



# What IT needs to be ready

CIO Codex Asset & Capability Framework

## CIO Codex IT Framework Activation



diferencial e passou a ser uma necessidade organizacional crítica.

Em um cenário onde a transformação digital reconfigura mercados, acelera a obsolescência de modelos tradicionais e impulsiona a disrupção em múltiplos setores, as organizações que conseguem sincronizar sua capacidade tecnológica com sua agenda estratégica obtêm uma vantagem competitiva significativa.

Essa integração, no entanto, não acontece por acaso. Ela precisa ser intencional, estruturada e sustentada por uma lógica organizacional clara.

É nesse contexto que se insere o tópico Enterprise Strategy Integration e este tópico trata do uso do CIO Codex Framework como base conceitual e prática para conectar,

de forma estruturada, as capacidades da área de Tecnologia da Informação com os objetivos estratégicos da organização.

Seu foco não está apenas em alinhar a TI com o negócio, mas em incorporar a tecnologia como parte integrante do desenho e execução da estratégia corporativa.

Trata-se de reposicionar a TI como coautora da visão de futuro da empresa, e não como executora tardia de decisões previamente tomadas.

Enterprise Strategy Integration amplia a perspectiva da aplicação do CIO Codex para além da TI, explorando sua contribuição como ferramenta de articulação entre funções organizacionais, como instrumento de planejamento de transformação digital e como modelo lógico para racionalizar investimentos, programas e decisões estratégicas que envolvam tecnologia.

Ele conecta a estrutura técnica da TI com as prioridades institucionais, utilizando o framework como uma plataforma comum de linguagem, avaliação e ação.

Este tópico responde a uma demanda crescente por parte de executivos, conselhos e times de liderança que buscam compreender e utilizar a TI como alavanca estratégica e não apenas como recurso de suporte.

Ele também atende à necessidade dos líderes de TI de se posicionarem como interlocutores legítimos nas discussões de planejamento, inovação e alocação de recursos, com voz ativa e repertório compatível com os temas de negócio.

A partir da lógica do CIO Codex, Enterprise Strategy Integration transforma a TI em eixo articulador da evolução organizacional, oferecendo uma estrutura para que decisões tecnológicas sejam tomadas com propósito, impacto e coerência com a estratégia de longo prazo.

## **Propósito e Objetivo**

O propósito central do tópico Enterprise Strategy Integration é permitir que a área de Tecnologia da Informação atue como um catalisador estruturado da estratégia empresarial, conectando suas capacidades, ativos e competências com os planos, metas e direcionadores corporativos.

Essa atuação depende da capacidade da TI de articular valor, antecipar cenários, estruturar entregas e demonstrar como sua evolução está diretamente associada ao sucesso da organização.

Ao incorporar o CIO Codex Framework nesse processo, a organização passa a dispor de uma arquitetura lógica que permite:

- Traduzir a estratégia empresarial em requisitos tecnológicos claros.
- Mapear como as capabilities da TI contribuem para os objetivos do negócio.
- Planejar programas de transformação digital com coerência e governança.
- Priorizar iniciativas com base em impacto estratégico e maturidade organizacional.
- Construir um modelo de diálogo entre áreas técnicas e executivas com base em linguagem comum e estruturada.

O objetivo não é apenas melhorar a comunicação entre TI e negócio.

Trata-se de viabilizar uma nova forma de conceber e executar a estratégia organizacional, com a tecnologia como elemento transversal, fundacional e direcionador.

Essa visão exige que a TI vá além da gestão de sistemas e infraestruturas e assume um papel ativo na modelagem de novos produtos, canais, experiências e processos.

Enterprise Strategy Integration também fortalece a disciplina de governança estratégica, ao oferecer mecanismos para monitoramento de progresso, avaliação de riscos, integração de métricas e estruturação de fóruns decisórios em que a TI participa de forma legítima e influente.

Além disso, o tópico propõe uma abordagem que valoriza a maturidade técnica e funcional da TI como pré-requisito para seu engajamento estratégico.

Ele orienta líderes a avaliar sua prontidão institucional, identificar lacunas e construir a credibilidade necessária para assumir um papel mais relevante nas decisões corporativas.

Este conteúdo é especialmente relevante para CIOs em processo de fortalecimento institucional, para líderes de tecnologia que desejam elevar sua influência estratégica, para conselheiros e executivos não técnicos que buscam integrar tecnologia à visão de negócio, e para áreas de planejamento, transformação e inovação que necessitam de uma base lógica para atuar de forma transversal e sustentável.

## **Estrutura e Dinâmica**

O conteúdo deste tópico está estruturado em cinco sub tópicos complementares, cada um abordando uma dimensão crítica da integração estratégica da TI com a organização.

Juntos, esses sub tópicos oferecem um percurso lógico que parte do planejamento estratégico, avança para a estruturação de programas e portfólios, passa pela articulação do valor da TI para a organização e culmina com a integração de governança, risco e performance:

- **Planejamento estratégico utilizando o IT Reference Model:** Este sub tópico apresenta como o modelo de referência do CIO Codex pode ser utilizado como base estruturada para o planejamento estratégico da área de tecnologia. Ele demonstra como traduzir a estratégia organizacional em planos de desenvolvimento de capabilities, como construir uma visão de médio e longo prazo para a TI e como utilizar o modelo como ferramenta de diagnóstico e projeção de evolução institucional. A estrutura do IT Reference Model permite que a TI organize sua contribuição estratégica com clareza, lógica e mensurabilidade.
- **Estruturação e gestão de programas de transformação digital:** O segundo sub tópico aborda o uso do CIO Codex como plataforma para organizar e gerenciar programas de transformação digital, conectando iniciativas dispersas em uma jornada coerente e sustentável. Ele oferece diretrizes para estruturação de escopos, priorização de frentes, definição de marcos e alinhamento com os objetivos corporativos. Também trata da integração entre TI, negócio, cultura e inovação no desenho de programas de transformação que respeitem a maturidade organizacional e promovam impacto real.
- **Planejamento de portfólio com base em capacidades de negócio:** Aqui, o foco recai sobre o planejamento de portfólio de projetos, produtos e iniciativas tecnológicas com base em capacidades críticas do negócio. O sub tópico apresenta uma metodologia que conecta demandas estratégicas com capacidades existentes ou em desenvolvimento, permitindo priorização racional e alocação de recursos com foco em impacto e coerência institucional. Essa abordagem fortalece a governança do portfólio e permite que a TI atue como agente de orquestração estratégica.
- **Geração de valor organizacional a partir da TI:** Este sub tópico trata da articulação entre a atuação da TI e os resultados organizacionais, demonstrando como a TI contribui para geração de valor em múltiplas dimensões, como receita, eficiência, experiência do cliente, inovação, reputação institucional e sustentabilidade. O conteúdo explora modelos de

métricas, exemplos de indicadores e boas práticas de demonstração de valor, permitindo que a TI sustente sua legitimidade estratégica perante o board e os stakeholders externos.

- **Alinhamento de governança, risco e performance de TI:** O último sub tópico aborda a integração da TI com os sistemas de governança organizacional, gestão de riscos e avaliação de performance. Ele mostra como o CIO Codex pode ser utilizado para estruturar indicadores, alinhar frameworks e posicionar a TI dentro das estruturas de controle e accountability da organização. Também são discutidas metodologias de compliance, segurança cibernética, controles internos e integração com comitês executivos e conselhos.

A lógica entre os sub tópicos é progressiva e integrada e o conteúdo inicia com o planejamento estratégico da TI, amplia-se para a execução por meio de programas e portfólios, foca na demonstração de valor, e termina com a sustentação do posicionamento da TI por meio de mecanismos de governança.

Essa estrutura permite que o leitor, gestor ou conselheiro construa uma visão holística sobre como a TI pode se tornar um vetor de execução estratégica e um pilar institucional dentro da organização.

Ao aplicar o CIO Codex como base de toda essa construção, a organização estabelece uma linguagem comum, uma lógica estruturante e um modelo replicável para garantir que a tecnologia seja tratada não apenas como meio, mas como parte essencial da própria estratégia empresarial.

## **Planejamento estratégico utilizando o IT Reference Model**

O planejamento estratégico da área de Tecnologia da Informação é, hoje, uma função crítica para organizações que reconhecem a tecnologia como motor de crescimento, inovação e diferenciação competitiva.

A TI não atua mais apenas como prestadora de serviços internos ou gestora de infraestrutura.

Seu papel se expandiu para incluir a habilitação de novos modelos de negócio, a digitalização de processos, a proteção institucional por meio da cibersegurança, a sustentação da experiência do cliente e a articulação entre áreas para viabilizar entregas integradas.

Neste novo contexto, o planejamento estratégico da TI não pode mais ser conduzido com base em intenções genéricas, listas de projetos desconectados ou reações táticas a demandas pontuais.

É necessário que a TI disponha de uma lógica estruturada para organizar sua visão de futuro, construir seu plano de evolução e alinhar suas iniciativas com os direcionadores estratégicos da organização.

O IT Reference Model do CIO Codex Framework foi concebido justamente com esse propósito. Ele funciona como uma base conceitual e prática para orientar a construção de um planejamento estratégico coerente, completo e mensurável para a área de Tecnologia da Informação.

Este modelo permite que a TI organize suas capabilities, identifique lacunas, defina prioridades, estabeleça objetivos claros e projete sua evolução de forma integrada com a organização como um todo.

Ao fazer isso, o modelo transforma o planejamento de TI em um processo contínuo de alinhamento estratégico, articulação institucional e criação de valor.

Este sub tópico apresenta em detalhe como o IT Reference Model pode ser aplicado como instrumento de planejamento estratégico da TI, integrando capacidades, ativos e objetivos em uma narrativa clara, lógica e orientada a resultados.

## **Valor Estratégico**

O uso do IT Reference Model como ferramenta central do planejamento estratégico da TI oferece diversos benefícios tangíveis e intangíveis, tanto para a área de tecnologia quanto para a organização como um todo.

Em primeiro lugar, ele transforma o planejamento em uma atividade analítica e estruturada, baseada em um modelo conceitual robusto, validado por práticas de mercado e articulado em torno de uma arquitetura clara de capabilities.

Esse modelo permite que a TI formule um plano que vá além de uma lista de iniciativas.

Trata-se de construir um verdadeiro mapa de desenvolvimento institucional, no qual cada projeto, ação ou frente de atuação esteja conectado a uma capability específica, a um objetivo estratégico e a um nível de maturidade desejado.

Isso aumenta a coerência interna do plano, melhora sua comunicabilidade e facilita o acompanhamento de sua execução.

Além disso, o uso do IT Reference Model fortalece o posicionamento da TI perante o

board, os stakeholders executivos e as áreas de negócio.

Ao apresentar um planejamento baseado em capabilities e sustentado por critérios de maturidade, indicadores e roadmaps, a TI se posiciona como uma área estratégica, disciplinada e comprometida com resultados mensuráveis.

Outro benefício relevante é a possibilidade de conectar o planejamento estratégico da TI com outros frameworks já utilizados pela organização.

O IT Reference Model foi desenhado com compatibilidade para integração com ITIL, COBIT, SAFe, CMMI e outras estruturas amplamente adotadas no mercado.

Isso facilita a adoção do modelo em organizações que já possuem mecanismos formais de governança e gestão de portfólio.

Por fim, o modelo permite que o planejamento da TI incorpore temas emergentes e complexos, como inteligência artificial, automação inteligente, sustentabilidade digital, inovação aberta, entre outros.

Ao tratar cada tema como uma capability a ser desenvolvida, o IT Reference Model oferece o vocabulário, a estrutura e os critérios para que a TI incorpore esses temas de forma organizada e efetiva em sua agenda estratégica.

## **Diretrizes de Aplicação**

O processo de aplicação do IT Reference Model ao planejamento estratégico da TI pode ser conduzido em cinco etapas principais, que correspondem a uma jornada lógica de diagnóstico, definição de metas, planejamento de ações, priorização de iniciativas e monitoramento de resultados.

### **Etapas 1: Diagnóstico das capabilities existentes e identificação de lacunas**

O primeiro passo é realizar um diagnóstico completo das capabilities que compõem a TI da organização, utilizando como referência as macro capabilities e capabilities descritas no IT Reference Model.

Esse diagnóstico deve incluir:

- Avaliação da presença ou ausência de cada capability.
- Nível atual de maturidade de cada capability.
- Grau de impacto da capability nos objetivos organizacionais.
- Lacunas críticas que precisam ser tratadas com prioridade.

A coleta dessas informações pode ser feita por meio de oficinas com líderes da TI, entrevistas com gestores, análise documental, autoavaliação estruturada e

mapeamento por especialistas.

O resultado deve ser um inventário completo das capabilities da área, com evidências que sustentem a avaliação realizada.

## **Etapa 2: Definição da visão de futuro da TI e metas de maturidade por capability**

Com o diagnóstico em mãos, o próximo passo é definir onde a TI quer chegar em termos de maturidade e contribuição estratégica.

A visão de futuro deve ser expressa de forma objetiva, abrangente e alinhada com os direcionadores organizacionais.

Essa visão pode incluir:

- Objetivos institucionais que a TI deve apoiar.
- Pilares estratégicos que orientarão sua atuação.
- Metas de maturidade desejadas para cada capability.

A definição das metas de maturidade deve utilizar a escala de cinco níveis proposta pelo CIO Codex, que considera desde capabilities inexistentes até capacidades plenamente consolidadas e disseminadas.

A visão estratégica da TI será, portanto, a soma das metas evolutivas para todas as suas capabilities.

## **Etapa 3: Planejamento das ações e iniciativas necessárias para atingir as metas**

Cada capability que precisa evoluir deve ser associada a um conjunto de ações estruturadas que viabilizem seu desenvolvimento.

Essas ações podem incluir:

- Projetos específicos para criação, melhoria ou transformação de processos.
- Contratação ou capacitação de talentos com competências específicas.
- Aquisição ou adaptação de ferramentas e plataformas.
- Redesenho de estruturas organizacionais.
- Estabelecimento de governança, políticas e padrões.

O planejamento deve definir os responsáveis por cada ação, os marcos de entrega, os recursos necessários e os indicadores de sucesso.

O IT Reference Model oferece, para cada capability, sugestões de boas práticas, etapas

de adoção, desafios comuns, tendências e indicadores.

Esses elementos devem ser utilizados como base para o detalhamento das iniciativas.

#### **Etapa 4: Priorização das frentes de desenvolvimento com base em impacto e viabilidade**

Nem todas as capabilities podem ou devem ser desenvolvidas ao mesmo tempo.

A priorização é fundamental para garantir foco, alocação eficiente de recursos e capacidade de execução.

O CIO Codex recomenda que a priorização considere critérios como:

- Impacto estratégico: quanto a capability contribui para os objetivos da organização.
- Urgência: riscos associados à ausência ou fragilidade da capability.
- Viabilidade: complexidade, custo e recursos disponíveis.
- Sinergia: interdependência com outras capabilities ou iniciativas em curso.

A priorização pode ser feita por meio de matrizes visuais, scoring de critérios ou painéis executivos de decisão.

O resultado será um roadmap estratégico da TI, com frentes de evolução ordenadas por prioridade, com cronogramas, entregáveis e metas intermediárias.

#### **Etapa 5: Estruturação da governança e dos mecanismos de acompanhamento**

Por fim, o planejamento estratégico deve ser sustentado por mecanismos formais de governança, que garantam a execução disciplinada do plano, o monitoramento contínuo dos resultados e a capacidade de ajustes ao longo do tempo.

Essa governança deve incluir:

Fóruns regulares de revisão e decisão.

- Atualização periódica dos indicadores de maturidade.
- Avaliação contínua do avanço das capabilities.
- Integração do plano da TI com o planejamento corporativo.
- Comunicação estruturada com o board e demais stakeholders.

A governança também deve ser acompanhada por uma trilha de comunicação interna, que mantenha os times da TI engajados com o plano, e por mecanismos de aprendizagem institucional, que permitam capitalizar os aprendizados do processo.

# Boas Práticas e Fatores Críticos

A aplicação efetiva do IT Reference Model como instrumento de planejamento estratégico exige a adoção de boas práticas que aumentem sua aderência à realidade da organização e sua capacidade de gerar impacto.

A seguir, são destacados os principais fatores críticos de sucesso:

- **Conecte o plano da TI com os objetivos estratégicos da organização:** O planejamento da TI deve começar com a análise do planejamento institucional. O modelo deve deixar claro como cada capability se conecta a uma meta organizacional, garantindo alinhamento e legitimidade.
- **Inicie com um ciclo piloto em áreas ou capabilities prioritárias:** Caso a adoção completa do modelo não seja viável de imediato, recomenda-se iniciar por uma área ou conjunto de capabilities que possuam alta relevância estratégica, viabilidade de execução e interesse da liderança.
- **Envolva múltiplos níveis da organização na construção do plano:** Líderes, especialistas, parceiros internos e externos devem contribuir para a avaliação das capabilities e para o desenho das iniciativas. Isso aumenta a qualidade do plano e fortalece o engajamento com sua execução.
- **Utilize visualizações executivas para facilitar a comunicação do plano:** Mapas de capabilities, heatmaps de maturidade, painéis de priorização e roadmaps visuais são instrumentos valiosos para comunicar o plano à liderança e manter a clareza de seu propósito.
- **Integre o plano com outros frameworks e modelos de gestão utilizados na organização:** O IT Reference Model pode ser utilizado em conjunto com frameworks como ITIL, COBIT, SAFe, OKR, BSC e modelos de gestão por processos. Essa integração evita sobreposição de esforços e aumenta a fluidez da execução.
- **Estabeleça rituais de revisão estratégica e atualização do plano:** O planejamento estratégico da TI não deve ser um evento anual isolado. Ele precisa ser revisto, ajustado e aprimorado continuamente, à medida que a organização evolui, o contexto se transforma e novos aprendizados são incorporados.
- **Trate o plano como uma jornada institucional, não como uma**

**coleção de projetos:** A evolução das capabilities deve ser vista como uma construção institucional. Isso exige persistência, consistência, comunicação e compromisso com o longo prazo.

Ao utilizar o IT Reference Model como base para o planejamento estratégico, a área de Tecnologia da Informação se posiciona como um dos pilares estruturantes da organização, capaz de planejar com clareza, executar com disciplina e entregar com impacto.

O modelo transforma o planejamento da TI em um instrumento de evolução institucional, traduzindo capacidades em valor, estrutura em propósito e técnica em estratégia.

## **Estruturação e gestão de programas de transformação digital**

Transformação digital deixou de ser uma agenda periférica e tornou-se um imperativo organizacional.

Em praticamente todos os setores, observa-se um movimento de revisão profunda dos modelos de operação, relacionamento e entrega de valor ao mercado.

Organizações passam a repensar suas estruturas, redesenhar experiências, remodelar cadeias de valor e explorar novas possibilidades com base em dados, automação, inteligência artificial, plataformas digitais, ecossistemas de inovação e capacidades tecnológicas emergentes.

No entanto, a maioria das organizações encontra grandes desafios para estruturar e gerir essa transformação de forma eficaz.

Muitos esforços de transformação se mostram fragmentados, desarticulados, dependentes de líderes individuais ou desvinculados dos reais objetivos estratégicos da empresa.

O resultado é um cenário comum: projetos que não se sustentam, iniciativas que se sobrepõem ou colidem, investimentos que não geram retorno e uma organização cansada de “transformações” que não transformam.

Esse contexto evidencia a necessidade de tratar a transformação digital não como um conjunto de projetos isolados, mas como um programa organizacional estruturado, com direção estratégica clara, liderança efetiva, governança integrada e mecanismos de execução disciplinada.

Para que isso seja possível, é necessário um modelo conceitual que sirva como base para organizar e gerenciar a transformação com coerência, mensurabilidade e capacidade de adaptação.

O CIO Codex Framework, e em especial o seu IT Reference Model, oferece exatamente essa base.

Este sub tópico apresenta como o CIO Codex pode ser utilizado como uma plataforma metodológica para a estruturação e a gestão de programas de transformação digital.

O foco é garantir que a transformação seja concebida como uma jornada institucional, construída de forma coordenada, intencional e alinhada com os direcionadores estratégicos da organização.

## **Valor Estratégico**

A transformação digital bem-sucedida requer uma arquitetura lógica que permita conectar iniciativas, alinhar stakeholders, medir progresso e manter a coerência com os objetivos estratégicos da organização.

Estruturar a transformação como um programa não apenas melhora a governança e a gestão dos recursos, como também facilita o engajamento institucional, o acompanhamento por parte da liderança e a integração entre frentes complementares.

Programas de transformação estruturados com base no CIO Codex permitem que a organização:

- Traduza seus objetivos estratégicos em frentes de transformação claras e interdependentes.
- Avalie sua maturidade atual e identifique as capabilities que precisam ser desenvolvidas ou fortalecidas.
- Construa um portfólio de iniciativas coordenadas, com sinergia entre áreas e alinhamento com o negócio.
- Estabeleça critérios objetivos para priorização, acompanhamento e medição de impacto.
- Garanta a articulação entre pessoas, processos, dados e tecnologia.
- Reduza o risco de dispersão, sobreposição ou canibalização de esforços.

Além disso, a utilização do CIO Codex nesse contexto contribui para transformar a narrativa da transformação digital.

Em vez de ser percebida como um modismo tecnológico, ela passa a ser compreendida

como um processo estruturado de evolução institucional, baseado em capacidades críticas, maturidade organizacional e entrega de valor mensurável.

A capacidade de estruturar a transformação digital como um programa coeso e legitimado institucionalmente torna-se, assim, uma competência organizacional essencial para liderar na nova economia.

O CIO Codex oferece o alicerce para que essa competência seja construída com base em lógica, consistência e governança estratégica.

## **Diretrizes de Aplicação**

A estruturação e a gestão de programas de transformação digital utilizando o CIO Codex Framework podem ser organizadas em cinco fases, que cobrem o ciclo completo desde o diagnóstico até a execução e o monitoramento.

### **Fase 1: Definição da ambição estratégica e dos direcionadores de transformação**

Todo programa de transformação digital deve iniciar com uma clareza absoluta sobre seu propósito.

Isso exige que a organização defina, de forma objetiva:

- Quais são os objetivos estratégicos que sustentam a transformação.
- Quais problemas estruturais precisam ser resolvidos.
- Quais oportunidades de valor podem ser exploradas.
- Quais mudanças culturais, tecnológicas e operacionais são necessárias.

