

*Pós-graduação em Transição e Transformação Digital das Organizações*

# Ferramentas de Avaliação da Maturidade (Digital) de uma Organização



# O Contexto da evolução digital

A **sobrevivência** das organizações no contexto mundial (digital) é cada vez mais um ato de **ver tudo de forma diferente**, de **fazer diferente** e, acima de tudo, **dar respostas diferentes** aos vários desafios que se lhe apresentam

A existência de um **mercado cada vez mais global** onde a componente económica deixou de ser a única a servir de indicador do sucesso das organizações tem originado **forças significativas** que tendem a impactar seriamente a **estratégia de negócio e de mercado**

Este contexto tem vindo a levar as organizações a, ainda que de forma **pouco sistematizada e estrategicamente ponderada**, avançar para **complexas jornadas de transformação digital**, onde não só tentam **metamorfosear o seu negócio e a sua postura no mercado**, mas também **todo o seu modelo operacional**

# Pressupostos para a evolução digital

- **Surgimento de novos ecossistemas**
  - Novos ecossistemas acessíveis por meios digitais e que permitem reduzir os custos da componente mercantil
- **Redução do ownership de bens e infraestruturas**
  - À medida que crescem as necessidades por dados de qualidade para suportar a tomada de decisão, as organizações são forçadas a evoluir a sua abordagem para modelos “aS – as Service” que lhes dão agilidade para desafios como a agilidade, a privacidade, a segurança, a transparência e a confiança.
- **Diminuição das barreiras para a Digitalização**
  - A diminuição das barreiras tem permitido às organizações uma transição digital mais suave, eficiente e eficaz
- **Cadeias de valor dissociadas**
  - A velocidade a que todo o contexto digital se movimenta faz com que as cadeias de valor tradicionais se dissociem, permitindo novas oportunidades de geração de valor e de rentabilidade
- **Novos mercados**
  - Os negócios estão a atingir mercados mais distantes, as ofertas de negócio estão cada vez mais desagregadas e a invasão de novos espaços de negócio é mais linear

# Maturidade Digital – O que é

- A **maturidade digital não é um fim em si mesma**, mas o principal fator para crescer, tanto no presente como no futuro
- A maturidade digital tende a **recompensar economicamente as organizações**, sendo que as líderes tendem diferenciar-se em termos de crescimento do seu rendimento bruto e da criação de vantagens competitivas reais
- A digitalização tem um **efeito de autorreforço**, pois as empresas que estão já atualmente a atingir um alto nível de “lucro digital”, são aquelas que estão já a planear de forma mais ambiciosa o próximo ano

# Maturidade Digital – O que é

- A maturidade digital está, tipicamente, relacionada com duas grandes dimensões
  - **Intensidade Digital**
    - O uso de tecnologias digitais para interagir com clientes, parceiros, fornecedores, stakeholders, etc.
    - A recolha e uso de dados sistematizados (e de qualidade) para suportar a tomada de decisão
    - A digitalização, integração e até automação, dos vários processos de negócio
  - **Cultura Digital**
    - A existência de uma visão e de uma estratégia bem ponderada para “o digital”
    - Apoio por parte da liderança da organização (cadeia vertical)
    - Existência de planeamento operacional com ponderação pela componente digital
    - Estabelecimento de um ambiente que recompensa a colaboração e a inovação
    - Existência de um foco na capacitação e aprendizagem contínua

# Maturidade Digital – Como está?

- **62% das empresas planeiam incrementar a velocidade do seu processo de transição digital**
  - Transformação em organizações “customer-centric” (41%)
  - Incrementar a resiliência das suas cadeias de distribuição (38%)
  - Estabelecimento de parcerias estratégicas e impactantes focadas no IT (36%)
- **Os impactos do incremento da maturidade digital são facilmente percebidos, ainda que tendam a surgir de forma faseado**
  - **1ºs Impactos** – Ganhos em eficiência não só por melhoria das capacidades digitais da organização, mas também pelo reforço estratégico das cadeias de valor.
  - **Impactos intermédios** – Melhoria de produtos e/ou serviços existentes (ou criação de novos), totalmente alinhados com as necessidades dos clientes, tudo isto baseado em novas estratégias operacionais.
  - **Impactos a médio prazo** – Implementação de novos modelos de negócio, baseados numa camada transversal de adoção e uso de tecnologias digitais e de garantia permanente de monitorização e adequação da evolução do negócio à estratégia estabelecida e às reais necessidades dos clientes.

# Avaliar a Maturidade Digital da Organização

- O nível de maturidade digital de uma organização deverá, acima de tudo, ser usado como o **ponto de partida para todo o processo de transformação digital** de uma organização
- Muitas das organizações sentem sérias dificuldades no processo de adaptação do seu pensamento estratégico para que este passe a estar alinhado com a visão inerente à Era Digital
- Avaliar a maturidade digital de uma organização é **um processo multidimensional** que tenta perceber categorias como: Inteligência digital, conectividade, flexibilidade, automação, sustentabilidade, serviços, e social.

# Avaliar a Maturidade Digital da Organização

- Ainda que existam no **mercado múltiplas teorias, frameworks e ferramentas** direcionadas ao diagnóstico referido, estas tendem a observar um conjunto relativamente consensual de **dimensões**, tipicamente relacionadas com as **competências** da própria organização, que são avaliadas de acordo com o seu nível de intensidade:
  - Existência de uma cultura e liderança digital
  - Orçamento disponível
  - Capacidade de inovar
  - Capacidade de executar
  - Processos de recrutamento
  - Gestão de projetos
  - Adoção e uso de tecnologias e comunicações
  - Gestão e uso ágil e eficiente dos dados e Informação disponível
  - Compreensão provisional
  - Existência de Sistemas internos de suporte à operação
  - Perceção e interação com o cliente
  - Definição clara da estratégia para o “digital”

# Avaliar a Maturidade Digital da Organização

- Existem vários modelos, técnicas e ferramentas para avaliar a maturidade digital de uma organização
- Estes instrumentos tendem a produzir resultados tão mais completos quanto a sua complexidade
  - Um instrumento de avaliação mais simples irá produzir dados mais genéricos
  - Um instrumento de avaliação muito complexo irá produzir resultados com uma granularidade maior
- Em ambos os casos a avaliação da maturidade digital de uma organização deve iniciar por ser um processo de autoanálise

# Avaliar a Maturidade Digital da Organização

- No contexto Europeu existem várias ferramentas atualmente no mercado para avaliar a maturidade digital de uma organização
  - Digital Maturity Assessment Tool for EDIH Customers
  - COTEC Maturity Tools: THEIA, THRUST, Innovation Scoring, Portugal
  - HADA Advanced Digital Self-diagnostic Tool, Industria conectada 4.0, Espanha
- Mundialmente existem também outras ferramentas com capacidades muito significativas, que podem dar uma visão muito clara do nível de maturidade digital de uma organização
  - Digital Transformation Readiness Self-Assessment Tool, David L. Rogers
  - Digital Maturity Assessment Tool, Government of South Australia
  - ...

# Avaliar a Maturidade Digital da Organização

- Ainda que possuam perceções e escalas tendencialmente díspares do nível de preparação de uma organização para suportar o seu processo de transição digital, ou seja, do seu nível de maturidade digital, estas ferramentas tendem a produzir resultados que podem ser facilmente interpretados
- No contexto específico do presente módulo vamos abordar 3 das várias ferramentas disponíveis
  - Digital Transformation Readiness Self-Assessment Tool, David L. Rogers
  - Digital Maturity Assessment Tool for EDIH Customers
  - Digital Maturity Assessment Tool, Government of South Australia

# Avaliar a Maturidade Digital da Organização

- **Digital Transformation Readiness Self-Assessment Tool** (David L. Rogers)
  - Esta ferramenta a sua atenção na avaliação de um conjunto de critérios que, conjugadamente, dão uma perspetiva sobre o nível de prontidão e disponibilidade de uma organização para alavancar o seu próprio processo de transição digital
  - **Contextos Abordados**
    - Pensamento Estratégico – 15 questões
    - Agilidade Organizacional – 7 questões
  - **Medida**
    - Escala de medida baseada em questões com perspetivas antagónicas cuja resposta é baseada numa escala de Likert de 7-pontos que mede o alinhamento entre os extremos dos intervalos de resposta

# Avaliar a Maturidade Digital da Organização

- **Digital Transformation Readiness Self-Assessment Tool** (David L. Rogers)
  - Exemplo de preenchimento e interpretação

Pensamento Estratégico							
	1	2	3	4	5	6	7
Estamos focados em vender e interagir com os clientes através dos canais habituais.						X	
Usamos o marketing para segmentar, alcançar e persuadir os clientes.						X	
A nossa marca e reputação são o que comunicamos aos nossos clientes.					X		
O nosso único foco competitivo é vencer os nossos rivais.			X				
Procuramos criar valor exclusivamente através dos nossos próprios produtos.				X			
Estamos focados principalmente na própria indústria e em concorrentes diretos.			X				
A nossa estratégia de dados está focada em como criar, armazenar e gerir os nossos dados.			X				
Estamos focados na mudança dos hábitos digitais de nossos clientes e no caminho para a compra.							
Usamos o marketing para atrair, engajar, inspirar e colaborar com os clientes.							
A defesa dos nossos clientes é o que mais influencia a nossa marca e reputação.							
Estamos abertos a cooperar com os nossos rivais e a competir com os nossos parceiros.							
Procuramos criar valor através de plataformas e redes externas.							
Vemos a concorrência como algo mais amplo do que apenas o nosso setor de atividade.							
A nossa estratégia de dados está focada em como transformar dados em novo valor.							

Áreas já bem desenvolvidas

Áreas que devem ser analisadas e melhoradas

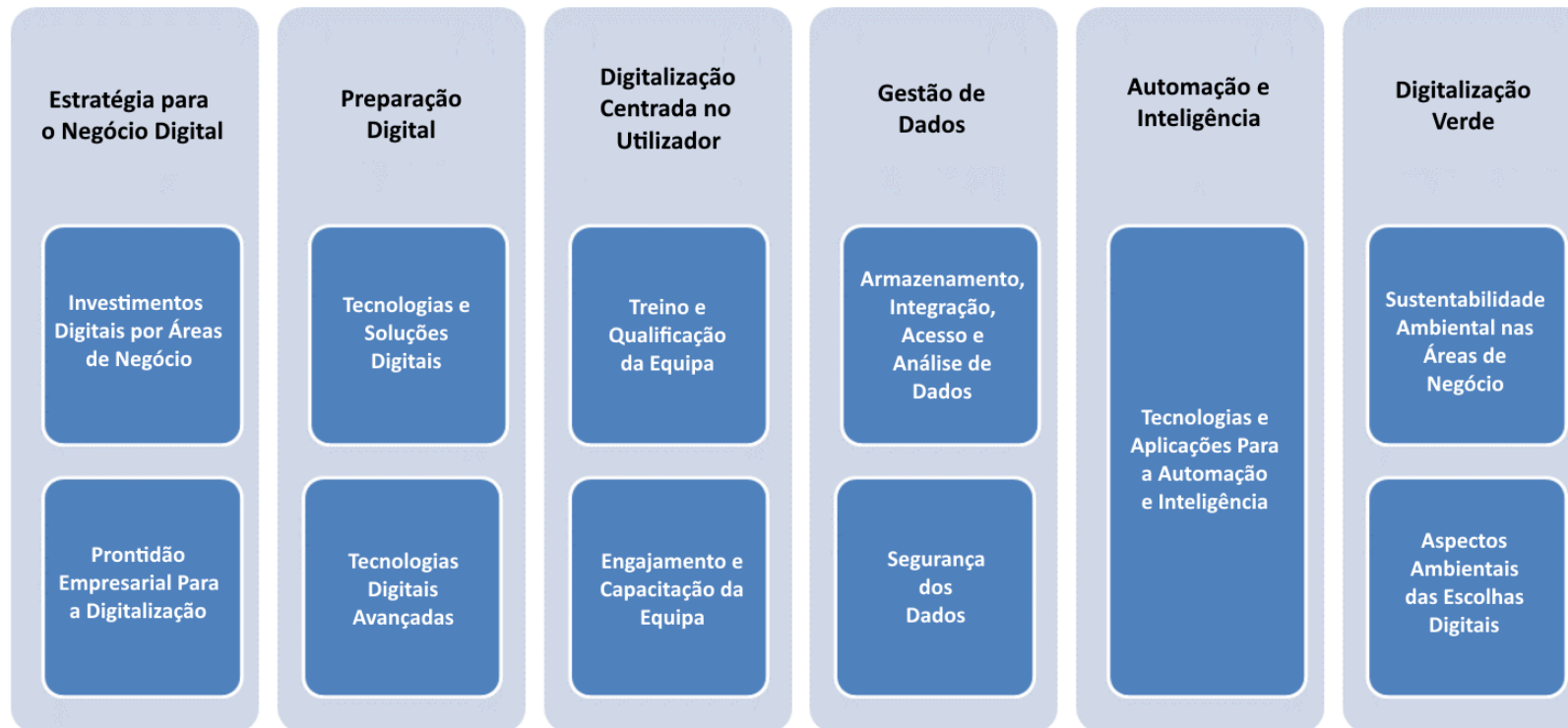
# Avaliar a Maturidade Digital da Organização

- **Digital Maturity Assessment Tool for EDIH Customers**

- Construída no contexto dos **DIHs (Digital Innovation Hubs)** e com o apoio direto da **Comissão Europeia**, a visão inicial desta ferramenta era avaliar, de forma detalhada, o nível de maturidade digital dos clientes desses próprios DIHs
- O resultado da aplicação da ferramenta iria fornecer um “**índice de maturidade**” que permitirá a idealização de um plano para evoluir a maturidade digital das organizações
- Tem uma visão temporal, assumindo que deve ser feita uma **aferição inicial** que servirá de base para a definição de um conjunto de metas (**avaliação intermédia**), que terminarão no atingir de um objetivo estabelecido (momento de **avaliação final**)
- Materializa-se num **questionário multidimensional** constituído por **148 questões**
  - Escalas diferenciadas
    - Sim/Não
    - Não/Parcialmente/Sim
    - Likert de 5-pontos

# Avaliar a Maturidade Digital da Organização

- **Digital Maturity Assessment Tool for EDIH Customers**
  - Dimensões que a ferramenta permite avaliar



# Avaliar a Maturidade Digital da Organização

- **Digital Maturity Assessment Tool for EDIH Customers**

- **Fórmula de Cálculo Global do Índice de Maturidade Digital**

- O índice de MD e cada uma das dimensões terão um score numa escala de 0 a 100
- Cada questão será cotada numa escala de 0 a 10
- Dentro de cada Dimensão, todas as dimensões têm o mesmo peso para o cálculo
  - A nota de cada questão será multiplicada pelo coeficiente da própria questão (3.33, 5, 10)
  - Como na Q1 (dupla questão), cada coluna conta como uma questão individual (já investiu / planeia investir), o score da Dimensão 1 é calculado da seguinte forma:
    - $D1 = Q1ai \times 3.33 + Q1pi \times 3.33 + Q2 \times 3.33$
  - No caso das Dimensões 2, 3, 4 e 6, o score da cada Dimensão é o resultado da multiplicação de cada uma das suas duas questões individuais por 5
  - No caso da Dimensão 5, o seu score é o resultado da multiplicação da sua única questão por 10

# Avaliar a Maturidade Digital da Organização

- **Digital Maturity Assessment Tool for EDIH Customers**

- **Classificação das Questões**

- As pontuações atribuídas às opções de resposta de uma questão, geralmente, somam 10 pontos. Contudo:
  - Algumas opções individuais assumem-se mais relevantes para a transformação digital e são excepcionalmente cotáveis até 2 pt (eventualmente, esta pontuação mais alta pode ser revista e ajustada após recolha e análise de uma primeira ronda de resposta para identificar situações “fora de escala”)
  - Nas questões em que a soma dos pontos possíveis for inferior a 10, os resultados serão majorados até 10 através da divisão das suas pontuações pela soma dos pontos possíveis e multiplicando o resultado por 10
    - Ex: Máximo pontuação da Q7 = 7 pontos => Q7 score = Soma Q7 x (10/7)

- **Tipos de classificação da opção de resposta**

- Não/Sim (Não = 0, Sim = 1)
- Não/Parcialmente/Sim (Não = 0, Parcialmente = 0,5, Sim = 1)
- Escala de 0-5 (valores de escala de 0 a 5 a serem convertidos em 0, 0,2, 0,4, 0,6, 0,8, 1)

# Avaliar a Maturidade Digital da Organização

- **Digital Maturity Assessment Tool for EDIH Customers**

- **Cálculo da pontuação da opção de resposta**

- Exemplo [Pergunta 4 – Tecnologias Digitais Avançadas]:

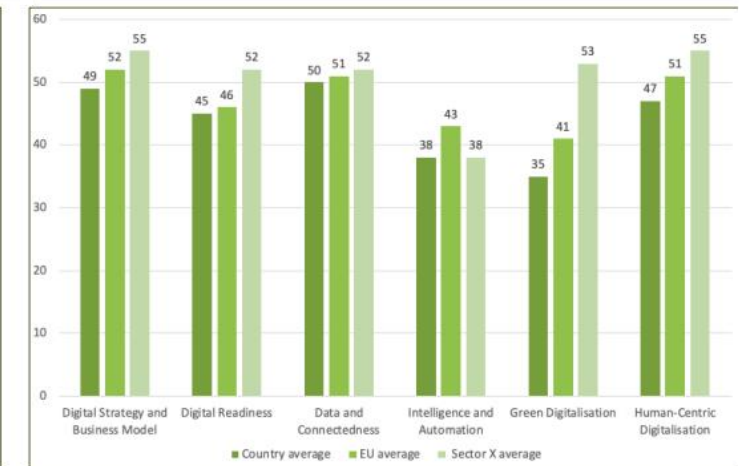
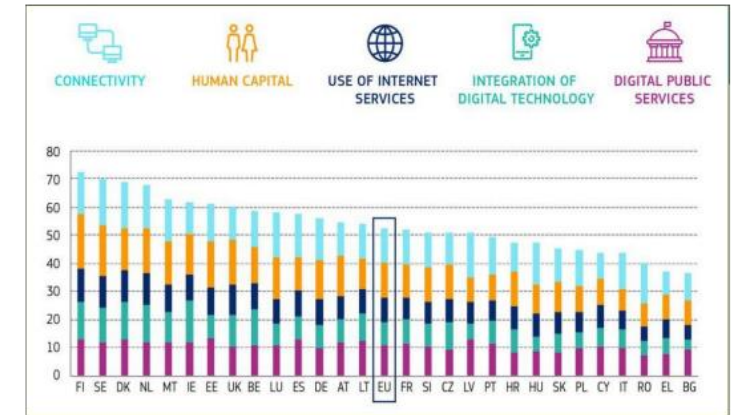
- Q4 nota máx. = 7 pontos
- Cada opção de resposta única no Q7 é atribuída 1 pt
- Q7 usa o tipo de classificação de escala de 0-5
  - O “1 pt” atribuído é distribuído em: 0, 0,2, 0,4, 0,6, 0,8, 1 pt
- Uma opção é classificada como 3=Teste pelo entrevistado
  - Contribuição da nota da resposta para a pontuação total do Q4:  $0,6 \times 10 / 7 = 0,86$

# Avaliar a Maturidade Digital da Organização

- **Digital Maturity Assessment Tool for EDIH Customers**

- **Benchmarks**

- País, Região ou Cidade
- Setor de Atividade
- Tamanho da Empresa, Longevidade
- Combinar múltiplos filtros



# Avaliar a Maturidade Digital da Organização

- **Digital Maturity Assessment Tool – GSA (Government of South Australia)**

- **Objetivo**

- Atingir uma visão clara (score) sobre o nível maturidade digital da organização em resultado de uma autoavaliação multidimensional do seu processo de transição digital
- Perceber quais as “forças” e as “fraquezas” no sentido de ser possível elaborar um plano de ação global que permita estimular a maturidade digital da organização

- **Dimensões Avaliadas**

- Governo e Liderança
- Pessoas e Cultura
- Capacidade e Competência
- Inovação
- Tecnologia

[https://www.dpc.sa.gov.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0008/46565/Digital\\_Transformation\\_Toolkit\\_Guide.pdf](https://www.dpc.sa.gov.au/_data/assets/pdf_file/0008/46565/Digital_Transformation_Toolkit_Guide.pdf)

# Avaliar a Maturidade Digital da Organização

- **Digital Maturity Assessment Tool – GSA (Government of South Australia)**

- **Funcionamento**

- A ferramenta foca os **cinco domínios da maturidade digital**, dividindo cada um desses domínios em 5 níveis de maturidade (de “**Mínimo**” a “**Transformado**”)
- Sob cada nível estão listadas as **características** que esperaríamos encontrar numa organização que se encontra nesse mesmo nível de maturidade digital.
- Esta ferramenta foi projetada para ser usada pelos **elementos da organização que conhecem efetivamente a sua estratégia digital**, as atividades (em execução e planeadas), os canais e os ativos existentes
- Para cada domínio, e para cada nível de maturidade, **os colaboradores marcam todas as características que associam aos estágios atuais da organização**
  - Isto resulta num padrão de marcações que indica o nível de maturidade (escala de 1 a 5)
- Tal como acontece com a maioria das ferramentas de (auto)avaliação da maturidade digital de uma organização, este **não é um instrumento científico**. Espera-se que aqueles que o utilizam exerçam o seu julgamento relativo à classificação de nível de maturidade digital da forma mais honesta possível
  - A classificação será influenciada pela valorização que as empresas dão a certas características em detrimento de outras, e em alguns casos será influenciada inclusivamente pela potencial proximidade de aumento de nível de maturidade digital (situação em que serão dadas pontuações mais altas a certas características para majorar a classificação global)

# Avaliar a Maturidade Digital da Organização

- **Digital Maturity Assessment Tool – GSA (Government of South Australia)**

- **Governo e Liderança (características)**

	Nível 1 (Mínimo)	Nível 2 (Informal e Reativo)	Nível 3 (Em Transição)	Nível 4 (Orientado ao Cliente)	Nível 5 (Transformado)
<b>Governo e Liderança</b>	<input type="checkbox"/> Pouca adesão da Direção para soluções ou estratégias digitais	<input type="checkbox"/> A proposta de valor do digital passou a ser reconhecida pela Direção	<input type="checkbox"/> A estratégia digital está definida	<input type="checkbox"/> Estratégia digital integrada no processo de planeamento departamental e influencia a estratégia e a direção geral da organização	<input type="checkbox"/> A estratégia digital está incorporada e indistinguível da visão e estratégia organizacional
	<input type="checkbox"/> Existe um website mas não há estratégia para o digital	<input type="checkbox"/> Exploramos o impacto da inovação e tecnologias emergentes no negócio	<input type="checkbox"/> As funções e responsabilidades para operacionalizar a estratégia são claras e bem compreendidas	<input type="checkbox"/> Os benefícios são bem definidos, compreendidos e impulsionam toda a atividade digital	<input type="checkbox"/> A Direção entende e adota totalmente os canais digitais e lidera pelo exemplo
	<input type="checkbox"/> A proposta de valor digital não é compreendida ou desenvolvida	<input type="checkbox"/> Existe alguma colaboração pontual com outros departamentos em relação à disponibilização de serviços de base digital	<input type="checkbox"/> Os benefícios são bem definidos e compreendidos	<input type="checkbox"/> KPIs e benefícios para o negócio e clientes compreendidos, monitorizados e reportados a quem de direito	<input type="checkbox"/> Os novos serviços e produtos nascem digitais
	<input type="checkbox"/> As oportunidades digitais não são compreendidas ou definidas	<input type="checkbox"/> As redes são monitorizadas, mas são vistas mais como um risco do que uma oportunidade	<input type="checkbox"/> Existem parcerias estratégicas entre departamentos	<input type="checkbox"/> Experiência perfeita do cliente em todos os canais – digital enão digital	<input type="checkbox"/> Os serviços e produtos não digitais são redesenhados, integrados e renascem como digitais
	<input type="checkbox"/> Os projetos digitais ad hoc são iniciados por grupos internos e colaboradores individuais		<input type="checkbox"/> Existe um foco nas audiências, nas suas necessidades e nas tecnologias emergentes	<input type="checkbox"/> Colaboração estratégica com outros departamentos, utilizando múltiplos canais	<input type="checkbox"/> Os serviços e canais digitais impulsionam a estrutura organizacional o e reporting
	<input type="checkbox"/> A presença nas redes sociais e o estabelecimento de relações com os clientes não é permitido pela Direção		<input type="checkbox"/> Existe um engajamento pró-ativo com os clientes em todos os canais digitais		
			<input type="checkbox"/> Os benefícios das redes sociais são percebidos e influenciam a atividade nessas plataformas		

O seu nível de maturidade (marca a caixa):  1  1.5  2  2.5  3  3.5  4  4.5  5

# Avaliar a Maturidade Digital da Organização

- **Digital Maturity Assessment Tool – GSA (Government of South Australia)**

- **Pessoas e Cultura (características)**

	<b>Nível 1 (Mínimo)</b>	<b>Nível 2 (Informal e Reativo)</b>	<b>Nível 3 (Em Transição)</b>	<b>Nível 4 (Orientado ao Cliente)</b>	<b>Nível 5 (Transformado)</b>
<b>Pessoas e Cultura</b>	<input type="checkbox"/> Motivação de baixo para cima da equipa para abraçar a cultura digital	<input type="checkbox"/> Pequeno número de funcionários envolvidos em projetos digitais	<input type="checkbox"/> Estratégia digital desenvolvida e adotada pela equipa	<input type="checkbox"/> Todos os funcionários adotam totalmente a estratégia digital e estão impulsionando a mudança cultural	<input type="checkbox"/> Todos os funcionários são experientes e conscientes digitalmente (não é preciso uma "equipa para o digital")
	<input type="checkbox"/> Pouco ou nenhum apetite na organização para a entrega de serviços digitais	<input type="checkbox"/> Alguma consciência inter-organizacional sobre oportunidades digitais	<input type="checkbox"/> A equipa digital está inserida na estrutura organizacional	<input type="checkbox"/> Adoção de uma forte cultura focada no cliente que está em melhoria contínua	<input type="checkbox"/> A cultura digital está adjacente à cultura organizacional e está em constante melhoria e refinamento
	<input type="checkbox"/> Averso ao risco e resistente à mudança	<input type="checkbox"/> A mudança ainda está influenciada pela aversão ao risco	<input type="checkbox"/> A equipa entende os benefícios e as oportunidades para eles e para os clientes inerentes à estratégia digital	<input type="checkbox"/> Os colaboradores estão organizados em equipas focados nos clientes ao invés de nos serviços ou produtos	<input type="checkbox"/> O feedback dos clientes e funcionários é incentivado, tornado público, e as lições aprendidas são aplicadas
	<input type="checkbox"/> Limitada, ou nenhuma, tentativa de entender os clientes	<input type="checkbox"/> A presença nas redes sociais serve apenas para ouvir	<input type="checkbox"/> O foco está nos clientes e em como o digital pode dar resposta às suas necessidades	<input type="checkbox"/> A equipa procura redefinir os seus papeis e KPIs pessoais em linha com a estratégia digital e organizacional	<input type="checkbox"/> A equipa gerar e explora proactivamente maneiras de melhorar a entrega de serviços digitais e a produtividade interna através da incorporação de soluções digitais
	<input type="checkbox"/> Medo do risco de envolvimento com as redes sociais e do uso desta ferramenta por parte dos colaboradores	<input type="checkbox"/> Desenvolvimento de estratégias para a gestão da mudança	<input type="checkbox"/> Plano de gestão da mudança inerente à transição digital implementado		
		<input type="checkbox"/> Os silos internos começam a quebrar e as práticas colaborativas a emergir			

O seu nível de maturidade (marca a caixa):  1  1.5  2  2.5  3  3.5  4  4.5  5

# Avaliar a Maturidade Digital da Organização

- **Digital Maturity Assessment Tool – GSA (Government of South Australia)**

- **Capacidade e Competência (características)**

	<b>Nível 1 (Mínimo)</b>	<b>Nível 2 (Informal e Reativo)</b>	<b>Nível 3 (Em Transição)</b>	<b>Nível 4 (Orientado ao Cliente)</b>	<b>Nível 5 (Transformado)</b>
<b>Capacidade e Competência</b>	<input type="checkbox"/> Nenhuma ou poucas tentativas de desenvolver e documentar políticas e procedimentos digitais	<input type="checkbox"/> Alguns processos digitais desenvolvidos e documentados	<input type="checkbox"/> As principais políticas e procedimentos digitais foram identificados e desenvolvidos	<input type="checkbox"/> Todas as políticas e procedimentos digitais foram identificados e desenvolvidos	<input type="checkbox"/> Todas as políticas, procedimentos e atividades digitais estão em vigor e são essenciais para a atividade comercial diária
	<input type="checkbox"/> Pouco ou nenhuma alocação de orçamento para o digital	<input type="checkbox"/> Avanço para a definição de capacidades digitais	<input type="checkbox"/> Políticas e procedimentos digitais regularmente auditados e aprimorados	<input type="checkbox"/> A equipa tem os recursos e formação para executar as suas funções e responsabilidades e operacionalizar a estratégia digital	<input type="checkbox"/> As políticas e procedimentos são constantemente revistos e otimizados
	<input type="checkbox"/> Os funcionários têm acesso limitado, ou nenhum acesso, à internet e redes sociais no local de trabalho	<input type="checkbox"/> Existe um conhecimento limitado dos benefícios dos canais digitais tanto para funcionários como para clientes	<input type="checkbox"/> Orçamento digital adequado às necessidades atuais	<input type="checkbox"/> O digital está totalmente integrado com os planos organizacionais e o ciclo de revisão do plano de negócio	<input type="checkbox"/> A formação dos recursos humanos apoia a estratégia digital atual e antecipa os requisitos futuros em termos de competências e conhecimentos
	<input type="checkbox"/> Sem ações de capacitação da equipa para o uso de ferramentas digitais	<input type="checkbox"/> Riscos e desafios associados ao engajamento digital não foram identificados	<input type="checkbox"/> Os ganhos de produtividade da equipa e os benefícios da adoção de soluções digitais são identificados e procurados	<input type="checkbox"/> Todos os recursos digitais e de formação de pessoal são focados em dar resposta e gerir as necessidades dos clientes	<input type="checkbox"/> Os recursos e orçamentos são apropriados para apoiar os canais digitais, atividades e prestação de serviços
	<input type="checkbox"/> Nenhum tentativa de redesenhar a entrega de serviços e práticas de negócio para alavancar a entrega de serviços digitais	<input type="checkbox"/> Alguma capacitação das equipas para o uso dos canais digitais e redes sociais da organização	<input type="checkbox"/> Existência de um plano de capacitação dos recursos humanos para uma melhor compreensão e utilização dos canais digitais e das redes sociais		<input type="checkbox"/> Os funcionários têm acesso aos recursos necessários para antecipar e responder às novas tecnologias e à necessidades permanente de inovação digital

O seu nível de maturidade (marca a caixa):  1  1.5  2  2.5  3  3.5  4  4.5  5

# Avaliar a Maturidade Digital da Organização

- **Digital Maturity Assessment Tool – GSA (Government of South Australia)**
  - **Inovação (características)**

	<b>Nível 1 (Mínimo)</b>	<b>Nível 2 (Informal e Reativo)</b>	<b>Nível 3 (Em Transição)</b>	<b>Nível 4 (Orientado ao Cliente)</b>	<b>Nível 5 (Transformado)</b>
<b>Inovação</b>	<input type="checkbox"/> Nenhuma tentativa de considerar as soluções digitais benéficas para a organização e para os clientes	<input type="checkbox"/> Processos de negócio que são fáceis e económicos de disponibilizar online estão em processo de digitalização	<input type="checkbox"/> Todas as práticas e processos de negócio estão a ser revistos e priorizados para a sua conversão para os canais digitais	<input type="checkbox"/> As necessidades e expectativas dos clientes impulsionam a inovação na prestação de serviços – novos serviços, novos produtos, novos relacionamentos	<input type="checkbox"/> Toda a organização procura formas de usar os canais e tecnologias digitais para redefinir o atendimento ao cliente e gerar novos benefícios
	<input type="checkbox"/> Nenhuma experimentação ou avaliação do nível de adequação dos métodos atuais de prestação de serviço e da sua capacidade de garantir o envolvimento do cliente	<input type="checkbox"/> Os projetos digitais permanecem centrados na organização	<input type="checkbox"/> Está a ser explorado, através de novos projetos, o potencial dos canais digitais para criar novas formas de engajar o cliente e disponibilizar serviços	<input type="checkbox"/> A experimentação é incentivada em todos os canais	<input type="checkbox"/> Novas práticas de gestão e estruturas organizacionais surgem para garantirem alinhamento com a organização digital
		<input type="checkbox"/> É dada autorização para alavancar os canais digitais de forma a mudar os métodos de disponibilização de serviço	<input type="checkbox"/> Os canais digitais são usados para criar novos relacionamentos com os clientes	<input type="checkbox"/> São aplicados novos métodos de desenvolvimento de serviços digitais adequados à natureza dinâmica da internet (Ex: método Agile e método Lean)	<input type="checkbox"/> Imaginar necessidades e tecnologias futuras, explorar e experimentar métodos e soluções é uma prática comum

O seu nível de maturidade (marca a caixa):  1  1.5  2  2.5  3  3.5  4  4.5  5

# Avaliar a Maturidade Digital da Organização

- **Digital Maturity Assessment Tool – GSA (Government of South Australia)**

- **Tecnologia (características)**

	<b>Nível 1 (Mínimo)</b>	<b>Nível 2 (Informal e Reativo)</b>	<b>Nível 3 (Em Transição)</b>	<b>Nível 4 (Orientado ao Cliente)</b>	<b>Nível 5 (Transformado)</b>
<b>Tecnologia</b>	<input type="checkbox"/> Nenhum, ou muito baixo, comprometimento de TIs dedicadas aos canais e soluções digitais	<input type="checkbox"/> Suporte básico de TI para a estratégia digital	<input type="checkbox"/> A estratégia e os sistemas de TI estão alinhados com a estratégia digital	<input type="checkbox"/> As TI melhoram a entrega de serviços digitais e a velocidade e facilidade de desenvolvimento de novos serviços digitais	<input type="checkbox"/> A estratégia e o desempenho de TI estão totalmente alinhados com a visão e estratégia organizacional
	<input type="checkbox"/> Nenhuma, ou mal definida, estratégia para as TI	<input type="checkbox"/> O foco está nas soluções de TI para servir os departamentos e não nos canais digitais e nas necessidades dos clientes	<input type="checkbox"/> As TI estão focadas na entrega de canais digitais e na entrega dos benefícios articulados na estratégia digital	<input type="checkbox"/> A participação da equipa de TI garante que os serviços digitais são responsivos aos dispositivos escolhidos pelos clientes e cumprem os padrões de acessibilidade	<input type="checkbox"/> As TI otimizam constantemente os benefícios da entrega de serviços digitais
	<input type="checkbox"/> Sem integração dos canais digitais com os processos ou sistemas de apoio ao negócio	<input type="checkbox"/> Alguma integração dos canais digitais com processos e sistemas de negócio, bem como com a estratégia de comunicação	<input type="checkbox"/> Maior integração de vários sistemas de TI que auxiliam no desenvolvimento de serviços integrados e de uma visão única do cliente	<input type="checkbox"/> A equipa de TI fornece proactivamente informações para os projetos de digitalização e de reengenharia de negócio	<input type="checkbox"/> Os processos de negócio e os sistemas de TI são orientados de acordo com os canais digitais e as necessidades dos clientes
	<input type="checkbox"/> Sem integração com a estratégia de comunicação		<input type="checkbox"/> Os sistemas e soluções de TI atendem às melhores práticas em segurança e continuidade de negócio	<input type="checkbox"/> A equipa de TI é hábil em treinar e apoiar outros funcionários no uso de soluções, ferramentas e dispositivos digitais	<input type="checkbox"/> A recolha contínua de feedback, a melhoria contínua dos processos de TI e das ferramentas digitais, é incentivada e aplicada

O seu nível de maturidade (marca a caixa):  1  1.5  2  2.5  3  3.5  4  4.5  5

# Avaliar a Maturidade Digital da Organização

- **Digital Maturity Assessment Tool – GSA (Government of South Australia)**
  - **Cálculo do Score Global de Maturidade Digital**

<b>Domínio</b>	<b>Nível de Maturidade</b>
Governo e Liderança	
Pessoas e Cultura	
Capacidade e Competência	
Inovação	
Tecnologia	
<b>Score Global de Maturidade Digital</b> <i>(somar os scores dos domínios e dividir por 5)</i>	

# Após a Avaliação

- Definir, ou rever, um plano de ação para incremento, ou manutenção, do nível de maturidade digital da organização
- O plano deve ter por base os vários domínios abordados pelas ferramentas de avaliação e, em paralelo, focar as seguintes áreas-chave da organização
  - Orientação ao cliente
  - Gestão ágil
  - Operações de Negócio
  - Digital
  - Marketing e Comunicações
  - Tecnologia
- Este plano estratégico tem de ser aceite por toda a organização, sendo que por este motivo a equipa responsável pela sua elaboração deve ser o mais inclusiva possível na sua análise, consultando amplamente os contextos interno e externo da organização

# Após a Avaliação

- O plano de ação, deve conter os seguintes elementos
  - Identificação sumário do problema
  - Identificação e caracterização das atividades que deverão ser operacionalizadas
  - Recursos necessários para a operacionalização do plano
  - Cronograma de operacionalização do plano
  - Método(s) de avaliação do sucesso do plano
  - Definição dos KPIs que vão permitir aferir a efetividade do plano

# Maturidade Digital – KPIs Estratégicos

DIMENSÕES

  
**CLIENTES**

  
**ESTRATÉGIA**

  
**TECNOLOGIA**

  
**OPERAÇÕES**

  
**CULTURA**

  
**DADOS**

KPIs

**\$ CLV**  
O valor do cliente ao longo da vida representa o somatório de todo o valor económico que o cliente irá gerar no período total da relação comercial menos o custo de angariar e servir esse mesmo cliente.

**% ROI**  
O Retorno do Investimento relativa ao ganho (ou perda) decorrente da diferença entre o investimento feito e o seu retorno.

**% DUJ**  
A Jornada Digital do Utilizador é um indicador da proporção de viagens utilizador/cliente que podem ser realizadas totalmente nos canais digitais sem interação humana.

**T ART**  
O tempo médio de resposta é a quantidade de tempo que a organização demora a dar resposta a um pedido de um utilizador ou cliente.

**# INPS**  
O "Internal Net Promoter Score" representa a medida em que um colaborador está disponível para recomendar a organização e os seus produtos/serviços digitais.

**% DDI**  
O índice de democratização dos dados representa a taxa média de dados a que os stakeholders sentem que podem aceder de forma imediata e num formato de fácil utilização.

**# NPS**  
O Net Promoter Score é uma medida para a satisfação e lealdade dos clientes baseada na probabilidade de um cliente recomendar um produto ou uma marca.

**% RDI**  
O retorno gerado pelo investimento no digital é a medida que representa o total de retorno adicional gerado em função do investimento no digital.

**% PAR**  
A Taxa de Automação de Processos representa a proporção de processos dentro da organização que são automatizados.

**% AUR**  
A taxa média de utilização representa a percentagem de utilizadores, de entre a base de utilizadores ativos, que interagem com os vários canais digitais (Ex: website, Chatbot, etc.) ou com os vários produtos digitais.

**% DSN**  
O "Digital Match of Skills Needed" representa a percentagem de colaboradores que possuem as skills digitais necessárias para suportar iniciativas digitais (incluindo produtos e serviços).

**% DI**  
A integridade dos dados reflete a percentagem dos dados que a organização possui que podem ser considerados com úteis para as tarefas que a organização tem de desempenhar.

**T FRT**  
O primeiro tempo de resposta é o tempo (duração) que uma organização demora para uma resposta inicial (significativa) a um pedido de um cliente.

**# BAS**  
O Score de Afinidade com a Marca representa o sentimento total que os atuais e potenciais clientes sentem pela marca.

**# AMP**  
A Performance do Mercado de Apps reflete a qualidade e usabilidade de uma App tendo em conta indicadores como o Nº de estrelas da App, o número de downloads, o número total de classificações, etc.

**\$ CTS**  
O custo de serviço representa o custo total de fornecer um serviço aos utilizadores ou clientes.

**% WDI**  
Este indicador mede a proporção de esforço e tempo dedicado a desenvolver, entregar e suportar iniciativas digitais, em comparação com a totalidade de esforço e tempo gasto pela organização.

**\$ EVDA**  
O valor económica dos ativos de dados representa o valor monetário de todos os ativos de dados que a organização possui, utilizando uma abordagem focado no valor gerado.

# Resumo

- A maturidade digital assume-se como o nível de adoção transversal de tecnologias digitais por parte de uma organização juntamente com a capacidade que essa mesma organização tem de aproveitar de forma ágil e eficiente as oportunidades que surgem dessa mesma adoção de tecnologia.
- Quanto maior o nível de maturidade digital de uma organização, mais competitiva ela vai ser e mais ágil e rápida vai ser a sua capacidade de resposta aos constantes desafios que os mercados atuais estão, em permanência, a colocar

# Resumo

- Existem várias ferramentas para aferir o nível de maturidade digital de uma organização, sendo que todas partem do princípio de que esta avaliação é multidimensional, devendo ser (auto)realizada de forma recorrente por forma a ser possível aferir o grau de alinhamento da realidade com o plano de transição digital da organização
- Após a (auto)avaliação do nível de maturidade digital, a organização deve assumir como essencial a criação (ou revisão) de um plano de transição digital que lhe permita não só responder aos pontos fracos identificados, mas também visionar os caminhos futuros que devem ser percorridos
- Este plano de transição digital deve estar norteado por um conjunto de KPIs que lhe permitam, em permanência, perceber do seu cumprimento ou da existência de desvios.

# Utilização das Ferramentas de Avaliação da Maturidade Digital de Uma Organização - **Exemplo**

# Avaliação da Maturidade Digital - Exemplo

- Analisando o caso de estudo do Banco Millennium BCP e o seu processo de contínua incorporação de tecnologia e soluções de base digital com o intuito de melhoria do negócio (<https://customers.microsoft.com/en-us/story/1441380114664893111-millennium-bcp-banking-microsoft-365-en-Portugal>) foi possível inferir um conjunto de indicações relativas ao potencial nível de maturidade digital da organização.
- Do ponto de vista genérico foi possível identificar ao longo do texto descritivo do caso de estudo a existência de preocupações, por parte da entidade, em abranger (ainda que com níveis distintos) os vários domínios tipicamente associados à transição digital, nomeadamente:
  - Governança e liderança
  - Pessoas e Cultura
  - Capacidade e capacitação
  - Inovação
  - Tecnologia
- Da aplicação da Ferramenta de Autoavaliação da Maturidade Digital disponibilizada pelo Governo Regional da Austrália do Sul (um dos mais lineares de serem aplicados), foi possível atingir então um score indicativo do nível de maturidade digital. Estes quadros são representados de seguida.

# Avaliação da Maturidade Digital - Exemplo

	Nível 1 Mínimo	Nível 2 Informal e Reativo	Nível 3 Transacional	Nível 4 Orientado ao Cliente	Nível 5 Transformado
Governo e Liderança	<input type="checkbox"/> Pouca adesão da Direção para soluções ou estratégias digitais  <input type="checkbox"/> Existe um website mas não há estratégia para o digital  <input type="checkbox"/> A proposta de valor digital não é compreendida ou desenvolvida  <input type="checkbox"/> As oportunidades digitais não são compreendidas ou definidas  Os projetos digitais ad hoc são iniciados por grupos internos e colaboradores individuais <input type="checkbox"/> A presença nas redes sociais e o estabelecimento de relações com os clientes não é permitido pela Direção	<input type="checkbox"/> A proposta de valor do digital passou a ser reconhecida pela Direção  Exploramos o impacto da inovação e <input type="checkbox"/> tecnologias emergentes no negócio  Existe alguma colaboração pontual com outros departamentos em relação <input type="checkbox"/> à disponibilização de serviços de base digital  As redes sociais são monitorizadas, <input type="checkbox"/> mas são vistas mais como um risco do que como uma oportunidade	<input type="checkbox"/> A estratégia digital está definida  As funções e responsabilidades para <input type="checkbox"/> operacionalizar a estratégia são claras e bem compreendidas  <input checked="" type="checkbox"/> Os benefícios são bem definidos e compreendidos  <input checked="" type="checkbox"/> Existem parcerias estratégicas entre departamentos Existe um foco nas audiências, nas suas necessidades e nas tecnologias <input checked="" type="checkbox"/> emergentes  Existe um engajamento pró-ativo com os clientes em todos os canais <input checked="" type="checkbox"/> digitais  <input type="checkbox"/> Os benefícios das redes sociais são percebidos e influenciam a atividade nessas plataformas	<input checked="" type="checkbox"/> Estratégia digital integrada no processo de planeamento departamental e influencia a estratégia e a direção geral da organização Os benefícios são bem definidos, <input type="checkbox"/> compreendidos e impulsionam toda a atividade digital  <input type="checkbox"/> KPIs e benefícios para o negócio e clientes compreendidos, monitorizados e reportados a quem de direito  <input type="checkbox"/> Experiência perfeita do cliente em todos os canais – digitais e não digitais  <input checked="" type="checkbox"/> Colaboração estratégica com outros departamentos, utilizando múltiplos canais	<input type="checkbox"/> A estratégia digital está incorporada e indistinguível da visão e estratégia organizacional  A Direção entende e adota totalmente os canais digitais e <input checked="" type="checkbox"/> lidera pelo exemplo  <input type="checkbox"/> Os novos serviços e produtos nascem digitais  Os serviços e produtos não digitais são redesenhados, <input type="checkbox"/> integrados e renascem como digitais  <input checked="" type="checkbox"/> Os serviços e canais digitais impulsionam a estrutura organizacional o e reporting

O seu nível de maturidade (apenas marcar 1 caixa):

1  
  1.5  
  2  
  2.5  
  3  
  3.5  
 4  
  4.5  
  5

# Avaliação da Maturidade Digital - Exemplo

	Nível 1 Mínimo	Nível 2 Informal e Reativo	Nível 3 Transacional	Nível 4 Orientado ao Cliente	Nível 5 Transformado
Pessoas e Cultura	<input type="checkbox"/> Motivação de baixo para cima da equipa para abraçar a cultura digital <input type="checkbox"/> Pouco ou nenhum apetite na organização para a entrega de serviços digitais <input type="checkbox"/> Averso ao risco e resistente à mudança <input type="checkbox"/> Limitada, ou nenhuma, tentativa de entender os clientes <input type="checkbox"/> Medo do risco de envolvimento com as redes sociais e do uso desta ferramenta por parte dos colaboradores	<input type="checkbox"/> Pequeno número de funcionários envolvidos em projetos digitais  Alguma consciência inter-organizacional sobre oportunidades digitais <input type="checkbox"/> A mudança ainda está influenciada pela aversão ao risco  <input type="checkbox"/> A presença nas redes sociais serve apenas para ouvir  <input type="checkbox"/> Desenvolvimento de estratégias para a gestão da mudança  <input type="checkbox"/> Os silos internos começam a quebrar e as práticas colaborativas a emergir	<input type="checkbox"/> Estratégia digital desenvolvida e adotada pela equipa  <input type="checkbox"/> A equipa digital está inserida na estrutura organizacional  A equipa entende os benefícios e as oportunidades para eles e para os clientes inerentes à estratégia digital <input checked="" type="checkbox"/> O foco está nos clientes e em como o digital pode dar resposta às suas necessidades  <input checked="" type="checkbox"/> Plano de gestão da mudança inerente à transição digital implementado	<input checked="" type="checkbox"/> Todos os funcionários adotam totalmente a estratégia digital e estão impulsionando a mudança cultural  <input checked="" type="checkbox"/> Adoção de uma forte cultura focada no cliente que está em melhoria contínua  <input type="checkbox"/> Os colaboradores estão organizados em equipas focados nos clientes ao invés de nos serviços ou produtos  <input type="checkbox"/> A equipa procura redefinir os seus papéis e KPIs pessoais em linha com a estratégia digital e organizacional	<input type="checkbox"/> Todos os funcionários são experientes e conscientes digitalmente (não é preciso uma "equipa para o digital") <input checked="" type="checkbox"/> A cultura digital está adjacente à cultura organizacional e está em constante melhoria e refinamento  <input checked="" type="checkbox"/> O feedback dos clientes e funcionários é incentivado, tornado público, e as lições aprendidas são aplicadas <input type="checkbox"/> A equipa gerar e explora proactivamente maneiras de melhorar a entrega de serviços digitais e a produtividade interna através da incorporação de soluções digitais

O seu nível de maturidade (apenas marcar 1 caixa):

1  
  1.5  
  2  
  2.5  
  3  
  3.5  
 4  
 4.5  
 5

# Avaliação da Maturidade Digital - Exemplo

	Nível 1 Mínimo	Nível 2 Informal e Reativo	Nível 3 Transaccional	Nível 4 Orientado ao Cliente	Nível 5 Transformado
Capacidade e Competência	<p><input type="checkbox"/> Nenhuma ou poucas tentativas de desenvolver e documentar políticas e procedimentos digitais</p> <p><input type="checkbox"/> Pouco ou nenhuma alocação de orçamento para o digital</p> <p><input type="checkbox"/> Os funcionários têm acesso limitado, ou nenhum acesso, à internet e redes sociais no local de trabalho</p> <p><input type="checkbox"/> Sem ações de capacitação da equipa para o uso de ferramentas digitais</p> <p><input type="checkbox"/> Nenhum tentativa de redesenhar a entrega de serviços e práticas de negócio para alavancar a entrega de serviços digitais</p>	<p><input type="checkbox"/> Alguns processos digitais desenvolvidos e documentados</p> <p><input type="checkbox"/> Avanço para a definição de capacidades digitais</p> <p>Existe um conhecimento limitado dos benefícios dos canais digitais tanto para funcionários como para clientes</p> <p><input type="checkbox"/> Riscos e desafios associados ao engajamento digital não foram identificados</p> <p><input type="checkbox"/> Alguma capacitação das equipas para o uso dos canais digitais e redes sociais da organização</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> As principais políticas e procedimentos digitais foram identificados e desenvolvidos</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Políticas e procedimentos digitais regularmente auditados e aprimorados</p> <p><input type="checkbox"/> Orçamento digital adequado às necessidades atuais</p> <p>Os ganhos de produtividade da equipa e os benefícios da adoção de soluções digitais são identificados e procurados</p> <p>Existência de um plano de capacitação dos recursos humanos para uma melhor compreensão e utilização dos canais digitais e das redes sociais</p>	<p><input type="checkbox"/> Todas as políticas e procedimentos digitais foram identificados e desenvolvidos</p> <p><input type="checkbox"/> A equipa tem os recursos e formação para executar as suas funções e responsabilidades e operacionalizar a estratégia digital</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> O digital está totalmente integrado com os planos organizacionais e o ciclo de revisão do plano de negócio</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Todos os recursos digitais e de formação de pessoal são focados em dar resposta e gerir as necessidades dos clientes</p>	<p><input type="checkbox"/> Todas as políticas, procedimentos e atividades digitais estão em vigor e são essenciais para a atividade comercial diária</p> <p><input type="checkbox"/> As políticas e procedimentos são constantemente revistos e otimizados</p> <p><input type="checkbox"/> A formação dos recursos humanos apoia a estratégia digital atual e antecipa os requisitos futuros em termos de competências e conhecimentos</p> <p><input type="checkbox"/> Os recursos e orçamentos são apropriados para apoiar os canais digitais, atividades e prestação de serviços</p> <p>Os funcionários têm acesso aos recursos necessários para antecipar e responder às novas tecnologias e à necessidades permanente de inovação digital</p>

O seu nível de maturidade (apenas marcar 1 caixa):

1  1.5  2  2.5  3  3.5  4  4.5  5

# Avaliação da Maturidade Digital - Exemplo

	Nível 1 Mínimo	Nível 2 Informal e Reativo	Nível 3 Transacional	Nível 4 Orientado ao Cliente	Nível 5 Transformado
Inovação	<input type="checkbox"/> Nenhuma tentativa de considerar as soluções digitais benéficas para a organização e para os clientes  <input type="checkbox"/> Nenhuma experimentação ou avaliação do nível de adequação dos métodos atuais de prestação de serviço e da sua capacidade de garantir o envolvimento do cliente	<input type="checkbox"/> Processos de negócio que são fáceis e económicos de disponibilizar online estão em processo de digitalização  <input type="checkbox"/> Os projetos digitais permanecem centrados na organização  <input type="checkbox"/> É dada autorização para alavancar os canais digitais de forma a mudar os métodos de disponibilização de serviço	<input type="checkbox"/> Todas as práticas e processos de negócio estão a ser revistos e priorizados para a sua conversão para os canais digitais  <input type="checkbox"/> Está a ser explorado, através de novos projetos, o potencial dos canais digitais para criar novas formas de engajar o cliente e disponibilizar serviços  <input type="checkbox"/> Os canais digitais são usados para criar novos relacionamentos com os clientes	<input checked="" type="checkbox"/> As necessidades e expectativas dos clientes impulsionam a inovação na prestação de serviços – novos serviços, novos produtos, novos relacionamentos  <input checked="" type="checkbox"/> A experimentação é incentivada em todos os canais  <input checked="" type="checkbox"/> São aplicados novos métodos de desenvolvimento de serviços digitais adequados à natureza dinâmica da internet (Ex: método Agile e método Lean)	<input checked="" type="checkbox"/> Toda a organização procura formas de usar os canais e tecnologias digitais para redefinir o atendimento ao cliente e gerar novos benefícios  <input type="checkbox"/> Novas práticas de gestão e estruturas organizacionais surgem para garantirem alinhamento com a organização digital  <input checked="" type="checkbox"/> Imaginar necessidades e tecnologias futuras, explorar e experimentar métodos e soluções é uma prática comum

O seu nível de maturidade (apenas marcar 1 caixa):

1  
  1.5  
  2  
  2.5  
  3  
  3.5  
  4  
  4.5  
  5

# Avaliação da Maturidade Digital - Exemplo

	Nível 1 Mínimo	Nível 2 Informal e Reativo	Nível 3 Transacional	Nível 4 Orientado ao Cliente	Nível 5 Transformado
Tecnologia	<p>Nenhum, ou muito baixo, comprometimento de TIs dedicadas aos canais e soluções digitais</p> <p><input type="checkbox"/></p> <p>Nenhuma, ou mal definida, estratégia para as TI</p> <p><input type="checkbox"/></p> <p>Sem integração dos canais digitais com os processos ou sistemas de apoio ao negócio</p> <p><input type="checkbox"/></p> <p>Sem integração com a estratégia de comunicação</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p><input type="checkbox"/> Suporte básico de TI para a estratégia digital</p> <p><input type="checkbox"/> O foco está nas soluções de TI para servir os departamentos e não nos canais digitais e nas necessidades dos clientes</p> <p><input type="checkbox"/> Alguma integração dos canais digitais com processos e sistemas de negócio, bem como com a estratégia de comunicação</p>	<p><input type="checkbox"/> A estratégia e os sistemas de TI estão alinhados com a estratégia digital</p> <p><input type="checkbox"/> As TI estão focadas na entrega de canais digitais e na entrega dos benefícios articulados na estratégia digital</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Maior integração de vários sistemas de TI que auxiliam no desenvolvimento de serviços integrados e de uma visão única do cliente</p> <p><input type="checkbox"/> Os sistemas e soluções de TI atendem às melhores práticas em segurança e continuidade de negócio</p>	<p>As TI melhoram a entrega de serviços digitais e a velocidade e facilidade de desenvolvimento de novos serviços digitais</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> A participação da equipa de TI garante que os serviços digitais são responsivos aos dispositivos escolhidos pelos clientes e cumprem os padrões de acessibilidade</p> <p>A equipa de TI fornece proactivamente informações para os projetos de digitalização e de reengenharia de negócio</p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> A equipa de TI é hábil em treinar e apoiar outros funcionários no uso de soluções, ferramentas e dispositivos digitais</p>	<p><input type="checkbox"/> A estratégia e o desempenho de TI estão totalmente alinhados com a visão e estratégia organizacional</p> <p><input type="checkbox"/> As TI otimizam constantemente os benefícios da entrega de serviços digitais</p> <p><input type="checkbox"/> Os processos de negócio e os sistemas de TI são orientados de acordo com os canais digitais e as necessidades dos clientes</p> <p><input type="checkbox"/> A recolha contínua de feedback, a melhoria contínua dos processos de TI e das ferramentas digitais, é incentivada e aplicada</p>

O seu nível de maturidade (apenas marcar 1 caixa):

- 1  
  1.5  
  2  
  2.5  
  3  
  3.5  
 4  
 4.5  
 5

# Avaliação da Maturidade Digital - Exemplo

Domínio	Nível de Maturidade
Governo e Liderança	4
Pessoas e Cultura	4
Capacidade e Competência	3,5
Inovação	4,5
Tecnologia	4
<b>Nível de Maturidade Digital Global</b> <small>(some os domínios e divida por 5)</small>	<b>4</b>

# Avaliação da Maturidade Digital - Exemplo

- Perante os resultados obtidos, em que claramente o domínio da “Capacidade e Competência” parece ser o que mais necessita de apoio, surgem as seguintes recomendações que emergem dos pontos do referido domínio onde as classificações foram mais baixas:
  - Avançar para a **identificação e desenvolvimento de todas as políticas e procedimentos digitais**, ao invés de estar limitado apenas às principais
  - Implementar **procedimentos “contínuos” de auditoria e melhoria** das várias políticas e procedimentos digitais
  - **Operacionalizar** de forma sistematizada o **plano de formação/capacitação** nos vários temas “digitais”, ao mesmo tempo que **devem ser garantidos permanentemente todos os recursos de que estas equipas** (agora capacitadas) irão necessitar para **implementarem a estratégia digital estabelecida**.

# Avaliação da Maturidade Digital - Exemplo

- Abordando os restantes domínios e focando o objetivo de evoluir o seu nível global de maturidade digital, o Banco deveria:
  - Identificar as características da experiência de interação perfeita entre o cliente e o Banco de forma a ser possível dar condições para que essa interação seja continuamente “perfeita”, tanto ao nível dos canais digitais como dos tradicionais;
  - Deve ser feito um esforço para que todos os produtos “não digitais” possam ser revistos e, como consequência, possam avançar para uma existência (totalmente) digital;
  - Os vários KPIs de negócio devem ser transversalmente e continuamente monitorizados e comunicados de forma ágil e facilmente interpretável aos vários stakeholders (internos e externos);
  - Reorientar as suas equipas para se preocuparem continuamente com as necessidades individuais dos clientes e não com os produtos e/ou ferramentas disponíveis. Estas devem ser apenas um meio para um fim.

# Avaliação da Maturidade Digital - Exemplo

- Abordando os restantes domínios e focando o objetivo de evoluir o seu nível global de maturidade digital, o Banco deveria (cont.):
  - Cada uma das equipas deve conseguir continuamente definir os seus papéis dentro da organização e, em consequência, estabelecer quais são os KPIs que lhe estão assignados no âmbito da estratégia global de digitalização do Banco;
  - Garantir que o ecossistema aplicacional evolui para uma existência homogénea, facilitando assim a integração dos vários componentes aplicacionais e tecnológicos e, por consequência o desempenho de toda a infraestrutura IT;
  - Os vários processos de negócios e os sistemas de TI devem ser revistos no sentido de garantirem uma total e permanente adequação aos vários canais digitais do Banco e, paralelamente, às necessidades dos clientes.

# Referências

*Rogers, D. (2016). The digital transformation playbook.  
Columbia University Press.*

