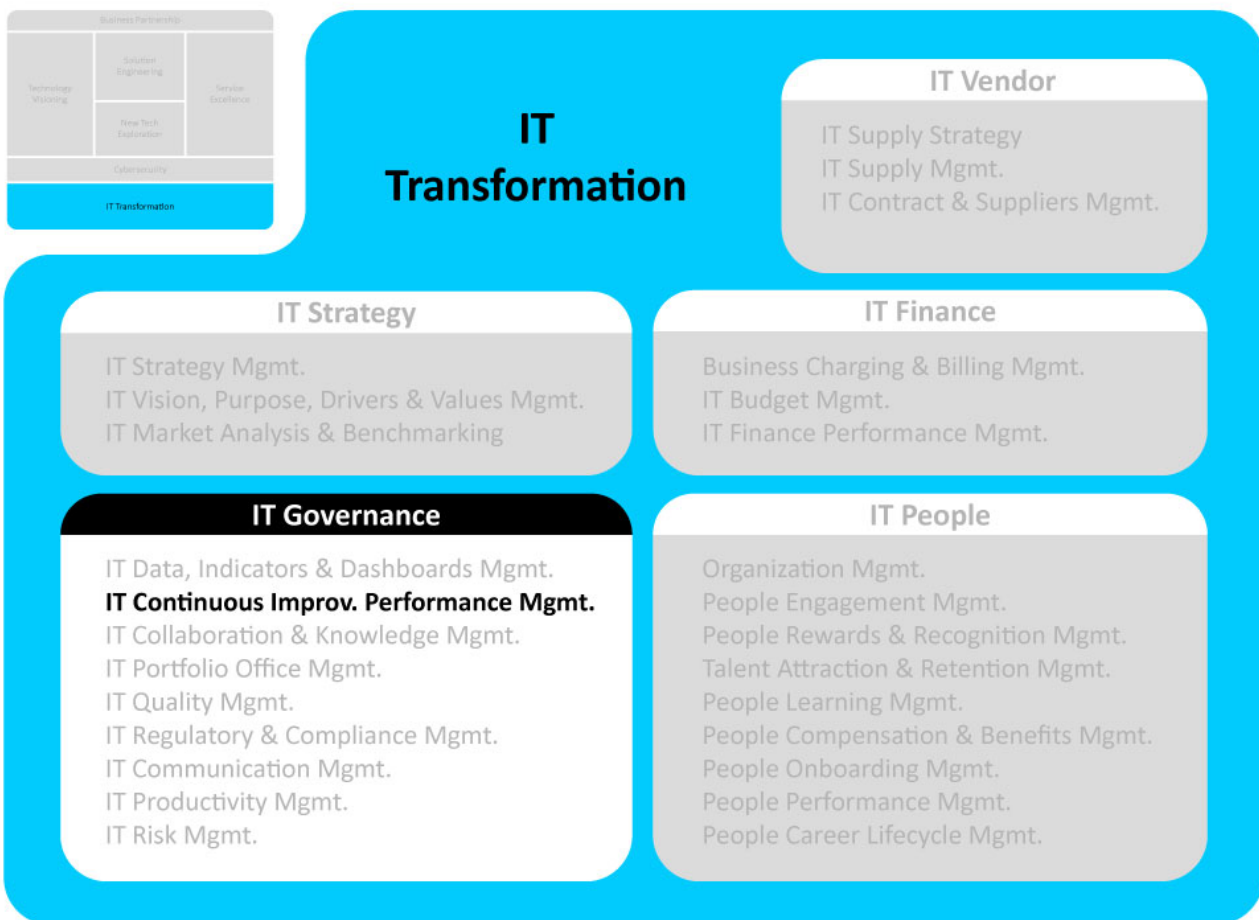




What IT needs to be ready

CIO Codex Asset & Capability Framework

CIO Codex IT Reference Model



A capability de IT Continuous Improvement & Performance Management, integrante da macro capability IT Governance e parte da camada IT Transformation no CIO Codex Capability Framework, desempenha um papel crucial na garantia de que a TI não apenas atenda às necessidades organizacionais, mas também continue evoluindo e aprimorando seus processos e serviços.

Esta capability adota uma abordagem de melhoria contínua orientada por dados e feedback, impulsionando eficiência, eficácia e qualidade nas operações de TI, contribuindo para o sucesso global da organização.

Inspirada na máxima de William Deming sobre a importância da medição e gerenciamento para o sucesso, essa capability enfatiza a coleta e análise de dados,

assim como a efetiva tomada de decisões e execução de ações com base nesses dados.

Os conceitos fundamentais desta capability incluem a Melhoria Contínua, que visa aperfeiçoar processos, serviços e produtos de maneira constante, a Gestão de Desempenho, focada no monitoramento e análise do desempenho de TI em relação aos objetivos estratégicos, a Eficiência e Eficácia, que são essenciais para a melhoria contínua, o Benchmarking, que compara o desempenho da organização com os líderes do setor, e o Feedback Contínuo, que coleta e analisa regularmente opiniões de usuários e stakeholders para orientar melhorias.

As características desta capability envolvem a Identificação de Oportunidades de Melhoria, a Implementação de Mudanças, o Monitoramento Proativo, o Aprendizado Organizacional, e o Alinhamento Estratégico com os objetivos da organização.

O propósito principal da IT Continuous Improvement & Performance Management é promover a melhoria contínua dos processos e serviços de TI, aumentando a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços, o que contribui significativamente para a eficiência operacional, inovação e vantagem competitiva da organização.

