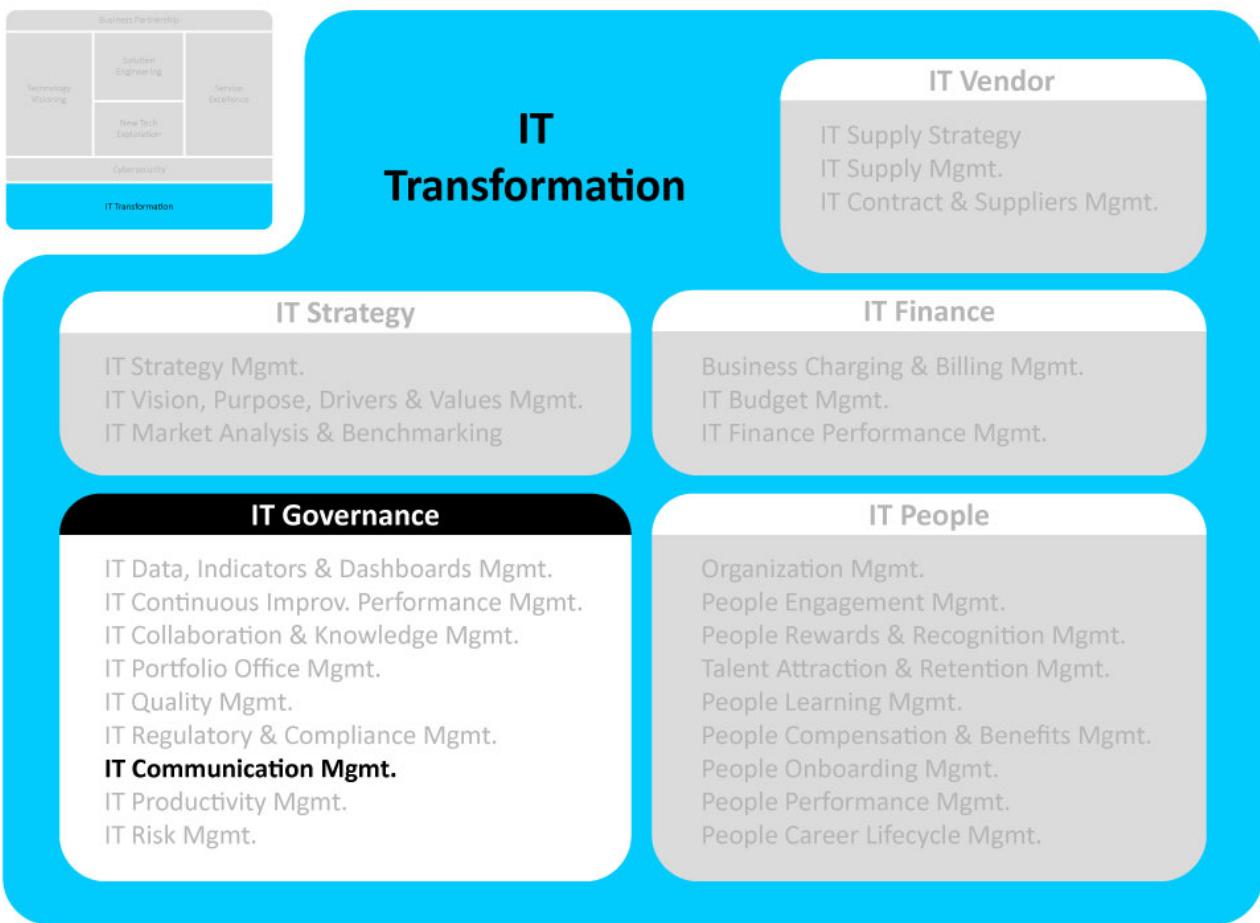




What IT needs to be ready

CIO Codex Asset & Capability Framework

CIO Codex IT Reference Model



A IT Communication Management, situada na macro capability IT Governance e enquadrada na camada IT Transformation do CIO Codex Capability Framework, representa um aspecto crítico para o sucesso da TI e, consequentemente, da organização como um todo.

Esta capability assegura a eficácia na comunicação, fundamental para a colaboração, compreensão mútua e tomada de decisões informadas.

Ela estabelece um canal vital entre TI e outras áreas de negócio, promovendo integração e alinhamento estratégico, enquanto reforça a comunicação interna da equipe de TI, criando um ambiente propício para inovação e progresso.

Os conceitos chave incluem Comunicação Efetiva, Comunicação Bidirecional, Colaboração Interdepartamental, Comunicação Interna na TI e a criação de uma Cultura de Comunicação.

As características fundamentais da IT Communication Management abrangem o desenvolvimento de um Plano de Comunicação Estratégica, a garantia de Feedback Constante, o investimento em Treinamento em Comunicação, a utilização de Ferramentas de Comunicação adequadas e o Monitoramento de Comunicação para avaliar a eficácia das iniciativas e fazer ajustes conforme necessário.

O propósito central da IT Communication Management é assegurar a gestão eficaz da comunicação dentro da equipe de TI e entre a TI e outras partes da organização.

Este propósito abrange uma abordagem holística de comunicação, onde a TI não apenas informa suas ações e planos, mas também escuta ativamente as necessidades das áreas de negócios.

Isso inclui a comunicação interna na equipe de TI, independentemente de ser uma abordagem top-down, bottom-up ou entre colegas.

Os objetivos principais da IT Communication Management dentro do CIO Codex Capability Framework são assegurar uma Comunicação Eficaz, promover a Colaboração Aprimorada, incentivar a Escuta Ativa e gerir a Comunicação Interna.

Esses objetivos são fundamentais para o sucesso da TI e para a colaboração efetiva entre diferentes departamentos.

O impacto da IT Communication Management se estende por várias dimensões tecnológicas.

Na Infraestrutura, influencia a alocação de recursos, assegurando que as necessidades sejam atendidas.

Na Arquitetura, a colaboração pode moldar soluções alinhadas às necessidades do negócio.

Nos Sistemas, a comunicação clara afeta o desenvolvimento e a manutenção, assegurando que os projetos atendam às expectativas.

Em Cybersecurity, a comunicação efetiva é essencial para manter todos informados sobre ameaças e práticas recomendadas.

No Modelo Operacional, contribui para um modelo mais eficiente, promovendo a troca de informações e conhecimento.

Em resumo, a IT Communication Management é uma capability vital para a governança de TI, desempenhando um papel crucial na garantia de que a comunicação

dentro da TI e entre a TI e outras áreas da organização seja eficaz, transparente e alinhada aos objetivos estratégicos.

Esta abordagem holística não apenas facilita a compreensão mútua e a colaboração, mas também promove um ambiente onde a inovação e o progresso são possíveis, garantindo que a TI continue a ser um motor de crescimento e sucesso empresarial.

Conceitos e Características

A IT Communication Management é uma capability fundamental para o sucesso da TI e da organização como um todo. Ao garantir uma comunicação eficaz, ela promove a colaboração, a compreensão mútua e a tomada de decisões informadas.

Essa capability é um elo vital entre a TI e outras áreas de negócio, contribuindo para a integração e o alinhamento de esforços em direção aos objetivos estratégicos da empresa.

Além disso, a ênfase na comunicação interna fortalece a coesão da equipe de TI, criando um ambiente propício à inovação e ao progresso.

Conceitos

- Comunicação Efetiva: Refere-se à capacidade de transmitir informações de forma clara, precisa e comprehensível, garantindo que a mensagem seja recebida conforme a intenção.
- Comunicação Bidirecional: Engloba tanto a transmissão de informações quanto a coleta ativa de feedback e opiniões das partes envolvidas.
- Colaboração Interdepartamental: Envolve a promoção de interações harmoniosas entre a equipe de TI e outras áreas da organização, visando objetivos comuns.
- Comunicação Interna na TI: Foca na troca eficiente de informações entre membros da equipe de TI, promovendo a coesão e a eficácia do grupo.
- Cultura de Comunicação: Refere-se à criação de uma cultura organizacional que valoriza a transparência, a abertura e a comunicação contínua.

Características

- Plano de Comunicação Estratégica: Desenvolve e implementa estratégias de comunicação alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.
- Feedback Constante: Estabelece mecanismos para coletar feedback regularmente, garantindo a melhoria contínua da comunicação.
- Treinamento em Comunicação: Investe na capacitação da equipe de TI em habilidades de comunicação para promover interações mais eficazes.
- Ferramentas de Comunicação: Utiliza tecnologias e ferramentas que facilitam a comunicação interna e externa.
- Monitoramento de Comunicação: Acompanha e avalia a eficácia das iniciativas de comunicação, ajustando-as conforme necessário.

Propósito e Objetivos

A IT Communication Management é uma capability vital no âmbito da governança de TI, destinada a assegurar a gestão eficaz da comunicação dentro da equipe de TI e entre a TI e outras partes da organização.

Seu propósito fundamental é garantir que informações essenciais sejam compartilhadas de maneira clara e oportuna, promovendo a colaboração e o entendimento mútuo.

Esta capability abrange uma perspectiva de comunicação holística, onde a área de Tecnologia não apenas comunica suas ações e planos, mas também ouve as necessidades das áreas de negócios.

Além disso, ela aborda a comunicação interna na equipe de tecnologia, independente se for uma abordagem top-down, bottom-up ou entre colegas.

Objetivos

Dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, os principais objetivos da IT Communication Management são:

- Comunicação Eficaz: Garantir que a comunicação seja realizada de forma eficaz e transparente, promovendo o compartilhamento de informações

relevantes e a compreensão mútua.

- Colaboração Aprimorada: Facilitar a colaboração entre a equipe de TI e outras áreas da organização, promovendo uma cultura de trabalho colaborativo.
- Escuta Ativa: Incentivar a escuta ativa por parte da equipe de TI, compreendendo as necessidades e expectativas das áreas de negócios.
- Comunicação Interna: Gerenciar a comunicação interna na equipe de TI, garantindo que informações cruciais sejam compartilhadas de maneira eficiente.

Impacto na Tecnologia

A IT Communication Management tem um impacto significativo na tecnologia, afetando várias dimensões:

- Infraestrutura: A comunicação eficaz dentro da equipe de TI influencia a alocação de recursos de infraestrutura, garantindo que as necessidades sejam atendidas de acordo com as demandas.
- Arquitetura: A colaboração entre a TI e outras áreas da organização pode influenciar a arquitetura de TI, alinhando-a com as necessidades do negócio.
- Sistemas: Uma comunicação clara e eficaz pode impactar o desenvolvimento e a manutenção de sistemas, assegurando que os projetos atendam às expectativas e requisitos.
- Cybersecurity: A comunicação eficaz sobre segurança cibernética é essencial para manter todos os envolvidos cientes das ameaças e das melhores práticas.
- Modelo Operacional: A gestão da comunicação interna na equipe de TI contribui para um modelo operacional mais eficiente, promovendo a troca de conhecimento e informações entre os membros da equipe.

