:** A Organizational Agility Management promove uma cultura de aprendizado e melhoria constantes, onde os erros são vistos como oportunidades de crescimento.
- **Adaptação Estratégica:** Permite que as organizações se adaptem rapidamente a mudanças nas condições de mercado, estratégias de concorrência e demanda do cliente.

Propósito e Objetivos

A capability de Organizational Agility Management é fundamental para a promoção e gestão da agilidade organizacional dentro da empresa.

Seu propósito central reside em facilitar a adoção de práticas ágeis em toda a organização, com ênfase na rápida adaptação às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes.

Essa capability tem como objetivo manter a empresa dinâmica e competitiva, capacitando-a a responder eficazmente às transformações do ambiente de negócios.

Objetivos

Dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, os objetivos da Organizational Agility Management englobam:

- **Eficiência Operacional:** Implementar metodologias ágeis para aprimorar a eficiência operacional, reduzindo desperdícios e acelerando a entrega de valor aos clientes.
- **Inovação Contínua:** Fomentar uma cultura de inovação, onde as equipes estejam capacitadas a experimentar e adotar novas abordagens de trabalho.

- **Vantagem Competitiva:** Desenvolver a capacidade de responder rapidamente às mudanças do mercado, permitindo que a empresa se destaque em seu setor.
- **Adaptação às Mudanças:** Capacitar a organização a se adaptar com agilidade a mudanças inesperadas e a novas oportunidades de negócios.
- **Entrega de Valor ao Cliente:** Garantir que a organização entregue produtos e serviços que atendam às expectativas dos clientes de forma rápida e eficaz.

Impacto na Tecnologia

A Organizational Agility Management tem implicações profundas em várias dimensões tecnológicas:

- **Infraestrutura:** A infraestrutura de TI deve ser flexível e escalável, permitindo a rápida implantação de novas soluções e acomodando as necessidades das equipes ágeis.
- **Arquitetura:** A arquitetura de sistemas precisa ser adaptável para suportar a rápida evolução de soluções tecnológicas.
- **Sistemas:** Os sistemas de informação devem ser projetados para suportar metodologias ágeis de desenvolvimento e integração contínua.
- **Cybersecurity:** A segurança cibernética deve ser incorporada nas práticas ágeis, garantindo a proteção dos ativos digitais e dos dados da organização.
- **Modelo Operacional:** Os processos operacionais devem ser ágeis e flexíveis, alinhados com as práticas de desenvolvimento ágil e permitindo a rápida resposta às demandas do mercado.

Roadmap de Implementação

A capability de Organizational Agility Management desempenha um papel crucial na capacidade de uma organização de se adaptar rapidamente às mudanças, permanecendo eficiente e eficaz em suas operações.

Neste contexto, considerando o CIO Codex Capability Framework, apresentam-se as

principais etapas e considerações para o roadmap de adoção desta capability:

- **Avaliação de Necessidades:** Inicie o processo avaliando as necessidades específicas da organização em termos de agilidade organizacional. Compreenda os desafios e oportunidades que a empresa enfrenta.
- **Comprometimento da Liderança:** É fundamental que a liderança da organização esteja comprometida com a adoção da agilidade organizacional. O apoio dos líderes é essencial para o sucesso.
- **Formação de Equipe Ágil:** Identifique e forme equipes multifuncionais que serão responsáveis por liderar a implementação das práticas ágeis. Isso inclui a designação de Scrum Masters, Product Owners e membros da equipe.
- **Definição de Objetivos Claros:** Estabeleça metas e objetivos claros para a agilidade organizacional. Determine o que a organização deseja alcançar por meio dessa capability.
- **Escolha de Metodologias Ágeis:** Selecione as metodologias ágeis mais adequadas para a organização, como Scrum, Kanban ou outras. Personalize essas metodologias conforme necessário.
- **Treinamento e Capacitação:** Forneça treinamento e capacitação em metodologias ágeis para os membros da equipe e demais colaboradores. Certifique-se de que todos compreendam os princípios e práticas ágeis.
- **Mapeamento de Processos:** Avalie os processos existentes na organização e identifique aqueles que podem ser otimizados ou adaptados para suportar a agilidade organizacional.
- **Implementação Gradual:** Comece com projetos-piloto para testar as práticas ágeis antes de expandi-las para toda a organização. Isso permite ajustes e aprendizado.
- **Criação de uma Cultura Ágil:** Promova uma cultura de colaboração, aprendizado e melhoria contínua. Incentive a experimentação e a tomada de riscos calculados.
- **Avaliação de Resultados:** Avalie regularmente o desempenho da agilidade organizacional em relação aos objetivos estabelecidos. Faça ajustes conforme necessário.
- **Integração da Tecnologia:** Garanta que a tecnologia seja um facilitador da agilidade organizacional, permitindo a colaboração eficaz, automação de processos e análise de dados em tempo real.
- **Feedback dos Clientes:** Estabeleça canais de feedback dos clientes e

integre suas necessidades e preferências ao processo de melhoria contínua.

- **Escalabilidade e Sustentabilidade:** Certifique-se de que as práticas ágeis possam ser escaladas para toda a organização e sustentadas a longo prazo.
- **Compartilhamento de Conhecimento:** Estabeleça mecanismos para compartilhar conhecimento e lições aprendidas entre equipes e departamentos.
- **Métricas e Indicadores:** Defina métricas e indicadores-chave de desempenho para acompanhar o progresso da agilidade organizacional.

A Organizational Agility Management é essencial para capacitar as organizações a se adaptarem às mudanças de forma eficaz, promovendo a colaboração, a inovação e a entrega contínua de valor aos clientes.

Ao seguir esse roadmap, as empresas podem navegar com sucesso em um ambiente de negócios em constante evolução.

Melhores Práticas de Mercado

A capability de Organizational Agility Management desempenha um papel crítico na viabilização da agilidade organizacional, que é essencial para a sobrevivência e sucesso das organizações modernas em um ambiente de negócios dinâmico e em constante evolução.

Dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, destacam-se as principais melhores práticas de mercado relacionadas a essa capability:

- **Liderança Engajada:** Estabelecer uma liderança comprometida com a transformação ágil, que defenda os valores e princípios ágeis e sirva como exemplo para toda a organização.
- **Estrutura Ágil:** Implementar estruturas organizacionais ágeis, como squads, tribos e guildas, para facilitar a colaboração, a responsabilidade compartilhada e a tomada de decisões mais rápida.
- **Metodologias Ágeis:** Adotar metodologias ágeis, como Scrum, Kanban e Lean, para gerenciar projetos e operações, promovendo a entrega

contínua de valor aos clientes.

- **Cultura de Feedback:** Fomentar uma cultura que valorize o feedback contínuo, tanto interno quanto externo, permitindo a melhoria constante dos processos e produtos.
- **Treinamento e Desenvolvimento:** Investir na capacitação das equipes por meio de treinamentos em práticas ágeis, garantindo que todos compreendam e apliquem os princípios ágeis.
- **Gestão Visual e Transparência:** Utilizar quadros Kanban e outras ferramentas visuais para acompanhar o progresso do trabalho, melhorando a transparência e a colaboração.
- **Ritmo de Entrega Sustentável:** Definir um ritmo de entrega que seja sustentável para as equipes, evitando sobrecarga e garantindo qualidade.
- **Retrospectivas Regulares:** Realizar retrospectivas periódicas para identificar oportunidades de melhoria e ajustar processos e práticas.
- **Parceria com Clientes:** Envolver os clientes de forma ativa no desenvolvimento de produtos e serviços, incorporando suas necessidades e feedback no processo de criação.
- **Resposta Rápida a Mudanças:** Estar preparado para responder rapidamente a mudanças nas condições de mercado, requisitos dos clientes ou concorrência.
- **Medição de Desempenho:** Implementar métricas ágeis que permitam avaliar o desempenho das equipes e o valor entregue aos clientes.

Essas melhores práticas de mercado são essenciais para o sucesso da Organizational Agility Management. Elas permitem que as organizações se adaptem rapidamente, entreguem valor de forma consistente e cultivem uma cultura de inovação e colaboração.

A agilidade organizacional não é apenas uma abordagem de gestão, mas um diferencial competitivo que capacita as empresas a prosperarem em um ambiente empresarial em constante transformação.

Desafios Atuais

A Organizational Agility Management desempenha um papel crucial na capacidade das organizações de se adaptarem e prosperarem em um ambiente de negócios dinâmico e

em constante evolução.

No entanto, ao adotar e integrar essa capability em seus processos de negócios e operações de TI, as organizações enfrentam uma série de desafios significativos, que são consistentes com as melhores práticas do mercado e no contexto do CIO Codex Capability Framework.

A seguir, os principais desafios atuais que as organizações enfrentam ao buscar a agilidade organizacional:

- **Cultura Organizacional Tradicional:** Uma das barreiras mais substanciais para a adoção da Organizational Agility Management é a resistência em organizações com culturas tradicionais e hierárquicas. A transição para uma cultura ágil exige mudanças profundas na mentalidade dos colaboradores.
- **Falta de Compreensão das Práticas Ágeis:** Muitas organizações ainda não possuem um entendimento claro das práticas ágeis, o que pode dificultar a implementação eficaz. A falta de conhecimento sobre métodos como Scrum e Kanban pode ser um obstáculo.
- **Gestão de Mudanças:** Implementar a agilidade organizacional requer uma gestão de mudanças cuidadosa. A transição para um modelo ágil pode perturbar as operações existentes, e os colaboradores precisam de suporte durante essa transição.
- **Integração de Práticas Ágeis em Toda a Organização:** Tornar a agilidade uma parte integral de toda a organização é um desafio, pois envolve a revisão e adaptação de todos os processos e estruturas existentes.
- **Medição de Desempenho Ágil:** Definir métricas adequadas para avaliar o desempenho das práticas ágeis é complexo. Medir o sucesso da agilidade vai além de números tradicionais de desempenho.
- **Liderança Ágil:** Uma liderança que compreenda e promova práticas ágeis é fundamental para o sucesso. A falta de líderes com essa mentalidade pode ser um obstáculo.
- **Maturidade Ágil:** Determinar o nível de maturidade ágil da organização e como progredir nessa jornada é um desafio. A maturidade ágil varia de equipe para equipe e de departamento para departamento.
- **Acomodação de Diversidade de Equipes:** Organizações muitas vezes possuem equipes com diferentes níveis de experiência e habilidades. Integrar essas equipes em um ambiente ágil pode ser complexo.

- **Educação e Treinamento Continuados:** As práticas ágeis evoluem constantemente. Garantir que os colaboradores estejam atualizados e em constante aprendizado é uma tarefa contínua.
- **Alinhamento com Estratégia de Negócios:** Manter um alinhamento eficaz entre as práticas ágeis e a estratégia de negócios é essencial. Muitas organizações lutam para garantir que a agilidade seja direcionada para objetivos estratégicos.

Esses desafios refletem a complexidade de promover e gerenciar a agilidade organizacional de maneira eficaz.

Superar esses obstáculos exige um comprometimento firme, liderança visionária e uma abordagem estratégica para garantir que a Organizational Agility Management seja bem-sucedida e impulsione o sucesso da organização no cenário competitivo atual.

Tendências para o Futuro

A Organizational Agility Management é uma capability essencial para a sobrevivência e prosperidade das organizações modernas. Sua capacidade de promover agilidade e adaptabilidade é fundamental em um ambiente de negócios em constante evolução.

Para entender como essa capability pode evoluir e continuar a desempenhar um papel vital, é crucial explorar as tendências futuras e as expectativas do mercado.

Abaixo, uma lista das principais tendências para o futuro no contexto da Organizational Agility Management:

- **IA e Automação Avançada:** A inteligência artificial e a automação avançada serão amplamente utilizadas para aprimorar a agilidade organizacional, automatizando tarefas repetitivas e permitindo que as equipes se concentrem em atividades de maior valor.
- **Cultura Ágil Arraigada:** As organizações abraçarão uma cultura ágil como parte de sua identidade, promovendo a colaboração, a experimentação e a melhoria contínua em todos os níveis.
- **Métodos Híbridos:** A combinação de práticas ágeis com abordagens tradicionais ganhará espaço, permitindo a adaptação a diferentes necessidades de projetos e processos.

- **Educação em Agilidade:** A formação e a capacitação em agilidade se tornarão uma prioridade, garantindo que todos os membros da organização compreendam e pratiquem os princípios ágeis.
- **Governança Ágil:** As estruturas de governança serão redesenhadas para acomodar a agilidade, mantendo o controle necessário sem sacrificar a flexibilidade.
- **Colaboração Virtual:** A colaboração entre equipes dispersas geograficamente se tornará a norma, impulsionada por tecnologias de comunicação e colaboração remotas.
- **Inovação Aberta:** A Organizational Agility Management facilitará a inovação aberta, permitindo que as organizações se conectem com ecossistemas externos para cocriar soluções.
- **Sustentabilidade Organizacional:** As organizações ágeis considerarão a sustentabilidade não apenas como uma responsabilidade social, mas também como um fator de competitividade.
- **Métricas Ágeis Avançadas:** Novas métricas e indicadores serão desenvolvidos para medir com precisão o desempenho em ambientes ágeis, indo além das métricas tradicionais.
- **Resposta a Crises e Riscos:** A Organizational Agility Management se destacará na capacidade de as organizações responderem rapidamente a crises e mitigarem riscos de forma eficaz.

Essas tendências apontam para um futuro em que a agilidade organizacional não é mais uma opção, mas uma necessidade para o sucesso.

As organizações que investem na Organizational Agility Management estarão bem-posicionadas para enfrentar as incertezas e desafios que o mercado apresenta, mantendo-se competitivas e adaptáveis em um mundo empresarial em constante transformação.