Essa definição pode ser feita com base no bloco Why do CIO Codex, que fornece elementos para compreender o papel estratégico da TI e sua contribuição para os objetivos institucionais.

A partir daí, são estabelecidos os direcionadores de transformação, que servirão como norte para todo o programa.

### **Fase 2: Avaliação de maturidade e definição das capabilities críticas**

Com os direcionadores definidos, é necessário mapear o estágio atual da organização.

Isso envolve a avaliação da maturidade em capabilities relevantes, utilizando o IT Reference Model como referência.

Essa análise permite identificar:

- Quais capabilities estão suficientemente desenvolvidas para suportar a

transformação.

- Quais capabilities precisam ser fortalecidas ou criadas do zero.
- Quais capacidades podem servir como alavancas para acelerar a transformação.
- Quais lacunas representam riscos críticos para o sucesso do programa.

A avaliação pode ser conduzida por meio de oficinas, entrevistas, surveys e análises de evidências documentais.

O resultado será um diagnóstico estratégico que orientará o desenho do programa de forma personalizada à realidade da organização.

### **Fase 3: Estruturação do portfólio de iniciativas de transformação**

Com base no diagnóstico, o próximo passo é desenhar o portfólio de iniciativas que comporá o programa de transformação.

Cada iniciativa deve ser conectada a capabilities específicas, com clareza sobre seus objetivos, escopo, impacto esperado e interdependência com outras frentes.

O portfólio deve contemplar diferentes tipos de iniciativas, como:

- Iniciativas estruturantes (por exemplo, implantação de plataformas, reorganização de processos).
- Iniciativas habilitadoras (por exemplo, capacitação de equipes, desenvolvimento de cultura digital).
- Iniciativas de experimentação (por exemplo, laboratórios de inovação, pilotos de novas tecnologias).
- Iniciativas de integração (por exemplo, melhoria de fluxos interdepartamentais, implantação de governança de dados).

O CIO Codex permite classificar as iniciativas de acordo com as macro capabilities e o nível de maturidade desejado, garantindo alinhamento com a estratégia e coerência na evolução da organização.

### **Fase 4: Estabelecimento da governança do programa**

A gestão eficaz do programa de transformação depende da existência de um modelo de governança que assegure:

- Clareza de papéis e responsabilidades entre as áreas envolvidas.
- Ritos de acompanhamento e tomada de decisão.
- Critérios objetivos para priorização e replanejamento.
- Comunicação estruturada com os diferentes stakeholders.

- Capacidade de resolução de conflitos e realinhamento de expectativas.

O CIO Codex recomenda a criação de um escritório de transformação ou um comitê de governança específico para o programa, com representantes de TI, negócio, áreas de apoio e patrocinadores estratégicos.

Esse comitê deve operar com base em dados, evidências e alinhamento com os objetivos de longo prazo da organização.

### **Fase 5: Monitoramento de impacto e aprendizado institucional**

A última fase da gestão do programa envolve o monitoramento contínuo de resultados e a incorporação de aprendizados ao longo do processo.

O CIO Codex sugere o uso de KPIs, OKRs e métricas de maturidade para cada capability envolvida, permitindo:

- Acompanhamento de progresso em tempo real.
- Identificação de gargalos e pontos de atenção.
- Redirecionamento ágil de iniciativas conforme necessário.
- Documentação de boas práticas e lições aprendidas.
- Fortalecimento da cultura de evolução contínua.

Esse monitoramento deve ser integrado aos ciclos de planejamento estratégico da organização, garantindo que a transformação digital seja percebida como parte da estratégia institucional e não como um projeto isolado ou temporário.

## **Boas Práticas e Fatores Críticos**

A estruturação e a gestão bem-sucedida de programas de transformação digital com base no CIO Codex exigem atenção a uma série de boas práticas que aumentam a chance de êxito e reduzem os riscos de fracasso ou esvaziamento institucional do programa:

- **Conecte o programa à estratégia organizacional em todos os níveis:** A transformação precisa estar claramente vinculada aos objetivos estratégicos da organização. Essa conexão deve ser explícita em todas as fases do programa, desde o diagnóstico até a medição de resultados.
- **Utilize o CIO Codex como linguagem comum entre tecnologia e negócio:** O framework oferece uma estrutura conceitual que facilita o entendimento entre áreas técnicas e executivas. Essa linguagem comum é fundamental para garantir alinhamento, engajamento e governança

eficaz.

- **Adote uma abordagem iterativa e incremental:** Transformações bem-sucedidas são construídas em ciclos. Comece com frentes viáveis, gere valor tangível, aprenda com a experiência e amplie gradualmente o escopo. O CIO Codex permite organizar essa progressão com base em níveis de maturidade.
- **Equilibre ações técnicas, culturais e organizacionais:** A transformação não é apenas tecnológica. Envolve mudança de mindset, de estruturas, de processos e de relações. O portfólio deve refletir essa complexidade e tratar todas essas dimensões com a mesma seriedade.
- **Fortaleça a liderança da transformação com legitimidade institucional:** A liderança do programa deve ter patrocínio do board, influência real nas decisões e capacidade de mobilização. Sem isso, o programa tende a perder força, foco e relevância.
- **Promova a articulação entre áreas e evite silos na execução:** A transformação deve ser horizontal. Mecanismos de integração entre áreas, alinhamento de OKRs, fóruns de decisão conjunta e projetos interdepartamentais são fundamentais para garantir coerência e evitar redundâncias.
- **Mantenha a comunicação transparente, contínua e estruturada:** A comunicação é um dos pilares da transformação. O programa deve contar com uma estratégia clara de comunicação interna e externa, adaptada aos diferentes públicos, utilizando narrativas fundamentadas em resultados.
- **Trate o programa como uma jornada de médio e longo prazo:** Transformações reais levam tempo. Estabeleça expectativas realistas, celebre marcos intermediários e mantenha o foco na construção de uma organização mais preparada, resiliente e orientada ao futuro.

Ao utilizar o CIO Codex Framework como base para estruturar e gerenciar programas de transformação digital, a organização transforma a incerteza em clareza, a complexidade em estrutura e a ambição em progresso mensurável.

O modelo permite que a transformação deixe de ser um esforço reativo e fragmentado e passe a ser uma jornada estratégica, institucionalizada e capaz de produzir valor sustentável ao longo do tempo.

# Planejamento de portfólio com base em capacidades de negócio

O crescimento da complexidade organizacional, a pressão por resultados tangíveis e a aceleração tecnológica impõem às áreas de Tecnologia da Informação o desafio de gerir seu portfólio de iniciativas com maior inteligência estratégica, coerência institucional e alinhamento com os objetivos corporativos.

Não basta mais gerir listas de projetos e o novo contexto exige que a composição do portfólio reflita prioridades reais, capacidades organizacionais críticas e o impacto esperado sobre a estratégia da empresa.

Nesse cenário, torna-se essencial adotar um modelo de planejamento de portfólio que vá além das abordagens convencionais baseadas em orçamento, cronograma ou demanda espontânea.

É necessário estruturar o portfólio com base nas capacidades que a organização precisa desenvolver, ampliar ou consolidar para executar sua estratégia com sucesso.

Esse é o princípio que fundamenta o conceito de portfólio orientado a capabilities, amplamente reconhecido como uma prática avançada de governança e alinhamento estratégico.

O CIO Codex Framework, ao apresentar um modelo estruturado de capabilities organizadas por macrotemas e níveis de maturidade, fornece a base ideal para a implementação de um modelo de portfólio orientado a capacidades.

Com essa abordagem, o portfólio de TI deixa de ser um somatório de demandas e passa a se tornar um instrumento de execução da estratégia institucional, com lógica, critérios e mecanismos claros de priorização e acompanhamento.

Este sub tópico apresenta como estruturar o planejamento do portfólio de iniciativas tecnológicas utilizando o CIO Codex como referência.

O foco está na articulação entre capacidades de negócio, capacidades de TI, metas estratégicas e critérios objetivos de decisão.

O objetivo é transformar a gestão do portfólio em uma prática integrada, transparente e alinhada com os resultados esperados pela organização.

## Valor Estratégico

A adoção de uma abordagem de portfólio orientada a capabilities representa uma

mudança de paradigma na forma como a TI contribui para os objetivos corporativos.

O valor estratégico dessa abordagem está em sua capacidade de conectar diretamente as iniciativas tecnológicas ao impacto que se espera obter sobre capacidades críticas da organização.

Trata-se de planejar investimentos e esforços com base naquilo que realmente importa para o futuro da empresa.

Essa abordagem permite que a TI:

- Priorize projetos com base no fortalecimento de capabilities essenciais.
- Alinhe a gestão do portfólio com os objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho da organização.
- Evite a dispersão de recursos em projetos que não geram capacidades duráveis ou diferenciais competitivos.
- Identifique lacunas estruturais e oriente decisões de investimentos para suprir essas lacunas.
- Organize as iniciativas em trilhas evolutivas coerentes, com sinergia entre entregas e efeitos cumulativos.
- Estabeleça critérios transparentes para entrada, permanência e reavaliação de iniciativas no portfólio.

Ao utilizar o CIO Codex como base para esse modelo, a organização ancora seu portfólio em uma estrutura conceitual robusta, que já contempla a definição das capabilities necessárias, seus atributos, critérios de maturidade, desafios, indicadores e melhores práticas.

Isso transforma a lógica de portfólio de uma abordagem transacional para uma abordagem transformacional.

O valor também se manifesta na comunicação com stakeholders.

Um portfólio organizado por capabilities facilita o diálogo entre áreas técnicas e executivas, pois torna explícito o propósito de cada iniciativa e sua contribuição para o desenvolvimento institucional.

Essa clareza aumenta o engajamento, reduz conflitos de prioridade e fortalece o posicionamento da TI como função estratégica.

## **Diretrizes de Aplicação**

A aplicação prática do modelo de portfólio orientado a capacidades com base no CIO

Codex pode ser estruturada em cinco etapas, que representam um ciclo contínuo de planejamento, execução, revisão e evolução.

### **Etapa 1: Tradução da estratégia organizacional em capabilities prioritárias**

A primeira etapa consiste em analisar o planejamento estratégico da organização e identificar quais capacidades são críticas para a execução bem-sucedida dessa estratégia.

Isso envolve:

- Revisar objetivos estratégicos, metas institucionais, planos de expansão ou transformação.
- Identificar quais capabilities organizacionais são pré-requisitos para o cumprimento desses objetivos.
- Traduzir essas necessidades em capabilities de TI que suportam, habilitam ou potencializam essas frentes.

O CIO Codex permite essa tradução por meio de sua organização temática, que conecta capabilities de TI a temas estratégicos como eficiência, inovação, segurança, dados, cultura digital e experiência do cliente.

### **Etapa 2: Avaliação da maturidade atual das capabilities mapeadas**

Uma vez identificadas as capabilities críticas, é necessário avaliar seu nível atual de maturidade na organização.

Essa avaliação pode ser feita com base nos critérios do IT Reference Model, que contempla cinco níveis de maturidade para cada capability, considerando fatores como presença formal, consistência de execução, integração com o negócio, geração de valor e capacidade de adaptação.

A avaliação pode ser realizada por meio de oficinas com líderes de TI e negócio, aplicação de surveys estruturados, análise de evidências e benchmarking interno.

O resultado deve ser um mapa de maturidade que indique onde a organização está e onde precisa chegar para cada capability relevante.

### **Etapa 3: Priorização das capabilities e definição das trilhas de desenvolvimento**

Com base na avaliação de maturidade, é possível classificar as capabilities em quatro grupos:

- Capabilities críticas e imaturas: devem receber atenção prioritária e orientar grande parte dos investimentos.

- Capabilities críticas e maduras: devem ser mantidas, protegidas e utilizadas como referência.
- Capabilities não críticas e imaturas: podem ser monitoradas, mas com menor prioridade.
- Capabilities não críticas e maduras: podem servir como fonte de boas práticas para outras frentes.

Essa classificação permite a definição de trilhas de desenvolvimento, ou seja, sequências lógicas de iniciativas que visam elevar a maturidade das capabilities prioritárias.

Cada trilha pode conter projetos, programas, ações de capacitação, aquisições tecnológicas ou reorganizações estruturais.

#### **Etapa 4: Construção do portfólio e alinhamento com os processos de governança**

Com as trilhas definidas, o próximo passo é consolidar o portfólio de iniciativas.

Cada iniciativa deve estar vinculada a uma capability, com informações claras sobre:

- Objetivo estratégico.
- Capability associada.
- Grau de maturidade atual e desejado.
- Indicadores de sucesso.
- Recursos necessários.
- Stakeholders envolvidos.

Esse portfólio deve ser integrado aos processos de governança da organização, com ritos de priorização, acompanhamento, reavaliação e encerramento.

O uso de dashboards visuais e heatmaps de capabilities facilita a visualização do progresso e o diálogo com diferentes públicos.

#### **Etapa 5: Monitoramento de impacto e realinhamento contínuo**

Por fim, o modelo exige o monitoramento contínuo do impacto das iniciativas sobre as capabilities.

Isso pode ser feito por meio da atualização periódica do nível de maturidade, da análise de indicadores de performance e da realização de ciclos de avaliação com os líderes das frentes envolvidas.

Esse monitoramento permite:

- Verificar se as capacidades estão efetivamente sendo fortalecidas.
- Identificar frentes que demandam reforço ou replanejamento.
- Ajustar o portfólio conforme mudanças no contexto estratégico ou no ambiente de negócios.
- Aprimorar continuamente a prática de planejamento e execução da TI.

## Boas Práticas e Fatores Críticos

A implementação bem-sucedida de um modelo de portfólio orientado a capabilities exige atenção a uma série de fatores que aumentam sua efetividade e mitigam riscos comuns:

- **Construa uma ponte sólida entre planejamento estratégico e planejamento de TI:** A identificação de capabilities prioritárias deve partir de uma análise profunda da estratégia organizacional. O planejamento da TI não deve ser paralelo, mas sim uma extensão natural do planejamento da empresa.
- **Inicie com um escopo viável e expanda gradualmente:** É possível começar com um subconjunto de capabilities ou com áreas específicas da TI, testando o modelo e refinando os mecanismos de avaliação, priorização e governança antes de sua ampliação para toda a organização.
- **Estabeleça critérios transparentes para a priorização de iniciativas:** A transparência na priorização aumenta a legitimidade do portfólio. Critérios como impacto, urgência, viabilidade, interdependência e alinhamento estratégico devem ser documentados e aplicados de forma consistente.
- **Mantenha a gestão do portfólio conectada aos mecanismos de orçamento e controle:** O portfólio deve dialogar com os ciclos orçamentários, com os processos de gestão de riscos e com os mecanismos de prestação de contas. Isso aumenta sua robustez institucional e evita a desconexão com a realidade operacional.
- **Engaje stakeholders técnicos e de negócio na construção do portfólio:** A participação conjunta de TI e áreas de negócio na construção do portfólio garante maior alinhamento, aumenta a acurácia das avaliações e fortalece a corresponsabilidade pela execução.
- **Utilize o CIO Codex como referência conceitual para comunicação:** As capabilities descritas no Codex, com seus conceitos, propósitos e características, oferecem uma base para que os projetos possam ser

apresentados, explicados e acompanhados com maior clareza e objetividade.

- **Promova a revisão periódica das capabilities e do portfólio:** As prioridades organizacionais evoluem. O modelo deve prever revisões semestrais ou anuais das capabilities prioritárias, com reavaliação do portfólio, ajuste de trilhas e incorporação de novos aprendizados.
- **Valorize o portfólio como instrumento de construção institucional:** Mais do que alocar recursos, o portfólio orientado a capabilities constrói a organização do futuro. Ele deve ser tratado como um artefato estratégico, com visibilidade executiva e relevância institucional.

Ao adotar um modelo de planejamento de portfólio com base em capacidades de negócio, a área de Tecnologia da Informação se reposiciona como uma alavanca da estratégia organizacional, conectando suas entregas à construção de capacidades críticas, alinhando recursos com valor percebido e construindo uma TI que entrega não apenas projetos, mas competências que sustentam o crescimento, a inovação e a resiliência da organização.

## **Geração de valor organizacional a partir da TI**

À medida que as organizações se tornam mais digitais, integradas e orientadas por dados, cresce de forma substancial a expectativa em relação à função de Tecnologia da Informação como vetor de valor.

A TI deixa de ser vista apenas como provedora de serviços e soluções operacionais e passa a ser avaliada por sua capacidade de gerar valor mensurável, estratégico e sustentável.

Essa mudança de perspectiva redefine a forma como a área se posiciona internamente, como se comunica com stakeholders e, principalmente, como estrutura sua atuação e suas prioridades.

Nesse novo cenário, não basta mais que a TI funcione bem.

Ela precisa comprovar, de forma clara e objetiva, que está contribuindo efetivamente para os resultados da organização.

Essa contribuição pode se dar por meio da geração de eficiência, da ampliação de receita, da aceleração de inovação, da melhoria da experiência dos clientes, da

elevação da segurança institucional, da redução de riscos ou da sustentação de posicionamentos estratégicos como sustentabilidade, governança ou transformação cultural.

No entanto, muitas áreas de TI ainda enfrentam dificuldades para articular esse valor, seja por limitações conceituais, seja por falta de instrumentos estruturados para conectar suas entregas ao impacto organizacional.

O CIO Codex Framework surge como um catalisador nesse processo, oferecendo uma base lógica, um vocabulário estruturado e mecanismos concretos para que a TI se posicione como um ativo gerador de valor sistêmico.

Este sub tópico apresenta como o CIO Codex pode ser utilizado como instrumento para estruturar a geração de valor organizacional por meio da TI.

O objetivo é permitir que os líderes de tecnologia articulem suas entregas em termos de impacto, construam indicadores relevantes, comuniquem seu valor com clareza e alinhem suas capacidades às prioridades do negócio.

## **Valor Estratégico**

Demonstrar valor é uma das tarefas mais críticas para qualquer função organizacional, e no caso da TI, essa exigência ganha contornos ainda mais intensos. Isso ocorre porque a TI lida com investimentos significativos, mudanças estruturais, riscos complexos e interfaces com praticamente todas as áreas da organização.

Assim, sua capacidade de justificar recursos, defender iniciativas e sustentar seu protagonismo depende diretamente de sua habilidade de comprovar o valor que gera.

Gerar valor, no entanto, não é apenas entregar soluções tecnológicas:

- É contribuir de forma efetiva para os objetivos centrais da organização.
- É alinhar suas capacidades aos indicadores que importam para a liderança.
- É atuar sobre os fatores que influenciam crescimento, sustentabilidade, diferenciação competitiva e excelência operacional.
- E, sobretudo, é fazer com que o negócio reconheça essa contribuição como relevante, intencional e sustentável.

O valor estratégico de estruturar essa lógica com base no CIO Codex está em quatro pontos principais:

- Primeiro, o framework permite mapear com clareza quais capacidades da

TI estão conectadas a quais objetivos de negócio, eliminando a abstração e fortalecendo a rastreabilidade entre esforços e resultados.

- Segundo, ele oferece critérios de maturidade e performance para cada capability, permitindo que a TI defina claramente quais entregas são esperadas e como será possível mensurá-las.
- Terceiro, o Codex facilita a construção de indicadores, metas e OKRs com base em fundamentos estratégicos, tornando a mensuração do valor algo concreto, não subjetivo.
- Quarto, ao utilizar uma linguagem comum e uma lógica organizacional compreensível por todas as áreas, o Codex fortalece a capacidade da TI de dialogar com o C-Level, com conselhos e com stakeholders externos, ampliando sua legitimidade e visibilidade.

Ao estruturar a geração de valor com base nesse modelo, a TI deixa de ser interpretada como centro de custo e passa a ser compreendida como um dos principais ativos da organização, com capacidade de influenciar diretamente seus resultados e sua sustentabilidade no médio e longo prazo.

## Diretrizes de Aplicação

A estruturação da geração de valor da TI com base no CIO Codex pode ser organizada em cinco etapas, que conectam diagnóstico, modelagem de valor, construção de métricas, comunicação e governança.

### **Etapa 1: Mapeamento das frentes de valor com base na estratégia organizacional**

O primeiro passo é identificar de forma estruturada quais são as frentes pelas quais a TI pode gerar valor para a organização.

Essas frentes podem ser definidas com base na estratégia institucional, nas metas organizacionais e nos desafios operacionais e competitivos do negócio.

As frentes mais comuns incluem:

- Eficiência operacional
- Inovação e novos modelos de negócio
- Melhoria da experiência do cliente
- Redução de riscos e aumento da resiliência
- Aprimoramento da cultura organizacional e digital
- Sustentabilidade ambiental e social

- Segurança e conformidade

Cada uma dessas frentes deve ser traduzida em termos que possam ser conectados às capabilities da TI descritas no IT Reference Model.

## **Etapa 2: Conexão entre capabilities e objetivos de valor**

Com as frentes de valor definidas, é necessário identificar quais capabilities da TI têm maior potencial de contribuir para cada uma delas.

Essa conexão pode ser feita utilizando as macro capabilities do CIO Codex como estrutura base.

Por exemplo:

- A macro capability de Service Excellence contribui diretamente para a eficiência operacional e a experiência do cliente.
- A macro capability de Innovation & Experimentation está ligada à criação de novos modelos de negócio e à geração de diferenciais competitivos.
- A macro capability de Cybersecurity Impact está associada à redução de riscos e ao aumento da resiliência institucional.
- A macro capability de Architecture & Integration viabiliza sinergia entre sistemas, processos e dados, apoiando diversas frentes de valor.

Ao mapear essas conexões, a TI constrói uma matriz de contribuição que serve como guia para a priorização de iniciativas, definição de investimentos e comunicação com a organização.

## **Etapa 3: Construção de indicadores, metas e critérios de sucesso**

Para que a geração de valor deixe de ser uma intenção e passe a ser uma prática, é necessário construir indicadores que mensurem os resultados alcançados em cada frente.

Esses indicadores podem incluir:

- Indicadores de desempenho operacional (tempo de resposta, disponibilidade, custo por transação)
- Indicadores de impacto em negócios (aumento de receita, melhoria de margem, crescimento de base de clientes)
- Indicadores de experiência do usuário (satisfação, NPS, tempo de atendimento)
- Indicadores de maturidade de capabilities (nível de automação,

padronização, governança)

- Indicadores de inovação (número de pilotos, taxa de conversão em escala, novos produtos lançados)

Além disso, recomenda-se utilizar OKRs (Objectives and Key Results) para conectar os objetivos estratégicos da TI com os resultados-chave esperados em cada frente de valor.

O CIO Codex fornece exemplos de OKRs associados a capabilities específicas, que podem ser adaptados ao contexto da organização.

#### **Etapa 4: Comunicação estruturada do valor gerado pela TI**

Gerar valor não basta e é preciso comunicar esse valor de forma clara, objetiva e contínua.

Para isso, é necessário desenvolver uma estratégia de comunicação que inclua:

- Painéis executivos que conectem iniciativas da TI aos objetivos estratégicos.
- Relatórios periódicos com resultados de indicadores e impactos obtidos.
- Estudos de caso que demonstrem a contribuição da TI para o sucesso de projetos ou iniciativas.
- Narrativas baseadas em capabilities, que expliquem como a TI transforma esforço técnico em impacto organizacional.

A linguagem deve ser adaptada ao público, utilizando termos estratégicos para executivos, exemplos operacionais para gestores de negócio e dados comparativos para conselhos e investidores.

#### **Etapa 5: Governança da geração de valor e evolução contínua**

Por fim, a geração de valor precisa estar inserida na governança da TI e da organização.

Isso significa:

- Incorporar os indicadores de valor nos ciclos de planejamento e orçamento.
- Estabelecer fóruns de revisão periódica de resultados.
- Conectar a avaliação de performance da TI ao impacto gerado nas frentes prioritárias.
- Revisar anualmente as frentes de valor e as capabilities associadas, com base nas mudanças de contexto estratégico.

Esse processo transforma a geração de valor em um ciclo contínuo de evolução, aprendizado e aprimoramento institucional.

## Boas Práticas e Fatores Críticos

Para garantir que a geração de valor pela TI seja reconhecida, mensurada e institucionalizada, é importante considerar um conjunto de boas práticas que aumentam a legitimidade e a efetividade do processo:

- **Alinhe os indicadores de valor com os indicadores estratégicos da organização:** Evite métricas internas isoladas. Priorize indicadores que tenham conexão direta com as metas corporativas, facilitando a comunicação com a liderança e aumentando a percepção de relevância.
- **Trate valor como um conceito multifatorial:** Valor não é apenas financeiro. Inclui tempo, qualidade, segurança, experiência, reputação e outros atributos. Adote uma visão ampla, porém estruturada, sobre o conceito de valor.
- **Evite o excesso de indicadores e foque naquilo que é relevante:** É melhor ter poucos indicadores bem definidos, compreendidos e utilizados do que um grande volume de métricas que ninguém acompanha. Selecione indicadores com base em critérios de utilidade, clareza e mensurabilidade.
- **Adote o Codex como estrutura para explicar e demonstrar valor:** Ao utilizar as capabilities como unidade de análise, a TI consegue explicar com maior facilidade como transforma recursos, projetos e iniciativas em capacidades organizacionais que geram impacto real.
- **Engaje a liderança da organização no acompanhamento dos resultados da TI:** Acompanhar o valor gerado pela TI deve ser responsabilidade também dos líderes de negócio. A criação de painéis compartilhados e fóruns conjuntos aumenta o senso de coautoria e corresponsabilidade.
- **Conecte o valor gerado com decisões de investimento futuro:** Demonstre como o valor entregue em ciclos anteriores justifica novos investimentos. Isso fortalece a posição da TI como uma área que investe bem, entrega com consistência e gera retorno mensurável.
- **Reforce a cultura de entrega de valor nos times de TI:** Engaje os times para que compreendam como seu trabalho impacta o negócio. Essa

conexão aumenta o senso de propósito, melhora a qualidade das entregas e fortalece o posicionamento da área.

- **Utilize os aprendizados para revisar, aprimorar e sofisticar a geração de valor:** geração de valor é um processo em construção. Aprendizados acumulados ao longo do tempo devem ser usados para aprimorar os modelos de medição, as narrativas de comunicação e a governança do processo.

Ao utilizar o CIO Codex Framework como base para estruturar a geração de valor da TI, a organização transforma esforço técnico em impacto estratégico, articula suas capacidades com os resultados que importam e fortalece sua função de tecnologia como eixo institucional de sustentabilidade, competitividade e evolução organizacional.

## **Alinhamento de governança, risco e performance de TI**

À medida que as organizações se tornam mais dependentes da tecnologia em suas operações, estratégias e relacionamento com o mercado, cresce exponencialmente a complexidade associada à governança da função de TI.

A atuação da tecnologia da informação envolve decisões críticas relacionadas a investimentos, segurança da informação, conformidade regulatória, continuidade de negócios, desempenho organizacional, sustentabilidade digital e transformação.

Nesse contexto, o alinhamento entre os mecanismos de governança, os sistemas de gestão de risco e os modelos de avaliação de performance da TI torna-se uma prioridade institucional.

Durante muito tempo, esses três domínios foram tratados de maneira isolada dentro das organizações.

A governança de TI era abordada sob o viés da conformidade e do controle orçamentário, a gestão de riscos concentrava-se em segurança da informação e continuidade operacional, e a performance da TI era medida majoritariamente por indicadores técnicos.

Essa fragmentação gerava ineficiências, dificultava a visão integrada e reduzia a capacidade da organização de tomar decisões informadas sobre a função tecnológica.

O CIO Codex Framework apresenta uma oportunidade de superação dessa

fragmentação, ao oferecer uma estrutura que permite integrar governança, risco e performance da TI dentro de uma lógica unificada, com base em capabilities organizacionais, critérios de maturidade, direcionadores estratégicos e modelos de valor.

Essa integração é fundamental para que a tecnologia seja gerida com responsabilidade, coerência e legitimidade, tanto do ponto de vista técnico quanto estratégico.

Este sub tópico apresenta como o CIO Codex pode ser aplicado para estruturar o alinhamento entre os pilares de governança, risco e performance, de forma que a TI possa operar com mais transparência, previsibilidade, accountability e impacto organizacional.

## **Valor Estratégico**

A convergência entre governança, risco e performance é um dos pilares de maturidade institucional em organizações contemporâneas.

A capacidade de alinhar essas dimensões permite que a organização compreenda o valor da TI, avalie suas vulnerabilidades, acompanhe seus resultados e tome decisões com base em critérios objetivos, consistentes e alinhados à estratégia corporativa.

Do ponto de vista da governança, o alinhamento com o CIO Codex permite que conselhos, comitês e lideranças compreendam com mais clareza a estrutura, as entregas e os riscos associados à função de TI.

Isso amplia a transparência, melhora o processo decisório e fortalece a confiança entre os stakeholders.

Do ponto de vista da gestão de riscos, o uso do CIO Codex como base estrutural permite mapear as principais áreas de exposição da organização em termos de tecnologia, identificar gaps de capacidade que representam risco institucional e implementar controles mais precisos e proporcionais ao nível de maturidade da organização.

Do ponto de vista da performance, a estruturação com base em capabilities oferece uma nova lógica para avaliação dos resultados da TI.

Em vez de focar exclusivamente em indicadores operacionais, passa-se a avaliar a efetividade da área por sua capacidade de desenvolver competências críticas, gerar valor, sustentar iniciativas estratégicas e contribuir com a execução do plano institucional.

Além disso, o alinhamento entre esses três pilares reduz redundâncias, elimina zonas de conflito, facilita a priorização de investimentos e promove uma gestão integrada da função tecnológica, com benefícios para todas as áreas da organização.

Ao aplicar o CIO Codex como base para esse alinhamento, a organização adota uma abordagem moderna, estratégica e orientada por valor, com capacidade de articular tecnologia, risco e resultado dentro de um mesmo modelo conceitual.

## **Diretrizes de Aplicação**

A implementação do alinhamento entre governança, risco e performance com base no CIO Codex Framework pode ser organizada em cinco etapas, que constroem progressivamente uma arquitetura de gestão integrada da função de TI.

### **Etapa 1: Definição dos mecanismos de governança da TI alinhados ao framework**

O primeiro passo é estruturar os mecanismos formais de governança da TI com base nas diretrizes conceituais do CIO Codex.

Isso inclui:

- Mapeamento dos fóruns de decisão que influenciam ou são influenciados pela TI, como conselhos, comitês executivos, comitês de riscos e comitês de inovação.
- Definição de papéis e responsabilidades dentro da estrutura de governança, utilizando matrizes como RACI ou DARE, conforme previsto no modelo.
- Estabelecimento de ritos periódicos de prestação de contas, alinhamento estratégico, priorização de demandas e acompanhamento de resultados.
- Inclusão da agenda tecnológica nos ciclos formais de planejamento estratégico, orçamento, avaliação de performance e auditoria institucional.

A governança da TI não deve ser um mecanismo isolado.

Ela deve estar integrada à governança corporativa e articular-se com as instâncias decisórias que determinam os rumos da organização.

### **Etapa 2: Identificação e classificação dos riscos associados às capabilities da TI**

Com os mecanismos de governança definidos, é necessário estruturar a gestão de

riscos com base no modelo de capabilities do CIO Codex.

Essa estrutura permite:

- Mapear quais capabilities, quando ausentes ou imaturas, representam risco crítico para a organização.
- Classificar os riscos por categorias como continuidade operacional, segurança da informação, compliance regulatório, exposição reputacional, obsolescência tecnológica ou perda de competitividade.
- Avaliar a severidade, a probabilidade e a mitigabilidade de cada risco identificado.
- Priorizar investimentos e ações de mitigação com base na criticidade dos riscos associados às capabilities.

Essa abordagem desloca a gestão de riscos de um modelo centrado em ativos ou eventos isolados para uma lógica mais ampla, baseada em capacidades estruturais da TI.

### **Etapa 3: Definição dos indicadores de performance baseados em capacidades**

A terceira etapa envolve a construção de um sistema de indicadores que permita medir de forma coerente a performance da TI, utilizando as capabilities do CIO Codex como unidade de análise.

Isso inclui:

- Identificação dos indicadores-chave de desempenho para cada macro capability e capability individual, conforme previsto no IT Reference Model.
- Estabelecimento de metas e critérios de sucesso para cada indicador, alinhados com os objetivos estratégicos da organização.
- Criação de dashboards executivos que conectem indicadores operacionais com indicadores estratégicos e de valor.
- Utilização dos indicadores como base para ciclos de melhoria contínua, avaliação de times, priorização de investimentos e comunicação com stakeholders.

Essa lógica permite que a avaliação da performance da TI vá além da mensuração de esforço, prazo ou disponibilidade técnica, e passe a incluir sua capacidade de gerar impacto real, sustentado e estratégico.

### **Etapa 4: Integração entre os sistemas de governança, risco e performance**

Com os três pilares estruturados, a etapa seguinte consiste em promover sua integração.

Essa integração pode ser operacionalizada por meio de:

- Fóruns conjuntos de análise de risco, performance e prioridades estratégicas.
- Documentos institucionais que conectem o mapa de capabilities, os indicadores e os riscos associados.
- Ciclos integrados de revisão estratégica, nos quais os dados de performance alimentam a reavaliação de riscos e a redefinição das prioridades de governança.
- Sistemas de informação que consolidem os dados relevantes para os três domínios em uma única plataforma de análise e gestão.

Essa convergência fortalece a disciplina organizacional, amplia a visibilidade executiva sobre a TI e permite decisões mais ágeis, informadas e alinhadas com o propósito institucional.

### **Etapa 5: Evolução contínua e institucionalização do modelo**

Por fim, o modelo de alinhamento entre governança, risco e performance deve ser tratado como uma construção em constante aprimoramento.

Isso requer:

- Capacidade de revisão periódica dos critérios de maturidade, dos riscos mapeados e dos indicadores utilizados.
- Aprendizado institucional a partir de experiências anteriores, crises enfrentadas ou resultados obtidos.
- Adaptação às mudanças no ambiente regulatório, tecnológico ou competitivo.
- Engajamento contínuo dos stakeholders na evolução do modelo, com abertura para sugestões, críticas e melhorias.

Ao tratar o modelo como um sistema vivo, a organização garante que sua gestão da função de TI permaneça atual, relevante e aderente aos desafios do seu tempo.

## **Boas Práticas e Fatores Críticos**

A implementação do alinhamento entre governança, risco e performance com base no CIO Codex exige atenção a boas práticas que garantem sua efetividade e sua aceitação

institucional:

- **Adote uma linguagem comum e compreensível por todos os stakeholders:** Evite tecnicismos excessivos e utilize as definições do Codex para comunicar conceitos de forma clara, objetiva e estratégica. Isso facilita o diálogo entre áreas técnicas, executivas e institucionais.
- **Priorize riscos com base em impacto organizacional, não apenas em criticidade técnica:** Nem todo risco técnico representa risco institucional relevante. Avalie os riscos à luz dos objetivos estratégicos da organização e da sua tolerância a falhas, interrupções ou perdas.
- **Inclua o tema da performance da TI na pauta dos comitês executivos e do conselho:** A avaliação da performance da TI deve ser uma responsabilidade compartilhada pela alta liderança. Apresente os indicadores de forma executiva e conecte-os às entregas estratégicas da área.
- **Use o CIO Codex como referência para posicionar a TI dentro dos modelos de governança corporativa:** O framework permite demonstrar como a TI está estruturada, quais são suas capacidades, onde estão seus riscos e como sua performance é monitorada. Isso amplia sua visibilidade e fortalece seu posicionamento institucional.
- **Promova auditorias internas e avaliações independentes com base nos critérios do Codex:** Utilize o modelo para realizar autoavaliações, auditorias temáticas e revisões periódicas, com foco na maturidade das capabilities e nos mecanismos de controle associados.
- **Estabeleça uma cultura de prestação de contas baseada em valor e responsabilidade:** A governança deve estimular a responsabilização pela entrega de resultados, a transparência nos processos decisórios e o compromisso com o propósito institucional da função de TI.
- **Conecte a evolução da performance com os processos de desenvolvimento de talentos:** Os indicadores de performance da TI devem alimentar os processos de reconhecimento, capacitação e desenvolvimento das equipes. Isso fortalece a cultura de excelência e aprendizado contínuo.
- **Revise e reforce a arquitetura de governança em momentos de mudança institucional:** Transformações organizacionais, mudanças de liderança, fusões ou aquisições exigem uma revisão cuidadosa dos mecanismos de governança, risco e performance da TI, para garantir sua

aderência ao novo contexto.

Ao estruturar o alinhamento entre governança, risco e performance com base no CIO Codex Framework, a organização estabelece um modelo moderno, robusto e estratégico de gestão da função tecnológica.

Esse modelo transforma a TI em uma função institucionalmente madura, capaz de operar com segurança, entregar com impacto e sustentar sua evolução com disciplina, legitimidade e alinhamento com os objetivos organizacionais de longo prazo.