Roadmap de Implementação

A IT Communication Management desempenha um papel crucial na governança de TI,

proporcionando uma comunicação eficaz tanto dentro da equipe de TI quanto entre a TI e outras partes da organização.

A implementação eficiente dessa capability requer um roadmap bem definido.

Neste contexto, as principais etapas a serem consideradas no roadmap de adoção da IT Communication Management, de acordo com o CIO Codex Capability Framework:

- Avaliação Inicial: Inicie com uma avaliação abrangente do estado atual da comunicação dentro da equipe de TI e entre a TI e outras áreas da organização. Identifique lacunas e áreas que precisam de melhoria na comunicação.
- Definição de Objetivos e Metas: Estabeleça objetivos claros para a melhoria da comunicação, alinhados com os objetivos estratégicos da organização. Defina indicadores-chave de desempenho (KPIs) que permitam medir o progresso em direção aos objetivos.
- Plano de Comunicação Estratégica: Desenvolva um plano estratégico de comunicação que inclua estratégias e táticas para alcançar os objetivos estabelecidos. Alinhe o plano com as metas da organização e as necessidades da equipe de TI.
- Identificação de Ferramentas de Comunicação: Avalie e selecione as ferramentas de comunicação adequadas que facilitem a comunicação interna e externa, como plataformas de colaboração e mensagens. Certifique-se de que essas ferramentas atendam às necessidades específicas da equipe de TI.
- Treinamento em Comunicação: Invista na capacitação da equipe de TI em habilidades de comunicação, incluindo a capacidade de transmitir informações de forma clara e eficaz. Promova a conscientização sobre a importância da comunicação na consecução dos objetivos organizacionais.
- Implementação do Plano de Comunicação: Execute o plano de comunicação estratégica, garantindo que as mensagens sejam transmitidas de maneira eficaz e oportunamente. Monitore a adesão ao plano e faça ajustes conforme necessário.
- Feedback Constante: Estabeleça mecanismos para coletar feedback regularmente de todas as partes envolvidas na comunicação. Utilize o feedback para melhorar continuamente os processos de comunicação.
- Colaboração Interdepartamental: Promova a colaboração e a interação harmoniosa entre a equipe de TI e outras áreas da organização. Estimule

- a troca de informações e conhecimento para alcançar objetivos comuns.
- **Cultura de Comunicação:** Fomente uma cultura organizacional que valorize a transparência, a abertura e a comunicação contínua. Encoraje a comunicação de baixo para cima, permitindo que todos os membros da equipe expressem suas opiniões e preocupações.
- **Monitoramento e Avaliação:** Acompanhe e avalie regularmente a eficácia das iniciativas de comunicação por meio dos KPIs definidos. Realize auditorias periódicas para garantir a conformidade com o plano de comunicação.

A implementação bem-sucedida da IT Communication Management contribui significativamente para o alinhamento dos esforços da equipe de TI com os objetivos estratégicos da organização, promovendo uma cultura de comunicação eficaz e colaboração interdepartamental.

Isso resulta em uma equipe de TI mais coesa e preparada para enfrentar os desafios em constante evolução do cenário tecnológico.

Melhores Práticas de Mercado

Dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, a capability de IT Communication Management desempenha um papel fundamental na promoção de uma comunicação eficaz e colaborativa entre a equipe de TI e outras partes da organização.

As melhores práticas de mercado nessa área são essenciais para alcançar esse objetivo.

A seguir, as principais melhores práticas dentro deste cenário:

- **Plano de Comunicação Estratégica:** Desenvolver e implementar um plano de comunicação estratégica alinhado com os objetivos estratégicos da organização. Isso inclui a definição clara de mensagens-chave e a identificação dos canais de comunicação mais adequados.
- **Comunicação Bidirecional:** Promover a comunicação bidirecional, permitindo que a equipe de TI não apenas transmita informações, mas também colete feedback e opiniões das partes interessadas. Isso cria um ambiente de comunicação mais rico e eficaz.

- Feedback Constante: Estabelecer mecanismos para coletar feedback regularmente, garantindo a melhoria contínua da comunicação. Isso pode incluir pesquisas de satisfação, reuniões de feedback ou sistemas de tickets para relatar problemas de comunicação.
- Treinamento em Comunicação: Investir na capacitação da equipe de TI em habilidades de comunicação. Isso inclui treinamentos que ajudem os membros da equipe a transmitirem informações de forma clara e a ouvir ativamente.
- Ferramentas de Comunicação: Utilizar tecnologias e ferramentas que facilitam a comunicação interna e externa. Isso pode incluir sistemas de mensagens instantâneas, plataformas de colaboração online e software de videoconferência.
- Cultura de Comunicação: Criar e promover uma cultura organizacional que valoriza a transparência, a abertura e a comunicação contínua. Isso incentiva a troca de informações e ideias entre os membros da equipe de TI e outras áreas da organização.
- Comunicação Interna na TI: Gerenciar a comunicação interna na equipe de TI, garantindo que informações cruciais sejam compartilhadas de maneira eficiente. Isso pode envolver a criação de intranets, boletins informativos internos ou reuniões regulares de equipe.
- Comunicação de Crise: Desenvolver planos de comunicação de crise para lidar com situações imprevistas. Ter procedimentos claros para comunicar problemas de TI de forma eficaz ajuda a minimizar impactos negativos.
- Alinhamento com Objetivos de Negócios: Garantir que a comunicação da equipe de TI esteja alinhada com os objetivos de negócios da organização. Isso envolve traduzir as iniciativas de TI em termos que sejam compreensíveis para as partes interessadas não técnicas.
- Monitoramento de Comunicação: Acompanhar e avaliar a eficácia das iniciativas de comunicação, ajustando-as conforme necessário. Utilizar métricas de comunicação, como taxas de abertura de e-mails ou participação em reuniões, para medir o impacto da comunicação.
- Comunicação Ética: Promover uma comunicação ética e responsável, garantindo a privacidade e a confidencialidade das informações. Isso constrói a confiança das partes interessadas na equipe de TI.

A aplicação dessas melhores práticas de mercado em IT Communication Management é essencial para estabelecer uma comunicação eficaz que promova a colaboração, a

compreensão mútua e a tomada de decisões informadas.

Essa capability desempenha um papel crucial na integração e no alinhamento de esforços em direção aos objetivos estratégicos da organização, criando um ambiente propício à inovação e ao progresso.

Desafios Atuais

A IT Communication Management, como parte essencial da macro capability IT Governance e da camada IT Transformation, enfrenta diversos desafios significativos no cenário atual de TI e negócios.

Esses desafios refletem as melhores práticas do mercado e são cruciais para garantir uma comunicação eficaz em todas as dimensões da governança de TI.

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

- Comunicação Multicanal: Gerenciar a comunicação em um ambiente de múltiplos canais, que inclui e-mails, mensagens instantâneas, videoconferências e redes sociais corporativas, requer estratégias sólidas para evitar a sobrecarga de informações e garantir a eficácia.
- Alinhamento Estratégico: Assegurar que a comunicação da TI esteja alinhada com os objetivos estratégicos da organização é um desafio constante. A capacidade de traduzir a linguagem técnica em termos de negócios é fundamental.
- Comunicação com Partes Interessadas Externas: Gerenciar a comunicação com partes interessadas externas, como fornecedores, parceiros e clientes, exige protocolos de segurança robustos e eficazes para proteger informações sensíveis.
- Cultura de Comunicação: Estabelecer uma cultura organizacional que valorize a comunicação transparente e aberta requer esforços contínuos de sensibilização e treinamento.
- Gestão de Crises: Lidar com situações de crise, como violações de segurança ou interrupções de serviços de TI, exige uma comunicação rápida e eficaz para minimizar o impacto nos negócios.
- Comunicação Interna na Equipe de TI: Garantir que as informações

cruciais sejam compartilhadas eficientemente dentro da equipe de TI é um desafio, especialmente em organizações grandes e globalmente distribuídas.

- Escuta Ativa: Incentivar a escuta ativa dentro da equipe de TI para compreender as necessidades e expectativas das áreas de negócios é fundamental para a colaboração eficaz.
- Personalização da Comunicação: Adaptar a comunicação para atender às necessidades específicas de diferentes grupos de stakeholders requer flexibilidade e estratégias personalizadas.
- Respeito à Diversidade Cultural: Em ambientes globais, respeitar e incorporar a diversidade cultural na comunicação é um desafio para garantir que a mensagem seja compreendida e respeitada por todos.
- Gestão de Informações Sensíveis: Garantir a segurança e a integridade das informações sensíveis durante a comunicação, especialmente em ambientes altamente regulamentados, é uma preocupação crítica.

Superar esses desafios é essencial para o sucesso da IT Communication Management.

Isso implica adotar estratégias avançadas para lidar com a complexidade da comunicação moderna, garantir que a TI esteja alinhada com os objetivos de negócios, promover uma cultura de comunicação aberta e eficaz, e gerenciar a comunicação de maneira sensível à diversidade e à segurança da informação.

A IT Communication Management desempenha um papel vital na integração da TI com outras áreas de negócios, na colaboração interdepartamental e na garantia de que a informação certa chegue às pessoas certas no momento certo.

Isso não apenas impulsiona a eficiência operacional, mas também fortalece a coesão da equipe de TI, criando um ambiente propício à inovação e ao progresso.

Tendências para o Futuro

A IT Communication Management desempenha um papel vital na governança de TI, promovendo a comunicação eficaz dentro da equipe de TI e entre a TI e outras partes da organização.

Antecipar as tendências futuras é essencial para manter essa capability alinhada com as demandas em constante evolução do ambiente de tecnologia.

As seguintes tendências representam as expectativas do mercado em relação ao desenvolvimento futuro da IT Communication Management:

- Comunicação Omnicanal: No futuro, a capacidade de se comunicar por meio de diversos canais, como chat, vídeo, e-mail e redes sociais, será fundamental para atender às preferências variadas dos usuários e partes interessadas.
- Inteligência Artificial na Comunicação: A IA desempenhará um papel crescente na personalização da comunicação, fornecendo informações relevantes de maneira automatizada e aumentando a eficiência.
- Colaboração Global: Com equipes distribuídas em todo o mundo, a capacidade de colaborar de forma eficaz em um ambiente global será essencial, exigindo ferramentas e processos que transcendam fronteiras geográficas.
- Compliance e Segurança na Comunicação: Com regulamentações de privacidade cada vez mais rígidas, a conformidade e a segurança na comunicação serão uma prioridade, garantindo a proteção de dados e informações sensíveis.
- Analytics de Comunicação: A análise de dados de comunicação será amplamente adotada para avaliar a eficácia das mensagens e identificar áreas de melhoria na comunicação interna e externa.
- Comunicação Contextual: A capacidade de oferecer informações contextualizadas e relevantes de acordo com a situação será uma tendência, aprimorando a qualidade da comunicação.
- Cultura de Comunicação Aberta: Organizações buscarão criar uma cultura de comunicação aberta, onde todos os membros da equipe se sintam encorajados a compartilhar ideias e feedback.
- Comunicação Multilíngue: Em um mundo cada vez mais globalizado, a capacidade de se comunicar em diferentes idiomas será uma vantagem competitiva.
- Integração com Plataformas de Colaboração: A integração perfeita com plataformas de colaboração, como Microsoft Teams e Slack, será essencial para promover a colaboração eficaz.
- Desenvolvimento de Habilidades de Comunicação: Investimentos em treinamento para aprimorar as habilidades de comunicação da equipe de TI serão necessários para garantir uma comunicação eficaz.

