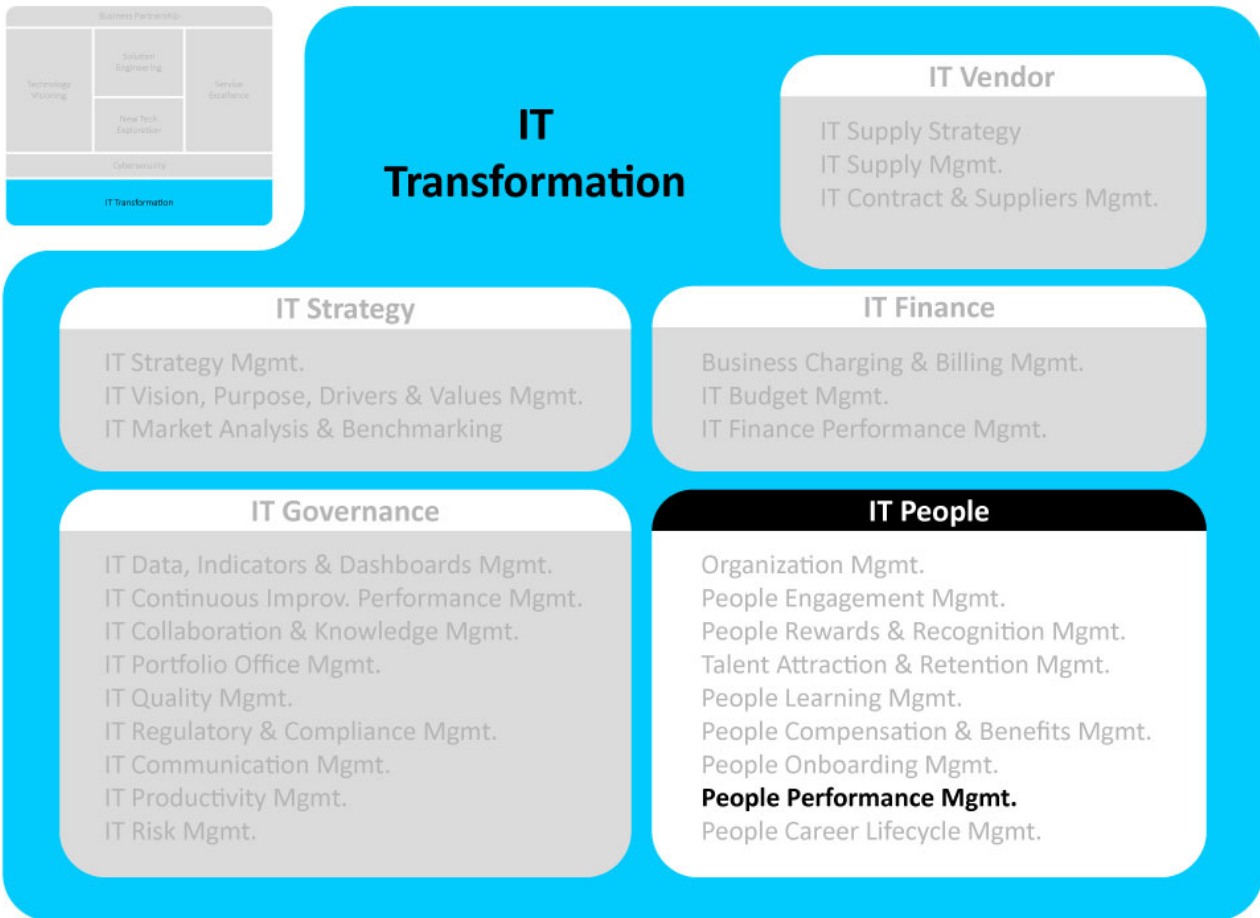




What IT needs to be ready

CIO Codex Asset & Capability Framework

CIO Codex IT Reference Model



A People Performance Management, situada na macro capability IT People dentro da camada IT Transformation do CIO Codex Capability Framework, desempenha um papel crucial na otimização do desempenho da equipe de TI, alinhando suas competências e contribuições com os objetivos estratégicos da organização.

Esta capability é vital para promover uma equipe de TI altamente eficiente, orientada para o crescimento contínuo e o sucesso organizacional, contribuindo significativamente para a excelência operacional e inovadora.

Os principais conceitos abrangidos por esta capability incluem a Avaliação de Desempenho, a Definição de Objetivos SMART, Feedback Construtivo, Planos de Melhoria de Desempenho, e Reconhecimento e Recompensas.

A Avaliação de Desempenho é um processo sistemático para avaliar as conquistas e áreas de melhoria dos colaboradores. A Definição de Objetivos SMART orienta os colaboradores com metas claras e alcançáveis.

O Feedback Construtivo é essencial para o desenvolvimento contínuo, enquanto os Planos de Melhoria de Desempenho focam na superação de desafios e no aprimoramento de habilidades.

Reconhecimento e Recompensas são importantes para motivar e valorizar o alto desempenho.

As características desta capability incluem Avaliações Regulares, Feedback Contínuo, Metodologias de Avaliação, Desenvolvimento Profissional, e Alinhamento Estratégico.

Avaliações Regulares permitem o acompanhamento contínuo do progresso dos colaboradores.

O Feedback Contínuo promove uma cultura de comunicação aberta.

As Metodologias de Avaliação, como as avaliações 360 graus, oferecem uma visão abrangente do desempenho.

O Desenvolvimento Profissional é chave para o aprimoramento contínuo das habilidades da equipe.

O Alinhamento Estratégico garante que os objetivos individuais estejam em sintonia com as metas da organização.

O propósito da People Performance Management é assegurar a realização plena do potencial dos colaboradores, contribuindo para a eficiência operacional, inovação e vantagem competitiva da organização.

Ela visa estabelecer uma cultura de alto desempenho, onde o crescimento individual e o sucesso organizacional estão intrinsecamente ligados.

Os objetivos definidos dentro do CIO Codex Capability Framework incluem a Definição de Objetivos, a Avaliação do Desempenho, o Feedback Construtivo e os Planos de Melhoria.

Estes objetivos visam criar um ambiente onde os colaboradores sejam continuamente incentivados e apoiados para alcançar a excelência.

O impacto da People Performance Management se estende por várias dimensões tecnológicas.

Na Infraestrutura, garante a utilização eficaz dos recursos de TI.

Na Arquitetura, colaboradores de alto desempenho trazem insights valiosos para

inovações tecnológicas.

Nos Sistemas, o alto desempenho assegura a otimização e eficácia dos sistemas de TI.

Em Cybersecurity, a avaliação inclui a adesão às políticas de segurança.

No Modelo Operacional, uma equipe de alto desempenho agiliza e aumenta a eficiência os processos operacionais.

Em resumo, a People Performance Management é uma capability fundamental para o desenvolvimento de uma equipe de TI altamente eficiente e alinhada com as estratégias de negócios e TI.

Ela não apenas capacita as equipes a alcançarem um desempenho de alto nível, mas também cria um ambiente propício para o crescimento contínuo e a inovação, essencial para enfrentar os desafios de um mercado tecnológico em constante evolução.

Conceitos e Características

A People Performance Management é essencial para cultivar uma equipe de TI altamente eficaz, alinhada com os objetivos da organização.

Ao estabelecer objetivos claros, prover feedback construtivo e criar um ambiente de reconhecimento, essa capability impulsiona o crescimento e o sucesso contínuo da equipe de TI, contribuindo para a excelência operacional e a inovação.

Conceitos

- **Avaliação de Desempenho:** O processo sistemático de coleta de informações sobre o desempenho dos colaboradores, incluindo suas realizações e áreas de melhoria.
- **Definição de Objetivos SMART:** Estabelecer metas específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo definido para orientar o desempenho dos colaboradores.
- **Feedback Construtivo:** prover retorno aos colaboradores de forma construtiva e orientada para o desenvolvimento, destacando pontos fortes e oportunidades de melhoria.
- **Planos de Melhoria de Desempenho:** Desenvolver planos personalizados

para ajudar os colaboradores a melhorarem seu desempenho e adquirir novas habilidades.

- **Reconhecimento e Recompensas:** Implementar programas que reconheçam e recompensem o excelente desempenho, incentivando a motivação e o comprometimento.

Características

- **Avaliações Regulares:** Realizar avaliações de desempenho programadas periodicamente para medir o progresso e identificar áreas de desenvolvimento.
- **Feedback Contínuo:** Promover uma cultura de feedback contínuo, permitindo que os colaboradores recebam orientações ao longo do ano.
- **Metodologias de Avaliação:** Utilizar metodologias eficazes de avaliação de desempenho, como avaliações 360 graus e avaliações baseadas em competências.
- **Desenvolvimento Profissional:** Identificar oportunidades de desenvolvimento e treinamento para melhorar as habilidades e competências dos colaboradores.
- **Alinhamento Estratégico:** Garantir que os objetivos de desempenho individual estejam alinhados com as metas estratégicas da organização de TI.

Propósito e Objetivos

A People Performance Management, ou Gestão de Desempenho de Pessoas, desempenha um papel crucial na transformação da TI, visando a avaliação e gestão do desempenho dos colaboradores de TI.

Seu propósito central é garantir que os colaboradores alcancem seu potencial máximo, contribuindo para a eficiência operacional, inovação e vantagem competitiva da organização.

Objetivos

Dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, a People Performance Management define objetivos claros:

- **Definição de Objetivos:** Estabelecer metas e objetivos claros para os colaboradores de TI, alinhados com a estratégia de negócios e de TI da organização.
- **Avaliação do Desempenho:** Realizar avaliações regulares e criteriosas do desempenho dos colaboradores, identificando pontos fortes e áreas de melhoria.
- **Feedback Construtivo:** prover feedback construtivo aos colaboradores, destacando conquistas e orientando o desenvolvimento profissional.
- **Planos de Melhoria:** Desenvolver planos de melhoria personalizados para colaboradores que necessitam de desenvolvimento adicional, garantindo que eles alcancem seu potencial.

Impacto na Tecnologia

A People Performance Management impacta significativamente a área de tecnologia em várias dimensões:

- **Infraestrutura:** Colaboradores bem avaliados e alinhados com os objetivos de TI garantem uma utilização mais eficaz da infraestrutura, minimizando desperdícios de recursos.
- **Arquitetura:** Uma equipe de alto desempenho é capaz de contribuir com insights valiosos para o planejamento e a implementação de arquiteturas tecnológicas inovadoras.
- **Sistemas:** Colaboradores que alcançam seu potencial máximo são mais eficientes na gestão e otimização de sistemas, resultando em maior produtividade.
- **Cybersecurity:** Avaliar o desempenho inclui avaliar a conformidade com políticas de segurança.
- **Modelo Operacional:** Uma equipe altamente performante influencia positivamente o modelo operacional, tornando-o mais eficaz e ágil.

Roadmap de Implementação

A capability de People Performance Management desempenha um papel fundamental na otimização do desempenho da equipe de TI, alinhando-o com os objetivos organizacionais e impulsionando a excelência operacional.

Para implementar eficazmente essa capability, é necessário seguir um roadmap bem estruturado, considerando os princípios do CIO Codex Capability Framework.

Abaixo, as principais etapas a serem consideradas no roadmap de adoção da People Performance Management:

- **Definição de Objetivos SMART:** Inicie o processo estabelecendo metas específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo definido para orientar o desempenho dos colaboradores de TI. Esses objetivos devem estar alinhados com a estratégia de negócios e de TI da organização.
- **Implementação de Metodologias de Avaliação de Desempenho:** Introduza metodologias eficazes de avaliação de desempenho, como avaliações 360 graus e avaliações baseadas em competências. Garanta que essas avaliações sejam criteriosas e consistentes.
- **Realização de Avaliações Regulares:** Estabeleça um calendário para a realização de avaliações de desempenho programadas periodicamente. Essas avaliações devem ser realizadas de forma a medir o progresso individual e identificar áreas de desenvolvimento.
- **Feedback Construtivo Contínuo:** Promova uma cultura de feedback contínuo, permitindo que os colaboradores recebam orientações ao longo do ano. O feedback deve ser construtivo e focado no desenvolvimento profissional.
- **Desenvolvimento de Planos de Melhoria de Desempenho:** Identifique colaboradores que necessitam de desenvolvimento adicional com base nas avaliações de desempenho. Desenvolva planos de melhoria de desempenho personalizados para ajudá-los a adquirir novas habilidades e melhorar seu desempenho.
- **Reconhecimento e Recompensas:** Implemente programas que reconheçam e recompensem o excelente desempenho dos colaboradores. Esses programas devem incentivar a motivação e o comprometimento.
- **Integração com a Estratégia de TI:** Assegure-se de que os objetivos de

desempenho individual estejam alinhados com as metas estratégicas da organização de TI. Isso garantirá que o desempenho dos colaboradores contribua para o sucesso global da TI.

- **Acompanhamento e Melhoria Contínua:** Monitore continuamente o progresso em relação aos objetivos de desempenho e aos planos de melhoria. Esteja preparado para ajustar estratégias e planos à medida que as necessidades e os desafios evoluem.

A People Performance Management é uma capability crítica para impulsionar o crescimento e o sucesso da equipe de TI.

Ao seguir este roadmap, as organizações estarão bem-posicionadas para maximizar o potencial de seus colaboradores, contribuindo para a eficiência operacional, a inovação e a vantagem competitiva no ambiente tecnológico em constante evolução.

Melhores Práticas de Mercado

A People Performance Management, ou Gestão de Desempenho de Pessoas, é uma capability fundamental no contexto da transformação da TI.

Ela desempenha um papel crucial ao avaliar e gerenciar o desempenho dos colaboradores de TI, garantindo que eles alcancem seu potencial máximo.

Neste contexto, é importante destacar as melhores práticas de mercado que contribuem para o sucesso dessa capability, com base em benchmarks e estudos de caso.

- **Definição de Objetivos SMART:** Estabelecer metas específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo definido para orientar o desempenho dos colaboradores. Isso cria clareza sobre as expectativas e direciona o foco para o que é mais importante.
- **Avaliações Regulares de Desempenho:** Realizar avaliações de desempenho programadas periodicamente para medir o progresso individual e identificar áreas de desenvolvimento. Isso permite um acompanhamento contínuo do desempenho.
- **Feedback Construtivo:** prover feedback construtivo aos colaboradores, destacando pontos fortes e oportunidades de melhoria. O feedback deve

ser orientado para o desenvolvimento e alinhado com os objetivos estratégicos.

- **Planos de Melhoria de Desempenho:** Desenvolver planos de melhoria personalizados para colaboradores que necessitam de desenvolvimento adicional. Esses planos devem incluir metas claras e recursos de suporte.
- **Reconhecimento e Recompensas:** Implementar programas que reconheçam e recompensem o excelente desempenho. O reconhecimento incentiva a motivação e o comprometimento dos colaboradores.
- **Feedback Contínuo:** Promover uma cultura de feedback contínuo, permitindo que os colaboradores recebam orientações ao longo do ano. Isso mantém o alinhamento e a correção de curso quando necessário.
- **Metodologias de Avaliação Eficazes:** Utilizar metodologias de avaliação de desempenho comprovadamente eficazes, como avaliações 360 graus e avaliações baseadas em competências. Isso garante uma avaliação completa e objetiva.
- **Desenvolvimento Profissional:** Identificar oportunidades de desenvolvimento e treinamento para melhorar as habilidades e competências dos colaboradores. O desenvolvimento contínuo é essencial para acompanhar as demandas tecnológicas em constante evolução.
- **Alinhamento Estratégico:** Garantir que os objetivos de desempenho individual estejam alinhados com as metas estratégicas da organização de TI. Isso assegura que cada colaborador contribua para os objetivos globais.
- **Cultura de Aprendizado e Inovação:** Promover uma cultura que valorize o aprendizado e a inovação. Os colaboradores devem ser incentivados a buscar constantemente melhorias e soluções inovadoras.
- **Avaliação de Conformidade com Políticas de Segurança:** Incluir a avaliação da conformidade com políticas de segurança como parte das avaliações de desempenho. Isso enfatiza a importância da segurança da informação.

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

Ao adotar essas estratégias e abordagens, as organizações de TI podem garantir que sua equipe alcance alto desempenho, contribuindo para a eficiência operacional, a inovação e a vantagem competitiva.

Além disso, o alinhamento estratégico e a promoção de uma cultura de aprendizado e inovação são aspectos cruciais para o sucesso contínuo da equipe de TI.

Desafios Atuais

A People Performance Management, ou Gestão de Desempenho de Pessoas, desempenha um papel essencial na transformação da TI, garantindo que os colaboradores alcancem seu potencial máximo e contribuam para a eficiência operacional e a inovação.

No entanto, ao adotar e 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.

Abaixo, os principais desafios que as organizações enfrentam ao adotar a People Performance Management:

- **Definição de Objetivos Claros:** Estabelecer metas e objetivos específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo definido (objetivos SMART) para os colaboradores de TI é um desafio, pois requer uma estruturação cuidadosa e alinhamento com a estratégia da organização.
- **Avaliações de Desempenho Eficazes:** Realizar avaliações de desempenho regulares e criteriosas é um desafio, pois demanda tempo e recursos significativos, além de garantir a imparcialidade e a precisão das avaliações.
- **Feedback Construtivo:** prover feedback construtivo que oriente o desenvolvimento dos colaboradores é um desafio, pois requer habilidades de comunicação e sensibilidade para lidar com pontos de melhoria.
- **Planos de Melhoria de Desempenho Personalizados:** Desenvolver planos de melhoria de desempenho adaptados às necessidades individuais dos colaboradores é um desafio complexo, pois envolve a identificação de oportunidades de desenvolvimento específicas.
- **Cultura de Reconhecimento e Recompensas:** Implementar uma cultura que reconheça e recompense o excelente desempenho é um desafio, pois requer a criação de programas eficazes de reconhecimento que motivem

os colaboradores.

- Avaliações de Desempenho Contínuas: Promover uma cultura de feedback contínuo ao longo do ano é um desafio, pois exige um compromisso constante da liderança e dos colaboradores.
- Metodologias de Avaliação de Desempenho: Utilizar metodologias eficazes de avaliação, como avaliações 360 graus e avaliações baseadas em competências, é um desafio, pois requer expertise em recursos humanos.
- Desenvolvimento Profissional: Identificar oportunidades de desenvolvimento e treinamento para melhorar as habilidades e competências dos colaboradores é um desafio, pois envolve alinhá-las com as necessidades da organização.
- Alinhamento Estratégico: Garantir que os objetivos de desempenho individual estejam alinhados com as metas estratégicas da organização de TI é um desafio crítico, pois requer uma gestão estratégica eficaz.
- Monitoramento de Impacto: Medir o impacto real da gestão de desempenho nas operações de TI e nos resultados do negócio é um desafio complexo, mas fundamental para justificar o investimento nessa capability.

Superar esses desafios é crucial para garantir que a equipe de TI atinja seu potencial máximo e contribua para a excelência operacional e a inovação da organização.

A People Performance Management desempenha um papel crítico na superação desses obstáculos, ao estabelecer uma cultura de avaliação e desenvolvimento contínuos, promovendo o crescimento individual e o alinhamento com os objetivos estratégicos.

Em resumo, a People Performance Management é uma capability fundamental que visa maximizar o desempenho da equipe de TI.

Os desafios atuais refletem a complexidade de definir objetivos claros, realizar avaliações eficazes, prover feedback construtivo e promover uma cultura de reconhecimento, tudo isso enquanto se alinha o desempenho individual com os objetivos estratégicos da organização.

Superar esses desafios exige uma abordagem estratégica e sensível às necessidades dos colaboradores, garantindo que a gestão de desempenho seja uma força impulsionadora do sucesso da TI.

Tendências para o Futuro

A People Performance Management, ou Gestão de Desempenho de Pessoas, é uma capability de importância estratégica no contexto da transformação da TI.

Ela desempenha um papel fundamental na avaliação e gestão do desempenho dos colaboradores de TI, visando a garantir que atinjam seu potencial máximo e contribuam para a eficiência operacional, inovação e vantagem competitiva da organização.

À medida que o cenário de tecnologia evolui, várias tendências futuras podem moldar a maneira como essa capability é abordada dentro do CIO Codex Capability Framework:

- **Avaliação Contínua em Tempo Real:** A tendência será abandonar avaliações de desempenho anuais em favor de avaliações contínuas em tempo real, permitindo feedback imediato e ação corretiva.
- **Metodologias de Avaliação Avançadas:** A utilização de metodologias avançadas de avaliação, como avaliações 360 graus e avaliações baseadas em competências, se tornará mais comum para avaliar de forma mais precisa o desempenho dos colaboradores.
- **Feedback Orientado para o Desenvolvimento:** O feedback se concentrará em orientar o desenvolvimento individual dos colaboradores, destacando não apenas áreas de melhoria, mas também pontos fortes a serem aprimorados.
- **Inteligência Artificial na Avaliação de Desempenho:** A IA será utilizada para analisar grandes conjuntos de dados e identificar tendências de desempenho, fornecendo insights valiosos para a gestão de pessoas.
- **Desenvolvimento de Habilidades Soft:** A capacidade de avaliar e desenvolver habilidades interpessoais, como comunicação e liderança, se tornará cada vez mais importante para a equipe de TI.
- **Reconhecimento Digital:** Programas de reconhecimento e recompensas serão digitalizados, permitindo que os colaboradores sejam reconhecidos de maneira mais eficaz e transparente.
- **Treinamento para Gestores:** O treinamento dos gestores será intensificado para garantir que eles estejam bem equipados para prover feedback eficaz e gerenciar o desempenho de suas equipes.
- **Analytics de Desempenho em Tempo Real:** A análise de desempenho em

tempo real será usada para identificar e abordar problemas imediatos, melhorando a agilidade da equipe de TI.

- **Alinhamento com Objetivos de Negócios:** A gestão de desempenho estará alinhada de forma mais estreita com os objetivos de negócios da organização, garantindo que o desempenho individual contribua para o sucesso geral.

Essas tendências refletem a necessidade de adaptar a abordagem da People Performance Management para enfrentar os desafios em constante evolução do setor de TI.

À medida que a tecnologia continua a moldar o ambiente de negócios, a avaliação e gestão do desempenho dos colaboradores permanecerão fundamentais para o sucesso das organizações.

KPIs Usuais

A capability People Performance Management é fundamental para promover um ambiente de TI altamente eficaz, alinhado com os objetivos organizacionais.

Para avaliar seu sucesso, é essencial acompanhar os KPIs apropriados.

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

- **Avaliação de Desempenho Individual:** Mede a eficácia das avaliações de desempenho dos colaboradores, incluindo a regularidade e a abrangência das avaliações.
- **Porcentagem de Objetivos SMART Estabelecidos:** Avalia quantos colaboradores têm objetivos específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo definido definidos em seus planos de desenvolvimento.
- **Taxa de Feedback Construtivo:** Mede a qualidade e a frequência do feedback fornecido aos colaboradores, com foco em orientação para o desenvolvimento.
- **Planos de Melhoria de Desempenho Implementados:** Avalia quantos colaboradores têm planos de melhoria de desempenho personalizados

desenvolvidos e implementados.

- Programas de Reconhecimento e Recompensas: Mede o envolvimento dos colaboradores em programas de reconhecimento e recompensas, refletindo sua motivação e comprometimento.
- Avaliação de Desempenho por Pares (360 Graus): Avalia a eficácia das avaliações de desempenho que envolvem feedback de colegas, superiores e subordinados.
- Tempo Médio para Alcançar Objetivos SMART: Mede o tempo necessário para que os colaboradores alcancem os objetivos SMART definidos.
- Taxa de Participação em Programas de Desenvolvimento Profissional: Avalia quantos colaboradores participam ativamente de programas de desenvolvimento para melhorar suas habilidades e competências.
- Taxa de Alinhamento de Objetivos com Metas Estratégicas: Mede o alinhamento dos objetivos de desempenho individual com as metas estratégicas da organização de TI.
- Avaliação de Satisfação dos Colaboradores: Avalia o nível de satisfação dos colaboradores em relação ao processo de avaliação de desempenho e ao feedback recebido.
- Taxa de Retenção de Talentos: Mede a capacidade da organização de reter talentos valiosos após avaliações de desempenho bem-sucedidas.
- Eficiência Operacional Melhorada: Avalia a melhoria na eficiência operacional resultante do desenvolvimento contínuo dos colaboradores.
- Nível de Conformidade com Políticas de Segurança: Mede o grau de conformidade dos colaboradores com as políticas de segurança de TI após avaliações de desempenho.
- Taxa de Alcance de Potencial Máximo: Avalia quantos colaboradores alcançam seu potencial máximo com base nas avaliações de desempenho.
- Impacto no Modelo Operacional: Mede o impacto da gestão de desempenho na melhoria do modelo operacional de TI, tornando-o mais eficaz e ágil.

Esses KPIs são essenciais para avaliar o impacto da People Performance Management na equipe de TI e na organização como um todo.

Ao acompanhar esses indicadores, as organizações podem otimizar a gestão de desempenho, alinhá-la com suas metas estratégicas e garantir o crescimento contínuo e o sucesso da equipe de TI.

Exemplos de OKRs

A capability de People Performance Management desempenha um papel fundamental na avaliação e gestão do desempenho dos colaboradores de TI.

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

Definição de Objetivos de Desempenho

Objetivo: Definir objetivos claros de desempenho para cada colaborador de TI.

- KR1: Estabelecer objetivos SMART (Específicos, Mensuráveis, Alcançáveis, Relevantes e Temporais) para todos os colaboradores.
- KR2: Garantir que 95% dos colaboradores tenham objetivos definidos alinhados com a estratégia de TI.
- KR3: Realizar reuniões de alinhamento de objetivos no início de cada trimestre.

Avaliação de Desempenho Regular

Objetivo: Realizar avaliações de desempenho regulares para avaliar o progresso e identificar áreas de melhoria.

- KR1: Realizar avaliações de desempenho semestrais para todos os colaboradores de TI.
- KR2: Garantir que 90% dos colaboradores recebam feedback formal sobre seu desempenho.
- KR3: Identificar áreas de melhoria para pelo menos 80% dos colaboradores avaliados.

Implementação de Feedback Construtivo

Objetivo: prover feedback construtivo aos colaboradores e apoiar seu desenvolvimento.

- KR1: Realizar reuniões individuais de feedback com todos os colaboradores após as avaliações de desempenho.
- KR2: Garantir que 70% dos colaboradores implementem planos de desenvolvimento baseados em feedback.
- KR3: Acompanhar o progresso do desenvolvimento com base no feedback.

Reconhecimento e Recompensas

Objetivo: Reconhecer e recompensar o desempenho excepcional.

- KR1: Identificar colaboradores que superaram metas e alcançaram resultados excepcionais.
- KR2: Implementar um programa de reconhecimento que inclua prêmios e reconhecimento público.
- KR3: Garantir que pelo menos 10% dos colaboradores sejam reconhecidos por seu desempenho excepcional.

Planos de Melhoria de Desempenho

Objetivo: Criar planos de melhoria de desempenho para colaboradores que não atendem às expectativas.

- KR1: Identificar colaboradores que não atendem às metas de desempenho.
- KR2: Desenvolver planos de melhoria de desempenho personalizados para esses colaboradores.
- KR3: Acompanhar a implementação dos planos e avaliar a melhoria de desempenho.

Esses OKRs são essenciais para a capability de People Performance Management, pois garantem que os colaboradores de TI tenham objetivos claros, recebam feedback regular, sejam reconhecidos por seu desempenho excepcional e recebam apoio para melhorias quando necessário.

Isso contribui para um ambiente de trabalho produtivo e motivador, onde os colaboradores podem alcançar seu potencial máximo e contribuir efetivamente para os objetivos da organização.

Critérios para Avaliação de Maturidade

A capability People Performance Management, inserida na macro capability IT People e na camada IT Transformation, tem como foco a avaliação e gestão do desempenho dos colaboradores de TI.

Isso inclui a definição de objetivos, a avaliação do desempenho e a implementação de feedback e planos de melhoria para garantir que os colaboradores alcancem seu potencial máximo.

A avaliação de maturidade desta capability é essencial para garantir o sucesso na gestão de desempenho dos profissionais de TI.

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 existem processos formais para avaliar o desempenho dos colaboradores de TI.
- Não há metas ou objetivos estabelecidos para o desempenho dos profissionais.
- A organização não coleta dados relacionados ao desempenho individual.
- Não existem mecanismos para prover feedback aos colaboradores sobre seu desempenho.
- Não há plano de desenvolvimento ou ações corretivas para melhorar o desempenho dos profissionais.

Nível de Maturidade Inicial

- A organização reconhece a importância da avaliação de desempenho, mas os processos ainda são informais.
- São definidas metas de desempenho de forma básica, mas não estão alinhadas com os objetivos da equipe de TI.
- A coleta de dados sobre o desempenho está em estágios iniciais, geralmente limitando-se a avaliações anuais.

- Feedback é fornecido de forma irregular e não há um processo estruturado para isso.
- Planos de desenvolvimento são criados de forma reativa, em resposta a problemas de desempenho.

Nível de Maturidade Definido

- Processos formais de avaliação de desempenho são implementados e documentados.
- Metas de desempenho são definidas de forma clara e estão alinhadas com os objetivos da equipe e da organização.
- A coleta de dados sobre o desempenho é regular e abrange diferentes aspectos do trabalho.
- Feedback é fornecido de forma estruturada e regular, incluindo avaliações periódicas.
- Planos de desenvolvimento são criados com base em avaliações de desempenho e são monitorados ao longo do tempo.

Nível de Maturidade Gerenciado

- Processos de avaliação de desempenho são continuamente aprimorados e otimizados.
- Metas de desempenho são dinâmicas e ajustadas conforme necessário para atender às mudanças organizacionais.
- A coleta de dados é sofisticada, incluindo análises avançadas para identificar tendências e padrões.
- Feedback é fornecido de forma proativa, visando ao desenvolvimento contínuo dos colaboradores.
- Planos de desenvolvimento são altamente personalizados e incorporam abordagens inovadoras para melhorar o desempenho.

Nível de Maturidade Otimizado

- A avaliação de desempenho é vista como uma prática estratégica que

impulsiona a excelência organizacional.

- Metas de desempenho são altamente alinhadas com a visão de longo prazo da organização.
- A análise de dados avançada é usada para prever tendências de desempenho e direcionar estratégias futuras.
- Feedback é uma parte essencial da cultura organizacional, promovendo um ambiente de aprendizado contínuo.
- Planos de desenvolvimento são altamente inovadores e estão na vanguarda das práticas de desenvolvimento de talentos.

A avaliação de maturidade na capability People Performance Management é fundamental para garantir que os colaboradores de TI alcancem seu potencial máximo e contribuam efetivamente para os objetivos organizacionais.

A gestão de desempenho eficaz é um pilar central para o sucesso das equipes de TI em ambientes cada vez mais desafiadores.

Convergência com Frameworks de Mercado

A capability People Performance Management, pertencente à macro capability IT People e integrada à camada IT Transformation, desempenha um papel fundamental na avaliação e gestão do desempenho dos colaboradores de TI.

Inclui a definição de objetivos, avaliação do desempenho, e implementação de feedback e planos de melhoria, visando a maximização do potencial dos colaboradores.

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: O COBIT, focando na governança de TI, ressalta a importância da gestão de performance como parte da governança eficaz. A

convergência reside na utilização de práticas de People Performance Management para assegurar que os objetivos de governança sejam atingidos.

ITIL

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: O ITIL, enfatizando a gestão de serviços de TI, reconhece a relevância de uma equipe bem gerida e eficiente. Esta capability suporta o ITIL ao assegurar que os colaboradores estejam alinhados com os objetivos dos serviços de TI.

SAFe

- Nível de Convergência: Alto
- Racional: O SAFe, adotando princípios ágeis, requer uma avaliação contínua e adaptativa do desempenho. People Performance Management é crucial para manter as equipes ágeis focadas e produtivas, alinhadas com as práticas do SAFe.

PMI

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: O PMI destaca a importância do gerenciamento de projetos, onde a performance individual impacta diretamente no sucesso dos projetos. Esta capability ajuda a garantir que os colaboradores estejam equipados para contribuir efetivamente.

CMMI

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: O CMMI foca na melhoria de processos e a gestão da performance dos colaboradores é um componente chave para alcançar a maturidade dos processos.

TOGAF

- **Nível de Convergência:** Baixo
- **Racional:** Embora o TOGAF se concentre na arquitetura empresarial, a gestão eficiente do desempenho pode contribuir para o alinhamento dos esforços da equipe de TI com os objetivos arquiteturais.

DevOps SRE

- **Nível de Convergência:** Alto
- **Racional:** Em DevOps e SRE, a performance contínua e a melhoria são críticas. A capability ajuda a manter as equipes alinhadas com as práticas de DevOps e SRE, através de avaliações regulares e aprimoramento contínuo.

NIST

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** O NIST enfoca a segurança e padrões, onde a performance individual na aderência a esses padrões é vital. Esta capability ajuda na manutenção desses padrões através de uma gestão de performance eficaz.

Six Sigma

- **Nível de Convergência:** Baixo
- **Racional:** Six Sigma foca na eficiência e redução de erros, e enquanto a gestão de performance não é diretamente alinhada, ela pode contribuir para a melhoria contínua promovida pelo Six Sigma.

Lean IT

- **Nível de Convergência:** Baixo

- Racional: O Lean IT busca eficiência operacional, e a gestão de performance pode indiretamente suportar esse objetivo ao assegurar que os colaboradores sejam eficientes e produtivos.

Em resumo, a capability People Performance Management possui uma convergência variável com os frameworks de mercado, sendo particularmente alinhada com aqueles que enfatizam a agilidade, a melhoria contínua e o desempenho individual, como SAFe e DevOps SRE.

Essa capability desempenha um papel crucial na garantia de que os colaboradores de TI não apenas atendam, mas superem os padrões de performance exigidos, alinhando-se assim com os objetivos estratégicos da organização.

Processos e Atividades

Develop Performance Management Plans

Desenvolver planos detalhados para a gestão de desempenho de funcionários é um passo essencial para garantir que a equipe de TI esteja alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

Este processo envolve a criação de um plano estruturado que define as expectativas de desempenho, estabelece critérios de avaliação e identifica as ferramentas e métodos necessários para apoiar a gestão de desempenho.

Inclui a definição de objetivos SMART (específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo definido) para cada colaborador, bem como a elaboração de planos de desenvolvimento individualizados.

O plano deve ser elaborado em colaboração com os líderes de equipe e os próprios colaboradores para garantir que todos estejam comprometidos com o processo de melhoria contínua.

Este processo também abrange a definição de mecanismos de feedback e de reconhecimento, assegurando que os colaboradores recebam orientação e motivação para alcançar seu máximo potencial.

- PDCA focus: Plan

▪ Periodicidade: Anual

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Assess Current Performance	Avaliar o desempenho atual da equipe de TI e identificar áreas de melhoria.	Dados de desempenho, feedbacks	Áreas 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
2	Define Performance Objectives	Definir objetivos de desempenho SMART alinhados com a estratégia organizacional.	Metas organizacionais, feedbacks	Objetivos de desempenho definidos	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 Performance Metrics	Desenvolver métricas e indicadores de desempenho para medir o progresso dos objetivos.	Objetivos de desempenho, dados de benchmark	Métricas de desempenho desenvolvidas	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 individualizados para cada colaborador.	Avaliações de desempenho, feedbacks	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	Establish Feedback Mechanisms	Estabelecer mecanismos de feedback contínuo e reconhecimento de desempenho.	Objetivos de desempenho, feedbacks	Mecanismos de feedback estabelecidos	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 Performance Requirements

Identificar os requisitos de desempenho para funcionários é fundamental para garantir que os colaboradores estejam cientes das expectativas e dos critérios de avaliação.

Este processo envolve a análise detalhada das funções e responsabilidades de cada colaborador, bem como a definição das competências necessárias para o sucesso em cada papel.

Utilizando avaliações de desempenho anteriores, feedback de líderes e colegas, e benchmarks do setor, os requisitos de desempenho são identificados e documentados.

Este processo também considera as metas estratégicas da organização e como cada função contribui para esses objetivos.

A clareza nos requisitos de desempenho ajuda a alinhar os esforços dos colaboradores com a missão e a visão da organização, promovendo um ambiente de trabalho orientado para resultados e desenvolvimento contínuo.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Semestral

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Conduct Role Analysis	Realizar uma análise detalhada das funções e responsabilidades dos colaboradores.	Descrições de funções, feedbacks	Análise de funções 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	Define Competency Framework	Definir um framework de competências necessárias para cada função.	Análise de funções, dados de benchmark	Framework de competências definido	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	Gather Performance Feedback	Coletar feedback de líderes e colegas sobre o desempenho dos colaboradores.	Feedbacks de líderes e colegas	Feedback coletado	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	Benchmark Industry Standards	Realizar benchmarking de padrões de desempenho do setor.	Dados de benchmark, padrões do setor	Padrões de referência 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
5	Document Performance Requirements	Documentar os requisitos de desempenho identificados para cada função.	Análise de funções, feedbacks, dados de benchmark	Requisitos de desempenho 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 Performance Solutions

Implementar as soluções de gestão de desempenho conforme planejado é essencial

para garantir que os colaboradores recebam suporte e orientação necessários para atingir suas metas.

Este processo envolve a execução de programas de feedback, avaliações de desempenho, workshops de desenvolvimento e outras iniciativas que visam melhorar o desempenho dos colaboradores.

É crucial garantir que os mecanismos de feedback sejam contínuos e que as avaliações sejam realizadas de maneira justa e transparente.

A implementação deve ser acompanhada por uma comunicação clara e eficaz para garantir que os colaboradores compreendam as expectativas e os recursos disponíveis.

Um acompanhamento constante e ajustes conforme necessário são fundamentais para o sucesso deste processo, garantindo que as soluções implementadas contribuam para o desenvolvimento contínuo e o sucesso da equipe de TI.

- PDCA focus: Do
- Periodicidade: Contínua

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Launch Performance Programs	Lançar programas de gestão de desempenho conforme planejado.	Planos de desempenho, recursos disponíveis	Programas de desempenho 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	Conduct Performance Reviews	Conduzir revisões de desempenho regulares com os colaboradores.	Dados de desempenho, feedbacks	Revisões de desempenho 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	Provide Feedback Sessions	Realizar sessões de feedback construtivo com os colaboradores.	Resultados das revisões, feedbacks	Sessões de feedback 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
4	Facilitate Development Workshops	Facilitar workshops de desenvolvimento para aprimorar habilidades e competências.	Instrutores, materiais de treinamento	Workshops realizados	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	Monitor Implementation	Monitorar a implementação das soluções de desempenho e ajustar conforme necessário.	Feedbacks, dados de desempenho	Implementação monitorada e ajustada	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 Performance Metrics

Monitorar continuamente as métricas de desempenho de funcionários é fundamental para avaliar o progresso e a eficácia das soluções de gestão de desempenho implementadas.

Este processo envolve a coleta e análise de dados de desempenho, incluindo avaliações regulares, feedback de supervisores e autoavaliações dos colaboradores.

A utilização de ferramentas e sistemas de gestão de desempenho ajuda a rastrear o cumprimento dos objetivos estabelecidos e identificar tendências de desempenho ao longo do tempo.

Relatórios regulares são gerados para informar os líderes e colaboradores sobre o progresso e para identificar áreas que necessitam de ajustes ou melhorias.

Este processo garante que a gestão de desempenho seja um ciclo contínuo de avaliação e melhoria, promovendo a excelência e a eficiência dentro da equipe de TI.

- PDCA focus: Check
- Periodicidade: Trimestral

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Collect Performance Data	Coletar dados de desempenho de várias fontes, incluindo avaliações e feedbacks.	Avaliações de desempenho, feedbacks	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 Performance Trends	Analisar tendências de desempenho 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 as métricas de desempenho para stakeholders.	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 de desempenho 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.	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 Performance Processes

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

Este processo envolve a análise regular dos métodos e ferramentas utilizadas para a gestão de desempenho, 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.

- PDCA focus: Act
- Periodicidade: Anual

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Evaluate Current Processes	Avaliar os processos atuais de gestão de desempenho 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 desempenho.	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 desempenho.	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 desempenho.	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
---	---------------------	--	------------------------------------	----------------------	--	--