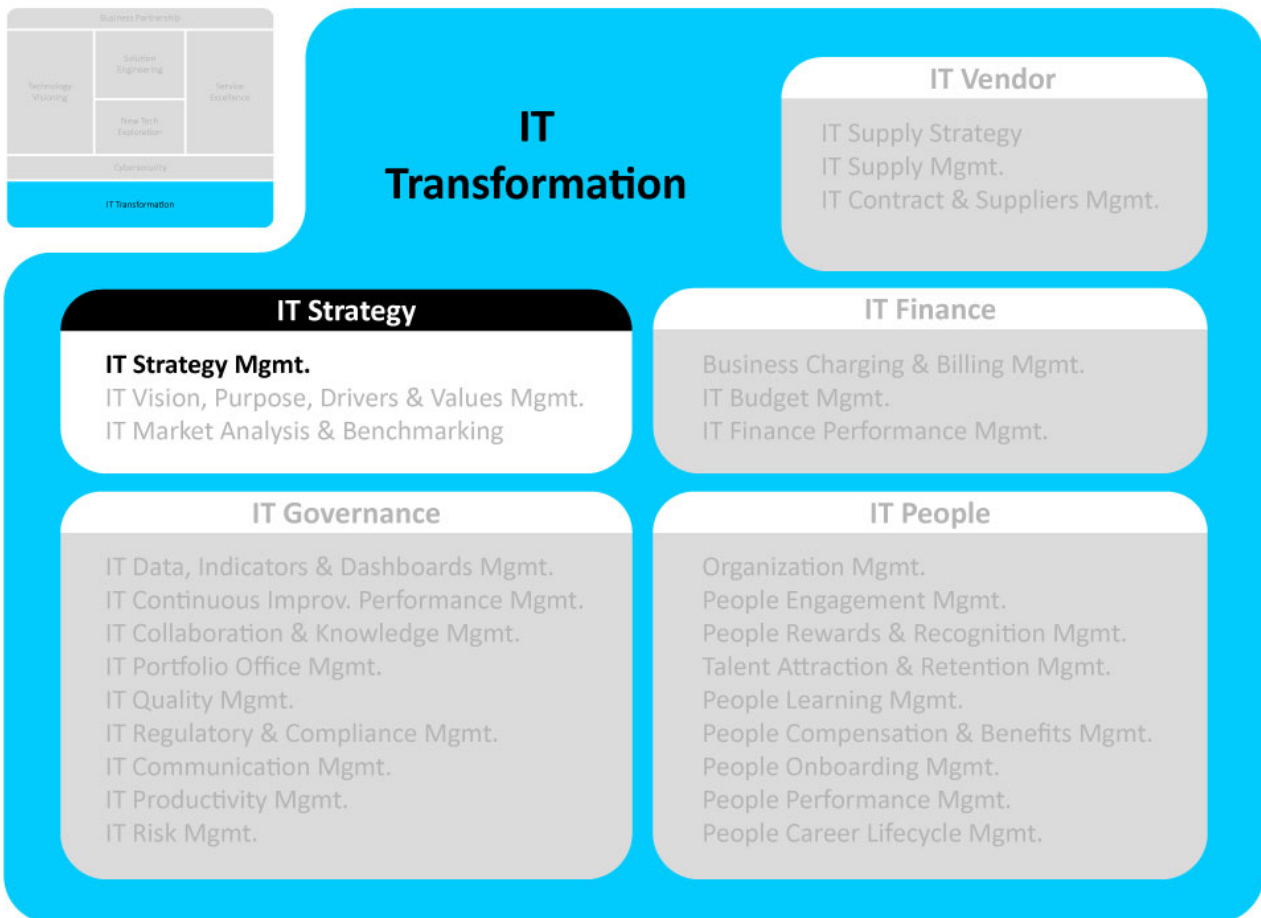




What IT needs to be ready

CIO Codex Asset & Capability Framework

CIO Codex IT Reference Model



A capability de IT Strategy Management, integrada na macro capability IT Strategy e na camada IT Transformation do CIO Codex Capability Framework, representa um elemento crucial para a transformação digital das organizações.

Esta capability é responsável por moldar o curso estratégico da Tecnologia da Informação, alinhando-a com as necessidades dinâmicas do mundo empresarial contemporâneo.

Os conceitos-chave que sustentam esta capability incluem o alinhamento estratégico, que assegura a consonância entre a estratégia de TI e os objetivos de negócio, a inovação tecnológica, que impulsiona a adoção de iniciativas tecnológicas estratégicas para fomentar a inovação e o crescimento organizacional, e a gestão de riscos, que

integra a consideração de riscos relacionados à TI como parte essencial da estratégia, fortalecendo a resiliência do negócio.

Entre as características fundamentais da IT Strategy Management, destacam-se a definição de metas e objetivos de TI a longo prazo alinhados com a visão da organização, a identificação e priorização de iniciativas tecnológicas estratégicas, a avaliação do impacto das decisões de TI nos resultados e crescimento empresarial, a implementação de estruturas de governança de TI para uma execução eficaz da estratégia, o uso de métricas e indicadores-chave de desempenho para monitoramento do progresso e a adaptabilidade da estratégia às mudanças de mercado e oportunidades tecnológicas emergentes.

O propósito principal da IT Strategy Management é desenvolver e gerenciar a estratégia de TI, assegurando o alinhamento desta com os objetivos gerais da empresa.

Isso inclui a definição de metas de longo prazo para a TI, identificação de iniciativas tecnológicas estratégicas e garantia de que os planos de TI sejam eficazes no apoio aos objetivos de negócio.

Essencialmente, essa capability é determinante para garantir que a TI seja um vetor de inovação e crescimento para a organização.

Os objetivos estratégicos da IT Strategy Management no contexto do CIO Codex Capability Framework incluem: o desenvolvimento de estratégias de TI que promovam a eficiência operacional, a identificação de oportunidades para a inovação tecnológica que possam criar novos produtos, serviços ou melhorias nos processos existentes, e a utilização da TI como um diferencial competitivo, implementando estratégias que permitam à organização superar seus concorrentes.

O impacto da IT Strategy Management na tecnologia é abrangente e multifacetado. Inclui a definição da infraestrutura de TI necessária para suportar as iniciativas estratégicas, o estabelecimento de diretrizes arquitetônicas para a coerência e integração dos sistemas de TI, a identificação de iniciativas estratégicas que envolvam o desenvolvimento ou a atualização de sistemas para que atendam eficazmente às necessidades de negócios, a definição de como a TI será operacionalizada para implementar a estratégia, incluindo a gestão de recursos humanos, processos e parcerias, e o impacto na cybersecurity, determinando os objetivos de segurança e a alocação de recursos para a proteção dos ativos tecnológicos.

Em resumo, a IT Strategy Management é uma capability de suma importância, atuando como um motor para o desenvolvimento e a implementação de estratégias de TI que não apenas alinhem com, mas também impulsionem os objetivos de negócio da

organização.

Sua influência estende-se por todas as facetas da tecnologia, desde a infraestrutura até a operacionalização da TI, desempenhando um papel central na transformação digital e no posicionamento competitivo da empresa no mercado.

Conceitos e Características

A capability de IT Strategy Management é uma peça fundamental na transformação digital das organizações, garantindo que a tecnologia seja uma força motriz para a inovação e o crescimento sustentável.

Ela desempenha um papel crucial ao moldar o curso estratégico da TI para atender às necessidades dinâmicas do mundo empresarial moderno.

Conceitos

- **Alinhamento Estratégico:** O alinhamento eficaz da estratégia de TI com os objetivos de negócio é o ponto central dessa capability, garantindo que a tecnologia seja um habilitador estratégico.
- **Inovação Tecnológica:** Promove a identificação e adoção de iniciativas tecnológicas estratégicas que impulsionam a inovação e o crescimento da organização.
- **Gestão de Riscos:** Considera a gestão dos riscos relacionados à TI como parte integrante da estratégia, garantindo a resiliência do negócio.

Características

- **Definição de Metas a Longo Prazo:** Estabelece metas e objetivos de TI a longo prazo que estão alinhados com a visão e os objetivos da organização.
- **Identificação de Iniciativas Estratégicas:** Identifica e prioriza iniciativas tecnológicas estratégicas que contribuirão para o sucesso do negócio.
- **Avaliação de Impacto nos Negócios:** Avalia como as decisões de TI afetam diretamente os resultados e o crescimento da empresa.
- **Governança de TI:** Implementa estruturas de governança de TI para

garantir a execução eficaz da estratégia e a gestão de recursos.

- **Métricas de Desempenho:** Utiliza métricas e indicadores-chave de desempenho para monitorar o progresso em direção às metas estratégicas.
- **Adaptabilidade:** A estratégia é adaptável às mudanças nas condições de mercado e às novas oportunidades tecnológicas.

Propósito e Objetivos

A IT Strategy Management é uma capability de extrema relevância para a organização, pois concentra-se no desenvolvimento e gestão da estratégia de Tecnologia da Informação.

Seu propósito primordial é alinhar a estratégia de TI com os objetivos gerais da empresa. Isso envolve a definição de metas a longo prazo para a TI, a identificação de iniciativas tecnológicas estratégicas e a garantia de que os planos de TI sejam eficazes em apoiar os objetivos de negócio.

Em última análise, essa capability é fundamental para assegurar que a TI seja um motor de inovação e crescimento para a organização.

Objetivos

Dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, a IT Strategy Management busca alcançar os seguintes objetivos:

- **Eficiência Operacional:** Desenvolver estratégias de TI que otimizem a utilização de recursos, resultando em processos mais eficientes e custos operacionais reduzidos.
- **Inovação:** Identificar oportunidades para a inovação tecnológica que possam criar novos produtos, serviços ou melhorias nos processos existentes.
- **Vantagem Competitiva:** Utilizar a TI como um diferencial competitivo, implementando estratégias que permitam à organização superar seus concorrentes.

Impacto na Tecnologia

A IT Strategy Management tem amplo impacto em diversas dimensões da tecnologia:

- **Infraestrutura:** Define a infraestrutura de TI necessária para suportar as iniciativas estratégicas, garantindo que os recursos estejam disponíveis quando e onde forem necessários.
- **Arquitetura:** Define as diretrizes arquitetônicas que devem ser seguidas para garantir a coerência e a integração dos sistemas de TI.
- **Sistemas:** Identifica iniciativas estratégicas que envolvem o desenvolvimento ou a atualização de sistemas, garantindo que eles atendam às necessidades de negócios de forma eficaz.
- **Modelo Operacional:** Define como a TI será operacionalizada para implementar a estratégia, incluindo a gestão de recursos humanos, processos e parcerias.
- **Cybersecurity:** A gestão da estratégia de TI impacta a segurança, pois determina os objetivos de segurança e alocação de recursos para a proteção dos ativos tecnológicos.

Roadmap de Implementação

A capability de IT Strategy Management desempenha um papel fundamental na transformação digital das organizações, capacitando-as a utilizar a tecnologia de forma estratégica para alcançar seus objetivos de negócios.

Para implementar essa capability com sucesso, é crucial seguir um roadmap estratégico alinhado com os princípios do CIO Codex Capability Framework.

Abaixo, as principais etapas desse roadmap:

- **Avaliação Inicial:** Realize uma análise detalhada do atual estado de estratégia de TI da organização. Identifique lacunas e áreas que requerem melhor alinhamento com os objetivos de negócios. Avalie a maturidade da estratégia de TI em relação às melhores práticas do setor.
- **Definição de Metas e Objetivos:** Colabore com as partes interessadas para definir metas de TI alinhadas com a visão e os objetivos da organização.

Estabeleça objetivos claros e mensuráveis que orientem a estratégia de TI.

- **Análise SWOT de TI:** Realize uma análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) específica para a área de TI. Identifique as forças internas da TI, fraquezas, oportunidades externas e ameaças que podem influenciar a estratégia.
- **Priorização de Iniciativas:** Identifique e priorize iniciativas estratégicas de TI que contribuirão para o sucesso do negócio. Leve em consideração a capacidade de implementação, o impacto nos negócios e a urgência.
- **Desenvolvimento da Estratégia:** Desenvolva uma estratégia de TI abrangente que inclua metas, objetivos, planos de ação e indicadores-chave de desempenho (KPIs). Garanta que a estratégia esteja alinhada com a missão e a visão da organização.
- **Comunicação e Engajamento:** Comunique a estratégia de TI de forma eficaz para todas as partes interessadas. Envolve as equipes de TI e as partes interessadas de negócios na implementação da estratégia.
- **Governança de TI:** Estabeleça uma estrutura de governança de TI que supervisione a execução da estratégia e a alocação de recursos. Garanta que os processos de tomada de decisão estejam alinhados com a estratégia.
- **Implementação e Execução:** Inicie a implementação das iniciativas estratégicas de TI de acordo com o plano definido. Monitore o progresso e ajuste a estratégia conforme necessário para lidar com mudanças nas condições de mercado.
- **Avaliação de Impacto nos Negócios:** Avalie continuamente como as decisões de TI afetam diretamente os resultados e o crescimento da organização. Faça ajustes com base nas descobertas para otimizar o impacto nos negócios.
- **Aprendizado Contínuo e Melhoria:** Promova uma cultura de aprendizado contínuo, incentivando a equipe de TI a adquirir novos conhecimentos e habilidades. Realize avaliações regulares da estratégia para identificar áreas de melhoria.
- **Acompanhamento e Relatórios:** Estabeleça um sistema de monitoramento contínuo que forneça informações atualizadas sobre o progresso da estratégia. Prepare relatórios regulares para as partes interessadas que destaquem o desempenho em relação aos KPIs e metas.

A implementação eficaz da IT Strategy Management é essencial para garantir que a tecnologia seja um motor de inovação e crescimento sustentável para a organização.

Através dessa capability, a eficiência operacional é aprimorada, a inovação é promovida e a vantagem competitiva é mantida, permitindo que a TI cumpra seu papel como um habilitador estratégico no mundo empresarial moderno.

Melhores Práticas de Mercado

No contexto do CIO Codex Capability Framework, a capability de IT Strategy Management é crucial para moldar a estratégia de Tecnologia da Informação de uma organização, alinhando-a com os objetivos de negócio e promovendo a inovação tecnológica.

A aplicação das melhores práticas de mercado é fundamental para o sucesso dessa capability e para garantir que a TI seja uma força motriz para o crescimento e a transformação sustentável.

A seguir, as principais melhores práticas de mercado nesse domínio:

- **Alinhamento Estratégico:** Garanta que a estratégia de TI esteja alinhada de forma estreita e eficaz com os objetivos de negócio da organização. Isso envolve uma compreensão profunda dos desafios e oportunidades do setor em que a empresa atua.
- **Análise de Cenários:** Realize análises de cenários detalhadas para identificar tendências tecnológicas emergentes, mudanças no mercado e possíveis impactos nos objetivos estratégicos da TI.
- **Governança de TI Sólida:** Implemente uma estrutura de governança de TI sólida que assegure a tomada de decisões alinhadas com a estratégia, bem como a gestão eficaz dos recursos de TI.
- **Priorização de Investimentos:** Desenvolva um processo rigoroso de priorização de investimentos em TI, focando em iniciativas que proporcionem o máximo valor para o negócio.
- **Métricas de Desempenho:** Utilize métricas e indicadores-chave de desempenho (KPIs) para monitorar o progresso em direção aos objetivos estratégicos de TI. Isso permite ajustes contínuos com base em dados reais.

- **Parcerias Estratégicas:** Estabeleça parcerias estratégicas com fornecedores de tecnologia e outras organizações que possam contribuir para a realização dos objetivos de TI.
- **Resiliência Cibernética:** Integre considerações de segurança cibernética na estratégia de TI, garantindo que os riscos sejam identificados e mitigados de forma proativa.
- **Gestão de Talentos:** Atraia e retenha talentos de TI qualificados, alinhados com a visão estratégica da organização. O desenvolvimento de habilidades internas é fundamental.
- **Inovação Contínua:** Promova uma cultura de inovação, incentivando a experimentação e a adoção de tecnologias emergentes que possam impulsionar a inovação nos negócios.
- **Avaliação de Impacto nos Negócios:** Avalie continuamente como as decisões de TI afetam diretamente os resultados e o crescimento da empresa, demonstrando o valor da TI para os stakeholders.
- **Flexibilidade Estratégica:** Mantenha a estratégia de TI adaptável às mudanças nas condições de mercado e às novas oportunidades tecnológicas, permitindo ajustes ágeis quando necessário.

A implementação dessas melhores práticas de mercado em IT Strategy Management é essencial para que a TI se torne um orientador estratégico para a organização, promovendo a eficiência operacional, a inovação e a vantagem competitiva.

Essas práticas também contribuem para garantir que a estratégia de TI seja flexível e resiliente diante das constantes mudanças no ambiente de negócios e na tecnologia.

Desafios Atuais

A Capability de IT Strategy Management desempenha um papel crucial na transformação digital das organizações, moldando a estratégia de TI para alinhar-se às necessidades dinâmicas do mundo empresarial moderno.

No entanto, ao adotar e integrar essa capability em seus processos de negócios e operações de TI, as organizações enfrentam diversos desafios atuais de mercado, seguindo as melhores práticas do setor.

Aqui, os principais desafios que as organizações enfrentam no contexto do CIO Codex

Capability Framework:

- **Alinhamento Estratégico Eficiente:** Garantir o alinhamento estratégico eficiente da TI com os objetivos de negócios é um desafio contínuo. As mudanças nas prioridades de negócios podem afetar a estratégia de TI.
- **Rápida Evolução Tecnológica:** A rápida evolução das tecnologias digitais requer que as organizações estejam constantemente atualizadas sobre as tendências e adotem tecnologias emergentes de forma estratégica.
- **Gestão de Riscos de TI:** A gestão de riscos de TI é fundamental, considerando as ameaças crescentes à segurança cibernética e a necessidade de proteger os ativos de informação.
- **Integração de Sistemas Legacy:** Muitas organizações possuem sistemas legacy que precisam ser integrados à estratégia digital, o que pode ser complexo e caro.
- **Definição de Prioridades:** Identificar e priorizar as iniciativas de TI mais críticas para o sucesso dos negócios é um desafio, especialmente quando os recursos são limitados.
- **Cultura de Inovação:** Fomentar uma cultura de inovação dentro da TI e da organização como um todo pode ser um desafio cultural.
- **Governança Efetiva de TI:** Implementar uma governança efetiva de TI é fundamental para garantir a execução bem-sucedida da estratégia, mas pode encontrar resistência em organizações complexas.
- **Gestão de Talentos em TI:** Atração e retenção de talentos em TI são desafios constantes, especialmente em um mercado competitivo.
- **Métricas de Desempenho Relevantes:** Definir e acompanhar métricas de desempenho relevantes que demonstrem o valor da TI para os negócios é um desafio constante.
- **Adaptabilidade e Flexibilidade:** A estratégia de TI deve ser adaptável a mudanças nas condições de mercado e novas oportunidades tecnológicas, o que exige flexibilidade.

Esses desafios refletem a complexidade da gestão estratégica de TI no ambiente empresarial atual.

Superá-los requer um foco contínuo na inovação, no alinhamento com os objetivos de negócios e na adaptação às mudanças tecnológicas em um mundo cada vez mais digital.

A IT Strategy Management é essencial para garantir que a TI seja um facilitador estratégico e um impulsionador da inovação nas organizações.

Tendências para o Futuro

A capability de IT Strategy Management, integrante da macro capability IT Strategy e da camada IT Transformation, desempenha um papel fundamental na orientação das estratégias de tecnologia da informação para o sucesso das organizações na era da transformação digital.

Para compreender as tendências que moldarão seu desenvolvimento futuro, é essencial analisar as expectativas do mercado e as inovações emergentes.

Abaixo, as principais tendências futuras no contexto do CIO Codex Capability Framework:

- **Estratégias de Nuvem Híbrida:** A crescente adoção de ambientes de nuvem híbrida exigirá estratégias específicas para garantir a eficácia das operações e a segurança dos dados.
- **IA e Machine Learning na Estratégia de TI:** A incorporação de IA e machine learning nas estratégias de TI permitirá uma tomada de decisão mais inteligente e a automação de tarefas repetitivas.
- **Estratégias de Cibersegurança Avançadas:** A evolução das ameaças cibernéticas exigirá estratégias de cibersegurança cada vez mais sofisticadas e proativas.
- **Estratégias para IoT e Edge Computing:** O crescimento da Internet das Coisas (IoT) e da computação de borda (Edge Computing) exigirá estratégias específicas para gerenciar volumes massivos de dados e dispositivos interconectados.
- **Abordagem Zero Trust:** A abordagem Zero Trust será incorporada às estratégias de TI, reforçando a segurança ao considerar todas as conexões como potencialmente não confiáveis.
- **Estratégias de Digitalização de Processos:** A digitalização de processos de negócios será prioridade, exigindo estratégias que garantam a eficiência e a integração de sistemas.
- **Estratégias de Dados e Analytics:** O uso estratégico de dados e análises se

tornará crucial para obter insights valiosos e tomar decisões informadas.

- **Sustentabilidade e TI Verde:** A consideração de práticas de TI sustentáveis se tornará parte integrante das estratégias, visando a redução do impacto ambiental.
- **Estratégias de Resiliência Digital:** O planejamento de resiliência digital será essencial para garantir a continuidade dos negócios em face de interrupções e desastres.
- **Estratégias de Parcerias Estratégicas:** A busca por parcerias estratégicas com fornecedores de tecnologia e startups inovadoras será uma tendência para impulsionar a inovação e a competitividade.

Essas tendências refletem a constante evolução do cenário tecnológico e a necessidade de adaptação das estratégias de TI para acompanhar as mudanças.

A IT Strategy Management desempenha um papel vital ao guiar as organizações na definição de suas estratégias de TI, garantindo que estejam alinhadas com os objetivos de negócio e prontas para enfrentar os desafios e oportunidades do futuro.

KPIs Usuais

A capability de IT Strategy Management desempenha um papel essencial na transformação digital das organizações, garantindo que a tecnologia seja uma força motriz para a inovação e o crescimento sustentável.

Para avaliar adequadamente o desempenho dessa capability, é crucial acompanhar uma série de KPIs usuais que oferecem insights sobre a gestão da estratégia de TI e sua contribuição para os objetivos de negócio.

Abaixo, uma lista dos principais KPIs usualmente utilizados no mercado dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework:

- **Alinhamento Estratégico (Strategic Alignment):** Mede o grau de alinhamento entre a estratégia de TI e os objetivos gerais de negócio, garantindo que a TI seja um habilitador estratégico.
- **Taxa de Inovação Tecnológica (Technological Innovation Rate):** Avalia a frequência com que iniciativas tecnológicas estratégicas são identificadas e adotadas para impulsionar a inovação organizacional.

- **Eficiência Operacional (Operational Efficiency):** Monitora a otimização do uso de recursos de TI, resultando em processos mais eficientes e custos operacionais reduzidos.
- **Taxa de Identificação de Iniciativas Estratégicas (Strategic Initiative Identification Rate):** Indica a capacidade de identificar e priorizar iniciativas tecnológicas estratégicas que contribuirão para o sucesso do negócio.
- **Impacto nos Resultados de Negócio (Business Impact):** Avalia como as decisões de TI afetam diretamente os resultados e o crescimento da empresa.
- **Governança de TI (IT Governance):** Mede a eficácia das estruturas de governança de TI em garantir a execução eficaz da estratégia e a gestão de recursos.
- **Métricas de Desempenho (Performance Metrics):** Utiliza métricas e indicadores-chave de desempenho para monitorar o progresso em direção às metas estratégicas de TI.
- **Taxa de Adoção de Inovações (Innovation Adoption Rate):** Avalia a rapidez com que a organização adota novas tecnologias e práticas inovadoras.
- **Taxa de Satisfação dos Stakeholders (Stakeholder Satisfaction Rate):** Mede o nível de satisfação dos stakeholders com a estratégia de TI e suas entregas.
- **Taxa de Cumprimento de Metas de TI a Longo Prazo (Long-Term IT Goals Achievement Rate):** Avalia a realização das metas de TI a longo prazo que estão alinhadas com a visão e os objetivos da organização.
- **Taxa de Resiliência da Estratégia de TI (IT Strategy Resilience Rate):** Indica a capacidade da estratégia de TI de se adaptar a mudanças nas condições de mercado e às novas oportunidades tecnológicas.
- **Taxa de Diferenciação Tecnológica (Technological Differentiation Rate):** Avalia o grau em que a TI é usada como um diferencial competitivo, permitindo à organização superar seus concorrentes.
- **Taxa de Avaliação de Impacto em Riscos (Impact on Risk Assessment Rate):** Mede como a gestão da estratégia de TI considera e aborda os riscos relacionados à tecnologia.
- **Taxa de Execução Efetiva da Estratégia (Effective Strategy Execution Rate):** Avalia a capacidade de executar efetivamente a estratégia de TI planejada.
- **Taxa de Adaptação às Mudanças de Negócio (Business Change Adaptation**

Rate): Indica como a estratégia de TI se adapta às mudanças nos objetivos e nas operações de negócio.

Esses KPIs desempenham um papel fundamental na avaliação do desempenho da IT Strategy Management.

Eles permitem que as organizações monitorem e melhorem continuamente a gestão da estratégia de TI, garantindo que a TI seja eficaz em apoiar os objetivos de negócio e impulsionar a inovação e o crescimento.

A medição consistente desses indicadores é essencial para assegurar que a TI seja um motor de inovação e crescimento sustentável para a organização.

Exemplos de OKRs

A capability de IT Strategy Management na macro capability IT Strategy da camada IT Transformation desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e na gestão da estratégia de TI, garantindo que ela esteja alinhada com os objetivos gerais da empresa.

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

Definição de Metas de TI a Longo Prazo Alinhadas com o Negócio

Objetivo: Estabelecer metas estratégicas de TI que estejam alinhadas com os objetivos de negócio a longo prazo.

- KR1: Realizar análises de alinhamento entre as metas de TI e os objetivos de negócio.
- KR2: Definir metas específicas de TI que contribuam para o crescimento e inovação da empresa.
- KR3: Garantir que as metas de TI sejam comunicadas de forma clara e compreensível para todas as partes interessadas.

Identificação de Iniciativas Tecnológicas Estratégicas

Objetivo: Identificar e priorizar iniciativas tecnológicas que impulsionem a

inovação e o crescimento da organização.

- KR1: Realizar análises de mercado e tendências tecnológicas.
- KR2: Identificar oportunidades de investimento em tecnologias emergentes.
- KR3: Priorizar iniciativas com base em seu impacto estratégico e no retorno sobre o investimento (ROI) esperado.

Alinhamento dos Planos de TI com Metas de Negócio

Objetivo: Garantir que os planos de TI estejam alinhados com as metas de negócio e apoiem eficazmente sua realização.

- KR1: Integrar as metas de TI nos planos estratégicos da empresa.
- KR2: Desenvolver roadmaps de TI que detalhem as iniciativas necessárias para atingir as metas de negócio.
- KR3: Estabelecer métricas e indicadores-chave de desempenho (KPIs) para monitorar o progresso em direção às metas de negócio.

Inovação e Crescimento Impulsionados pela TI

Objetivo: Assegurar que a TI seja um motor de inovação e crescimento para a organização.

- KR1: Promover a cultura de inovação dentro da equipe de TI.
- KR2: Identificar oportunidades de otimização de processos e eficiência por meio de soluções tecnológicas.
- KR3: Medir o impacto das iniciativas de TI no crescimento dos negócios, como aumento de receita ou participação de mercado.

Monitoramento e Avaliação Contínuos da Estratégia de TI

Objetivo: Realizar monitoramento contínuo e avaliações periódicas da estratégia de TI para garantir sua eficácia.

- KR1: Estabelecer processos de revisão estratégica regularmente.
- KR2: Coletar feedback das partes interessadas sobre a eficácia das

iniciativas de TI.

- KR3: Realizar ajustes na estratégia de TI com base em aprendizados e mudanças no ambiente de negócio.

Através desses OKRs, a capability de IT Strategy Management busca garantir que a estratégia de TI esteja alinhada com os objetivos gerais da empresa, promovendo a inovação, o crescimento e a eficácia dos planos de TI.

Isso é essencial para que a TI desempenhe um papel estratégico como um motor de inovação e suporte aos objetivos de negócio da organização.

Critérios para Avaliação de Maturidade

A capability IT Strategy Management, inserida na macro capability IT Strategy e na camada IT Transformation, desempenha um papel crucial na definição e gestão da estratégia de TI, assegurando seu alinhamento com os objetivos gerais da empresa.

A avaliação de sua maturidade é essencial para garantir que a TI seja um motor de inovação e crescimento para a organização.

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

Nível de Maturidade Inexistente

- Não há estratégia formal de TI ou seu papel na empresa é desconhecido.
- Ausência de metas a longo prazo para a TI.
- Falta de identificação de iniciativas tecnológicas estratégicas.
- Não há alinhamento entre os planos de TI e os objetivos de negócio.
- Nenhum processo de monitoramento ou avaliação da estratégia de TI.

Nível de Maturidade Inicial

- Estratégia de TI em desenvolvimento, mas não formalizada.
- Metas de longo prazo para a TI estão começando a ser definidas.
- Identificação inicial de iniciativas tecnológicas estratégicas.

- Início do alinhamento entre os planos de TI e os objetivos de negócio.
- Monitoramento esporádico da eficácia da estratégia de TI.

Nível de Maturidade Definido

- Estratégia de TI formalizada e documentada.
- Metas a longo prazo para a TI estão claramente definidas e comunicadas.
- Identificação e priorização de iniciativas tecnológicas estratégicas.
- Alinhamento estabelecido entre os planos de TI e os objetivos de negócio.
- Processos definidos para monitorar e avaliar a eficácia da estratégia de TI.

Nível de Maturidade Gerenciado

- Estratégia de TI altamente eficaz e eficiente, constantemente revisada e atualizada.
- Metas de longo prazo para a TI são revisadas regularmente e ajustadas conforme necessário.
- Identificação proativa de iniciativas tecnológicas estratégicas.
- Alinhamento dinâmico entre os planos de TI e os objetivos de negócio, com ajustes ágeis.
- Monitoramento constante e análise de métricas para avaliar e melhorar a eficácia da estratégia de TI.

Nível de Maturidade Otimizado

- Estratégia de TI altamente otimizada e integrada com outras áreas da empresa.
- Metas de longo prazo para a TI são baseadas em análises preditivas e em inteligência de negócios.
- Identificação e implementação proativa de iniciativas tecnológicas estratégicas alinhadas à inovação.
- Alinhamento contínuo e orquestrado entre os planos de TI e os objetivos de negócio.

- Monitoramento avançado e análise de dados em tempo real para adaptar e otimizar constantemente a estratégia de TI.

A avaliação de maturidade da capability IT Strategy Management é essencial para assegurar que a estratégia de TI seja robusta, adaptável e alinhada com a evolução dos objetivos de negócio.

À medida que a maturidade aumenta, a TI se torna um ativo estratégico para impulsionar a inovação e o crescimento da organização, garantindo um papel central no sucesso empresarial.

Convergência com Frameworks de Mercado

A capability IT Strategy Management, integrante da macro capability IT Strategy e da camada IT Transformation, é crucial para o desenvolvimento e gestão de estratégias de TI alinhadas com os objetivos corporativos.

Esta capability engloba a definição de metas de longo prazo para a TI, a identificação de iniciativas tecnológicas estratégicas, e a garantia de que os planos de TI suportem de forma eficaz as metas de negócio.

Sua relevância é destacada na promoção da TI como um catalisador de inovação e crescimento organizacional.

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:** O COBIT, focado na governança de TI, tem uma alta convergência com IT Strategy Management. A capability suporta o COBIT ao alinhar estrategicamente as iniciativas de TI com os objetivos de negócio e ao garantir a governança eficaz de recursos de TI.

ITIL

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: O ITIL, orientado para a gestão de serviços de TI, se beneficia da IT Strategy Management, especialmente na definição de estratégias de serviços que se alinham com as metas organizacionais.

SAFe

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: Em ambientes ágeis como o SAFe, IT Strategy Management facilita a integração de iniciativas ágeis com as estratégias de negócios e de TI, promovendo a adoção de práticas ágeis alinhadas com os objetivos estratégicos.

PMI

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: O PMI, com seu enfoque na gestão de projetos, é complementado pela IT Strategy Management no planejamento estratégico de projetos de TI, alinhando-os com as metas organizacionais.

CMMI

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: O CMMI, que visa a melhoria de processos, encontra na IT Strategy Management um apoio para a integração de práticas de melhoria com as estratégias de TI.

TOGAF

- Nível de Convergência: Alto
- Racional: A arquitetura empresarial do TOGAF é profundamente

influenciada pela IT Strategy Management, que fornece direção estratégica para a arquitetura de TI e seu alinhamento com os objetivos de negócio.

DevOps SRE

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** IT Strategy Management influencia a implementação de práticas DevOps SRE ao garantir que as estratégias de TI incluam considerações sobre operações e desenvolvimento ágil.

NIST

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** O NIST, com suas diretrizes de segurança cibernética, se beneficia da IT Strategy Management ao integrar considerações de segurança nas estratégias de TI.

Six Sigma

- **Nível de Convergência:** Baixo
- **Racional:** Six Sigma, focado em qualidade e eficiência, tem uma convergência limitada com IT Strategy Management, mas pode se beneficiar do alinhamento estratégico para a melhoria de processos.

Lean IT

- **Nível de Convergência:** Baixo
- **Racional:** Lean IT, que visa eficiência e eliminação de desperdícios, interage indiretamente com IT Strategy Management, pois esta pode orientar a implementação de estratégias Lean dentro da TI.

Em síntese, IT Strategy Management desempenha um papel vital no alinhamento das

metas de TI com os objetivos corporativos, influenciando o sucesso e a eficiência das operações de TI.

KPIs relevantes incluem a eficácia na implementação de estratégias de TI, o alinhamento de projetos de TI com objetivos estratégicos, e o impacto das iniciativas de TI no crescimento e inovação do negócio.

Esta capability é essencial para assegurar que a TI atue como um motor de inovação e crescimento, adaptando-se continuamente às mudanças no ambiente de negócios e tecnologia.

Processos e Atividades

Develop IT Strategy Plans

Desenvolver planos detalhados para a gestão da estratégia de TI é um processo essencial para assegurar que a tecnologia da informação esteja alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

Este processo envolve a análise das tendências de mercado, benchmarking com concorrentes e a avaliação das necessidades internas da empresa.

Através de um estudo detalhado, são identificadas as iniciativas estratégicas de TI que irão suportar os objetivos de negócio.

Em seguida, são definidos os objetivos de longo prazo, estabelecendo metas claras e mensuráveis.

O plano de TI deve incluir uma análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) para garantir uma visão abrangente do ambiente interno e externo.

Além disso, deve contemplar um roadmap com as etapas necessárias para a implementação das iniciativas estratégicas, incluindo a alocação de recursos, cronogramas e indicadores de desempenho para monitorar o progresso.

A comunicação e o alinhamento com as principais partes interessadas são cruciais para garantir a adesão e o suporte ao plano estratégico.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Anual

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Conduct Market Analysis	Realizar análise de mercado para identificar tendências e benchmarks.	Dados de mercado, relatórios de benchmarking	Relatório de análise de mercado	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
2	Assess Internal Needs	Avaliar as necessidades internas da empresa em relação à TI.	Feedback interno, análises de necessidades	Relatório de necessidades internas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
3	Define Long-term Objectives	Definir objetivos de longo prazo para a TI, alinhados com os objetivos da organização.	Relatório de análise de mercado, relatório de necessidades	Objetivos de longo prazo definidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation

4	Develop SWOT Analysis	Desenvolver uma análise SWOT para avaliar o ambiente interno e externo.	Dados de mercado, feedback interno	Análise SWOT	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
5	Create Strategic Roadmap	Criar um roadmap estratégico com etapas, recursos e cronogramas necessários para implementação.	Objetivos de longo prazo definidos, análise SWOT	Roadmap estratégico criado	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

Identify Strategic Objectives

A identificação dos objetivos estratégicos da TI é um processo crítico para garantir que a área de tecnologia esteja direcionada para suportar os objetivos de negócio da organização.

Este processo envolve a definição clara de metas que a TI deve atingir para contribuir com o sucesso da empresa.

Inicialmente, são realizadas sessões de planejamento estratégico com os principais stakeholders para alinhar as expectativas e identificar as áreas prioritárias.

Em seguida, são estabelecidos os objetivos estratégicos de TI, que devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e com prazos definidos (SMART).

Estes objetivos devem abranger aspectos como inovação tecnológica, eficiência operacional, segurança cibernética e suporte ao crescimento do negócio.

A comunicação desses objetivos para toda a organização é essencial para garantir que todos os níveis estejam alinhados e comprometidos com a estratégia definida.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Anual

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Conduct Strategic Planning Sessions	Realizar sessões de planejamento estratégico com os principais stakeholders.	Dados de mercado, feedback dos stakeholders	Relatório de planejamento estratégico	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
2	Align Expectations	Alinhar expectativas e identificar áreas prioritárias para a TI.	Feedback dos stakeholders	Áreas prioritárias identificadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
3	Define SMART Objectives	Definir objetivos estratégicos SMART (específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e com prazo).	Relatório de planejamento estratégico	Objetivos estratégicos SMART definidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation

4	Communicate Objectives	Comunicar os objetivos estratégicos para toda a organização.	Objetivos estratégicos SMART definidos	Objetivos estratégicos comunicados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation
5	Establish Monitoring Framework	Estabelecer um framework de monitoramento para acompanhar o progresso dos objetivos estratégicos.	Objetivos estratégicos comunicados	Framework de monitoramento estabelecido	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

Implement IT Strategic Initiatives

A implementação das iniciativas estratégicas de TI conforme planejado é um processo que assegura a execução das estratégias definidas, traduzindo-as em ações concretas.

Este processo envolve a alocação de recursos necessários, o estabelecimento de equipes de projeto e a definição de cronogramas detalhados.

É essencial realizar uma comunicação clara das iniciativas para todas as partes interessadas, assegurando que todos estejam alinhados com os objetivos e as expectativas.

Durante a execução das iniciativas, a gestão de projetos eficaz deve ser aplicada para monitorar o progresso, identificar e resolver problemas, e garantir que os projetos sejam entregues dentro do prazo e orçamento previstos.

A integração contínua com as áreas de negócio é fundamental para assegurar que as iniciativas de TI estejam alinhadas com as necessidades e objetivos estratégicos da organização.

- PDCA focus: Do
- Periodicidade: Contínua

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Allocate Resources	Alocar os recursos necessários para a execução das iniciativas estratégicas de TI.	Plano estratégico de TI	Recursos alocados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
2	Establish Project Teams	Estabelecer equipes de projeto para gerenciar e executar as iniciativas estratégicas.	Recursos alocados	Equipes de projeto estabelecidas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
3	Define Detailed Timelines	Definir cronogramas detalhados para a execução das iniciativas.	Equipes de projeto estabelecidas	Cronogramas detalhados definidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation

4	Execute Projects	Executar os projetos conforme planejado, aplicando gestão de projetos eficaz.	Cronogramas detalhados definidos	Projetos executados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
5	Integrate with Business	Integrar continuamente com as áreas de negócio para assegurar alinhamento estratégico.	Projetos executados	Integração com negócios mantida	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation

Monitor Strategic Execution

O monitoramento contínuo da execução da estratégia de TI é essencial para assegurar que os objetivos estratégicos sejam alcançados de maneira eficaz e eficiente.

Este processo envolve a utilização de métricas de desempenho e indicadores-chave (KPIs) para avaliar o progresso das iniciativas estratégicas.

A coleta e análise de dados são realizadas regularmente para identificar desvios e áreas de melhoria.

Relatórios de progresso são gerados e revisados em reuniões periódicas com as principais partes interessadas.

Este monitoramento contínuo permite ajustes proativos no planejamento e execução das iniciativas, garantindo que os recursos sejam utilizados de forma otimizada e que os objetivos estratégicos sejam atingidos conforme planejado.

- PDCA focus: Check

▪ Periodicidade: Mensal

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Define Performance Metrics	Definir métricas de desempenho e KPIs para monitorar a execução da estratégia de TI.	Plano estratégico de TI	Métricas de desempenho definidas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
2	Collect Performance Data	Coletar dados de desempenho regularmente para avaliar o progresso das iniciativas.	Métricas de desempenho definidas	Dados de desempenho coletados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
3	Analyze Performance Metrics	Analisar métricas de desempenho para identificar desvios e áreas de melhoria.	Dados de desempenho coletados	Relatórios de análise de desempenho	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation

4	Generate Progress Reports	Gerar relatórios de progresso para revisão em reuniões periódicas.	Relatórios de análise de desempenho	Relatórios de progresso gerados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
5	Review Progress with Stakeholders	Revisar o progresso com as principais partes interessadas em reuniões periódicas.	Relatórios de progresso gerados	Progresso revisado e feedback obtido	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation

Review and Update IT Strategy

A revisão e atualização contínua da estratégia de TI são fundamentais para manter a relevância e eficácia da tecnologia no suporte aos objetivos de negócio.

Este processo envolve a análise dos resultados obtidos, o feedback das partes interessadas e a avaliação das mudanças no ambiente de negócios e tecnológico.

Com base nessa análise, a estratégia de TI é ajustada para refletir novas prioridades, oportunidades e desafios.

Este processo garante que a estratégia de TI permaneça alinhada com a evolução das metas organizacionais e com as mudanças no mercado.

A comunicação das atualizações da estratégia é essencial para assegurar que todos os stakeholders estejam cientes e comprometidos com as novas direções estratégicas.

- PDCA focus: Act
- Periodicidade: Semestral

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Analyze Strategic Outcomes	Analisar os resultados estratégicos obtidos e coletar feedback das partes interessadas.	Relatórios de progresso, feedback dos stakeholders	Análise de resultados e feedback coletado	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
2	Identify Strategic Adjustments	Identificar ajustes estratégicos necessários com base na análise de resultados e feedback.	Análise de resultados e feedback coletado	Lista de ajustes estratégicos identificados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
3	Update IT Strategy Plans	Atualizar os planos de estratégia de TI para incorporar os ajustes identificados.	Lista de ajustes estratégicos identificados	Planos de estratégia de TI atualizados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Architecture & Technology Visioning; Executer: IT Governance & Transformation

4	Communicate Strategy Updates	Comunicar as atualizações da estratégia de TI para todas as partes interessadas.	Planos de estratégia de TI atualizados	Estratégia de TI atualizada comunicada	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
5	Implement Strategic Adjustments	Implementar os ajustes estratégicos conforme atualizado nos planos.	Estratégia de TI atualizada comunicada	Ajustes estratégicos implementados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas; Informed: All areas	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: All areas; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation