A Change Management, inserida na macro capability Service Transition e na camada Service Excellence do CIO Codex Capability Framework, é uma capability fundamental para assegurar a estabilidade e confiabilidade dos serviços de TI em um ambiente dinâmico e em constante evolução.

Esta capability adota uma abordagem estruturada e controlada para as mudanças, permitindo que as organizações evoluam e inovem, mantendo a integridade e eficiência dos seus serviços de TI.

Os conceitos centrais da Change Management abrangem a Gestão de Mudanças, Avaliação de Riscos e Comunicação Efetiva.

A Gestão de Mudanças refere-se ao processo de planejamento, aprovação, implementação e acompanhamento das alterações nos serviços de TI. A Avaliação de Riscos é crucial para identificar e analisar os riscos associados às mudanças, enquanto a Comunicação Efetiva assegura que todos os envolvidos compreendam as mudanças e suas razões.

Dentro das características da Change Management, destacam-se o Planejamento Detalhado, Monitoramento Constante, Controle Documentado e Minimização de Impacto.

O Planejamento Detalhado envolve a análise meticulosa de cada mudança, o Monitoramento Constante garante que as mudanças ocorram conforme planejado, o Controle Documentado mantém registros detalhados, e a Minimização de Impacto foca em garantir que as mudanças não afetem negativamente os usuários finais ou as operações do negócio.

O propósito da Change Management é crucial para a eficiência operacional, inovação e vantagem competitiva.

Ela visa assegurar que as mudanças sejam geridas eficazmente, com um planejamento adequado, monitoramento e execução, além de enfatizar a avaliação de riscos, a comunicação eficaz e a documentação controlada das alterações.

Os objetivos da Change Management no CIO Codex Capability Framework incluem garantir a Eficiência Operacional, facilitar a Inovação, assegurar a Vantagem Competitiva, gerir a Infraestrutura, avaliar o impacto nas Arquiteturas de TI, implementar mudanças nos Sistemas de forma controlada e integrar as mudanças no Modelo Operacional da organização.

O impacto da Change Management nas dimensões tecnológicas é vasto.

Ela influencia diretamente a Infraestrutura de TI, garantindo que as mudanças sejam controladas e documentadas. Na Arquitetura de TI, avalia o impacto das mudanças e assegura o alinhamento com a estratégia organizacional.

Nos Sistemas, implementa alterações de forma controlada.

Em Cybersecurity, avalia os riscos associados e assegura a implementação de medidas de segurança apropriadas. No Modelo Operacional, incorpora as mudanças de forma eficaz, garantindo a continuidade das operações.

Em suma, a Change Management é uma capability vital para gerir eficazmente as mudanças em serviços de TI, desempenhando um papel essencial na manutenção da estabilidade, confiabilidade e capacidade de resposta das organizações aos desafios e oportunidades em um mercado em constante transformação.

Esta capability não só facilita a adaptação a novas tecnologias e processos, mas também garante que estas mudanças sejam realizadas de maneira controlada, documentada e alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

Conceitos e Características

A Change Management desempenha um papel crítico na garantia da estabilidade e confiabilidade dos serviços de TI.

Ao adotar uma abordagem estruturada e controlada para as mudanças, essa capability permite que as organizações evoluam e inovem, mantendo ao mesmo tempo a integridade e a eficiência de seus serviços de Tecnologia da Informação.

Conceitos

- Gestão de Mudanças: Refere-se ao processo de planejamento, aprovação, implementação e acompanhamento das mudanças nos serviços de TI.
- Avaliação de Riscos: Envolve a identificação e análise dos riscos associados às mudanças, permitindo a adoção de medidas preventivas e corretivas.
- Comunicação Efetiva: Abrange a divulgação adequada das mudanças aos envolvidos, garantindo que todos compreendam o que está acontecendo e por quê.

Características

- Planejamento Detalhado: A Change Management se destaca pelo planejamento meticuloso de cada mudança, considerando todos os aspectos e requisitos envolvidos.
- Monitoramento Constante: Realiza um acompanhamento contínuo das mudanças em andamento, garantindo que estejam ocorrendo conforme o planejado.
- Controle Documentado: Mantém registros detalhados de todas as mudanças, incluindo documentação precisa das etapas e resultados.
- Minimização de Impacto: Seu foco principal é garantir que as mudanças

não afetem negativamente os usuários finais ou as operações do negócio, mantendo a estabilidade e a continuidade dos serviços de TI.

Propósito e Objetivos

A capability de Change Management é de vital importância para a eficiência operacional, inovação e vantagem competitiva das organizações de TI.

Seu propósito central é garantir que as mudanças nos serviços de TI sejam gerenciadas de forma eficaz. Isso inclui o planejamento, monitoramento e execução de mudanças com o objetivo de minimizar o impacto sobre os usuários finais e as operações do negócio.

Além disso, a Change Management também está envolvida na avaliação de riscos, comunicação efetiva das mudanças e na garantia de que todas as alterações sejam implementadas de forma controlada e documentada.

Objetivos

Dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, a Change Management busca atingir os seguintes objetivos:

- Eficiência Operacional: Garantir que as mudanças nos serviços de TI sejam realizadas de maneira eficiente, minimizando interrupções desnecessárias.
- Inovação: Facilitar a introdução de novas tecnologias e processos por meio de um gerenciamento eficaz das mudanças.
- Vantagem Competitiva: Permitir que a organização responda rapidamente às mudanças no ambiente de negócios, mantendo-se ágil e competitiva.
- Infraestrutura: Garantir que as mudanças na infraestrutura de TI sejam controladas e documentadas para evitar falhas e interrupções.
- Arquitetura: Avaliar o impacto das mudanças na arquitetura de TI e garantir que elas estejam alinhadas com os objetivos estratégicos.
- Sistemas: Implementar mudanças nos sistemas de forma controlada, minimizando o risco de falhas e interrupções.
- Modelo Operacional: Garantir que as mudanças sejam incorporadas de

maneira eficaz aos processos operacionais da organização.

Impacto na Tecnologia

A capability de Change Management influencia significativamente várias dimensões tecnológicas:

- Infraestrutura: Controla e documenta as mudanças na infraestrutura de TI para evitar falhas e garantir a estabilidade.
- Arquitetura: Avalia o impacto das mudanças na arquitetura de TI e assegura que elas estejam alinhadas com a estratégia da organização.
- Sistemas: Implementa mudanças nos sistemas de forma controlada, minimizando o risco de interrupções.
- Cybersecurity: Avalia os riscos associados às mudanças e garante que as medidas de segurança apropriadas sejam implementadas.
- Modelo Operacional: Incorpora efetivamente as mudanças aos processos operacionais, garantindo a continuidade das operações.

Roadmap de Implementação

A capability de Change Management, ou Gerenciamento de Mudanças, é essencial na manutenção da estabilidade e confiabilidade dos serviços de TI, garantindo que as organizações possam evoluir e inovar de forma controlada e estruturada.

Abaixo, um roadmap de implementação para a Change Management, considerando os principais pontos do CIO Codex Capability Framework:

- Definição de Objetivos Estratégicos: O primeiro passo é definir os objetivos estratégicos relacionados ao gerenciamento de mudanças. Isso inclui identificar as áreas de foco, como redução de incidentes relacionados a mudanças ou introdução mais rápida de novos serviços.
- Identificação de Stakeholders: Identifique todas as partes interessadas envolvidas no processo de mudança, desde os responsáveis pela aprovação até os usuários finais afetados pelas mudanças.
- Desenvolvimento de Políticas e Processos: Estabeleça políticas e

processos claros para o gerenciamento de mudanças. Isso deve incluir critérios de aprovação, categorização de mudanças e procedimentos para avaliação de riscos.

- Avaliação de Riscos: Implemente um processo de avaliação de riscos robusto que identifique os potenciais impactos das mudanças nos serviços de TI. Isso permitirá a adoção de medidas preventivas e corretivas.
- Planejamento Detalhado das Mudanças: Cada mudança deve ser planejada minuciosamente, considerando todos os aspectos, desde recursos necessários até a comunicação com os stakeholders.
- Comunicação Efetiva: Estabeleça canais de comunicação eficazes para informar todas as partes interessadas sobre as mudanças planejadas, garantindo que compreendam os motivos e os impactos das mudanças.
- Implementação Controlada: As mudanças devem ser implementadas de forma controlada, seguindo os procedimentos e critérios de aprovação estabelecidos.
- Monitoramento Contínuo: Após a implementação, monitore continuamente o desempenho dos serviços afetados pelas mudanças. Isso ajuda a identificar qualquer impacto indesejado e a tomar medidas corretivas.
- Registro e Documentação: Mantenha registros detalhados de todas as mudanças, incluindo documentação precisa das etapas e resultados. Isso é essencial para auditorias e análises pós-implementação.
- Avaliação de Impacto: Avalie o impacto das mudanças nas operações e na infraestrutura de TI, garantindo que elas estejam alinhadas com os objetivos estratégicos.
- Treinamento da Equipe: Capacite a equipe responsável pelo gerenciamento de mudanças, fornecendo treinamento sobre as políticas e processos estabelecidos.
- Melhoria Contínua: Realize avaliações regulares para medir a eficácia do processo de gerenciamento de mudanças. Faça melhorias conforme necessário para aprimorar a eficiência e a eficácia.
- Apoio Executivo: Garanta o envolvimento e o apoio da alta administração para promover uma cultura de gerenciamento de mudanças na organização.

Ao seguir este roadmap, as organizações podem implementar com sucesso a capability de Change Management, garantindo que as mudanças nos serviços de TI sejam

gerenciadas de maneira eficaz, minimizando interrupções e mantendo a estabilidade e a confiabilidade dos serviços de tecnologia da informação.

Melhores Práticas de Mercado

A capability de Change Management, inserida na macro capability Service Transition e na camada Service Excellence, desempenha um papel crítico na garantia da estabilidade e confiabilidade dos serviços de TI.

Para alcançar esse objetivo, é fundamental adotar as melhores práticas de mercado, baseadas em benchmarks e estudos de caso atuais.

Neste contexto, apresentam-se as principais melhores práticas dentro do âmbito do CIO Codex Capability Framework:

- Gestão de Mudanças Estruturada: Implementar um processo de gestão de mudanças estruturado, que inclua etapas de planejamento, aprovação, implementação e acompanhamento. Isso assegura uma abordagem controlada para todas as mudanças nos serviços de TI.
- Avaliação de Riscos Proativa: Realizar uma avaliação proativa dos riscos associados às mudanças. Identificar e analisar os possíveis impactos e desenvolver medidas preventivas e corretivas para mitigar esses riscos.
- Comunicação Efetiva: Estabelecer um plano de comunicação efetiva para todas as partes interessadas. Garantir que a divulgação das mudanças seja clara, abrangente e compreensível, de forma a minimizar a resistência à mudança.
- Documentação Detalhada: Manter registros detalhados de todas as mudanças, incluindo documentação precisa das etapas de planejamento, aprovação, implementação e resultados obtidos. Isso facilita o acompanhamento e a auditoria das mudanças.
- Testes e Validação: Realizar testes e validações rigorosas das mudanças antes da implementação em ambiente de produção. Isso ajuda a identificar possíveis problemas e assegura a qualidade das mudanças.
- Treinamento e Capacitação: Investir em treinamento e capacitação da equipe envolvida no processo de mudança. Garantir que todos compreendam as diretrizes e procedimentos estabelecidos.

- Priorização de Mudanças: Implementar um sistema de priorização de mudanças com base em seu impacto e urgência. Isso permite que as mudanças mais críticas sejam tratadas com prioridade.
- Integração com Gerenciamento de Configuração: Integrar a Change Management com o Gerenciamento de Configuração para garantir que todas as mudanças estejam alinhadas com a infraestrutura de TI existente.
- Avaliação Pós-Implementação: Realizar avaliações pós-implementação para garantir que as mudanças tenham atingido os resultados desejados e que não tenham causado impactos negativos não previstos.
- Gestão de Conflitos: Ter um processo eficaz para lidar com conflitos e resistência à mudança. Isso inclui a identificação precoce de problemas e a implementação de ações corretivas.

Essas melhores práticas de mercado são fundamentais para garantir que a Change Management cumpra seu propósito central: gerenciar as mudanças nos serviços de TI de forma eficaz, minimizando o impacto sobre os usuários finais e as operações do negócio.

Ao adotar essas estratégias, as organizações podem alcançar eficiência operacional, facilitar a introdução de inovações, manter-se competitivas e garantir a estabilidade e a continuidade dos serviços de tecnologia da informação.

A Change Management desempenha um papel crucial no ambiente de TI, permitindo que as organizações evoluam e inovem de maneira controlada, garantindo ao mesmo tempo a integridade e a eficiência de seus serviços.

É fundamental que as organizações adotem e adaptem essas melhores práticas de mercado para atender às suas necessidades específicas e garantir o sucesso das mudanças nos serviços de TI.

Desafios Atuais

A capability de Change Management, inserida na macro capability Service Transition e na camada Service Excellence, desempenha um papel crucial na garantia da estabilidade e confiabilidade dos serviços de TI em um cenário em constante evolução.

No entanto, as organizações enfrentam diversos desafios ao adotar e integrar essa

capability em seus processos de negócios e operações de TI, de acordo com as melhores práticas do mercado.

Abaixo, os principais desafios atuais dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework:

- Gestão de Mudanças Complexas: À medida que as tecnologias avançam, as mudanças se tornam mais complexas, envolvendo diversas partes interdependentes. Gerenciar essas mudanças de forma controlada e estruturada é um desafio constante.
- Resistência à Mudança: Muitas vezes, os funcionários e as equipes resistem às mudanças, o que pode afetar negativamente a implementação bem-sucedida das mesmas. Lidar com a resistência é uma preocupação importante.
- Avaliação de Riscos Precisa: Identificar e avaliar corretamente os riscos associados às mudanças é um desafio, especialmente quando se trata de impactos não planejados que podem surgir durante o processo.
- Coordenação de Stakeholders: A integração eficaz de stakeholders, incluindo equipes de TI, líderes de negócios e usuários finais, é fundamental para o sucesso da Change Management, mas essa coordenação pode ser complexa.
- Agilidade nas Mudanças: A necessidade de responder rapidamente às mudanças de mercado e tecnologia exige que a Change Management seja ágil e flexível, o que pode ser difícil de alcançar em ambientes tradicionalmente mais estáticos.
- Documentação Adequada: A manutenção de registros detalhados de todas as mudanças é vital para garantir a transparência e a prestação de contas, mas pode ser trabalhosa.
- Comunicação Efetiva: Garantir que todas as partes interessadas entendam as mudanças planejadas e os benefícios associados requer comunicação clara e eficaz.
- Integração com Outras Capabilities: A integração harmoniosa com outras capabilities, como Release Management e Configuration Management, é essencial para garantir a consistência e a eficiência nas mudanças.
- Minimização de Interrupções: Manter a estabilidade e a continuidade dos serviços de TI durante as mudanças é um desafio crítico, pois as interrupções podem ter impactos significativos nos negócios.

- Avaliação de Resultados: Medir e avaliar o sucesso das mudanças implementadas é fundamental para o aprimoramento contínuo, mas pode ser um desafio estabelecer métricas eficazes.

Esses desafios destacam a importância da Change Management para garantir a estabilidade e a eficiência dos serviços de TI em um ambiente de negócios em constante transformação.

Ao superar esses obstáculos, as organizações podem evoluir e inovar de forma controlada, mantendo a integridade de seus serviços de tecnologia da informação.

Esta capability, com sua abordagem estruturada e controlada para as mudanças, desempenha um papel crítico na evolução das organizações enquanto mantém a integridade e a eficiência dos serviços de TI.

Tendências para o Futuro

A Change Management, inserida na macro capability de Service Transition e na camada Service Excellence, é fundamental para garantir a estabilidade e confiabilidade dos serviços de TI em organizações.

Esta capability desempenha um papel crítico na condução de mudanças de maneira estruturada e controlada, permitindo a evolução e inovação nos serviços de tecnologia da informação, ao mesmo tempo em que mantém a integridade e eficiência.

Para antecipar as tendências futuras que moldarão essa capability, as seguintes expectativas de mercado:

- Automatização da Gestão de Mudanças: A automação se tornará mais presente na gestão de mudanças, com a implementação de fluxos de trabalho automatizados para aprovações, implementações e acompanhamento de mudanças.
- Machine Learning na Avaliação de Riscos: O uso de algoritmos de machine learning será empregado na avaliação de riscos associados às mudanças, identificando padrões e recomendando medidas preventivas.
- Integração com DevOps: A integração entre Change Management e DevOps se fortalecerá, permitindo uma abordagem mais ágil para a implementação de mudanças.

- Análise de Impacto Avançada: A análise de impacto das mudanças será aprimorada, oferecendo insights detalhados sobre como as mudanças afetarão os serviços de TI.
- Transparência e Comunicação em Tempo Real: A comunicação efetiva sobre mudanças será em tempo real, mantendo todas as partes interessadas atualizadas em cada fase do processo.
- Automação de Documentação: A documentação de mudanças será automatizada, garantindo registros precisos e detalhados de todas as etapas e resultados.
- Gestão de Mudanças Ágil: A abordagem ágil na gestão de mudanças ganhará destaque, permitindo adaptações mais rápidas às necessidades em constante evolução.
- Inteligência Artificial para Recomendações de Mudanças: A IA será usada para prover recomendações de mudanças com base em análises de dados e tendências de mercado.
- Mudanças em Nuvem e Edge Computing: A gestão de mudanças se adaptará para lidar com as especificidades das mudanças em ambientes de nuvem e edge computing.
- Segurança Integrada nas Mudanças: A segurança será incorporada de maneira mais profunda nas mudanças, considerando as implicações de segurança desde o planejamento até a implementação.

Essas tendências refletem a necessidade crescente de uma abordagem mais ágil e automatizada na gestão de mudanças, alinhada com a evolução tecnológica e as demandas de um mercado em constante mudança.

A Change Management continuará desempenhando um papel crucial na garantia da estabilidade e confiabilidade dos serviços de TI, ao mesmo tempo em que permite a inovação e a adaptação rápida às mudanças do ambiente de negócios.

KPIs Usuais

A capability de Change Management desempenha um papel crucial na garantia da estabilidade e confiabilidade dos serviços de TI.

Para avaliar e medir o desempenho dessa capability, é fundamental considerar os Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) usuais no mercado.

No contexto do CIO Codex Capability Framework, uma lista dos principais KPIs para Change Management:

- Taxa de Implementação Bem-sucedida de Mudanças (Successful Change Implementation Rate): Mede a proporção de mudanças que foram implementadas com sucesso sem causar interrupções significativas nos serviços de TI.
- Tempo Médio de Implementação de Mudanças (Average Change Implementation Time): Calcula o tempo médio necessário para implementar uma mudança desde o planejamento até a conclusão.
- Avaliação de Riscos Efetiva (Effective Risk Assessment): Avalia a eficácia na identificação e análise de riscos associados às mudanças, garantindo medidas preventivas adequadas.
- Satisfação do Cliente Interno (Internal Customer Satisfaction): Mede a satisfação dos usuários finais e das partes interessadas internas com o processo de gestão de mudanças.
- Taxa de Cumprimento de Políticas de Mudança (Change Policy Compliance Rate): Avalia o grau de conformidade com as políticas e diretrizes estabelecidas para o gerenciamento de mudanças.
- Tempo Médio de Resolução de Incidentes Relacionados a Mudanças (Average Incident Resolution Time for Change-Related Incidents): Calcula o tempo médio necessário para resolver incidentes relacionados a mudanças, caso ocorram.
- Minimização de Impacto Negativo (Negative Impact Minimization): Mede a capacidade de minimizar o impacto negativo das mudanças nos serviços de TI e nos negócios.
- Eficiência na Comunicação (Communication Efficiency): Avalia a eficiência na comunicação das mudanças aos envolvidos, garantindo que todos compreendam o que está acontecendo e por quê.
- Cumprimento de Prazos (Timeliness of Change Delivery): Avalia a capacidade de entregar mudanças dentro dos prazos estabelecidos.
- Taxa de Rejeição de Mudanças (Change Rejection Rate): Mede a proporção de mudanças que foram rejeitadas após a avaliação.
- Disponibilidade de Documentação (Documentation Availability): Avalia a disponibilidade de documentação detalhada de todas as mudanças, incluindo registros precisos das etapas e resultados.
- Aderência ao Orçamento (Budget Adherence): Avalia o cumprimento do

orçamento estabelecido para o gerenciamento de mudanças.
- Maturidade da Gestão de Mudanças (Change Management Maturity): Avalia o nível de maturidade da capacidade de gerenciamento de mudanças da organização com base em modelos de referência reconhecidos.
- Efetividade na Avaliação de Impacto (Impact Assessment Effectiveness): Mede a eficácia na avaliação do impacto das mudanças nas operações de TI e nos negócios.
- Redução de Incidentes Relacionados a Mudanças (Change-Related Incident Reduction): Avalia a redução de incidentes relacionados a mudanças devido à implementação de melhores práticas.

Esses KPIs são essenciais para garantir que a Change Management esteja alinhada com os objetivos de negócios, promovendo a estabilidade, a eficiência e a minimização de riscos durante o processo de gerenciamento de mudanças.

A medição adequada desses indicadores ajuda as organizações a evoluírem e inovarem com segurança, mantendo a integridade de seus serviços de tecnologia da informação.

Exemplos de OKRs

A capability de Change Management, no âmbito do CIO Codex Capability Framework, desempenha um papel fundamental na gestão eficaz de mudanças organizacionais, especialmente aquelas relacionadas à tecnologia e processos.

Esta capability é essencial para garantir que as mudanças sejam implementadas com sucesso, minimizando resistências e interrupções nos negócios.

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

Gestão de Mudanças Tecnológicas

Objetivo: Garantir uma transição suave e eficaz para novas tecnologias e sistemas.

- KR1: Realizar avaliações de impacto de mudança para todas as iniciativas tecnológicas e desenvolver planos de mitigação.

- KR2: Alcançar uma taxa de adoção de 90% para novos sistemas tecnológicos dentro de 3 meses após o lançamento.
- KR3: Reduzir em 30% o tempo médio de adaptação dos funcionários a novas tecnologias.

Engajamento da Força de Trabalho

Objetivo: Envolver e capacitar a força de trabalho para abraçar as mudanças organizacionais.

- KR1: Realizar sessões de treinamento para 100% dos funcionários afetados por mudanças significativas.
- KR2: Aumentar a taxa de participação em programas de capacitação em gestão de mudanças em 20%.
- KR3: Realizar pesquisas de satisfação do funcionário e manter um índice de satisfação acima de 85%.

Minimização de Interrupções nos Negócios

Objetivo: Garantir que as mudanças organizacionais não interrompam gravemente as operações de negócios.

- KR1: Minimizar o tempo de inatividade não planejado durante a implementação de mudanças em 90% dos casos.
- KR2: Realizar simulações de contingência para todas as mudanças críticas e garantir a continuidade dos negócios.
- KR3: Manter um registro de incidentes de mudança e reduzir em 25% os incidentes críticos.

Adoção de Novos Processos

Objetivo: Garantir que os novos processos sejam adotados e seguidos por todos os funcionários.

- KR1: Monitorar a conformidade com os novos processos e alcançar uma taxa de adesão de 95%.
- KR2: Realizar auditorias regulares para avaliar a conformidade e a

eficácia dos novos processos.
- KR3: Implementar um sistema de reconhecimento para funcionários que adotem proativamente os novos processos.

Avaliação de Eficácia da Mudança

Objetivo: Avaliar a eficácia das mudanças implementadas e fazer melhorias contínuas.

- KR1: Realizar avaliações pós-implementação para todas as mudanças significativas e implementar melhorias com base nos resultados.
- KR2: Manter um registro de lições aprendidas e aplicar essas lições em futuras iniciativas de mudança.
- KR3: Aumentar a taxa de sucesso das mudanças em 15% após a implementação de melhorias no processo de gestão de mudanças.

Esses OKRs destacam a importância crítica da Change Management na gestão eficaz de mudanças organizacionais, especialmente aquelas relacionadas à tecnologia e processos.

Através desses objetivos e resultados-chave, as organizações podem garantir uma transição suave para novas tecnologias, envolver a força de trabalho, minimizar interrupções nos negócios, garantir a adoção de novos processos e avaliar continuamente a eficácia das mudanças implementadas.

A Change Management é essencial para o sucesso da implementação de mudanças organizacionais e para a manutenção da eficiência e produtividade nos negócios.

Critérios para Avaliação de Maturidade

A capability Change Management é fundamental para garantir uma gestão eficaz das mudanças nos serviços de TI, visando minimizar o impacto sobre os usuários finais e as operações do negócio.

Para avaliar a maturidade dessa capability, foram desenvolvidos critérios inspirados no modelo CMMI, abrangendo cinco níveis de maturidade:

Nível de Maturidade Inexistente

- A organização não reconhece a importância da gestão de mudanças em serviços de TI.
- Não há políticas ou procedimentos estabelecidos para a gestão de mudanças.
- As mudanças são realizadas de forma não documentada e sem considerar os impactos.
- Não há comunicação efetiva sobre as mudanças planejadas.
- A organização não monitora ou avalia riscos relacionados às mudanças.

Nível de Maturidade Inicial

- Reconhecimento inicial da importância da gestão de mudanças.
- Políticas e procedimentos iniciais estão sendo desenvolvidos.
- As mudanças são documentadas, mas o processo não é formalizado.
- Comunicação mínima é realizada para informar as mudanças planejadas.
- Riscos são identificados de forma ad-hoc, mas não há análises sistemáticas.

Nível de Maturidade Definido

- Políticas e procedimentos para a gestão de mudanças estão estabelecidos e documentados.
- Processos de registro e documentação de mudanças são aplicados de forma consistente.
- Comunicação efetiva é realizada para todas as partes interessadas.
- A organização avalia riscos associados às mudanças e implementa medidas de mitigação.
- Mudanças são planejadas e executadas de acordo com as políticas e procedimentos definidos.

Nível de Maturidade Gerenciado

- O processo de gestão de mudanças é monitorado e medido regularmente.
- Melhorias contínuas são implementadas com base em métricas e análises.
- A comunicação é proativa e inclui planos de comunicação detalhados.
- Riscos são monitorados de perto, e estratégias de mitigação são eficazes.
- Mudanças são executadas de forma controlada e documentada, com avaliação pós-implementação.

Nível de Maturidade Otimizado

- A gestão de mudanças é uma prática avançada e altamente eficaz na organização.
- Processos são altamente otimizados e automatizados quando possível.
- A comunicação é ágil e personalizada para diferentes partes interessadas.
- Riscos são antecipados e tratados de forma proativa.
- A organização utiliza feedback e lições aprendidas para aprimorar constantemente a gestão de mudanças.

Esses critérios de maturidade são essenciais para garantir que as mudanças nos serviços de TI sejam gerenciadas de maneira eficaz, minimizando riscos e impactos negativos.

À medida que a organização avança nos níveis de maturidade, ela se torna mais competente em lidar com mudanças de forma controlada e documentada, garantindo a continuidade dos serviços de TI e o atendimento às necessidades dos usuários finais.

Convergência com Frameworks de Mercado

A capability Change Management, pertencente à macro capability Service Transition e situada na camada Service Excellence, é essencial na gestão eficaz de mudanças nos serviços de TI.

Esta capability envolve o planejamento, monitoramento e execução de mudanças para minimizar o impacto nos usuários finais e operações de negócios, englobando avaliação de riscos, comunicação eficaz e implementação controlada e documentada

das alterações.

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

COBIT

- Nível de Convergência: Alto
- Racional: COBIT enfatiza a governança de TI e gestão de riscos, aspectos críticos para uma gestão eficaz de mudanças em TI, fornecendo um quadro robusto para a implementação controlada de mudanças.

ITIL

- Nível de Convergência: Alto
- Racional: ITIL é diretamente relevante para Change Management, oferecendo um conjunto detalhado de práticas para gerenciamento de mudanças em serviços de TI, focando em minimizar interrupções e riscos.

SAFe

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: SAFe, com seu enfoque em escalabilidade e processos ágeis, oferece estruturas úteis para gerenciar mudanças em ambientes de TI, especialmente em contextos ágeis.

PMI

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: PMI fornece metodologias de gerenciamento de projetos que são aplicáveis ao planejamento e execução de mudanças em TI, embora não seja específico para o contexto de TI.

CMMI

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: CMMI, com seu foco na melhoria de processos, pode ser aplicado para melhorar e padronizar processos de Change Management.

TOGAF

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: TOGAF, enquanto framework de arquitetura empresarial, pode ser utilizado para planejar e implementar mudanças em TI, especialmente no que tange à arquitetura de sistemas.

DevOps SRE

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: DevOps SRE promove uma cultura de rápida iteração e melhoria contínua, que é complementar ao gerenciamento de mudanças em TI, embora seu foco não seja especificamente em Change Management.

NIST

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: NIST fornece diretrizes principalmente em segurança e conformidade, que são aspectos de Change Management, mas não aborda diretamente a gestão de mudanças em TI.

Six Sigma

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: Six Sigma foca em eficiência e redução de defeitos, que podem ser aplicados para melhorar processos de mudança, mas não é diretamente focado em Change Management em TI.

Lean IT

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: Lean IT, embora focado em eficiência operacional, tem um enfoque mais indireto no gerenciamento de mudanças, com ênfase em redução de desperdícios e melhoria de processos.

Conclui-se que Change Management tem alta convergência com frameworks como COBIT e ITIL, que oferecem diretrizes específicas para gerenciamento de mudanças em TI.

Frameworks como SAFe, PMI e CMMI oferecem suporte moderado, com abordagens e metodologias que podem ser adaptadas para gestão de mudanças.

NIST, Six Sigma e Lean IT fornecem suporte indireto, focando em áreas complementares como segurança, eficiência e redução de defeitos.

Processos e Atividades

Develop Change Management Plans

Desenvolver planos de gestão de mudanças é um processo essencial que envolve a criação de um plano abrangente e detalhado para gerenciar mudanças nos serviços de TI.

Este plano deve incluir uma análise aprofundada das necessidades de mudança, a definição de objetivos claros e mensuráveis, a identificação de riscos potenciais e a elaboração de estratégias para mitigar esses riscos.

O plano também deve estabelecer procedimentos para a comunicação eficaz das mudanças, garantindo que todas as partes interessadas estejam cientes e preparadas para as mudanças propostas.

Além disso, o plano deve definir os recursos necessários, os cronogramas de implementação e os responsáveis por cada etapa do processo.

A criação deste plano é fundamental para garantir que as mudanças sejam implementadas de forma controlada e eficaz, minimizando o impacto nas operações do negócio e nos usuários finais.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Anual

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Conduct Needs Analysis	Realizar uma análise das necessidades de mudança.	Dados de desempenho, feedback dos stakeholders	Relatório de necessidades	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Architecture & Technology Visioning; Informed: Cybersecurity	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Architecture & Technology Visioning; Recommender: Cybersecurity; Executer: IT Infrastructure & Operation
2	Define Change Objectives	Definir os objetivos específicos das mudanças.	Relatório de necessidades, metas de negócio	Objetivos de mudança definidos	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: IT Governance & Transformation	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: IT Infrastructure & Operation
3	Identify Risks and Mitigation	Identificar os riscos associados às mudanças e desenvolver estratégias de mitigação.	Objetivos de mudança, análise de riscos	Plano de mitigação de riscos	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Cybersecurity; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Cybersecurity; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Infrastructure & Operation

4	Develop Communication Plan	Desenvolver um plano de comunicação para as mudanças.	Objetivos de mudança, stakeholders	Plano de comunicação	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Infrastructure & Operation
5	Create Implementation Timeline	Criar um cronograma detalhado para a implementação das mudanças.	Plano de comunicação, recursos necessários	Cronograma de implementação	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Architecture & Technology Visioning; Informed: Cybersecurity	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Architecture & Technology Visioning; Recommender: Cybersecurity; Executer: IT Infrastructure & Operation

Identify Change Requirements

Identificar os requisitos para mudanças é uma etapa crucial no processo de gestão de mudanças.

Este processo envolve a coleta e análise de informações detalhadas sobre as mudanças propostas, incluindo a identificação dos sistemas e processos que serão afetados, as dependências e as interações com outras áreas de TI e de negócios.

A identificação dos requisitos deve considerar tanto os aspectos técnicos quanto os impactos organizacionais e operacionais.

É importante garantir que todos os requisitos sejam documentados de forma clara e compreensível, servindo como base para o desenvolvimento de planos de mudança detalhados.

Além disso, este processo deve incluir a validação dos requisitos com as partes interessadas para assegurar que todas as necessidades sejam atendidas e que os objetivos de mudança sejam alcançados de forma eficaz.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Semestral

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Gather Change Information	Coletar informações detalhadas sobre as mudanças propostas.	Propostas de mudança, feedback dos usuários	Dados coletados	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: IT Governance & Transformation	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: IT Infrastructure & Operation
2	Analyze System Impact	Analisar o impacto das mudanças nos sistemas existentes.	Dados coletados, documentação de sistemas	Relatório de impacto	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Architecture & Technology Visioning; Informed: Cybersecurity	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Architecture & Technology Visioning; Recommender: Cybersecurity; Executer: IT Infrastructure & Operation
3	Identify Dependencies	Identificar dependências e interações com outras áreas de TI e de negócios.	Relatório de impacto, dados de dependências	Lista de dependências	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Data, AI & New Technology; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Data, AI & New Technology; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Infrastructure & Operation

4	Validate Requirements	Validar os requisitos identificados com as partes interessadas.	Lista de dependências, feedback dos stakeholders	Requisitos validados	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Architecture & Technology Visioning	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Infrastructure & Operation
5	Document Change Requirements	Documentar todos os requisitos de mudança de forma clara e compreensível.	Requisitos validados, melhores práticas	Documentação de requisitos	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Cybersecurity	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Cybersecurity; Executer: IT Infrastructure & Operation

Implement Change Initiatives

Implementar as iniciativas de mudança conforme planejado é um processo vital para garantir que as mudanças nos serviços de TI sejam executadas de maneira controlada e eficaz.

Este processo envolve a execução das ações definidas nos planos de mudança, incluindo a configuração de sistemas, a implementação de novos processos e a atualização de procedimentos.

É fundamental seguir rigorosamente os cronogramas e as etapas estabelecidas, garantindo a coordenação entre as diversas equipes envolvidas.

Durante a implementação, é essencial monitorar continuamente o progresso e resolver quaisquer problemas que possam surgir, minimizando o impacto nas operações do negócio.

Além disso, a comunicação constante com as partes interessadas é crucial para garantir que todos estejam cientes do status das mudanças e possam fornecer

feedback conforme necessário.

- PDCA focus: Do
- Periodicidade: Contínua

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Execute Change Actions	Executar as ações definidas nos planos de mudança.	Plano de mudança, recursos necessários	Ações executadas	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Cybersecurity	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Cybersecurity; Executer: IT Infrastructure & Operation
2	Monitor Progress	Monitorar o progresso da implementação das mudanças.	Ações executadas, cronograma	Relatório de progresso	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Architecture & Technology Visioning; Informed: IT Governance & Transformation	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Architecture & Technology Visioning; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: IT Infrastructure & Operation
3	Resolve Issues	Resolver quaisquer problemas que surgirem durante a implementação.	Relatório de progresso, feedback dos usuários	Problemas resolvidos	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Cybersecurity; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Cybersecurity; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Infrastructure & Operation

4	Communicate Status	Comunicar o status da implementação das mudanças às partes interessadas.	Problemas resolvidos, relatório de progresso	Comunicação de status	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Infrastructure & Operation
5	Finalize Implementation	Finalizar a implementação das mudanças e preparar a documentação final.	Comunicação de status, feedback dos stakeholders	Implementação finalizada	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Architecture & Technology Visioning; Informed: Cybersecurity	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Architecture & Technology Visioning; Recommender: Cybersecurity; Executer: IT Infrastructure & Operation

Monitor Change Execution

Monitorar continuamente a execução das mudanças é essencial para garantir que as mudanças planejadas estejam sendo implementadas conforme o previsto e que quaisquer problemas sejam rapidamente identificados e resolvidos.

Este processo envolve a coleta e análise de dados de desempenho, a comparação dos resultados com os objetivos estabelecidos e a identificação de desvios ou áreas de melhoria.

O monitoramento deve ser contínuo e detalhado, cobrindo todos os aspectos das mudanças, desde a conformidade com os cronogramas até a avaliação do impacto nas operações e nos usuários finais.

A comunicação constante com as partes interessadas é fundamental para garantir a transparência e a colaboração durante todo o processo.

Além disso, a documentação rigorosa das atividades de monitoramento é crucial para a revisão e otimização futura dos processos de mudança.

- PDCA focus: Check
- Periodicidade: Contínua

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Collect Performance Data	Coletar dados de desempenho das mudanças em andamento.	Dados de desempenho, feedback dos usuários	Dados coletados	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: IT Governance & Transformation	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: IT Infrastructure & Operation
2	Analyze Data	Analisar os dados coletados para avaliar a conformidade com os objetivos de mudança.	Dados coletados, metas de desempenho	Relatório de análise	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Architecture & Technology Visioning; Informed: Cybersecurity	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Architecture & Technology Visioning; Recommender: Cybersecurity; Executer: IT Infrastructure & Operation
3	Identify Issues and Deviations	Identificar problemas e desvios nos resultados das mudanças.	Relatório de análise, feedback dos usuários	Lista de problemas e desvios	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Cybersecurity; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Cybersecurity; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Infrastructure & Operation

4	Implement Corrective Actions	Implementar ações corretivas para resolver problemas identificados.	Lista de problemas e desvios, plano de ação	Ações corretivas implementadas	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Infrastructure & Operation
5	Communicate Results	Comunicar os resultados das ações corretivas aos stakeholders.	Ações corretivas, relatório de desempenho	Relatório de comunicação	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Architecture & Technology Visioning; Informed: Cybersecurity	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Architecture & Technology Visioning; Recommender: Cybersecurity; Executer: IT Infrastructure & Operation

Review and Optimize Change Processes

Revisar e otimizar os processos de mudança com base nos resultados obtidos é uma etapa essencial para garantir a melhoria contínua na gestão de mudanças.

Este processo envolve a análise dos dados de desempenho e dos feedbacks recebidos para identificar áreas de melhoria.

A revisão deve considerar as lições aprendidas durante a implementação das mudanças, as tendências de desempenho e as melhores práticas do setor.

As atualizações nos processos de mudança devem ser documentadas de forma clara e comunicadas a todas as partes envolvidas para garantir que as melhorias sejam compreendidas e implementadas eficazmente.

Este processo assegura que as estratégias de mudança permaneçam relevantes e eficazes, permitindo que a organização continue a maximizar os benefícios das mudanças e a responder rapidamente às novas demandas e desafios.

- PDCA focus: Act
- Periodicidade: Trimestral

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Evaluate Change Results	Avaliar os resultados das mudanças implementadas.	Dados de desempenho, feedback dos stakeholders	Relatório de avaliação	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: IT Governance & Transformation	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: IT Infrastructure & Operation
2	Identify Improvement Areas	Identificar áreas de melhoria com base na avaliação dos resultados.	Relatório de avaliação, feedback dos stakeholders	Lista de áreas de melhoria	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Architecture & Technology Visioning; Informed: Cybersecurity	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Architecture & Technology Visioning; Recommender: Cybersecurity; Executer: IT Infrastructure & Operation

3	Update Change Processes	Atualizar os processos de mudança para incorporar as melhorias identificadas.	Lista de áreas de melhoria, melhores práticas	Processos de mudança atualizados	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Data, AI & New Technology; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Data, AI & New Technology; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Infrastructure & Operation
4	Document Changes	Documentar as mudanças nos processos de gestão de mudanças.	Processos de mudança atualizados, feedback dos stakeholders	Documentação de mudanças	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Cybersecurity; Informed: IT Governance & Transformation	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Cybersecurity; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: IT Infrastructure & Operation
5	Communicate Updates	Comunicar as atualizações dos processos aos stakeholders relevantes.	Documentação de mudanças, plano de comunicação	Comunicação de atualizações	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Architecture & Technology Visioning; Informed: Cybersecurity	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Architecture & Technology Visioning; Recommender: Cybersecurity; Executer: IT Infrastructure & Operation