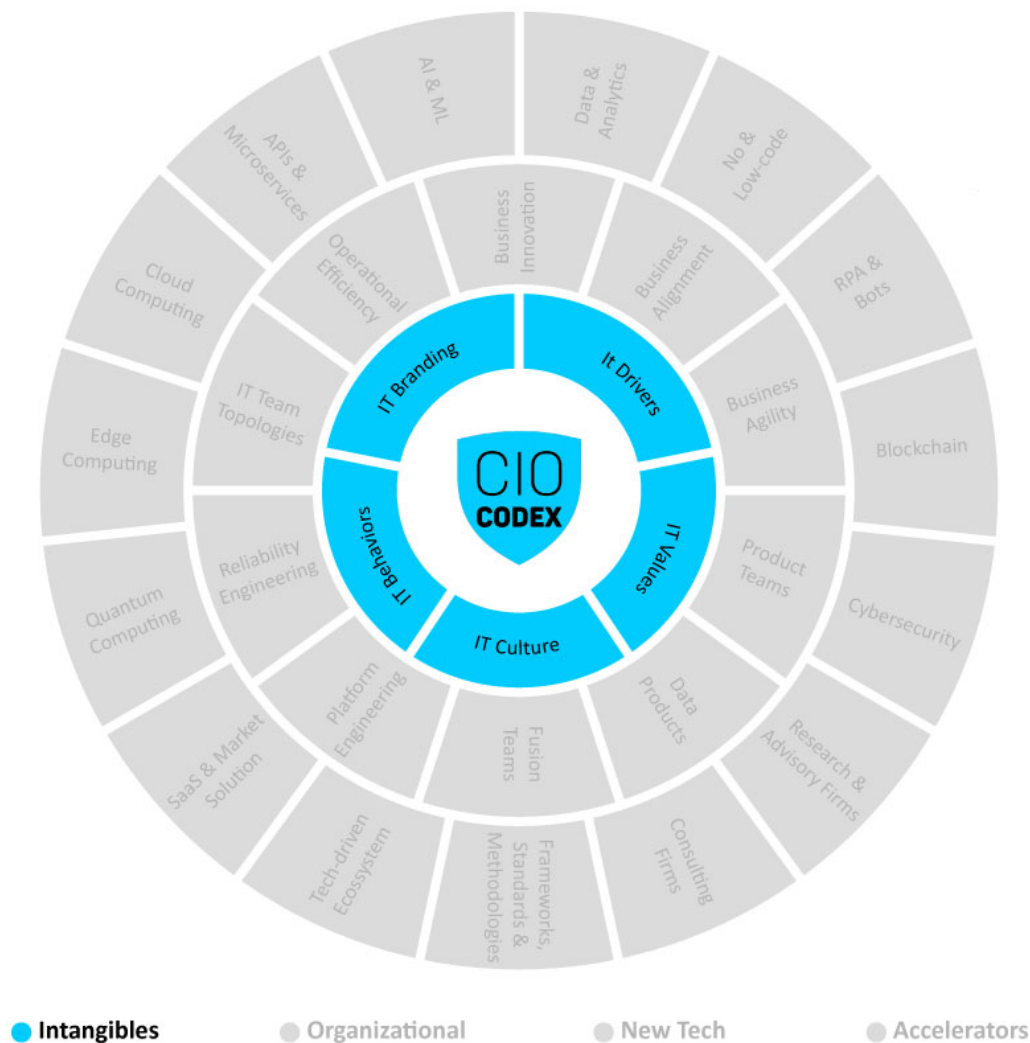




How IT can be successful

CIO Codex Agenda Framework



A camada Intangibles do CIO Codex Agenda Framework representa a fundação conceitual sobre a qual a gestão de TI é construída.

Esta camada engloba os aspectos mais sutis e profundos da TI, como a cultura organizacional, valores, ética, e a marca percebida interna e externamente.

Esses fatores intangíveis são cruciais, pois embora não sejam mensuráveis de forma direta como hardware ou software, têm um impacto significativo na maneira como a TI é percebida, valorizada e integrada à estratégia geral da empresa.

Eles moldam o comportamento, as decisões e as interações da equipe de TI, estabelecendo as bases para a inovação, a ética de trabalho e a identidade corporativa.

Esta camada é fundamental para orientar todas as outras áreas do framework, garantindo que a Área de Tecnologia esteja alinhada com os objetivos e valores da organização e preparada para se adaptar e prosperar em um ambiente tecnológico em constante evolução.

A liderança na Área de Tecnologia desempenha um papel fundamental nesta camada, estabelecendo a direção estratégica e moldando a visão para a função de TI.

Isso envolve não apenas a definição de objetivos claros e a formulação de estratégias para alcançá-los, mas também a inspiração e motivação das equipes para adotar e perseguir esses objetivos.

A capacidade da TI de se adaptar às mudanças e manter a resiliência diante dos desafios também é um aspecto chave da camada Intangibles.

Isso envolve a criação de um ambiente onde a inovação é incentivada, os riscos são gerenciados de forma inteligente e a equipe está preparada para se adaptar rapidamente às mudanças no ambiente de negócios ou tecnológico.

Esta camada também aborda a importância do engajamento e da colaboração dentro da equipe de TI e com outras áreas da organização.

Promover uma cultura que valoriza a colaboração interdepartamental e o engajamento com stakeholders é essencial para garantir que a TI esteja alinhada com as necessidades e objetivos mais amplos da empresa.

Dessa forma, a camada “Intangibles” do “CIO Codex Agenda Framework” representa um elemento crucial no sucesso de uma Área de Tecnologia, pois ela aborda os aspectos mais sutis e fundamentais que influenciam profundamente a eficácia e a direção estratégica da tecnologia dentro de uma organização.

Esta camada é composta por diversos componentes que, embora intangíveis, são essenciais para estabelecer as bases de uma TI forte e alinhada com os objetivos mais amplos da empresa:

IT Values

- Os valores de TI formam a espinha dorsal desta camada, representando as crenças e princípios fundamentais que guiam a conduta e as decisões na Área de Tecnologia.
- Estes valores são cruciais para estabelecer um padrão ético e uma base filosófica para a TI, influenciando diretamente a cultura organizacional, as práticas de trabalho e a interação com outras

partes da empresa e stakeholders externos.

- Valores como integridade, inovação, responsabilidade e foco no cliente são fundamentais para criar um ambiente de TI que promova um ethos corporativo positivo e sustentável.
- Além disso, a camada de IT Values ajuda a orientar a definição de IT Drivers, Behaviors, Branding e Culture.

IT Drivers

- Os direcionadores de TI são elementos estratégicos que norteiam a abordagem e as decisões tomadas pela Área de Tecnologia.
- Eles são fundamentais para garantir que as iniciativas e operações de TI estejam alinhadas com a visão geral da empresa e com as demandas do mercado.
- Estes direcionadores influenciam como a TI pensa, decide e age, fornecendo um guia para a estratégia e as operações diárias da área.
- Usualmente são mais perenes do que a própria estratégia em si, orientando a forma como a estratégia é definida e executada.

IT Behaviors

- Refere-se aos padrões de comportamento, práticas e atitudes predominantes dentro do departamento de TI.
- Estes comportamentos influenciam a maneira como as equipes interagem entre si, com outras partes da organização e como respondem a desafios.
- Comportamentos saudáveis em TI são fundamentais para promover um ambiente colaborativo, incentivando a experimentação, a aprendizagem e a adaptação.
- Eles são vitais para criar uma cultura de TI resiliente, que é capaz de se adaptar rapidamente às mudanças e desafios do mercado.

IT Branding

- O branding de TI diz respeito à percepção e reputação do departamento de TI dentro e fora da organização.
- Um branding forte sugere confiabilidade, inovação e competência, influenciando positivamente como os projetos e iniciativas são recebidos e apoiados pela organização e pelo mercado.
- Além disso, um branding eficaz é crucial na atração de talentos e na construção de parcerias externas.
- O branding de TI é um reflexo da qualidade e do impacto do trabalho realizado pela Área de Tecnologia, e sua gestão eficaz é essencial para garantir o reconhecimento e o apoio às iniciativas de TI.

IT Culture

- A cultura de TI é um conjunto de valores, crenças e normas que influenciam como o trabalho é realizado dentro do departamento de TI.
- Uma cultura forte e positiva pode aumentar a motivação, a eficiência e a satisfação no trabalho.
- Elementos-chave da cultura de TI incluem a abertura à inovação, disposição para assumir riscos, ênfase na aprendizagem contínua e um forte senso de equipe e colaboração.
- A cultura de TI é um fator determinante para o sucesso das operações e estratégias de TI, pois ela define o ambiente no qual as equipes operam e inovam.

Cada um desses componentes da camada Intangibles desempenha um papel vital no sucesso da Área de Tecnologia, fornecendo as bases necessárias para uma operação eficaz, uma estratégia bem-sucedida e uma adaptação contínua às mudanças do mercado e da tecnologia.

Juntos, eles formam a essência da TI, influenciando todas as outras camadas do framework e garantindo que a Área de Tecnologia esteja pronta para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades da era digital.

A camada Intangibles é, portanto, um elemento-chave no CIO Codex Agenda Framework, abrangendo aspectos que, embora não sejam fisicamente tangíveis, são fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade da função de TI.

Esta camada não só estabelece a base para todas as outras áreas do framework, mas também garante que a TI esteja pronta para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades do futuro.

Ela representa o coração da função de TI, influenciando a maneira como a tecnologia é percebida, operada e integrada no contexto mais amplo da organização e do mercado.

Cada um dos tópicos tratados nessa camada é devidamente detalhado em conteúdos complementares.

Visão prática

A camada de Intangibles do CIO Codex Agenda Framework aborda um aspecto fundamental, embora frequentemente subestimado, na gestão de TI: os fatores intangíveis que moldam a cultura, os valores, os comportamentos e a percepção da área de tecnologia dentro de uma organização.

Estes elementos, embora difíceis de quantificar, são essenciais para garantir o alinhamento da TI com os objetivos estratégicos da empresa e para criar uma base sólida para a inovação, resiliência e colaboração.

A camada de Intangibles é essencial para garantir o sucesso sustentável da área de TI, atuando como a fundação sobre a qual as outras áreas operam.

Embora não sejam tangíveis, aspectos como valores, cultura, comportamentos e branding exercem uma influência profunda na capacidade da TI de inovar, colaborar e agregar valor estratégico à empresa.

Ao focar nos aspectos práticos mencionados, os CIOs podem cultivar uma TI resiliente, inovadora e alinhada com os objetivos gerais da organização, garantindo que ela se mantenha na vanguarda em um mundo em constante evolução.

A seguir, são explorados 10 aspectos práticos que CIOs e outros executivos de TI devem considerar ao gerenciar e desenvolver a camada de Intangibles na sua área de

tecnologia:

1) - Alinhamento dos Valores de TI com a Cultura Corporativa

Os valores de TI formam a espinha dorsal da cultura e do comportamento organizacional no departamento de tecnologia.

Para que a área de TI tenha sucesso, seus valores precisam estar alinhados com os valores e a cultura geral da empresa.

Valores como inovação, integridade e foco no cliente devem ser compartilhados tanto pela TI quanto pela organização como um todo, para garantir uma sinergia que permita que a TI atue como parceira estratégica no crescimento da empresa.

Esse alinhamento também facilita o engajamento de outros departamentos e partes interessadas na organização, pois a TI será vista como parte integral e coerente com a missão e visão da empresa, e não como uma entidade isolada.

2) - Definição de Direcionadores de TI Claros e Consistentes

Os IT Drivers representam os direcionadores estratégicos que orientam a área de tecnologia na definição de suas metas e estratégias.

Eles são mais duradouros que os objetivos de curto prazo e fornecem uma bússola para a TI em momentos de mudança.

CIOs devem garantir que esses direcionadores sejam claramente definidos e comunicados para toda a equipe, ajudando a TI a permanecer focada e alinhada com as necessidades do mercado.

Um direcionador comum pode ser a inovação contínua, que motiva a TI a buscar novas tecnologias e processos.

Outro pode ser a eficiência operacional, que orienta a TI na implementação de melhorias e redução de custos.

Esses direcionadores devem ser revisados regularmente para garantir que continuam relevantes à medida que o mercado e a empresa evoluem.

3) - Promoção de Comportamentos Saudáveis e Colaborativos

Os IT Behaviors são os padrões de comportamento e práticas dentro da equipe de TI que influenciam profundamente a maneira como as pessoas trabalham, interagem e respondem a desafios.

Para promover uma cultura de colaboração e inovação, os CIOs devem incentivar comportamentos saudáveis, como abertura à experimentação, aprendizado contínuo e a capacidade de assumir riscos calculados.

O comportamento dos líderes de TI é particularmente crítico, pois define o tom para toda a equipe.

Líderes que demonstram transparência, apoiam a criatividade e incentivam a resolução colaborativa de problemas ajudam a criar um ambiente no qual a equipe se sente motivada a contribuir e inovar.

4) - Gestão Estratégica da Marca de TI alinhada aos valores da área

O IT Branding não diz respeito apenas à percepção externa da área de TI, mas também à sua reputação interna.

Um branding forte pode atrair talentos de alta qualidade, obter maior apoio para iniciativas tecnológicas e estabelecer parcerias estratégicas.

CIOs precisam trabalhar ativamente para construir uma marca de TI que seja associada à confiabilidade, inovação e competência.

Isso pode ser alcançado através da entrega consistente de resultados de alta qualidade, da transparência nas comunicações e da adoção de práticas que demonstrem a contribuição estratégica da TI para a empresa.

Um branding de TI positivo facilita a obtenção de apoio executivo e promove uma imagem de departamento inovador e eficiente.

5) - Criação de uma Cultura de Inovação e Resiliência

A cultura de TI é um dos componentes mais críticos da camada de Intangibles, pois ela molda o ambiente no qual os funcionários operam.

Uma cultura forte e positiva fomenta a inovação e a resiliência, qualidades essenciais em um mundo onde a tecnologia e as demandas de negócios mudam rapidamente.

Para criar uma cultura que promova a inovação, os CIOs devem incentivar o pensamento criativo, o desenvolvimento de novas ideias e a disposição de experimentar.

Ao mesmo tempo, é necessário promover a resiliência, ensinando a equipe a lidar com mudanças, adaptar-se a novos desafios e aprender com os erros.

A cultura de TI deve ser proativa, onde as pessoas estão motivadas a buscar melhorias e a abraçar a transformação tecnológica.

6) - Implementação de Práticas Éticas e de Responsabilidade

Os valores de TI também são um reflexo do compromisso da área com práticas éticas e de responsabilidade.

A ética em TI vai além do cumprimento de regulamentações, trata-se de garantir que a TI seja um bom cidadão corporativo, promovendo transparência, responsabilidade no uso de dados e no desenvolvimento de sistemas e soluções.

CIOs devem criar políticas claras que orientem a tomada de decisões em torno da privacidade, proteção de dados e governança de TI.

Além disso, é essencial garantir que a equipe de TI esteja ciente e comprometida com essas diretrizes, criando uma cultura de responsabilidade e respeito às normas legais e éticas.

7) - Fomento ao Engajamento com Stakeholders

A colaboração interdepartamental e o engajamento com os stakeholders internos e externos são aspectos fundamentais para o sucesso da TI.

A percepção da TI como parceira estratégica só é possível se houver uma relação de confiança e comunicação eficaz com outras áreas da empresa, como finanças, marketing e operações.

Para promover esse engajamento, os CIOs devem adotar uma abordagem de proximidade, compreendendo as necessidades dos diferentes stakeholders e garantindo que as soluções tecnológicas desenvolvidas estejam alinhadas com as expectativas e prioridades de cada área.

A criação de fóruns de discussão e o envolvimento de líderes de outras áreas nas decisões de TI também são práticas valiosas.

8) - Adaptabilidade e Gestão de Mudanças

A capacidade de adaptação da área de TI a mudanças rápidas no ambiente tecnológico ou nos negócios é um aspecto chave da camada Intangibles.

Os CIOs precisam garantir que a equipe esteja preparada para responder rapidamente a novas demandas, mudanças no mercado ou novas tecnologias emergentes.

Isso requer não apenas uma infraestrutura tecnológica flexível, mas também uma mentalidade de mudança entre os colaboradores.

Uma abordagem prática para fomentar a adaptabilidade é investir em capacitação contínua e formação multidisciplinar.

Equipes que estão constantemente atualizadas com novas habilidades e conhecimentos são mais ágeis e capazes de lidar com desafios imprevistos.

9) - Capacitação de Líderes Transformacionais

A liderança desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e sucesso da camada de Intangibles. CIOs e líderes de TI devem agir como líderes transformacionais, inspirando e motivando suas equipes a atingirem o seu máximo potencial.

Isso envolve definir uma visão clara para a área de TI, comunicar essa visão de maneira eficaz e criar um ambiente que incentive a criatividade e a tomada de riscos calculados.

A liderança transformacional também está ligada à empatia e à capacidade de liderar

pelo exemplo.

Executivos de TI que demonstram integridade, compromisso e uma forte ética de trabalho criam um ambiente onde os funcionários se sentem valorizados e inspirados a contribuir para o sucesso da organização.

10) - Mensuração de Aspectos Intangíveis mesmo que de forma indireta

Embora a natureza dos intangíveis possa dificultar sua mensuração direta, é possível desenvolver indicadores qualitativos e indiretos para avaliar o impacto da camada de Intangibles.

CIOs podem implementar pesquisas de satisfação interna, avaliações de clima organizacional e feedback regular de stakeholders para medir a percepção da área de TI e a eficácia da cultura organizacional.

Além disso, métricas indiretas como a taxa de retenção de talentos, a agilidade no lançamento de novos projetos ou a frequência de inovações bem-sucedidas podem oferecer insights valiosos sobre o impacto dos aspectos intangíveis no desempenho geral da TI.

Interdependência entre os conceitos de Intangibles

Dentro do CIO Codex Framework, os conceitos de IT Values, IT Drivers, IT Behaviors, IT Branding e IT Culture representam elementos fundamentais para a gestão estratégica de Tecnologia da Informação, cada qual com características próprias e papéis distintos, porém com pontos de convergência significativos.

IT Values

Primeiramente, é essencial compreender o conceito de IT Values, uma vez que estes são os princípios fundamentais que orientam as ações e decisões em uma organização de TI.

Representam os ideais éticos e operacionais que definem o que é valorizado na

condução das atividades, como integridade, transparência, colaboração, eficiência e inovação.

Esses valores são frequentemente documentados e explicitados de forma clara, servindo como norteadores para comportamentos e decisões individuais e coletivas dentro da área de TI.

IT Drivers

Por outro lado, IT Drivers correspondem às forças motrizes ou impulsionadores que direcionam as prioridades estratégicas da TI.

São os fatores externos ou internos que definem o rumo das ações tecnológicas, podendo incluir objetivos empresariais, pressão competitiva, exigências regulatórias, necessidades de segurança e privacidade, além das expectativas de stakeholders internos e externos.

Enquanto os IT Values funcionam como princípios fundamentais, os IT Drivers atuam de forma dinâmica, influenciando continuamente as prioridades e iniciativas adotadas pela área tecnológica.

IT Behaviors

Já os IT Behaviors dizem respeito às atitudes e ações práticas observáveis dos profissionais da TI no dia a dia e são os comportamentos concretos que evidenciam como as pessoas de fato operam, colaboram e tomam decisões.

Os IT Behaviors são diretamente influenciados pelos IT Values estabelecidos, sendo, portanto, uma manifestação prática desses valores no ambiente operacional.

Entretanto, é possível haver discrepâncias entre valores professados e comportamentos reais, o que reforça a necessidade de mecanismos eficazes de comunicação, liderança pelo exemplo e feedback contínuo para alinhamento e coerência organizacional.

IT Branding

O conceito de IT Branding se refere à percepção interna e externa da marca ou imagem da área de TI e abrange como a TI é vista pelos seus stakeholders, incluindo clientes internos, parceiros de negócios, fornecedores e o mercado como um todo.

Um IT Branding forte é construído por meio da consistência entre promessas feitas e entregues, qualidade dos serviços prestados, resultados obtidos e pela comunicação

eficiente dos valores e realizações.

É importante notar que o IT Branding não está isolado; ele depende fortemente da consistência entre IT Values declarados e IT Behaviors praticados, o que impacta diretamente na credibilidade e confiança percebida.

IT Culture

Finalmente, IT Culture representa o conjunto de crenças, hábitos, normas informais e práticas compartilhadas pelos profissionais da área de tecnologia.

Trata-se de algo mais amplo e profundo, refletindo uma identidade coletiva formada ao longo do tempo, dado que a cultura de TI influencia significativamente como os valores são percebidos e praticados, como os comportamentos são moldados e como os drivers são compreendidos e operacionalizados.

Uma cultura organizacional saudável e positiva facilita a implementação eficaz de valores e drivers, resultando em comportamentos alinhados e uma marca forte e consistente.

Analisando essas definições, percebe-se claramente uma interdependência conceitual entre IT Values, IT Drivers, IT Behaviors, IT Branding e IT Culture.

Os IT Values fornecem o fundamento ético e operacional. Os IT Drivers estabelecem as prioridades estratégicas e o foco de ação, sempre sujeitos à evolução e às demandas do ambiente de negócio.

Os IT Behaviors traduzem valores em ações concretas e visíveis e o IT Branding reflete externamente a coerência e eficácia desses comportamentos e valores, determinando a reputação e imagem pública da TI.

Por último, a IT Culture serve como a plataforma mais ampla, permeando todos esses conceitos, determinando como os valores e drivers são interpretados e como os comportamentos são assimilados no cotidiano organizacional.

A convergência desses temas ocorre principalmente na coerência organizacional necessária para que a área de TI seja reconhecida como estratégica, inovadora e efetiva.

Divergências entre esses elementos podem levar à falta de clareza estratégica, problemas operacionais e uma percepção negativa da TI, por isso, é fundamental garantir o alinhamento contínuo e dinâmico entre eles.

Em conclusão, embora IT Values, IT Drivers, IT Behaviors, IT Branding e IT Culture

sejam conceitos distintos e com escopos específicos dentro do CIO Codex Framework, sua integração é crucial para assegurar a consistência estratégica, eficácia operacional e uma percepção positiva da área tecnológica perante todos os seus stakeholders.

Derivação e convergência entre a TI e a Empresa

O conceito de Intangibles no “CIO Codex Agenda Framework” revela uma profunda compreensão de que, embora a TI seja uma função específica dentro de uma organização, seus valores, drivers, comportamentos, branding e cultura não operam no vácuo.

Estes elementos intangíveis são vitais para a eficácia da TI, mas sua verdadeira força e efetividade vêm de uma harmonização cuidadosa com os equivalentes da empresa como um todo.

Dessa forma, é importante explorar a fundação teórica que sustenta a derivação e a convergência desses tópicos em perspectivas da empresa como um todo e da área de tecnologia.

A camada Intangibles do CIO Codex Agenda Framework não apenas sublinha a importância dos elementos intangíveis dentro da Área de Tecnologia, mas também destaca a necessidade de uma interconexão e harmonização cuidadosas destes elementos com aqueles da empresa como um todo.

Este alinhamento garante que a TI não opere isoladamente, mas sim como uma parte integrada e estratégica da organização, alavancando sua eficácia e contribuindo para o sucesso geral da empresa.

A base teórica para essa abordagem é robusta, apoiada por décadas de pesquisa e teoria em administração e comportamento organizacional, e serve como um guia vital para CIOs e líderes de TI na formulação e execução de suas estratégias e operações.

Interdependência dos Valores

As teorias organizacionais modernas, como as apresentadas por Edgar Schein, enfatizam a importância dos valores compartilhados. Na TI, isso se traduz em alinhar os valores de TI com os valores corporativos, garantindo que a TI não apenas apoie,

mas também reforce os princípios gerais da empresa.

Esta sinergia é crucial para criar uma cultura corporativa unificada onde a TI é vista como um facilitador estratégico, e não como uma entidade isolada.

Drivers Estratégicos Harmonizados

A teoria do alinhamento estratégico, proposta por Henderson e Venkatraman, ressalta a importância de alinhar a estratégia de TI com a estratégia empresarial.

Os drivers de TI, portanto, devem ser derivados e harmonizados com os drivers corporativos. Esta congruência assegura que as iniciativas de TI estejam sincronizadas com as metas mais amplas da empresa, evitando conflitos e maximizando a contribuição da TI para o sucesso organizacional.

Comportamentos Consistentes

A teoria comportamental na administração, que inclui contribuições de teóricos como Douglas McGregor e Abraham Maslow, aponta para a importância de comportamentos consistentes em toda a organização.

Os comportamentos na TI devem refletir e apoiar os comportamentos gerais da organização, promovendo uma cultura de colaboração, inovação e responsabilidade em todos os níveis.

Branding Coerente

O conceito de branding corporativo, conforme explorado por David Aaker e outros, sugere que enquanto a TI pode ter seu próprio sub-branding, este deve complementar e reforçar o branding corporativo mais amplo.

Uma imagem coesa de TI que alinha com a marca geral da empresa é vital para transmitir uma mensagem unificada a stakeholders internos e externos.

Cultura Corporativa Integrada

A pesquisa em cultura organizacional, incluindo o trabalho de Geert Hofstede, revela que subculturas dentro de uma organização, como a cultura de TI, devem se harmonizar com a cultura corporativa maior. Embora a TI possa ter suas próprias nuances culturais, estas devem ser integradas de forma que complementem e enriqueçam a cultura corporativa global.