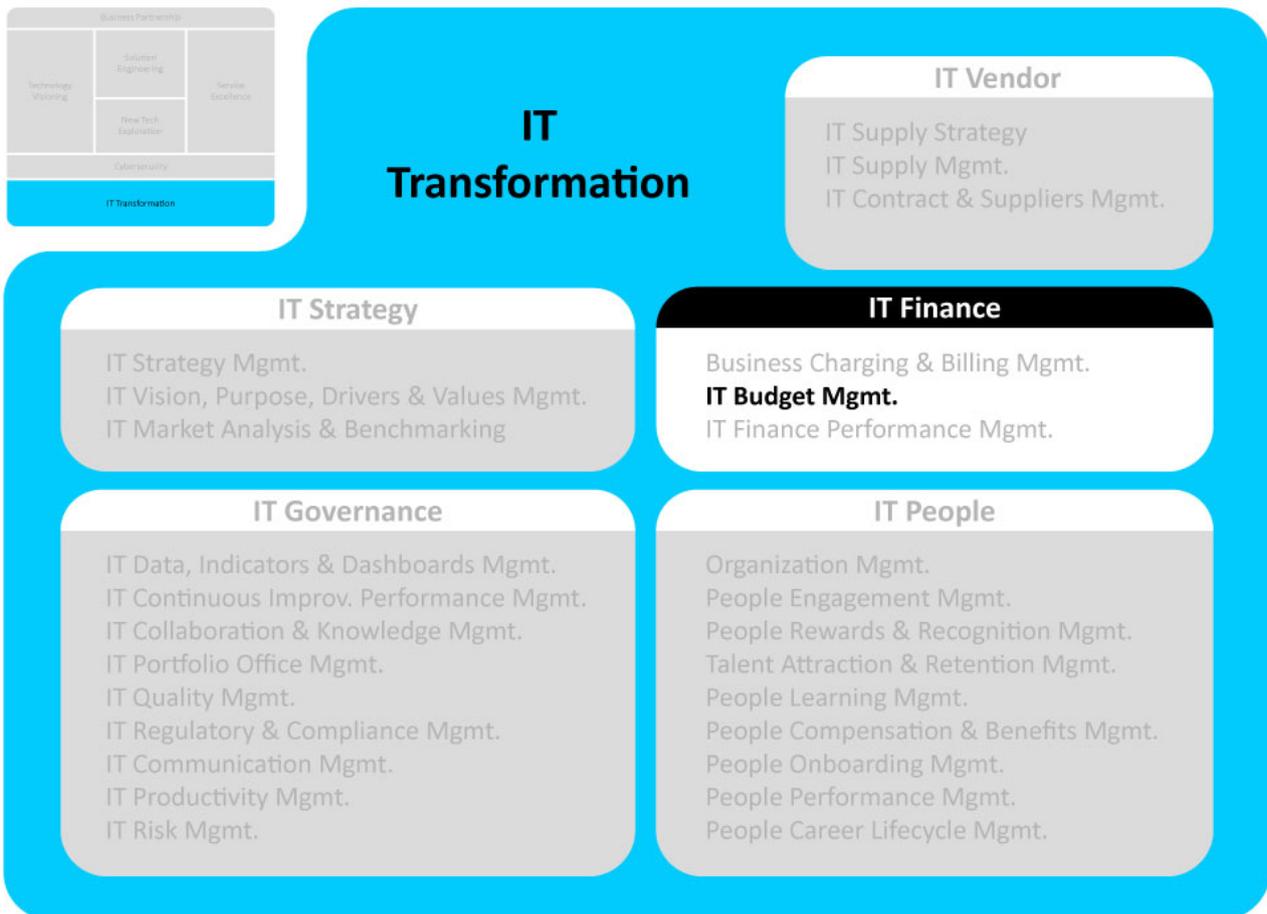




What IT needs to be ready

CIO Codex Asset & Capability Framework

CIO Codex IT Reference Model



A IT Budget Management, integrada na macro capability IT Finance e parte da camada IT Transformation do CIO Codex Capability Framework, é fundamental para assegurar que a área de Tecnologia da Informação opere de forma financeiramente sustentável, maximizando os recursos disponíveis e investindo estrategicamente para impulsionar o sucesso organizacional.

Esta capability requer uma combinação de precisão, responsabilidade e visão estratégica para gerenciar efetivamente os recursos financeiros de TI.

Essa capability fundamenta-se em conceitos como Orçamento de TI, Alocação Eficiente de Recursos, Elaboração de Orçamentos Detalhados, Acompanhamento Financeiro e Responsabilidade Financeira.

O Orçamento de TI envolve o planejamento e a alocação de recursos financeiros para atividades de TI, considerando as metas e objetivos organizacionais.

A Alocação Eficiente de Recursos é a habilidade de distribuir financeiramente os recursos de maneira estratégica, priorizando iniciativas que agreguem valor à organização.

A Elaboração de Orçamentos Detalhados consiste na criação de orçamentos que detalham minuciosamente os custos e despesas associados a projetos e operações de TI.

O Acompanhamento Financeiro refere-se à prática de monitorar os gastos de TI em relação ao orçamento planejado, identificando desvios e implementando ações corretivas quando necessário.

Por fim, a Responsabilidade Financeira assegura a atribuição clara de responsabilidades pela gestão do orçamento de TI.

As características distintivas da IT Budget Management incluem Alinhamento Estratégico, Tomada de Decisões Embasadas, Eficiência de Custos, Gestão de Riscos Financeiros e Transparência Financeira.

O Alinhamento Estratégico garante que os recursos financeiros de TI estejam em sintonia com os objetivos estratégicos da organização.

A Tomada de Decisões Embasadas fornece informações atualizadas e precisas sobre o desempenho financeiro de TI, fundamentais para decisões baseadas em dados.

A Eficiência de Custos promove operações econômicas, evitando desperdícios e maximizando a utilização de recursos.

A Gestão de Riscos Financeiros foca na identificação e mitigação de riscos financeiros, enquanto a Transparência Financeira comunica os detalhes do orçamento de TI de forma clara e acessível a todas as partes interessadas.

O propósito da IT Budget Management é garantir a responsabilidade financeira e a sustentabilidade da TI, alinhando a tecnologia com os objetivos da organização.

Esta capability é essencial para a elaboração de orçamentos detalhados, a alocação eficiente de recursos, o monitoramento de gastos e desempenho, além de apoiar decisões estratégicas.

O impacto da IT Budget Management se estende por várias dimensões da tecnologia. Na Infraestrutura, define a alocação de recursos para servidores, armazenamento e redes.

Na Arquitetura, influencia decisões que priorizam investimentos alinhados aos

objetivos financeiros.

Nos Sistemas, afeta a priorização de projetos de desenvolvimento, assegurando que os recursos sejam direcionados para iniciativas estratégicas.

Em Cybersecurity, inclui a alocação de recursos para garantir a segurança dos ativos tecnológicos.

No Modelo Operacional, estabelece práticas de gestão que afetam como a TI opera, incluindo terceirização de serviços e contratação de pessoal.

Em suma, a IT Budget Management é um pilar fundamental na governança de TI, crucial para a sustentabilidade financeira e operacional da tecnologia nas organizações.

Esta capability não só assegura a alocação apropriada e a gestão eficiente dos recursos financeiros de TI, mas também desempenha um papel vital na habilitação de uma tomada de decisão estratégica e informada, garantindo que as iniciativas de TI se alinhem com as metas gerais da organização.

Conceitos e Características

A IT Budget Management é essencial para garantir que a TI opere de maneira financeiramente sustentável, aproveitando ao máximo os recursos disponíveis e investindo de forma estratégica para impulsionar o sucesso da organização.

É uma capability que exige precisão, responsabilidade e visão estratégica para o gerenciamento eficaz dos recursos financeiros de TI.

Conceitos

- **Orçamento de TI:** O processo de planejamento e alocação de recursos financeiros para as atividades de TI, levando em consideração metas e objetivos organizacionais.
- **Alocação Eficiente de Recursos:** A capacidade de distribuir os recursos financeiros de forma estratégica, priorizando iniciativas que agregam valor à organização.
- **Elaboração de Orçamentos Detalhados:** A criação de orçamentos que descrevem de maneira minuciosa os custos e despesas associados a

projetos e operações de TI.

- **Acompanhamento Financeiro:** A prática de monitorar continuamente os gastos de TI em relação ao orçamento planejado, identificando desvios e tomando medidas corretivas quando necessário.
- **Responsabilidade Financeira:** A atribuição de responsabilidades claras para a gestão do orçamento de TI, garantindo a prestação de contas e a transparência financeira.

Características

- **Alinhamento Estratégico:** A IT Budget Management alinha os recursos financeiros de TI com os objetivos estratégicos da organização, assegurando que os investimentos estejam alinhados com a visão de negócios.
- **Tomada de Decisões Embasadas:** Fornece informações precisas e atualizadas sobre o desempenho financeiro de TI, permitindo que as decisões sejam baseadas em dados sólidos.
- **Eficiência de Custos:** Promove a eficiência operacional, evitando desperdícios e otimizando a utilização dos recursos disponíveis.
- **Gestão de Riscos Financeiros:** Identifica e mitiga riscos financeiros, ajudando a evitar surpresas desagradáveis no orçamento.
- **Transparência Financeira:** Comunica de forma clara e acessível os detalhes do orçamento de TI para partes interessadas internas e externas, construindo confiança.

Propósito e Objetivos

A IT Budget Management desempenha um papel fundamental na governança de TI, concentrando-se no planejamento, alocação e monitoramento do orçamento de Tecnologia da Informação.

Seu propósito central é garantir que a TI seja financeiramente responsável, estratégica e capaz de apoiar as metas e objetivos da organização.

Essa capability envolve a elaboração de orçamentos detalhados que refletem as

necessidades e prioridades da organização, a alocação eficiente de recursos e o acompanhamento contínuo dos gastos em relação ao orçamento.

Objetivos

Dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, os objetivos da IT Budget Management são os seguintes:

- **Elaborar Orçamentos Precisos:** Desenvolver orçamentos de TI precisos que considerem os requisitos operacionais e estratégicos da organização, garantindo que todos os aspectos das operações de TI sejam adequadamente financiados.
- **Alocar Recursos Eficientemente:** Assegurar que os recursos de TI sejam alocados de forma eficiente para atender às necessidades em constante evolução, equilibrando inovação e manutenção.
- **Monitorar Gastos e Desempenho:** Implementar sistemas de monitoramento que permitam o acompanhamento contínuo dos gastos em relação ao orçamento, identificando desvios e tomando medidas corretivas quando necessário.
- **Suportar Decisões Estratégicas:** prover informações financeiras sólidas que apoiem a tomada de decisões estratégicas em relação a investimentos em TI, alinhando a tecnologia com os objetivos da organização.

Impacto na Tecnologia

A IT Budget Management influencia diversas dimensões da tecnologia:

- **Infraestrutura:** Define a quantidade de recursos a serem alocados para a infraestrutura de TI, incluindo servidores, armazenamento e rede, com base nas necessidades previstas.
- **Arquitetura:** Pode influenciar as decisões de arquitetura, priorizando investimentos em tecnologias que estejam alinhadas com os objetivos financeiros.
- **Sistemas:** Afeta a priorização de projetos de desenvolvimento de sistemas, garantindo que os recursos sejam direcionados para as iniciativas mais estratégicas.
- **Cybersecurity:** O orçamento de TI inclui alocar recursos para garantir a

segurança dos ativos tecnológicos.

- **Modelo Operacional:** Define as políticas e práticas de gestão de TI que afetam o modelo operacional, como a terceirização de serviços e a contratação de pessoal.

Roadmap de Implementação

A capability de IT Budget Management, inserida na macro capability de IT Finance e na camada de IT Transformation, desempenha um papel fundamental na gestão financeira da Tecnologia da Informação.

Esta capability é essencial para garantir que a TI opere de maneira financeiramente sustentável, aproveitando eficazmente os recursos disponíveis e investindo estrategicamente para impulsionar o sucesso da organização.

A seguir, um roadmap de implementação da IT Budget Management, detalhando as principais etapas e considerações críticas para o seu sucesso:

- **Definição de Objetivos e Metas Financeiras:** O primeiro passo é estabelecer objetivos claros para a gestão financeira da TI, alinhados com os objetivos organizacionais. Defina metas financeiras específicas, como redução de custos, otimização de investimentos e melhoria da eficiência operacional.
- **Mapeamento de Recursos e Despesas:** Realize um mapeamento completo dos recursos de TI disponíveis, incluindo hardware, software, pessoal e outros ativos. Analise as despesas atuais de TI, identificando onde os recursos estão sendo alocados e se há áreas de desperdício.
- **Elaboração de Orçamentos Detalhados:** Desenvolva orçamentos detalhados que abranjam todas as áreas de operação e projetos de TI. Certifique-se de que os orçamentos sejam precisos e reflitam as necessidades e prioridades da organização.
- **Alocação Eficiente de Recursos:** Estabeleça um processo de alocação de recursos financeiros que priorize iniciativas que agregam valor à organização. Equilibre os investimentos entre inovação e manutenção de sistemas existentes.
- **Implementação de Sistemas de Monitoramento Financeiro:** Implemente

sistemas de monitoramento que permitam o acompanhamento contínuo dos gastos em relação ao orçamento planejado. Automatize a coleta de dados financeiros para garantir precisão e agilidade nas análises.

- **Responsabilidade Financeira e Transparência:** Atribua responsabilidades claras para a gestão do orçamento de TI, garantindo a prestação de contas e a transparência financeira. Comunique de forma clara e acessível os detalhes do orçamento de TI para partes interessadas internas e externas, construindo confiança.
- **Tomada de Decisões Embasadas em Dados:** Utilize as informações financeiras coletadas para embasar a tomada de decisões estratégicas em relação a investimentos em TI. Garanta que as decisões sejam orientadas por dados sólidos e alinhadas com os objetivos da organização.
- **Gestão de Riscos Financeiros:** Identifique e avalie riscos financeiros relacionados às operações de TI. Desenvolva planos de mitigação de riscos para evitar surpresas desagradáveis no orçamento.
- **Aprimoramento Contínuo:** Implemente um processo de melhoria contínua para a gestão financeira de TI, revisando periodicamente os orçamentos e os processos. Esteja aberto a ajustes e adaptações à medida que as necessidades e prioridades da organização evoluem.

A IT Budget Management desempenha um papel central na governança de TI, assegurando que a TI seja financeiramente responsável, estratégica e capaz de apoiar as metas e objetivos da organização.

Ao seguir este roadmap de implementação, as organizações podem fortalecer sua gestão financeira de TI, maximizando o valor dos recursos disponíveis e impulsionando o sucesso por meio de investimentos estratégicos.

Melhores Práticas de Mercado

A IT Budget Management, inserida na macro capability IT Finance e na camada IT Transformation, desempenha um papel crítico na governança de TI, focando na alocação eficiente e estratégica dos recursos financeiros da tecnologia.

Para manter a TI financeiramente sustentável e estrategicamente alinhada, é essencial adotar as melhores práticas de mercado.

A seguir, as principais diretrizes consideradas como melhores práticas neste contexto:

- **Definição de Orçamentos Precisos:** Desenvolver orçamentos de TI precisos que considerem as necessidades operacionais e estratégicas da organização. A precisão na estimativa de custos é fundamental para evitar desvios orçamentários e garantir que todos os aspectos das operações de TI sejam adequadamente financiados.
- **Alocação Estratégica de Recursos:** Assegurar que os recursos financeiros de TI sejam alocados de forma estratégica, priorizando iniciativas que agregam valor à organização. Isso envolve equilibrar investimentos em inovação e manutenção.
- **Monitoramento Contínuo dos Gastos:** Implementar sistemas de monitoramento financeiro que permitam o acompanhamento constante dos gastos em relação ao orçamento planejado. A identificação precoce de desvios possibilita a tomada de medidas corretivas oportunas.
- **Transparência Financeira:** Comunicar de maneira clara e acessível os detalhes do orçamento de TI para partes interessadas internas e externas. Isso constrói confiança e auxilia na compreensão das despesas relacionadas à Tecnologia da Informação.
- **Responsabilidade Financeira Definida:** Atribuir responsabilidades claras para a gestão do orçamento de TI, garantindo a prestação de contas e a transparência financeira. Cada parte envolvida deve entender seu papel na gestão financeira.
- **Alinhamento Estratégico com a Visão de Negócios:** Assegurar que o orçamento de TI esteja alinhado com os objetivos estratégicos da organização. Isso garante que os investimentos em tecnologia estejam direcionados para impulsionar a visão de negócios.
- **Tomada de Decisões Embasadas em Dados:** Prover informações financeiras precisas e atualizadas que embasem a tomada de decisões estratégicas relacionadas aos investimentos em TI. Decisões informadas são essenciais para maximizar o retorno sobre o investimento.
- **Promoção da Eficiência de Custos:** Incentivar a eficiência operacional em toda a organização de TI, evitando desperdícios e otimizando a utilização dos recursos disponíveis.
- **Gestão de Riscos Financeiros:** Identificar e mitigar riscos financeiros relacionados aos projetos de TI. Isso ajuda a evitar surpresas desagradáveis no orçamento e a manter a estabilidade financeira.

A implementação dessas melhores práticas de mercado na IT Budget Management é essencial para garantir que a TI opere de forma financeiramente responsável, estratégica e eficiente.

Elas fornecem um guia sólido para a gestão financeira bem-sucedida em um cenário de transformação digital e constantes mudanças no mercado de tecnologia.

Desafios Atuais

A IT Budget Management desempenha um papel crítico na governança de TI, sendo parte integrante da macro capability IT Finance e da camada IT Transformation.

Esta capability é vital para garantir que a TI opere de maneira financeiramente sustentável, aproveitando ao máximo os recursos disponíveis e investindo estrategicamente para impulsionar o sucesso da organização.

No entanto, ao adotar e integrar a IT Budget Management em seus processos de negócios e operações de TI, as organizações enfrentam desafios significativos, alinhados com as melhores práticas de mercado.

Abaixo, destacam-se os principais desafios atuais enfrentados pelas organizações no contexto do CIO Codex Capability Framework:

- **Pressões para Redução de Custos:** Em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo, as organizações frequentemente enfrentam pressões para reduzir os custos de TI. Isso requer um equilíbrio delicado entre a busca por eficiência e a capacidade de manter a qualidade e a inovação.
- **Aumento da Complexidade Tecnológica:** O cenário tecnológico está em constante evolução, com novas tecnologias e soluções emergindo rapidamente. Isso torna desafiador o planejamento de orçamento, pois é preciso considerar investimentos em tecnologias emergentes e manter as operações existentes.
- **Alocação de Recursos Estratégicos:** Decidir como alocar recursos financeiros de forma eficiente entre projetos estratégicos e operações diárias é um desafio crítico. A IT Budget Management deve equilibrar inovação e manutenção.
- **Aumento da Cibersegurança:** Com as crescentes ameaças cibernéticas, a segurança de TI tornou-se uma prioridade. Isso requer alocação de

recursos adicionais para garantir a proteção dos ativos tecnológicos.

- Flutuações de Custos de Fornecedores: Os custos de serviços e produtos de fornecedores de TI podem flutuar, tornando difícil prever com precisão os gastos futuros. Isso exige uma gestão ativa de contratos e fornecedores.
- Necessidade de Maior Transparência Financeira: As partes interessadas internas e externas estão cada vez mais exigentes em relação à transparência financeira. A IT Budget Management deve comunicar de forma clara e acessível os detalhes do orçamento de TI.
- Crescente Demanda por Inovação: À medida que a tecnologia desempenha um papel central nos negócios, a demanda por inovação tecnológica está em alta. Isso requer investimentos significativos em pesquisa e desenvolvimento.
- Complexidade da Elaboração de Orçamentos Detalhados: Criar orçamentos detalhados que considerem todas as nuances dos projetos de TI e operações é uma tarefa complexa que exige tempo e expertise.
- Riscos Financeiros e Compliance: A gestão de riscos financeiros e a conformidade com regulamentações são essenciais. Isso requer controles internos rigorosos e auditorias constantes.
- Falta de Habilidade de Comunicação Financeira: Garantir que os aspectos financeiros de TI sejam comunicados de forma compreensível para todas as partes interessadas, incluindo não especialistas, pode ser um desafio de comunicação.

Enfrentar esses desafios é fundamental para que a IT Budget Management cumpra seu propósito de manter a TI financeiramente responsável, estratégica e capaz de apoiar as metas da organização.

A capacidade de adaptar-se às mudanças no ambiente de negócios, alocar recursos de forma eficiente e garantir a transparência financeira são cruciais para o sucesso continuado da TI e da organização como um todo.

A gestão eficaz do orçamento de TI não se limita a apenas equilibrar as contas, mas também a garantir que a TI esteja alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

Isso requer uma abordagem cuidadosa e estratégica para o planejamento, alocação e monitoramento dos recursos financeiros de TI.

A IT Budget Management é um guia orientador nesse processo, permitindo que a

organização tome decisões informadas e baseadas em dados sólidos, promovendo a eficiência e a inovação contínuas na TI.

Tendências para o Futuro

A IT Budget Management desempenha um papel fundamental na governança financeira da TI, assegurando que os recursos financeiros sejam alocados de forma estratégica e eficiente para impulsionar o sucesso organizacional.

No contexto em constante evolução da tecnologia e negócios, é crucial identificar as tendências que moldarão o futuro dessa capability.

As expectativas do mercado apontam para as seguintes tendências:

- **Inteligência Artificial para Orçamentação:** A IA será amplamente utilizada na previsão e alocação de recursos, permitindo uma abordagem mais precisa e dinâmica na elaboração de orçamentos de TI.
- **Orçamentos Baseados em Valor:** A alocação de recursos será cada vez mais orientada pelo valor que os projetos e iniciativas agregam à organização, em vez de abordagens tradicionais.
- **Automatização de Aprovações Orçamentárias:** Fluxos de trabalho automatizados agilizarão o processo de aprovação de orçamentos, reduzindo a burocracia e acelerando a tomada de decisões.
- **Transparência e Comunicação de Orçamento em Tempo Real:** A divulgação em tempo real dos gastos de TI para partes interessadas internas e externas se tornará a norma, promovendo a confiança e a responsabilidade financeira.
- **Análise de Tendências de Custos:** A análise avançada de dados será usada para identificar tendências de custos e desvios em tempo real, permitindo ajustes proativos nos orçamentos.
- **Modelos de Cobrança Dinâmica:** A flexibilidade nos modelos de cobrança permitirá que as organizações se adaptem rapidamente às mudanças nas demandas e nas condições de mercado.
- **Avaliação de Riscos Financeiros:** A IT Budget Management incorporará avaliações de riscos financeiros mais abrangentes, levando em consideração eventos imprevistos e crises.

- **Colaboração entre Equipes de TI e Financeira:** A colaboração estreita entre as equipes de TI e Financeira será incentivada para garantir que os recursos sejam alocados de acordo com as prioridades de negócios.
- **Modelos de Orçamento Baseados em Evidências:** A tomada de decisões orçamentárias será apoiada por evidências concretas de desempenho passado e previsões futuras.
- **Gestão de Custos em Nuvem Avançada:** A gestão de custos em ambientes de nuvem se tornará mais sofisticada, com ferramentas avançadas para otimizar os gastos em serviços em nuvem.

Essas tendências refletem a necessidade de adaptação contínua da IT Budget Management para atender às demandas de um ambiente de negócios em constante transformação.

A habilidade de abraçar essas tendências e adotar práticas inovadoras será crucial para manter a TI financeiramente responsável e estrategicamente alinhada com os objetivos da organização.

KPIs Usuais

A capability IT Budget Management desempenha um papel essencial na governança de TI, concentrando-se no planejamento, alocação e monitoramento do orçamento de Tecnologia da Informação.

Para avaliar seu desempenho eficazmente, é fundamental acompanhar indicadores-chave de desempenho (KPIs) relevantes.

Abaixo, uma lista dos principais KPIs usuais usados no mercado, considerando o contexto do CIO Codex Capability Framework:

- **Taxa de Cumprimento Orçamentário:** Mede a capacidade de manter os gastos de TI dentro dos limites orçamentários estabelecidos, refletindo a eficácia do planejamento financeiro.
- **Taxa de Elaboração de Orçamentos Precisos:** Avalia a precisão na criação de orçamentos de TI que considerem adequadamente os requisitos operacionais e estratégicos da organização.
- **Taxa de Alocação Eficiente de Recursos:** Mede a eficiência na distribuição

de recursos financeiros, priorizando iniciativas que agregam valor à organização.

- Taxa de Redução de Custos: Avalia a capacidade de identificar oportunidades de economia de custos e implementar medidas para reduzir gastos desnecessários.
- Taxa de Acompanhamento Financeiro: Reflete a prática de monitorar continuamente os gastos de TI em relação ao orçamento planejado, identificando desvios e tomando medidas corretivas quando necessário.
- Taxa de Alinhamento com Objetivos Estratégicos: Avalia o grau de alinhamento dos recursos financeiros de TI com os objetivos estratégicos da organização.
- Taxa de Tomada de Decisões Baseadas em Dados: Mede a capacidade de prover informações financeiras precisas e atualizadas que apoiam a tomada de decisões estratégicas em relação a investimentos em TI.
- Taxa de Eficiência de Custos: Calcula a eficiência operacional na gestão de TI, evitando desperdícios e otimizando a utilização dos recursos disponíveis.
- Taxa de Gestão de Riscos Financeiros: Mede a eficácia na identificação e mitigação de riscos financeiros relacionados a projetos e operações de TI.
- Taxa de Transparência Financeira: Avalia a capacidade de comunicar de forma clara e acessível os detalhes do orçamento de TI para partes interessadas internas e externas, construindo confiança.
- Taxa de Desenvolvimento de Orçamentos Detalhados: Mede a qualidade na criação de orçamentos que descrevem minuciosamente os custos e despesas associados a projetos e operações de TI.
- Taxa de Suporte à Tomada de Decisões Estratégicas: Avalia a capacidade de prover informações financeiras que apoiem a tomada de decisões estratégicas em relação a investimentos em TI.
- Taxa de Sustentabilidade Financeira de TI: Calcula a capacidade de garantir que a TI seja financeiramente responsável, estratégica e capaz de apoiar as metas e objetivos da organização.
- Taxa de Monitoramento Contínuo de Gastos: Reflete a eficácia do sistema de monitoramento contínuo dos gastos de TI em relação ao orçamento planejado.
- Taxa de Responsabilidade Financeira: Avalia a atribuição de responsabilidades claras para a gestão do orçamento de TI, garantindo a prestação de contas e a transparência financeira.

Esses KPIs são essenciais para avaliar o desempenho da IT Budget Management, assegurando que ela cumpra seu propósito de garantir a operação financeiramente sustentável da TI e promover transparência e eficiência na alocação de recursos relacionados à tecnologia.

Eles contribuem para o alinhamento estratégico da TI com os objetivos da organização e apoiam a tomada de decisões informadas.

Exemplos de OKRs

A capability de IT Budget Management desempenha um papel fundamental no planejamento, alocação e monitoramento do orçamento de TI.

Abaixo, exemplos de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) relacionados a essa capability:

Elaboração de Orçamentos Detalhados

Objetivo: Desenvolver orçamentos de TI detalhados que reflitam as necessidades e prioridades da organização.

- KR1: Coletar e analisar os requisitos de TI de cada departamento ou unidade de negócios.
- KR2: Elaborar um orçamento de TI que inclua todos os custos associados a projetos, operações e manutenção.
- KR3: Garantir que o orçamento seja alinhado com os objetivos estratégicos da organização.

Alocação Eficiente de Recursos

Objetivo: Alocar recursos de forma eficiente para atender às demandas de TI.

- KR1: Priorizar projetos e iniciativas de acordo com os objetivos estratégicos e a disponibilidade de recursos.
- KR2: Realizar análises de custo-benefício para determinar a viabilidade de investimentos em TI.
- KR3: Implementar práticas de otimização de recursos para reduzir

desperdícios e redundâncias.

Acompanhamento Contínuo dos Gastos

Objetivo: Monitorar continuamente os gastos em relação ao orçamento de TI.

- KR1: Estabelecer um sistema de acompanhamento de gastos que registre todas as despesas de TI.
- KR2: Realizar revisões regulares do orçamento para identificar desvios e ajustar as alocações de recursos.
- KR3: Comunicar de forma transparente qualquer desvio significativo do orçamento aos stakeholders relevantes.

Controle Financeiro

Objetivo: Manter o controle financeiro dos gastos de TI e garantir que os investimentos sejam estratégicos e responsáveis.

- KR1: Implementar políticas de controle de gastos que estabeleçam limites e autorizações adequadas.
- KR2: Avaliar o ROI (Retorno sobre o Investimento) de projetos de TI para garantir que sejam benéficos para a organização.
- KR3: Identificar oportunidades de redução de custos sem comprometer a qualidade dos serviços de TI.

Responsabilidade Financeira

Objetivo: Garantir que os investimentos em TI sejam responsáveis e alinhados com os objetivos organizacionais.

- KR1: Realizar revisões de governança de TI para garantir a conformidade com políticas financeiras.
- KR2: Estabelecer um processo de aprovação de gastos que envolva a alta administração.
- KR3: Promover a conscientização financeira entre a equipe de TI, incentivando a responsabilidade no uso dos recursos.

Esses OKRs são essenciais para a capability de IT Budget Management, pois garantem que o orçamento de TI seja elaborado de forma detalhada, alocado eficientemente, acompanhado de perto e controlado financeiramente.

Isso assegura que os investimentos em TI sejam estratégicos e responsáveis, alinhados com os objetivos da organização e com a visão de manter o controle financeiro dos gastos em TI.

Critérios para Avaliação de Maturidade

A capability IT Budget Management, inserida na macro capability IT Finance e na camada IT Transformation, desempenha um papel crítico no planejamento, alocação e monitoramento do orçamento de TI.

Esta capability envolve a elaboração de orçamentos detalhados que refletem as necessidades e prioridades da organização, a alocação eficiente de recursos e o acompanhamento contínuo dos gastos em relação ao orçamento.

A avaliação de maturidade nesta área é fundamental para manter o controle financeiro e garantir que os investimentos em TI sejam estratégicos e responsáveis.

Seguindo o modelo inspirado no CMMI, foram definidos cinco níveis de maturidade: Inexistente, Inicial, Definido, Gerenciado e Otimizado:

Nível de Maturidade Inexistente

- Não há reconhecimento da necessidade de planejamento orçamentário específico para TI.
- Não existem processos ou procedimentos para a elaboração de orçamentos de TI.
- Não há alocação formal de recursos para projetos ou operações de TI.
- Não há acompanhamento dos gastos de TI em relação a qualquer orçamento.
- As despesas de TI são imprevisíveis e não gerenciadas de forma sistemática.

Nível de Maturidade Inicial

- A organização reconhece a importância de planejar o orçamento de TI, mas de forma limitada.
- Processos iniciais para a elaboração de orçamentos de TI estão sendo desenvolvidos.
- Recursos são alocados para projetos de TI, mas de maneira ad hoc.
- Existe algum acompanhamento dos gastos, mas não de forma estruturada.
- O orçamento de TI ainda é impreciso e sujeito a variações significativas.

Nível de Maturidade Definido

- A organização possui políticas e procedimentos documentados para o planejamento do orçamento de TI.
- Processos estruturados são utilizados para elaborar orçamentos de TI de acordo com as necessidades da organização.
- Recursos são alocados com base em critérios bem definidos para projetos de TI.
- Gastos de TI são registrados e comparados regularmente com o orçamento.
- O orçamento de TI é considerado uma parte essencial do planejamento organizacional.

Nível de Maturidade Gerenciado

- A gestão do orçamento de TI é uma prática consolidada na organização.
- Processos avançados e automatizados são usados para elaborar orçamentos de TI de forma eficiente.
- Recursos são alocados de maneira otimizada, considerando prioridades estratégicas.
- Gastos de TI são monitorados continuamente, permitindo ajustes ágeis.
- O orçamento de TI é revisado periodicamente para garantir a sua relevância e alinhamento com a estratégia.

Nível de Maturidade Otimizado

- A gestão do orçamento de TI é considerada de classe mundial na organização.
- Processos de elaboração de orçamentos de TI são altamente eficientes e orientados por análises preditivas.
- Recursos são alocados de forma extremamente estratégica, maximizando o retorno sobre o investimento em TI.
- Gastos de TI são constantemente otimizados para redução de custos e aumento da eficiência.
- O orçamento de TI é dinâmico e flexível, adaptando-se rapidamente a mudanças no ambiente de negócios.

A avaliação de maturidade na capability IT Budget Management é fundamental para garantir que a TI esteja alinhada com as prioridades da organização, gerenciando seus recursos de forma eficaz e responsável, e contribuindo para o sucesso estratégico da empresa.

Convergência com Frameworks de Mercado

A capability IT Budget Management, parte da macro capability IT Finance e da camada IT Transformation, é essencial no planejamento, alocação e monitoramento do orçamento de TI.

Esta capability é fundamental para a criação de orçamentos detalhados, a alocação eficiente de recursos e o monitoramento contínuo dos gastos, garantindo que os investimentos em TI sejam estratégicos e responsáveis.

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

COBIT

- Nível de Convergência: Alto
- Racional: COBIT, com sua ênfase em governança de TI, alinha-se

estritamente com o gerenciamento de orçamento de TI. Ele fornece um quadro para o controle financeiro eficaz e a alocação de recursos, abordando diretamente os princípios de gerenciamento de orçamento de TI.

ITIL

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** ITIL foca na entrega e suporte de serviços de TI. Embora não se concentre especificamente no orçamento, abrange a gestão financeira de serviços, oferecendo orientações relevantes para a alocação de recursos e controle de custos.

SAFe

- **Nível de Convergência:** Baixo
- **Racional:** SAFe, focado em agilidade e entrega rápida de valor, não trata diretamente do gerenciamento de orçamento de TI. No entanto, pode contribuir indiretamente para a eficiência orçamentária através da otimização de processos.

PMI

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** PMI, com sua ênfase na gestão de projetos, inclui aspectos relevantes de orçamento em projetos de TI. Ele oferece métodos para gerenciar custos de projetos, que são um componente do orçamento de TI.

CMMI

- **Nível de Convergência:** Baixo
- **Racional:** CMMI foca na melhoria de processos e não aborda diretamente o orçamento de TI. Entretanto, processos otimizados podem levar a uma

gestão de orçamento mais eficiente.

TOGAF

- **Nível de Convergência:** Baixo
- **Racional:** TOGAF, centrado na arquitetura empresarial, não lida diretamente com a gestão de orçamento de TI, mas pode influenciar a alocação de recursos para projetos arquitetônicos de TI.

DevOps SRE

- **Nível de Convergência:** Baixo
- **Racional:** DevOps SRE, com seu foco na operação e desenvolvimento de sistemas, não aborda diretamente o gerenciamento de orçamento de TI, embora possa influenciar a eficiência operacional e, conseqüentemente, o orçamento.

NIST

- **Nível de Convergência:** Baixo
- **Racional:** NIST, principalmente voltado para a segurança cibernética, não possui foco direto em questões orçamentárias de TI, apesar de suas diretrizes poderem impactar a alocação de recursos para a segurança.

Six Sigma

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** Six Sigma, com sua ênfase na eficiência e otimização de processos, pode contribuir para a gestão de orçamento de TI ao promover a redução de custos e melhor alocação de recursos.

Lean IT

- **Nível de Convergência: Médio**
- **Racional:** Lean IT, focado na eficiência operacional e eliminação de desperdícios, tem uma aplicação relevante na gestão de orçamento de TI ao ajudar a maximizar o valor e minimizar os custos.

Em resumo, IT Budget Management é uma capability que desempenha um papel crítico na gestão financeira de TI. Ela se alinha em diferentes graus com vários frameworks de mercado, sendo mais proeminente em frameworks focados em governança e gestão financeira.

Esta capability é crucial para assegurar que o orçamento de TI seja gerenciado de forma eficaz, alinhando os gastos de TI com as metas e objetivos estratégicos da organização.

Processos e Atividades

Develop Budget Plans

Desenvolver planos detalhados para a gestão do orçamento de TI é uma tarefa fundamental que visa garantir que todos os recursos financeiros sejam alocados de maneira eficiente e estratégica.

Este processo envolve a coleta de informações detalhadas sobre as necessidades de TI, incluindo projetos, manutenção de sistemas existentes, atualizações de infraestrutura e iniciativas de inovação.

Com base nessas informações, são criados planos orçamentários que consideram tanto os custos fixos quanto variáveis, além de prever contingências para eventos imprevistos.

A elaboração desses planos deve ser alinhada com os objetivos estratégicos da organização, garantindo que os investimentos em TI suportem e impulsionem as metas de negócio.

Além disso, é crucial estabelecer mecanismos de governança para monitorar e controlar a execução do orçamento, assegurando a transparência e a prestação de contas.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Anual

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Gather Budget Information	Coletar informações sobre as necessidades de TI, incluindo projetos e manutenção.	Requisitos de projetos, dados históricos de gastos	Informações orçamentárias coletadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Finance; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
2	Define Budget Categories	Definir as categorias orçamentárias que serão utilizadas para alocação de recursos.	Informações orçamentárias coletadas	Categorias orçamentárias definidas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Finance; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
3	Develop Budget Estimates	Desenvolver estimativas orçamentárias detalhadas para cada categoria definida.	Categorias orçamentárias, dados históricos	Estimativas orçamentárias desenvolvidas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Finance; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation

4	Create Budget Plan Document	Criar o documento do plano orçamentário detalhado, incluindo todas as estimativas.	Estimativas orçamentárias	Documento do plano orçamentário	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Finance; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
5	Review and Approve Budget Plan	Revisar e aprovar o plano orçamentário final com todas as partes interessadas.	Documento do plano orçamentário	Plano orçamentário aprovado	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

Identify Budget Requirements

Identificar os requisitos orçamentários para TI é um passo crucial que assegura que todos os aspectos das operações e iniciativas tecnológicas sejam considerados e financiados de maneira adequada.

Este processo envolve a análise detalhada das necessidades de todas as áreas de TI, incluindo projetos futuros, manutenção de sistemas existentes, atualizações de infraestrutura e inovação.

Além disso, é essencial considerar as tendências de mercado e as melhores práticas para garantir que o orçamento reflita as realidades econômicas e as prioridades estratégicas da organização.

A documentação dos requisitos orçamentários deve ser precisa e completa, facilitando a elaboração de um orçamento que suporte eficazmente os objetivos de TI e da organização como um todo.

- PDCA focus: Plan

▪ Periodicidade: Anual

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Conduct Needs Assessment	Realizar avaliação das necessidades de todas as áreas de TI.	Feedback de stakeholders, dados históricos	Avaliação de necessidades realizada	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
2	Collect Requirement Data	Coletar dados detalhados dos requisitos orçamentários para projetos e operações.	Avaliação de necessidades	Dados de requisitos coletados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
3	Analyze Financial Trends	Analisar as tendências financeiras e de mercado que podem impactar o orçamento.	Dados de requisitos, análise de mercado	Análise de tendências realizada	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Finance; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation

4	Document Budget Requirements	Documentar os requisitos orçamentários detalhadamente.	Análise de tendências, dados de requisitos	Requisitos orçamentários documentados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
5	Validate Requirements with Stakeholders	Validar os requisitos orçamentários com todas as partes interessadas.	Requisitos documentados	Requisitos validados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

Execute Budget Management Activities

Executar as atividades de gestão orçamentária conforme planejado é essencial para garantir que os recursos financeiros sejam utilizados de maneira eficiente e estratégica.

Este processo envolve a implementação dos planos orçamentários desenvolvidos, assegurando que todos os gastos sejam monitorados e controlados em conformidade com o orçamento aprovado.

Inclui a alocação de recursos para projetos específicos, a supervisão contínua das despesas e a realização de ajustes conforme necessário para lidar com mudanças nas prioridades ou nas condições econômicas.

A comunicação constante com todas as partes interessadas é crucial para assegurar a transparência e a responsabilidade financeira.

- PDCA focus: Do
- Periodicidade: Contínua

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Allocate Resources	Alocar recursos financeiros conforme o orçamento aprovado.	Plano orçamentário aprovado	Recursos alocados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Finance; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
2	Monitor Expenditures	Monitorar continuamente as despesas em relação ao orçamento.	Dados financeiros, plano orçamentário	Relatórios de monitoramento	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
3	Adjust Allocations	Realizar ajustes nas alocações conforme necessário para atender às mudanças.	Relatórios de monitoramento	Alocações ajustadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation

4	Communicate Financial Status	Comunicar o status financeiro e quaisquer ajustes para as partes interessadas.	Relatórios de monitoramento, ajustes	Status financeiro comunicado	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
5	Review Budget Performance	Revisar periodicamente o desempenho orçamentário e fazer recomendações.	Status financeiro, feedback de stakeholders	Relatório de desempenho orçamentário	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation

Monitor Budget Performance

Monitorar continuamente o desempenho orçamentário de TI é crucial para garantir que os gastos estejam alinhados com o orçamento aprovado e para identificar rapidamente quaisquer desvios.

Este processo envolve a coleta e análise de dados financeiros, a comparação dos gastos reais com as previsões orçamentárias e a identificação de áreas que necessitam de ajustes.

A utilização de indicadores-chave de desempenho (KPIs) permite uma avaliação objetiva e mensurável do desempenho financeiro, facilitando a tomada de decisões informadas.

A comunicação dos resultados do monitoramento para as partes interessadas é essencial para assegurar a transparência e o alinhamento com os objetivos estratégicos da organização.

- PDCA focus: Check
- Periodicidade: Mensal

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Define Budget KPIs	Definir indicadores-chave de desempenho para monitorar a gestão orçamentária.	Objetivos financeiros, benchmarks	KPIs definidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Finance; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
2	Collect Budget Data	Coletar dados de desempenho relacionados ao orçamento.	Ferramentas de monitoramento, relatórios financeiros	Dados orçamentários coletados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Finance; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
3	Analyze Budget Performance	Analisar os dados coletados para avaliar a eficácia da gestão orçamentária.	Dados orçamentários coletados	Análise de desempenho orçamentário	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Finance; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation

4	Identify Budget Discrepancies	Identificar possíveis discrepâncias e falhas no orçamento.	Análise de desempenho, relatórios de incidentes	Discrepâncias identificadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Finance; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
5	Report Budget Performance	Relatar o desempenho orçamentário para as partes interessadas.	Análise de desempenho orçamentário	Relatório de desempenho orçamentário	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

Review and Optimize Budget Processes

Revisar e otimizar continuamente os processos de gestão orçamentária com base nos resultados obtidos é essencial para assegurar a eficiência e a precisão das transações financeiras de TI.

Este processo envolve a análise dos dados de desempenho, a identificação de oportunidades de melhoria e a implementação de ajustes necessários nos sistemas e processos de gestão orçamentária.

A revisão deve considerar as melhores práticas do mercado e as lições aprendidas de ciclos anteriores para garantir que os processos estejam atualizados e eficazes.

A comunicação das melhorias implementadas é crucial para garantir a adesão e o entendimento por parte de todas as partes interessadas.

- PDCA focus: Act
- Periodicidade: Semestral

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Evaluate Budget Performance	Avaliar os resultados da gestão orçamentária com base em KPIs.	Relatórios de desempenho, KPIs	Relatório de avaliação orçamentária	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Finance; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
2	Identify Improvement Areas	Identificar áreas de melhoria nos processos de gestão orçamentária.	Relatório de avaliação orçamentária	Áreas de melhoria identificadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Finance; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
3	Develop Improvement Plan	Desenvolver um plano detalhado para melhorar os processos de gestão orçamentária.	Áreas de melhoria identificadas	Plano de melhoria desenvolvido	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Finance; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation

4	Implement Process Improvements	Implementar as melhorias conforme o plano desenvolvido.	Plano de melhoria desenvolvido	Melhorias implementadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Finance; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
5	Communicate Process Updates	Comunicar as atualizações dos processos de gestão orçamentária para as partes interessadas.	Melhorias implementadas	Atualizações comunicadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: Finance; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: Finance; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation