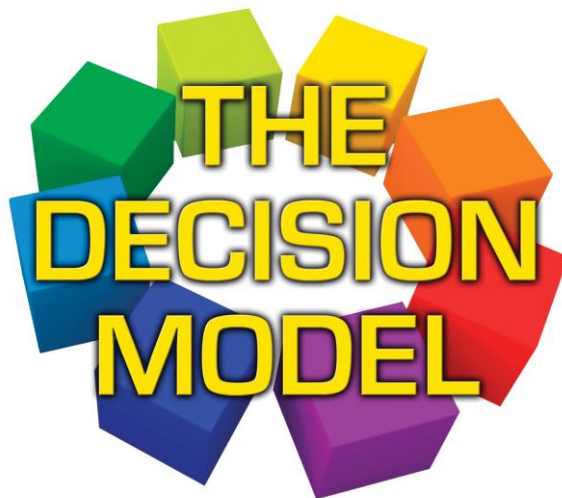


# O Modelo de Decisão – Parte 1

## Ligando Líderes Empresariais e Tecnologia



por Barbara von Halle e Larry Goldberg



Larry Goldberg é Diretor Associado da Knowledge Partners International, LLC (KPI), possui mais de trinta anos de experiência no desenvolvimento de empresas baseadas em tecnologia nos três continentes, com foco principal em aplicações e tecnologias baseadas em regras. As aplicações comerciais em que exerceu um papel primordial no desenvolvimento da arquitetura incluem diversos domínios tais como saúde, cadeia de suprimentos, e seguro de propriedade e contra acidentes.



Barbara von Halle é Diretora Associada da Knowledge Partners International, LLC (KPI). Ela é co-inventora do The Decision Model (O Modelo de Decisão) e co-autora do livro The Decision Model: A Business Logic Framework Linking Business and Technology (O Modelo de Decisão: Uma Estrutura Lógica Ligando Negócios e Tecnologia), publicado pela Auerbach Publications/Taylor and Francis LLC 2009.

Larry and Barb podem ser encontrados em [www.TheDecisionModel.com](http://www.TheDecisionModel.com).

*Traduzido e publicado com a permissão dos autores. Tradução: [Centus Consultoria](#)*

# O Modelo de Decisão – Parte 1

## Ligando Líderes Empresariais e Tecnologia



### RESUMO

*Este é o primeiro artigo de uma série de três partes, introduzindo o Modelo de Decisão. "O Modelo de Decisão dá forma, função e representação visual tangível específica para a lógica de negócios como expressa pelo pessoal do negócio. Como tal, os líderes empresariais usam o Modelo de Decisão para expor e gerir esta lógica como um instrumento estratégico de agilidade nos negócios. É útil em tempos de mudanças normais, bem como em crises tumultuosas." (Adaptado de von Halle e Goldberg, 2009; detalhes sobre como utilizar o Modelo de Decisão, desde em condições normais até em momentos caóticos, são encontrados no Capítulo 3 do livro). O Modelo de Decisão está emergindo como um novo ativo de negócios de alto valor comercial. O público-alvo deste artigo inclui os líderes de negócios, arquitetos de negócio, analistas de requisitos, modeladores de casos de uso, modeladores de processos de negócio e desenvolvedores ágeis. O segundo artigo explica como o Modelo de Decisão revoluciona o gerenciamento atual de processos e de requisitos de negócio. O terceiro artigo revela como o Modelo de Decisão melhora drasticamente o processo de testes.*

### Por que este artigo é importante?

O Modelo Relacional mudou a forma como gerimos, obtemos vantagem, e armazenamos dados. A descoberta deste modelo de dados independente de tecnologia nos trouxe a revolução da informação. Ele o fez ao nos permitir separar os dados, e perceber e aproveitar o seu valor considerável como um ativo organizacional. Hoje, o Modelo de Decisão faz o mesmo para a lógica de negócios e promete um valor similar, se não maior, a partir dos nossos ativos de tecnologia e processos de negócio.

"O Modelo de Decisão é o resultado da proposição de que a lógica do negócio tem a sua própria existência, independente de como é executada, onde é executada, e se é ou não é implementada em sistemas automatizados. Levando isto um passo adiante, o Modelo de Decisão revela que a lógica do negócio, por si só, tem uma estrutura reconhecível diferente das outras estruturas de modelos" (Adaptado de von Halle e Goldberg, 2009). Isto permite que ela seja separada de outros interesses e gerida por seu próprio direito. Mais ainda, os princípios de normalização do Modelo de Decisão minimizam as redundâncias e as anomalias na lógica de negócios. Para entender como o Modelo de Decisão representa a lógica de negócios desta forma, leia a [Cartilha do Modelo de Decisão](#).

### O Mundo Convicente do Modelo de Decisão

Apesar das boas intenções, uma lacuna continua a existir entre os líderes empresariais e os especialistas em TI, porque as nossas áreas de atuação, para não mencionar o vocabulário, são diferentes. Ao longo dos anos, os especialistas em TI se tornaram mais orientados aos negócios e os líderes de negócios se tornaram mais afeitos à tecnologia, mas ainda há uma lacuna de tradução e automação entre o pensamento do negócio e sua informatização.

O Modelo de Decisão é uma nova técnica que fecha esta lacuna, porque é uma representação universal e rigorosa do pensamento lógico de negócio. O Modelo de Decisão pode ser iniciado pelas pessoas do negócio, e compreendido de forma inequívoca pelo pessoal de TI.

# O Modelo de Decisão – Parte 1

## Ligando Líderes Empresariais e Tecnologia



Mais importante, a partir de uma perspectiva pura de negócio, um Modelo de Decisão completo pode ser ajustado de acordo com métricas específicas do negócio, como um meio para atingir estes objetivos. Além disso, a eficácia de um Modelo de Decisão pode ser medida em relação ao desempenho real do negócio. E, o mais importante, Modelos de Decisão com baixo desempenho podem ser ajustados pelos próprios líderes empresariais, para melhor orientar o negócio para onde os líderes querem ou precisam que ele vá. Ou seja, o Modelo de Decisão é uma ferramenta através da qual os líderes empresariais obtém um melhor controle sobre a lógica do negócio mais importante, e que orienta suas operações mais importantes, sejam elas automatizadas ou não.

### **O que é Lógica de Negócios?**

"Para os fins deste artigo, a lógica do negócio é simplesmente o pensamento de negócios que está por trás da forma como as decisões de negócio importantes devem ser tomadas. Exemplos de decisões de negócio incluem a decisão de conceder um empréstimo educacional ou pagar uma reivindicação de sinistro. A lógica de negócio por trás da primeira inclui a avaliação do estado acadêmico e financeiro de um estudante, e por trás da segunda, a elegibilidade para pagamento de uma reivindicação. Assim, a lógica de negócio é a base da identidade, integridade, inovação e inteligência de uma organização. Ela representa as "regras do negócio", que operam talvez milhares de vezes por dia no atendimento aos clientes e parceiros. A lógica de negócio impulsiona o pensamento e comportamento da empresa, presente e futuro". (von Halle e Goldberg, 2009)

### **Justificativa para o Modelo de Decisão**

"Historicamente, a lógica de negócio foi tida como presumida. Ela atua nas empresas, hoje, sem que lhe seja dada uma grande dose de atenção, escondida da visão de todos. Poderia até ser considerada como um passivo, ao invés do ativo poderoso que deveria ser. Isso porque ela é invisível, desconhecida, incompleta e, possivelmente, incorreta. Para melhorar o status da importante lógica de negócios, o Modelo de Decisão a separa de outros interesses e a entrega como um ativo em si mesmo, utilizando uma representação muito específica para a sua fácil manutenção e automação." (von Halle e Goldberg, 2009)

### **As Regras de Negócio e o Modelo de Decisão**

Um Modelo de Decisão, por definição, representa toda a lógica de negócio, ou as regras de negócio, por trás de apenas uma decisão de negócio. "Por que as decisões de negócio são tão importantes? Taylor e Raden afirmam que "as organizações são percebidas através da lente das decisões que tomam" (Taylor e Raden, 2007). No entanto, nem todas as decisões de negócio são iguais em valor. Algumas são de alto valor, outras de menor valor. Algumas são automatizadas, outras nunca poderão ser automatizadas. Qualquer uma destas decisões de negócio, vista em si mesma no contexto de uma transação, pode parecer ter um valor baixo. No entanto, uma nova percepção é que o grande volume destas decisões operacionais, tomadas como um grupo, tem um enorme efeito cumulativo sobre a saúde de uma organização. Outras decisões de negócio de baixo volume, mas de natureza estratégica, também podem ter um enorme impacto sobre a

# O Modelo de Decisão – Parte 1

## Ligando Líderes Empresariais e Tecnologia



saúde de uma organização. (Uma fórmula para determinar o valor de uma decisão de negócio é fornecida no Capítulo 3 do livro).

Isto significa que há um emergente foco do negócio sobre como melhor gerenciar e automatizar as decisões de negócio. A prática de gerir decisões ágeis e inteligentes é chamada de Gerenciamento de Decisões de Negócio (BDM-Business Decision Management) ou Gerenciamento de Decisões Corporativas (EDM-Enterprise Decision Management). Não somente o BDM foca no valor comercial das decisões de negócio (e em seus Modelos de Decisão), como o BDM também avança o Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM-Business Process Management) e a Arquitetura Orientada a Serviços (SOA-Service-Oriented Architecture), promovendo as decisões de negócio para o status de um ativo visível digno de gestão." (Von Halle e Goldberg 2009) (Os tópicos sobre BDM e SOA são abordados em detalhes nos Capítulos 3, 5 e 15 do livro). O restante deste artigo se concentra em como um Modelo de Decisão conecta a liderança empresarial e a tecnologia.

### **Ligando as Motivações do Negócio aos Modelos de Decisão**

"Porque um Modelo de Decisão é um entregável tangível e coeso, ele pode ser ligado às motivações do negócio, o que o torna uma nova e importante alavanca de negócio para atingir os objetivos desejados. Isto significa que o desenvolvimento e a manutenção de Modelos de Decisão pode ser priorizado com base no seu impacto previsto sobre o desempenho dos negócios. Além disto, a tecnologia de automação apropriada pode ser selecionada com base no valor para o negócio previsto para cada Modelo de Decisão, e na natureza da sua lógica de negócio.

Como prática geral nós correlacionamos os direcionamentos específicos do negócio com um Modelo de Decisão completo, primeiro para justificar o seu desenvolvimento, e segundo para monitorar seu desempenho. Os direcionamentos do negócio podem ser estratégias de alto nível, táticas intermediárias ou objetivos específicos mensuráveis. Cada um destes direcionamentos de negócio, especialmente os objetivos mensuráveis, pode ser avaliado ao longo do tempo por meio de métricas pré-definidas. Estas métricas podem incluir medidas de desempenho real do negócio, como as receitas, o lucro, a satisfação do cliente ou o tamanho das filas de trabalho, por exemplo. A partir destas métricas, especialistas no negócio podem verificar se o Modelo de Decisão está funcionando como esperado. Se não, os especialistas no negócio podem fazer as alterações necessárias na lógica do negócio, expressas no Modelo de Decisão, conforme a necessidade e colocar a nova lógica de negócio em operação. (Adaptado de von Halle e Goldberg, 2009)

Para melhor entender como o Modelo de Decisão serve como alavanca de negócios, vamos dar uma rápida olhada em como um Modelo de Decisão se parece.

# O Modelo de Decisão – Parte 1

## Ligando Líderes Empresariais e Tecnologia



### Rápida Olhada em um Modelo de Decisão

A Figura 1 foi tirada da Cartilha do Modelo de Decisão e representa um exemplo de Modelo de Decisão.

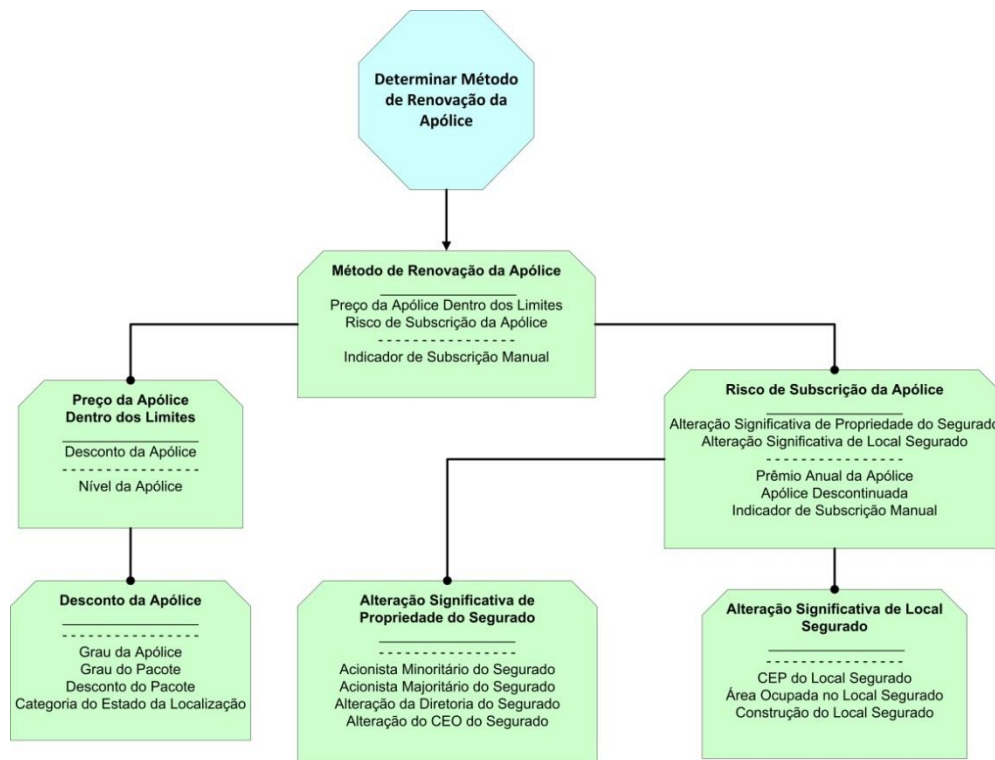


Figura 1 Exemplo da Notação do Modelo de Decisão

Como você pode ver, este Modelo de Decisão está por trás (e, portanto, está ligado a) da decisão de negócio representada pelo octógono no topo da figura, que é chamado "Determinar o Método de Renovação da Apólice". Este diagrama mostra a estrutura da lógica de negócio para tomar esta decisão, porque as palavras dentro dos símbolos representam critérios (informação) que são usados na lógica de negócio. Este diagrama não revela as declarações de lógica de negócio detalhadas, que estão organizadas por trás dos símbolos mostrados aqui.

Neste diagrama, a lógica do negócio está organizada em seis grupos, pois o diagrama contém seis símbolos. Obviamente, há dependências (lógicas) entre estes grupos, como indicado pelas linhas que os unem. Para criar tal Modelo de Decisão, a lógica do negócio e as regras de negócio são reduzidas a um estado atômico, seguindo os princípios do Modelo de Decisão. (Detalhes sobre os princípios do Modelo de Decisão estão descritos nos capítulos 9, 10, 11 do livro. Detalhes sobre como reduzir a lógica do negócio para um estado atômico e lançá-la em uma estrutura de Modelo de Decisão são fornecidos na Cartilha do Modelo de Decisão e em vários capítulos do livro.) A partir daqui, há um, e somente um, lugar em um Modelo de Decisão para se colocar cada declaração de lógica de negócio atômica. A vantagem é que isso deixa pouca ou nenhuma margem para erro.



# O Modelo de Decisão – Parte 1

## Ligando Líderes Empresariais e Tecnologia



Outra vantagem é que um Modelo de Decisão completo pode ser ligado a outros tipos de modelo (por exemplo, modelos de processo de negócio, modelos de caso de uso) simplesmente colocando o octógono de decisão no lugar apropriado nestes modelos. A presença do octógono do Modelo de Decisão em algum lugar em outro modelo indica que há uma lógica de negócio orientando o outro modelo, e que a lógica de negócio é representada e mantida de forma totalmente independente dos outros modelos. Isso torna qualquer Modelo de Decisão reutilizável por muitos tipos diferentes de modelos. Um Modelo de Decisão também pode ser automatizado de várias maneiras - uma maneira pode ser um serviço de decisão em um ambiente SOA.

Isto significa que os líderes empresariais podem interagir com a lógica do negócio por meio de seu Modelo de Decisão. O Modelo de Decisão está correlacionado com vários lugares na empresa onde ele fornece orientação para as suas decisões de negócio. Mudanças na lógica do negócio em um Modelo de Decisão podem ser feitas em suas (talvez muitas) implementações. Não só isso, mas as mudanças podem ser feitas nos Modelos de Decisão, e em suas implementações, independente de mudanças nos processos de negócio ou outros aspectos dos sistemas automatizados. A independência da lógica de negócios através de Modelos de Decisão eleva esta lógica e as decisões de negócio completas ao status de um ativo de valor tangível.

### **A Elevação das Decisões de Negócio e Modelos de Decisão para Ativos de Negócio e Tecnologia**

"As primeiras experiências com o Modelo de Decisão confirmam que decisões de negócio e Modelos de Decisão são ativos que ganham grande atenção dos gestores do negócio. Desta forma, é mais fácil incorporá-los mais cedo em projetos voltados aos negócios, como BPM, melhorias de processos e os esforços de transformação de negócios. Isto acontece porque as pessoas de negócio facilmente reconhecem que é difícil encontrar algum valor em uma regra ou declaração de lógica de negócio individual, mas há muito valor na avaliação e gerenciamento do desempenho das decisões de negócio completas. Desta forma, Modelos de Decisão (mesmo sem expor sua lógica de negócio detalhada) emergem como o ativo fundamental que impulsiona o negócio em direção a seus objetivos.

Ao mesmo tempo, as conexões naturais do Modelo de Decisão com BPM e SOA são tão convincentes que elevam o gerenciamento de decisões de negócio ao status de ativo ou serviço de tecnologia crítico. Além do mais, torna-se mais fácil incorporar Modelos de Decisão mais cedo em projetos de desenvolvimento de sistemas e projetos de arquitetura corporativa. Mais uma vez, um Modelo de Decisão completo (mesmo sem detalhamento) surge como um artefato fundamental que acrescenta coesão à arquitetura corporativa e de sistemas, para apoiar os objetivos do negócio. (Adaptado de von Halle e Goldberg, 2009)

# O Modelo de Decisão – Parte 1

## Ligando Líderes Empresariais e Tecnologia



### Como as Organizações estão Começando com os Modelos de Decisão?

A introdução do Modelo de Decisão muda a forma como pensamos, gerimos, automatizamos e alavancamos os mais importantes pensamentos de negócio dos líderes empresariais. A significância desta mudança e o seu valor para o negócio significa a introdução de novos papéis, novos entregáveis, novas competências e novas tecnologias nas organizações inovadoras. A maneira mais bem-sucedida que temos adotado é definir e seguir um modelo de maturidade focado no processo de gerenciamento de decisões de negócio, chamado de Modelo de Maturidade em Decisões de Negócio (BDMM). O BDMM pode ser utilizado pelas organizações para determinar o nível de maturidade atual, o nível que eles precisam alcançar, e um plano para fazê-lo.

O BDMM mede a qualidade do processo de Gerenciamento de Decisões de Negócio, onde o objetivo é que um processo de boa qualidade entregue lógica de negócio de alta qualidade por trás das decisões de negócio. Melhorar a qualidade e a agilidade das decisões de negócio melhora o desempenho do negócio em si. Até o momento, a única maneira de fazê-lo de uma maneira rigorosa é através do Modelo de Decisão.

### O Modelo de Maturidade em Decisões de Negócio

O resumo esquemático, de alto nível, do BDMM é mostrado na Figura 2.

| kpi Knowledge Partners International   |   | O Modelo de Maturidade em Decisão de Negócios (BDMM)  |   |  |  | centus consultoria e negócios |  |
|--|---|---|---|--|--|-------------------------------|--|
| Nível 0<br>Não Gerenciado  | Nível 1<br>Visível  | Nível 2<br>Ágil   | Nível 3<br>Alinhado   | Nível 4<br>Preditivo   | Nível 5<br>Autônomo  |                               |  |
| MÍNIMO   |   | VALOR PARA O NEGÓCIO  |   |  |  | MÁXIMO                        |  |
| Risco de perda de controle do negócio é alto. Risco de mudança no negócio é alto. Habilidade de prever o impacto das mudanças no negócio é baixa. Custo das mudanças é alto. | Risco de perda de controle do negócio e de mudanças no negócio é menor. Habilidade de prever o impacto das mudanças no negócio ainda é baixa. Análise das decisões de negócio é possível, mas é manual. | Risco de perda de controle do negócio é bastante reduzido ao nível do projeto. Mudanças no negócio são possíveis através de análises automatizadas. Habilidade de prever o impacto das mudanças no negócio ainda é baixa. | Risco de perda de controle do negócio é bastante reduzido entre os projetos. Habilidade de prever o impacto das mudanças no negócio é aumentada. Consistência entre as unidades de negócio é aumentada. Custo de mudança e de testes é reduzido ainda mais. | Estabelecido firme controle sobre as políticas da empresa. Habilidade para prever o futuro próximo. Habilidade para avaliar o impacto das mudanças no futuro é possível. | Otimização das políticas do negócio a condições mutáveis em tempo real e através de mudanças previsíveis nos modelos e métricas do negócio. Foco da gerência na evolução da política e dos objetivos do negócio com firme controle do negócio. Nascimento da Empresa Ágil. |                               |  |
| IMATURO  |   | ARQUITETURA DO NEGÓCIO  |   |  |  | MADURA                        |  |
| Não existe nenhuma arquitetura de negócio.   | Arquitetura de gerenciamento de decisões de negócio informal.   | Padrões de processos e decisões de negócio definidos ao nível de projeto, dentro de padrões de arquitetura mais amplos.   | Padrões de processos e decisões de negócio definidos entre projetos, dentro de padrões de arquitetura mais amplos.  | Padrões detalhados para a arquitetura de processos e decisões de negócio estabelecidos e gerenciados.  | Melhoria contínua da arquitetura de processos e decisão de negócios, dentro de padrões de arquitetura mais amplos.   |                               |  |
| AUSENTE  |   | GOVERNANÇA DO NEGÓCIO   |   |  |  | EMPRESARIAL                   |  |
| Nenhuma governança.  | Analistas de negócio lideram a descoberta de decisões de negócio para o desenvolvimento da lógica local.  | Integração das decisões de negócio com casos de uso e fluxos de processo, e com as métricas do negócio.   | Governança dos processos de negócio e das decisões de negócio através dos limites dos projetos.   | Governança dos processos de negócio e das decisões de negócio no nível da Empresa.   | Integração completa do gerenciamento de processos e de decisões de negócio dentro do planejamento de negócios.   |                               |  |
| COMPARTILHAMENTO DE DECISÕES:  |   | <-- SOMENTE NO PROJETO -->  |   | <-- PROJETOS -->   |  | <----- TODA A EMPRESA ----->  |  |

Figura 2 - O Modelo de Maturidade em Decisões de Negócio

# O Modelo de Decisão – Parte 1

## Ligando Líderes Empresariais e Tecnologia



"É importante notar que, embora o BDMM defina a maturidade do processo de BDM, os títulos para cada nível do BDMM (Não Gerenciado, Visível, Ágil, Alinhado, Preditivo, e Autônomo) se referem às qualidades previstas nos Modelos de Decisão criados em cada nível, e não às qualidades do processo.

### **Características Únicas do BDMM**

O BDMM tem duas características únicas, que são baseados na nossa prática corrente. Em primeiro lugar, único entre os modelos de maturidade, o BDMM incorpora um vetor de Valor para o Negócio que indica o resultado para o negócio de cada nível dentro do modelo. Isso porque as decisões de negócio estão ligadas diretamente ao valor para o negócio que elas entregam. Em segundo lugar, o BDMM é adaptável para utilização com um modelo de maturidade em arquitetura. Assim, se a organização já está utilizando um modelo de maturidade em arquitetura, o BDMM pode servir como um complemento para avaliar o estreito alinhamento entre a maturidade BDM e maturidade da arquitetura (detalhes sobre o Modelo de Decisão e a Arquitetura Corporativa estão no Capítulo 14 do livro).

### **As Características dos Vetores do BDMM**

O BDMM pode ser aplicado a qualquer organização ou projeto de qualquer tamanho, complexidade e maturidade. Ele fornece três vetores para cada nível:

- **Valor para o Negócio** - O vetor de Valor para o Negócio identifica as consequências relevantes para o negócio de um determinado nível de maturidade no processo de Gerenciamento de Decisões de Negócio. Isto é útil na construção de um roteiro para, e avaliar o risco/retorno de, o investimento no desenvolvimento de um determinado nível de maturidade. A determinação do nível ótimo para uma determinada organização é um uso importante do BDMM. Este vetor é, portanto, o ponto de partida para avaliar a maturidade atual ou alvo do Gerenciamento de Decisões de Negócio. Ou seja, as organizações utilizam este vetor para selecionar um nível BDMM que desejam atingir. A partir disto, os outros vetores definem características e critérios de medição para alcançar este nível. Cada organização pode personalizar um conjunto de características e critérios para medir o valor de negócio real obtido com um determinado nível de maturidade, em relação aos benefícios sugeridos pelo modelo.
- **Arquitetura do Negócio** - O vetor de Arquitetura do Negócio descreve a maturidade do processo de Gerenciamento de Decisões de Negócio dentro da Arquitetura do Negócio. Este vetor pode ser personalizado para se alinhar com a prática de arquitetura de negócios da organização. Ele pode usar as características de base para a maturidade da arquitetura como encontrado em modelos de maturidade de arquitetura. Estas características, então, precisam ser modificadas especificamente para o propósito da maturidade em Decisões de Negócio.



# O Modelo de Decisão – Parte 1

## Ligando Líderes Empresariais e Tecnologia



- **Governança do Negócio** - O vetor de Governança do Negócio descreve a maturidade da governança de negócios do processo de Gerenciamento de Decisões de Negócio e é medido em relação as características especificadas para este vetor. Este é um conjunto separado de características para a administração ou governança em modelos de maturidade de arquitetura.

### **Avaliando o Nível BDMM**

Uma avaliação do BDMM é realizada consultando o diagrama e os detalhes do BDMM, e atribuindo notas a cada uma das características de Governança de Negócio e Arquitetura de Negócio para determinar a extensão da conformidade. A avaliação é baseada em dois julgamentos separados:

- Uma apreciação qualitativa, que é a extensão em que a organização tem desenvolvido processos e práticas que atendam às características do nível específico que está sendo avaliado.
- Um julgamento quantitativo, que é calculado pela amplitude de implementação em todo o nível da organização prescrito.

Estes dois julgamentos são mantidos em separado, e não são combinados em uma única pontuação. A avaliação qualitativa é fundamental em todos os níveis, mas o julgamento quantitativo é mais importante quanto maior for o nível no BDMM. O risco de prosseguir para o nível 3 antes que um número suficiente de projetos (dado o tamanho da organização) tenha demonstrado um nível de proficiência 2, seria um risco elevado. Da mesma forma, um resultado quantitativo suficiente para um nível 3 seria um pré-requisito para tentar um nível 4, sem risco significativo. Finalmente, do nível 4 para o 5 presume-se que a organização esteja amplamente aculturada ao Gerenciamento de Decisões, e estaria em uma pontuação quantitativa relativamente alta.

Vamos olhar para as características culturais de cada nível.

### **Nível 0: Nenhum**

Neste nível não há consciência das decisões de negócio como um ativo gerenciável, e a lógica de negócios não está formalmente gerenciada ou separada do código de programas, documentos, ou conhecimento individual.

### **Nível 1: Visível**

O objetivo geral do nível 1 é ganhar visibilidade (daí o rótulo Visível) das decisões de negócio e sua lógica de negócio através da entrega de Modelos de Decisão. Esta visibilidade permite às partes interessadas conhecer o conteúdo da lógica de negócio por trás das decisões de negócio. Em geral, no nível 1 a visibilidade é relativamente localizada em áreas específicas da organização, ou até mesmo, mais tipicamente, em um determinado projeto.

# O Modelo de Decisão – Parte 1

## Ligando Líderes Empresariais e Tecnologia



### **Nível 2: Ágil**

A meta geral para o nível 2 é conseguir agilidade, o que significa que as decisões empresariais não são apenas conhecidas através de Modelos de Decisão, mas podem ser alteradas rapidamente. Isto significa que as decisões de negócio e seus Modelos de Decisão são implementados em tecnologia, onde a lógica de negócio das decisões é exteriorizada e exposta de tal forma que o analista de negócios, ou mesmo o pessoal do negócio, é capaz de mudá-la rapidamente. Normalmente, um Sistema de Gerenciamento de Regras de Negócio (BRMS) é a forma mais adequada. As decisões de negócios no nível 2 são normalmente localizadas em um projeto.

### **Nível 3: Alinhado**

A meta geral para o nível 3 é o alinhamento das decisões de negócio e seus Modelos de Decisão entre projetos e, prospectivamente, através dos diversos silos do negócio. Isso permite a reutilização de decisões de negócio e de Modelos de Decisão, e - o mais importante - posiciona a organização para a adoção de processos de negócios de alta qualidade, na medida em que as decisões de negócio se tornam alinhadas através dos processos. Há uma significativa mudança de negócio implícita entre o nível 2 e nível 3, na medida em que os processos de governança atravessam as fronteiras organizacionais e se tornam mais desafiadores. O alinhamento pode se iniciar com as decisões de negócio projeto-a-projeto, e pode progredir para um escopo mais amplo. Os benefícios de nível 3 se tornam maiores quanto mais amplamente difundido for o alinhamento.

### **Nível 4: Preditivo**

O objetivo geral do nível 4 é o de ser capaz de prever as mudanças no ambiente de negócios e desenvolver decisões de negócio e correspondentes Modelos de Decisão proativamente, em resposta a eventos e condições empresariais previstos ou hipotéticos. Em alguns casos, os Modelos de Decisão antecipados podem ser preenchidos com a lógica de negócios detalhada. Em outros casos, em antecipação a eventos caóticos ou perturbadores, apenas a estrutura antecipada dos Modelos de Decisão pode ser conhecida ou apenas parcialmente preenchida.

### **Nível 5: Autônomo**

O objetivo geral do nível 5 é que as decisões de negócio e os Modelos de Decisão críticos no tempo e para o negócio respondam aos eventos de mudança sem intervenção humana e, portanto, na "velocidade do negócio", não na velocidade humana, com base em algoritmos e modelos preditivos que controlam a lógica de decisão do negócio expressa nos Modelos de Decisão. Este nível é chamado de autônomo, e garante que a resposta da empresa é baseada tanto no planejamento prévio cuidadoso como no ajuste imediato da execução. Esta é a evolução prevista por Taylor e Raden em Smart (Enough) Systems (Taylor e Raden, 2007).

# O Modelo de Decisão – Parte 1

## Ligando Líderes Empresariais e Tecnologia



### Sumário

O Modelo de Decisão tem o potencial de mudar a forma como os líderes empresariais orientam suas empresas através de tempos normais e em tempos de mudança. Ele tem características semelhantes às do modelo de dados relacional, mas o seu impacto será diferente. Isto porque ele é uma ferramenta para as pessoas não-técnicas do negócio especificarem e gerirem a lógica do negócio, um ativo que define e pode alterar a complexidade do próprio negócio.

Estamos entrando em uma era onde a qualidade de uma empresa está relacionada não só com a qualidade de seus processos de negócios e infraestrutura de software, mas também para a qualidade das decisões de negócio que impulsionam ambos.

A prática comprova que a decisão de negócio é o ativo que o negócio realmente precisa e quer gerenciar. As regras e a lógica do negócio são simplesmente os detalhes através dos quais a empresa faz isto. "A decisão de negócio, e a ideia de que ela pode ser modelada para consumo do negócio, eleva o processo de Gerenciamento de Regras de Negócio para o nível do Gerenciamento de Decisões de Negócio. O BDMM, como um modelo de maturidade, pode ser usado por qualquer organização ou projeto de qualquer tamanho, complexidade e maturidade, para traçar seu curso no Gerenciamento de Decisões de Negócio. O BDMM e o Modelo de Decisão são ferramentas simples de usar, por sua própria natureza." (Adaptado de von Halle e Goldberg, 2009)

Mas isto é apenas o começo da história. O Modelo de Decisão também desempenha um papel muito importante em várias outras áreas de prática de negócios e tecnologia: o próximo artigo desta série explora como o Modelo de Decisão simplifica e melhora os processos de negócio e o desenvolvimento de requisitos funcionais. O terceiro e último artigo da série demonstra como o modelo de decisão pode melhorar o teste de requisitos em sistemas de negócios.

---

### Obras Citadas

Taylor, James, e Neil Raden. Smart Enough Systems: How to Deliver Competitive Advantage by Automating Hidden Decisions. New York: Prentice Hall, 2007.

von Halle, Barbara, e Larry Goldberg. The Decision Model: A Business Logic Framework Linking Business and Technology. New York: Auerbach, 2009.

Se você ainda não está familiarizado com a teoria do Modelo de Decisão, você pode baixar uma cartilha breve de [www.centus.com.br](http://www.centus.com.br). Você pode encomendar o livro, incluindo uma versão para o Kindle, [aqui](#).

*Partes deste artigo foram extraídas do livro The Decision Model: A Business Logic Framework Linking Business and Technology, von Halle & Goldberg, ©2009 Auerbach Publications/Taylor and Francis LLC. Este artigo consiste, em parte, de resumos extraídos do livro; transcrições diretas de passagens, diagramas e tabelas são citados, e constituem direito autoral ©2009 Auerbach Publications/Taylor & Francis LLC.*