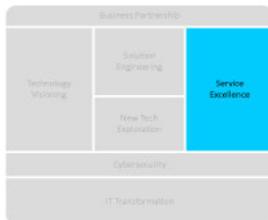




What IT needs to be ready

CIO Codex Asset & Capability Framework

CIO Codex IT Reference Model



Service Excellence

On-premises & Cloud Technical Operation

- Asset & Configuration Mgmt.
- Service Metering
- Service Provisioning
- On-prem & Cloud Platf. Support
- On-prem & Cloud Platf. Lifecycle Mgmt.
- On-prem & Cloud Platf. Operation Mgmt.
- Middleware & Tools Operation Mgmt.
- Processing Environments Mgmt.
- End User Computing & Workplace Mgmt.
- Network & Comm Mgmt.
- Data Center Mgmt.
- Service Continuity & DR Mgmt.

Service Transition

- Change Mgmt.
- Release Mgmt.
- Deployment Mgmt.

Service Reliability

- Event & Monitoring Mgmt.
- Performance Mgmt.**
- Availability Mgmt.
- Capacity Mgmt.
- Incident & Crisis Mgmt.
- Problem Mgmt.

Service Offering

- Service Desk Mgmt.
- Request Mgmt.
- Demand Mgmt.
- Service Knowledge Mgmt.
- User Access Mgmt.
- Service Catalogue Mgmt.

A Performance Management, inserida na macro capability Service Reliability e pertencente à camada Service Excellence do CIO Codex Capability Framework, exerce um papel fundamental no asseguramento de que os serviços de TI continuem sendo um ativo valioso para a organização.

Esta capability, através de uma abordagem orientada por dados e enfatizando a melhoria contínua, contribui significativamente para a excelência dos serviços de TI.

No contexto dos conceitos fundamentais, a Performance Management é centrada na gestão contínua do desempenho dos serviços de TI, englobando aspectos como velocidade, confiabilidade e eficiência.

A utilização de Indicadores de Desempenho (KPIs) é essencial para mensurar e avaliar a eficácia dos serviços.

A Otimização é uma parte integrante, focando na identificação de áreas para aprimoramento baseadas na análise dos indicadores.

Entre as características principais desta capability, destacam-se o Monitoramento Contínuo dos serviços de TI, identificando desvios em relação aos padrões.

A Análise de Tendências busca antecipar necessidades futuras de otimização. A Implementação de Melhorias é realizada com base nas análises.

O Alinhamento com Metas de Negócios garante que os KPIs estejam sincronizados com os objetivos estratégicos da organização.

A Comunicação Efetiva é fundamental para a disseminação clara de métricas e resultados a todas as partes interessadas.

O propósito central da Performance Management é assegurar que os serviços de TI atendam ou superem as expectativas e necessidades dos negócios, através de um gerenciamento eficaz e análise contínua de indicadores de desempenho.

A identificação de áreas para otimização e a implementação de melhorias são essenciais para alcançar este objetivo.

Dentro do CIO Codex Capability Framework, a Performance Management visa a Eficiência Operacional, assegurando entregas eficientes de serviços de TI, otimizando o uso de recursos e minimizando desperdícios.

A Inovação é impulsionada pela identificação de oportunidades de melhorias.

A Vantagem Competitiva é sustentada pela contribuição da capability para que os serviços de TI da organização se destaquem no mercado.

O monitoramento da Infraestrutura de TI, a avaliação do impacto das melhorias na Arquitetura de TI, a supervisão do desempenho dos Sistemas e a integração da gestão de desempenho aos processos operacionais são objetivos cruciais.

A Performance Management impacta diversas dimensões tecnológicas.

Na Infraestrutura, monitora o desempenho para garantir eficiência e evitar gargalos.

Na Arquitetura, avalia o impacto das melhorias e promove ajustes para manter a integridade arquitetônica.

Nos Sistemas, supervisiona o desempenho, identificando áreas para otimização.

Em Cybersecurity, assegura que as melhorias não comprometam a segurança dos sistemas.

E no Modelo Operacional, integra a gestão de desempenho para assegurar implementações eficazes e monitoramento contínuo.

Em síntese, a Performance Management é vital para organizações que buscam maximizar a eficiência operacional, inovação e vantagem competitiva.

Esta capability não só capacita a organização a alinhar seus serviços de TI com suas metas estratégicas, mas também garante a implementação eficaz de melhorias, contribuindo para uma infraestrutura de TI robusta e resiliente.

Conceitos e Características

A Performance Management desempenha um papel vital na garantia de que os serviços de TI continuem a ser um ativo valioso para a organização, impulsionando a eficiência operacional e a satisfação dos clientes internos e externos.

Sua abordagem orientada por dados e foco na melhoria contínua contribuem para a excelência dos serviços de TI.

Conceitos

- **Gestão de Desempenho:** Essa capability é centrada na gestão contínua do desempenho dos serviços de TI, abrangendo aspectos como velocidade, confiabilidade e eficiência.
- **Indicadores de Desempenho (KPIs):** A utilização de indicadores-chave de desempenho é fundamental para medir e avaliar a eficácia dos serviços.
- **Otimização:** Envolve a identificação de áreas para aprimoramento, com base na análise dos indicadores de desempenho.

Características

- **Monitoramento Contínuo:** A Performance Management realiza o monitoramento constante dos serviços de TI, identificando qualquer desvio em relação aos padrões estabelecidos.
- **Análise de Tendências:** Além de lidar com questões imediatas, essa capability analisa tendências a longo prazo para antecipar necessidades

futuras de otimização.

- **Implementação de Melhorias:** Com base nas análises, são implementadas melhorias e ajustes nos serviços para otimizar o desempenho.
- **Alinhamento com Metas de Negócios:** A Performance Management assegura que os indicadores de desempenho estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização.
- **Comunicação Efetiva:** Envolve a comunicação clara de métricas e resultados para todas as partes interessadas, facilitando a tomada de decisões informadas.

Propósito e Objetivos

A capability de Performance Management desempenha um papel crítico na gestão do desempenho dos serviços de TI.

Seu propósito central é garantir que os serviços de TI atendam ou superem as expectativas e necessidades dos negócios.

Para alcançar esse objetivo, a capability de Performance Management se dedica à análise contínua dos indicadores de desempenho, identificando áreas para otimização e implementando melhorias.

Objetivos

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

- **Eficiência Operacional:** Assegurar que os serviços de TI sejam entregues de maneira eficiente, otimizando o uso de recursos e minimizando desperdícios.
- **Inovação:** Identificar oportunidades de inovação por meio da análise de desempenho e da busca por soluções mais eficazes.
- **Vantagem Competitiva:** Contribuir para a vantagem competitiva da organização, garantindo que seus serviços de TI se destaquem no mercado.
- **Infraestrutura:** Monitorar o desempenho da infraestrutura de TI para

identificar gargalos e áreas de melhoria.

- **Arquitetura:** Avaliar como o desempenho dos serviços afeta a arquitetura de TI e tomar medidas para garantir a integridade arquitetônica.
- **Sistemas:** Supervisionar o desempenho dos sistemas de TI, identificando oportunidades de otimização e garantindo que os sistemas atendam às necessidades dos usuários.
- **Modelo Operacional:** Integrar a gestão de desempenho aos processos operacionais, garantindo que as melhorias sejam implementadas de maneira eficaz.

Impacto na Tecnologia

A capability de Performance Management afeta diversas dimensões tecnológicas:

- **Infraestrutura:** Monitora o desempenho da infraestrutura de TI para garantir que os recursos sejam alocados de forma eficiente e que não haja gargalos.
- **Arquitetura:** Avalia como o desempenho dos serviços impacta a arquitetura de TI e promove ajustes para manter a integridade arquitetônica.
- **Sistemas:** Supervisiona o desempenho dos sistemas e aplicativos, identificando áreas de melhoria e otimização.
- **Cybersecurity:** Garante que as melhorias de desempenho não comprometam a segurança dos sistemas e serviços de TI.
- **Modelo Operacional:** Integra a gestão de desempenho aos processos operacionais, garantindo que as melhorias sejam implementadas de maneira eficaz e que o desempenho seja monitorado continuamente.

Roadmap de Implementação

A capability de Performance Management desempenha um papel vital na garantia de que os serviços de TI continuem a ser um ativo valioso para a organização, impulsionando a eficiência operacional e a satisfação dos clientes internos e externos.

Abaixo, um roadmap de implementação para a Performance Management,

considerando os principais pontos do CIO Codex Capability Framework:

- **Definição de Objetivos Estratégicos:** Inicie definindo objetivos estratégicos relacionados ao gerenciamento de desempenho dos serviços de TI. Estabeleça metas claras, como a melhoria da eficiência operacional e da satisfação do cliente.
- **Identificação de Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs):** Identifique os indicadores-chave de desempenho que serão usados para medir a eficácia dos serviços de TI. Certifique-se de que eles estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização.
- **Avaliação do Estado Atual:** Realize uma avaliação detalhada do estado atual dos serviços de TI, identificando áreas que requerem otimização. Isso pode incluir análises de desempenho, confiabilidade e eficiência.
- **Definição de Metodologia de Monitoramento:** Escolha a metodologia de monitoramento adequada para coletar dados de desempenho de forma contínua. Isso pode envolver o uso de ferramentas de monitoramento de desempenho.
- **Implementação do Monitoramento Contínuo:** Configure sistemas de monitoramento contínuo para acompanhar o desempenho dos serviços de TI em tempo real. Isso permitirá a detecção imediata de desvios dos KPIs.
- **Análise de Tendências:** Além do monitoramento em tempo real, implemente análises de tendências a longo prazo para identificar áreas críticas que requerem melhoria e antecipar necessidades futuras.
- **Implementação de Melhorias:** Com base nas análises de desempenho, implemente melhorias e ajustes nos serviços de TI. Isso pode incluir otimização de processos, atualizações de infraestrutura ou revisões de políticas.
- **Comunicação Efetiva:** Estabeleça um sistema claro de comunicação de métricas e resultados para todas as partes interessadas. Isso inclui relatórios periódicos e painéis de controle.
- **Integração com outras capabilities:** Colabore com outras capabilities, como Change Management e Incident Management, para garantir que as melhorias de desempenho sejam implementadas de maneira coordenada.
- **Treinamento da Equipe:** Capacite a equipe responsável pelo Performance Management, fornecendo treinamento sobre o uso de ferramentas de monitoramento, interpretação de dados e implementação de melhorias.
- **Avaliação Contínua e Ajustes:** Estabeleça um ciclo contínuo de avaliação e

ajustes. Reavalie regularmente os indicadores de desempenho e os processos de monitoramento para garantir que continuem a atender aos objetivos estratégicos.

- **Documentação Abrangente:** Mantenha registros detalhados de todas as etapas do processo de Performance Management, incluindo análises, ações tomadas e lições aprendidas.

Ao seguir este roadmap de implementação, as organizações podem fortalecer sua capacidade de gerenciar o desempenho dos serviços de TI de forma eficaz.

A abordagem orientada por dados e foco na melhoria contínua contribuirão para a excelência dos serviços de TI, garantindo que eles atendam ou superem as expectativas dos negócios, promovendo eficiência operacional e mantendo a satisfação dos clientes internos e externos.

Melhores Práticas de Mercado

A Performance Management desempenha um papel crítico na eficiência operacional, na inovação e na vantagem competitiva da organização, ao adotar essas estratégias e abordagens.

Melhores Práticas de Mercado para Performance Management:

- **Definição de KPIs Relevantes:** Uma das principais práticas é a definição de indicadores-chave de desempenho (KPIs) que estejam alinhados com os objetivos de negócios e que sejam relevantes para a monitorização do serviço de TI.
- **Monitoramento Contínuo:** A prática de monitorar constantemente o desempenho dos serviços de TI, identificando desvios em relação aos KPIs e tomando medidas corretivas.
- **Análise de Tendências:** Além de avaliar o desempenho atual, é essencial analisar tendências a longo prazo para antecipar possíveis problemas e oportunidades de melhoria.
- **Benchmarking:** Realizar benchmarking com outras organizações do setor para comparar o desempenho e identificar áreas de melhoria.
- **Comunicação Efetiva:** Estabelecer uma comunicação eficaz com todas as

partes interessadas, compartilhando regularmente métricas de desempenho e resultados das análises.

- **Implementação de Melhorias:** Com base nas análises de desempenho, implementar melhorias e otimizações nos processos de TI e infraestrutura.
- **Alinhamento com Metas de Negócios:** Garantir que os KPIs de desempenho estejam alinhados com as metas e estratégias de negócios da organização.
- **Gestão de Capacidade:** Gerenciar proativamente a capacidade dos recursos de TI para atender às demandas do negócio, evitando gargalos.
- **Automatização de Monitoramento:** Implementar ferramentas de automatização de monitoramento para identificar e responder rapidamente a eventos de desempenho.
- **Gestão de Incidentes de Desempenho:** Estabelecer procedimentos claros para lidar com incidentes de desempenho e minimizar seu impacto nos serviços de TI.

Essas melhores práticas são amplamente reconhecidas no mercado de TI e são essenciais para garantir que os serviços de TI atendam ou superem as expectativas dos negócios.

Desafios Atuais

A capability de Performance Management, inserida na macro capability Service Reliability e pertencente à camada Service Excellence, desempenha um papel crucial na garantia de que os serviços de TI atendam às expectativas e necessidades dos negócios.

No entanto, ao adotar e integrar essa capability em seus processos de negócios e operações de TI, as organizações se deparam com uma série de desafios atuais, conforme as melhores práticas do mercado:

- **Complexidade da Infraestrutura:** A crescente complexidade da infraestrutura de TI, com a introdução de tecnologias como nuvem, contêineres e microsserviços, torna a gestão de desempenho mais desafiadora.

- **Diversidade de Indicadores:** O uso de uma ampla variedade de indicadores de desempenho (KPIs) para medir diferentes aspectos dos serviços requer uma abordagem unificada para garantir uma visão holística do desempenho.
- **Monitoramento em Tempo Real:** A demanda por monitoramento em tempo real para identificar e resolver problemas imediatos exige recursos e sistemas robustos.
- **Evolução Tecnológica:** A rápida evolução tecnológica exige que as métricas de desempenho se adaptem para medir o impacto das novas tecnologias nos serviços de TI.
- **Gerenciamento de Dados:** O volume crescente de dados de desempenho requer estratégias eficazes de gerenciamento de dados para análise e tomada de decisões informadas.
- **Integração com Métricas de Negócios:** Alinhar os indicadores de desempenho com os objetivos estratégicos de negócios é um desafio, pois exige uma compreensão profunda das metas organizacionais.
- **Garantia de Satisfação do Cliente:** Medir e melhorar a satisfação do cliente interno e externo por meio da gestão de desempenho é um desafio constante.
- **Avaliação da Eficiência Operacional:** Garantir que os serviços de TI sejam entregues de maneira eficiente, otimizando o uso de recursos, é um objetivo desafiador.
- **Cultura de Melhoria Contínua:** Estabelecer uma cultura organizacional que valorize a melhoria contínua do desempenho requer esforços persistentes.
- **Integração com Outras Capabilities:** A integração eficaz com outras capabilities, como Capacity Management e Service Level Management, é essencial para obter uma visão completa e eficiente do desempenho dos serviços de TI.

Esses desafios atuais refletem a complexidade do ambiente de TI moderno e a importância da capability de Performance Management para a excelência dos serviços.

Para enfrentar esses obstáculos, as organizações devem adotar abordagens avançadas e soluções tecnológicas que garantam a eficiência operacional e a satisfação dos clientes internos e externos.

A gestão de desempenho é fundamental para manter os serviços de TI como um ativo

valioso e orientado por dados, contribuindo para o sucesso organizacional.

Tendências para o Futuro

A capability de Performance Management, inserida na macro capability de Service Reliability e na camada Service Excellence, desempenha um papel vital na garantia de que os serviços de TI continuem a ser um ativo valioso para a organização, impulsionando a eficiência operacional e a satisfação dos clientes internos e externos.

Sua abordagem orientada por dados e foco na melhoria contínua contribuem para a excelência dos serviços de TI.

Considerando as expectativas do mercado e as grandes tendências que podem moldar o desenvolvimento futuro da Performance Management, as seguintes tendências:

- **Automatização Avançada:** A automatização de processos de gestão de desempenho se tornará mais sofisticada, permitindo análises em tempo real e ações corretivas imediatas.
- **Monitoramento Preditivo:** O uso de análises preditivas se expandirá, permitindo a identificação antecipada de problemas de desempenho e a implementação de medidas preventivas.
- **Inteligência Artificial para Otimização:** Algoritmos de IA serão amplamente adotados para otimizar recursos de TI, melhorando a eficiência operacional.
- **Foco na Experiência do Usuário:** A Performance Management se concentrará cada vez mais na experiência do usuário, medindo e otimizando aspectos como tempo de resposta e disponibilidade de serviços.
- **Gestão de Desempenho Híbrida:** Com a crescente adoção de ambientes híbridos, a capacidade de gerenciar o desempenho em ambientes on-premises e em nuvem se tornará essencial.
- **Cibersegurança Integrada:** A integração entre Performance Management e segurança da informação se intensificará para garantir que melhorias de desempenho não comprometam a segurança dos sistemas.
- **Automação de Recursos de TI:** A Performance Management automatizará a alocação de recursos com base nas demandas de desempenho,

otimizando custos e recursos.

- **Análise de Impacto de Negócios:** A capacidade de avaliar como o desempenho dos serviços de TI afeta diretamente os objetivos de negócios se tornará um diferencial.
- **Transparência e Comunicação Efetiva:** A comunicação transparente de métricas de desempenho para todas as partes interessadas será essencial para tomar decisões informadas.
- **Gerenciamento de Riscos Proativo:** A Performance Management se concentrará em identificar e mitigar riscos de desempenho antes que eles se tornem críticos.

Essas tendências refletem a crescente importância da Performance Management à medida que as organizações buscam garantir que seus serviços de TI atendam às expectativas de desempenho em um cenário de constante evolução tecnológica.

A adoção de abordagens avançadas, como IA e análises preditivas, bem como a integração com outras áreas, será fundamental para impulsionar a eficiência operacional e a satisfação do cliente.

KPIs Usuais

A capability de Performance Management desempenha um papel vital na garantia de que os serviços de TI continuem a ser um ativo valioso para a organização, impulsionando a eficiência operacional e a satisfação dos clientes internos e externos.

Para avaliar e medir o desempenho dessa capability, é fundamental considerar os Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) usuais no mercado.

No contexto do CIO Codex Capability Framework, uma lista dos principais KPIs para Performance Management:

- **Tempo Médio de Resolução (Average Resolution Time):** Mede o tempo médio necessário para resolver incidentes e problemas relatados pelos usuários.
- **Disponibilidade de Serviços (Service Availability):** Avalia a porcentagem de tempo em que os serviços de TI estão disponíveis para os usuários, sem interrupções não planejadas.

- Taxa de Satisfação do Cliente (Customer Satisfaction Rate): Mede a satisfação dos usuários finais com os serviços de TI por meio de pesquisas e feedbacks.
- Taxa de Cumprimento de Acordos de Nível de Serviço (SLA Compliance Rate): Avalia a conformidade com os Acordos de Nível de Serviço estabelecidos para os serviços de TI.
- Eficiência de Custos (Cost Efficiency): Calcula a relação entre os custos operacionais de TI e a qualidade dos serviços entregues.
- Tempo Médio Entre Falhas (Mean Time Between Failures - MTBF): Mede o intervalo de tempo médio entre falhas nos sistemas e serviços de TI.
- Tempo Médio de Atendimento (Average Time to Resolve - TTR): Calcula o tempo médio necessário para atender e resolver um incidente desde a abertura até o fechamento.
- Taxa de Retorno de Investimento (Return on Investment - ROI): Avalia o retorno financeiro obtido a partir dos investimentos em melhorias de desempenho de TI.
- Utilização de Recursos (Resource Utilization): Mede a eficiência na utilização de recursos de hardware e software para entregar os serviços de TI.
- Redução de Incidentes Recorrentes (Reduction in Recurring Incidents): Avalia a diminuição de incidentes que ocorrem repetidamente, indicando melhorias no desempenho.
- Índice de Disponibilidade de Aplicativos Críticos (Critical Application Availability Index): Mede a disponibilidade de aplicativos críticos para os negócios da organização.
- Tempo Médio de Recuperação (Average Recovery Time): Calcula o tempo médio necessário para recuperar a operação normal após uma falha.
- Taxa de Erros de Implementação (Implementation Error Rate): Avalia a taxa de erros durante a implementação de mudanças nos serviços de TI.
- Aderência aos Padrões de Desempenho (Performance Standards Adherence): Mede a conformidade com os padrões e benchmarks de desempenho estabelecidos pela indústria.
- Melhoria Contínua (Continuous Improvement): Avalia a eficácia das iniciativas de melhoria contínua implementadas nos serviços de TI.

Esses KPIs desempenham um papel crucial na garantia de que os serviços de TI sejam eficazes, eficientes e atendam às necessidades da organização.

A medição adequada desses indicadores contribui para a excelência dos serviços de TI, impulsionando a eficiência operacional e a satisfação dos clientes internos e externos.

Exemplos de OKRs

A capability de Performance Management, no âmbito do CIO Codex Capability Framework, é fundamental para garantir o desempenho ideal dos sistemas de TI e a otimização contínua.

Esta capability é responsável por definir metas de desempenho, monitorar métricas, identificar áreas de melhoria e implementar ações corretivas.

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

Definição de Metas de Desempenho

Objetivo: Estabelecer metas de desempenho claras e alcançáveis para os sistemas de TI.

- KR1: Definir metas de desempenho para todos os sistemas críticos até o final do trimestre.
- KR2: Alinhar 100% das metas de desempenho com os objetivos de negócios.
- KR3: Envolver todas as equipes de TI na definição de metas de desempenho até o final do ano.

Monitorização Contínua de Métricas de Desempenho

Objetivo: Implementar uma monitorização contínua das métricas de desempenho dos sistemas de TI.

- KR1: Monitorar métricas de desempenho em tempo real para 90% dos sistemas críticos.
- KR2: Garantir que todas as métricas de desempenho estejam atualizadas e precisas.
- KR3: Identificar desvios nas métricas de desempenho em menos de 30

minutos.

Identificação Proativa de Problemas de Desempenho

Objetivo: Identificar e resolver proativamente problemas de desempenho antes que afetem os usuários.

- KR1: Reduzir em 40% o número de incidentes de desempenho não planejados.
- KR2: Identificar 80% dos problemas de desempenho antes que se tornem críticos.
- KR3: Melhorar a eficiência operacional em 15% por meio da resolução proativa de problemas.

Otimização Contínua do Desempenho

Objetivo: Implementar ações de otimização para melhorar constantemente o desempenho dos sistemas de TI.

- KR1: Realizar 10 ações de otimização de desempenho até o final do ano.
- KR2: Aumentar o desempenho médio dos sistemas em 20% por meio de otimizações.
- KR3: Reduzir em 30% os custos operacionais relacionados ao desempenho.

Relatórios e Comunicação Eficazes de Desempenho

Objetivo: Garantir que os relatórios de desempenho sejam comunicados de forma eficaz e compreensível para todas as partes interessadas.

- KR1: Entregar relatórios de desempenho pontuais a cada trimestre.
- KR2: Garantir que 100% dos relatórios incluam análises de tendências e recomendações de melhoria.
- KR3: Aumentar a satisfação das partes interessadas em relação à comunicação de desempenho em 25%.

Esses OKRs demonstram a importância crítica da Performance Management na definição de metas, monitorização de métricas, identificação de problemas e otimização de desempenho dos sistemas de TI.

Através desses objetivos e resultados-chave, as organizações podem garantir que seus sistemas de TI funcionem de maneira eficiente, atendendo às necessidades de negócios e proporcionando uma excelente experiência aos usuários.

A Performance Management é essencial para a excelência operacional e a busca contínua pela melhoria do desempenho dos sistemas de TI.

Critérios para Avaliação de Maturidade

A capability Performance Management desempenha um papel essencial na gestão do desempenho dos serviços de TI, concentrando-se na análise contínua dos indicadores de desempenho e na implementação de melhorias para garantir que os serviços de TI atendam ou superem as expectativas e necessidades dos negócios.

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

Nível de Maturidade Inexistente

- A organização não reconhece a necessidade de gerenciamento de desempenho.
- Não existem indicadores de desempenho definidos.
- Ausência de processos para monitorar o desempenho dos serviços de TI.
- Não há planos para melhorar o desempenho.
- Não há medição ou análise de dados de desempenho.

Nível de Maturidade Inicial

- Reconhecimento inicial da importância do gerenciamento de desempenho.
- Alguns indicadores de desempenho são definidos, mas não abrangentes.
- Processos iniciais estão sendo implementados para monitorar o

desempenho.

- Planos iniciais para melhorar o desempenho estão sendo desenvolvidos.
- Dados de desempenho são coletados, mas análises são limitadas.

Nível de Maturidade Definido

- Políticas e procedimentos para gerenciamento de desempenho estão estabelecidos e documentados.
- Indicadores de desempenho são abrangentes e alinhados com os objetivos de negócios.
- Processos bem definidos estão em vigor para monitorar e relatar o desempenho.
- Planos de melhoria do desempenho são desenvolvidos com base em dados.
- Análises regulares de desempenho são conduzidas e utilizadas para tomar decisões informadas.

Nível de Maturidade Gerenciado

- Gerenciamento de desempenho é regularmente monitorado e medido.
- Métricas de desempenho são usadas para aprimorar as estratégias de gerenciamento.
- Processos de gerenciamento de desempenho são altamente eficazes e controlados.
- Planos de melhoria do desempenho são executados de forma eficiente.
- Análises avançadas de dados de desempenho são usadas para otimizar continuamente o desempenho dos serviços de TI.

Nível de Maturidade Otimizado

- Gerenciamento de desempenho é altamente automatizado e eficaz.
- Processos são altamente otimizados e eficientes.
- Melhoria contínua do desempenho é uma cultura organizacional.
- Planos de melhoria do desempenho são altamente adaptáveis às

mudanças no ambiente de negócios.

- Análises avançadas de dados são usadas para prever tendências e inovações em serviços de TI.

Esses critérios de maturidade são fundamentais para garantir que a capability Performance Management seja capaz de gerenciar eficazmente o desempenho dos serviços de TI, identificar áreas para otimização e implementar melhorias contínuas, garantindo que os serviços de TI atendam ou superem as expectativas dos stakeholders e se alinhem com os objetivos estratégicos da organização.

Conforme a organização progride nos níveis de maturidade, sua capacidade de entregar serviços de TI de alto desempenho e valor agregado é aprimorada, promovendo a excelência em serviços de TI.

Convergência com Frameworks de Mercado

A capability Performance Management, integrada à macro capability Service Reliability e situada na camada Service Excellence, é essencial na gestão do desempenho dos serviços de TI.

Ela se concentra na análise contínua de indicadores de desempenho, identificação de áreas para otimização e implementação de melhorias, visando assegurar que os serviços de TI atendam ou superem as expectativas e necessidades dos negócios.

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

COBIT

- Nível de Convergência: Alto
- Racional: COBIT fornece um framework abrangente para a governança de TI, que contempla diretrizes específicas para a gestão do desempenho, alinhando os serviços de TI aos objetivos de negócio.

ITIL

- Nível de Convergência: Alto
- Racional: ITIL enfatiza a gestão de serviços de TI, com foco em processos contínuos de melhoria do serviço, o que se alinha fortemente com os princípios de Performance Management.

SAFe

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: SAFe, voltado para agilidade em escala, inclui aspectos de monitoramento de desempenho em seus processos, embora não seja tão focado quanto outros frameworks.

PMI

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: O PMI, com seu enfoque em gerenciamento de projetos, toca indiretamente em aspectos de Performance Management, especialmente no contexto de projetos de TI.

CMMI

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: CMMI promove a melhoria contínua de processos, que é um componente importante de Performance Management, mas com um enfoque mais amplo do que o específico para serviços de TI.

TOGAF

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: TOGAF se concentra na arquitetura empresarial, que indiretamente suporta Performance Management através de estruturas

eficientes de TI, mas não tem um foco direto nesta área.

DevOps SRE

- Nível de Convergência: Alto
- Racional: DevOps SRE enfatiza a otimização contínua e o monitoramento de sistemas, que são componentes centrais de Performance Management no contexto de TI.

NIST

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: NIST oferece guidelines para segurança e privacidade em TI, que contribuem para a gestão do desempenho, especialmente em termos de compliance e risco.

Six Sigma

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: Six Sigma foca na melhoria de processos e redução de erros, que são relevantes para Performance Management, especialmente na otimização de processos de TI.

Lean IT

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: Lean IT visa eficiência e eliminação de desperdícios em TI, que se alinha com os objetivos de Performance Management de otimizar e melhorar continuamente os serviços.

Em resumo, Performance Management apresenta alta convergência com frameworks focados em governança de TI e processos operacionais, como COBIT, ITIL e DevOps SRE.

Frameworks centrados em gerenciamento de projetos, melhoria de processos e arquitetura empresarial, como PMI, CMMI e TOGAF, mostram uma convergência moderada.

Lean IT e Six Sigma, com seu foco em eficiência e melhoria contínua, também se alinham bem com os princípios de Performance Management.

Processos e Atividades

Develop Performance Management Plans

Desenvolver planos de gestão de desempenho é essencial para garantir que os serviços de TI sejam entregues de maneira eficiente e que os recursos sejam utilizados de forma otimizada.

Este processo envolve a criação de planos detalhados que delineiam as estratégias para monitorar e gerenciar o desempenho dos serviços de TI.

A criação desses planos inclui a definição de objetivos de desempenho, a identificação de métricas relevantes e a seleção de ferramentas e tecnologias apropriadas para coleta e análise de dados.

Além disso, é necessário estabelecer procedimentos para a revisão e atualização contínua dos planos, assegurando que eles se mantenham alinhados com as necessidades e objetivos da organização.

O desenvolvimento dos planos deve ser realizado em colaboração com diversas áreas de TI para garantir uma visão abrangente e integrada do desempenho desejado.

A documentação detalhada dos planos é crucial para proporcionar clareza e direcionamento a todas as partes envolvidas, facilitando a implementação e a gestão contínua.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Anual

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

1	Define Performance Objectives	Definir os objetivos específicos de desempenho dos serviços de TI.	Estratégia de TI, metas de negócios	Objetivos de desempenho definidos	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Architecture & Technology Visioning; Informed: IT Governance & Transformation	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Architecture & Technology Visioning; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: IT Infrastructure & Operation
2	Identify Key Performance Metrics	Identificar as métricas-chave de desempenho que serão monitoradas.	Objetivos de desempenho, documentação técnica	Métricas de desempenho identificadas	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Cybersecurity	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Cybersecurity; Executer: IT Infrastructure & Operation
3	Select Monitoring Tools	Selecionar as ferramentas e tecnologias apropriadas para o monitoramento de desempenho.	Métricas de desempenho, requisitos técnicos	Ferramentas de monitoramento selecionadas	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Data, AI & New Technology; Informed: Architecture & Technology Visioning	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Data, AI & New Technology; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Infrastructure & Operation

4	Develop Monitoring Procedures	Desenvolver procedimentos detalhados para a coleta, análise e resposta a dados de desempenho.	Ferramentas selecionadas, melhores práticas	Procedimentos de monitoramento desenvolvidos	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Cybersecurity; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Cybersecurity; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Infrastructure & Operation
5	Document Performance Plan	Documentar o plano de gestão de desempenho, incluindo objetivos, métricas e procedimentos.	Procedimentos desenvolvidos, objetivos de desempenho	Plano de desempenho documentado	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Cybersecurity	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Cybersecurity; Executer: IT Infrastructure & Operation

Identify Performance Metrics

Identificar as métricas de desempenho é um processo fundamental para assegurar que os serviços de TI sejam monitorados e avaliados de maneira eficaz.

Este processo envolve a identificação de indicadores-chave de desempenho (KPIs) que são relevantes para medir a eficácia, a eficiência e a qualidade dos serviços de TI.

As métricas de desempenho devem ser selecionadas com base nos objetivos estratégicos da organização, nas necessidades dos usuários e nas melhores práticas do setor.

A identificação das métricas inclui a coleta de requisitos de várias partes interessadas, a análise de dados históricos e a consideração de tendências tecnológicas e de mercado.

É essencial validar as métricas com as partes interessadas para garantir que elas sejam compreendidas e aceitas por todos os envolvidos.

A documentação das métricas de desempenho é crucial para proporcionar clareza e consistência na monitorização e na análise contínua do desempenho dos serviços de

TI.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Anual

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Gather Requirements	Coletar requisitos de desempenho de diversas partes interessadas.	Feedback dos usuários, requisitos técnicos	Requisitos de desempenho coletados	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: IT Governance & Transformation	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: IT Infrastructure & Operation
2	Analyze Historical Data	Analisar dados históricos de desempenho para identificar padrões e tendências.	Dados históricos, ferramentas analíticas	Relatório de análise histórica	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Data, AI & New Technology; Informed: Cybersecurity	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Data, AI & New Technology; Recommender: Cybersecurity; Executer: IT Infrastructure & Operation

3	Select Key Metrics	Selecionar as métricas-chave de desempenho com base na análise e nos requisitos coletados.	Relatório de análise, requisitos de desempenho	Métricas de desempenho selecionadas	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Architecture & Technology Visioning; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Architecture & Technology Visioning; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Infrastructure & Operation
4	Validate Metrics	Validar as métricas de desempenho selecionadas com as partes interessadas.	Métricas de desempenho, feedback dos stakeholders	Métricas validadas	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Cybersecurity	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Cybersecurity; Executer: IT Infrastructure & Operation
5	Document Metrics	Documentar todas as métricas de desempenho de forma clara e compreensível.	Métricas validadas, melhores práticas	Documentação de métricas	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: IT Governance & Transformation	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: IT Infrastructure & Operation

Implement Performance Solutions

Implementar soluções de gestão de desempenho conforme planejado é essencial para garantir que as ferramentas e procedimentos de monitoramento funcionem de maneira

eficaz.

Este processo envolve a instalação e configuração das tecnologias selecionadas, a integração dessas tecnologias com os sistemas existentes e a execução de testes para assegurar que elas operem conforme o esperado.

Durante a implementação, é crucial monitorar o progresso, resolver quaisquer problemas que possam surgir e garantir que todas as etapas sejam concluídas conforme o cronograma estabelecido.

A comunicação constante com as partes interessadas é fundamental para assegurar que todos estejam informados sobre o status da implementação e que possam fornecer feedback em tempo real.

A documentação das atividades de implementação é vital para garantir a rastreabilidade e a transparência ao longo de todo o processo, facilitando futuras revisões e otimizações.

- PDCA focus: Do
- Periodicidade: Contínua

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Install Performance Tools	Instalar as ferramentas de gestão de desempenho selecionadas.	Ferramentas selecionadas, infraestrutura de TI	Ferramentas instaladas	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Cybersecurity	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Cybersecurity; Executer: IT Infrastructure & Operation

2	Configure Performance Tools	Configurar as ferramentas de desempenho conforme as especificações.	Ferramentas instaladas, requisitos técnicos	Ferramentas configuradas	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Architecture & Technology Visioning; Informed: IT Governance & Transformation	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Architecture & Technology Visioning; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: IT Infrastructure & Operation
3	Integrate Performance Solutions	Integrar as soluções de desempenho com os sistemas existentes.	Ferramentas configuradas, sistemas existentes	Soluções integradas	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Data, AI & New Technology; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Data, AI & New Technology; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Infrastructure & Operation
4	Test Performance Solutions	Realizar testes para garantir que as soluções de desempenho funcionem conforme o esperado.	Soluções integradas, plano de testes	Relatório de testes	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Cybersecurity; Informed: IT Governance & Transformation	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Cybersecurity; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: IT Infrastructure & Operation

5	Communicate Implementation Status	Comunicar o status da implementação às partes interessadas.	Relatório de testes, feedback dos stakeholders	Comunicação de status	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Architecture & Technology Visioning	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Infrastructure & Operation
---	-----------------------------------	---	--	-----------------------	---	---

Monitor Performance Metrics

Monitorar continuamente as métricas de desempenho é essencial para assegurar que os serviços de TI operem de acordo com os padrões estabelecidos e para identificar rapidamente quaisquer desvios.

Este processo envolve a coleta e análise de dados em tempo real, utilizando ferramentas de monitoramento avançadas.

A identificação de padrões e tendências permite uma resposta proativa a problemas potenciais antes que afetem os usuários finais.

A comunicação constante com as partes interessadas e a documentação detalhada das atividades de monitoramento são cruciais para assegurar a transparência e a eficácia do processo.

Além disso, o monitoramento contínuo permite a identificação de oportunidades para otimização, contribuindo para a melhoria contínua dos serviços de TI.

A integração com outras capacidades, como Incident Management, é essencial para uma resposta eficaz a eventos e incidentes.

- PDCA focus: Check
- Periodicidade: Contínua

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

1	Collect Real-Time Data	Coletar dados em tempo real dos sistemas de TI.	Sistemas de TI, ferramentas de monitoramento	Dados coletados	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Data, AI & New Technology; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Data, AI & New Technology; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Infrastructure & Operation
2	Analyze Data	Analisar os dados coletados para identificar padrões e tendências.	Dados coletados, ferramentas analíticas	Relatório de análise	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Architecture & Technology Visioning; Informed: Cybersecurity	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Architecture & Technology Visioning; Recommender: Cybersecurity; Executer: IT Infrastructure & Operation
3	Generate Alerts	Gerar alertas automáticos para eventos críticos e anomalias detectadas.	Relatório de análise, ferramentas de monitoramento	Alertas gerados	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Cybersecurity; Informed: IT Governance & Transformation	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Cybersecurity; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: IT Infrastructure & Operation

4	Respond to Alerts	Responder prontamente aos alertas gerados, tomando as ações necessárias.	Alertas gerados, procedimentos de resposta	Problemas resolvidos	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Architecture & Technology Visioning	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Infrastructure & Operation
5	Document Monitoring Activities	Documentar todas as atividades de monitoramento e resposta.	Problemas resolvidos, feedback dos usuários	Documentação de atividades	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Cybersecurity; Informed: IT Governance & Transformation	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Cybersecurity; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: IT Infrastructure & Operation

Review and Optimize Performance Processes

Revisar e otimizar os processos de gestão de desempenho com base nos resultados obtidos é uma etapa crucial para assegurar a melhoria contínua e a eficácia das atividades de supervisão.

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

A revisão deve considerar as lições aprendidas, as melhores práticas do setor e as tendências de desempenho, garantindo que as estratégias de monitoramento permaneçam alinhadas com os objetivos organizacionais e as necessidades operacionais.

A documentação das mudanças e a comunicação eficaz com todas as partes

interessadas são essenciais para garantir que as melhorias sejam compreendidas e implementadas de maneira eficiente.

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

- PDCA focus: Act
- Periodicidade: Trimestral

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Evaluate Performance Results	Avaliar os resultados das atividades de monitoramento de desempenho.	Dados de desempenho, feedback dos stakeholders	Relatório de avaliação	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: IT Governance & Transformation	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: IT Infrastructure & Operation
2	Identify Improvement Areas	Identificar áreas de melhoria com base na avaliação dos resultados.	Relatório de avaliação, feedback dos stakeholders	Lista de áreas de melhoria	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Architecture & Technology Visioning; Informed: Cybersecurity	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Architecture & Technology Visioning; Recommender: Cybersecurity; Executer: IT Infrastructure & Operation

3	Update Performance Processes	Atualizar os processos de gestão de desempenho para incorporar as melhorias identificadas.	Lista de áreas de melhoria, melhores práticas	Processos de desempenho atualizados	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Data, AI & New Technology; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Data, AI & New Technology; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Infrastructure & Operation
4	Document Changes	Documentar as mudanças nos processos de gestão de desempenho.	Processos de desempenho atualizados, feedback dos stakeholders	Documentação de mudanças	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Cybersecurity; Informed: IT Governance & Transformation	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Cybersecurity; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: IT Infrastructure & Operation
5	Communicate Updates	Comunicar as atualizações dos processos aos stakeholders relevantes.	Documentação de mudanças, plano de comunicação	Comunicação de atualizações	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: IT Infrastructure & Operation; Consulted: Architecture & Technology Visioning; Informed: Cybersecurity	Decider: IT Infrastructure & Operation; Advisor: Architecture & Technology Visioning; Recommender: Cybersecurity; Executer: IT Infrastructure & Operation