Essas tendências indicam a importância contínua da IT Communication Management na promoção da comunicação eficaz, alinhando a TI com os objetivos estratégicos da organização e promovendo uma cultura de colaboração e inovação.

A capacidade de se adaptar a essas tendências será fundamental para o sucesso da TI no futuro.

KPIs Usuais

A IT Communication Management é uma capability essencial para a eficácia da TI e o sucesso da organização como um todo.

Sua função central é assegurar uma comunicação eficaz, que promova a colaboração, compreensão mútua e tomada de decisões informadas.

Para avaliar o desempenho dessa capability, é fundamental monitorar KPIs que reflitam a qualidade e a eficiência da comunicação.

Abaixo, uma lista dos principais KPIs usuais usados no mercado, considerando o contexto do CIO Codex Capability Framework:

- Taxa de Resposta a Incidentes de TI: Avalia a rapidez com que a equipe de TI responde a incidentes reportados, refletindo a eficácia da comunicação em situações de problema.
- Satisfação do Cliente Interno: Mede a satisfação dos clientes internos da TI com relação à qualidade e eficiência da comunicação.
- Tempo Médio de Resposta a Solicitações: Calcula o tempo médio necessário para responder às solicitações de serviço de TI, indicando a agilidade na comunicação.
- Taxa de Erros de Comunicação: Monitora a ocorrência de erros de comunicação, como informações incorretas ou mal-entendidos.
- Taxa de Adoção de Ferramentas de Comunicação: Avalia a adoção e utilização efetiva de ferramentas de comunicação interna e externa.
- Taxa de Engajamento na Comunicação Interna: Mede o nível de envolvimento e participação dos membros da equipe de TI na comunicação interna.
- Taxa de Alinhamento Estratégico: Avalia o grau de alinhamento das atividades de TI com os objetivos estratégicos da organização, refletindo a

eficácia da comunicação estratégica.

- Número de Reuniões de Comunicação Estratégica: Conta o número de reuniões estratégicas realizadas para alinhar as ações de TI com as metas organizacionais.
- Taxa de Feedback Coletado: Monitora a coleta regular de feedback de clientes internos e externos, demonstrando o compromisso com a melhoria contínua.
- Taxa de Conflitos Resolvidos: Avalia a capacidade da IT Communication Management em resolver conflitos de forma eficaz, promovendo um ambiente de trabalho harmonioso.
- Taxa de Comunicação Transparente: Mede o grau de transparéncia na comunicação, garantindo que as informações sejam compartilhadas de forma clara e honesta.
- Taxa de Uso de Canais de Comunicação: Avalia a utilização eficaz de canais de comunicação, como e-mails, reuniões, intranet e outros, para garantir que as mensagens cheguem ao público-alvo.
- Taxa de Resolução de Problemas por Meio da Comunicação: Monitora a eficácia da comunicação na resolução de problemas e na tomada de decisões informadas.
- Taxa de Retenção de Conhecimento: Mede a retenção de conhecimento dentro da equipe de TI por meio da comunicação eficaz e do compartilhamento de informações.
- Taxa de Comunicação Interdepartamental: Avalia a eficiência da comunicação entre a equipe de TI e outras áreas da organização, promovendo a colaboração e o alinhamento de esforços.

Esses KPIs são cruciais para monitorar e aprimorar a IT Communication Management, garantindo que a comunicação seja um elo vital entre a TI e outras partes da organização, contribuindo para a integração e o alinhamento de esforços em direção aos objetivos estratégicos da empresa.

Além disso, eles fortalecem a coesão da equipe de TI, criando um ambiente propício à inovação e ao progresso.

Exemplos de OKRs

A capability de IT Communication Management desempenha um papel crítico na gestão eficaz da comunicação dentro da equipe de TI e entre a TI e outras partes da organização.

Abaixo, exemplos de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) relacionados a esta capability:

Comunicação Interna na Equipe de TI

Objetivo: Melhorar a comunicação interna na equipe de TI para promover a colaboração e o entendimento mútuo.

- KR1: Realizar reuniões regulares de equipe para compartilhar atualizações e discussões importantes.
- KR2: Implementar uma plataforma de comunicação interna para facilitar a troca de informações entre os membros da equipe.
- KR3: Coletar feedback da equipe sobre a eficácia das práticas de comunicação interna e realizar melhorias com base nesse feedback.

Comunicação entre TI e Áreas de Negócio

Objetivo: Assegurar que a TI comunique-se de forma eficaz com as áreas de negócios e vice-versa, promovendo um entendimento mútuo das necessidades e planos.

- KR1: Realizar sessões de escuta ativa com representantes das áreas de negócios para compreender suas necessidades e desafios.
- KR2: Desenvolver um plano de comunicação que inclua a divulgação de iniciativas de TI para as áreas de negócios de forma clara e oportuna.
- KR3: Avaliar periodicamente a satisfação das áreas de negócios com a comunicação da TI e fazer ajustes conforme necessário.

Comunicação Integral e Bidirecional

Objetivo: Promover uma comunicação integral e bidirecional, onde a TI escute ativamente as áreas de negócios e comunique-se de forma eficaz em todos os

níveis.

- KR1: Implementar canais de comunicação bidirecional que permitam que as áreas de negócio forneçam feedback à TI.
- KR2: Realizar workshops e sessões de colaboração entre a TI e as áreas de negócio para alinhar estratégias e planos.
- KR3: Monitorar a qualidade e a eficácia da comunicação integral por meio de indicadores de feedback e satisfação.

Desenvolvimento de Habilidades de Comunicação

Objetivo: Capacitar a equipe de TI com habilidades de comunicação eficazes para garantir uma comunicação clara e assertiva.

- KR1: Identificar as habilidades de comunicação necessárias para a equipe de TI.
- KR2: Oferecer treinamentos e programas de desenvolvimento para aprimorar as habilidades de comunicação.
- KR3: Avaliar o progresso da equipe no desenvolvimento de habilidades de comunicação por meio de avaliações regulares.

Avaliação e Aprimoramento Contínuo da Comunicação

Objetivo: Avaliar e aprimorar continuamente as práticas de comunicação da TI para garantir sua eficácia.

- KR1: Realizar auditorias de comunicação para identificar áreas de melhoria.
- KR2: Implementar melhorias nas práticas de comunicação com base nas descobertas das auditorias.
- KR3: Medir regularmente a eficácia da comunicação por meio de indicadores-chave de desempenho e fazer ajustes conforme necessário.

Esses OKRs são essenciais para a capability de IT Communication Management, pois contribuem para uma comunicação eficaz tanto dentro da equipe de TI quanto entre a TI e as áreas de negócio.

A ênfase na comunicação integral, bidirecional e no desenvolvimento de habilidades de comunicação é fundamental para promover um entendimento mútuo e uma colaboração eficaz.

Além disso, a avaliação e o aprimoramento contínuo garantem que as práticas de comunicação sejam sempre adaptadas às necessidades em constante evolução da organização.

Critérios para Avaliação de Maturidade

A capability IT Communication Management, inserida na macro capability IT Governance e na camada IT Transformation, é essencial para garantir a gestão eficaz da comunicação dentro da equipe de TI e entre a TI e outras partes da organização.

Esta capability desempenha um papel fundamental na facilitação da colaboração e do entendimento mútuo, assegurando que informações importantes sejam compartilhadas de forma clara e oportuna.

Além disso, abrange uma perspectiva de comunicação abrangente, incluindo a escuta ativa das áreas de negócio pela área de Tecnologia, bem como a comunicação adequada dos planos e ações da TI.

Também aborda a comunicação interna na área de tecnologia, seja em uma abordagem top-down, bottom-up ou entre pares.

Segundo o modelo inspirado no CMMI, foram definidos cinco níveis de maturidade: Inexistente, Inicial, Definido, Gerenciado e Otimizado:

Nível de Maturidade Inexistente

- Não há processos formais de comunicação estabelecidos na equipe de TI.
- A comunicação entre a TI e outras partes da organização é caótica e desorganizada.
- A equipe de TI não possui conscientização sobre a importância da comunicação eficaz.
- Não são utilizadas ferramentas ou métodos para facilitar a comunicação.
- Não há mecanismos para coletar feedback sobre a qualidade da comunicação.

Nível de Maturidade Inicial

- Iniciativas incipientes de estabelecimento de processos de comunicação estão em andamento.
- A comunicação com outras partes da organização é irregular, mas está sendo reconhecida como importante.
- A conscientização sobre a importância da comunicação está começando a ser disseminada.
- Ferramentas básicas de comunicação são exploradas, mas de forma limitada.
- Alguns esforços iniciais são feitos para coletar feedback sobre a comunicação.

Nível de Maturidade Definido

- Processos de comunicação são definidos e documentados.
- A comunicação com outras partes da organização é formalizada e estruturada.
- A conscientização sobre a importância da comunicação é parte integrante da cultura organizacional.
- Ferramentas e métodos de comunicação são amplamente adotados.
- São estabelecidos mecanismos para coletar feedback regularmente sobre a qualidade da comunicação.

Nível de Maturidade Gerenciado

- Processos de comunicação são monitorados e refinados continuamente.
- A comunicação com outras partes da organização é gerenciada de forma proativa.
- A conscientização sobre a importância da comunicação está profundamente enraizada na organização.
- Ferramentas avançadas de comunicação são adotadas para melhorar a eficácia.
- Feedback sobre a qualidade da comunicação é usado para impulsionar

melhorias contínuas.

Nível de Maturidade Otimizado

- Processos de comunicação atingem um nível de excelência.
- A comunicação com outras partes da organização é altamente eficiente e eficaz.
- A conscientização sobre a importância da comunicação é intrínseca à cultura organizacional.
- Ferramentas e técnicas de comunicação de última geração são utilizadas.
- Feedback sobre a qualidade da comunicação é usado para aprimorar constantemente os processos.

A avaliação de maturidade da capability IT Communication Management é fundamental para garantir que a comunicação seja um ponto central na estratégia de TI, possibilitando uma colaboração eficaz e o compartilhamento de informações cruciais de maneira clara e oportuna.

À medida que a maturidade aumenta, a organização pode alcançar um nível mais alto de eficiência comunicativa, o que contribui para o sucesso global da TI e da empresa como um todo.

Convergência com Frameworks de Mercado

A capability IT Communication Management, inserida na macro capability IT Governance e na camada IT Transformation, é crucial para assegurar uma comunicação eficaz dentro da equipe de TI e entre a TI e outras partes da organização.

Esta capability não só promove o compartilhamento claro e oportuno de informações, facilitando a colaboração e o entendimento mútuo, mas também aborda a comunicação em todas as direções dentro da TI, seja top-down, bottom-up ou entre pares.

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: O COBIT enfatiza fortemente a governança de TI, onde a comunicação efetiva é um componente chave. Oferece estruturas para garantir que a comunicação dentro da TI seja alinhada com os objetivos organizacionais, demonstrando alta convergência com a capability de gerenciamento de comunicação em TI.

ITIL

- Nível de Convergência: Alto
- Racional: O ITIL, com seu foco na gestão de serviços de TI, requer uma comunicação eficaz para a entrega e o gerenciamento de serviços. A capacidade de comunicar eficientemente as necessidades e expectativas de serviço é fundamental, mostrando uma alta convergência com esta capability.

SAFe

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: O SAFe promove a comunicação eficaz como parte de sua abordagem ágil, particularmente na coordenação entre equipes ágeis. No entanto, seu foco é mais na entrega ágil do que na comunicação como uma disciplina gerencial, resultando em uma convergência média.

PMI

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: O PMI reconhece a importância da comunicação no gerenciamento de projetos. Embora não seja o foco principal, a comunicação efetiva é vital para o sucesso do gerenciamento de projetos,

sugerindo uma convergência média.

CMMI

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: O CMMI aborda a comunicação como parte de seus processos de melhoria, mas seu foco principal está na maturidade e na otimização dos processos, o que resulta em uma convergência média com a capability de comunicação em TI.

TOGAF

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: O TOGAF centra-se na arquitetura empresarial, onde a comunicação é importante, mas não é o foco principal. A convergência é baixa, pois a capability de comunicação em TI é mais ampla do que as práticas de comunicação na arquitetura empresarial.

DevOps SRE

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: O DevOps SRE valoriza a comunicação como parte da cultura de colaboração entre desenvolvimento e operações. No entanto, seu enfoque é mais na automação e na eficiência operacional, resultando em uma convergência média.

NIST

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: O NIST foca em padrões de segurança e conformidade, onde a comunicação é um aspecto, mas não central. A convergência é baixa, pois o NIST não se concentra especificamente no gerenciamento de comunicação em TI.

Six Sigma

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: O Six Sigma inclui a comunicação como parte de suas práticas de melhoria de qualidade e eficiência. Embora não seja o foco principal, a comunicação eficaz é um facilitador para a aplicação das práticas Six Sigma, resultando em convergência média.

Lean IT

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: Lean IT promove a comunicação eficiente como parte de sua abordagem para eliminar desperdícios e melhorar os processos. A comunicação é importante, mas não é o foco principal da metodologia, portanto, a convergência é média.

IT Communication Management desempenha um papel vital na garantia de que as informações sejam compartilhadas de forma eficaz dentro da TI e entre a TI e outras áreas da organização, facilitando a tomada de decisões baseada em informações e promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e compreensivo.

A interação desta capability com os frameworks de mercado especializados evidencia seu papel crítico na gestão eficaz da TI e no alinhamento com as estratégias e objetivos organizacionais.

Processos e Atividades

Develop Communication Strategy

Desenvolver uma estratégia para promover a comunicação interna e externa da TI é fundamental para garantir que todas as partes interessadas estejam informadas e alinhadas com os objetivos organizacionais.

Este processo envolve a criação de um plano estratégico de comunicação que define as

metas, os públicos-alvo, as mensagens-chave e os canais de comunicação a serem utilizados.

A estratégia deve ser baseada nas necessidades específicas da organização e deve considerar a diversidade de stakeholders, incluindo colaboradores, clientes e parceiros externos.

Além disso, a estratégia deve incluir um plano de implementação detalhado, com cronogramas, recursos necessários e métricas para avaliar a eficácia das iniciativas de comunicação.

A colaboração com outras áreas de TI e de negócios é essencial para garantir que a estratégia seja abrangente e eficaz.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Anual

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Identify Stakeholders	Identificar os principais stakeholders da comunicação interna e externa.	Feedback de stakeholders, organograma	Lista de stakeholders	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
2	Define Communication Objectives	Definir os objetivos de comunicação alinhados com a estratégia organizacional.	Estratégia organizacional, feedback de stakeholders	Objetivos de comunicação definidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

3	Develop Key Messages	Desenvolver as mensagens-chave para cada público-alvo identificado.	Objetivos de comunicação, lista de stakeholders	Mensagens-chave desenvolvidas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
4	Select Communication Channels	Selecionar os canais de comunicação mais apropriados para cada público-alvo.	Mensagens-chave, lista de stakeholders	Canais de comunicação selecionados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
5	Develop Implementation Plan	Desenvolver um plano de implementação detalhado para a estratégia de comunicação.	Canais de comunicação, objetivos de comunicação	Plano de implementação desenvolvido	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

Identify Communication Goals

Identificar os objetivos de comunicação entre as diversas áreas de TI e com áreas externas é essencial para alinhar a comunicação com as metas estratégicas da organização.

Este processo envolve a análise das necessidades de comunicação de cada área, a definição de metas claras e específicas para cada público-alvo, e a determinação dos resultados esperados.

Os objetivos de comunicação devem ser SMART (específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais) para assegurar que possam ser efetivamente monitorados e

avaliados.

A participação das partes interessadas é crucial para garantir que os objetivos atendam às suas expectativas e necessidades.

Além disso, este processo deve considerar os desafios e oportunidades de comunicação específicos da organização.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Anual

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Assess Communication Needs	Avaliar as necessidades de comunicação de cada área da TI e stakeholders externos.	Feedback de stakeholders, análise de necessidades	Necessidades de comunicação avaliadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
2	Define SMART Objectives	Definir objetivos de comunicação que sejam específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais (SMART).	Análise de necessidades, feedback de stakeholders	Objetivos SMART definidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

3	Align Objectives with Strategy	Alinhar os objetivos de comunicação com a estratégia organizacional e de TI.	Objetivos SMART, estratégia organizacional	Objetivos alinhados com a estratégia	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
4	Establish Measurement Criteria	Estabelecer critérios e métricas para medir o sucesso dos objetivos de comunicação.	Objetivos alinhados com a estratégia	Critérios de medição estabelecidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
5	Communicate Goals to Stakeholders	Comunicar os objetivos de comunicação para todas as partes interessadas.	Critérios de medição estabelecidos	Objetivos comunicados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

Implement Communication Channels

Implementar canais de comunicação, como intranet, newsletters e plataformas de mensagens instantâneas, é crucial para assegurar que as informações sejam transmitidas de forma eficaz e oportuna.

Este processo envolve a seleção, configuração e lançamento de ferramentas e plataformas de comunicação que atendam às necessidades específicas da organização e dos seus stakeholders.

A implementação deve considerar a facilidade de uso, a segurança da informação e a integração com os sistemas existentes.

Além disso, deve incluir a formação dos usuários e a criação de diretrizes claras sobre o uso adequado dos canais de comunicação.

A avaliação contínua da eficácia dos canais é necessária para realizar ajustes e melhorias conforme necessário.

- PDCA focus: Do
- Periodicidade: Contínua

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Select Communication Tools	Selecionar as ferramentas de comunicação mais adequadas para a organização.	Feedback de stakeholders, análise de necessidades	Ferramentas de comunicação selecionadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
2	Configure Communication Platforms	Configurar as plataformas de comunicação selecionadas de acordo com as necessidades da organização.	Ferramentas selecionadas	Plataformas configuradas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

3	Launch Communication Channels	Lançar os canais de comunicação e disponibilizá-los para os usuários.	Plataformas configuradas	Canais de comunicação lançados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
4	Train Users	Treinar os usuários no uso adequado dos canais de comunicação implementados.	Canais de comunicação lançados	Usuários treinados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
5	Create Usage Guidelines	Criar diretrizes claras sobre o uso adequado dos canais de comunicação.	Usuários treinados	Diretrizes de uso criadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

Monitor Communication Effectiveness

Monitorar continuamente a eficácia das iniciativas de comunicação utilizando indicadores-chave de desempenho (KPIs) é essencial para garantir que as metas de comunicação sejam atingidas.

Este processo envolve a coleta e análise de dados de desempenho dos canais de comunicação, incluindo métricas como taxa de abertura de e-mails, engajamento nas

plataformas de intranet, e feedback dos usuários.

A partir dessa análise, é possível identificar pontos fortes e áreas de melhoria nas iniciativas de comunicação.

A transparência na comunicação dos resultados e a utilização de feedback contínuo são fundamentais para ajustar e melhorar as estratégias de comunicação de forma contínua.

- PDCA focus: Check
- Periodicidade: Trimestral

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Collect Communication Data	Coletar dados de desempenho dos canais de comunicação implementados.	Dados de desempenho, feedback de usuários	Dados de comunicação coletados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
2	Analyze Communication Metrics	Analizar as métricas de desempenho dos canais de comunicação.	Dados de comunicação coletados	ANÁLISE das métricas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

3	Conduct Communication Reviews	Realizar revisões periódicas de comunicação com as equipes de TI.	Análise das métricas	Relatórios de comunicação	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
4	Communicate Results	Comunicar os resultados das análises de desempenho para as partes interessadas.	Relatórios de comunicação	Resultados comunicados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
5	Identify Improvement Areas	Identificar áreas de melhoria na comunicação com base nos resultados monitorados.	Resultados comunicados	Oportunidades de melhoria identificadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

Review and Optimize Communication Strategy

Revisar e otimizar a estratégia de comunicação com base nos resultados e feedbacks obtidos é essencial para garantir a melhoria contínua e a eficácia das iniciativas de comunicação.

Este processo envolve a análise dos resultados das avaliações de comunicação, a incorporação de feedback das partes interessadas e a implementação de mudanças necessárias para melhorar a estratégia de comunicação.

A revisão deve considerar as melhores práticas do setor, bem como as lições aprendidas de ciclos anteriores, para assegurar que as mudanças implementadas estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

A comunicação das atualizações é fundamental para garantir que todas as partes interessadas estejam cientes das mudanças e possam se adaptar adequadamente.

- PDCA focus: Act
- Periodicidade: Semestral

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Evaluate Current Strategy	Avaliar criticamente a estratégia de comunicação atual.	Resultados de avaliações, feedback de stakeholders	Relatório de avaliação da estratégia atual	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
2	Identify Strategy Improvements	Identificar melhorias na estratégia de comunicação.	Relatório de avaliação da estratégia atual	Áreas de aprimoramento identificadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

3	Develop Improvement Plan	Desenvolver um plano detalhado para melhorar a estratégia de comunicação.	Áreas de aprimoramento identificadas	Plano de melhoria desenvolvido	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
4	Implement Strategy Improvements	Implementar as melhorias conforme o plano desenvolvido.	Plano de melhoria desenvolvido	Melhorias implementadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
5	Communicate Strategy Updates	Comunicar as atualizações da estratégia de comunicação para as partes interessadas.	Melhorias implementadas	Atualizações comunicadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation