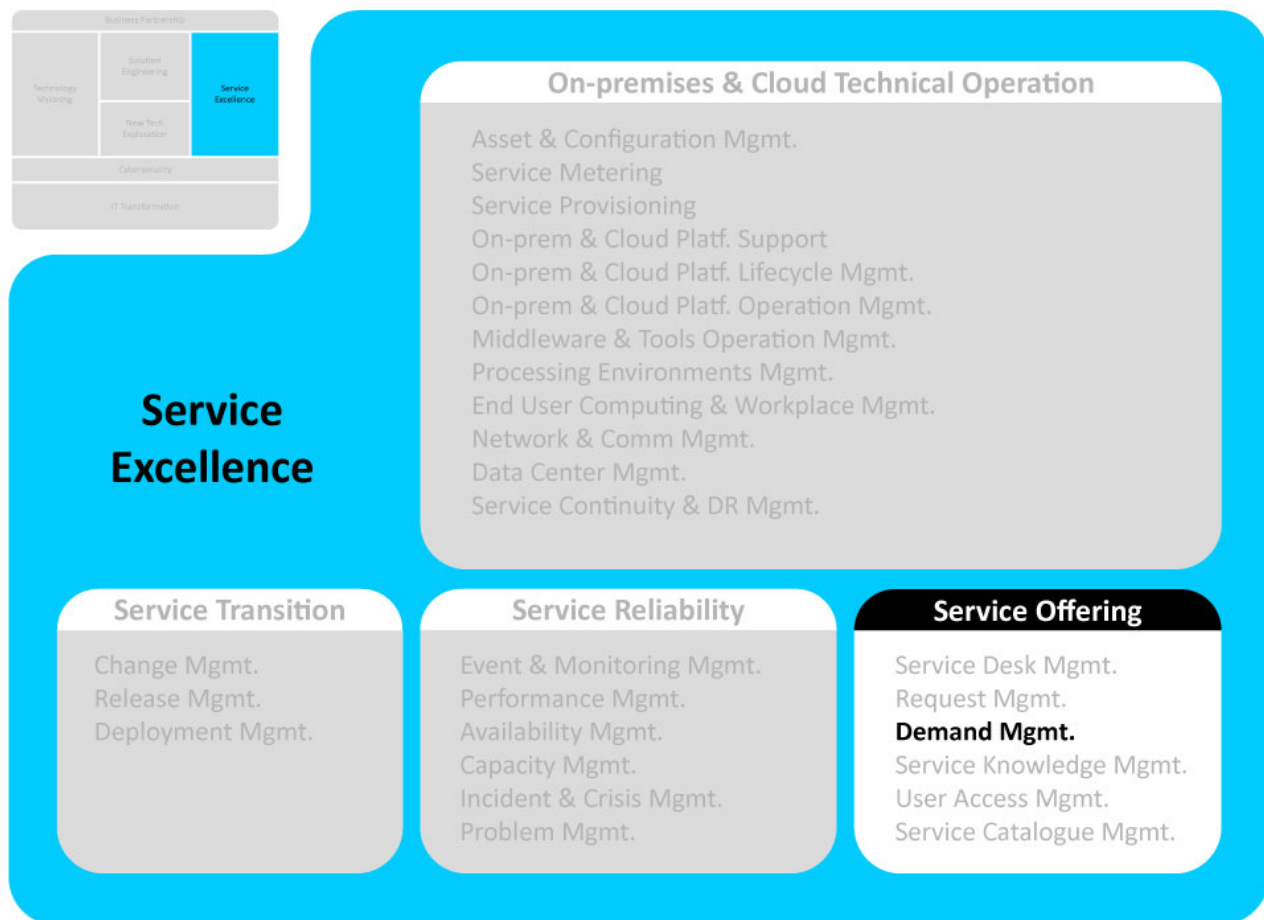




What IT needs to be ready

CIO Codex Asset & Capability Framework

CIO Codex IT Reference Model



A Demand Management, integrada à macro capability Service Offering e enraizada na camada Service Excellence do CIO Codex Capability Framework, assume um papel estratégico crucial nas organizações.

Essa capability é fundamental para assegurar que as demandas em constante evolução sejam atendidas, facilitando a entrega eficaz de serviços de TI e mantendo um alinhamento contínuo com os objetivos de negócio. A previsão e gestão de demanda são essenciais para a eficiência e sucesso do departamento de TI.

Dentre os conceitos fundamentais da Demand Management, destacam-se a Demanda por Serviços de TI, que se refere à procura e solicitação de serviços de TI por usuários e áreas de negócio.

A Previsão de Demanda envolve a análise de dados históricos e tendências para antecipar as necessidades futuras de serviços de TI.

A Gestão de Capacidade compreende a alocação e otimização dos recursos de TI para atender às demandas previstas. O Ajuste de Recursos refere-se à habilidade de realocar ou redimensionar recursos de TI conforme as flutuações na demanda.

As características principais da Demand Management incluem a Análise de Dados Avançada, utilizando técnicas sofisticadas de análise para prever demandas futuras com precisão.

A Flexibilidade permite adaptação às mudanças nas necessidades de serviço, garantindo que os recursos estejam alinhados com a demanda atual.

A Eficiência Operacional contribui para evitar a subutilização ou sobrecarga dos recursos de TI.

A Satisfação do Cliente é aumentada ao assegurar a disponibilidade dos serviços de TI quando necessários.

A Estratégia de TI Alinhada garante que os recursos sejam direcionados para áreas de maior impacto.

O propósito central da Demand Management é gerenciar eficazmente a demanda por serviços de TI, compreendendo e analisando as necessidades atuais e futuras dos usuários e negócios.

Isso inclui ajustar recursos e capacidades de serviço de forma eficaz, desempenhando um papel crucial na garantia de que a TI esteja alinhada com as necessidades da organização.

No âmbito do CIO Codex Capability Framework, a Demand Management tem como objetivos a Eficiência Operacional, assegurando uma alocação de recursos de TI eficiente para atender à demanda atual e futura.

A Inovação é perseguida através da identificação de oportunidades para aprimorar a entrega de serviços de TI.

A Vantagem Competitiva é alcançada fornecendo serviços de TI que atendam eficaz e eficientemente às necessidades dos negócios.

A Infraestrutura deve ser escalável e flexível o suficiente para acomodar variações na demanda.

A Arquitetura de TI é avaliada e adaptada para suportar as demandas em constante mudança.

Os Sistemas implementam gerenciamento de demanda eficaz para rastrear, analisar e responder às necessidades dos usuários e negócios.

O Modelo Operacional integra práticas de Demand Management, garantindo uma abordagem orientada à demanda em toda a organização.

Os impactos da Demand Management nas dimensões tecnológicas incluem a Infraestrutura, garantindo escalabilidade e flexibilidade para atender às variações de demanda.

A Arquitetura de TI é adaptada para suportar demandas em mudança.

Os Sistemas implementam gerenciamento de demanda eficaz para rastrear e responder às necessidades dos usuários.

A Cybersecurity é uma prioridade, especialmente no tratamento de solicitações relacionadas à segurança.

O Modelo Operacional integra as práticas de Demand Management para otimizar a alocação de recursos e garantir a entrega eficaz dos serviços de TI.

A Demand Management, portanto, não é apenas uma capability vital para a eficiência operacional e satisfação do cliente, mas também um elemento crucial na estratégia de TI, assegurando que os recursos de TI sejam utilizados da forma mais eficiente e eficaz possível, alinhados com as metas e objetivos gerais da organização.

Conceitos e Características

A Demand Management desempenha um papel estratégico na garantia de que a organização possa atender às demandas em constante evolução, permitindo a entrega eficaz de serviços de TI e o alinhamento contínuo com os objetivos do negócio.

Sua capacidade de previsão e gestão de demanda é essencial para a eficiência e o sucesso da Área de Tecnologia.

Conceitos

- **Demanda por Serviços de TI:** Refere-se à procura e solicitação de serviços de TI por parte dos usuários e das áreas de negócios da organização.
- **Previsão de Demanda:** Envolve a análise de dados históricos e tendências para antecipar as necessidades futuras de serviços de TI.

- **Gestão de Capacidade:** Compreende a alocação e otimização dos recursos de TI para atender às demandas previstas.
- **Ajuste de Recursos:** Refere-se à capacidade de realocar ou redimensionar recursos de TI de acordo com as flutuações na demanda.

Características

- **Análise de Dados Avançada:** Utiliza técnicas avançadas de análise de dados para prever demandas futuras com precisão.
- **Flexibilidade:** É capaz de se adaptar às mudanças nas necessidades de serviço, garantindo que os recursos estejam alinhados com a demanda atual.
- **Eficiência Operacional:** Contribui para a eficiência operacional, evitando subutilização ou sobrecarga de recursos de TI.
- **Satisfação do Cliente:** Ao garantir que os serviços de TI estejam prontamente disponíveis quando necessários, aumenta a satisfação dos clientes internos e externos.
- **Estratégia de TI Alinhada:** Está alinhada com a estratégia de TI e de negócios da organização para garantir que os recursos sejam direcionados para as áreas de maior impacto.

Propósito e Objetivos

A capability de Demand Management é fundamental para a gestão eficaz da demanda por serviços de TI. Seu propósito é dedicado à previsão e gestão da demanda, compreendendo e analisando as necessidades atuais e futuras dos usuários e negócios.

Ao ajustar os recursos e capacidades de serviço de forma eficaz, ela desempenha um papel crucial na garantia de que a TI esteja alinhada com as necessidades da organização.

Objetivos

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

- **Eficiência Operacional:** Garantir que os recursos de TI sejam alocados de forma eficiente para atender à demanda atual e futura, evitando excessos ou subutilização de recursos.
- **Inovação:** Identificar oportunidades para inovar na entrega de serviços de TI, aprimorando continuamente a capacidade de atender às demandas em constante evolução.
- **Vantagem Competitiva:** Contribuir para a vantagem competitiva da organização, fornecendo serviços de TI que atendam às necessidades dos negócios de forma eficaz e eficiente.
- **Infraestrutura:** Garantir que a infraestrutura de TI seja escalável e flexível o suficiente para acomodar variações na demanda.
- **Arquitetura:** Avaliar e adaptar a arquitetura de TI para suportar as demandas em constante mudança.
- **Sistemas:** Implementar sistemas de gerenciamento de demanda eficazes para rastrear, analisar e responder às necessidades dos usuários e negócios.
- **Modelo Operacional:** Integrar práticas de Demand Management nos processos operacionais, garantindo uma abordagem orientada à demanda em toda a organização.

Impacto na Tecnologia

A capability de Demand Management tem impactos significativos em várias dimensões tecnológicas:

- **Infraestrutura:** Garantir que a infraestrutura de TI seja escalável e flexível para atender às variações na demanda, evitando sub ou superdimensionamento.
- **Arquitetura:** Avaliar e adaptar a arquitetura de TI para suportar as demandas em constante mudança, garantindo que a infraestrutura seja adequada para atender às necessidades futuras.
- **Sistemas:** Implementar sistemas de gerenciamento de demanda eficazes para rastrear, analisar e responder às necessidades dos usuários e negócios.
- **Cybersecurity:** A gestão de demanda envolve priorização de solicitações relacionadas à segurança.
- **Modelo Operacional:** Integrar práticas de Demand Management nos

processos operacionais para garantir uma abordagem orientada à demanda em toda a organização, otimizando a alocação de recursos e garantindo a entrega eficaz de serviços de TI.

Roadmap de Implementação

A capability de Demand Management, inserida na macro capability Service Offering e situada na camada Service Excellence, desempenha um papel estratégico na garantia de que a organização possa atender às demandas em constante evolução, permitindo a entrega eficaz de serviços de TI e o alinhamento contínuo com os objetivos do negócio.

Esta capability é crucial para a eficiência e o sucesso da área de TI, pois sua capacidade de previsão e gestão da demanda é essencial.

Neste contexto, um roadmap de implementação, considerando os principais pontos do CIO Codex Capability Framework:

- **Definição de Objetivos Estratégicos:** Inicie o processo definindo claramente os objetivos estratégicos da Demand Management, alinhados com a visão e missão da organização.
- **Identificação de Stakeholders:** Identifique os principais stakeholders envolvidos na gestão da demanda, incluindo representantes das áreas de negócios e TI.
- **Alocação de Recursos:** Determine os recursos necessários para a implementação da Demand Management, incluindo pessoal qualificado, ferramentas de análise de dados e orçamento.
- **Análise de Dados Avançada:** Implemente técnicas avançadas de análise de dados para prever com precisão as demandas futuras de serviços de TI, levando em consideração dados históricos e tendências.
- **Definição de Processos:** Desenvolva processos e procedimentos detalhados para a coleta, análise e gestão da demanda por serviços de TI. Certifique-se de que esses processos sejam flexíveis e adaptáveis.
- **Integração de Tecnologia:** Avalie e implemente as tecnologias necessárias para apoiar a análise de dados e a gestão da demanda, incluindo ferramentas de previsão e automação.
- **Capacitação da Equipe:** Forneça treinamento à equipe responsável pela

Demand Management, capacitando-os para usar efetivamente as ferramentas e técnicas avançadas.

- **Desenvolvimento de Métricas:** Defina indicadores-chave de desempenho (KPIs) para medir a eficácia da gestão da demanda, como a precisão das previsões e a utilização eficiente dos recursos.
- **Monitoramento Contínuo:** Estabeleça um sistema de monitoramento contínuo da demanda e ajuste os processos à medida que novos dados e informações estão disponíveis.
- **Alinhamento Estratégico:** Garanta que a Demand Management esteja alinhada com a estratégia de TI e de negócios da organização, direcionando os recursos para as áreas de maior impacto.
- **Gestão de Capacidade:** Integre a gestão de capacidade à Demand Management para garantir que os recursos de TI sejam alocados eficientemente.
- **Avaliação de Riscos:** Identifique e avalie os riscos associados à gestão da demanda e desenvolva planos de contingência.
- **Relatórios e Comunicação:** Estabeleça relatórios regulares para informar os stakeholders sobre o desempenho da Demand Management e as previsões de demanda.
- **Melhoria Contínua:** Promova a cultura de melhoria contínua, buscando constantemente maneiras de aprimorar a precisão das previsões e a eficiência na gestão da demanda.

A implementação bem-sucedida da Demand Management requer atenção a essas etapas e a adoção de uma abordagem estratégica para a gestão da demanda por serviços de TI.

Ao fazer isso, a organização pode aumentar sua eficiência operacional, alinhar-se melhor com as necessidades do negócio e garantir a disponibilidade de serviços de TI quando e onde são necessários.

A Demand Management é um elemento fundamental na busca por uma excelência operacional e no aproveitamento eficaz dos recursos de TI.

Melhores Práticas de Mercado

A capability de previsão e gestão de demanda é essencial para a eficiência e o sucesso da área de TI.

Com base nas melhores práticas de mercado no contexto do CIO Codex Capability Framework, as principais estratégias e abordagens para a capability Demand Management:

- **Previsão de Demanda Precisa:** Utilizar técnicas avançadas de análise de dados, como aprendizado de máquina e análise preditiva, para obter previsões de demanda altamente precisas. Isso ajuda a antecipar as necessidades dos usuários e alocar recursos adequadamente.
- **Colaboração com Stakeholders:** Estabelecer uma forte colaboração com todas as áreas da organização para entender as necessidades futuras dos negócios e dos usuários. Isso inclui reuniões regulares, workshops e consultas para coletar informações valiosas.
- **Modelos de Capacidade Flexíveis:** Desenvolver modelos de capacidade flexíveis que permitam a realocação rápida de recursos de TI conforme as mudanças na demanda. Isso evita recursos subutilizados ou sobrecarregados.
- **Automatização de Processos:** Implementar automação em processos relacionados à demanda, como aprovação de solicitações, realocação de recursos e geração de relatórios. Isso acelera as respostas às mudanças na demanda.
- **Monitoramento Contínuo:** Manter um monitoramento contínuo da utilização de recursos de TI e das tendências de demanda. Isso permite ajustes proativos e identificação de oportunidades de otimização.
- **Avaliação de Impacto:** Avaliar o impacto das mudanças nas demandas dos usuários e dos negócios na infraestrutura de TI e na arquitetura de sistemas. Isso garante que a organização esteja preparada para atender às novas necessidades.
- **Priorização Inteligente:** Implementar critérios de priorização inteligente para alocar recursos em projetos e serviços de acordo com seu impacto nos objetivos estratégicos da organização.
- **Gestão de Riscos:** Integrar a gestão de riscos à Demand Management, considerando possíveis interrupções na entrega de serviços devido a

variações na demanda ou eventos inesperados.

- **Cultura de Melhoria Contínua:** Promover uma cultura de melhoria contínua, onde a otimização da capacidade e a adaptação à demanda sejam processos regulares e incorporados à cultura organizacional.
- **Transparência e Comunicação:** Manter uma comunicação transparente com os stakeholders, fornecendo informações sobre a capacidade de TI, previsões de demanda e planos de ação para atender às necessidades.

Essas melhores práticas de mercado são fundamentais para garantir que a Demand Management desempenhe um papel estratégico na organização, antecipando as demandas, alocando recursos eficientemente e contribuindo para o alinhamento contínuo com os objetivos do negócio.

Desafios Atuais

A Capability de Demand Management, integrante da macro capability Service Offering e situada na camada Service Excellence, desempenha um papel estratégico ao assegurar que a organização esteja preparada para atender às demandas em constante evolução, alinhando efetivamente os serviços de TI com os objetivos do negócio.

No entanto, ao adotar e integrar essa capability em seus processos de negócios e operações de TI, as organizações enfrentam diversos desafios atuais que merecem atenção, de acordo com as melhores práticas do mercado.

- Dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, os principais desafios atuais relacionados à Demand Management são os seguintes:
- **Complexidade da Análise de Dados:** Lidar com grandes volumes de dados e aplicar técnicas avançadas de análise para prever com precisão a demanda é um desafio significativo.
- **Adaptação à Mudança:** A capacidade de ajustar os recursos de TI de acordo com as flutuações na demanda requer agilidade e flexibilidade, o que pode ser uma dificuldade para algumas organizações.
- **Alocação Eficiente de Recursos:** Garantir que os recursos de TI sejam alocados de forma eficiente, evitando subutilização ou sobrecarga, é um desafio constante.
- **Integração com a Estratégia de TI:** Alinhar a Demand Management com a

estratégia de TI e de negócios da organização é essencial, mas muitas vezes requer esforços significativos de integração.

- **Capacitação de Pessoal:** Garantir que a equipe tenha as habilidades necessárias para realizar análises avançadas e gerenciar a demanda é um desafio de desenvolvimento de talentos.
- **Variações na Demanda:** Lidar com flutuações imprevisíveis na demanda pode ser um desafio, especialmente quando recursos físicos estão envolvidos.
- **Manutenção da Eficiência Operacional:** Equilibrar a demanda atual com a capacidade de entrega é uma tarefa complexa que requer otimização contínua.
- **Satisfação do Cliente:** Garantir que os serviços de TI estejam prontamente disponíveis quando necessários é crucial para manter a satisfação dos clientes internos e externos.
- **Investimento em Tecnologia:** Para lidar com análises avançadas e automação, pode ser necessário investir em tecnologias de ponta, o que representa um desafio financeiro.
- **Priorização de Demandas Críticas:** Estabelecer critérios eficazes para priorizar as demandas mais críticas é essencial, mas pode ser complexo devido à multiplicidade de solicitações.

Esses desafios atuais refletem a importância estratégica da Demand Management na previsão e gestão da demanda por serviços de TI.

Para atingir seus objetivos, é fundamental que as organizações superem esses desafios, investindo em análises de dados avançadas, capacitação de pessoal, integração com a estratégia de TI e aprimoramento contínuo da eficiência operacional.

A Demand Management não apenas otimiza a alocação de recursos de TI, mas também contribui para a vantagem competitiva da organização, fornecendo serviços de TI que atendam às necessidades dos negócios de maneira eficaz e eficiente.

Nesse cenário tecnológico em constante evolução, a capacidade de prever e gerenciar a demanda desempenha um papel vital na garantia de que a TI esteja alinhada com os objetivos do negócio.

Tendências para o Futuro

A Demand Management, dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, desempenha um papel estratégico na organização, garantindo que a TI possa atender às demandas em constante evolução.

Para compreender como essa capability pode evoluir e se adaptar às mudanças antecipadas no mercado, considere as tendências e inovações que moldarão seu desenvolvimento futuro.

As expectativas do mercado apontam para as seguintes tendências:

- **Análise de Dados Avançada:** A análise de dados avançada se tornará ainda mais crucial para prever com precisão as demandas futuras por serviços de TI. A capacidade de analisar dados históricos e tendências será aprimorada com algoritmos de aprendizado de máquina e inteligência artificial.
- **Automação da Previsão de Demanda:** Ferramentas de automação serão amplamente adotadas para auxiliar na previsão de demanda, agilizando o processo e reduzindo erros humanos.
- **Integração com IA Conversacional:** A integração de IA conversacional na Demand Management facilitará a comunicação entre os analistas e as ferramentas de previsão, agilizando o processo de gestão de demanda.
- **Gestão de Capacidade Dinâmica:** A capacidade de ajustar recursos de TI de forma dinâmica, realocando recursos conforme as flutuações na demanda, se tornará uma prática comum.
- **Eficiência Energética:** A busca por eficiência energética levará à otimização dos recursos de TI, considerando não apenas a capacidade de processamento, mas também o consumo de energia.
- **Mobilidade da Força de Trabalho:** Com a mobilidade da força de trabalho, a Demand Management precisará lidar com a demanda por serviços de TI em diferentes locais e dispositivos, tornando a gestão de recursos mais desafiadora.
- **Priorização Inteligente:** A priorização de demanda será impulsionada por algoritmos que levam em consideração não apenas a urgência, mas também o impacto nos objetivos de negócios.
- **Automação de Respostas:** A automação não se limitará apenas à previsão, mas também à resposta às demandas, com sistemas tomando medidas

adequadas automaticamente.

- **Sustentabilidade:** A demanda por serviços de TI sustentáveis se intensificará, forçando a Demand Management a considerar práticas ecologicamente corretas na gestão de recursos.
- **Visão Holística dos Serviços:** A Demand Management evoluirá para uma visão mais holística dos serviços de TI, considerando não apenas a capacidade de recursos, mas também a qualidade e eficácia dos serviços entregues.

Essas tendências refletem a crescente complexidade e dinamismo do ambiente de TI.

A Demand Management continuará a evoluir para atender às expectativas do mercado, garantindo que a TI esteja alinhada com as necessidades do negócio, seja eficiente e capaz de prever e gerenciar demandas futuras com precisão.

Isso contribuirá para a entrega eficaz de serviços de TI e o sucesso contínuo da organização.

KPIs Usuais

A capability de Demand Management, inserida na camada Service Excellence e pertencente à macro capability Service Offering, desempenha um papel estratégico na garantia de que a organização possa atender às demandas em constante evolução, permitindo a entrega eficaz de serviços de TI e o alinhamento contínuo com os objetivos do negócio.

Sua capacidade de previsão e gestão de demanda é essencial para a eficiência e o sucesso da área de TI.

Nesse contexto, uma lista dos principais KPIs usuais relacionados à Demand Management, alinhados com o CIO Codex Capability Framework:

- **Taxa de Precisão na Previsão de Demanda (Demand Forecast Accuracy Rate):** Mede a precisão das previsões de demanda em relação à demanda real, permitindo uma alocação mais eficiente de recursos.
- **Taxa de Atendimento da Demanda (Demand Fulfillment Rate):** Avalia a capacidade de atender à demanda de serviços de TI de forma eficaz e dentro dos prazos acordados.

- Taxa de Uso de Recursos Otimizados (Resource Utilization Rate): Calcula a eficiência na alocação e utilização de recursos de TI para atender às demandas previstas.
- Tempo Médio de Resposta a Mudanças na Demanda (Average Response Time to Demand Changes): Mede o tempo necessário para ajustar os recursos de TI em resposta a mudanças na demanda.
- Taxa de Disponibilidade de Recursos (Resource Availability Rate): Avalia a disponibilidade dos recursos de TI para atender à demanda, considerando possíveis interrupções.
- Nível de Satisfação do Cliente (Customer Satisfaction Level): Mede a satisfação dos clientes internos e externos em relação à disponibilidade e capacidade de resposta dos serviços de TI.
- Taxa de Aderência à Estratégia de TI (IT Strategy Alignment Rate): Avalia o alinhamento da Demand Management com a estratégia de TI e de negócios da organização.
- Tempo Médio de Implementação de Ajustes (Average Adjustment Implementation Time): Calcula o tempo médio necessário para implementar ajustes nos recursos de TI em resposta à demanda.
- Taxa de Eficiência de Análise de Dados (Data Analysis Efficiency Rate): Mede a eficácia das técnicas avançadas de análise de dados utilizadas para prever demandas futuras.
- Taxa de Conformidade com Orçamento (Budget Compliance Rate): Avalia a capacidade de gerenciar a demanda dentro dos limites orçamentários estabelecidos.
- Taxa de Mudanças Não Planejadas (Unplanned Changes Rate): Calcula a proporção de mudanças na demanda que não foram previamente planejadas.
- Taxa de Ajuste de Recursos (Resource Adjustment Rate): Mede a capacidade de ajustar os recursos de TI de acordo com as flutuações na demanda.
- Tempo Médio de Análise de Demanda (Average Demand Analysis Time): Calcula o tempo médio necessário para analisar a demanda e fazer previsões precisas.
- Taxa de Eficiência Operacional (Operational Efficiency Rate): Avalia o impacto da Demand Management na eficiência operacional da organização.
- Taxa de Cumprimento de SLAs (SLA Compliance Rate): Mede a

capacidade de atender aos acordos de nível de serviço (SLAs) relacionados à demanda de serviços de TI.

Esses KPIs são cruciais para avaliar o desempenho da Demand Management e garantir a eficácia na gestão da demanda por serviços de TI.

A análise constante desses indicadores possibilita a otimização dos recursos de TI, a satisfação dos clientes e a contribuição para os objetivos estratégicos da organização.

Exemplos de OKRs

A capability de Demand Management na macro capability Service Offering da camada Service Excellence desempenha um papel fundamental na previsão e gestão da demanda por serviços de TI.

Envolve o entendimento e a análise das necessidades atuais e futuras dos usuários e negócios, ajustando os recursos e capacidades de serviço para atender a essas demandas de forma eficaz.

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

Previsão Precisa da Demanda

Objetivo: Desenvolver a capacidade de prever com precisão a demanda por serviços de TI.

- KR1: Implementar um sistema de coleta de dados para monitorar a utilização atual dos serviços.
- KR2: Realizar análises de tendências para prever a demanda futura com base nos dados históricos.
- KR3: Alcançar uma margem de erro inferior a 5% nas previsões de demanda.

Alocação Eficiente de Recursos

Objetivo: Garantir que os recursos de TI sejam alocados de forma eficiente para atender às demandas.

- KR1: Implementar um processo de alocação de recursos baseado nas previsões de demanda.
- KR2: Reduzir em 15% o desperdício de recursos ociosos.
- KR3: Aumentar a capacidade de resposta às mudanças na demanda em 20%.

Análise de Necessidades dos Usuários

Objetivo: Compreender e atender às necessidades atuais e futuras dos usuários de TI.

- KR1: Realizar pesquisas de satisfação dos usuários para identificar suas necessidades e expectativas.
- KR2: Realizar análises de necessidades de negócios para alinhar os serviços de TI com os objetivos estratégicos.
- KR3: Manter um canal aberto de comunicação com os usuários para coletar feedback contínuo.

Gestão Proativa de Capacidades

Objetivo: Monitorar e gerenciar proativamente as capacidades de serviço para atender à demanda.

- KR1: Implementar ferramentas de monitoramento de capacidade em tempo real.
- KR2: Realizar simulações de capacidade para identificar gargalos e planejar a expansão quando necessário.
- KR3: Reduzir em 10% o tempo de resposta às mudanças na demanda.

Otimização de Custos

Objetivo: Otimizar os custos relacionados à gestão da demanda por serviços de TI.

- KR1: Identificar oportunidades de redução de custos na gestão da demanda.
- KR2: Reduzir em 15% os custos associados ao provisionamento de

recursos.

- KR3: Implementar práticas de otimização de custos recomendadas.

Esses OKRs destacam a importância crítica da capability de Demand Management na macro capability Service Offering, dentro da camada Service Excellence.

Ao prever com precisão a demanda, alocar recursos de forma eficiente, compreender as necessidades dos usuários e otimizar os custos, esta capability contribui significativamente para a eficácia operacional da organização e para o alinhamento dos serviços de TI com as demandas do negócio.

Critérios para Avaliação de Maturidade

A capability Demand Management, inserida na macro capability Service Offering e na camada Service Excellence, desempenha um papel fundamental na previsão e gestão da demanda por serviços de TI.

Para avaliar a maturidade dessa capability dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, foram desenvolvidos critérios de avaliação de maturidade, inspirados no modelo CMMI, abrangendo cinco níveis de maturidade:

Nível de Maturidade Inexistente

- Não há reconhecimento da necessidade de Demand Management.
- Ausência de políticas e procedimentos para a gestão da demanda.
- Inexistência de recursos dedicados à análise da demanda atual e futura.
- Falta de ferramentas para previsão e gestão da demanda.
- Ausência de métricas para avaliar a eficácia da gestão da demanda.

Nível de Maturidade Inicial

- Reconhecimento inicial da importância do Demand Management.
- Processos básicos estão em desenvolvimento, mas não são consistentes.
- Início da conscientização sobre a análise da demanda.
- Recursos começam a ser alocados para análise da demanda atual e futura.

- Uso de ferramentas simples para previsão e gestão da demanda.

Nível de Maturidade Definido

- Políticas e procedimentos para Demand Management estão documentados e comunicados.
- Processos são consistentemente seguidos e bem definidos.
- A conscientização sobre a análise da demanda é difundida na organização.
- Recursos são alocados de forma adequada para analisar a demanda atual e futura.
- Utilização de ferramentas avançadas para previsão e gestão da demanda.

Nível de Maturidade Gerenciado

- O Demand Management é monitorado e medido regularmente.
- Processos são altamente eficazes e adaptáveis às mudanças na demanda.
- Conscientização e treinamento são contínuos e avançados.
- Recursos são alocados de forma otimizada para garantir a eficácia da análise da demanda.
- Análise de tendências e implementação de melhorias contínuas são parte integrante da gestão da demanda.

Nível de Maturidade Otimizado

- O Demand Management é altamente automatizado e eficaz.
- Processos são altamente otimizados e adaptáveis às mudanças nas demandas dos usuários e negócios.
- A conscientização faz parte da cultura organizacional.
- Recursos são alocados de forma dinâmica para atender às demandas de forma eficaz.
- Previsão proativa de demanda e otimização contínua são integradas à estratégia de gestão da demanda.

Esses critérios de maturidade são essenciais para avaliar e aprimorar a capability

Demand Management, garantindo a previsão e gestão eficaz da demanda por serviços de TI, ajustando recursos e capacidades de serviço para atender às necessidades dos usuários e negócios de forma eficaz.

À medida que a organização avança nos níveis de maturidade, sua capacidade de analisar e gerenciar a demanda de forma eficiente e adaptável às mudanças nas demandas do ambiente de negócios aumenta, resultando em operações de TI mais eficazes e alinhadas com as necessidades da organização.

Convergência com Frameworks de Mercado

A capability de Demand Management está estrategicamente posicionada dentro do CIO Codex Capability Framework, inserida na macro capability Service Offering e na camada Service Excellence.

Demand Management é uma capability que desempenha um papel significativo na maximização da eficácia e eficiência dos serviços de TI, harmonizando as necessidades dos usuários e negócios com a oferta de serviços.

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

COBIT

- **Nível de Convergência:** Alto
- **Racional:** O COBIT prioriza o alinhamento entre TI e objetivos de negócio, e a Demand Management se integra a esta abordagem ao garantir que os recursos de TI sejam priorizados com base nas necessidades estratégicas da organização.

ITIL

- **Nível de Convergência:** Alto
- **Racional:** ITIL abrange práticas de gestão de serviços focadas na entrega

de valor ao cliente. Demand Management é essencial para compreender e antecipar as necessidades dos usuários, o que é um pilar para o framework ITIL.

SAFe

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: O SAFe concentra-se na entrega ágil de valor em grandes organizações, e a Demand Management apoia essa entrega ao assegurar que as demandas sejam alinhadas com as capacidades de desenvolvimento e entrega.

PMI

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: O PMI tem um foco predominante em gerenciamento de projetos, mas indiretamente, a Demand Management pode influenciar o escopo de projetos de TI ao definir quais serviços são necessários e quando.

CMMI

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: O CMMI foca na maturidade de processos. A Demand Management contribui para a melhoria contínua ao identificar a demanda real e ajudar a moldar processos de TI mais eficientes.

TOGAF

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: Como framework de arquitetura empresarial, TOGAF não aborda diretamente a gestão de demandas, mas a compreensão das necessidades de serviço pode informar e orientar as decisões arquiteturais.

DevOps SRE

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: DevOps e SRE valorizam a entrega contínua e a confiabilidade. Demand Management é relevante ao garantir que as demandas de serviço sejam alinhadas com a capacidade operacional e a entrega contínua.

NIST

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: Embora o NIST se concentre em padrões de segurança, a gestão eficaz das demandas assegura que os serviços de TI atendam aos requisitos de segurança e privacidade desde o início.

Six Sigma

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: Six Sigma enfatiza a melhoria de processos e a redução de defeitos. Demand Management alinha-se a estes objetivos ao aprimorar a compreensão e atendimento das demandas de serviço, visando a eficiência.

Lean IT

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: Lean IT visa eliminar desperdícios e agregar valor. A Demand Management contribui para isso ao assegurar que apenas os serviços necessários sejam desenvolvidos e mantidos.

A maturidade desta capability pode ser refletida por KPIs como a precisão da previsão de demanda, satisfação do usuário e alinhamento com a estratégia de negócios. Inovações e tendências futuras podem influenciar a evolução desta capability, demandando uma adaptação contínua e uma antecipação proativa das necessidades de

negócios e tecnologia.

Processos e Atividades

Develop Demand Management Plans

Desenvolver planos de gestão de demandas é essencial para alinhar as capacidades de TI com as necessidades de negócios.

Este processo envolve a criação de um plano abrangente que detalha como as demandas de serviços de TI serão identificadas, analisadas, priorizadas e atendidas.

As atividades incluem a definição de políticas e procedimentos para a coleta e análise de dados de demanda, a elaboração de estratégias para lidar com variações na demanda, e a definição de métricas de desempenho para monitorar a eficácia do plano.

Colaborações interdepartamentais são cruciais para assegurar que todos os requisitos de negócios sejam contemplados e que a infraestrutura de TI esteja preparada para responder às flutuações de demanda.

A documentação clara e precisa do plano garante que todas as partes interessadas compreendam suas responsabilidades e os objetivos do processo, proporcionando um roteiro detalhado para a gestão eficaz da demanda de serviços de TI.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Anual

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Define Demand Policies	Definir as políticas para a gestão de demandas.	Necessidades de negócios, melhores práticas	Políticas de demanda definidas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: IT Infrastructure & Operation; Informed: Cybersecurity	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: IT Infrastructure & Operation; Recommender: Cybersecurity; Executer: IT Governance & Transformation

2	Develop Data Collection Methods	Desenvolver métodos para coleta de dados de demanda.	Políticas de demanda, necessidades de negócios	Métodos de coleta de dados	Responsible: Data, AI & New Technology; Accountable: Data, AI & New Technology; Consulted: IT Infrastructure & Operation; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: Data, AI & New Technology; Advisor: IT Infrastructure & Operation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: Data, AI & New Technology
3	Define Analysis Procedures	Definir procedimentos de análise de dados de demanda.	Métodos de coleta de dados, melhores práticas	Procedimentos de análise definidos	Responsible: Data, AI & New Technology; Accountable: Data, AI & New Technology; Consulted: Architecture & Technology Visioning; Informed: IT Governance & Transformation	Decider: Data, AI & New Technology; Advisor: Architecture & Technology Visioning; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: Data, AI & New Technology
4	Develop Demand Strategies	Desenvolver estratégias para lidar com variações na demanda.	Análises de demanda, políticas de demanda	Estratégias de demanda desenvolvidas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: IT Infrastructure & Operation; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: IT Infrastructure & Operation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

5	Document Demand Plan	Documentar o plano de gestão de demandas e obter aprovação.	Estratégias de demanda, procedimentos de análise	Plano de gestão de demandas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: IT Infrastructure & Operation; Informed: Cybersecurity	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: IT Infrastructure & Operation; Recommender: Cybersecurity; Executer: IT Governance & Transformation
---	----------------------	---	--	-----------------------------	---	---

Identify Demand Requirements

Identificar os requisitos para a gestão de demandas é crucial para garantir que a TI possa antecipar e atender de maneira eficiente às necessidades dos usuários e das áreas de negócios.

Este processo envolve a coleta e análise de dados para determinar os requisitos específicos de demanda, incluindo a previsão de necessidades futuras e a identificação de padrões de uso.

As atividades incluem a análise de dados históricos, entrevistas com stakeholders, e a utilização de ferramentas de previsão para projetar a demanda futura.

A colaboração entre diferentes áreas de TI e de negócios é essencial para garantir que todos os aspectos das necessidades de demanda sejam capturados e compreendidos.

A documentação dos requisitos de demanda fornece uma base sólida para o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão de demandas e garante que todos os stakeholders estejam alinhados quanto às expectativas e objetivos.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Anual

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
---	-------------------	-----------	--------	---------	------	------

1	Analyze Historical Data	Analisar dados históricos de demanda para identificar padrões.	Dados históricos, ferramentas de análise	Padrões de demanda identificados	Responsible: Data, AI & New Technology; Accountable: Data, AI & New Technology; Consulted: IT Infrastructure & Operation; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: Data, AI & New Technology; Advisor: IT Infrastructure & Operation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: Data, AI & New Technology
2	Conduct Stakeholder Interviews	Realizar entrevistas com stakeholders para entender necessidades de demanda.	Necessidades de stakeholders, dados históricos	Entrevistas realizadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Architecture & Technology Visioning; Informed: Cybersecurity	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Architecture & Technology Visioning; Recommender: Cybersecurity; Executer: IT Governance & Transformation
3	Forecast Future Demand	Utilizar ferramentas de previsão para projetar a demanda futura.	Dados históricos, entrevistas com stakeholders	Previsões de demanda futura	Responsible: Data, AI & New Technology; Accountable: Data, AI & New Technology; Consulted: IT Infrastructure & Operation; Informed: IT Governance & Transformation	Decider: Data, AI & New Technology; Advisor: IT Infrastructure & Operation; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: Data, AI & New Technology

4	Identify Resource Requirements	Identificar os requisitos de recursos para atender à demanda prevista.	Previsões de demanda, políticas de demanda	Requisitos de recursos identificados	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
5	Document Demand Requirements	Documentar todos os requisitos de demanda identificados.	Requisitos de recursos, previsões de demanda	Requisitos de demanda documentados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: IT Infrastructure & Operation; Informed: Cybersecurity	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: IT Infrastructure & Operation; Recommender: Cybersecurity; Executer: IT Governance & Transformation

Execute Demand Management Activities

Executar as atividades de gestão de demandas conforme planejado é fundamental para garantir que os recursos de TI sejam alocados de forma eficiente para atender às necessidades dos negócios.

Este processo envolve a implementação dos procedimentos e ferramentas definidos nos planos de gestão de demanda e a execução das atividades de alocação de recursos.

As atividades incluem o monitoramento contínuo da demanda, a alocação de recursos de acordo com as necessidades identificadas, e a realização de ajustes conforme necessário para lidar com variações na demanda.

A utilização de tecnologias avançadas e automação pode melhorar significativamente a eficiência e a precisão na alocação de recursos.

A documentação de todas as atividades é crucial para garantir a rastreabilidade e a transparência, além de fornecer informações valiosas para a análise e melhoria contínua dos processos de gestão de demandas.

- PDCA focus: Do
- Periodicidade: Contínua

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Monitor Demand	Monitorar continuamente a demanda de serviços de TI.	Dados de demanda em tempo real, ferramentas de monitoramento	Demanda monitorada	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
2	Allocate Resources	Alocar recursos de acordo com a demanda identificada.	Dados de demanda monitorada, plano de recursos	Recursos alocados	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

3	Adjust Resource Allocation	Ajustar a alocação de recursos conforme necessário para lidar com variações na demanda.	Dados de demanda, recursos alocados	Alocação de recursos ajustada	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
4	Automate Demand Processes	Implementar automação nos processos de gestão de demanda para aumentar a eficiência.	Processos de demanda, ferramentas de automação	Processos automatizados	Responsible: Data, AI & New Technology; Accountable: Data, AI & New Technology; Consulted: IT Infrastructure & Operation; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: Data, AI & New Technology; Advisor: IT Infrastructure & Operation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: Data, AI & New Technology
5	Document Demand Activities	Documentar todas as atividades de gestão de demanda realizadas.	Atividades de demanda, feedback dos stakeholders	Atividades documentadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: IT Infrastructure & Operation; Informed: Cybersecurity	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: IT Infrastructure & Operation; Recommender: Cybersecurity; Executer: IT Governance & Transformation

Monitor Demand Performance

Monitorar continuamente o desempenho da gestão de demandas é essencial para garantir que as atividades estejam alinhadas com os objetivos de negócios e que os

recursos sejam utilizados de forma eficiente.

Este processo envolve a coleta e análise de dados sobre a performance das atividades de gestão de demandas, utilizando ferramentas de monitoramento para identificar áreas de melhoria.

As atividades incluem a definição de métricas de desempenho, o monitoramento em tempo real das atividades de demanda, a geração de relatórios de desempenho e a realização de revisões periódicas.

A análise dos dados coletados ajuda a identificar tendências e padrões que podem ser usados para melhorar os processos e aumentar a eficácia do suporte.

A documentação e a comunicação dos resultados do monitoramento são essenciais para garantir que as partes interessadas estejam cientes do desempenho atual e das melhorias necessárias.

Este processo assegura que a gestão de demandas continue a proporcionar valor significativo à organização, permitindo uma resposta proativa e eficaz a eventos futuros.

- PDCA focus: Check
- Periodicidade: Contínua

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Define Performance Metrics	Definir métricas de desempenho para a gestão de demandas.	Plano de gestão de demandas, melhores práticas	Métricas de desempenho definidas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: IT Infrastructure & Operation; Informed: Cybersecurity	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: IT Infrastructure & Operation; Recommender: Cybersecurity; Executer: IT Governance & Transformation

2	Monitor Demand Activities	Monitorar as atividades de gestão de demandas em tempo real.	Solicitações de usuários, ferramentas de monitoramento	Dados de monitoramento coletados	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
3	Analyze Performance Data	Analisar os dados de desempenho das atividades de gestão de demandas.	Dados de monitoramento, métricas de desempenho	Relatório de análise de desempenho	Responsible: Data, AI & New Technology; Accountable: Data, AI & New Technology; Consulted: IT Infrastructure & Operation; Informed: IT Governance & Transformation	Decider: Data, AI & New Technology; Advisor: IT Infrastructure & Operation; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: Data, AI & New Technology
4	Generate Performance Reports	Gerar relatórios de desempenho periódicos para as partes interessadas.	Relatório de análise de desempenho, feedback dos stakeholders	Relatórios de desempenho gerados	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	Conduct Performance Reviews	Conduzir revisões periódicas de desempenho com as partes interessadas.	Relatórios de desempenho, feedback dos stakeholders	Revisões de desempenho realizadas	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
---	-----------------------------	--	---	-----------------------------------	--	--

Review and Optimize Demand Processes

Revisar e otimizar os processos de gestão de demandas com base nos resultados obtidos é essencial para garantir a melhoria contínua e a eficácia das atividades de suporte técnico.

Este processo envolve a análise detalhada dos dados de desempenho e feedbacks coletados, a identificação de áreas de melhoria e a implementação de mudanças nos processos de gestão de demandas.

As atividades incluem a realização de análises pós-implementação, a revisão das políticas e procedimentos existentes, a identificação de melhores práticas e a integração das lições aprendidas nos processos atualizados.

A documentação das mudanças e a comunicação eficaz com todas as partes interessadas são essenciais para garantir que as melhorias sejam compreendidas e implementadas de maneira eficiente.

Este processo assegura que as atividades de gestão de demandas continuem a proporcionar valor significativo à organização, permitindo uma resposta proativa e eficaz a eventos futuros.

- PDCA focus: Act
- Periodicidade: Trimestral

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
---	-------------------	-----------	--------	---------	------	------

1	Evaluate Demand Performance	Avaliar o desempenho das atividades de gestão de demandas.	Dados de desempenho, feedback dos stakeholders	Relatório de avaliação	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: IT Infrastructure & Operation; Informed: Cybersecurity	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: IT Infrastructure & Operation; Recommender: Cybersecurity; Executer: IT Governance & Transformation
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: Data, AI & New Technology	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Architecture & Technology Visioning; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Infrastructure & Operation
3	Update Demand Processes	Atualizar os processos de gestão de demandas para incorporar as melhorias identificadas.	Lista de áreas de melhoria, melhores práticas	Processos de gestão de demandas 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 demandas.	Processos de gestão de demandas atualizados, feedback dos stakeholders	Documentação de mudanças	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Cybersecurity; Informed: IT Infrastructure & Operation	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Cybersecurity; Recommender: IT Infrastructure & Operation; Executer: IT Governance & Transformation
5	Communicate Updates	Comunicar as atualizações dos processos aos stakeholders relevantes.	Documentação de mudanças, plano de comunicação	Comunicação de atualizações	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Architecture & Technology Visioning; Informed: Cybersecurity	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Architecture & Technology Visioning; Recommender: Cybersecurity; Executer: IT Governance & Transformation