

O Manifesto da Agilidade de Negócio

Construindo para Mudar

por Roger T. Burlton, Ronald G. Ross e John A. Zachman
traduzido por Fabrício Laguna, Antônio Plais e Alexandre M. V. Mello¹

A Diretriz Principal

**Todas as iniciativas devem se alinhar, de forma demonstrável,
com os **Imperativos de Gestão de Negócios**.**

~ ~ ~

I. Mudança Perpétua

1. Acomodar inovação contínua e mudança em ritmo acelerado é obrigatório para a agilidade de negócio.
2. O negócio existente deve ser alterado continuamente para sustentar sua relevância num ecossistema externo em contínua evolução.
3. Embora a mudança perpétua seja inevitável, ela deve ser acomodada de tal forma que as cadeias de valor existentes não fiquem sujeitas a riscos desnecessários durante as transições.
4. A mudança perpétua depende de uma Base de Conhecimento de Negócio para prever e mitigar os impactos das mudanças, especialmente suas consequências não intencionais.

II. Agilidade da Solução de Negócio

1. O desenvolvimento de software mais rápido não é suficiente, por si só, para a sobrevivência e o crescimento, porque, uma vez operacional, tal software tende a se revelar difícil de mudar de forma contínua e rápida sem consequências não intencionais.
2. A verdadeira medida de uma solução de negócio ágil é quanto conhecimento de negócio está configurado nela e quão facilmente esse conhecimento pode ser alterado ou reconfigurado.
3. A implantação de conhecimento de negócio em produtos e processos de negócio deve ser oportuna, eficaz, seletiva, repetível, disseminado, rastreável e reversível.

III. Criação de Valor de Negócio

1. O valor de negócio deve ser a justificativa maior para despender recursos (dinheiro, tempo, etc.) para todos os investimentos, incluindo o desenvolvimento ou aquisição de software.
2. O valor de negócio pode surgir de soluções de negócio melhoradas ou de alterações para acomodar o ecossistema de negócio em mudança, mas não de recursos de software somente.
3. Desperdício e retrabalho evitáveis, devido à falta de conhecimento de negócio e de alinhamento, é pura perda.
4. A criação de valor otimizada por silos, ao invés de por cadeias de valor inteiras, subotimiza a experiência do cliente e o valor recebido.

5. Planejar e gerenciar a criação de valor requer um modelo de cadeia de valor que possa ser usado para desenhar, mudar, gerenciar, operar e analisar a cadeia de valor completa.

IV. Cadeia de Valor

1. O conhecimento de negócio e o trabalho necessários para fornecer produtos e serviços para um mercado deveria ser organizado de acordo com suas dependências naturais (ou seja, uma cadeia de valor), em vez de ser organizado pelas estruturas organizacionais existentes.
2. O mercado determina as fronteiras naturais de uma cadeia de valor. Partes interessadas contribuintes podem ser internas ou externas ao negócio.
3. O papel de cada parte interessada em uma cadeia de valor deve servir aos melhores interesses desta cadeia de valor como um todo, inclusive acomodando restrições de outras partes interessadas. Medições, metas e incentivos para os papéis das partes interessadas deveriam ser alinhados aos resultados mais adequados aos clientes da cadeia de valor.
4. Tentar eliminar silos ou produtos de trabalho e melhorar os processos de ponta a ponta em uma cadeia de valor sem um modelo de conceitos será, na melhor das hipóteses, difícil. Isto seguramente gerará retrabalho e atrasos.
5. O conhecimento das dependências em uma cadeia de valor permite a previsão dos impactos de uma mudança e fornece critérios naturais para delimitar o escopo de iniciativas de desenho de negócio e implementação de software.

V. Conhecimento de Negócio

1. Conhecimento de negócio não é o mesmo que conhecimento de desenvolvimento de software.
2. Conhecimento de negócio abrange todas as características de desenho de negócio necessárias para criar, operar, gerenciar e alterar suas cadeias de valor, bem como para avaliar seu desempenho. Também abrange as capacidades e os recursos de suporte ao negócio (financeiros, humanos, instalações, equipamentos, etc.) do qual a cadeia de valor depende.
3. Comunicação de conhecimento de negócio eficaz e não ambígua depende da compreensão compartilhada. Esse entendimento deve ser deliberadamente gerenciado por meio de um modelo de conceitos, que também serve para reter conhecimento e permitir a sua reutilização.
4. O conhecimento de negócio nas partes subsequentes de uma cadeia de valor depende do conhecimento de negócio necessário para as partes antecedentes. O conhecimento de negócio mais reutilizável é criado no início da cadeia de valor e depois reutilizado em todo o resto.
5. Conhecimento de negócio abrange todas as regras de negócio, independentemente de seu uso em sistemas automatizados ou fluxos de trabalho manuais, para que possam ser localizadas, exigidas, modificadas e reutilizadas de forma dinâmica em todas as situações relevantes.

VI. Gerenciamento de Conhecimento de Negócio

1. Conhecimento de negócio deveria ser expresso explicitamente em uma forma acessível a todos os públicos do negócio.

2. O gerenciamento eficaz de conhecimento de negócio requer que este seja apresentado de forma explícita, acessível, protegida, compartilhável, reutilizável, armazenável e atualizável.
3. O gerenciamento eficaz de conhecimento de negócio exige uma infraestrutura de armazenamento (automatizada e manual) e processos para sustentar sua atualidade e integridade.
4. O gerenciamento eficaz de conhecimento de negócio exige que o conhecimento seja protegido contra ataques físicos ou cibernéticos.

VII. Base de Conhecimento de Negócio

1. A Base de Conhecimento de Negócio é o resultado final da transformação do conhecimento tácito (mental) em conhecimento explícito (armazenado, mútuo, compartilhável).
2. A Base de Conhecimento de Negócio fornece transparência permanente sobre decisões de desenho na configuração de produtos e processos de negócio.
3. A Base de Conhecimento de Negócio é essencial não só para automatizar processos, mas também para construir todas as capacidades de negócio.
4. A Base de Conhecimento de Negócio é fundamental para localizar e reutilizar as capacidades de negócio, assim como para prever e mitigar dinamicamente impactos de mudanças.
5. A Base de Conhecimento de Negócio não é uma mera implementação de tecnologia, mas sim um ativo de negócio obrigatório para a Era do Conhecimento. Portanto, deve estar sob a alçada da administração geral.

VIII. Fonte Única da Verdade de Negócio

1. A Base de Conhecimento de Negócio é a única fonte da verdade para definições de conceitos de negócio e decisões de política de negócio autorizadas, continuamente disponíveis para todos os públicos de negócio, independentemente da geografia e do tempo, instantaneamente acessíveis e projetados para acomodar a mudança perpétua.
2. A Base de Conhecimento de Negócio é uma fonte única de verdade sobre regras de negócio, atividades de negócio e outras características de negócio sobre as quais a operação das cadeias de valor depende.
3. Para servir como uma fonte única da verdade de negócio que efetivamente facilite a mudança, a Base de Conhecimento de Negócio deve manter a separação entre todos os blocos de construção elementares que podem ser configurados em capacidades de negócio ou soluções de negócio – por exemplo - conceitos de regras de negócio, regras de negócio de processos, processos de eventos e papéis, etc. - bem como de todas as descrições de desenho técnico.

IX. Integridade de Negócio

1. Resultados de negócio inconsistentes ou conflitantes que afetam as partes interessadas externas, como clientes, reguladores etc., reduzem a credibilidade e criam possíveis responsabilidades legais.
2. O fato de não se cumprir consistentemente as obrigações contratuais e os compromissos com as partes interessadas externas é incompatível com um foco centrado no cliente.

3. O desenho adequado da estrutura dos conceitos do negócio para garantir a consistência nos resultados de negócio - ou seja, desenho de um modelo de conceitos - evitará o redesenho e reconstrução desnecessários de bancos de dados e sistemas.
4. Por possibilitar um comportamento consistente e decisões operacionais repetitivas, as regras de negócio são uma parte essencial do conhecimento de negócio. A principal causa de problemas de qualidade de dados é falhar: em utilizar consistentemente o vocabulário e as definições de negócio autorizadas e prescritas num modelo de conceitos; e em seguir fielmente as regras de negócio.

X. Estratégia de Negócio

1. Os meios para sobreviver ou dominar um mercado, e deter novos entrantes, dependerão cada vez mais do gerenciamento de conhecimento de negócio.
2. O conhecimento de negócio necessário para executar a estratégia de negócio e para configurar processos e produtos de negócio é especial e inestimável. Ele é cada vez mais indispensável para sustentar a vantagem competitiva.
3. Robôs complementam e aprimoram - mas não substituem - a necessidade de conhecimento de negócio explícito.
4. Nenhum novo canal de negócio ou de tecnologia jamais surgirá para o qual o conhecimento de negócio não seja necessário. Tecnologias são voláteis - vêm e vão. O conhecimento de negócio é persistente.
5. Dado o ritmo da inovação e das mudanças, soluções para a agilidade de negócio são fundamentais para os negócios de hoje.

~~~

**NOTA FINAL:** Não há nada de teórico ou técnico que restrinja ou proíba a realização de todos os princípios deste manifesto. O conhecimento de negócio e todos os Princípios não precisam estar completos ou postos em prática constante para continuar as operações ou para fazer novos trabalhos, incluindo implementações de software. Vai levar tempo, dedicação e perseverança. Todo Princípio está bem estabelecido conceitual, lógico e fisicamente. A única coisa necessária para tornar real estes Princípios é decidir colocá-los em prática e comprometer-se a convertê-los em realidade de forma iterativa e incremental, como um novo modo de vida, um novo paradigma. O único argumento lógico para ignorá-los é pensar que construir software mais rápido seja mais importante do que quão bem sucedida é a operação do negócio em um ambiente cada vez mais dinâmico, complexo e de alto risco. Alguém vai fazer isso... melhor que seja VOCÊ.

---

*1 Agradecimentos a Gladys S.W. Lam por insumos ao conteúdo e a organização do Manifesto e a Sasha Aganova pela condução do trabalho até a conclusão.* Início

© Business Rule Solutions, LLC. 2017.

© Process Renewal Consulting Group (2015), Inc. 2017.

© John A. Zachman®, Zachman International®, Inc. 2017.

© Tradução: Gigante, Centus e BPM Experts, Ltda. 2018.

*A permissão para a reprodução e distribuição ilimitada deste documento é concedida sob as seguintes condições: (a) Os direitos autorais e esta nota de permissão sejam claramente incluídos. (b) O trabalho seja creditado claramente aos seus três autores. (c) Nenhuma parte do documento, incluindo o título, conteúdo, direitos autorais e aviso de permissão, seja alterado, abreviada ou estendido de qualquer maneira.*