



Quem me conhece sabe que defendo há tempos a importância de uma visão “empresarial” e “empreendedora” em TI.

E grande parte desse mindset vem da criação e o cultivo de uma cultura que promova esses valores na organização, algo que exploro a exaustão em muitos artigos.

Mas um outro fator, que é uma derivação direta da cultura empresarial e empreendedora, é mudar a perspectiva sobre os aspectos de IT Governance.

Dentro desse contexto, deixo aqui a recomendação para que assistam a esse webinar do Gartner, que explora esse tópico de discussão sensacional:

<https://webinar.gartner.com/489005/agenda/session/1145281>

“Just enough governance”

Acho que esse webinar merecia um nome mais garboso e “marketeiro”, pois “Just enough governance” não faz justiça à importância do tema!

Sou adepto da filosofia de que IT Governance é um mecanismo chave para o chamo de IT Transformation.

CIO Codex Framework - do IT Governance para o IT Transformation

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

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.

Para aprofundar a compreensão sobre a IT Transformation, é crucial comentar sobre alguns dos componentes que estruturam este modelo abrangente de governança e gestão em TI.

Este detalhamento visa não apenas explicar cada elemento, mas também destacar como eles se integram para impulsionar a eficácia operacional e estratégica de uma organização:

- **Gestão da Estratégia da Área de IT e Seu Alinhamento Constante com a Estratégia do Business:** Envolve a criação de estratégias de TI que não apenas suportam, mas também impulsionam os objetivos de negócio da empresa. Isso requer uma comunicação constante e eficaz entre os líderes de TI e de negócios para garantir alinhamento estratégico.
- **Propósito, Visão e Drivers Culturais da IT:** Definir claramente o propósito e a visão para a área de TI que orientam todas as ações e decisões. Estes elementos são cruciais para moldar a cultura da equipe de TI, influenciando a motivação e o comportamento dos colaboradores.
- **Análise e Benchmarking de Mercado:** Regularmente avaliar as tendências do mercado de tecnologia e o desempenho dos concorrentes. Utilizar benchmarks para medir o desempenho da TI em relação aos padrões do setor e identificar áreas de melhoria.
- **Gestão e Acompanhamento do Portfólio de Iniciativas de IT:** Inclui o gerenciamento de todos os projetos e iniciativas de TI para assegurar que eles estejam alinhados com as estratégias de TI e de negócios. Envolve a avaliação contínua da relevância e do impacto dessas iniciativas.
- **Definição e Gestão de Indicadores, KPIs/OKRs e Metas Relativas aos Diversos Processos de IT:** Estabelecer e monitorar indicadores chave de desempenho para avaliar a eficiência dos processos de TI. Esses indicadores ajudam a orientar decisões e melhorar o desempenho ao longo do tempo.
- **Análise e Gestão das Iniciativas da Melhoria Contínua desses Indicadores:** Implementar um processo sistemático de melhoria contínua, utilizando os dados coletados através dos KPIs para fazer ajustes e melhorias nos processos de TI.
- **Gestão das Ações de Evolução da Qualidade e Produtividade nos Diversos Processos de IT:** Continuamente buscar maneiras de melhorar a qualidade e a produtividade em TI, seja através da automação, de novas tecnologias ou de métodos de trabalho mais eficientes.
- **Gestão da Colaboração Interna e Externa:** Promover a colaboração não só dentro da equipe de TI, mas também entre TI e outras áreas da

empresa, além de parcerias externas com fornecedores, consultorias e outras partes interessadas.

- **Gestão da Comunicação:** Estabelecer canais eficazes de comunicação que permitam feedbacks bidirecionais entre a TI e as outras áreas do negócio, garantindo que as expectativas e necessidades sejam claramente entendidas e atendidas.
- **Gestão de Riscos de IT:** Identificar, avaliar e gerenciar proativamente os riscos associados às operações e projetos de TI para minimizar impactos negativos.
- **Gestão de Auditorias e Compliance:** Assegurar que todos os processos de TI estejam em conformidade com as leis, regulamentos e políticas aplicáveis, e preparar a equipe para auditorias internas e externas.
- **Gestão Financeira e do Budget:** Controlar o orçamento de TI, garantindo que os investimentos sejam feitos de maneira prudente e alinhada às prioridades estratégicas da organização.
- **Evolução da Performance Financeira:** Monitorar e reportar o retorno sobre os investimentos em TI, buscando constantemente melhorar a eficiência financeira da área.
- **Apuração e Gestão Charging/Billing por Linha de Negócios/Produtos:** Implementar sistemas de custeio e cobrança que reflitam justamente o uso dos recursos de TI pelos diferentes departamentos ou produtos.
- **Estratégia de Supply e Sourcing:** Desenvolver estratégias para aquisição de recursos e serviços de TI, escolhendo as melhores opções de sourcing para maximizar o valor e a eficiência.
- **Gestão de Fornecedores:** Administrar as relações com fornecedores para assegurar a qualidade dos produtos e serviços adquiridos, negociar contratos favoráveis, e monitorar o desempenho dos fornecedores contra os acordos estabelecidos.
- **Gestão de Contratos:** Cuidar de todos os aspectos relacionados aos contratos de TI, desde a negociação até a execução e renovação, garantindo que os termos sejam benéficos e cumpridos por todas as partes.
- **Gestão do Modelo Operacional/Organizacional:** Definir e otimizar a estrutura organizacional de TI e os modelos operacionais para garantir eficácia e eficiência nos processos e na entrega de serviços.
- **Ações de Atração e Retenção de Talentos:** Desenvolver estratégias

para atrair e reter talentos de alta qualidade em TI, o que pode incluir a criação de um ambiente de trabalho atraente, oportunidades de carreira e benefícios competitivos.

- **Estruturação e Evolução do Onboarding de Colaboradores:** Estabelecer processos eficazes de integração para novos colaboradores em TI, acelerando sua produtividade e facilitando sua adaptação ao ambiente de trabalho.
- **Gestão de Engajamento das Pessoas:** Promover um ambiente de trabalho que motive os colaboradores de TI, engajando-os com os objetivos da organização e incentivando sua participação ativa.
- **Gestão das Trilhas de Treinamento e Desenvolvimento de Skills:** Oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional contínuo para os colaboradores de TI, garantindo que eles possuam as habilidades e conhecimentos necessários para atender às demandas tecnológicas atuais e futuras.
- **Gestão da Performance do Time:** Avaliar e gerenciar o desempenho dos times de TI, estabelecendo objetivos claros, fornecendo feedback regular e incentivando o desempenho de pico.
- **Gestão do Reconhecimento e Remuneração:** Implementar sistemas de remuneração e reconhecimento que sejam justos e que incentivem a excelência e o comprometimento contínuo dos colaboradores de TI.
- **Gestão do Lifecycle de Carreira:** Planejar e administrar a progressão de carreira dos colaboradores de TI, incluindo promoções, transições de carreira e planejamento de sucessão, garantindo que a organização de TI se mantenha dinâmica e adaptável.

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.

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

Acredito que você consegue ter uma boa área de IT sem ter foco nisso, desde que seja muito bom no escopo “tradicional” de Arquitetura, Desenvolvimento, além de Infra & Operações.

Mas você só terá um nível excepcional se promover a excelência nesse universo de disciplinas e assim perseguir um “IT Transformation”!

Por fim, aqui é mais um exemplo de que uma IT moderna e sofisticada não é feita apenas de arquitetos, devs e especialistas em Infra.

Existem muitas outras competências super relevantes e que ampliam muito as portas de entrada em IT para profissionais de outras áreas de formação e expertise.

Uma visão geral sobre a Estratégia de TI

A fim de buscar um entendimento geral do que é uma estratégia de TI, vou apresentar aqui a própria visão compartilhada pelo CIO Codex Framework sobre o tema.

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).

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

Os eixos de uma Estratégia de TI

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

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.

Adotando o conceito de “Just enough governance” dentro de um framework estruturado de “IT Transformation”, as organizações podem melhor equipar suas equipes de TI para serem não apenas administradores de sistemas, mas líderes e inovadores no cenário empresarial em constante mudança.

Cada um dos componentes apresentados nesse artigo desempenha um papel vital na transformação da área de TI de uma organização.

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.