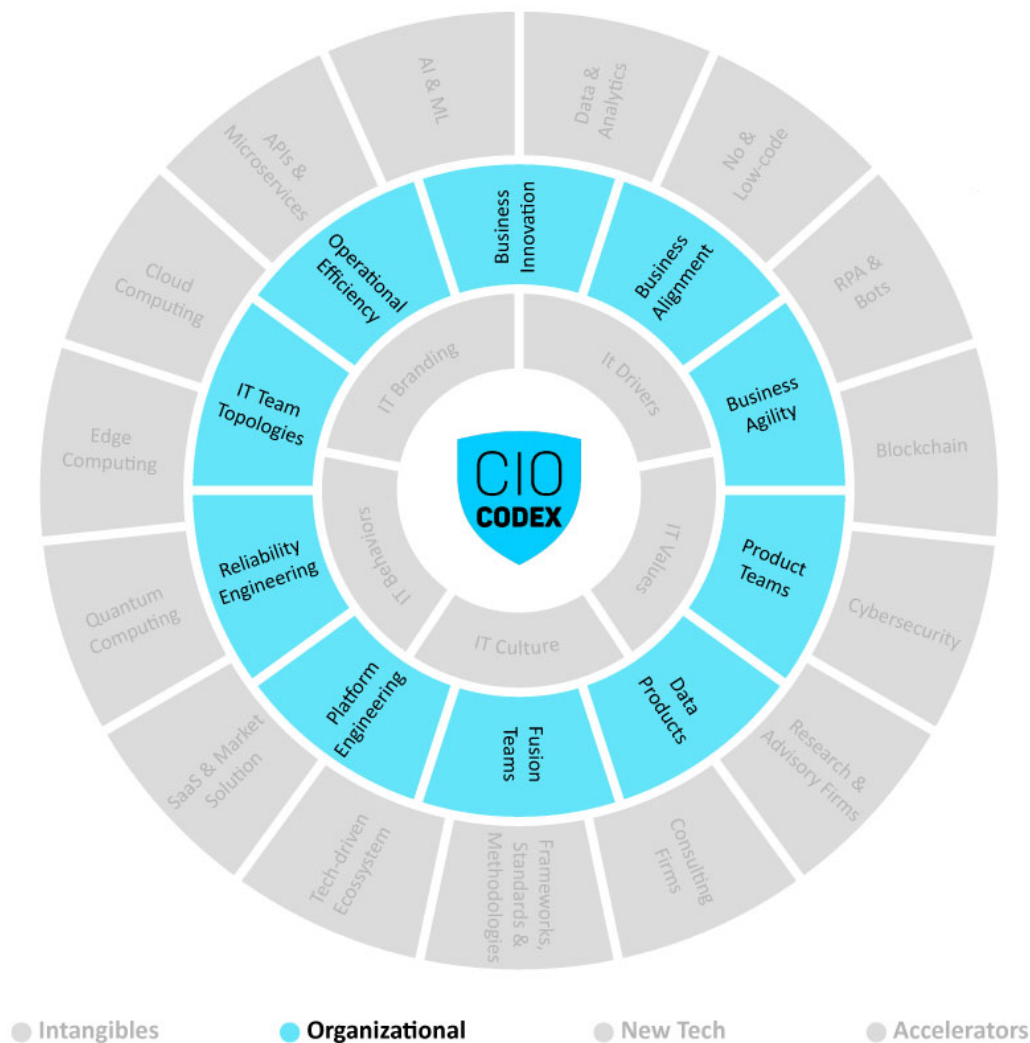




How IT can be successful

CIO Codex Agenda Framework



A camada Organizational no CIO Codex Agenda Framework representa um aspecto crucial na gestão de TI, atuando como um alicerce para a integração harmoniosa dos componentes tecnológicos e humanos na estrutura organizacional de uma empresa.

Esta camada vai além da mera execução de tarefas técnicas, ela é a espinha dorsal que sustenta como a TI opera, se comunica, e interage tanto internamente quanto em relação ao resto da organização.

No centro da camada Organizational encontra-se o IT Operating Model, que é também abordado no conteúdo que trata desse tema dentro do capítulo “O que uma IT precisa para estar pronta para o futuro”, especificamente como uma das camadas de ativos.

Este modelo não é estático, uma vez que precise ser dinâmico e evolutivo, refletindo as mudanças contínuas no ambiente de negócios e tecnológico.

Este modelo é a representação concreta de como a TI se alinha estrategicamente com o negócio, assegurando que as operações diárias e as estratégias de longo prazo estejam sincronizadas com os objetivos gerais da empresa.

De forma macro, o IT Operating Model abrange diversos aspectos críticos, como:

- **Orquestração dos Processos:** Define como os processos de TI são estruturados, gerenciados e otimizados para eficiência e eficácia. Isso inclui desde o desenvolvimento de software até a gestão de serviços de TI, passando pela manutenção de infraestrutura e suporte.
- **Alinhamento Organizacional:** Este aspecto é sobre alinhar a TI com as estratégias e metas empresariais. A TI deve ser vista não como um centro de custo, mas como um motor de inovação e crescimento para o negócio.
- **Governança:** A governança em TI envolve estabelecer frameworks e práticas que asseguram que as decisões de TI estejam alinhadas com a estratégia empresarial e cumpram com regulamentos e padrões da indústria.

Essa camada é, portanto, mais do que uma simples estrutura operacional, sendo um o reflexo de como a TI se integra e contribui para a estratégia geral da empresa.

É um equilíbrio entre manter as operações do dia a dia e ao mesmo tempo ser um participante ativo na jornada estratégica da organização.

Este equilíbrio é alcançado através de um modelo operacional bem definido e adaptável, alinhado com as tendências e demandas atuais, com destaque para as seguintes apresentadas a seguir.

Business Innovation

- A inovação nos negócios, especialmente na TI, é mais do que adotar as últimas tecnologias, é um processo contínuo de reimaginar e reinventar práticas de negócios e tecnológicas para criar valor adicional.

- Isso envolve a exploração de novas abordagens para resolver problemas antigos, a adoção de tecnologias emergentes para melhorar processos existentes e a criação de novos produtos ou serviços.
- A inovação pode ocorrer em várias escalas, desde pequenas melhorias incrementais (evolução) até mudanças significativas que transformam práticas de negócios (transformação) ou mesmo disruptivas, que alteram fundamentalmente as regras do mercado.
- A inovação de negócios em TI exige uma cultura que valoriza a criatividade, a experimentação e a tomada de riscos calculados.

Business Alignment

- O alinhamento de negócios destaca a necessidade de sincronizar estreitamente as operações e estratégias de TI com os objetivos gerais da empresa.
- A TI deve ir além do suporte técnico, ela deve ser uma parceira estratégica que compreende profundamente as metas de negócios e contribui ativamente para alcançá-las.
- Isso significa envolvimento ativo da TI em discussões estratégicas, garantindo que as soluções tecnológicas sejam desenvolvidas e implementadas com uma compreensão clara de como elas suportam e impulsionam o negócio.
- Esse alinhamento requer uma comunicação eficaz e colaboração entre a TI e outras áreas de negócio, garantindo que a tecnologia seja usada de forma eficaz para atingir objetivos comuns.

Business Agility

- A agilidade de negócios representa a capacidade de uma organização de responder rapidamente a mudanças no mercado, adaptar-se às demandas emergentes dos clientes e aproveitar novas oportunidades de maneira eficiente.

- Em TI, isso se traduz em adotar práticas ágeis que permitem respostas rápidas e flexíveis às mudanças, no entanto, a agilidade de negócios vai além das metodologias ágeis, pois ela engloba uma mentalidade organizacional que prioriza a adaptabilidade, o aprendizado contínuo e a melhoria iterativa em todos os níveis da organização.
- Isso inclui processos decisórios mais rápidos, ciclos de desenvolvimento mais curtos e uma maior tolerância ao risco e ao fracasso como parte do processo de aprendizado.

Product Teams

- A abordagem de equipes orientadas a produtos é uma mudança significativa na maneira como as equipes de TI e negócios são organizadas.
- Em vez de trabalhar em projetos isolados ou funções departamentais, as equipes são formadas em torno de produtos específicos ou serviços.
- Essa estruturação incentiva uma maior responsabilidade, foco no cliente e alinhamento com os objetivos de negócios.
- As equipes de produtos são multifuncionais, incluindo membros com diversas habilidades necessárias para desenvolver, manter e otimizar um produto ao longo de seu ciclo de vida. Isso promove uma maior colaboração, inovação e um entendimento mais profundo das necessidades do cliente.

Data Products

- Com a ascensão da economia de dados, a tendência de Data Products reconhece a importância estratégica dos dados como um ativo central.
- Esta abordagem trata os dados não apenas como um recurso a ser gerido, mas como produtos que podem ser cultivados, melhorados e utilizados para gerar valor significativo.

- Isso envolve a coleta, análise e interpretação de dados para informar decisões, impulsionar a inovação e personalizar serviços.
- Um Data Product pode ser uma ferramenta analítica, um conjunto de dados enriquecidos ou mesmo uma plataforma de insights que oferece valor tanto internamente quanto externamente.
- Esta tendência sublinha a necessidade de uma governança de dados robusta, habilidades analíticas avançadas e uma cultura que valoriza dados como um recurso estratégico.

Fusion Teams

- Esta tendência destaca a integração entre as equipes de TI e outras funções de negócios, visando uma colaboração mais estreita e eficiente.
- Em Fusion Teams, a linha entre tecnologia e negócio se torna tênue, promovendo uma abordagem mais integrada e holística.
- O objetivo é criar equipes que compreendam profundamente tanto as necessidades tecnológicas quanto os objetivos de negócio, permitindo uma resposta mais rápida e eficaz às demandas do mercado e um melhor alinhamento estratégico.

Platform Engineering

- Essa tendência foca no desenvolvimento de plataformas tecnológicas robustas, que são cruciais para suportar operações contínuas e inovação na empresa.
- A engenharia de plataforma envolve a criação de soluções tecnológicas que são ao mesmo tempo flexíveis e escaláveis, capazes de suportar uma gama diversificada de produtos e serviços.
- Isso implica em uma infraestrutura que pode se adaptar rapidamente a novas demandas e oportunidades de negócio, mantendo a eficiência e a competitividade da empresa.

Reliability Engineering

- Esta tendência enfoca na importância de criar sistemas e soluções de TI confiáveis e estáveis.
- Práticas de engenharia de confiabilidade são essenciais para garantir a continuidade dos negócios, abrangendo aspectos como alta disponibilidade, desempenho e segurança dos sistemas.
- Essa abordagem envolve o desenvolvimento de sistemas projetados para serem resilientes a falhas e ataques, garantindo assim a confiabilidade e a confiança nos serviços de TI.

Team Topologies

- Team Topologies foca na organização estratégica das equipes de TI, priorizando comunicação, colaboração e eficiência para melhorar a entrega de valor.
- Propõe estruturas de equipe flexíveis e alinhadas às necessidades da organização, garantindo que a TI se adapte a mudanças rápidas e desafios complexos.
- A metodologia incentiva a criação de equipes autônomas e multifuncionais, promovendo fluxo de trabalho contínuo e integração interdepartamental.
- Define padrões para minimizar dependências entre equipes, permitindo que os times operem de maneira mais eficiente e com menos fricção.
- Apoia práticas modernas de engenharia de software e DevOps, permitindo que a organização acelere a inovação e maximize a resiliência operacional.
- O modelo define quatro tipos principais de equipes: Stream-aligned (focadas em fluxo de valor para o cliente), Enabling (facilitam práticas e conhecimento técnico), Complicated Subsystem (lidam com alta complexidade técnica) e Platform

(fornecem suporte e infraestrutura para outras equipes).

Operational Efficiency

- A eficiência operacional em TI é sobre otimizar processos para reduzir desperdícios e aumentar a produtividade.
- Esta tendência impulsiona a TI a operar de forma mais enxuta e eficaz, utilizando recursos de maneira otimizada.
- Envolve uma revisão contínua dos processos, a adoção de tecnologias para melhorar a eficiência e a implementação de práticas que assegurem a entrega ágil e de alta qualidade dos serviços de TI, contribuindo para a melhoria contínua e sustentabilidade da organização.

Visão prática

Acima foram apresentados diversos conceitos e tendências de mercado que estão influenciando diretamente a definição e implementação dos modelos operacionais de TI nas mais diversas organizações.

De qualquer forma, além de ter claro esses conceitos e tendências, se mostra essencial ter igualmente claro o que efetivamente é um IT Operating Model, ou seja, do que ele é composto, para que assim seja possível efetuar a sua definição e implementação com excelência.

Um IT Operating Model é a forma como a área de tecnologia da informação (TI) de uma organização opera para entregar valor aos seus clientes internos e externos.

Ele define os processos, indicadores, organização, pessoas e ferramentas que a TI utiliza para planejar, projetar, implementar, gerenciar e melhorar os serviços e soluções de TI que suportam os objetivos estratégicos e operacionais da organização.

Um IT Operating Model não é o mesmo que uma estrutura organizacional, que é apenas o desenho dos papéis e responsabilidades da TI, mas sim um conjunto integrado de elementos que determinam como a TI funciona como um todo.

De forma resumida, abaixo são listados os 10 principais componentes de um IT Operating Model, os quais são melhor detalhados dentro do tópico IT Assets -

Operating Model do CIO Codex Framework, dentro do capítulo “What IT needs to be ready”:

1) - IT Capability & Process Model

O componente IT Capability & Process Model é um dos elementos mais cruciais para a eficácia e eficiência da função de TI em uma organização.

Este modelo engloba as habilidades, competências e processos que a Área de Tecnologia deve possuir e gerenciar para cumprir seus objetivos estratégicos e operacionais.

O IT Capability & Process Model é estruturado em torno de duas dimensões principais: ‘capabilities’ (capacidades) e ‘processes’ (processos).

2) - Communication Model

O componente Communication Model representa um aspecto essencial na gestão eficiente da Área de Tecnologia, abordando nada menos do que os aspectos da comunicação.

Este modelo aborda os métodos, canais, estilos, propósitos e objetivos da comunicação dentro da equipe de TI e entre a TI e outras partes da organização.

É um mapa que orienta como as informações são compartilhadas, assegurando que as mensagens sejam entregues de maneira clara, eficaz e no tempo certo.

3) - People Sourcing Model

O componente People Sourcing Model é fundamental na estratégia de gestão de recursos humanos da Área de Tecnologia.

Ele abrange a abordagem de como a TI adquire, gerencia e aloca seu capital humano, considerando tanto recursos internos quanto externos.

Este modelo contempla estratégias de contratação, parcerias com fornecedores, terceirização e o equilíbrio entre diferentes modalidades de trabalho.

4) - Performance Model

O Performance Model é um componente com foco em estruturar e monitorar o desempenho da Área de Tecnologia.

Este modelo é composto por Objectives and Key Results (OKRs), Key Performance Indicators (KPIs), métricas, metas e incorpora técnicas de melhoria contínua.

Sua aplicação é fundamental para alinhar as operações de TI aos objetivos estratégicos da organização, avaliando o progresso e identificando oportunidades para aprimoramento.

5) - Working Model

O componente Working Model define como o trabalho é realizado na Área de Tecnologia.

Este modelo abrange não apenas as práticas de trabalho, mas também os modelos de ferramentas, automação, locais de trabalho (sites) e turnos (shifts), oferecendo uma visão abrangente de como as operações de TI são estruturadas e executadas.

O Working Model é fundamental para assegurar que a Área de Tecnologia opere com eficiência e eficácia, adaptando-se às necessidades e desafios do ambiente de negócios.

6) - IT Organization Model

O componente IT Organization Model define a estrutura organizacional da Área de Tecnologia.

Este modelo estabelece como a TI é estruturada em termos de departamentos, equipes, hierarquias e linhas de relatório.

Ele determina a distribuição de responsabilidades e autoridades, otimizando a gestão de recursos e a execução de estratégias.

7) - Roles & Responsibilities Model

O componente Roles & Responsibilities Model estabelece a clareza das funções e

responsabilidades dentro da Área de Tecnologia.

Este modelo especifica os papéis individuais e coletivos, detalhando as expectativas e obrigações associadas a cada posição dentro da equipe de TI.

O Roles & Responsibilities Model é fundamental para a eficiência operacional e a eficácia da gestão na Área de Tecnologia. o definir claramente as funções e responsabilidades.

8) - Decisions & Power Model

O componente Decisions & Powers Model estabelece como as decisões são tomadas dentro da Área de Tecnologia e quem detém o poder para fazê-las.

Este modelo aborda a alocação de autoridade e responsabilidade, especificando quem pode tomar quais tipos de decisões e em que nível.

O Decisions & Powers Model é fundamental para a governança eficaz da TI, assegurando que as decisões sejam tomadas de maneira eficiente, transparente e alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

9) - Management Model

O componente Management Model define como a liderança e a gestão são exercidas na Área de Tecnologia.

Este modelo abrange desde estilos de liderança e práticas de gestão até estruturas organizacionais, como gestão direta e matricial, e influencia diretamente a cultura, o desempenho e a eficácia da equipe de TI.

O Management Model é essencial para garantir que a Área de Tecnologia seja liderada e gerida de maneira eficaz, alinhando as atividades de TI com os objetivos estratégicos da organização.

10) - Internal & External Interfaces Model

O Internal & External Interfaces Model define e gerencia as interfaces e interações da Área de Tecnologia tanto internamente, entre seus diversos departamentos, quanto externamente, com outras unidades de negócios da empresa e entidades externas.

Este modelo detalha os processos, tarefas e mecanismos de interação que facilitam a comunicação eficaz e a colaboração estratégica.

Este modelo é vital para a eficiência e eficácia da TI, assegurando que as operações internas estejam alinhadas e que a colaboração com outras unidades de negócios e entidades externas seja produtiva e alinhada aos objetivos estratégicos.