Os objetivos centrais desta capability, dentro do CIO Codex Capability Framework, incluem a Identificação de Oportunidades de Melhoria, a Implementação de Melhorias, o Monitoramento de Desempenho, e a Garantia de Qualidade dos serviços de TI.

O impacto desta capability na tecnologia é extenso, afetando a Infraestrutura, a Arquitetura, os Sistemas, o Modelo Operacional e a Cybersecurity. A identificação de oportunidades de melhoria pode levar a mudanças na infraestrutura de TI, exigindo atualizações ou otimizações.

As melhorias nos processos e serviços de TI podem impactar a arquitetura, requerendo adaptações. A implementação de melhorias pode envolver atualizações ou modificações nos sistemas para aprimorar o desempenho e a eficiência.

A busca por melhoria contínua pode influenciar o modelo operacional da equipe de TI, promovendo práticas mais eficazes e alinhadas com as metas estratégicas.

A melhoria contínua também inclui aprimoramentos na segurança cibernética, com foco na identificação de vulnerabilidades e na implementação de medidas de mitigação.

Em resumo, a IT Continuous Improvement & Performance Management é uma capability essencial para qualquer organização que busca não apenas atender às demandas atuais, mas também se preparar para desafios futuros através de uma abordagem sistemática e orientada por dados para a melhoria contínua.

Esta capability não apenas fortalece a eficiência operacional e a qualidade dos serviços

de TI, mas também alinha as operações de TI com as estratégias e objetivos organizacionais, garantindo uma contribuição efetiva para o sucesso empresarial no dinâmico mercado de tecnologia da informação.

Conceitos e Características

A capability de IT Continuous Improvement & Performance Management desempenha um papel vital na garantia de que a TI não apenas atenda às necessidades da organização, mas também continue a evoluir e aprimorar seus processos e serviços.

Através de uma abordagem de melhoria contínua baseada em dados e feedback, essa capability impulsiona a eficiência, a eficácia e a qualidade das operações de TI, contribuindo para o sucesso global da organização.

Conceitos

- **Melhoria Contínua:** É uma abordagem que busca constantemente aprimorar os processos, serviços e produtos. Em TI, isso significa identificar oportunidades de melhoria e implementar mudanças incrementais e graduais.
- **Gestão de Desempenho:** Envolve o monitoramento, medição e análise do desempenho de TI em relação aos objetivos estratégicos da organização.
- **Eficiência e Eficácia:** Eficiência refere-se a fazer mais com menos recursos, enquanto eficácia está relacionada a alcançar os resultados desejados. Esses conceitos são centrais para a melhoria contínua.
- **Benchmarking:** É a prática de comparar o desempenho e os processos de TI com os líderes do setor para identificar áreas de melhoria.
- **Feedback Contínuo:** Envolve a coleta e análise regular de feedback dos usuários e partes interessadas para orientar as melhorias.

Características

- **Identificação de Oportunidades:** A capability identifica oportunidades de melhoria com base em dados, feedback e benchmarking.
- **Implementação de Mudanças:** Após identificar oportunidades, são

planejadas e implementadas mudanças nos processos e serviços de TI.

- **Monitoramento Proativo:** O desempenho é monitorado de forma proativa para identificar desvios e problemas em tempo real.
- **Aprendizado Organizacional:** A organização aprende com os sucessos e fracassos das iniciativas de melhoria, incorporando lições aprendidas.
- **Alinhamento Estratégico:** As melhorias são alinhadas com os objetivos estratégicos da organização, garantindo que a TI contribua efetivamente para o sucesso empresarial.

Propósito e Objetivos

A IT Continuous Improvement & Performance Management é uma capability de extrema importância dentro da governança de TI, pois seu propósito central é promover a melhoria contínua dos processos e serviços de TI.

Essa capability desempenha um papel fundamental em aumentar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços de TI, contribuindo significativamente para a eficiência operacional, inovação e vantagem competitiva da organização.

Objetivos

Dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, os principais objetivos da IT Continuous Improvement & Performance Management incluem:

- **Identificação de Oportunidades de Melhoria:** Identificar constantemente áreas em que os processos e serviços de TI podem ser aprimorados, seja por meio de otimizações operacionais, automação ou outras melhorias.
- **Implementação de Melhorias:** Desenvolver e implementar planos de ação para colocar em prática as melhorias identificadas, garantindo uma abordagem sistemática para a melhoria contínua.
- **Monitoramento de Desempenho:** Estabelecer indicadores chave de desempenho (KPIs) e métricas para monitorar o desempenho dos serviços de TI, garantindo que eles estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização.
- **Garantia de Qualidade:** Assegurar que os serviços de TI atendam aos padrões de qualidade estabelecidos, atendendo às expectativas dos

usuários e partes interessadas.

Impacto na Tecnologia

A IT Continuous Improvement & Performance Management tem um impacto direto e abrangente na tecnologia em várias dimensões:

- **Infraestrutura:** Ao identificar oportunidades de melhoria, essa capability pode afetar a infraestrutura de TI, levando a atualizações, expansões ou otimizações necessárias.
- **Arquitetura:** Melhorias nos processos e serviços de TI podem impactar a arquitetura, exigindo adaptações para acomodar as mudanças.
- **Sistemas:** A implementação de melhorias pode envolver atualizações ou modificações nos sistemas de TI para melhorar o desempenho e a eficiência.
- **Modelo Operacional:** A busca pela melhoria contínua pode influenciar o modelo operacional da equipe de TI, promovendo práticas mais eficazes e alinhadas com as metas estratégicas.
- **Cybersecurity:** A melhoria contínua inclui aprimoramentos na segurança cibernética, como identificação de vulnerabilidades e implementação de medidas de mitigação.

Roadmap de Implementação

A capability de IT Continuous Improvement & Performance Management é uma pedra angular da governança de TI e desempenha um papel vital na garantia de que a área de TI evolua constantemente, buscando eficiência, eficácia e qualidade em seus processos e serviços.

Para implementar essa capability de forma eficaz, é essencial seguir um roadmap estruturado que leve em consideração os princípios do CIO Codex Capability Framework.

Abaixo, as principais etapas desse roadmap:

- **Avaliação Inicial:** Realize uma avaliação completa dos processos de TI,

identificando áreas de oportunidade de melhoria. Mapeie as métricas e indicadores de desempenho existentes para compreender a situação atual.

- **Definição de Objetivos:** Estabeleça objetivos claros para a melhoria contínua, alinhados com os objetivos estratégicos da organização. Determine quais métricas e KPIs são mais relevantes para medir o sucesso da IT Continuous Improvement & Performance Management.
- **Engajamento das Partes Interessadas:** Envolve todas as partes interessadas, desde líderes de TI até usuários finais, para garantir alinhamento e apoio. Comunique a importância da melhoria contínua e da gestão de desempenho de TI.
- **Identificação de Oportunidades:** Utilize dados, feedback dos usuários e benchmarking para identificar oportunidades de melhoria nos processos e serviços de TI. Priorize essas oportunidades com base em seu impacto potencial e na viabilidade de implementação.
- **Desenvolvimento de Planos de Ação:** Crie planos de ação detalhados para implementar as melhorias identificadas. Defina responsabilidades, prazos e recursos necessários para cada plano.
- **Implementação de Mudanças:** Execute os planos de ação, implementando as melhorias de forma gradual e controlada. Monitore de perto a implementação e faça ajustes conforme necessário.
- **Monitoramento de Desempenho:** Estabeleça indicadores chave de desempenho (KPIs) e métricas para monitorar o desempenho dos processos e serviços de TI. Utilize ferramentas de monitoramento em tempo real para identificar desvios e problemas rapidamente.
- **Aprendizado Organizacional:** Promova uma cultura de aprendizado organizacional, onde as lições aprendidas com as iniciativas de melhoria sejam compartilhadas e incorporadas. Realize revisões pós-implementação para avaliar o impacto das mudanças.
- **Alinhamento Estratégico:** Garanta que todas as melhorias estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. Avalie regularmente a relevância das melhorias à medida que a estratégia evolui.
- **Comunicação Efetiva:** Comunique regularmente o progresso das iniciativas de melhoria para todas as partes interessadas. Destaque os benefícios alcançados e as melhorias nos serviços de TI.
- **Garantia de Qualidade:** Implemente processos de garantia de qualidade para assegurar que os serviços de TI atendam aos padrões estabelecidos.

Realize auditorias periódicas para verificar a conformidade.

- **Feedback Contínuo:** Estabeleça um mecanismo robusto de coleta e análise de feedback dos usuários e partes interessadas. Use esse feedback para orientar as melhorias contínuas e ajustar os planos de ação.

A implementação bem-sucedida da IT Continuous Improvement & Performance Management requer um compromisso contínuo com a melhoria e uma abordagem baseada em dados e feedback.

Esse roadmap fornece uma estrutura sólida para promover a melhoria constante dos processos e serviços de TI, contribuindo para a eficiência operacional e a excelência da organização como um todo.

Melhores Práticas de Mercado

Dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, a capability de IT Continuous Improvement & Performance Management desempenha um papel essencial na governança de TI, focada em impulsionar a melhoria contínua dos processos e serviços de TI.

Para alcançar excelência nessa capability, é fundamental aplicar as melhores práticas de mercado.

A seguir, as principais melhores práticas nesse domínio:

- **Estabelecimento de uma Cultura de Melhoria Contínua:** Promova uma cultura organizacional que valorize a melhoria contínua, encorajando todos os membros da equipe a identificar oportunidades de aprimoramento e contribuir com ideias para aperfeiçoar processos e serviços.
- **Definição de Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) e Objectives and Key Results (OKRs):** Estabeleça KPIs e OKRs relevantes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização. Esses indicadores devem ser mensuráveis e específicos para medir o desempenho dos processos de TI.
- **Implementação de Metodologias de Melhoria:** Adote metodologias de melhoria comprovadas, como o Six Sigma ou Lean IT, para guiar as iniciativas de melhoria contínua. Essas metodologias fornecem estruturas

sólidas para identificar e resolver problemas.

- **Feedback Contínuo dos Usuários:** Estabeleça canais eficazes de comunicação com os usuários e partes interessadas para coletar feedback regular sobre a qualidade dos serviços de TI. Utilize esse feedback para orientar as melhorias.
- **Análise de Dados e Benchmarking:** Utilize análises de dados avançadas para identificar tendências e oportunidades de melhoria. Além disso, compare o desempenho de TI com organizações de referência no setor (benchmarking) para identificar lacunas.
- **Priorização de Iniciativas de Melhoria:** Avalie cuidadosamente as oportunidades de melhoria identificadas e priorize aquelas que terão o maior impacto nos objetivos estratégicos da organização.
- **Gestão de Projetos Eficiente:** Implemente práticas eficazes de gerenciamento de projetos para garantir que as iniciativas de melhoria sejam planejadas, executadas e monitoradas de forma eficiente e eficaz.
- **Aprendizado Organizacional:** Estabeleça um ciclo de aprendizado organizacional, onde as lições aprendidas com as iniciativas de melhoria são documentadas e compartilhadas para evitar a repetição de erros e promover melhores práticas.
- **Comunicação Transparente:** Mantenha uma comunicação transparente com todas as partes interessadas, informando sobre o progresso das iniciativas de melhoria e os resultados alcançados.
- **Alinhamento Estratégico:** Garanta que todas as iniciativas de melhoria estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da organização, de modo a direcionar os esforços de melhoria para áreas que realmente impactam o sucesso da empresa.

A aplicação dessas melhores práticas de mercado em IT Continuous Improvement & Performance Management é fundamental para impulsionar a eficiência, eficácia e qualidade dos processos e serviços de TI.

Ao criar uma cultura de melhoria contínua, definir KPIs relevantes, utilizar metodologias comprovadas e priorizar iniciativas estratégicas, as organizações podem colher os benefícios da melhoria constante de suas operações de TI.

Desafios Atuais

A Capability de IT Continuous Improvement & Performance Management desempenha um papel vital na governança de TI, buscando constantemente aprimorar os processos, serviços e produtos de TI.

No entanto, ao adotar e integrar essa capability em seus processos de negócios e operações de TI, as organizações enfrentam diversos desafios atuais de mercado, seguindo as melhores práticas do setor.

Abaixo, são apresentados os principais desafios que as organizações enfrentam no contexto do CIO Codex Capability Framework:

- **Identificação Precisa de Oportunidades de Melhoria:** Identificar oportunidades de melhoria relevantes e alinhadas com os objetivos estratégicos da organização pode ser um desafio, exigindo uma análise detalhada e uma compreensão profunda dos processos de TI.
- **Implementação Eficiente de Mudanças:** Após identificar oportunidades de melhoria, a implementação eficiente das mudanças requer planejamento cuidadoso, coordenação e gestão de recursos.
- **Coleta e Análise de Dados de Desempenho:** A coleta e análise de dados de desempenho de TI podem ser complexas, exigindo sistemas adequados e expertise em análise de dados.
- **Integração com a Estratégia de Negócios:** Garantir que as melhorias estejam alinhadas com a estratégia de negócios e contribuam para os objetivos estratégicos da organização é um desafio constante.
- **Promoção de uma Cultura de Melhoria Contínua:** Estabelecer uma cultura organizacional que valorize e promova a melhoria contínua pode ser resistente à mudança e requer liderança eficaz.
- **Monitoramento Proativo do Desempenho:** Monitorar proativamente o desempenho de TI em tempo real para identificar desvios e problemas requer ferramentas e processos eficazes.
- **Aprendizado Organizacional:** Capturar e incorporar lições aprendidas com iniciativas anteriores de melhoria é crucial para evitar a repetição de erros.
- **Avaliação de Impacto:** Avaliar o impacto real das melhorias implementadas em termos de eficiência, eficácia e qualidade dos serviços de TI é um desafio complexo.

- **Manutenção da Qualidade:** Assegurar que os serviços de TI atendam consistentemente aos padrões de qualidade estabelecidos é uma tarefa contínua.
- **Equilíbrio entre Eficiência e Eficácia:** Encontrar o equilíbrio adequado entre fazer mais com menos recursos (eficiência) e alcançar os resultados desejados (eficácia) é um desafio constante na melhoria contínua.

Esses desafios destacam a importância crítica da IT Continuous Improvement & Performance Management na governança de TI e no sucesso global da organização.

Superá-los requer não apenas a implementação de processos e ferramentas adequados, mas também a criação de uma cultura organizacional que valorize a melhoria contínua e promova a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços de TI.

A capacidade de identificar oportunidades, implementar mudanças eficientes e monitorar o desempenho de TI de forma proativa é fundamental para o aprimoramento contínuo e o alinhamento estratégico com os objetivos de negócios.

Tendências para o Futuro

A capability de IT Continuous Improvement & Performance Management desempenha um papel essencial na governança de TI, garantindo que a TI não apenas atenda às necessidades da organização, mas também continue a evoluir e aprimorar seus processos e serviços.

Para antecipar seu desenvolvimento futuro, é fundamental considerar as tendências e expectativas do mercado.

Abaixo, as principais tendências futuras no contexto do CIO Codex Capability Framework:

- **Automatização Avançada:** A automação será ainda mais integrada às operações de TI, permitindo a identificação e correção automática de problemas, melhorando a eficiência e a qualidade dos serviços.
- **Machine Learning para Melhoria Contínua:** A aplicação de técnicas de machine learning será amplamente utilizada na análise de dados para identificar oportunidades de melhoria de forma mais precisa e proativa.
- **Automação de Processos Robóticos (RPA):** A RPA será aplicada em

processos de TI, acelerando a execução de tarefas rotineiras e liberando recursos para atividades de maior valor agregado.

- DevOps e Integração Contínua: A adoção de práticas DevOps e integração contínua se tornará ainda mais comum, acelerando o ciclo de desenvolvimento e permitindo entregas mais rápidas e confiáveis.
- Foco na Experiência do Usuário: A melhoria contínua se concentrará cada vez mais na experiência do usuário, com análises detalhadas para identificar pontos de atrito e aprimorar a satisfação.
- Automatização de Aprendizado de Máquina: A automatização será aplicada até mesmo no treinamento de modelos de machine learning, agilizando o processo de desenvolvimento.
- Análise de Big Data: O uso de análise de big data permitirá a identificação de tendências e oportunidades de melhoria em volumes massivos de dados.
- Abordagem Ágil para Melhoria: A melhoria contínua adotará cada vez mais uma abordagem ágil, permitindo adaptações rápidas às mudanças nas necessidades da organização.
- Inteligência de Negócios e Analytics Avançados: A capacidade de análise avançada de dados se tornará fundamental para identificar insights estratégicos e guiar melhorias.
- Colaboração Interdepartamental: A colaboração estreita entre departamentos se tornará mais comum, com a TI trabalhando em conjunto com outras áreas para identificar oportunidades de melhoria.

Essas tendências refletem a crescente importância da IT Continuous Improvement & Performance Management como uma capability estratégica na governança de TI, impulsionando a eficiência, eficácia e qualidade das operações de TI e contribuindo para o sucesso global da organização.

KPIs Usuais

A capability de IT Continuous Improvement & Performance Management desempenha um papel crucial na governança de TI, garantindo que a TI não apenas atenda às necessidades da organização, mas também continue a evoluir e aprimorar seus processos e serviços.

Para medir eficazmente o desempenho dessa capability, é fundamental acompanhar os KPIs apropriados que refletem o sucesso na promoção da melhoria contínua e no gerenciamento do desempenho de TI.

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

- Taxa de Identificação de Oportunidades de Melhoria: Mede a eficácia da capability em identificar oportunidades de melhoria nos processos e serviços de TI.
- Taxa de Implementação de Mudanças: Avalia a capacidade de planejar e executar com sucesso as mudanças identificadas para promover a melhoria contínua.
- Taxa de Alinhamento com Objetivos Estratégicos: Mede o grau de alinhamento das melhorias realizadas com os objetivos estratégicos da organização.
- Índice de Eficiência Operacional: Avalia a eficiência dos processos de TI, buscando fazer mais com menos recursos.
- Taxa de Monitoramento Proativo: Mede a capacidade de monitorar proativamente o desempenho dos serviços de TI e identificar desvios em tempo real.
- Taxa de Aprendizado Organizacional: Avalia como a organização aprende com as experiências de sucesso e fracasso das iniciativas de melhoria.
- Taxa de Utilização de Benchmarking: Mede a prática de comparar o desempenho e os processos de TI com líderes do setor para identificar áreas de melhoria.
- Taxa de Identificação de Desvios de Qualidade: Avalia a capacidade de identificar desvios em relação aos padrões de qualidade estabelecidos.
- Taxa de Cumprimento de Metas de Desempenho: Mede a capacidade de alcançar as metas de desempenho estabelecidas com base nos indicadores chave.
- Índice de Satisfação do Usuário: Avalia a satisfação dos usuários finais com os serviços de TI após a implementação das melhorias.
- Taxa de Redução de Custos: Mede a capacidade de reduzir custos operacionais por meio das melhorias implementadas.
- Taxa de Conformidade com Padrões e Regulamentações: Avalia o cumprimento de padrões e regulamentações relevantes após as

melhorias.

- Taxa de Adoção de Melhores Práticas: Mede a adesão às melhores práticas na busca pela melhoria contínua.
- Taxa de Efetividade da Comunicação de Mudanças: Avalia o quão eficazmente as mudanças são comunicadas aos envolvidos.
- Taxa de Impacto nas Metas Estratégicas: Mede o impacto positivo das melhorias implementadas nas metas estratégicas da organização.

Esses KPIs desempenham um papel fundamental na avaliação do desempenho da IT Continuous Improvement & Performance Management.

Eles permitem que as organizações meçam a eficácia das iniciativas de melhoria, garantindo que os processos e serviços de TI estejam alinhados com os objetivos estratégicos e contribuam para o sucesso global da organização.

Exemplos de OKRs

A capability de IT Continuous Improvement & Performance Management na macro capability IT Governance da camada IT Transformation desempenha um papel fundamental na melhoria contínua dos processos e serviços de TI.

Ela se baseia nos dados coletados e gerenciados pela capability IT Data, Indicators & Dashboards Management para identificar e implementar melhorias que aumentem a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços de TI.

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

Identificação de Oportunidades de Melhoria

Objetivo: Identificar oportunidades de melhoria nos processos e serviços de TI.

- KR1: Realizar análises regulares dos indicadores-chave de desempenho para identificar áreas que precisam de melhorias.
- KR2: Coletar feedback dos usuários e das equipes internas de TI para identificar oportunidades de aprimoramento.
- KR3: Realizar revisões de processos para identificar gargalos e ineficiências.

Implementação de Melhorias de Processo

Objetivo: Implementar melhorias identificadas nos processos de TI.

- KR1: Definir planos de ação claros para implementar as melhorias identificadas.
- KR2: Acompanhar a implementação das melhorias e garantir que elas sejam concluídas conforme o planejado.
- KR3: Avaliar o impacto das melhorias implementadas nos indicadores de desempenho.

Monitoramento Contínuo de Desempenho

Objetivo: Realizar um monitoramento contínuo do desempenho dos processos e serviços de TI.

- KR1: Estabelecer indicadores-chave de desempenho (KPIs) para acompanhar o desempenho dos processos.
- KR2: Automatizar o monitoramento dos KPIs e garantir que os dados sejam atualizados em tempo real.
- KR3: Configurar alertas para notificar sobre desvios significativos nos KPIs.

Garantia de Alinhamento com Objetivos Estratégicos

Objetivo: Assegurar que as melhorias de TI estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

- KR1: Revisar regularmente as metas de melhoria para garantir que estejam alinhadas com a estratégia de negócios.
- KR2: Comunicar de forma clara como as melhorias contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos.
- KR3: Realizar avaliações de impacto para medir o quanto as melhorias estão contribuindo para os objetivos estratégicos.

Promoção da Cultura de Melhoria Contínua

Objetivo: Promover uma cultura de melhoria contínua dentro da equipe de TI.

- KR1: Realizar treinamentos e workshops sobre práticas de melhoria contínua.
- KR2: Reconhecer e recompensar as contribuições para a melhoria contínua por parte dos membros da equipe.
- KR3: Estabelecer um processo formal para coletar e implementar sugestões de melhoria dos funcionários.

Avaliação de Sucesso da Melhoria Contínua

Objetivo: Avaliar o sucesso das iniciativas de melhoria contínua em TI.

- KR1: Definir critérios claros de sucesso para cada iniciativa de melhoria.
- KR2: Realizar avaliações periódicas para medir o progresso em direção aos objetivos de melhoria.
- KR3: Documentar os casos de sucesso e lições aprendidas com as iniciativas de melhoria.

Garantir a Eficiência e Eficácia dos Serviços de TI

Objetivo: Garantir que os serviços de TI sejam entregues de forma eficiente e eficaz.

- KR1: Implementar processos de revisão de serviços para identificar áreas de melhoria.
- KR2: Estabelecer padrões de qualidade para os serviços de TI e monitorar o cumprimento desses padrões.
- KR3: Coletar feedback dos usuários para avaliar a satisfação com os serviços de TI.

Por meio desses OKRs, a capability de IT Continuous Improvement & Performance Management busca promover uma cultura de melhoria contínua, garantir a eficiência e eficácia dos serviços de TI e contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Ela utiliza os dados e indicadores-chave de desempenho coletados pela capability de IT

Data, Indicators & Dashboards Management para orientar as melhorias e monitorar seu impacto.

Critérios para Avaliação de Maturidade

A capability IT Continuous Improvement & Performance Management, inserida na macro capability IT Governance e na camada IT Transformation, desempenha um papel crucial na melhoria contínua dos processos e serviços de TI.

Seu foco está na identificação e implementação de melhorias para aumentar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços de TI, além de monitorar o desempenho para garantir que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

A avaliação de maturidade dessa capability é essencial para garantir que a TI esteja alinhada com os objetivos de negócios e para promover a excelência operacional.

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

Nível de Maturidade Inexistente

- Não há processo formal de melhoria contínua em vigor.
- Ausência de registro de incidentes ou problemas.
- Falta de monitoramento de desempenho de TI.
- Não existem ações corretivas ou preventivas implementadas.
- Não há documentação de processos de melhoria.

Nível de Maturidade Inicial

- Processo informal de melhoria contínua em desenvolvimento.
- Incidentes e problemas são registrados, mas de forma ad-hoc.
- Alguns indicadores de desempenho são monitorados.
- Algumas ações corretivas ou preventivas são tomadas.
- Documentação básica de processos de melhoria é criada.

Nível de Maturidade Definido

- Processo formal de melhoria contínua é definido e documentado.
- Incidentes e problemas são registrados e categorizados.
- Indicadores de desempenho são definidos e medidos regularmente.
- Ações corretivas e preventivas são planejadas e implementadas.
- Documentação completa de processos de melhoria é mantida.

Nível de Maturidade Gerenciado

- Processo de melhoria contínua é continuamente monitorado e refinado.
- Incidentes e problemas são analisados para identificar tendências.
- Indicadores de desempenho são usados para monitorar a eficácia das melhorias.
- Ações corretivas e preventivas são avaliadas e ajustadas conforme necessário.
- A cultura de melhoria contínua é promovida em toda a organização.

Nível de Maturidade Otimizado

- Processo de melhoria contínua é proativo e altamente eficiente.
- Análises avançadas são usadas para prever incidentes e problemas.
- Indicadores de desempenho são usados para impulsionar a inovação.
- Ações corretivas e preventivas são parte integrante da cultura organizacional.
- A excelência operacional é alcançada, contribuindo para o sucesso estratégico da TI.

A avaliação de maturidade da capability IT Continuous Improvement & Performance Management é fundamental para assegurar que a TI esteja constantemente aprimorando seus processos e serviços, atendendo eficazmente às necessidades da organização e promovendo uma cultura de inovação e excelência operacional.

Conforme a maturidade aumenta, a capacidade de prover serviços de TI de alta qualidade e alinhados com os objetivos de negócios se fortalece, resultando em benefícios significativos para a organização como um todo.

Convergência com Frameworks de Mercado

A capability IT Continuous Improvement & Performance Management, situada na macro capability IT Governance e na camada IT Transformation, é fundamental para a melhoria contínua dos processos e serviços de TI.

Esta capability concentra-se na identificação e implementação de melhorias para aumentar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços de TI.

Ela também monitora o desempenho para assegurar a consecução dos objetivos estratégicos, baseando-se nos dados coletados e geridos pela capability IT Data, Indicators & Dashboards Management.

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 tem alta convergência com esta capability, pois enfatiza a governança e o gerenciamento de TI, incluindo a melhoria contínua dos processos de TI. A abordagem do COBIT para monitorar e medir o desempenho de TI se alinha estreitamente com os objetivos desta capability.

ITIL

- **Nível de Convergência:** Alto
- **Racional:** ITIL apresenta forte alinhamento, enfocando a melhoria contínua dos serviços de TI. A gestão de serviços e o framework de melhoria contínua do ITIL complementam a abordagem desta capability em melhorar a qualidade e eficiência dos serviços de TI.

SAFe

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** SAFe, com seu enfoque em práticas ágeis e entrega contínua, tem uma convergência média. O framework apoia a melhoria contínua, mas com uma ênfase mais ampla na entrega de valor através de métodos ágeis, não focando especificamente no gerenciamento de desempenho de TI.

PMI

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** O PMI, voltado para a gestão de projetos, oferece princípios que podem ser aplicados na melhoria contínua, mas a sua aplicação direta na gestão de desempenho de TI é menos evidente.

CMMI

- **Nível de Convergência:** Alto
- **Racional:** O CMMI promove a melhoria contínua dos processos, enfatizando a maturidade e a qualidade dos processos. Essa abordagem é altamente convergente com a capability de melhoria contínua e gestão de desempenho de TI.

TOGAF

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** TOGAF foca na arquitetura empresarial e, embora suporte a melhoria contínua no contexto da arquitetura de TI, seu alinhamento com a gestão de desempenho de TI é menos direto.

DevOps SRE

- **Nível de Convergência:** Alto
- **Racional:** O DevOps SRE (Site Reliability Engineering) enfatiza a melhoria contínua das operações de TI e a automação, o que se alinha fortemente

com a melhoria contínua e gestão de desempenho de TI.

NIST

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** O NIST, focado em padrões e segurança, apoia a melhoria contínua no contexto de segurança de TI, mas tem um alinhamento menos direto com a gestão de desempenho de TI em geral.

Six Sigma

- **Nível de Convergência:** Alto
- **Racional:** Six Sigma é fortemente alinhado com a melhoria contínua, focando na redução de defeitos e na melhoria da qualidade. Este alinhamento torna-o altamente convergente com os objetivos desta capability.

Lean IT

- **Nível de Convergência:** Alto
- **Racional:** Lean IT, focado na eficiência e eliminação de desperdícios, é altamente convergente com a melhoria contínua e a gestão de desempenho de TI.

IT Continuous Improvement & Performance Management é essencial para as organizações que buscam otimizar continuamente seus processos e serviços de TI.

Esta capability abraça princípios de frameworks variados, integrando-os para fomentar a eficiência, qualidade e alinhamento estratégico em TI.

A ênfase na análise de dados e feedback contínuo permite a adaptação e o refinamento constantes, alinhando TI com os objetivos estratégicos da organização e promovendo uma cultura de excelência e inovação.

Processos e Atividades

Develop Continuous Improvement Plans

Desenvolver planos detalhados para melhoria contínua e gestão de desempenho de TI é um processo fundamental que estabelece a base para a implementação de melhorias sistemáticas nas operações de TI.

Este processo envolve a identificação das áreas prioritárias para melhoria, a definição de objetivos claros e mensuráveis, e a elaboração de um plano de ação detalhado que inclua recursos necessários, prazos e responsáveis por cada etapa.

O plano deve alinhar-se com os objetivos estratégicos da organização, garantindo que as iniciativas de melhoria contribuam diretamente para a eficiência operacional e a vantagem competitiva.

Além disso, é crucial incluir mecanismos de monitoramento e avaliação para garantir que as melhorias sejam implementadas de forma eficaz e que seus impactos sejam medidos continuamente.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Anual

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Identify Priority Areas	Identificar as áreas prioritárias para melhoria contínua nas operações de TI.	Análise de desempenho, feedback dos usuários	Áreas prioritárias identificadas	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 Improvement Objectives	Definir objetivos claros e mensuráveis para cada área prioritária identificada.	Áreas prioritárias identificadas	Objetivos de melhoria definidos	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
3	Develop Action Plan	Desenvolver um plano de ação detalhado, incluindo recursos necessários e prazos.	Objetivos de melhoria definidos	Plano de ação 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
4	Allocate Resources	Alocar os recursos necessários para a implementação das melhorias planejadas.	Plano de ação desenvolvido	Recursos alocados	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	Establish Monitoring Mechanisms	Estabelecer mecanismos de monitoramento para acompanhar a implementação e os resultados.	Recursos alocados	Mecanismos de monitoramento estabelecidos	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 Improvement Opportunities

Identificar oportunidades de melhoria nos processos e desempenho de TI é um passo crucial para garantir a evolução contínua e a otimização das operações.

Este processo envolve a análise detalhada dos dados de desempenho, feedback de usuários e benchmarking com líderes do setor.

Através da coleta e análise de informações, são identificadas áreas onde os processos podem ser aprimorados, sejam em termos de eficiência, eficácia, qualidade ou segurança.

A identificação de oportunidades de melhoria deve ser sistemática e contínua, garantindo que a TI esteja sempre alinhada com as melhores práticas e inovações do mercado.

Esse processo também inclui a priorização das oportunidades identificadas, considerando seu impacto potencial e a viabilidade de implementação.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Contínua

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

1	Collect Performance Data	Coletar dados de desempenho das operações de TI de diversas fontes.	Sistemas de monitoramento, feedback de usuários	Dados de desempenho 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 Data for Improvement	Analisar os dados coletados para identificar áreas com potencial de melhoria.	Dados de desempenho coletados	Análise de áreas de melhoria	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
3	Benchmark Against Industry	Realizar benchmarking dos processos de TI com os líderes do setor.	Análise de áreas de melhoria, benchmarks do setor	Comparação de desempenho	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

4	Identify Improvement Opportunities	Identificar oportunidades de melhoria com base na análise e benchmarking realizados.	Comparação de desempenho	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: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
5	Prioritize Opportunities	Priorizar as oportunidades de melhoria identificadas com base em seu impacto e viabilidade.	Oportunidades de melhoria identificadas	Oportunidades priorizadas	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 Improvement Initiatives

Implementar as iniciativas de melhoria conforme planejado é um processo vital que coloca em prática as mudanças identificadas para otimizar os processos e serviços de TI.

Este processo inclui a execução do plano de ação desenvolvido, a coordenação dos recursos e equipes envolvidas, e a supervisão das atividades para garantir que as melhorias sejam implementadas de acordo com o cronograma e os objetivos estabelecidos.

A implementação deve ser acompanhada de comunicação contínua com todas as partes interessadas para garantir a transparência e o alinhamento.

Além disso, é importante realizar ajustes durante a execução para lidar com quaisquer desafios ou obstáculos que possam surgir, assegurando que os objetivos de melhoria sejam alcançados com sucesso.

- PDCA focus: Do
- Periodicidade: Contínua

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Execute Action Plan	Executar o plano de ação para implementar as melhorias identificadas.	Plano de ação, recursos alocados	Ações de melhoria executadas	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	Coordinate Teams	Coordenar as equipes envolvidas na implementação das melhorias.	Ações de melhoria executadas	Equipes coordenadas	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
3	Monitor Progress	Monitorar o progresso das iniciativas de melhoria, ajustando conforme necessário.	Equipes coordenadas, plano de ação	Progresso monitorado	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

4	Communicate Status	Comunicar o status das iniciativas de melhoria para as partes interessadas.	Progresso monitorado	Status comunicado	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	Adjust Actions	Ajustar as ações de melhoria conforme necessário para garantir o alcance dos objetivos.	Status comunicado	Ações ajustadas	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 Improvement Outcomes

Monitorar continuamente os resultados das iniciativas de melhoria é essencial para garantir que os objetivos estabelecidos sejam alcançados e para identificar novas oportunidades de otimização.

Este processo envolve a coleta de dados de desempenho após a implementação das melhorias, a análise desses dados para avaliar a eficácia das mudanças e a identificação de quaisquer desvios ou problemas.

Reuniões periódicas são realizadas para revisar os resultados e discutir ajustes necessários.

A comunicação dos resultados para as partes interessadas é crucial para manter a transparência e o alinhamento.

Este monitoramento contínuo permite uma abordagem proativa para a gestão de desempenho e a melhoria contínua das operações de TI.

- PDCA focus: Check

▪ Periodicidade: Contínua

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Collect Post-Implementation Data	Coletar dados de desempenho após a implementação das melhorias.	Melhorias implementadas, sistemas de monitoramento	Dados 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 Improvement Results	Analisar os dados coletados para avaliar a eficácia das melhorias implementadas.	Dados coletados	Análise dos resultados	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
3	Hold Review Meetings	Realizar reuniões periódicas para revisar os resultados e discutir ajustes necessários.	Análise dos resultados	Atas das reuniões	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

4	Communicate Findings	Comunicar as descobertas e resultados das melhorias para as partes interessadas.	Atas das reuniões	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 Further Improvements	Identificar oportunidades de melhoria adicionais com base nos resultados monitorados.	Resultados comunicados	Novas oportunidades 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 Enhance Improvement Processes

Revisar e otimizar os processos de melhoria contínua com base nos resultados obtidos é um passo essencial para garantir que a TI continue evoluindo e se adaptando às novas demandas e oportunidades.

Este processo envolve a análise crítica das práticas atuais de melhoria, a incorporação de feedback das partes interessadas e a implementação de ajustes necessários para aprimorar a eficácia das iniciativas de melhoria contínua.

A revisão deve considerar os resultados das análises de desempenho e as melhores práticas do setor 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 Practices	Avaliar criticamente as práticas atuais de melhoria contínua.	Feedbacks das partes interessadas, resultados monitorados	Relatório de avaliação das práticas atuais	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 Areas for Enhancement	Identificar áreas para aprimoramento nos processos de melhoria contínua.	Relatório de avaliação das práticas atuais	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: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
3	Develop Enhancement Plan	Desenvolver um plano detalhado para aprimorar os processos de melhoria contínua.	Áreas de aprimoramento identificadas	Plano de aprimoramento 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
4	Implement Enhancements	Implementar os aprimoramentos conforme o plano desenvolvido.	Plano de aprimoramento desenvolvido	Aprimoramentos implementados	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 Updates	Comunicar as atualizações e mudanças nos processos de melhoria para as partes interessadas.	Aprimoramentos implementados	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
---	---------------------	---	------------------------------	--------------------------	--	---