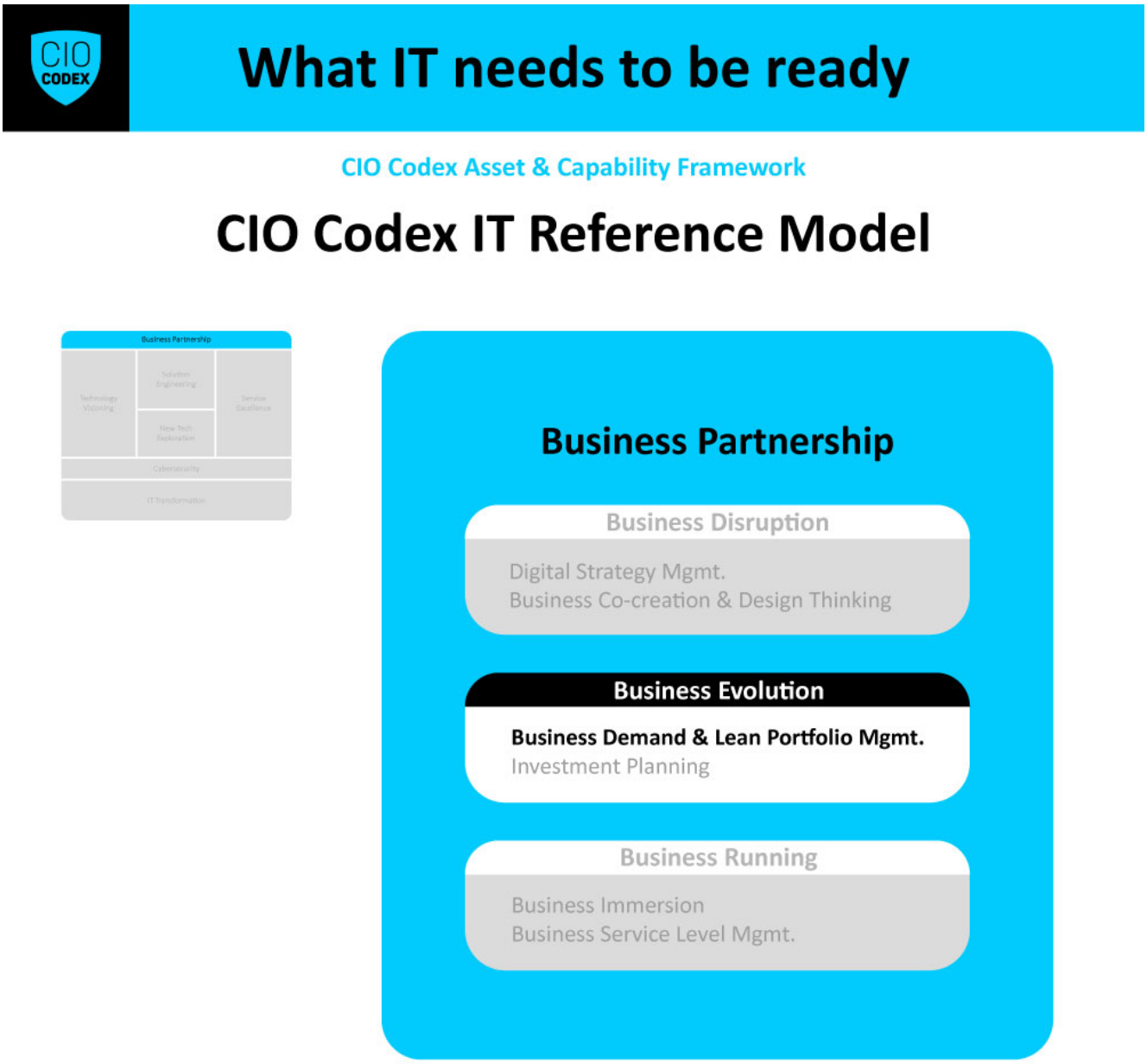

A Business Demand Management & Lean Portfolio Management, integrada à macro capability Business Evolution e pertencente à camada Business Partnership do CIO Codex Capability Framework, é uma capability fundamental para o gerenciamento eficaz das demandas de TI e para a adoção de uma abordagem enxuta no gerenciamento de portfólio.

Esta capability é central para assegurar que as demandas de TI sejam não apenas atendidas de forma eficiente, mas também alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

O conceito de gestão da demanda, que constitui uma parte crucial desta capability, envolve a identificação, avaliação e priorização das necessidades de TI do negócio.

Este processo garante que as demandas sejam atendidas de forma eficaz, mantendo um alinhamento rigoroso com a estratégia organizacional.

Isso envolve um entendimento profundo tanto das necessidades atuais quanto das futuras da organização, garantindo que as soluções de TI propostas estejam em sintonia com os objetivos de longo prazo do negócio.

Lean Portfolio Management, outro aspecto fundamental desta capability, é uma abordagem que visa otimizar a alocação de recursos e priorizar iniciativas que agregam valor real.

Esta metodologia enfatiza a importância de eliminar atividades que não contribuem significativamente para os objetivos estratégicos, direcionando os recursos para as iniciativas mais impactantes.

Essa abordagem permite que a organização maximize o retorno sobre o investimento em TI, garantindo que cada projeto contribua para a realização dos objetivos estratégicos.

A Business Demand Management & Lean Portfolio Management se destaca pela sua capacidade de realizar uma priorização estratégica de projetos e requisitos.

Esta priorização é baseada em uma análise cuidadosa do valor que cada projeto traz para a organização, assegurando que os recursos sejam direcionados para as iniciativas mais relevantes e estratégicas.

A eliminação de desperdícios é outro aspecto crucial desta capability.

Isso envolve a identificação e remoção de processos ineficientes, recursos subutilizados ou projetos de baixo valor, o que contribui para a otimização dos recursos de TI e para o aumento da eficiência operacional.

A alocação otimizada de recursos é garantida por meio de um gerenciamento cuidadoso e estratégico do portfólio de TI.

Isso assegura que os recursos, incluindo pessoal, orçamento e infraestrutura, sejam utilizados de maneira eficiente, com foco na geração de valor máximo para a organização.

A capacidade de responder de maneira ágil a mudanças no ambiente de negócios é uma característica essencial desta capability.

Isso permite que a organização se adapte rapidamente a novas demandas de mercado, regulamentações ou tecnologias emergentes, reajustando o portfólio de projetos conforme necessário.

O foco na entrega de valor é central para a Business Demand Management & Lean

Portfolio Management.

Esta abordagem garante que cada iniciativa de TI contribua significativamente para os objetivos organizacionais, seja melhorando a eficiência operacional, inovando em produtos e serviços ou impulsionando a vantagem competitiva.

O monitoramento e a medição constantes do desempenho dos projetos são práticas integradas a esta capability, permitindo uma avaliação contínua do impacto dos projetos e a identificação de áreas para melhoria contínua.

No contexto do CIO Codex Capability Framework, a Business Demand Management & Lean Portfolio Management desempenha um papel vital na transformação digital das organizações.

Ela não apenas assegura que os recursos de TI sejam utilizados da maneira mais eficiente possível, mas também garante que a TI esteja alinhada com a estratégia de negócios e contribua para a realização de objetivos de negócio.

Ao adotar essa capability, as organizações podem melhorar significativamente sua eficiência operacional, capacidade de inovação e competitividade no mercado.

Conceitos e Características

Em resumo, a Business Demand Management & Lean Portfolio Management desempenha um papel crucial na gestão eficaz das demandas de TI, priorizando projetos estratégicos e adotando princípios enxutos para eliminar desperdícios.

Seus conceitos incluem gestão da demanda e Lean Portfolio Management, enquanto suas características abrangem priorização estratégica, eliminação de desperdícios, alocação otimizada de recursos, resposta ágil a mudanças, foco na entrega de valor e monitoramento constante.

Essa capability é essencial para aprimorar a agilidade organizacional e a entrega de projetos de sucesso.

Conceitos

- Gestão da Demanda: Essa capability se baseia no conceito de gestão da demanda, que envolve a identificação, avaliação e priorização das necessidades de TI do negócio, garantindo que sejam atendidas de forma

eficaz e alinhada com a estratégia organizacional.

- Lean Portfolio Management: O Lean Portfolio Management é uma abordagem que visa otimizar a alocação de recursos e priorizar iniciativas que agregam valor, eliminando atividades que não contribuem para os objetivos estratégicos.

Características

- Priorização Estratégica: A Business Demand Management & Lean Portfolio Management se destaca por sua capacidade de priorizar projetos e requisitos com base na estratégia organizacional, direcionando os recursos para as iniciativas mais relevantes.
- Eliminação de Desperdícios: Ela adota os princípios do Lean para eliminar desperdícios, seja na forma de recursos subutilizados, processos ineficientes ou projetos de baixo valor.
- Alocação Otimizada de Recursos: Essa capability assegura que os recursos de TI sejam alocados de maneira eficiente, garantindo que estejam alinhados com as prioridades do negócio.
- Resposta Ágil a Mudanças: A capacidade de adaptar rapidamente o portfólio de projetos às mudanças nas necessidades do negócio é uma característica essencial.
- Foco na Entrega de Valor: A entrega de valor é o ponto central da Business Demand Management & Lean Portfolio Management, assegurando que cada iniciativa contribua significativamente para os objetivos organizacionais.
- Monitoramento e Medição: A capability inclui práticas de monitoramento e medição para avaliar o desempenho dos projetos e identificar áreas de melhoria.

Propósito e Objetivos

A capability de Business Demand Management & Lean Portfolio Management é essencial para a organização, uma vez que se concentra na gestão eficaz das demandas de TI provenientes das diversas unidades de negócio.

Seu propósito central é garantir que os recursos de TI sejam alocados de forma otimizada, priorizando projetos e requisitos com base em seu alinhamento estratégico e valor agregado para o negócio.

Além disso, essa capability adota princípios enxutos para o gerenciamento de portfólio, visando a entrega de valor e a eliminação de desperdícios.

Ao facilitar a tomada de decisões embasadas em dados e estratégia, essa capability acelera a resposta a mudanças e aprimora a entrega de projetos, contribuindo para a eficiência operacional, a inovação e a vantagem competitiva.

Objetivos

Dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, os principais objetivos da Business Demand Management & Lean Portfolio Management incluem:

- Priorização Estratégica: Identificar e priorizar projetos e demandas de TI com base em sua relevância estratégica para a organização.
- Alocação Eficiente de Recursos: Garantir que os recursos de TI, incluindo pessoal, orçamento e infraestrutura, sejam alocados de forma eficiente e alinhados com as prioridades de negócio.
- Entrega de Valor: Focar na entrega de valor para o negócio, assegurando que os projetos e iniciativas contribuam significativamente para os objetivos organizacionais.
- Redução de Desperdícios: Aplicar princípios enxutos para eliminar desperdícios e ineficiências no portfólio de projetos de TI.
- Melhoria da Comunicação: Facilitar a comunicação eficaz entre as equipes de TI e as unidades de negócio, garantindo uma compreensão mútua das prioridades e expectativas.
- Flexibilidade e Agilidade: Capacitar a organização a responder rapidamente a mudanças nas condições de mercado, regulamentações ou necessidades do cliente, ajustando o portfólio de projetos conforme necessário.

Impactos na Tecnologia

A Business Demand Management & Lean Portfolio Management influencia diretamente a dimensão tecnológica da organização:

- Infraestrutura: Orienta a alocação de recursos de infraestrutura, como servidores e recursos de rede, para suportar os projetos e iniciativas prioritários.
- Arquitetura: Influencia a arquitetura de TI, garantindo que ela seja flexível o suficiente para acomodar as mudanças no portfólio de projetos.
- Sistemas: Define quais sistemas e aplicativos serão desenvolvidos, atualizados ou aposentados com base nas prioridades de negócio.
- Cybersecurity: A garantia de que os projetos estão alinhados com as prioridades estratégicas pode melhorar a segurança cibernética, priorizando investimentos em áreas críticas.
- Modelo Operacional: Afeta o modelo operacional, pois a alocação de recursos e a priorização de projetos podem exigir mudanças nos processos e nas práticas operacionais.

Roadmap de Implementação

A capability de Business Demand Management & Lean Portfolio Management é de extrema relevância no contexto empresarial atual, desempenhando um papel fundamental na gestão eficaz das demandas de TI e na maximização do valor entregue aos negócios.

Abaixo, é apresentado um roadmap de implementação, considerando os principais pontos dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework:

- Avaliação da Necessidade e Alinhamento Estratégico: Antes de iniciar a implementação dessa capability, é imperativo conduzir uma avaliação abrangente das necessidades da organização e seu alinhamento estratégico. Isso envolve a análise das demandas de TI, prioridades de negócios e objetivos estratégicos.
- Definição de Objetivos Claros: Estabeleça objetivos claros para a Business Demand Management & Lean Portfolio Management. Os objetivos devem estar alinhados com a estratégia de negócios e focados na maximização do valor entregue por meio da otimização do portfólio de projetos de TI.
- Criação de Equipe Multidisciplinar: Forme uma equipe multidisciplinar que inclua representantes de TI, unidades de negócios e especialistas em

Lean Portfolio Management. Essa equipe será responsável pela implementação e operação contínua da capability.

- Identificação e Priorização de Demandas: Desenvolva um processo claro para identificar, avaliar e priorizar as demandas de TI. Isso inclui a definição de critérios de priorização alinhados com os objetivos estratégicos.
- Adoção de Princípios Lean: Integre os princípios Lean ao processo de gestão de portfólio, visando à eliminação de desperdícios e à otimização dos recursos.
- Seleção de Ferramentas e Tecnologias: Avalie e selecione as ferramentas e tecnologias adequadas para apoiar a gestão de demanda e o Lean Portfolio Management. Isso inclui sistemas de gestão de portfólio e ferramentas de análise de dados.
- Desenvolvimento de Métricas de Desempenho: Defina métricas chave de desempenho (KPIs) para acompanhar o sucesso da implementação. Isso pode incluir métricas relacionadas à entrega de projetos no prazo, ao alinhamento estratégico e à redução de desperdícios.
- Treinamento e Conscientização: Promova treinamentos e sessões de conscientização para equipes de TI e unidades de negócio sobre os processos e princípios envolvidos na Business Demand Management & Lean Portfolio Management.
- Implementação Gradual: Inicie a implementação de forma gradual, começando com um conjunto limitado de projetos-piloto. Isso permite ajustes e refinamentos antes da expansão para todo o portfólio de projetos.
- Avaliação e Aprendizado Contínuo: Realize avaliações regulares do processo e do desempenho do portfólio. Aprenda com as experiências e faça melhorias contínuas.
- Comunicação Efetiva: Estabeleça canais de comunicação eficazes para garantir que todas as partes interessadas estejam alinhadas com as prioridades e mudanças no portfólio.
- Integração com Governança de TI: Garanta que a Business Demand Management & Lean Portfolio Management esteja integrada aos processos de governança de TI existentes, como a gestão de riscos e conformidade.
- Escalabilidade: Planeje a escalabilidade da capability para lidar com um aumento no volume de demandas e projetos à medida que a organização

cresce.
- Cultura de Melhoria Contínua: Promova uma cultura de melhoria contínua, onde a organização esteja constantemente buscando maneiras de otimizar o portfólio e maximizar o valor entregue.

Em resumo, a implementação da Business Demand Management & Lean Portfolio Management é um processo estratégico que requer uma abordagem cuidadosamente planejada.

Essa capability desempenha um papel fundamental na priorização estratégica, otimização de recursos e entrega de valor aos negócios, contribuindo para a eficiência operacional e a vantagem competitiva da organização.

Melhores Práticas de Mercado

A capability de Business Demand Management & Lean Portfolio Management desempenha um papel crucial na gestão eficaz das demandas de TI, priorizando projetos estratégicos e adotando princípios enxutos para eliminar desperdícios.

Neste capítulo, as melhores práticas de mercado para essa capability, com base em benchmarks de mercado e estudos de caso.

- Priorização Estratégica: Uma das melhores práticas mais destacadas é a capacidade de identificar e priorizar projetos e demandas de TI com base em sua relevância estratégica para a organização. Isso garante que os recursos sejam direcionados para as iniciativas mais alinhadas com os objetivos de negócio.
- Alocação Eficiente de Recursos: Garantir que os recursos de TI, incluindo pessoal, orçamento e infraestrutura, sejam alocados de forma eficiente é fundamental. Isso requer uma visão clara das prioridades de negócio e a capacidade de alocar recursos de acordo com essas prioridades.
- Entrega de Valor: Focar na entrega de valor para o negócio é uma das melhores práticas essenciais. Isso envolve assegurar que cada projeto ou iniciativa contribua significativamente para os objetivos organizacionais, evitando investimentos em atividades de baixo valor.
- Redução de Desperdícios: A aplicação de princípios enxutos para eliminar

desperdícios e ineficiências no portfólio de projetos é uma prática comum. Isso inclui a identificação e eliminação de atividades que não contribuem para os objetivos estratégicos.

- Melhoria da Comunicação: Facilitar a comunicação eficaz entre as equipes de TI e as unidades de negócio é uma prática que promove o alinhamento e a compreensão mútua das prioridades e expectativas. A transparência na comunicação é fundamental.
- Flexibilidade e Agilidade: Capacitar a organização a responder rapidamente a mudanças nas condições de mercado, regulamentações ou necessidades do cliente é uma prática importante. Isso requer a capacidade de ajustar o portfólio de projetos conforme necessário.
- Monitoramento e Medição: A capability inclui práticas de monitoramento e medição para avaliar o desempenho dos projetos e identificar áreas de melhoria. Isso permite tomar decisões informadas com base em dados reais.
- Gestão da Demanda: A identificação, avaliação e priorização das necessidades de TI do negócio são elementos-chave dessa capability. A capacidade de gerenciar a demanda de forma eficaz é uma prática recomendada.
- Lean Portfolio Management: Adotar o Lean Portfolio Management como uma abordagem para otimizar a alocação de recursos é uma das melhores práticas essenciais. Isso envolve a eliminação de atividades que não contribuem para os objetivos estratégicos.
- Alocação de Recursos Baseada em Estratégia: A alocação de recursos deve ser guiada pela estratégia organizacional. Isso garante que os recursos estejam alinhados com as metas de negócio e sejam direcionados para as áreas de maior impacto.
- Gestão de Portfólio Integrada: Integrar a gestão de portfólio com outras práticas de gerenciamento, como gerenciamento de projetos e gerenciamento de recursos, é uma abordagem recomendada para maximizar a eficiência e a eficácia.

A Business Demand Management & Lean Portfolio Management é essencial para aprimorar a agilidade organizacional e a entrega de projetos de sucesso.

Essas melhores práticas de mercado são fundamentais para garantir que os recursos de TI sejam alocados de forma otimizada, priorizando projetos estratégicos e eliminando desperdícios.

Elas servem como diretrizes valiosas para os líderes de TI que buscam uma abordagem eficaz para a gestão da demanda e o Lean Portfolio Management.

Desafios Atuais

A Business Demand Management & Lean Portfolio Management é uma capability crucial para a gestão eficaz das demandas de TI e para a priorização estratégica de projetos.

No entanto, a sua adoção e integração nos processos de negócios e operações de TI enfrentam uma série de desafios atuais que as organizações precisam superar para obterem o máximo benefício.

A seguir, estão listados os principais desafios que o mercado enfrenta atualmente, baseados nas melhores práticas do setor:

- Gestão da Demanda Complexa: Gerenciar a complexidade das demandas de TI provenientes de diversas unidades de negócio é um desafio. A variedade de solicitações e prioridades pode sobrecarregar a equipe de TI.
- Priorização Estratégica: Estabelecer critérios claros e objetivos para a priorização de projetos é essencial. No entanto, alinhar esses critérios com a estratégia organizacional pode ser um desafio.
- Eliminação de Desperdícios: Aplicar os princípios do Lean Portfolio Management para eliminar desperdícios e projetos de baixo valor é uma tarefa que requer análise cuidadosa.
- Comunicação Eficaz: Garantir uma comunicação eficaz entre as equipes de TI e as unidades de negócio é um desafio constante. A compreensão mútua das prioridades e expectativas é fundamental.
- Alocação de Recursos Otimizada: Alocar recursos de TI de forma otimizada, incluindo pessoal, orçamento e infraestrutura, é complexo, especialmente quando há restrições orçamentárias.
- Resposta Ágil a Mudanças: Adaptar o portfólio de projetos às mudanças nas condições de mercado, regulamentações ou necessidades do cliente pode ser desafiador e requer flexibilidade.
- Entrega de Valor Contínua: Manter o foco na entrega contínua de valor é

um desafio constante, pois as prioridades e o ambiente de negócios estão em constante evolução.
- Medição de Resultados: Definir métricas claras para medir o desempenho dos projetos e a entrega de valor é fundamental, mas muitas organizações enfrentam dificuldades nessa área.
- Gestão de Expectativas: Gerenciar as expectativas das partes interessadas e comunicar de forma eficaz os resultados e benefícios da gestão de demanda e do Lean Portfolio Management pode ser complexo.
- Educação e Treinamento: Capacitar as equipes para entender e aplicar efetivamente essas práticas requer investimento em educação e treinamento contínuos.

Superar esses desafios é crucial para aproveitar plenamente a Business Demand Management & Lean Portfolio Management, que impulsiona a eficiência operacional, a inovação e a vantagem competitiva por meio da gestão estratégica das demandas de TI e da eliminação de desperdícios.

A capacidade de enfrentar esses desafios coloca as organizações em posição de destaque na era da transformação digital.

Tendências para o Futuro

A Business Demand Management & Lean Portfolio Management é uma capability essencial que desempenha um papel crucial na gestão eficaz das demandas de TI, priorizando projetos estratégicos e adotando princípios enxutos para eliminar desperdícios.

Neste contexto, as principais tendências para o futuro dessa capability, considerando as expectativas do mercado em relação a ela, dentro do CIO Codex Capability Framework.

- Inteligência Artificial (IA) e Machine Learning: A IA e o Machine Learning serão amplamente integrados à Business Demand Management & Lean Portfolio Management para aprimorar a tomada de decisões. Algoritmos avançados podem analisar grandes volumes de dados para recomendar alocações de recursos e priorização de projetos com base em insights preditivos.

- Automatização Inteligente: A automação inteligente, incluindo RPA (Automação de Processos Robóticos) e automação de decisões, será aplicada para simplificar tarefas de gestão de demanda e alocar recursos de forma mais eficiente.
- Análise Preditiva e Prescritiva: A capacidade de prever e prescrever a demanda futura de TI e os recursos necessários se tornará essencial. Isso permitirá uma alocação de recursos mais proativa e eficaz.
- Metodologias Ágeis e Lean: A abordagem ágil e os princípios Lean serão ainda mais incorporados à capability. Isso garantirá uma resposta ágil às mudanças e a eliminação contínua de desperdícios.
- Estratégia Digital Integrada: A Business Demand Management & Lean Portfolio Management evoluirá para integrar estratégias digitais de forma mais coesa. Isso garantirá que os projetos estejam alinhados com as metas de transformação digital da organização.
- Colaboração Virtual Global: Com a crescente adoção de modelos de trabalho remoto e colaboração global, a capability facilitará a gestão de recursos e projetos distribuídos geograficamente.
- Análise de Custos em Tempo Real: A capacidade de monitorar os custos de projetos em tempo real permitirá uma alocação de recursos mais eficiente e a identificação imediata de desvios orçamentários.
- Sustentabilidade e Responsabilidade Social: A consideração de fatores de sustentabilidade e responsabilidade social se tornará uma parte integrante da gestão de demanda. Isso incluirá a avaliação do impacto ambiental e social dos projetos.
- Modelos de Negócios Flexíveis: A Business Demand Management & Lean Portfolio Management se adaptará a modelos de negócios mais flexíveis, como a economia sob demanda, garantindo a capacidade de alocar recursos rapidamente conforme as necessidades do mercado.
- Análise de Riscos Avançada: A análise de riscos será aprimorada com a integração de técnicas avançadas, como análise de sentimentos e análise de cenários, para avaliar os riscos potenciais em projetos e demandas.

Essas tendências representam as expectativas do mercado em relação à Business Demand Management & Lean Portfolio Management no CIO Codex Capability Framework.

À medida que as organizações buscam otimizar a gestão de demanda de TI e a alocação de recursos, essa capability continuará a evoluir, abraçando novas

tecnologias e práticas para enfrentar os desafios em constante mudança do cenário de negócios.

A capacidade de se adaptar a essas tendências será fundamental para o sucesso das organizações na era da transformação digital.

KPIs Usuais

A capability de Business Demand Management & Lean Portfolio Management desempenha um papel fundamental na gestão eficaz das demandas de TI, priorizando projetos estratégicos e adotando princípios enxutos para eliminar desperdícios.

Para avaliar e medir o sucesso dessa capability, é crucial acompanhar uma série de Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) que oferecem insights sobre o desempenho e a eficácia das práticas de gerenciamento de demanda e gestão enxuta de portfólio no contexto do CIO Codex Capability Framework.

Abaixo, uma lista dos principais KPIs usualmente utilizados:

- Taxa de Alinhamento Estratégico: Este KPI mede o grau de alinhamento entre os projetos de TI e a estratégia geral da organização. Quanto mais alta a taxa, maior a eficácia do gerenciamento de demanda e portfólio em priorizar iniciativas estratégicas.
- Taxa de Utilização de Recursos: Avalia a utilização eficiente de recursos de TI, incluindo pessoal, orçamento e infraestrutura. Uma taxa elevada indica alocação otimizada de recursos.
- Tempo Médio de Resposta a Mudanças: Mede o tempo necessário para ajustar o portfólio de projetos em resposta a mudanças nas necessidades do negócio. Um tempo menor demonstra agilidade na adaptação.
- Redução de Desperdícios: Este KPI quantifica a redução de desperdícios no portfólio de projetos, seja em termos de recursos subutilizados, atividades sem valor agregado ou projetos de baixa prioridade.
- Taxa de Entrega de Valor: Avalia a capacidade de projetos e iniciativas em entregar valor tangível para o negócio. Uma alta taxa indica que o foco na entrega de valor está sendo atingido.
- Taxa de Priorização Estratégica: Mede a proporção de projetos priorizados com base em sua relevância estratégica para a organização.

Uma alta taxa reflete uma priorização eficaz.

- Tempo Médio de Ciclo de Decisão: Avalia o tempo necessário para tomar decisões relacionadas ao portfólio de projetos. Um ciclo mais curto permite respostas mais rápidas às mudanças.
- Índice de Satisfação do Cliente Interno: Este KPI avalia a satisfação das unidades de negócio internas com o processo de gerenciamento de demanda e portfólio de TI. Uma alta pontuação reflete a eficácia no atendimento às necessidades do negócio.
- Taxa de Aderência aos Princípios Lean: Mede a conformidade com os princípios Lean na gestão de portfólio. Uma alta taxa indica a eliminação eficaz de desperdícios e atividades não essenciais.
- Número de Projetos Concluídos com Sucesso: Contabiliza o número de projetos que foram concluídos com sucesso, atendendo aos objetivos estabelecidos. Um aumento contínuo demonstra a eficácia das práticas.
- Taxa de Aprovação de Novos Projetos: Avalia a proporção de novos projetos propostos que são aprovados para inclusão no portfólio. Uma taxa elevada pode indicar uma cultura de inovação e alinhamento com a estratégia.
- Taxa de Retorno sobre Investimento (ROI): Mede o retorno financeiro gerado pelos projetos e iniciativas incluídos no portfólio. Essa métrica é essencial para avaliar o impacto financeiro das decisões de priorização.
- Número de Mudanças no Portfólio: Contabiliza o número de mudanças significativas no portfólio de projetos ao longo do tempo. Um maior número pode indicar flexibilidade na adaptação às mudanças.
- Taxa de Comunicação Efetiva: Avalia a eficácia da comunicação entre as equipes de TI e as unidades de negócio durante o processo de gerenciamento de demanda e portfólio.
- Índice de Agilidade Organizacional: Mede a capacidade da organização em responder rapidamente a mudanças nas condições de mercado ou nas demandas do cliente, refletindo a adaptabilidade do portfólio de projetos.

Esses KPIs desempenham um papel essencial na avaliação e no aprimoramento contínuo da Business Demand Management & Lean Portfolio Management.

Eles permitem que as organizações acompanhem o alinhamento estratégico, a eficiência operacional e a capacidade de entrega de valor de seus portfólios de projetos de TI, contribuindo para o sucesso e a competitividade.

Exemplos de OKRs

A capability de Business Demand Management & Lean Portfolio Management é fundamental dentro do CIO Codex Capability Framework, pois desempenha um papel crucial na gestão eficaz das demandas de TI, alinhando-as estrategicamente e adotando princípios enxutos para eliminar desperdícios.

Neste conteúdo são apresentados exemplos de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) que demonstram como essa capability pode ser aplicada de maneira prática e eficiente:

Priorização Estratégica

Objetivo: Identificar e priorizar projetos e demandas de TI com base em sua relevância estratégica para a organização.

- KR1: Realizar uma análise de negócios para avaliar o alinhamento de cada demanda com os objetivos estratégicos da empresa.
- KR2: Classificar as demandas em categorias, como “essenciais”, “importantes” e “opcionais”, de acordo com sua contribuição para a estratégia.
- KR3: Monitorar a implementação das demandas prioritárias e avaliar seu impacto nos resultados estratégicos.

Alocação Eficiente de Recursos

Objetivo: Garantir que os recursos de TI, incluindo pessoal, orçamento e infraestrutura, sejam alocados de forma eficiente e alinhados com as prioridades de negócio.

- KR1: Estabelecer um processo de revisão regular de recursos para garantir que sejam alocados de acordo com as demandas prioritárias.
- KR2: Implementar uma metodologia de gerenciamento de capacidade para dimensionar os recursos de forma adequada às necessidades do negócio.
- KR3: Reduzir o tempo de espera por recursos para projetos estratégicos

em pelo menos 20%.

Entrega de Valor

Objetivo: Focar na entrega de valor para o negócio, assegurando que os projetos e iniciativas contribuam significativamente para os objetivos organizacionais.

- KR1: Realizar avaliações de valor de negócio para medir o impacto financeiro das entregas de projetos.
- KR2: Estabelecer um painel de controle de valor que acompanha o progresso da entrega de valor ao longo do tempo.
- KR3: Aumentar a satisfação do cliente internamente, com base na qualidade e na utilidade das entregas.

Redução de Desperdícios

Objetivo: Aplicar princípios enxutos para eliminar desperdícios e ineficiências no portfólio de projetos de TI.

- KR1: Identificar e eliminar projetos com baixo valor agregado ou que não estejam alinhados com a estratégia.
- KR2: Implementar práticas de gestão de projetos ágeis que reduzam o tempo de ciclo e aumentem a eficiência.
- KR3: Reduzir o desperdício de recursos não utilizados em projetos em pelo menos 15%.

Melhoria da Comunicação

Objetivo: Facilitar a comunicação eficaz entre as equipes de TI e as unidades de negócio, garantindo uma compreensão mútua das prioridades e expectativas.

- KR1: Estabelecer canais de comunicação regulares, como reuniões de revisão de portfólio, para alinhar as equipes.
- KR2: Implementar uma plataforma de colaboração digital que permita o compartilhamento de informações e documentos relacionados a projetos.

- KR3: Medir a melhoria na satisfação das equipes de negócios com a comunicação e a colaboração com TI.

Esses exemplos de OKRs demonstram como a Business Demand Management & Lean Portfolio Management pode ser aplicada de forma prática e eficaz no contexto do CIO Codex Capability Framework.

Esses objetivos e indicadores-chave de desempenho ajudam a priorizar estrategicamente demandas de TI, alocar recursos de maneira eficiente, focar na entrega de valor, eliminar desperdícios e melhorar a comunicação entre as equipes de TI e as unidades de negócio.

Ao aplicar esses OKRs, as organizações podem aprimorar sua agilidade, eficiência operacional e capacidade de entregar projetos de sucesso alinhados com sua estratégia global.

A Business Demand Management & Lean Portfolio Management desempenha um papel essencial na otimização dos recursos de TI e na maximização do valor entregue ao negócio.

Critérios para Avaliação de Maturidade

A capability Business Demand Management & Lean Portfolio Management, inserida na macro capability Business Evolution e na camada Business Partnership, desempenha um papel crucial no gerenciamento das solicitações de TI vindas do negócio.

Sua missão é priorizar projetos e requisitos de acordo com o alinhamento estratégico e o valor agregado, garantindo a alocação otimizada dos recursos de TI.

Além disso, ela adota princípios enxutos para o gerenciamento de portfólio, focando na entrega de valor e na eliminação de desperdícios.

Essa capability é fundamental para agilizar a resposta a mudanças e melhorar a entrega de projetos.

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

Abaixo, cinco critérios para cada um desses níveis:

Nível de Maturidade Inexistente

- Não há processos ou práticas para o gerenciamento de demanda de TI.
- Não existe entendimento sobre o alinhamento estratégico dos projetos com os objetivos de negócio.
- Falta de documentação ou rastreamento das solicitações de TI.
- Ausência de critérios para priorização de projetos e requisitos.
- Não há controle sobre a alocação de recursos de TI.

Nível de Maturidade Inicial

- Iniciativas incipientes de gerenciamento de demanda de TI.
- Reconhecimento da importância do alinhamento estratégico, mas sem uma abordagem estruturada.
- Início do registro e documentação das solicitações de TI.
- Alguns critérios definidos para priorização, mas sem uma metodologia clara.
- Controle mínimo sobre a alocação de recursos.

Nível de Maturidade Definido

- Processos formalizados para o gerenciamento de demanda de TI.
- Alinhamento estratégico é parte integrante do processo de priorização.
- Documentação completa e rastreamento das solicitações de TI.
- Critérios bem definidos e documentados para priorização de projetos e requisitos.
- Controle eficaz sobre a alocação de recursos de TI.

Nível de Maturidade Gerenciado

- Processos de gerenciamento de demanda são constantemente aprimorados.
- Alinhamento estratégico é dinâmico e ajustado de acordo com as mudanças nos objetivos de negócio.

- Monitoramento em tempo real das solicitações de TI.
- Critérios de priorização são revisados periodicamente para otimização.
- Alocação de recursos é gerenciada de forma eficiente e responsiva às demandas.

Nível de Maturidade Otimizado

- Processos de gerenciamento de demanda atingem o mais alto nível de eficácia.
- Alinhamento estratégico é proativo e antecipa as necessidades do negócio.
- Análise preditiva e automação são aplicadas ao gerenciamento de demanda.
- Critérios de priorização são altamente sofisticados e adaptáveis.
- Alocação de recursos de TI é otimizada, visando à entrega de valor contínua.

Esses critérios de avaliação de maturidade, inspirados no CMMI, permitem que as organizações avaliem e melhorem sua capacidade de gerenciar a demanda de TI de maneira eficiente, priorizando projetos alinhados à estratégia e eliminando desperdícios no portfólio de projetos.

Convergência com Frameworks de Mercado

Business Demand Management & Lean Portfolio Management, situada na macro capability Business Evolution e na camada Business Partnership, desempenha um papel crucial na gestão de solicitações de TI vindas do negócio, priorizando projetos e requisitos conforme seu alinhamento estratégico e valor agregado.

Esta capability foca na alocação otimizada de recursos de TI e adota princípios enxutos no gerenciamento de portfólio, visando a entrega de valor e a eliminação de desperdícios.

A seguir, é analisada a convergência desta capability com dez frameworks de mercado:

COBIT

- Nível de Convergência: Alto
- Racional: O COBIT enfatiza o alinhamento entre objetivos de negócios e TI, abordando a governança de TI. Business Demand Management & Lean Portfolio Management se alinha com COBIT ao garantir que os investimentos em TI estejam alinhados com as estratégias empresariais e ao otimizar a alocação de recursos.

ITIL

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: ITIL aborda a gestão de serviços de TI. A convergência com Business Demand Management é moderada, pois enquanto ITIL foca na entrega e suporte de serviços, a capability contribui para o gerenciamento de demandas e alinhamento estratégico no contexto de serviços de TI.

SAFe

- Nível de Convergência: Alto
- Racional: SAFe apoia a implementação de agilidade em escala. Esta capability se alinha bem com SAFe ao promover a gestão ágil de portfólio, garantindo que as prioridades de negócios sejam refletidas nos esforços de desenvolvimento.

PMI

- Nível de Convergência: Alto
- Racional: PMI oferece estruturas para gerenciamento de projetos. Business Demand Management & Lean Portfolio Management se alinha estreitamente ao garantir que os projetos sejam priorizados e gerenciados efetivamente, um aspecto central nas práticas do PMI.

CMMI

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: CMMI foca na maturidade dos processos. A convergência com Business Demand Management é significativa, especialmente no que se refere à melhoria de processos, embora CMMI não aborde diretamente o gerenciamento de demandas ou princípios enxutos.

TOGAF

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: TOGAF lida com arquitetura empresarial. A capability contribui para o alinhamento entre a arquitetura de TI e as necessidades de negócios, embora o foco do TOGAF seja mais amplo e menos específico em relação ao gerenciamento de demandas.

DevOps SRE

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: DevOps SRE concentra-se na operação e confiabilidade de sistemas. A convergência é limitada, pois Business Demand Management & Lean Portfolio Management não se concentra diretamente na operação de sistemas, mas no alinhamento estratégico e otimização de recursos.

NIST

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: NIST estabelece padrões, principalmente em segurança cibernética. A relação com a gestão de demandas e o gerenciamento de portfólio é tangencial, limitando a convergência.

Six Sigma

- Nível de Convergência: Médio

- Racional: Six Sigma é focado na melhoria da qualidade e eficiência. Business Demand Management & Lean Portfolio Management se alinha parcialmente ao focar na otimização e eficiência, embora o Six Sigma tenha um escopo mais amplo e metodológico.

Lean IT

- Nível de Convergência: Alto
- Racional: Lean IT promove eficiência e minimização de desperdícios, alinhando-se diretamente com os princípios de Lean Portfolio Management na gestão eficiente de recursos e foco na entrega de valor.

Em síntese, Business Demand Management & Lean Portfolio Management apresenta níveis variados de convergência com os frameworks de mercado.

Enquanto alguns, como COBIT, PMI e Lean IT, oferecem alta convergência devido ao seu foco no alinhamento estratégico e otimização de recursos, outros, como DevOps SRE e NIST, mostram uma convergência limitada.

Esta análise destaca a importância de compreender como esta capability se integra e complementa diferentes abordagens e metodologias no ambiente de TI.

Processos e Atividades

Gather Business Demands

O processo Gather Business Demands é fundamental para identificar e coletar as necessidades de TI provenientes das diversas unidades de negócio.

Este processo envolve a realização de reuniões regulares com stakeholders de negócios, a utilização de ferramentas de captura de demandas e a análise de tendências do mercado e dos clientes.

A coleta de demandas é feita de forma estruturada, garantindo que todas as solicitações sejam documentadas, categorizadas e priorizadas preliminarmente.

Este processo é essencial para garantir que as necessidades de TI estejam alinhadas

com os objetivos estratégicos da organização e que todas as unidades de negócio tenham suas demandas devidamente consideradas.

A documentação e análise detalhada das demandas são cruciais para a definição de um portfólio de projetos que agregue valor significativo à organização e aos seus clientes.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Mensal

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Schedule Stakeholder Meetings	Agendar reuniões regulares com stakeholders de negócios para coleta de demandas.	Calendário de reuniões	Lista de reuniões agendadas	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: Solution Engineering & Development
2	Conduct Demand Workshops	Conduzir workshops de coleta de demandas com as unidades de negócio.	Lista de reuniões agendadas	Lista de demandas coletadas	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: Solution Engineering & Development

3	Use Demand Capture Tools	Utilizar ferramentas de captura de demandas para documentar as necessidades identificadas.	Lista de demandas coletadas	Documentação das demandas	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: Solution Engineering & Development
4	Analyze Market and Client Trends	Analisar tendências do mercado e dos clientes para identificar demandas adicionais.	Dados de mercado e clientes	Análise de tendências	Responsible: Data, AI & New Technology; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Data, AI & New Technology; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: Data, AI & New Technology
5	Preliminary Prioritization	Realizar uma priorização preliminar das demandas coletadas com base em critérios estratégicos.	Documentação das demandas	Lista de demandas priorizadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation

Prioritize Demands

O processo Prioritize Demands é crucial para garantir que as demandas de negócio

coletadas sejam priorizadas com base em seu valor estratégico e impacto.

Este processo envolve a avaliação detalhada de cada demanda, considerando fatores como alinhamento estratégico, impacto nos objetivos organizacionais, custo-benefício e urgência.

Utilizam-se metodologias de priorização, como matriz de impacto e esforço, para classificar e ordenar as demandas.

A priorização é feita em colaboração com stakeholders de negócios e técnicos, garantindo que todas as perspectivas sejam consideradas.

Este processo assegura que os recursos de TI sejam alocados de maneira eficiente para as iniciativas que mais contribuem para o sucesso organizacional, proporcionando um maior retorno sobre o investimento.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Trimestral

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Define Prioritization Criteria	Definir critérios de priorização com base no valor estratégico e impacto das demandas.	Lista de demandas coletadas	Critérios de priorização definidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation

2	Evaluate Demands	Avaliar cada demanda utilizando os critérios definidos.	Critérios de priorização definidos	Avaliação de demandas	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: Solution Engineering & Development
3	Conduct Stakeholder Review	Conduzir revisão com stakeholders para validar a priorização das demandas.	Avaliação de demandas	Feedback dos stakeholders	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: Solution Engineering & Development
4	Apply Prioritization Methodology	Aplicar metodologia de priorização, como matriz de impacto e esforço, para classificar demandas.	Feedback dos stakeholders	Demandas priorizadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation

5	Finalize Prioritization	Finalizar a priorização das demandas e comunicar os resultados às partes interessadas.	Demandas priorizadas	Lista final de demandas priorizadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation

Manage Lean Portfolio

O processo Manage Lean Portfolio é essencial para a gestão eficaz do portfólio de TI utilizando práticas Lean.

Este processo envolve a alocação otimizada de recursos, a eliminação de desperdícios e a maximização do valor entregue pelas iniciativas de TI.

Inclui a criação de um portfólio balanceado, a revisão contínua dos projetos em andamento e a realocação de recursos conforme necessário para responder rapidamente às mudanças nas prioridades de negócio.

A aplicação de princípios Lean ajuda a identificar e remover ineficiências, garantindo que os projetos de TI estejam alinhados com os objetivos estratégicos e proporcionem um retorno significativo sobre o investimento.

Este processo promove a agilidade e a eficiência operacional, resultando em um portfólio de TI que agrega valor constante à organização.

- PDCA focus: Do
- Periodicidade: Mensal

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE

1	Create Balanced Portfolio	Criar um portfólio balanceado de iniciativas de TI, considerando prioridades estratégicas.	Lista de demandas priorizadas	Portfólio balanceado	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
2	Allocate Resources	Alocar recursos de forma otimizada para as iniciativas do portfólio.	Portfólio balanceado	Recursos alocados	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: Solution Engineering & Development
3	Review Ongoing Projects	Revisar continuamente os projetos em andamento para assegurar alinhamento com os objetivos.	Recursos alocados	Revisão de projetos	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: Solution Engineering & Development

4	Identify Inefficiencies	Identificar ineficiências nos processos e alocação de recursos.	Revisão de projetos	Lista de ineficiências	Responsible: Data, AI & New Technology; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Data, AI & New Technology; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: Data, AI & New Technology
5	Reallocate Resources	Realocar recursos conforme necessário para otimizar o portfólio.	Lista de ineficiências	Portfólio otimizado	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: Solution Engineering & Development

Monitor Demand Fulfillment

O processo Monitor Demand Fulfillment é dedicado ao monitoramento contínuo do atendimento das demandas de negócio.

Este processo inclui a coleta de dados de desempenho dos projetos, a avaliação da conformidade com os requisitos de negócio e a geração de relatórios de status.

A análise dos resultados permite identificar desvios e áreas de melhoria, garantindo que as iniciativas de TI estejam entregando o valor esperado.

A comunicação regular com stakeholders é essencial para assegurar que todas as partes interessadas estejam informadas sobre o progresso e possam fornecer feedback oportuno.

Este processo é fundamental para manter a transparência, a responsabilidade e o

alinhamento com os objetivos de negócio, promovendo a confiança e a colaboração entre as equipes de TI e as unidades de negócio.

- PDCA focus: Check
- Periodicidade: Mensal

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Collect Performance Data	Coletar dados de desempenho dos projetos em andamento.	Dados de desempenho	Relatório de desempenho	Responsible: Data, AI & New Technology; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Data, AI & New Technology; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: Data, AI & New Technology
2	Evaluate Compliance	Avaliar a conformidade dos projetos com os requisitos de negócio.	Relatório de desempenho	Avaliação de conformidade	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation

3	Generate Status Reports	Gerar relatórios de status para comunicação com stakeholders.	Avaliação de conformidade	Relatórios de status	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
4	Conduct Stakeholder Meetings	Realizar reuniões regulares com stakeholders para discutir o progresso dos projetos.	Relatórios de status	Ata de reuniões	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
5	Identify Improvement Areas	Identificar áreas de melhoria com base no feedback dos stakeholders.	Ata de reuniões	Lista de áreas de melhoria	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation

Optimize Demand Management

O processo Optimize Demand Management é focado na otimização contínua dos

processos de gestão de demandas com base nos resultados obtidos.

Este processo envolve a análise dos feedbacks recebidos, a identificação de ineficiências e a implementação de melhorias.

Inclui a revisão dos processos de coleta, priorização e gestão de demandas para garantir que estejam alinhados com as melhores práticas e as necessidades organizacionais.

A comunicação das mudanças implementadas é crucial para assegurar que todas as partes envolvidas estejam cientes e possam se adaptar às novas práticas.

Este processo promove a agilidade e a eficiência na gestão de demandas, garantindo que a organização esteja sempre preparada para responder às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes de maneira eficaz e eficiente.

- PDCA focus: Act
- Periodicidade: Anual

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Review Demand Management Processes	Revisar os processos de gestão de demandas com base nos feedbacks e resultados obtidos.	Feedbacks, resultados de avaliações	Relatório de revisão de processos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation

2	Identify Inefficiencies	Identificar ineficiências e áreas de melhoria nos processos de gestão de demandas.	Relatório de revisão de processos	Lista de ineficiências e melhorias	Responsible: Data, AI & New Technology; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: Data, AI & New Technology
3	Develop Improvement Plan	Desenvolver um plano de melhorias para os processos de gestão de demandas.	Lista de ineficiências e melhorias	Plano de melhorias	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
4	Implement Changes	Implementar as mudanças nos processos conforme o plano de melhorias.	Plano de melhorias	Processos aprimorados	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: Solution Engineering & Development

5	Communicate Updates	Comunicar as mudanças implementadas a todas as partes envolvidas.	Processos aprimorados	Comunicação das mudanças	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation