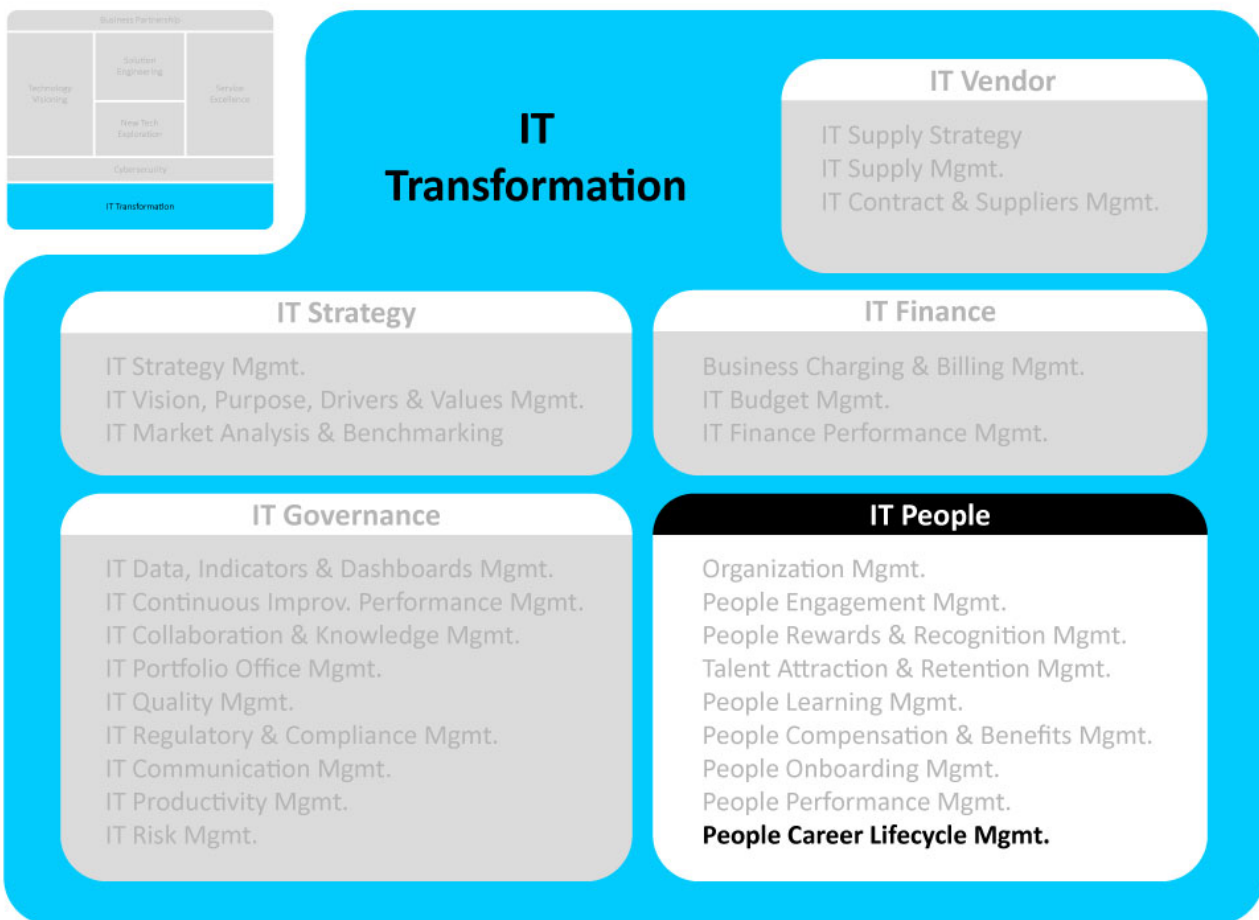




What IT needs to be ready

CIO Codex Asset & Capability Framework

CIO Codex IT Reference Model



A People Career Lifecycle Management, inserida na macro capability IT People e alinhada com a camada IT Transformation no CIO Codex Capability Framework, representa uma faceta crítica na gestão de talentos dentro do setor de Tecnologia da Informação.

Essa capability é instrumental na otimização do ciclo de vida profissional dos colaboradores de TI, garantindo que a organização não apenas retenha, mas também desenvolva seus talentos de acordo com as necessidades dinâmicas do ambiente tecnológico.

Os principais conceitos abrangidos pela People Career Lifecycle Management incluem o Planejamento de Carreira, que envolve a definição estratégica das trajetórias

profissionais dos colaboradores, permitindo-lhes estabelecer metas de longo prazo e planos de desenvolvimento.

A Promoção e Progressão são aspectos vitais, reconhecendo e recompensando o mérito e o desempenho excepcional.

Transferências e Rotação facilitam a movimentação interna, promovendo a aquisição de novas habilidades e experiências.

Planos de Sucessão são essenciais para identificar e preparar talentos para futuras posições de liderança, garantindo uma transição suave em momentos de mudança.

A Avaliação de Competências é realizada regularmente para atualizar as habilidades e competências necessárias.

As características distintas desta capability incluem o Desenvolvimento Individualizado, oferecendo orientação personalizada aos colaboradores para alcançar suas metas de carreira, alinhadas aos objetivos organizacionais.

O Feedback Construtivo é um componente crucial, estabelecendo uma cultura onde os colaboradores recebem avaliações e orientações para aprimorar seu desempenho.

O Alinhamento Estratégico garante que os planos de carreira estejam em consonância com a estratégia global de TI da organização.

A Mobilidade Interna é incentivada para expandir os conhecimentos e experiências dos colaboradores, contribuindo para a sua empregabilidade a longo prazo.

O Suporte ao Crescimento fornece recursos e oportunidades de aprendizado, permitindo o desenvolvimento de habilidades e progressão na carreira.

O propósito da People Career Lifecycle Management é planejar e gerir proativamente as carreiras dos profissionais de TI, assegurando oportunidades contínuas de crescimento e desenvolvimento.

Esse enfoque estratégico é crucial para manter a força de trabalho de TI engajada, motivada e em sintonia com os objetivos organizacionais.

Os objetivos dentro do CIO Codex Capability Framework incluem o desenvolvimento de planos de carreira claros e estruturados, oferecendo recursos e treinamentos para o desenvolvimento contínuo, gerenciando processos de promoção e transferência, e identificando talentos para futuras posições de liderança.

Estes objetivos são projetados para criar um ambiente onde os colaboradores de TI sintam-se valorizados, motivados e alinhados com a visão da organização.

Em termos de impacto tecnológico, a People Career Lifecycle Management afeta

diversas áreas.

Na Infraestrutura, equipes bem desenvolvidas garantem uma gestão eficaz dos recursos de TI.

Em Arquitetura, profissionais com carreiras bem planejadas contribuem com inovações significativas.

Na gestão de Sistemas, colaboradores em constante desenvolvimento asseguram a eficiência operacional.

Em Cybersecurity, o desenvolvimento de competências é fundamental para enfrentar desafios de segurança emergentes.

No Modelo Operacional, a estabilidade e a capacidade de resposta são reforçadas por meio de uma equipe bem orientada e preparada para futuros desafios.

Em resumo, a People Career Lifecycle Management é uma capability estratégica que não apenas impulsiona o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores de TI, mas também fortalece a capacidade da organização de se adaptar e prosperar em um ambiente de tecnologia da informação em constante evolução.

Esta capability promove uma cultura de crescimento sustentável, reconhecimento e realização, essencial para enfrentar os desafios de um mercado tecnológico em constante transformação.

Conceitos e Características

A People Career Lifecycle Management é essencial para a retenção de talentos, o crescimento sustentável da equipe de TI e a garantia de que a organização possa se adaptar às mudanças do ambiente de Tecnologia da Informação.

É uma capability que impulsiona o desenvolvimento de carreiras e a realização pessoal dos colaboradores de TI.

Conceitos

- **Planejamento de Carreira:** O planejamento estratégico das carreiras dos colaboradores é o ponto central desta capability, permitindo que cada membro da equipe estabeleça metas de longo prazo e planos de desenvolvimento profissional.

- **Promoções e Progressão:** Inclui processos para reconhecer e recompensar o mérito e o desempenho excepcionais, promovendo colaboradores internamente quando apropriado.
- **Transferências e Rotação:** A capacidade de facilitar movimentos dentro da organização, permitindo que os colaboradores adquiram novas habilidades e experiências.
- **Planos de Sucessão:** Identificar e desenvolver talentos internos para posições de liderança futuras, garantindo uma transição suave quando ocorrerem mudanças na equipe de TI.
- **Avaliação de Competências:** Regularmente avaliar e atualizar as competências e habilidades necessárias para cargos específicos na Área de Tecnologia.

Características

- **Desenvolvimento Individualizado:** prover orientação personalizada aos colaboradores para ajudá-los a atingir suas metas de carreira, alinhadas com os objetivos organizacionais.
- **Feedback Construtivo:** Promover uma cultura de feedback contínuo, onde os colaboradores recebam avaliações e orientações para melhorar seu desempenho.
- **Alinhamento Estratégico:** Assegurar que os planos de carreira estejam alinhados com a estratégia de TI da organização, garantindo que o pessoal esteja adequadamente capacitado para cumprir os objetivos.
- **Mobilidade Interna:** Facilitar a movimentação dos colaboradores dentro da equipe de TI para ampliar seus conhecimentos e experiências, contribuindo para sua empregabilidade a longo prazo.
- **Suporte ao Crescimento:** Oferecer recursos e oportunidades de aprendizado para capacitar os colaboradores a desenvolverem suas habilidades e avançarem em suas carreiras.

Propósito e Objetivos

A People Career Lifecycle Management, ou Gestão do Ciclo de Carreira de Pessoas, desempenha um papel fundamental na transformação da TI, concentrando-se na gestão de toda a trajetória de carreira dos colaboradores dentro da equipe de TI.

Seu propósito é planejar e gerenciar a carreira de profissionais de TI desde o início, passando pelo desenvolvimento, promoções, transferências e planos de sucessão.

Isso garante que os colaboradores tenham oportunidades contínuas de crescimento e desenvolvimento ao longo de sua carreira na organização.

Objetivos

Dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, a People Career Lifecycle Management define seus objetivos da seguinte forma:

- **Planejamento de Carreira:** Desenvolver planos de carreira claros e estruturados para profissionais de TI, alinhados com seus interesses, habilidades e objetivos pessoais e profissionais.
- **Desenvolvimento Profissional:** prover recursos, treinamentos e oportunidades para o contínuo desenvolvimento de habilidades e conhecimentos da equipe de TI.
- **Promoções e Transferências:** Gerenciar processos justos e transparentes de promoção e transferência, reconhecendo e recompensando o desempenho excepcional e criando oportunidades para novos desafios.
- **Planos de Sucessão:** Identificar e desenvolver talentos internos para posições de liderança, garantindo a continuidade e a força da equipe de TI.

Impacto na Tecnologia

A People Career Lifecycle Management influencia a área de tecnologia em várias dimensões:

- **Infraestrutura:** Equipes de TI bem planejadas e desenvolvidas garantem que a infraestrutura de TI seja gerenciada por profissionais qualificados e experientes.
- **Arquitetura:** Profissionais de TI que passam por um planejamento de

carreira eficaz contribuem com ideias inovadoras que podem impactar positivamente a arquitetura tecnológica.

- **Sistemas:** A equipe de TI em constante desenvolvimento tende a ser mais produtiva e comprometida, o que contribui para o funcionamento eficaz dos sistemas.
- **Cybersecurity:** O ciclo de carreira deve incluir oportunidades de crescimento na área de segurança cibernética.
- **Modelo Operacional:** Planos de sucessão bem definidos garantem uma transição suave em cargos de liderança, mantendo a estabilidade do modelo operacional.

Roadmap de Implementação

A capability de People Career Lifecycle Management é essencial para promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores de TI, garantindo que suas carreiras sejam planejadas e gerenciadas de forma eficaz ao longo de toda a sua jornada na organização.

A implementação bem-sucedida dessa capability requer um roadmap estruturado e alinhado com o CIO Codex Capability Framework.

A seguir, as principais etapas a serem consideradas no roadmap de adoção da People Career Lifecycle Management:

- **Definição de Estratégia e Objetivos:** Comece por estabelecer uma estratégia clara para o desenvolvimento de carreiras na área de TI, alinhada com os objetivos organizacionais. Defina metas específicas relacionadas ao planejamento de carreira, desenvolvimento profissional e progressão dos colaboradores.
- **Avaliação das Práticas Atuais:** Realize uma análise detalhada das práticas atuais de desenvolvimento de carreiras na organização. Identifique pontos fortes e áreas de melhoria, levando em consideração o alinhamento com as melhores práticas de mercado.
- **Planejamento de Carreira Individualizado:** Desenvolva planos de carreira personalizados para cada colaborador de TI, considerando seus interesses, habilidades e aspirações. Estabeleça metas de longo prazo e

planos de desenvolvimento profissional para orientar o crescimento individual.

- **Promoções, Transferências e Rotação:** Implemente processos transparentes para reconhecer e recompensar o mérito e o desempenho excepcional. Facilite transferências e rotação de colaboradores para permitir a aquisição de novas habilidades e experiências.
- **Planos de Sucessão e Avaliação de Competências:** Identifique talentos internos e desenvolva planos de sucessão para posições de liderança na equipe de TI. Realize avaliações regulares das competências e habilidades necessárias para cargos específicos na área de TI.
- **Desenvolvimento Profissional Contínuo:** Forneça recursos, treinamentos e oportunidades de aprendizado para capacitar os colaboradores a aprimorarem suas habilidades e conhecimentos. Promova uma cultura de feedback construtivo para orientar o crescimento profissional.
- **Alinhamento Estratégico:** Garanta que os planos de carreira estejam alinhados com a estratégia de TI da organização, garantindo que a equipe de TI esteja adequadamente capacitada para cumprir os objetivos.
- **Mobilidade Interna e Suporte ao Crescimento:** Facilite a movimentação dos colaboradores dentro da equipe de TI para ampliar seus conhecimentos e experiências. Ofereça suporte contínuo ao crescimento, permitindo que os colaboradores avancem em suas carreiras.

A People Career Lifecycle Management desempenha um papel fundamental na retenção de talentos e no crescimento sustentável da equipe de TI.

Ao seguir este roadmap, as organizações estarão bem-preparadas para gerenciar de forma eficaz a trajetória de carreira de seus colaboradores, contribuindo para a realização pessoal e o sucesso profissional de cada membro da equipe.

Isso, por sua vez, impulsiona o desempenho e a inovação na área de tecnologia, alinhando-se com os objetivos estratégicos da organização.

Melhores Práticas de Mercado

A People Career Lifecycle Management, ou Gestão do Ciclo de Carreira de Pessoas, desempenha um papel crítico na gestão de recursos humanos dentro da área de TI, contribuindo para a retenção de talentos, o crescimento sustentável da equipe de TI e

a adaptação contínua às mudanças no ambiente de tecnologia da informação.

Neste contexto, apresentam-se as principais melhores práticas de mercado no âmbito da People Career Lifecycle Management, de acordo com o CIO Codex Capability Framework:

- **Planejamento de Carreira Estratégico:** Desenvolver planos de carreira claros e estruturados para profissionais de TI, alinhados com seus interesses, habilidades e objetivos pessoais e profissionais. O planejamento estratégico das carreiras é o ponto central desta capability, permitindo que cada membro da equipe estabeleça metas de longo prazo e planos de desenvolvimento profissional.
- **Desenvolvimento Individualizado:** prover orientação personalizada aos colaboradores para ajudá-los a atingir suas metas de carreira, alinhadas com os objetivos organizacionais. O suporte individualizado é essencial para o crescimento sustentável da equipe de TI.
- **Promoções e Progressão Justas:** Incluir processos para reconhecer e recompensar o mérito e o desempenho excepcionais, promovendo colaboradores internamente quando apropriado. A promoção justa é fundamental para manter a motivação e o comprometimento da equipe.
- **Transferências e Rotação Estruturada:** Facilitar movimentos dentro da organização, permitindo que os colaboradores adquiram novas habilidades e experiências por meio de transferências e rotação de cargos. Isso contribui para a ampliação do conhecimento da equipe.
- **Planos de Sucessão Bem Definidos:** Identificar e desenvolver talentos internos para posições de liderança futuras, garantindo uma transição suave quando ocorrerem mudanças na equipe de TI. Planos de sucessão bem estruturados são orientadores essenciais.
- **Avaliação Contínua de Competências:** Regularmente avaliar e atualizar as competências e habilidades necessárias para cargos específicos na área de TI. A manutenção da relevância das competências é fundamental.
- **Feedback Construtivo e Contínuo:** Promover uma cultura de feedback contínuo, onde os colaboradores recebam avaliações e orientações para melhorar seu desempenho. O feedback é uma ferramenta crucial para o desenvolvimento.
- **Alinhamento Estratégico:** Assegurar que os planos de carreira estejam alinhados com a estratégia de TI da organização, garantindo que o

peçoal esteja adequadamente capacitado para cumprir os objetivos. O alinhamento é essencial para o sucesso da equipe de TI.

- **Mobilidade Interna Promovida:** Facilitar a movimentação dos colaboradores dentro da equipe de TI para ampliar seus conhecimentos e experiências, contribuindo para sua empregabilidade a longo prazo. A mobilidade interna promovida é um norte valioso.
- **Suporte ao Crescimento Profissional:** Oferecer recursos e oportunidades de aprendizado para capacitar os colaboradores a desenvolverem suas habilidades e avançarem em suas carreiras. O suporte ao crescimento é um orientador fundamental.

Essas melhores práticas de mercado são essenciais para a eficácia da People Career Lifecycle Management.

Ao implementar essas estratégias e abordagens, as organizações de TI podem criar um ambiente de trabalho que promove o desenvolvimento de carreiras, a retenção de talentos e a contínua evolução da equipe de TI.

Investir no planejamento e gestão de carreiras é um passo crucial em direção ao crescimento sustentável e ao sucesso no campo da tecnologia da informação.

Desafios Atuais

A capability de People Career Lifecycle Management, ou Gestão do Ciclo de Carreira de Pessoas, desempenha um papel crucial na retenção de talentos, no crescimento sustentável das equipes de TI e na adaptação contínua às mudanças no ambiente de tecnologia da informação.

No entanto, ao integrar essa capability em seus processos de negócios e operações de TI, as organizações enfrentam uma série de desafios atuais, alinhados com as melhores práticas do mercado, conforme definido pelo CIO Codex Capability Framework.

A seguir, os principais desafios que as organizações enfrentam ao adotar a People Career Lifecycle Management:

- **Planejamento de Carreira Estratégico:** Desenvolver e implementar um planejamento de carreira estratégico para cada membro da equipe de TI é um desafio significativo. Isso requer a identificação de metas de longo

prazo e a criação de planos de desenvolvimento profissional personalizados.

- **Desenvolvimento de Competências e Habilidades:** Garantir que os colaboradores de TI recebam o desenvolvimento contínuo de competências e habilidades é um desafio crucial. Isso envolve a disponibilização de recursos de aprendizado e treinamento adequados.
- **Reconhecimento e Promoção Justos:** Promover um ambiente onde o mérito e o desempenho excepcional sejam reconhecidos e recompensados com promoções adequadas é um desafio que requer transparência e processos claros.
- **Gestão de Transferências e Rotação:** Facilitar movimentos internos de colaboradores para adquirirem novas habilidades e experiências é um desafio que exige planejamento cuidadoso e garantia de que as transferências sejam benéficas para ambas as partes.
- **Planos de Sucessão Eficazes:** Identificar e desenvolver talentos internos para posições de liderança futuras é um desafio estratégico. Isso requer avaliações regulares e planos de desenvolvimento personalizados.
- **Avaliação de Competências Contínua:** Regularmente avaliar e atualizar as competências e habilidades necessárias para cargos específicos na área de TI é um desafio em constante evolução, à medida que a tecnologia avança.
- **Orientação Personalizada:** prover orientação personalizada aos colaboradores para ajudá-los a atingir suas metas de carreira é um desafio que requer um entendimento profundo das aspirações individuais.
- **Promoção de uma Cultura de Feedback:** Promover uma cultura de feedback contínuo, onde os colaboradores recebam avaliações e orientações para melhorar seu desempenho, é um desafio que influencia diretamente o desenvolvimento pessoal.
- **Alinhamento Estratégico das Carreiras:** Assegurar que os planos de carreira estejam alinhados com a estratégia de TI da organização é um desafio crítico, pois isso garante que o pessoal esteja adequadamente capacitado para cumprir os objetivos organizacionais.
- **Mobilidade Interna Eficiente:** Facilitar a mobilidade interna dos colaboradores dentro da equipe de TI é um desafio que contribui para a diversificação de experiências e o crescimento profissional.

Superar esses desafios é essencial para garantir que os colaboradores de TI tenham

oportunidades contínuas de crescimento e desenvolvimento ao longo de suas carreiras na organização.

A People Career Lifecycle Management desempenha um papel crítico ao estabelecer planos de carreira estratégicos, promover o desenvolvimento de competências, reconhecer o mérito e facilitar movimentos internos, contribuindo assim para o sucesso sustentável das equipes de TI.

Em resumo, a capability de People Career Lifecycle Management é fundamental para garantir que as equipes de TI sejam altamente qualificadas, motivadas e alinhadas com a estratégia da organização.

Os desafios atuais destacam a necessidade de um planejamento cuidadoso, desenvolvimento constante de habilidades e promoção de um ambiente de trabalho que valorize o mérito e o crescimento profissional.

Tendências para o Futuro

A People Career Lifecycle Management desempenha um papel crucial na gestão de recursos humanos na área de TI, focando no desenvolvimento de carreiras e na realização pessoal dos colaboradores.

Para entender as tendências futuras que podem moldar o desenvolvimento dessa capability, é fundamental considerar as expectativas do mercado e as grandes tendências em evolução no setor de tecnologia da informação.

Abaixo, destacam-se as principais tendências para o futuro dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework:

- **Desenvolvimento de Carreira Personalizado:** No futuro, as organizações investirão em abordagens mais personalizadas para o desenvolvimento de carreiras dos colaboradores de TI. Isso envolverá a criação de planos de carreira altamente individualizados, levando em consideração suas habilidades, interesses e objetivos específicos.
- **Aprendizado Contínuo e Desenvolvimento de Habilidades:** Com a rápida evolução da tecnologia, as organizações se concentrarão em promover o aprendizado contínuo e o desenvolvimento de habilidades dos colaboradores. Isso incluirá acesso a recursos de aprendizado online, treinamentos personalizados e programas de desenvolvimento de

competências.

- **Mobilidade Global:** A mobilidade global dos profissionais de TI se tornará mais comum, permitindo que eles adquiram experiência internacional e ampliem suas perspectivas de carreira. As organizações facilitarão essas oportunidades de mobilidade.
- **Liderança Distribuída:** O desenvolvimento de lideranças em toda a organização será uma tendência crescente. As organizações identificarão e cultivarão líderes em potencial em todos os níveis, garantindo uma sucessão sólida.
- **Mentoria e Coaching:** Programas de mentoria e coaching se tornarão parte integrante do desenvolvimento de carreiras. Colaboradores mais experientes orientarão os mais jovens, compartilhando conhecimentos e experiências.
- **Avaliação Baseada em Resultados:** As avaliações de desempenho se concentrarão cada vez mais em resultados mensuráveis, em vez de tarefas específicas. Os colaboradores serão avaliados com base em suas contribuições para os objetivos da organização.
- **Adaptação à Mudança:** A capacidade de se adaptar a mudanças rápidas e disruptivas se tornará fundamental. Os colaboradores serão incentivados a desenvolver habilidades de resiliência e adaptação.
- **Diversidade de Ideias e Inclusão:** A diversidade de ideias e inclusão serão priorizadas, com organizações buscando criar ambientes de trabalho inclusivos que promovam a diversidade de pensamento e habilidades.
- **Tecnologia de Suporte ao Desenvolvimento de Carreira:** Plataformas e aplicativos de tecnologia serão cada vez mais utilizados para apoiar o desenvolvimento de carreiras, fornecendo recursos de aprendizado, rastreamento de metas e acesso a mentores virtuais.
- **Avaliação de Competências Contínuas:** A avaliação contínua das competências será uma prática padrão, permitindo que os colaboradores acompanhem seu progresso e identifiquem áreas de melhoria em tempo real.

Essas tendências refletem a necessidade de adaptação contínua das práticas de People Career Lifecycle Management para acompanhar o ritmo acelerado das mudanças na tecnologia da informação e as expectativas em evolução dos colaboradores de TI.

À medida que as organizações buscam atrair, desenvolver e reter os melhores talentos, é essencial adotar abordagens inovadoras e flexíveis para a gestão de carreiras na

área de TI.

KPIs Usuais

A capability People Career Lifecycle Management desempenha um papel fundamental na gestão da trajetória de carreira dos colaboradores de TI, garantindo seu desenvolvimento contínuo e contribuindo para o crescimento sustentável da equipe de TI.

A avaliação de KPIs adequados é essencial para medir sua eficácia.

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

- Taxa de Retenção de Talentos: Mede a capacidade de reter talentos na equipe de TI, refletindo a eficácia do desenvolvimento de carreira e oportunidades oferecidas.
- Taxa de Promoções Internas: Avalia a proporção de colaboradores que foram promovidos internamente, indicando o reconhecimento do mérito e do desempenho.
- Taxa de Participação em Programas de Desenvolvimento: Mede o envolvimento dos colaboradores em programas de desenvolvimento profissional, refletindo seu comprometimento com o crescimento.
- Tempo Médio de Progressão na Carreira: Avalia o tempo médio que os colaboradores levam para avançar em suas carreiras, indicando a eficácia do planejamento de carreira.
- Taxa de Rotação de Líderes Internos: Mede a proporção de líderes internos que foram identificados e desenvolvidos com sucesso a partir dos planos de sucessão.
- Índice de Satisfação dos Colaboradores com o Desenvolvimento de Carreira: Avalia o nível de satisfação dos colaboradores com o suporte fornecido para seu desenvolvimento de carreira.
- Índice de Alinhamento com a Estratégia de TI: Mede o quão bem os planos de carreira estão alinhados com a estratégia de TI da organização.
- Taxa de Retorno de Investimento em Treinamento: Avalia o retorno financeiro obtido a partir dos investimentos em treinamento e

desenvolvimento.

- Taxa de Sucesso em Planos de Sucessão: Mede a eficácia dos planos de sucessão, indicando quantos líderes internos identificados foram bem-sucedidos em suas posições.
- Índice de Mobilidade Interna: Avalia a frequência com que os colaboradores se movem para diferentes funções ou equipes dentro da equipe de TI.
- Taxa de Feedback Construtivo: Mede a regularidade e eficácia do feedback fornecido aos colaboradores para melhorar seu desempenho e desenvolvimento.
- Índice de Diversificação de Habilidades: Avalia o quão diversificadas são as habilidades e conhecimentos adquiridos pelos colaboradores ao longo de suas carreiras.
- Taxa de Conformidade com Planos de Carreira: Mede a aderência dos colaboradores aos planos de carreira estabelecidos.
- Índice de Capacitação da Equipe de TI: Avalia o nível de capacitação e habilidades da equipe de TI em relação às necessidades da organização.
- Taxa de Sucesso na Identificação de Talentos Internos: Mede a eficácia na identificação de talentos internos que podem ser desenvolvidos para posições de liderança.

Esses KPIs desempenham um papel crucial na avaliação e otimização da capability People Career Lifecycle Management, garantindo que os colaboradores de TI tenham oportunidades significativas de desenvolvimento de carreira e que a equipe de TI seja fortalecida com líderes competentes e talentosos.

Acompanhar regularmente esses indicadores é essencial para manter a equipe de TI alinhada com os objetivos organizacionais e preparada para enfrentar os desafios tecnológicos em constante evolução.

Exemplos de OKRs

A capability de People Career Lifecycle Management é essencial para a gestão de toda a trajetória de carreira dos colaboradores dentro da equipe de TI.

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

Planejamento de Carreira Individual

Objetivo: Facilitar o planejamento de carreira individual dos colaboradores de TI.

- KR1: Realizar avaliações regulares de competências e interesses dos colaboradores.
- KR2: Auxiliar os colaboradores na definição de metas de carreira de curto e longo prazo.
- KR3: Desenvolver planos de desenvolvimento individual (PDI) alinhados com as metas de carreira.

Promoções e Progressão na Carreira

Objetivo: Identificar oportunidades de promoção e progressão na carreira para os colaboradores de TI.

- KR1: Avaliar o desempenho e o potencial de crescimento dos colaboradores.
- KR2: Identificar candidatos elegíveis para promoções e oportunidades de progressão.
- KR3: Implementar processos transparentes de promoção e reconhecimento.

Transferências e Rotação de Funções

Objetivo: Facilitar transferências e rotações de funções para desenvolver habilidades e experiências variadas.

- KR1: Identificar oportunidades de transferência interna ou rotação de funções.
- KR2: Apoiar a transição suave dos colaboradores para novas funções.
- KR3: Avaliar o impacto das transferências na aquisição de habilidades e no desenvolvimento de carreira.

Planos de Sucessão

Objetivo: Identificar e desenvolver líderes futuros dentro da equipe de TI.

- KR1: Identificar colaboradores com potencial de liderança.
- KR2: Implementar programas de desenvolvimento de liderança.
- KR3: Criar planos de sucessão para posições-chave na equipe de TI.

Crescimento e Desenvolvimento Contínuo

Objetivo: Promover o crescimento e desenvolvimento contínuo dos colaboradores de TI.

- KR1: Oferecer oportunidades de treinamento e desenvolvimento.
- KR2: Acompanhar o progresso e a participação nos programas de desenvolvimento.
- KR3: Avaliar o impacto do desenvolvimento contínuo na progressão da carreira.

Satisfação e Retenção de Colaboradores

Objetivo: Garantir que os colaboradores estejam satisfeitos e engajados em suas trajetórias de carreira.

- KR1: Realizar pesquisas de satisfação dos colaboradores sobre seus planos de carreira.
- KR2: Implementar medidas para melhorar a satisfação e o engajamento na carreira.
- KR3: Acompanhar a retenção de colaboradores e seu progresso na carreira ao longo do tempo.

Esses OKRs são cruciais para a capability de People Career Lifecycle Management, pois garantem que os colaboradores de TI tenham oportunidades de crescimento, desenvolvimento e progressão na carreira ao longo de sua trajetória na organização. Isso contribui para a retenção de talentos e o fortalecimento da equipe de TI.

Critérios para Avaliação de Maturidade

A capability People Career Lifecycle Management, pertencente à macro capability IT People e à camada IT Transformation, abrange a gestão de toda a trajetória de carreira dos colaboradores dentro da equipe de TI.

Isso inclui o planejamento de carreira, promoções, transferências e planos de sucessão, garantindo que os colaboradores tenham oportunidades de crescimento e desenvolvimento ao longo de sua carreira na organização.

A avaliação de maturidade desta capability é essencial para assegurar que a gestão de carreiras seja eficaz e alinhada aos objetivos estratégicos da organização.

A estrutura dos critérios de avaliação de maturidade é inspirada no modelo CMMI, adaptada ao contexto do CIO Codex Capability Framework.

Nível de Maturidade Inexistente

- Não há processos formais para a gestão de carreiras dos colaboradores de TI.
- Não existe uma política documentada para o desenvolvimento de carreiras.
- Não há um sistema para o planejamento de carreiras dos colaboradores.
- As promoções e transferências ocorrem de maneira arbitrária e não estão relacionadas a metas ou competências.
- Não há planos de sucessão para posições-chave na equipe de TI.

Nível de Maturidade Inicial

- Iniciativas relacionadas ao desenvolvimento de carreiras são esporádicas e não estão integradas.
- Existe uma política básica para o desenvolvimento de carreiras, mas não é abrangente.
- Um sistema de planejamento de carreiras é implementado, mas não é amplamente adotado.
- Promoções e transferências são consideradas, mas não são baseadas em critérios claros e mensuráveis.
- Planos de sucessão são criados, mas não são atualizados regularmente.

Nível de Maturidade Definido

- Políticas e processos de desenvolvimento de carreiras estão documentados e comunicados.
- A política de desenvolvimento de carreiras é abrangente e alinhada aos objetivos organizacionais.
- O sistema de planejamento de carreiras é amplamente utilizado e incorporado à cultura organizacional.
- Promoções e transferências são baseadas em critérios claros, incluindo competências e metas.
- Planos de sucessão são criados e atualizados regularmente para posições-chave na equipe de TI.

Nível de Maturidade Gerenciado

- Políticas de desenvolvimento de carreiras são revisadas e atualizadas conforme necessário.
- A política de desenvolvimento de carreiras é vista como estratégica e orientadora.
- O sistema de planejamento de carreiras é integrado a outros processos de gestão de talentos.
- Promoções e transferências são conduzidas com base em análises avançadas e avaliações de competências.
- Planos de sucessão são revisados e testados para garantir a preparação adequada de sucessores.

Nível de Maturidade Otimizado

- Políticas de desenvolvimento de carreiras são dinâmicas e inovadoras, adaptando-se às mudanças no mercado e na organização.
- A política de desenvolvimento de carreiras é vista como um diferencial competitivo na atração de talentos.
- O sistema de planejamento de carreiras é altamente personalizado e orientado para o desenvolvimento individual.

- Promoções e transferências são conduzidas com base em análises preditivas e direcionadas para alcançar metas estratégicas.
- Planos de sucessão são uma parte essencial da estratégia de gestão de talentos, com múltiplos sucessores identificados para cada posição-chave.

A avaliação de maturidade na capability People Career Lifecycle Management é essencial para garantir que os colaboradores de TI tenham oportunidades de crescimento e desenvolvimento contínuos, ao mesmo tempo em que a organização atinge seus objetivos estratégicos de gestão de talentos.

A gestão de carreiras eficaz é um elemento fundamental para a retenção de talentos e o sucesso a longo prazo da equipe de TI.

Convergência com Frameworks de Mercado

A capability People Career Lifecycle Management, integrante da macro capability IT People e localizada na camada IT Transformation, é essencial para a gestão eficaz da trajetória de carreira dos colaboradores da equipe de TI.

Esta capability abrange o planejamento de carreira, promoções, transferências e planos de sucessão, focando no crescimento e desenvolvimento contínuos dos colaboradores dentro da organização.

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: Médio
- Racional: COBIT, com seu foco na governança de TI, implica a necessidade de profissionais competentes e bem geridos. Embora não aborde diretamente a gestão de carreiras, a eficácia na governança depende de colaboradores com trajetórias de carreira bem geridas e alinhadas aos objetivos da TI e da organização.

ITIL

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** ITIL valoriza a eficiência e eficácia na entrega de serviços de TI, o que é diretamente impactado por colaboradores com planos de carreira bem definidos e oportunidades de desenvolvimento. O gerenciamento eficaz de carreiras assegura a disponibilidade de habilidades necessárias para a prestação de serviços de TI.

SAFe

- **Nível de Convergência:** Alto
- **Racional:** SAFe enfatiza a importância de equipes ágeis e adaptáveis. O gerenciamento eficaz das carreiras dos colaboradores alinha-se perfeitamente com este objetivo, assegurando que as equipes sejam compostas por profissionais com as habilidades e a motivação necessárias para inovação e agilidade.

PMI

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** PMI, focado em gerenciamento de projetos, reconhece a importância de equipes competentes e bem geridas. Um gerenciamento eficaz de carreiras contribui para a formação de equipes de projeto com as habilidades necessárias para alcançar os objetivos de TI e de negócios.

CMMI

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** CMMI valoriza a melhoria contínua dos processos, o que inclui a gestão eficaz das carreiras dos colaboradores para garantir a melhoria contínua das competências e da eficiência da equipe.

TOGAF

- **Nível de Convergência:** Baixo
- **Racional:** TOGAF, centrado na arquitetura empresarial, não aborda diretamente a gestão de carreiras, mas a eficácia na implementação de estratégias de arquitetura depende parcialmente de colaboradores com carreiras bem geridas.

DevOps SRE

- **Nível de Convergência:** Alto
- **Racional:** DevOps e SRE enfatizam a colaboração contínua e o aprimoramento das competências técnicas. A gestão eficaz de carreiras alinha-se com esses princípios ao garantir que os colaboradores estejam continuamente se desenvolvendo e contribuindo para a cultura DevOps.

NIST

- **Nível de Convergência:** Baixo
- **Racional:** O NIST se concentra em padrões de segurança e, embora não aborde diretamente a gestão de carreiras, colaboradores com trajetórias de carreira bem geridas podem contribuir para a aderência aos padrões e a melhoria contínua da segurança.

Six Sigma

- **Nível de Convergência:** Baixo
- **Racional:** Six Sigma foca na melhoria da qualidade e eficiência, e a gestão de carreiras não é central neste contexto. No entanto, uma gestão eficaz de carreiras pode contribuir indiretamente para a qualidade do trabalho realizado pelos colaboradores.

Lean IT

- **Nível de Convergência: Médio**
- **Racional:** Lean IT busca maximizar o valor e minimizar o desperdício. O gerenciamento eficaz das carreiras dos colaboradores pode contribuir para esse objetivo, assegurando que as habilidades certas estejam disponíveis para a entrega eficiente de valor.

Em síntese, a capability People Career Lifecycle Management apresenta uma convergência variável com os principais frameworks de mercado, refletindo a importância de uma gestão de carreira eficaz para o sucesso da TI em diferentes aspectos, desde a entrega de serviços até a inovação e a segurança.

Processos e Atividades

Develop Career Plans

Desenvolver planos detalhados para gestão do ciclo de vida de carreira dos funcionários é um processo central para assegurar que cada colaborador tenha um caminho claro e estruturado para seu desenvolvimento profissional.

Este processo envolve a criação de planos de carreira personalizados que levam em conta as habilidades, interesses e metas de cada colaborador, alinhando essas aspirações com os objetivos estratégicos da organização.

A elaboração dos planos de carreira deve considerar a análise de competências necessárias para cada função, oportunidades de treinamento e desenvolvimento, e possíveis trajetórias de progressão e promoção.

É fundamental que este processo envolva a participação ativa dos líderes e dos próprios colaboradores, promovendo um diálogo aberto e contínuo sobre expectativas e possibilidades de crescimento.

A definição de métricas e indicadores de sucesso também é essencial para monitorar a eficácia dos planos e fazer ajustes conforme necessário.

Este processo garante que a organização esteja preparada para desenvolver talentos internos, promovendo um ambiente de crescimento e realização profissional.

- **PDCA focus: Plan**

▪ Periodicidade: Anual

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Assess Employee Skills	Avaliar as habilidades e competências dos colaboradores.	Dados de avaliações de desempenho	Perfil de habilidades avaliado	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
2	Identify Career Goals	Identificar os objetivos de carreira de cada colaborador.	Entrevistas, feedbacks	Objetivos de carreira identificados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
3	Develop Career Paths	Desenvolver trajetórias de carreira alinhadas com os objetivos organizacionais.	Dados de avaliação, objetivos de carreira	Planos de carreira desenvolvidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
4	Create Development Plans	Criar planos de desenvolvimento personalizados para cada colaborador.	Planos de carreira, oportunidades de treinamento	Planos de desenvolvimento criados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation

5	Set Success Metrics	Definir métricas de sucesso para monitorar o progresso dos planos de carreira.	Planos de desenvolvimento, critérios de avaliação	Métricas de sucesso definidas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
---	---------------------	--	---	-------------------------------	---	---

Identify Career Requirements

Identificar os requisitos de carreira para funcionários é um processo essencial para assegurar que os planos de carreira e as oportunidades de desenvolvimento estejam alinhados com as necessidades e expectativas dos colaboradores e da organização.

Este processo envolve a coleta de informações detalhadas sobre as aspirações profissionais dos colaboradores, bem como a análise das competências e habilidades necessárias para os diversos cargos dentro da área de TI.

A identificação dos requisitos de carreira deve considerar as tendências de mercado, as exigências tecnológicas emergentes e as mudanças nas estratégias organizacionais.

Este processo também deve envolver a realização de pesquisas internas, entrevistas com colaboradores e líderes, e a revisão das descrições de cargos para garantir que estejam atualizadas e refletindo as necessidades reais.

A definição clara dos requisitos de carreira ajuda a criar um ambiente de transparência e equidade, promovendo a motivação e o comprometimento dos colaboradores com seus planos de desenvolvimento profissional.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Semestral

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

1	Conduct Employee Surveys	Realizar pesquisas com colaboradores para entender suas aspirações e necessidades de carreira.	Questionários, entrevistas	Dados de aspirações coletados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
2	Analyze Job Descriptions	Analisar as descrições de cargos para identificar requisitos e competências necessárias.	Descrições de cargos, feedbacks	Requisitos de carreira identificados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
3	Identify Skill Gaps	Identificar lacunas de habilidades entre os colaboradores atuais e os requisitos dos cargos.	Dados de avaliação, descrições de cargos	Lacunas de habilidades identificadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
4	Define Training Needs	Definir necessidades de treinamento e desenvolvimento para preencher as lacunas de habilidades.	Lacunas de habilidades, oportunidades de treinamento	Necessidades de treinamento definidas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation

5	Document Career Requirements	Documentar os requisitos de carreira identificados e comunicar aos stakeholders.	Requisitos de carreira, feedbacks	Requisitos de carreira documentados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
---	------------------------------	--	-----------------------------------	-------------------------------------	---	---

Implement Career Solutions

Implementar as soluções de gestão de carreira conforme planejado é um passo crucial para assegurar que os colaboradores tenham acesso às oportunidades de desenvolvimento e progressão dentro da organização.

Este processo envolve a execução dos planos de carreira e desenvolvimento individualizados, incluindo a oferta de treinamentos, mentorias, e oportunidades de rotação de cargos.

A implementação deve ser acompanhada por uma comunicação eficaz para garantir que todos os colaboradores estejam cientes das oportunidades disponíveis e dos critérios para progressão e promoção.

Este processo também inclui a coordenação com os líderes de TI para assegurar que as soluções de carreira sejam integradas nas estratégias de negócios e atendam às necessidades organizacionais.

A implementação deve ser monitorada continuamente para garantir a conformidade com os planos e ajustar conforme necessário, promovendo um ambiente de crescimento e desenvolvimento contínuo.

- PDCA focus: Do
- Periodicidade: Contínua

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

1	Launch Development Programs	Lançar programas de desenvolvimento conforme planejado.	Planos de carreira, recursos disponíveis	Programas de desenvolvimento lançados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
2	Facilitate Training Sessions	Facilitar sessões de treinamento e workshops.	Planos de desenvolvimento, oportunidades de treinamento	Sessões de treinamento realizadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
3	Implement Mentoring Programs	Implementar programas de mentoria para apoiar o desenvolvimento dos colaboradores.	Planos de desenvolvimento, mentores disponíveis	Programas de mentoria implementados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
4	Coordinate Job Rotations	Coordenar as rotações de cargos para ampliar as habilidades dos colaboradores.	Planos de desenvolvimento, oportunidades de rotação	Rotações de cargos coordenadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation

5	Communicate Opportunities	Comunicar as oportunidades de desenvolvimento e progressão aos colaboradores.	Planos de desenvolvimento, critérios de avaliação	Oportunidades comunicadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
---	---------------------------	---	---	---------------------------	---	---

Monitor Career Performance

Monitorar continuamente o desempenho da gestão de carreira dos funcionários é essencial para avaliar a eficácia dos programas e identificar áreas de melhoria.

Este processo envolve a coleta de dados sobre a satisfação dos colaboradores com os planos de carreira, o impacto nas taxas de retenção e engajamento, e a adequação das oportunidades de desenvolvimento às necessidades individuais.

A utilização de ferramentas de análise e relatórios ajuda a rastrear o sucesso dos programas e identificar áreas para melhorias.

Relatórios regulares são gerados para informar os líderes e colaboradores sobre o progresso dos planos de carreira e para ajustar os programas conforme necessário.

Este processo garante que a gestão de carreira seja um ciclo contínuo de avaliação e melhoria, promovendo a motivação e o comprometimento dentro da equipe de TI.

- PDCA focus: Check
- Periodicidade: Trimestral

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Collect Performance Data	Coletar dados sobre o desempenho e satisfação dos colaboradores com os planos de carreira.	Feedbacks, dados de satisfação	Dados de desempenho coletados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation

2	Analyze Career Trends	Analisar tendências de carreira para identificar padrões e áreas de melhoria.	Dados de desempenho, relatórios	Análise de tendências realizada	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
3	Generate Performance Reports	Gerar relatórios detalhados sobre o desempenho dos programas de carreira.	Análise de tendências, dados de desempenho	Relatórios de desempenho gerados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
4	Communicate Performance Insights	Comunicar insights sobre desempenho de carreira com os stakeholders e colaboradores.	Relatórios de desempenho, feedbacks	Insights comunicados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
5	Identify Improvement Actions	Identificar ações de melhoria com base nos dados e relatórios de desempenho de carreira.	Relatórios de desempenho, feedbacks	Ações de melhoria identificadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation

Review and Optimize Career Processes

Revisar e otimizar continuamente os processos de gestão de carreira é essencial para garantir que as práticas de desenvolvimento e progressão sejam eficazes e relevantes.

Este processo envolve a análise regular dos métodos e ferramentas utilizadas para a gestão de carreira, com o objetivo de identificar áreas de melhoria e implementar inovações.

Feedbacks de colaboradores e líderes são coletados para avaliar a eficácia dos processos atuais e sugerir melhorias.

A implementação de ajustes baseados em dados e feedback promove a adaptação contínua às necessidades em evolução da organização e do setor de tecnologia.

Este processo também inclui a comunicação das mudanças e melhorias aos stakeholders, garantindo transparência e alinhamento com os objetivos organizacionais.

A revisão e otimização dos processos de gestão de carreira asseguram que a organização mantenha uma abordagem proativa e ágil, capaz de atrair e reter talentos de alta qualidade.

- PDCA focus: Act
- Periodicidade: Anual

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Evaluate Current Processes	Avaliar os processos atuais de gestão de carreira para identificar pontos fortes e fracos.	Feedbacks, dados de desempenho	Avaliação de processos realizada	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation

2	Identify Improvement Opportunities	Identificar oportunidades de melhoria nos processos de gestão de carreira.	Avaliação de processos, feedbacks	Oportunidades de melhoria identificadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
3	Develop Optimization Plan	Desenvolver um plano detalhado para implementar as melhorias identificadas.	Oportunidades de melhoria, feedbacks	Plano de otimização desenvolvido	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
4	Implement Process Improvements	Implementar as melhorias nos processos de gestão de carreira.	Plano de otimização, recursos necessários	Melhorias implementadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
5	Communicate Changes	Comunicar as mudanças e melhorias nos processos de gestão de carreira.	Melhorias implementadas, feedbacks	Mudanças comunicadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation