



The IT Framework  
[www.ciocodex.com](http://www.ciocodex.com)

## IT Governance & Transformation

Sou adepto da filosofia de que IT Governance é um mecanismo chave para algo muito maior, que chamo de IT Transformation.

Como comentei em um artigo outro dia, não concordo com a governança como uma ferramenta de controle por puro controle, como mero “policiamento” dos times.

O IT Governance tem papel que vai muito além disso, até por isso o incluo no tema mais amplo que chamo literalmente de IT Transformation, tal a magnitude e impacto que traz para toda a TI em um universo enorme de disciplinas.

Ainda assim, os aspectos de governança possuem o seu valor e nesse sentido, o Cobit mantém o seu valor como “padrão ouro” de IT Governance há muitos anos.

Para quem quer saber um pouco mais sobre o Cobit, deixo aqui a recomendação de leitura dessa matéria da CIO Online:

<https://www.cio.com/article/228151/what-is-cobit-a-framework-for-alignment-and-governance.html>

Para quem já ouviu falar em Cobit mas não sabe muito bem do que se trata, aqui uma explicação bastante justa.

Gosto muito do framework justamente pelo papel potencial de visão macro guarda-chuva das principais competências de IT, respeitando de largada que o detalhe e “especialização técnica” de cada processo fica por conta de outros frameworks, como ITIL e Togaf, por exemplo.

E mais uma vez: excelente exemplo de que não apenas de programadores se faz uma área de IT, são muitos skills e competências diferentes requeridas, e essa visão de governança é mais uma delas!

## **A importância da IT Governance e do Cobit**

Na atualidade, a governança e gestão de TI desempenham papéis cruciais na estruturação e no sucesso das organizações.

A demanda crescente por estratégias eficazes de governança se reflete na evolução dos frameworks que apoiam estas atividades, sendo o COBIT um dos mais influentes.

Vale considerar também a transição da versão COBIT 5 para a COBIT 2019, destacando as inovações e melhorias introduzidas para enfrentar os novos desafios tecnológicos e regulatórios.

## **Visão geral sobre o Cobit**

O COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies), desenvolvido pela ISACA, é um framework de gestão de TI criado para auxiliar as empresas na organização e implementação de estratégias voltadas para a gestão da informação e governança de TI.

Desde seu lançamento inicial em 1996, o COBIT foi destinado a orientar a comunidade de auditoria financeira, expandindo seu escopo nas versões subsequentes para abarcar

uma gama mais ampla de profissionais de TI e gestores.

Em sua quinta edição, lançada em 2012, o COBIT já se destacava por sua abordagem integrativa, sendo reformulado em 2019 para responder às mudanças significativas em conformidade e regulamentações, como o GDPR europeu.

Essa última versão, chamada de COBIT 2019, não possui um número de versão fixo, indicando uma estrutura em constante evolução.

Ela introduziu novos princípios de governança focados na flexibilidade e na abertura do framework, bem como ferramentas de design e implementação mais robustas e adaptáveis, visando auxiliar as organizações na transformação digital e na integração de sistemas de governança mais eficazes.

O COBIT 2019 se destaca por sua compatibilidade com outros frameworks de gestão de TI, como ITIL, CMMI e TOGAF, e pela sua ênfase em segurança, gestão de risco e governança da informação.

Com 40 processos definidos, ele busca alinhar as metas de negócios com os objetivos de TI, facilitando a comunicação e a eficiência entre diferentes departamentos dentro das organizações.

## **A Importância do Papel Macro Guarda-Chuva do COBIT**

Uma das razões pelas quais tenho grande apreço pelo framework COBIT é devido ao seu papel distintamente macro, funcionando como um guarda-chuva que cobre as principais competências de TI, enquanto delega a especialização técnica de cada processo a outros frameworks.

Essa abordagem respeita a profundidade e a especificidade necessárias em cada área de TI, sem comprometer a visão geral e integradora.

Por exemplo, enquanto o COBIT fornece uma estrutura ampla para a governança e o alinhamento estratégico entre TI e objetivos de negócios, frameworks como ITIL e TOGAF se aprofundam em aspectos específicos como a gestão de serviços de TI e a arquitetura empresarial, respectivamente.

Essa separação de funções permite que cada framework aplique seu foco técnico sem perder de vista a coesão geral necessária para o sucesso organizacional.

Dessa forma, o COBIT permite uma harmonização entre as diversas práticas,

garantindo que todas as peças do ecossistema de TI se encaixem de maneira eficaz e eficiente.

Esta capacidade de integrar e sobrepor-se harmoniosamente com outros frameworks não apenas otimiza os processos, mas também eleva a governança de TI a um nível estratégico, essencial para a sustentabilidade e crescimento do negócio.

A visão macro do COBIT é, portanto, fundamental para que as empresas possam navegar com sucesso na complexidade do ambiente tecnológico atual, fazendo dele um elemento chave na arquitetura de governança de qualquer organização.

## **A Diversidade de Competências na Área de TI**

Além disso, ter essa visão macro das competências de TI fortalece a necessidade de reconhecer que a área de TI é composta por uma vasta gama de habilidades e competências, e não é exclusivamente dominada por programadores.

A governança de TI, como destacada no framework COBIT, é uma competência crucial que ilustra perfeitamente esta diversidade.

A governança envolve aspectos como gestão de riscos, compliance, alinhamento estratégico entre TI e negócios, entre outros.

Tais funções demandam habilidades que vão além da codificação, incluindo capacidades analíticas, estratégicas e de liderança.

O reconhecimento dessa diversidade de competências é vital para a construção de equipes de TI robustas e versáteis, capazes de enfrentar desafios multifacetados.

Por meio do COBIT, as organizações são encorajadas a cultivar uma visão mais abrangente de TI, reconhecendo a importância de habilidades diversas para a eficácia da governança e da gestão tecnológica.

Este entendimento contribui significativamente para a valorização de profissionais com perfis variados dentro das equipes de TI, enriquecendo o setor com perspectivas amplas e soluções inovadoras.

# CIO Codex Framework - IT Transformation

A camada IT Transformation no CIO Codex Capability Framework é de importância crítica, pois representa o coração da transformação digital e estratégica dentro das organizações.

Esta camada engloba o conjunto de capacidades que permitem às áreas de Tecnologia da Informação atuar não apenas como um suporte operacional, mas como um motor propulsor de inovação e valor estratégico para o negócio.

Já se foi o tempo de uma governança como ferramenta de controle pelo puro controle, como um mero “policiamento” dos times.

O IT Governance tem papel que vai muito além disso, de tal forma que inclusive está posicionado dentro do CIO Codex Framework dentro da camada guarda-chuva de “IT Transformation”.

O propósito da própria camada de IT Transformation é atuar de forma concreta para “materializar” dentro do modelo de capabilities de Tecnologia um universo de disciplinas com enorme amplitude e impacto para toda a organização.

A IT Transformation é vital para qualquer área de TI que vise estar pronta para o futuro, adaptando-se às mudanças rápidas e às exigências cada vez mais complexas do ambiente empresarial.

Um elemento-chave da IT Transformation é a adoção de um mindset empresarial pela TI, isso significa que a TI deve operar com uma compreensão profunda dos objetivos de negócios, contribuindo ativamente para a estratégia geral da empresa.

Esta abordagem envolve não apenas o alinhamento, mas uma integração genuína da estratégia de TI com a visão e missão da empresa, assegurando que a TI esteja plenamente alinhada com os objetivos de negócio, tal sinergia é crucial para maximizar o impacto da TI no sucesso empresarial.

A Gestão da Estratégia de TI, que inclui avaliações de mercado e a gestão do propósito, missão e visão da própria TI, é uma macro capability fundamental nesta camada.

A análise de tendências de mercado, benchmarking e um planejamento estratégico sólido permitem que a TI responda de forma proativa às oportunidades e desafios, impulsionando a inovação e mantendo a competitividade da organização.

No âmbito da Governança da TI, uma abordagem data-driven de dados e indicadores para melhoria contínua é imperativa, isto abrange a gestão do Portfolio Office, a qualidade e produtividade dos processos, bem como a comunicação, colaboração e alinhamento com o grupo regional e global.

A consolidação de aspectos regulatórios e compliance também é essencial para garantir que a TI opere dentro dos parâmetros legais e normativos, mitigando riscos.

A Gestão Orçamentária, de Performance Financeira e Billing Estruturado são componentes críticos, particularmente em um modelo de utility IT, isso envolve o gerenciamento eficiente dos recursos financeiros, assegurando a sustentabilidade e eficiência operacional da TI.

Além disso, a Gestão de Fornecedores e Contratos sob uma abordagem de strategic sourcing é vital para estabelecer parcerias estratégicas e otimizar os recursos externos.

Isso permite que a TI obtenha o máximo valor de seus fornecedores, garantindo qualidade e eficiência.

Por fim, a Gestão Abrangente e Moderna de Pessoas, alinhada com as políticas e processos de RH para o ciclo completo de carreira, é essencial.

Desde a atração até a sucessão de talentos, passando por onboarding, engajamento, formação, reconhecimento, compensação e benefícios, esta abordagem assegura que a TI possua uma equipe altamente qualificada e motivada, capaz de enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades da era digital.

Em suma, a IT Transformation é um pilar estratégico que permeia todos os aspectos da gestão de TI, sendo um elemento chave para que as organizações se mantenham relevantes e competitivas no cenário empresarial em constante evolução.

## **Principais componentes do IT Transformation**

A camada IT Transformation do CIO Codex Capability Framework constitui a espinha dorsal para a evolução contínua e estratégica da área de tecnologia. Isso fomenta um mindset empresarial dentro da própria TI, garante a sustentabilidade e a adaptabilidade da função de TI, equipando-a para liderar no cenário digital em constante mudança.

Com um olhar voltado para o alinhamento da TI com os objetivos corporativos mais

amplos, ela avalia e dirige a estratégia de TI, incorporando uma perspectiva de mercado para garantir que a visão e missão da área estejam sincronizadas com as necessidades e direções do negócio.

Essencialmente, esta camada abraça uma governança baseada em dados para impulsionar melhorias contínuas e gerenciar eficazmente o portfólio de projetos e programas.

A gestão orçamentária e financeira também é um ponto central, com a implementação de um sistema de billing que reflete uma estrutura de custo-utilidade, contemplando ainda a gestão de fornecedores sob um modelo de sourcing estratégico.

Da mesma maneira, a parte do seu escopo, que prevê uma gestão de pessoas moderna e holística, merece destaque igualmente por percorrer todo o ciclo de vida de carreira dos colaboradores, desde a atração de talentos até o planejamento de sucessão, engajamento, formação e reconhecimento.

As capabilities que compõem essa camada são brevemente apresentadas a seguir, agrupadas por macro capabilities.

**IT Strategy:** Envolvendo o desenvolvimento de uma estratégia de TI abrangente alinhada com os objetivos e metas de negócio da empresa, além de uma estruturação clara de visão, propósito, drivers, marca e valores, as tendências de mercado:

- **IT Strategy Management:** Esta capability centra-se no desenvolvimento e gestão da estratégia de TI, alinhando-a com os objetivos gerais da empresa. Envolve a definição de metas a longo prazo para a TI, identificação de iniciativas tecnológicas estratégicas, e garantia de que os planos de TI suportem eficazmente as metas de negócio. É fundamental para assegurar que a TI seja um motor de inovação e crescimento para a organização.
- **IT Vision, Purpose, Drivers, Branding & Values Management:** Foca na definição e comunicação da visão, propósito, direcionadores, branding e valores da Área de Tecnologia. Esta capability é essencial para criar uma compreensão clara do papel da TI dentro da organização e para inspirar e orientar a equipe de TI. Ela ajuda a garantir que todos os esforços de TI estejam alinhados com a cultura e os valores da empresa, fomentando uma equipe unida e motivada.
- **IT Market Analysis & Benchmarking:** Envolve a análise contínua do mercado de TI e a realização de benchmarking contra padrões da indústria e concorrentes. Esta capability permite que a organização

entenda as tendências emergentes, avalie seu desempenho em relação aos pares e identifique oportunidades de melhoria e inovação. É crucial para manter a competitividade e a relevância da TI no mercado dinâmico atual.

**IT Governance:** Abrangendo a criação de um framework de governança que assegure o alinhamento entre os objetivos de TI e os objetivos gerais da organização, além de garantir a conformidade com as regulamentações e padrões relevantes:

- **IT Data, Indicators & Dashboards Management:** Esta capability é essencial para a coleta, análise e apresentação de dados e indicadores chave de desempenho de TI. Envolve a criação de dashboards que permitem o monitoramento efetivo do desempenho e o suporte à tomada de decisões baseadas em dados, facilitando a visão clara da eficácia das operações de TI.
- **IT Continuous Improvement & Performance Management:** Foca na melhoria contínua dos processos e serviços de TI. Esta capability envolve a identificação e implementação de melhorias para aumentar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços de TI, além de monitorar o desempenho para garantir que os objetivos estratégicos estejam sendo atingidos.
- **IT Portfolio Management:** Trata da gestão do portfólio de programas, projetos e iniciativas de tecnologia, garantindo que estejam alinhados com a estratégia de TI e para negócio. Esta capability é crucial para o planejamento estratégico, alocação de recursos e gestão de riscos para todos os projetos de TI, ponderando a disciplina dos métodos tradicionais e o dinamismo do modelo ágil.
- **IT Quality Management:** Envolve a garantia da qualidade dos serviços e processos de TI. Esta capability foca na implementação de padrões de qualidade, na condução de auditorias e revisões e na promoção de práticas que assegurem a entrega de serviços de TI de alta qualidade.
- **IT Productivity Management:** Dedicada à otimização da produtividade da equipe de TI e dos recursos tecnológicos. Esta capability inclui a avaliação de processos e a implementação de ferramentas e técnicas que aumentem a eficiência operacional da TI.
- **IT Communication Management:** Foca na gestão eficaz da comunicação não apenas dentro da equipe de TI, mas também entre a TI e outras partes da organização. Essencial para garantir que informações importantes sejam compartilhadas de forma clara e oportuna, facilitando

a colaboração e o entendimento mútuo.

- **IT Collaboration & Knowledge Management:** Envolve a promoção da colaboração e gestão do conhecimento dentro da equipe de TI. Esta capability é fundamental para criar um ambiente onde o compartilhamento de informações e experiências é incentivado, contribuindo para a inovação e eficácia organizacional.
- **IT Regulatory, Audit & Compliance Management:** Essencial para garantir que a TI esteja conforme as leis, regulamentos e normas. Inclui a gestão de auditorias, a identificação de riscos de conformidade e a implementação de controles para assegurar o cumprimento das obrigações regulatórias.
- **IT Risk Management:** Trata da identificação, análise e mitigação de riscos associados às operações de TI. Esta capability é crucial para a gestão proativa de riscos, assegurando que as ameaças sejam identificadas e tratadas para minimizar o impacto negativo nas operações de TI e na organização inteira.

**IT Finance:** Englobando a estruturação, planejamento e controle das finanças de TI, assegurando que os recursos sejam utilizados de maneira eficaz e alinhados com os objetivos estratégicos do negócio:

- **Business Charging & Billing Management:** Esta capability foca na gestão eficiente dos processos de cobrança e faturamento relacionados aos serviços de TI. Inclui a definição de modelos de precificação, a implementação de sistemas de cobrança e a garantia de que os custos dos serviços de TI sejam cobrados de forma justa e transparente aos departamentos ou clientes internos. É essencial para assegurar que a TI opere de forma financeiramente sustentável e alinhada com as práticas de mercado.
- **IT Budget Management:** Dedicada ao planejamento, alocação e monitoramento do orçamento de TI. Esta capability envolve a elaboração de orçamentos detalhados que reflitam as necessidades e prioridades da organização, a alocação eficiente de recursos e o acompanhamento contínuo dos gastos em relação ao orçamento. Ela é crucial para manter o controle financeiro e garantir que os investimentos em TI sejam estratégicos e responsáveis.
- **IT Financial Performance Management:** Foca na avaliação e gestão do desempenho financeiro da Área de Tecnologia. Esta capability envolve a

análise de métricas financeiras, como retorno sobre investimento (ROI) e custo total de propriedade (TCO), para avaliar a eficiência financeira das iniciativas de TI. É fundamental para entender o valor gerado pela TI e orientar decisões financeiras estratégicas que suportem os objetivos de negócio da organização.

**IT Vendor:** Abrangendo a estratégia, seleção, gestão e avaliação de fornecedores e parceiros de TI, garantindo que os serviços e produtos adquiridos estejam alinhados com as necessidades e objetivos estratégicos da empresa:

- **IT Supply Strategy:** Esta capability é crucial para definir a estratégia de fornecimento de TI da organização. Envolve a avaliação de necessidades, a identificação de fornecedores potenciais e a elaboração de uma abordagem estratégica para a aquisição de tecnologias e serviços. Esta estratégia visa garantir que as escolhas de fornecimento estejam alinhadas com o negócio da empresa, maximizando o valor e minimizando os riscos.
- **IT Supply Management:** Foca no gerenciamento efetivo dos fornecedores e dos recursos adquiridos. Inclui o monitoramento e avaliação do desempenho dos fornecedores, a gestão de contratos e a garantia de que os serviços e produtos fornecidos atendam aos padrões de qualidade e desempenho exigidos. É essencial para manter relações positivas e produtivas com os fornecedores, assegurando um fornecimento contínuo e eficiente.
- **IT Contracts & Suppliers Management:** Dedicada à gestão de contratos e relacionamentos com fornecedores de TI. Envolve a negociação de contratos, a garantia de conformidade com os termos acordados e a gestão de relacionamentos para assegurar que os fornecedores atendam às expectativas da organização. Esta capability é crucial para a gestão eficaz de custos, riscos e benefícios associados aos fornecedores de TI.

**IT People:** Abrangendo os aspectos relacionados à gestão de pessoas na área de TI, desde o recrutamento e retenção de talentos até o desenvolvimento de carreira e a gestão de desempenho, em uma demonstração concreta da importância que deve ser dada ao ativo mais importante de TI, as pessoas:

- **IT Organization Chart Management:** Esta capability envolve o planejamento e a gestão da estrutura organizacional da equipe de TI.

Inclui a definição de papéis, responsabilidades e hierarquias para assegurar que a equipe esteja alinhada com as estratégias de negócio e de TI, promovendo eficiência e eficácia operacional.

- **People Talent Attraction & Retention Management:** Foca em atrair e reter talentos de alta qualidade para a equipe de TI. Envolve a implementação de estratégias para identificar e recrutar profissionais qualificados, além da criação de um ambiente de trabalho que incentive a permanência e o desenvolvimento dos colaboradores existentes.
- **People Onboarding Management:** Dedicada à integração eficaz de novos membros na equipe de TI. Esta capability inclui a orientação, treinamento e suporte necessários para garantir que os novos colaboradores se adaptem rapidamente e contribuam efetivamente para a equipe.
- **People Engagement Management:** Foca na promoção do engajamento e da motivação da equipe de TI. Envolve a criação de um ambiente de trabalho positivo, oportunidades para desenvolvimento profissional e reconhecimento do desempenho, contribuindo para a satisfação e produtividade dos colaboradores.
- **People Learning Management:** Esta capability envolve o desenvolvimento, e a implementação de programas de treinamento e desenvolvimento para a equipe de TI. Assegura que os colaboradores tenham as habilidades e conhecimentos necessários para atender às demandas tecnológicas e de negócios atuais e futuras.
- **People Performance Management:** Dedicada à avaliação e gestão do desempenho dos colaboradores de TI. 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, ponderando aspectos individuais e de equipe.
- **People Rewards & Recognition Management:** Foca no reconhecimento e recompensa dos colaboradores de TI por seu desempenho e contribuições. Esta capability envolve a implementação de sistemas de recompensas e programas de reconhecimento para motivar e valorizar os membros da equipe.
- **People Compensation & Benefits Management:** Envolve a gestão da compensação e dos benefícios oferecidos aos colaboradores de TI. Assegura que os pacotes de remuneração e benefícios sejam competitivos e alinhados com as práticas do mercado, contribuindo para a atração e

retenção de talentos.

- **People Career Lifecycle Management:** Trata da gestão de toda a trajetória de carreira dos colaboradores dentro da equipe de TI. Inclui o planejamento de carreira, promoções, transferências e planos de sucessão, garantindo que os colaboradores tenham oportunidades de crescimento e desenvolvimento ao longo de sua carreira na organização.

## Mudança de paradigma

Tendo essa dimensão clara do universo de tópicos essenciais para uma área de tecnologia pronta e preparada para o futuro altera profundamente o paradigma de discussão sobre a governança da mesma.

Isso muda a preocupação com o “tamanho da governança” para o seu “propósito e razão de ser”, o que leva a uma visão mais clara e bem estruturada dos seus impactos potenciais, inclusive dos impactos decorrentes da não existência dessas competências dentro da área.

E isso acaba por também transformar a forma como ela é percebida pelos demais times, deixando de ser um “cobrador” para ser um “potencializador e amplificador” de resultados.

## A diferença entre o mínimo e o excepcional

É possível organizar e operar uma boa área de TI sem ter foco nos aspectos do IT Transformation, desde que seja excelente no escopo “tradicional” de Arquitetura, Desenvolvimento, Cybersecurity, além de Infraestrutura & Operações.

Mas só será possível alcançar um nível excepcional caso seja promover a excelência no universo de disciplinas adicionais e assim perseguir um “IT Transformation”.

Por fim, esse é mais um exemplo de que uma TI moderna e sofisticada não é feita apenas de arquitetos, desenvolvedores e especialistas em infraestrutura, uma vez que existem muitas outras competências e expertises relevantes e essenciais.

# CIO Codex Framework - IT Strategy

A Estratégia Tecnológica de uma organização desempenha um papel crucial na definição e no alcance de seus objetivos corporativos.

No ambiente de negócios de hoje, caracterizado por rápidas mudanças tecnológicas e intensa concorrência, uma estratégia tecnológica bem elaborada é mais do que uma necessidade, ela é um diferencial competitivo.

A estratégia tecnológica não é apenas sobre a adoção de novas ferramentas ou sistemas, ela é uma parte integrante da estratégia corporativa global.

Esta estratégia abrange a forma como a empresa se posiciona no mercado tecnológico, como inova em seus produtos e serviços, e como utiliza a tecnologia para melhorar a eficiência operacional e a experiência do cliente.

No centro desta estratégia está o alinhamento com o propósito e a visão da empresa.

A tecnologia deve ser vista como um meio para atingir os fins estratégicos mais amplos da organização, seja na melhoria da eficiência, na inovação de produtos, na entrada em novos mercados ou na transformação de modelos de negócios existentes.

Para que a estratégia tecnológica seja eficaz, ela precisa ser flexível e adaptável.

O ambiente tecnológico está em constante evolução, e a estratégia deve ser capaz de se adaptar rapidamente a novas tecnologias, tendências de mercado e mudanças nas necessidades dos clientes.

Isso requer uma compreensão profunda não apenas das capacidades tecnológicas atuais, mas também de como elas podem ser desenvolvidas ou adaptadas para atender às futuras exigências do negócio.

Além disso, uma estratégia tecnológica eficaz requer uma visão clara de como a tecnologia pode ser utilizada para criar valor para a empresa. Isso inclui a identificação de oportunidades para a utilização de tecnologia na criação de novos produtos ou serviços, na melhoria de processos internos, e na melhor interação com clientes e parceiros.

Em resumo, a estratégia tecnológica é uma parte vital da estratégia corporativa, exigindo uma abordagem holística que leve em conta não apenas as necessidades tecnológicas atuais, mas também como estas tecnologias podem ser utilizadas para impulsionar o sucesso futuro da empresa no seu mercado de atuação.

A estratégia tecnológica varia de acordo com cada organização, de acordo com seu porto, setor, objetivo, metas e ambições, assim como de acordo com o estado atual e o estado futuro desejado para sua área de tecnologia (e seus ativos e competências).

## **Características de um IT Strategy**

No cenário atual de negócios, onde a tecnologia exerce um papel fundamental em praticamente todas as áreas da organização, a Estratégia de TI se tornou um componente indispensável para garantir a competitividade e a inovação empresarial.

Não se trata apenas de uma estratégia funcional ou operacional, mas de um alinhamento direto entre a área de TI e os objetivos estratégicos da empresa.

Uma estratégia de TI bem elaborada deve ser robusta, flexível e focada na criação de valor, garantindo ao mesmo tempo que as operações sejam seguras e os riscos devidamente gerenciados.

A criação de uma Estratégia de TI eficaz vai muito além da simples adoção de novas tecnologias ou da implementação de sistemas avançados.

A elaboração de uma Estratégia de TI bem-sucedida exige que a TI não seja apenas um suporte para as operações diárias, mas sim um facilitador de inovação, crescimento e transformação.

Para isso, ela deve ser orientada por cinco características fundamentais: Alinhamento Integral com a Estratégia de Negócios, Flexibilidade e Capacidade de Adaptação, Foco na Criação e Maximização de Valor, Harmonização entre Visão de Longo Prazo e Execução Ágil, e Segurança e Gestão de Riscos como Pilar Central.

Essas características formam a base de uma TI capaz de impulsionar o crescimento, a inovação e a diferenciação competitiva da organização, ao mesmo tempo que protege seus ativos digitais e se adapta às constantes mudanças no ambiente empresarial.

Uma Estratégia de TI bem elaborada é, portanto, uma força vital para o sucesso e a longevidade de qualquer empresa no cenário de negócios dinâmico e tecnológico atual.

A seguir são exploradas detalhadamente como cada uma dessas cinco características que precisam ser incorporadas em uma estratégia de TI, garantindo que a tecnologia continue a ser um motor de crescimento e competitividade dentro da organização.

### **1) Alinhamento Integral com a Estratégia de Negócios**

A primeira e mais importante característica de uma estratégia de TI eficaz é seu alinhamento direto com a estratégia de negócios da organização.

No passado, a TI muitas vezes era vista como uma função de suporte, voltada principalmente para a automação de processos operacionais.

No entanto, à medida que a tecnologia se torna um elemento central para a inovação e a diferenciação competitiva, a TI precisa estar integrada à estratégia global da empresa, contribuindo ativamente para o alcance de metas e objetivos estratégicos.

O alinhamento estratégico significa que todas as iniciativas de TI devem ser planejadas e executadas com base nos objetivos corporativos de longo prazo.

Se uma empresa está buscando expandir sua presença em novos mercados, por exemplo, a TI deve estar preparada para fornecer as ferramentas e infraestruturas tecnológicas que permitam essa expansão, seja por meio de soluções de mobilidade, plataformas de e-commerce, ou soluções de análise de dados para entender as novas tendências de consumo.

Esse alinhamento também se reflete na priorização de projetos. Iniciativas de TI que não estejam alinhadas com as metas estratégicas da empresa devem ser repensadas, de modo que os investimentos tecnológicos sejam direcionados para áreas onde possam gerar maior impacto nos resultados.

Por fim, o alinhamento com a estratégia de negócios garante que a TI não funcione de maneira isolada, mas sim como uma parte integrante de todas as operações e inovações da empresa.

## **2) Flexibilidade, Adaptação e Evolução Contínua**

Em um ambiente empresarial marcado por mudanças rápidas e constantes, a flexibilidade e a capacidade de adaptação são características essenciais de uma estratégia de TI eficaz.

A tecnologia está em constante evolução, com novos avanços surgindo regularmente, e o comportamento dos consumidores e as demandas do mercado também estão em transformação.

Para acompanhar essas mudanças, a TI precisa ser flexível o suficiente para ajustar-se a novas condições e demandas com rapidez e eficácia.

Ser flexível significa não apenas adotar novas tecnologias à medida que surgem, mas também adaptar as operações, processos e estruturas organizacionais de TI para garantir que a organização continue competitiva e inovadora.

A capacidade de adaptação envolve tanto uma mentalidade aberta para a experimentação e adoção de novas ferramentas e metodologias quanto a construção de uma infraestrutura tecnológica ágil, capaz de se expandir ou se reconfigurar conforme necessário.

Além disso, a evolução contínua se dá tanto no campo técnico quanto no

organizacional.

Isso inclui a capacidade de evoluir a arquitetura de TI, incorporando novos padrões de segurança, desempenho e eficiência, além de implementar soluções escaláveis que possam crescer junto com o negócio.

Também é essencial que a TI colabore ativamente com as demais áreas da empresa para detectar novas necessidades e demandas, ajustando suas entregas para fornecer soluções eficazes e de alto valor.

### **3) Foco Consistente na Criação e Maximização de Valor**

Uma estratégia de TI eficaz não pode ser avaliada apenas pela implementação de tecnologias inovadoras ou pela eficiência operacional alcançada.

Seu sucesso depende, acima de tudo, da sua capacidade de criar e maximizar valor para a organização.

Em última instância, todo o investimento em TI deve resultar em um benefício tangível para a empresa, seja na forma de crescimento de receita, redução de custos, aumento da produtividade ou melhorias na experiência do cliente.

A criação de valor pode se manifestar de várias maneiras. Um exemplo claro é a capacidade da TI de promover a inovação, permitindo que a empresa desenvolva novos produtos e serviços que atendam melhor às necessidades dos clientes ou aproveitem novas oportunidades de mercado.

Além disso, a TI pode otimizar processos internos, melhorando a eficiência e reduzindo o desperdício, o que impacta diretamente o desempenho operacional da organização.

Esse foco na criação de valor deve ser mensurável e é fundamental que as iniciativas de TI estejam associadas a KPIs (Key Performance Indicators) e OKRs claros e bem definidos, que permitam acompanhar o impacto das tecnologias implementadas.

Ao mesmo tempo, a TI deve ter a capacidade de atuar como um facilitador de mudança, impulsionando a diferenciação competitiva e promovendo uma experiência superior para o cliente final.

### **4) Harmonização da Visão de Longo Prazo e a Execução Ágil**

O sucesso de uma estratégia de TI também depende de sua capacidade de harmonizar uma visão de longo prazo com a execução ágil no dia a dia.

Essa é uma característica particularmente importante no contexto atual, onde a inovação tecnológica ocorre em um ritmo cada vez mais acelerado, mas ao mesmo tempo, as organizações precisam manter um foco claro em seus objetivos estratégicos de longo prazo.

Uma visão de longo prazo é crucial para garantir que a TI esteja preparada para apoiar o crescimento da empresa no futuro.

Isso envolve a criação de uma arquitetura tecnológica escalável e flexível, que possa suportar não apenas as operações atuais, mas também novas demandas que possam surgir.

Além disso, uma estratégia de longo prazo permite que a TI esteja sempre alinhada com as tendências emergentes, assegurando que a organização esteja pronta para aproveitar novas oportunidades e enfrentar desafios futuros.

No entanto, essa visão de longo prazo não deve prejudicar a capacidade da TI de atuar de maneira ágil e eficiente.

A execução ágil permite que a TI entregue resultados de curto prazo e responda rapidamente a novas demandas de negócios, enquanto mantém o foco nos objetivos estratégicos.

A metodologia ágil permite que a TI implemente mudanças e inovações de maneira incremental, ajustando-se conforme necessário sem comprometer a visão maior.

## **5) Segurança e Gestão de Riscos como um Pilar Central**

Em um ambiente cada vez mais digitalizado, a segurança da informação e a gestão de riscos devem ser tratadas como um pilar central de qualquer estratégia de TI.

A crescente ameaça de ataques cibernéticos, violações de dados e outras formas de incidentes de segurança exige que a TI adote uma abordagem proativa para proteger os ativos digitais da organização.

A cybersecurity deve ser integrada a todas as operações de TI, desde o planejamento estratégico até a execução de projetos.

Isso inclui a implementação de políticas de segurança robustas, bem como a adoção de tecnologias avançadas para a proteção de dados, como criptografia, autenticação multifatorial e monitoramento contínuo de ameaças.

Além disso, a gestão de riscos vai além da segurança cibernética. Ela envolve a identificação, avaliação e mitigação de riscos que possam afetar a continuidade dos negócios, como falhas de infraestrutura, interrupções de serviço ou mudanças regulatórias.

Uma estratégia de TI eficaz deve ter uma abordagem integrada de governança e conformidade, garantindo que todas as operações estejam em conformidade com as normas e regulamentações aplicáveis.

## **Eixos de um IT Strategy**

De qualquer forma, sob uma visão ampla e geral, alguns componentes são esperados dentro dessa estratégia, tais como os abordados nos conteúdos complementares deste tópico.

Ao todo o CIO Codex Framework propõe uma estrutura de estratégia tecnológica com dez eixos, abrangendo um amplo espectro de áreas que são cruciais para alinhar a função de TI com os objetivos estratégicos da organização, garantindo assim que ela possa não apenas atender às demandas atuais, mas também adaptar-se e prosperar em um ambiente empresarial em constante evolução.

**IT Drivers:** foca na direção das iniciativas de TI para garantir que estejam em sintonia com os objetivos da organização, enfatizando a importância de alinhamento estratégico, inovação e eficiência operacional. Segurança e sustentabilidade também são consideradas essenciais para o sucesso a longo prazo.

**Operating Model:** descreve como as operações de TI são estruturadas para apoiar estratégias estratégicas, necessitando de uma estrutura organizacional adequada, práticas operacionais eficientes e uma infraestrutura de TI robusta que pode evoluir conforme as necessidades da empresa mudam.

**Digital Transformation:** ressalta a importância da digitalização dos processos de negócios, integrando tecnologias emergentes para melhorar a eficiência e promover uma cultura que aceite a inovação e a mudança, a fim de manter a competitividade em um mercado digital.

**Architectural Foundation:** é vital para desenvolver e manter uma arquitetura de TI flexível e escalável que suporte as necessidades presentes e futuras da organização, focando em segurança, integração de sistemas e gestão de dados.

**Business Value Delivery:** concentra-se em como a tecnologia pode criar e maximizar o valor para a organização, explorando novas oportunidades de negócio e garantindo que os projetos de TI estejam alinhados com os objetivos de negócio da empresa.

**IT Services:** é sobre a entrega de serviços de TI que são eficientes e eficazes, garantindo que eles estejam alinhados com as necessidades dos negócios e contribuam para a estratégia geral da organização, com um foco contínuo na melhoria e na experiência do usuário.

**Platform Reliability:** enfoca a importância de manter a confiabilidade das plataformas de TI, garantindo que os serviços possam se adaptar e escalar de acordo com as necessidades de crescimento do negócio, ao mesmo tempo em que mantêm uma alta disponibilidade e resiliência.

**Exploration and Adoption of New Technologies:** destaca a necessidade de estar na

vanguarda da adoção de tecnologias inovadoras que podem proporcionar vantagens competitivas, envolvendo a avaliação cuidadosa dessas tecnologias e a integração delas nas operações da empresa.

**IT Security & Risk:** trata da proteção dos ativos digitais contra ameaças cibernéticas e violações de dados, desenvolvendo políticas de segurança robustas e garantindo que as práticas de TI estejam em conformidade com as regulamentações relevantes.

**IT Transformation:** foca na evolução contínua da função de TI dentro da organização, promovendo uma cultura de melhoria contínua, inovação e adaptação às mudanças tecnológicas, visando alinhar TI com os objetivos estratégicos do negócio.

Esses eixos coletivamente formam a espinha dorsal de uma estratégia tecnológica eficaz que não apenas responde às necessidades atuais, mas também antecipa e se adapta às exigências futuras, garantindo que a TI continue a ser um motor vital de crescimento e inovação dentro da organização.

## Concluindo

Em minha opinião, o COBIT 2019 representa uma evolução significativa em relação às versões anteriores.

A capacidade de adaptação e a atualização contínua do framework são essenciais para que ele permaneça relevante em um ambiente de TI que está sempre em mudança.

As organizações que buscam alinhar suas estratégias de TI com as exigências de negócios e regulatórias encontrarão no COBIT 2019 um aliado valioso.

Este framework não só fortalece a governança e gestão de TI, mas também propicia uma ponte segura para a inovação tecnológica e a transformação digital.

O COBIT não apenas facilita uma governança de TI eficaz, mas também promove uma apreciação mais completa das diversas competências necessárias no setor.

Este reconhecimento da variedade de habilidades e a capacidade de integrar diversas práticas de gestão são fundamentais para o sucesso em um campo tão dinâmico quanto a tecnologia da informação.

A ênfase em feedback contínuo e colaboração global para aprimoramento do COBIT é um modelo exemplar de como frameworks de governança podem evoluir para atender às necessidades emergentes.

Além disso, a integração com outros padrões globais e práticas recomendadas amplia seu alcance e eficácia, tornando o COBIT 2019 uma ferramenta indispensável para

líderes de TI que visam excelência e conformidade em suas operações.

A governança de TI está se reinventando como um elemento central da transformação empresarial, movendo-se além do controle para capacitar e amplificar os resultados.

Ao efetivamente gerenciar essas disciplinas, a TI não só suporta as operações de negócios, mas também se torna um motor de inovação e crescimento estratégico.

A chave para o sucesso nesta abordagem é uma implementação integrada e alinhada com os objetivos estratégicos mais amplos da empresa, garantindo que a TI não seja apenas um centro de custo, mas um verdadeiro parceiro de negócios na jornada de transformação digital.

A evolução contínua da governança de TI dentro de uma perspectiva de IT Transformation é crucial para que ela continue a ser relevante e valorizada como uma força propulsora por trás do sucesso empresarial.