KPIs Usuais

A capability de Organizational Agility Management, inserida na macro capability de Methodologies e na camada de Technology Visioning, desempenha um papel crucial na capacidade de uma organização de se adaptar rapidamente às mudanças e manter a eficiência e a eficácia em suas operações.

Para medir e gerenciar eficazmente essa capability, é fundamental identificar os principais KPIs que são amplamente utilizados no mercado, alinhados com o CIO Codex Capability Framework.

Abaixo, uma lista de KPIs que permitem avaliar o desempenho da Organizational Agility Management:

- Taxa de Entrega Contínua: Mede a frequência com que novos recursos ou funcionalidades são entregues aos clientes ou usuários, refletindo a capacidade de entrega contínua de valor.
- Tempo Médio de Resposta às Mudanças: Avalia o tempo necessário para a organização responder a mudanças em suas operações, processos ou estratégias.
- Percentagem de Colaboração Multifuncional: Mede o grau de colaboração entre equipes multifuncionais na realização de projetos ou tarefas, promovendo uma cultura de colaboração.
- Índice de Satisfação do Cliente Interno e Externo: Avalia a satisfação dos clientes internos (funcionários) e externos (clientes) em relação à agilidade da organização em atender às suas necessidades.
- Taxa de Redução de Erros Operacionais: Mede a eficácia das práticas ágeis em reduzir erros operacionais e retrabalho.
- Número de Ciclos de Feedback: Avalia quantas vezes são realizados ciclos de feedback entre equipes e partes interessadas para melhorias contínuas.
- Taxa de Adoção de Práticas Ágeis: Mede o grau de adoção de práticas ágeis em toda a organização, indicando a maturidade da agilidade organizacional.
- Tempo Médio de Implementação de Mudanças Estratégicas: Avalia o tempo necessário para implementar mudanças estratégicas com sucesso.
- Taxa de Cumprimento de Objetivos Estratégicos: Mede o grau em que a organização atinge seus objetivos estratégicos, refletindo a eficácia da adaptação estratégica.
- Índice de Aprendizado Organizacional: Avalia a capacidade da organização de aprender com erros e experiências passadas para impulsionar a melhoria contínua.
- Taxa de Retenção de Talentos: Mede a taxa de retenção de funcionários, refletindo o impacto da agilidade organizacional na satisfação dos

colaboradores.

- Número de Inovações Implementadas: Avalia quantas inovações foram implementadas com sucesso como resultado da agilidade organizacional.
- Percentagem de Processos Agile-Friendly: Mede a proporção de processos organizacionais que são compatíveis com práticas ágeis.
- Índice de Adoção de Ferramentas de Colaboração: Avalia o grau de adoção de ferramentas de colaboração que facilitam a agilidade organizacional.
- Taxa de Redução de Tempo de Resposta ao Mercado: Mede a redução no tempo necessário para levar produtos ou serviços ao mercado, refletindo a capacidade de resposta rápida.

Esses KPIs desempenham um papel crucial na avaliação do desempenho da capability de Organizational Agility Management.

Eles permitem que a organização acompanhe sua capacidade de resposta a mudanças, eficiência operacional e cultura de colaboração, elementos essenciais para permanecer dinâmica e competitiva em um ambiente de negócios em constante evolução.

Exemplos de OKRs

A capability de Organizational Agility Management, integrada na macro capability Methodologies e na camada Technology Visioning do CIO Codex Capability Framework, é essencial para as organizações modernas que buscam permanecer dinâmicas e competitivas em um ambiente de negócios em constante mudança.

Esta capability foca na promoção da agilidade organizacional, possibilitando uma resposta rápida e eficiente às mudanças.

A seguir, são apresentados exemplos de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) relacionados a esta capability:

Adoção de Práticas Ágeis

Objetivo: Implementar práticas ágeis em toda a organização para melhorar a adaptabilidade e a eficiência.

- KR1: Integrar metodologias ágeis em 70% dos departamentos da

empresa.

- KR2: Aumentar a eficiência operacional em 30% através da adoção de práticas ágeis.
- KR3: Reduzir o ciclo de desenvolvimento de produtos em 25% com métodos ágeis.

Melhoria Contínua e Inovação

Objetivo: Estimular uma cultura de melhoria contínua e inovação.

- KR1: Realizar 5 workshops de inovação por trimestre para gerar novas ideias.
- KR2: Implementar pelo menos 10 melhorias significativas nos processos a cada ano.
- KR3: Aumentar a participação dos colaboradores em iniciativas de inovação em 40%.

Resposta Rápida a Mudanças de Mercado

Objetivo: Aumentar a capacidade de resposta da organização a mudanças rápidas no mercado.

- KR1: Reduzir o tempo de reação a novas tendências de mercado em 50%.
- KR2: Lançar 3 novos produtos ou serviços em resposta a mudanças de mercado no próximo ano.
- KR3: Aumentar a satisfação do cliente em 20% através de uma resposta rápida às suas necessidades.

Colaboração e Comunicação Efetivas

Objetivo: Melhorar a colaboração e a comunicação entre equipes.

- KR1: Aumentar a eficiência da comunicação interdepartamental em 35%.
- KR2: Realizar 15 sessões de treinamento interdisciplinares por ano.
- KR3: Aumentar em 30% a colaboração em projetos entre diferentes equipes.

Gestão Estratégica da Mudança

Objetivo: Gerenciar eficientemente as mudanças estratégicas para alavancar o crescimento da organização.

- KR1: Implementar com sucesso 5 grandes mudanças estratégicas no próximo ano.
- KR2: Alcançar uma taxa de aceitação de mudança de 80% entre os colaboradores.
- KR3: Reduzir os custos associados a mudanças estratégicas em 20%.

Esses OKRs demonstram a importância vital da Organizational Agility Management na promoção da agilidade e flexibilidade organizacional.

Por meio desses objetivos e resultados-chave, as empresas podem melhorar sua capacidade de adaptação, eficiência operacional e inovação, garantindo competitividade e sucesso sustentável no mercado.

A Organizational Agility Management é um pilar crucial para empresas que buscam prosperar em um ambiente de negócios em rápida evolução, permitindo-lhes responder eficazmente às transformações e aproveitar oportunidades emergentes, ao mesmo tempo em que assegura alinhamento com os objetivos estratégicos e a eficiência operacional.

Critérios para Avaliação de Maturidade

A capability Organizational Agility Management, inserida na macro capability Methodologies na camada Technology Visioning, concentra-se na promoção e gestão da agilidade organizacional, destacando a adoção de práticas ágeis em toda a empresa.

Seu objetivo primordial é adaptar e implementar metodologias que permitam uma resposta rápida às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes, mantendo a empresa dinâmica e competitiva.

Para avaliar a maturidade dessa capability, um modelo de critérios de avaliação inspirado no CMMI, composto por cinco níveis distintos: Inexistente, Inicial, Definido, Gerenciado e Otimizado.

A seguir, cinco critérios para cada um desses níveis:

Nível de Maturidade Inexistente

- A organização não reconhece a importância da agilidade organizacional como diferencial competitivo.
- Não há práticas ou processos específicos para promover a agilidade organizacional.
- Não existe treinamento ou capacitação em metodologias ágeis para os colaboradores.
- Não há conscientização sobre os benefícios da agilidade organizacional em toda a empresa.
- Não são adotadas medidas para monitorar ou melhorar a agilidade organizacional.

Nível de Maturidade Inicial

- A organização reconhece a necessidade de promover a agilidade organizacional, mas não possui uma estratégia clara.
- Foram realizados esforços iniciais para implementar práticas ágeis em áreas específicas.
- Alguns colaboradores receberam treinamento em metodologias ágeis, mas não de forma abrangente.
- Iniciativas ágeis são conduzidas de forma ad-hoc, sem uma abordagem sistêmica.
- A conscientização sobre a agilidade organizacional está limitada a alguns setores da empresa.

Nível de Maturidade Definido

- A organização possui uma estratégia formal para promover a agilidade organizacional em todos os departamentos.
- Processos ágeis são definidos e documentados, abrangendo todas as áreas relevantes.
- A capacitação em metodologias ágeis é oferecida a todos os

colaboradores, com planos de treinamento bem estruturados.

- A agilidade organizacional é considerada parte integrante da cultura da empresa.
- São adotadas medidas de monitoramento e melhoria contínua da agilidade organizacional.

Nível de Maturidade Gerenciado

- A organização demonstra um alto grau de maturidade na gestão da agilidade organizacional.
- Processos ágeis são altamente eficazes e passíveis de melhoria contínua.
- A capacitação em metodologias ágeis é parte essencial do desenvolvimento profissional de todos os colaboradores.
- A agilidade organizacional resulta em respostas rápidas às mudanças de mercado e às demandas dos clientes.
- A cultura organizacional promove ativamente a colaboração e a adaptação ágil.

Nível de Maturidade Otimizado

- A organização é referência em agilidade organizacional, constantemente reinventando-se.
- Processos ágeis são altamente automatizados e altamente eficazes.
- A agilidade organizacional gera um alto nível de flexibilidade e capacidade de adaptação.
- A cultura da empresa é totalmente alinhada com os princípios ágeis, impulsionando a inovação.
- A agilidade organizacional é percebida como um diferencial competitivo sólido e mantida em níveis ótimos.

Esses critérios de maturidade, inspirados no modelo CMMI, oferecem uma estrutura abrangente para avaliar a capacidade de uma organização em promover e gerenciar a agilidade organizacional.

A agilidade organizacional é essencial para responder eficazmente às mudanças do

mercado e manter a competitividade em um ambiente empresarial em constante evolução.

Convergência com Frameworks de Mercado

A capability Organizational Agility Management, integrada à macro capability Methodologies e à camada Technology Visioning do CIO Codex Capability Framework, é essencial na promoção e gestão da agilidade organizacional.

Esta capability foca na adoção de práticas ágeis em toda a empresa, visando adaptar e implementar metodologias que permitam uma resposta rápida às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes, mantendo a empresa dinâmica e competitiva.

A seguir, é analisada a convergência desta capability em relação a um conjunto de frameworks de mercado reconhecidos e bem estabelecidos em suas respectivas áreas de expertise:

COBIT

- **Nível de Convergência: Médio**
- **Racional:** O COBIT, centrado na governança de TI, apoia a agilidade organizacional ao proporcionar um framework robusto para a governança, que pode ser adaptado para suportar práticas ágeis, especialmente na gestão de riscos e alinhamento estratégico.

ITIL

- **Nível de Convergência: Médio**
- **Racional:** ITIL, focado em gerenciamento de serviços de TI, contribui para a agilidade organizacional ao promover a melhoria contínua dos serviços, alinhando-os às necessidades dinâmicas dos negócios e clientes.

SAFe

- **Nível de Convergência:** Alto
- **Racional:** SAFe é um framework ágil que se alinha diretamente com Organizational Agility Management, oferecendo práticas e princípios para escalar a agilidade em nível empresarial.

PMI

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** O PMI, com seu foco em gerenciamento de projetos, contribui para a agilidade organizacional ao oferecer práticas que podem ser adaptadas para abordagens ágeis de gerenciamento de projetos.

CMMI

- **Nível de Convergência:** Baixo
- **Racional:** CMMI, focado na melhoria de processos, tem uma aplicabilidade limitada na agilidade organizacional, que requer flexibilidade e adaptação rápida, algo menos enfatizado no CMMI.

TOGAF

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** TOGAF, como um framework de arquitetura empresarial, pode apoiar a agilidade organizacional ao facilitar o alinhamento entre estratégia de negócios, tecnologia e mudanças rápidas no ambiente empresarial.

DevOps SRE

- **Nível de Convergência:** Alto
- **Racional:** DevOps SRE enfatiza a eficiência operacional e a entrega rápida, alinhando-se fortemente com a agilidade organizacional ao promover práticas que aceleram o desenvolvimento e a implantação de soluções.

NIST

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: NIST, focado em padrões e segurança, tem uma convergência limitada com a agilidade organizacional, pois é mais focado em conformidade e segurança do que em agilidade e mudança rápida.

Six Sigma

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: Six Sigma, com seu foco na qualidade e eficiência, pode contribuir para a agilidade organizacional na otimização de processos, mas geralmente é menos focado em agilidade e adaptabilidade rápida.

Lean IT

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: Lean IT, focado na eficiência e eliminação de desperdícios, pode apoiar a agilidade organizacional ao incentivar processos mais enxutos e ágeis, embora não seja especificamente focado em agilidade.

Em resumo, a capability Organizational Agility Management mostra uma convergência variada com os frameworks de mercado.

Ela se alinha fortemente com frameworks que enfatizam a agilidade, a eficiência operacional e a entrega rápida, como SAFe e DevOps SRE.

Há uma convergência média com frameworks que suportam a melhoria contínua e o alinhamento estratégico, enquanto a relação é mais tênue com frameworks focados em conformidade, segurança e melhoria de processos.

Esta análise destaca a importância da agilidade organizacional na adaptação rápida às mudanças do mercado e na manutenção da competitividade empresarial.

Processos e Atividades

Develop Agility Strategy

O processo Develop Agility Strategy é crucial para estabelecer uma base sólida para a agilidade organizacional.

Este processo envolve a definição de uma estratégia abrangente que promove a flexibilidade, a colaboração e a capacidade de resposta rápida às mudanças do mercado.

Começa com a análise do ambiente interno e externo para identificar desafios e oportunidades relacionados à agilidade.

Em seguida, são definidas metas e objetivos claros alinhados com a visão e os objetivos estratégicos da organização.

A estratégia de agilidade abrange a implementação de práticas ágeis, o desenvolvimento de uma cultura organizacional que valorize a adaptabilidade e a criação de estruturas de governança que suportem a agilidade.

Também envolve a identificação de recursos e tecnologias necessárias para suportar a transformação ágil.

A colaboração com líderes de várias áreas é fundamental para garantir que a estratégia de agilidade seja compreendida e aceita por toda a organização.

O resultado deste processo é um plano estratégico detalhado que orienta a adoção e a implementação da agilidade organizacional.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Anual

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
---	-------------------	-----------	--------	---------	------	------

1	Analyze Internal and External Environment	Analisar o ambiente interno e externo para identificar desafios e oportunidades	Dados de mercado, avaliações internas	Relatório de análise	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Data, AI & New Technology; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
2	Define Goals and Objectives	Definir metas e objetivos claros alinhados com a visão estratégica	Relatório de análise, visão estratégica	Metas e objetivos definidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

3	Develop Agility Framework	Desenvolver um framework de agilidade que suporte práticas ágeis	Metas e objetivos definidos, feedback de stakeholders	Framework de agilidade desenvolvido	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: Solution Engineering & Development
4	Identify Required Resources	Identificar recursos e tecnologias necessários para suportar a transformação ágil	Framework de agilidade, metas e objetivos	Recursos e tecnologias identificados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

5	Develop Strategic Plan	Desenvolver um plano estratégico detalhado para orientar a adoção da agilidade	Recursos identificados, framework de agilidade	Plano estratégico desenvolvido	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
---	------------------------	--	--	--------------------------------	---	--

Identify Agility Opportunities

O processo Identify Agility Opportunities é central para a promoção da agilidade organizacional, permitindo que a empresa se adapte rapidamente às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes.

Este processo começa com a identificação de áreas dentro da organização onde a agilidade pode ser aprimorada, seja em processos, estruturas ou tecnologias.

Envolve a realização de análises detalhadas, incluindo entrevistas com stakeholders e revisões de processos atuais, para identificar ineficiências e áreas de melhoria.

A utilização de métodos como workshops e sessões de brainstorming facilita a geração de ideias inovadoras para aumentar a flexibilidade e a capacidade de resposta da organização.

A avaliação de oportunidades também considera o impacto potencial de cada iniciativa na operação e na estratégia da empresa.

Este processo resulta na identificação de um conjunto de oportunidades viáveis para a implementação de práticas ágeis, que serão priorizadas e desenvolvidas em iniciativas concretas.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Ad-hoc

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
---	-------------------	-----------	--------	---------	------	------

1	Conduct Stakeholder Interviews	Conduzir entrevistas com stakeholders para identificar ineficiências e oportunidades	Feedback de stakeholders, análises de processos	Relatório de entrevistas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
2	Review Current Processes	Revisar processos atuais para identificar áreas de melhoria	Análises de processos, feedback de stakeholders	Relatório de revisão de processos	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: Solution Engineering & Development
3	Facilitate Workshops	Facilitar workshops e sessões de brainstorming para gerar ideias inovadoras	Relatório de revisão de processos, feedback de stakeholders	Ideias geradas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

4	Evaluate Opportunities	Avaliar oportunidades de melhoria considerando impacto e viabilidade	Ideias geradas, relatórios de entrevistas	Oportunidades avaliadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
5	Prioritize Opportunities	Priorizar oportunidades viáveis para implementação	Oportunidades avaliadas, relatórios de entrevistas	Oportunidades priorizadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

Implement Agility Initiatives

O processo Implement Agility Initiatives é fundamental para a realização prática da agilidade organizacional.

Este processo começa com a formação de equipes multifuncionais responsáveis pela execução das iniciativas de agilidade.

Em seguida, são alocados os recursos necessários e definidas as metas e prazos específicos para cada iniciativa.

A implementação das iniciativas envolve a adoção de práticas ágeis, como Scrum e Kanban, para garantir a entrega contínua de valor.

Durante a execução, são realizadas reuniões diárias e revisões periódicas para monitorar o progresso e resolver impedimentos.

A comunicação constante com os stakeholders é mantida para garantir o alinhamento e a transparência.

Testes e validações contínuas são realizadas para assegurar que as iniciativas estejam atingindo os objetivos estabelecidos.

Ao final do processo, as iniciativas são avaliadas quanto ao seu impacto e as lições aprendidas são documentadas para futuras melhorias.

- PDCA focus: Do
- Periodicidade: Ad-hoc

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Form Cross-functional Teams	Formar equipes multifuncionais para a execução das iniciativas de agilidade	Oportunidades priorizadas, recursos alocados	Equipes formadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
2	Allocate Resources	Alocar recursos necessários e definir metas e prazos	Oportunidades priorizadas, recursos disponíveis	Recursos alocados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

3	Implement Agile Practices	Adotar práticas ágeis como Scrum e Kanban para a execução das iniciativas	Equipes formadas, recursos alocados	Práticas ágeis implementadas	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: Solution Engineering & Development
4	Conduct Daily Meetings	Realizar reuniões diárias e revisões periódicas para monitorar o progresso	Práticas ágeis implementadas, equipes ativas	Progresso monitorado	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
5	Evaluate Initiatives	Avaliar as iniciativas quanto ao seu impacto e documentar lições aprendidas	Progresso monitorado, metas e prazos	Iniciativas avaliadas, lições aprendidas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

Monitor Agility Outcomes

O processo Monitor Agility Outcomes é vital para assegurar que as iniciativas de agilidade estejam alcançando os resultados esperados e contribuindo para a estratégia organizacional.

Este processo começa com a definição de métricas e KPIs específicos que permitirão avaliar o desempenho das iniciativas de agilidade.

A coleta de dados é realizada de forma contínua, utilizando ferramentas de monitoramento e relatórios automatizados.

A análise desses dados permite identificar tendências, problemas e oportunidades de melhoria.

Relatórios regulares são gerados para fornecer insights detalhados sobre o desempenho das iniciativas de agilidade.

Reuniões de revisão são realizadas para discutir os resultados com os stakeholders e ajustar as iniciativas conforme necessário.

Este processo garante que a organização mantenha um alto nível de transparência e responda rapidamente a quaisquer desvios dos objetivos estabelecidos, promovendo uma cultura de melhoria contínua.

- PDCA focus: Check
- Periodicidade: Mensal

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Define Metrics and KPIs	Definir métricas e KPIs específicos para avaliar o desempenho das iniciativas de agilidade	Iniciativas implementadas, objetivos definidos	Métricas e KPIs definidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

2	Collect Performance Data	Coletar dados de desempenho de forma contínua	Métricas e KPIs definidos, ferramentas de monitoramento	Dados de desempenho coletados	Responsible: Data, AI & New Technology; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Data, AI & New Technology; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: Data, AI & New Technology
3	Analyze Performance Data	Analisar os dados de desempenho para identificar tendências e problemas	Dados de desempenho coletados, métricas e KPIs definidos	Análise de desempenho realizada	Responsible: Data, AI & New Technology; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Data, AI & New Technology; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: Data, AI & New Technology
4	Generate Performance Reports	Gerar relatórios regulares de desempenho	Análise de desempenho, dados coletados	Relatórios de desempenho gerados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

5	Conduct Review Meetings	Realizar reuniões de revisão para discutir os resultados com os stakeholders	Relatórios de desempenho, análise de desempenho	Reuniões de revisão realizadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
---	-------------------------	--	---	--------------------------------	--	---

Review and Update Agility Strategy

O processo Review and Update Agility Strategy é essencial para assegurar que a estratégia de agilidade permaneça relevante e eficaz em um ambiente de negócios em constante mudança.

Este processo começa com a análise dos resultados das iniciativas de agilidade, bem como das mudanças no ambiente interno e externo.

A partir dessa análise, são identificadas áreas onde a estratégia de agilidade pode ser aprimorada ou ajustada.

A colaboração com líderes e stakeholders é fundamental para garantir que todas as perspectivas sejam consideradas na revisão da estratégia.

Novas metas e objetivos são definidos com base nos resultados da análise e nas necessidades emergentes da organização.

O plano estratégico de agilidade é então atualizado para refletir essas mudanças, garantindo que a organização continue a se adaptar rapidamente e a responder às demandas do mercado.

Este processo promove a melhoria contínua e a capacidade da organização de manter-se competitiva e inovadora.

- PDCA focus: Act
- Periodicidade: Semestral

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Analyze Agility Outcomes	Analisar os resultados das iniciativas de agilidade e mudanças no ambiente	Relatórios de desempenho, mudanças no ambiente	Áreas de melhoria identificadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
2	Identify Strategy Improvements	Identificar melhorias na estratégia de agilidade	Áreas de melhoria identificadas, feedback de stakeholders	Melhorias na estratégia identificadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

3	Collaborate with Stakeholders	Colaborar com líderes e stakeholders para revisar a estratégia	Melhorias na estratégia identificadas, feedback de stakeholders	Estratégia revisada	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
4	Define New Goals and Objectives	Definir novas metas e objetivos com base nos resultados da análise	Estratégia revisada, feedback de stakeholders	Novas metas e objetivos definidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
5	Update Strategic Plan	Atualizar o plano estratégico de agilidade para refletir as mudanças	Novas metas e objetivos definidos, estratégia revisada	Plano estratégico atualizado	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation