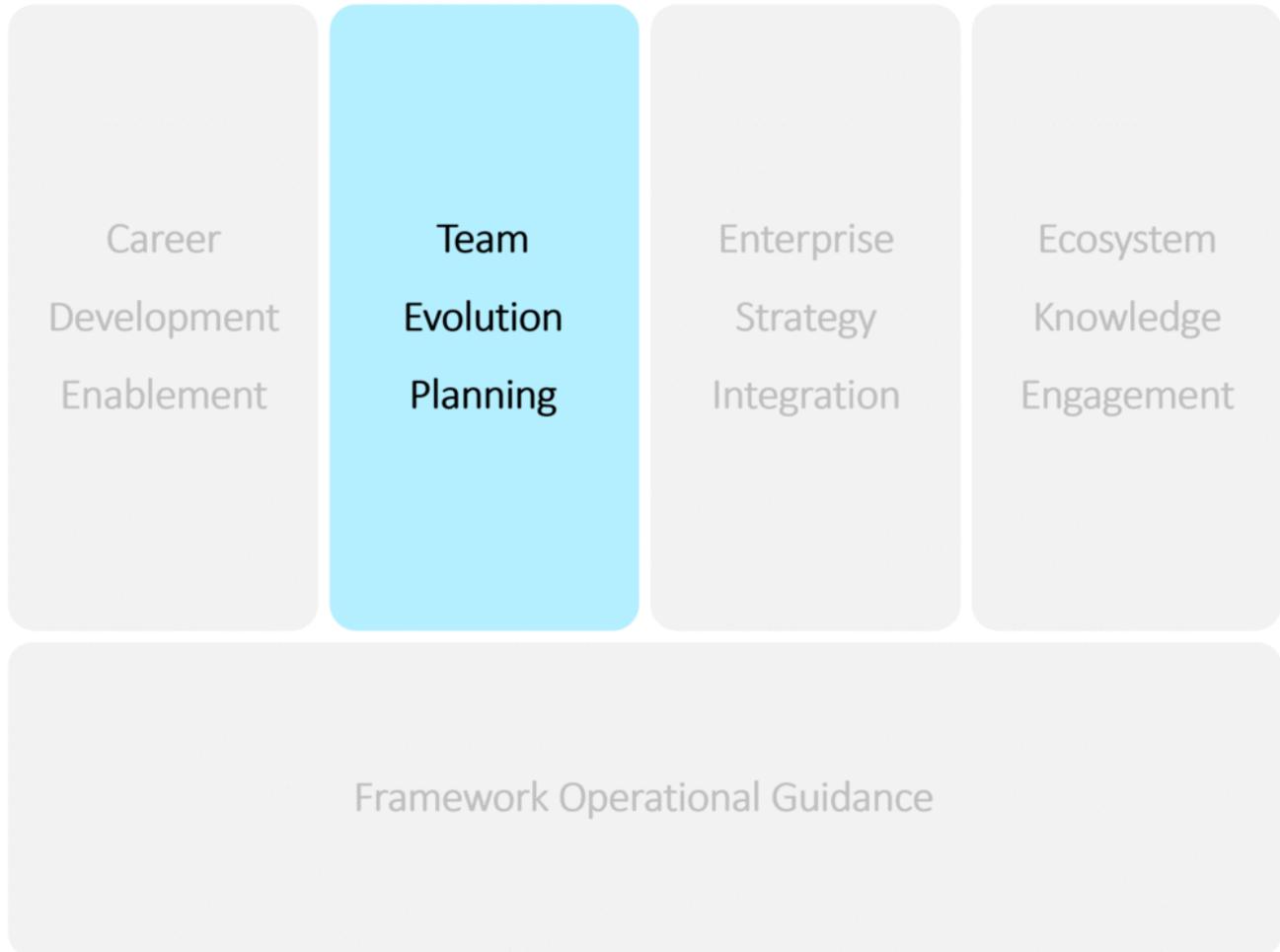




What IT needs to be ready

CIO Codex Asset & Capability Framework

CIO Codex IT Framework Activation



Em um cenário de transformação digital acelerada e de reinvenção contínua das funções organizacionais, torna-se cada vez mais evidente que o sucesso de uma área de Tecnologia da Informação não é alcançado apenas por seus líderes, mas pela maturidade coletiva das equipes que a compõem.

Competência organizacional não é a soma aritmética de talentos individuais, mas sim o resultado da integração coerente entre capacidades técnicas, modelos operacionais, cultura, estruturas e relacionamentos.

O tópico Team Evolution Planning parte dessa premissa fundamental e ao expandir o olhar da dimensão individual para o nível coletivo, este tópico apresenta o CIO Codex Framework como um instrumento poderoso para diagnóstico, planejamento e

desenvolvimento de times e áreas de TI.

Sua abordagem considera não apenas a performance atual das equipes, mas sua prontidão para evoluir em direção a um modelo de TI mais estratégico, transversal e preparado para os desafios de médio e longo prazo.

A construção de uma TI protagonista, capaz de gerar valor sustentável, depende da existência de times que compreendam seu papel dentro da organização, que dominem capacidades críticas, que sejam organizados por propósito e que estejam alinhados aos direcionadores estratégicos do negócio.

Mais do que formar bons profissionais, é necessário formar equipes coerentes, integradas e orientadas por lógica sistêmica.

O CIO Codex Framework fornece os insumos conceituais e práticos para essa construção e a partir de seus três blocos estruturantes, Why, How e What, o framework permite avaliar onde a TI está, onde precisa chegar e como construir esse caminho de forma estruturada, mensurável e comunicável.

Ele orienta desde a identificação de gaps críticos até a definição de roadmaps de evolução, passando por análises de maturidade, organização funcional e articulação com stakeholders internos e externos.

Team Evolution Planning propõe, portanto, uma nova forma de encarar o desenvolvimento das áreas de tecnologia: não como um conjunto de iniciativas isoladas, mas como um processo contínuo e estratégico de capacitação organizacional, fundamentado em uma arquitetura lógica de capacidades, ativos e direcionadores.

Propósito e Objetivo

O propósito deste tópico é permitir que líderes de tecnologia, em especial CIOs, diretores, gerentes e líderes funcionais, utilizem o CIO Codex Framework como base metodológica para estruturar o desenvolvimento evolutivo de suas equipes e áreas, de forma alinhada com a estratégia organizacional, com a agenda de transformação e com as expectativas do ecossistema em que a organização está inserida.

Esse planejamento envolve múltiplas dimensões: capacidades técnicas, estrutura organizacional, cultura interna, modelo operacional, maturidade de processos, relacionamento com o negócio, entre outras.

O desafio está em integrar essas dimensões dentro de um referencial claro, que permita avaliar o estado atual da equipe, identificar prioridades, mobilizar recursos e construir um plano de ação coerente, factível e mensurável.

Ao estruturar essa jornada com base no Codex, o líder de TI passa a dispor de:

- Um modelo de diagnóstico organizacional, ancorado em ativos, capacidades e temas estratégicos.
- Uma base de comparação entre times e áreas, permitindo identificar assimetrias, gargalos e desequilíbrios de especialização.
- Critérios objetivos de priorização de investimentos em desenvolvimento, baseados em impacto, urgência, complexidade e alinhamento com o negócio.
- Instrumentos para comunicação estruturada com stakeholders, apoiando a construção de narrativas internas sobre o valor da TI e o papel de suas equipes na geração de impacto organizacional.
- Uma plataforma lógica para estruturar a evolução da TI como área estratégica, e não apenas operacional.

O objetivo não é criar um plano genérico de capacitação, mas sim construir um mecanismo contínuo de análise e evolução da TI como função organizacional, capaz de antecipar demandas, fortalecer competências e aumentar a legitimidade da área em sua interface com o negócio, com o board e com o ecossistema externo.

Este tópico é especialmente relevante para as seguintes personas do CIO Codex: CIOs em busca de atualização, executivos de áreas correlatas que precisam entender a TI como função estratégica, gestores de RH e desenvolvimento organizacional com foco em TI, educadores e mentores com atuação institucional, consultores de transformação, e empreendedores de tecnologia que precisam estruturar suas áreas com visão de longo prazo.

Estrutura e Dinâmica

O conteúdo deste tópico está estruturado em cinco sub tópicos, que abordam de forma complementar os elementos críticos para o desenvolvimento organizacional de times e áreas de TI.

Cada sub tópico foca em um aspecto específico do planejamento evolutivo, e juntos compõem uma jornada metodológica que parte da análise diagnóstica e culmina no reposicionamento estratégico da função de TI:

- **Avaliação de capacidades:** Este sub tópico apresenta como utilizar os três blocos da parte “What” do CIO Codex, IT Assets, IT Capabilities e IT Reference Model, para realizar um diagnóstico técnico e organizacional

da área de TI. Trata-se de aplicar a estrutura conceitual do framework para avaliar o estado atual das capacidades existentes, identificar desequilíbrios e mapear forças e fraquezas estruturais.

- **Identificação de gaps técnicos e priorização de desenvolvimento:** Com base no diagnóstico anterior, este sub tópico foca na análise de lacunas críticas. Aborda como identificar gaps prioritários, estruturá-los em termos de urgência, impacto e viabilidade, e desenhar planos de ação para fechamento dessas lacunas com foco em capacitação, reorganização e direcionamento de recursos.
- **Mapeamento de maturidade e construção de roadmap evolutivo:** Neste sub tópico, são apresentados modelos para avaliar o nível de maturidade das equipes de TI em diferentes dimensões, além de metodologias para construção de roadmaps estruturados de evolução. São discutidos critérios de progressão, indicadores de acompanhamento e mecanismos de governança contínua do processo de evolução.
- **Alinhamento funcional com áreas e comunicação com stakeholders:** Aqui, o foco recai sobre a articulação da TI com o restante da organização. O sub tópico aborda como construir pontes entre times técnicos e áreas de negócio, como elaborar narrativas funcionais que comuniquem valor de forma clara e como posicionar os times de TI como parceiros estratégicos dentro do ecossistema organizacional.
- **Reposicionamento estratégico da TI frente à liderança executiva:** Fechando o bloco, este sub tópico discute como utilizar os insumos dos anteriores para reposicionar a área de TI como uma função estratégica perante o board, o C-Level e demais stakeholders de alto nível. São discutidas abordagens para fortalecer a legitimidade da liderança de TI, comunicar estratégia tecnológica com fluência executiva e transformar o plano de evolução da equipe em um ativo institucional.

A lógica entre os sub tópicos é progressiva. Inicia-se com um diagnóstico técnico, avança para análise de lacunas, passa pela estruturação de um plano evolutivo, inclui a articulação com stakeholders e culmina no reposicionamento estratégico.

No entanto, cada sub tópico pode ser explorado isoladamente, conforme o estágio de maturidade da organização ou o foco de atuação do líder de tecnologia.

O CIO Codex atua, em todo o percurso, como ferramenta conceitual, técnica e comunicacional, permitindo que o processo de desenvolvimento de equipes deixe de ser reativo ou disperso e passe a operar com foco, estrutura e aderência à estratégia

da organização.

Avaliação de capacidades

A construção de uma área de Tecnologia da Informação resiliente, estratégica e alinhada às demandas do negócio começa por uma tarefa fundamental: compreender com profundidade quais capacidades a área já possui, quais estão subdesenvolvidas e quais são inexistentes, mas necessárias para os desafios futuros.

Essa avaliação não deve ser feita de maneira informal, intuitiva ou superficial. Pelo contrário, ela deve ser estruturada a partir de uma lógica clara, que permita enxergar a TI não como um conjunto de pessoas e sistemas isolados, mas como um corpo organizacional dotado de capacidades específicas que o habilitam a operar, inovar e liderar.

Capacidades, nesse contexto, não são meras competências técnicas.

Elas representam a articulação de conhecimentos, processos, ativos, práticas e comportamentos que permitem que a área de TI entregue valor, se adapte ao ambiente e contribua para a estratégia institucional.

Avaliar capacidades, portanto, é analisar a prontidão da área para cumprir sua missão estratégica.

Este sub tópico propõe a aplicação do CIO Codex Framework como referência metodológica para essa avaliação.

A partir dos três blocos que compõem a dimensão “What”, IT Assets, IT Capabilities e IT Reference Model, é possível realizar um diagnóstico estruturado das capacidades da área de TI, levando em conta desde seus fundamentos técnicos até sua atuação estratégica e sua maturidade funcional.

O objetivo é sair da percepção difusa e entrar em um processo de análise objetiva, comparável e comunicável.

A avaliação de capacidades é o ponto de partida para qualquer iniciativa de desenvolvimento organizacional em tecnologia.

É ela que permitirá identificar lacunas, planejar evoluções, priorizar investimentos e alinhar a área às expectativas do negócio.

Trata-se de enxergar a TI como uma entidade funcional que precisa ser compreendida em sua completude antes de ser transformada.

Valor Estratégico

Realizar uma avaliação estruturada das capacidades de uma área de TI é um exercício de inteligência organizacional.

Permite enxergar a TI como um sistema integrado de entregas, competências e ativos, e não apenas como um somatório de talentos individuais ou um inventário de tecnologias.

Essa visão sistêmica é o que diferencia líderes operacionais de líderes estratégicos.

O valor estratégico dessa avaliação está em sua capacidade de:

- Fundamentar decisões de evolução organizacional com dados e lógica.
- Evitar decisões reativas, como contratações pontuais ou mudanças de estrutura baseadas em percepções isoladas.
- Construir um discurso de legitimidade institucional para a área de TI junto à liderança executiva.
- Identificar forças ocultas, ou seja, capacidades já presentes, mas subutilizadas ou invisibilizadas.
- Mapear vulnerabilidades críticas, que podem comprometer a segurança, a escalabilidade ou a reputação da área.
- Alinhar o plano de desenvolvimento da equipe com os direcionadores estratégicos da organização.

Ignorar a avaliação de capacidades leva à gestão intuitiva.

Sem uma base clara sobre o que a TI realmente sabe fazer, não é possível planejar sua transformação de forma consistente.

O risco é cair em ciclos de investimento mal direcionado, desalinhamento com o negócio, sobrecarga das equipes e incapacidade de articulação com stakeholders internos e externos.

Além disso, a avaliação estruturada serve como ferramenta de comunicação.

Permite explicar de forma clara e objetiva onde a área está madura, onde precisa de apoio, quais capacidades sustentam os projetos estratégicos em curso e por que determinados investimentos são prioritários.

Ao utilizar o CIO Codex como referência para essa avaliação, o líder de TI ancora suas análises em um modelo conceitual robusto, alinhado às melhores práticas de mercado e à lógica esperada por conselhos, boards e estruturas de governança.

Diretrizes de Aplicação

A aplicação do CIO Codex Framework para a avaliação de capacidades pode ser estruturada em três frentes complementares, baseadas nos três blocos da dimensão “What”: IT Assets, IT Capabilities e IT Reference Model.

Juntas, essas frentes oferecem uma visão holística da função de TI.

Frente 1 - Avaliação de Ativos de TI (IT Assets)

Nesta frente, o foco é analisar a infraestrutura, os recursos e os elementos culturais que sustentam a operação da área.

A avaliação deve considerar os seguintes elementos:

- Ativos tangíveis: data centers, redes, ambientes de nuvem, sistemas core, dispositivos, contratos.
- Ativos intangíveis: cultura organizacional, reputação interna da TI, processos críticos, conhecimento acumulado.
- Modelo operacional: estrutura de atendimento, canais de suporte, formas de interação com usuários.
- Segurança e conformidade: maturidade da proteção de dados, políticas de risco, mecanismos de compliance.
- Arquitetura de valor: como os ativos se conectam aos entregáveis estratégicos da TI.

Cada camada de ativo deve ser avaliada quanto à sua robustez, escalabilidade, flexibilidade, integridade e aderência às diretrizes organizacionais.

O framework propõe que o foco esteja nas propriedades perenes dos ativos, e não apenas nas tecnologias específicas que os compõem.

Frente 2 - Avaliação de Capacidades Críticas (IT Capabilities)

Aqui, o foco é nas competências organizacionais da área de TI. O CIO Codex apresenta um conjunto de macro capabilities organizadas em camadas, como:

- Relacionamento com o negócio
- Arquitetura corporativa
- Inovação e exploração tecnológica
- Engenharia de soluções
- Governança e excelência operacional
- Segurança cibernética

- Transformação da função de TI

Para cada uma dessas capabilities, o líder de TI deve avaliar:

- Presença formal ou informal na área
- Grau de maturidade (incipiente, funcional, estratégica)
- Distribuição entre as equipes
- Impacto percebido nas entregas da TI
- Nível de protagonismo e alinhamento com o negócio

A autoavaliação pode ser feita por meio de workshops, entrevistas com gestores, aplicação de questionários estruturados ou revisões baseadas em evidências.

Frente 3 - Avaliação com base no Modelo de Referência (IT Reference Model)

O IT Reference Model do Codex detalha, para cada capability, elementos como:

- Propósito e objetivos
- Roadmap de adoção
- Boas práticas
- Desafios de implementação
- Tendências futuras
- KPIs e OKRs
- Níveis de maturidade

Utilizar esse modelo como instrumento de avaliação permite um aprofundamento analítico.

Cada gestor da área pode se posicionar em relação aos critérios de maturidade do CIO Codex, identificando em que estágio está sua responsabilidade e onde pretende chegar. Além disso, o modelo permite comparar a maturidade da organização com benchmarks de mercado e com outras áreas internas.

Frente 4 - Integração das três frentes

Após a avaliação separada de ativos, capacidades e modelos de referência, os resultados devem ser consolidados em um mapa de capacidades da TI.

Esse mapa pode ser visualizado por meio de dashboards, matrizes de calor, gráficos radar ou outros formatos visuais que facilitem a análise integrada.

A ideia é construir uma visão compartilhada da TI como função organizacional.

Boas Práticas e Fatores Críticos

Para que a avaliação de capacidades gere valor real, e não apenas relatórios estéticos ou diagnósticos inócuos, é essencial adotar uma série de boas práticas que aumentem a profundidade, a objetividade e a aplicabilidade dos resultados.

A seguir, estão os principais direcionadores para essa aplicação:

- **Comece com uma definição clara de escopo:** Avaliar “toda a TI” pode ser uma ambição excessiva em um primeiro ciclo. Defina quais unidades, equipes ou capabilities serão analisadas. Foco e profundidade costumam gerar mais valor do que abrangência sem rigor.
- **Envolva múltiplos níveis da organização:** A visão de líderes, especialistas e executores deve ser considerada. Muitas vezes, capacidades que parecem presentes à liderança estão fragilizadas na operação, ou vice-versa. A escuta estruturada reduz vieses.
- **Utilize evidências e não apenas percepções:** A avaliação deve ser baseada em dados concretos: documentos, resultados, entregas, feedbacks, padrões, indicadores. Isso aumenta a legitimidade do diagnóstico e sua utilidade como base para decisões.
- **Adote escalas simples e consistentes de maturidade:** Escalas de 4 ou 5 níveis permitem comparar capabilities entre si e avaliar evolução futura. Elas também facilitam a comunicação com o board, principalmente se conectadas a critérios visuais.
- **Documente e socialize os resultados:** A avaliação deve resultar em um documento claro, estruturado e comunicável. Ele pode ser usado em reuniões de liderança, conversas com o RH, revisões orçamentárias e discussões estratégicas.
- **Reavalie periodicamente:** Capacidades evoluem com o tempo. O diagnóstico deve ser atualizado em ciclos semestrais ou anuais, funcionando como termômetro e bússola para decisões futuras.
- **Use o CIO Codex como linguagem comum:** Ao adotar a nomenclatura do framework, a avaliação ganha coerência conceitual e pode ser usada como base para comparações entre áreas, benchmarking interno e estruturação de planos de evolução.
- **Conecte a avaliação a iniciativas em andamento:** O diagnóstico não deve ser feito no vácuo. Ele deve dialogar com projetos existentes, metas da área e desafios organizacionais, servindo como insumo para decisões

práticas.

Realizar uma avaliação de capacidades com base no CIO Codex Framework transforma a gestão da TI.

A área deixa de ser percebida como caixa-preta e passa a ser vista como um conjunto integrado de capacidades estratégicas, que podem e devem ser analisadas, desenvolvidas e comunicadas com clareza.

Essa avaliação inaugura a jornada de transformação organizacional da TI e é o primeiro passo para construir equipes mais fortes, líderes mais preparados e estruturas mais alinhadas ao futuro dos negócios.

Identificação de gaps técnicos e priorização de desenvolvimento

Após a realização de um diagnóstico estruturado das capacidades de uma área de Tecnologia da Informação, surge o próximo passo lógico e indispensável: a identificação de gaps técnicos e a priorização de ações de desenvolvimento.

Enquanto o diagnóstico aponta a fotografia do presente, o processo de identificação de lacunas traça as fronteiras entre o que a organização é e o que ela precisa ser para atingir seus objetivos estratégicos.

Este processo não se limita à constatação de ausências ou fragilidades.

Ele representa, sobretudo, uma oportunidade de reorientar o foco da evolução da TI, ancorando investimentos, iniciativas e decisões em uma lógica coerente com o valor que a área deve entregar.

Lacunas técnicas não são apenas falhas operacionais ou desconhecimento pontual.

São sinais de desalinhamento entre as capacidades existentes e as exigências do contexto atual e futuro da organização.

Essas lacunas podem se manifestar em múltiplas dimensões, como ausência de domínio sobre determinadas tecnologias, baixa maturidade em processos críticos, insuficiência de habilidades em gestão de projetos complexos, lacunas em arquitetura corporativa, deficiências na integração de sistemas, falhas na proteção cibernética ou dificuldades na articulação com o negócio.

A identificação dessas lacunas é o início de um movimento de transformação consciente.

Para que esse movimento seja eficaz, é preciso mais do que intuição ou senso comum. É necessário método, critérios, alinhamento institucional e uma estrutura conceitual que permita compreender, categorizar e priorizar essas lacunas.

O CIO Codex Framework oferece essa estrutura, possibilitando que os líderes de tecnologia transformem constatações isoladas em planos coordenados de desenvolvimento técnico e organizacional.

Neste sub tópico, será explorada a lógica de identificação de gaps com base no CIO Codex, bem como os mecanismos para transformar essas lacunas em decisões prioritárias, articuladas com a estratégia e suportadas por uma linguagem compreensível para os diferentes públicos da organização.

Valor Estratégico

Identificar e priorizar gaps técnicos de forma estruturada é uma das tarefas mais estratégicas da liderança em tecnologia.

Isso porque decisões de desenvolvimento, contratação, reorganização, investimento em ferramentas ou estruturação de projetos devem se basear em uma visão clara sobre onde a organização está vulnerável ou defasada em relação às exigências do ambiente.

Quando a identificação de gaps não é conduzida com método, corre-se o risco de adotar ações desarticuladas, baseadas em sintomas e não em causas.

Equipes podem ser sobrecarregadas com treinamentos que não resolvem os problemas reais. Investimentos podem ser feitos em tecnologias que não resolvem as fragilidades centrais.

Recursos podem ser alocados para responder pressões pontuais, sem tratar as ineficiências estruturais da área.

Por outro lado, uma abordagem estruturada permite transformar a fragilidade em estratégia.

Os gaps deixam de ser vistos como problemas e passam a ser entendidos como oportunidades claras de evolução, cuja resolução está alinhada com a geração de valor.

Isso permite que os líderes de TI:

- Tomem decisões baseadas em evidência e não em percepção.
- Construam um racional de investimento convincente para o board.

- Estruturem planos de desenvolvimento realistas e focados.
- Estabeleçam marcos de acompanhamento e avaliação.
- Antecipem riscos que poderiam comprometer a operação ou a reputação da área.

Além disso, a clareza sobre os gaps facilita a comunicação interna, especialmente com áreas de apoio como Recursos Humanos, Financeiro e Governança.

Explicar por que determinadas capacidades precisam ser desenvolvidas, por que certos perfis devem ser contratados ou por que um projeto precisa de reforço torna-se mais fácil quando há um mapa claro das lacunas a serem preenchidas.

Ao utilizar o CIO Codex como referencial para esse processo, a organização ancora suas decisões em um modelo conceitual reconhecido, baseado em boas práticas de mercado e alinhado à lógica de uma TI que entrega valor e não apenas serviços.

Diretrizes de Aplicação

A identificação de gaps técnicos e a priorização de desenvolvimento com base no CIO Codex Framework pode ser organizada em cinco etapas, que combinam análise diagnóstica, categorização de lacunas, aplicação de critérios de priorização e planejamento de ações estruturadas.

Etapa 1: Consolidação do diagnóstico e análise das capacidades avaliadas

Antes de iniciar a identificação de gaps, é essencial revisar os resultados da avaliação de capacidades previamente realizada.

A organização deve trabalhar com dados consolidados, preferencialmente apresentados em matrizes, dashboards ou relatórios que evidenciem:

- Capabilities com maturidade abaixo do esperado.
- Ativos com propriedades críticas comprometidas.
- Processos inexistentes ou desestruturados.
- Competências estratégicas ausentes ou concentradas em poucas pessoas.

Esse panorama permite distinguir entre pontos fortes a serem potencializados, capacidades consolidadas e áreas com necessidade clara de desenvolvimento.

Etapa 2: Identificação dos gaps por categoria conceitual

Os gaps devem ser identificados e classificados com base em categorias estruturadas.

O CIO Codex permite utilizar suas macro capabilities e temas transversais como

referência.

A categorização pode seguir dimensões como:

- Gaps de conhecimento técnico.
- Gaps de processo ou modelo operacional.
- Gaps de integração entre sistemas e áreas.
- Gaps de articulação estratégica com o negócio.
- Gaps de visão e fluência executiva.
- Gaps de segurança, conformidade ou arquitetura.

Essa organização evita a fragmentação da análise e permite que os gaps sejam discutidos de forma compreensível por diferentes interlocutores da organização.

Etapa 3: Aplicação de critérios de impacto e urgência

Uma vez mapeadas as lacunas, é necessário priorizá-las.

Nem todo gap precisa ser resolvido de forma imediata, e nem todo problema é igualmente relevante.

O CIO Codex recomenda o uso de uma matriz de priorização baseada em três critérios:

- Gravidade: qual o impacto do gap sobre os objetivos da TI e da organização?
- Urgência: o gap precisa ser resolvido de forma imediata ou pode ser tratado em médio prazo?
- Capacidade de endereçamento: a organização tem condições de resolver esse gap com os recursos atuais?

A combinação desses critérios permite classificar os gaps em quatro categorias:

- Críticos e endereçáveis: devem ser tratados com prioridade máxima.
- Críticos, mas complexos: exigem plano de médio prazo com apoio institucional.
- Não críticos, mas endereçáveis: podem ser resolvidos de forma incremental.
- Não críticos e complexos: devem ser monitorados, mas não priorizados no curto prazo.

Etapa 4: Definição de estratégias de desenvolvimento para cada gap prioritário

Cada gap prioritário precisa ser convertido em uma frente de desenvolvimento.

As estratégias podem incluir:

- Capacitação de equipes por meio de treinamentos, mentorias ou certificações.
- Recrutamento ou movimentação de talentos com perfis específicos.
- Contratação de consultorias ou parceiros técnicos.
- Aquisição ou reconfiguração de ferramentas e plataformas.
- Redesenho de processos, estruturas ou fluxos de trabalho.
- Revisão de políticas internas ou modelos de governança.

O CIO Codex oferece, por meio do IT Reference Model, exemplos de boas práticas e roadmaps de adoção que podem servir como ponto de partida para estruturar essas estratégias.

Etapa 5: Elaboração do plano de desenvolvimento com metas, marcos e indicadores

Com os gaps priorizados e as estratégias definidas, é necessário consolidar um plano de desenvolvimento.

Esse plano deve conter:

- Objetivos claros para cada frente.
- Marcos temporais para entrega e revisão.
- Indicadores de progresso e sucesso (KPIs).
- Responsáveis pela execução e monitoramento.
- Riscos e fatores críticos de sucesso.

Esse plano pode ser desdobrado em iniciativas específicas dentro do planejamento anual da área, em OKRs táticos ou em programas transversais de desenvolvimento com outras áreas, como RH e Inovação.

Boas Práticas e Fatores Críticos

Para garantir que a identificação de gaps técnicos e a priorização de desenvolvimento se transformem em ações efetivas e sustentáveis, é importante considerar os seguintes direcionadores:

- **Evite julgamentos individuais e foque na lógica organizacional:** O processo deve olhar para as capacidades da TI como função, e não como avaliação de desempenho individual. O foco está na estrutura, nos processos e nas entregas, e não em culpabilizar pessoas.

- **Promova a escuta ativa e a validação cruzada:** Conversas com as equipes, revisão com gestores e checagem com parceiros internos aumentam a acurácia do mapeamento e reduzem distorções de percepção.
- **Utilize linguagem comum entre áreas técnicas e executivas:** Expressar os gaps em termos de valor de negócio, risco e alinhamento estratégico facilita o entendimento por parte do board e aumenta a chance de apoio institucional.
- **Alinhe os planos de desenvolvimento com o ciclo de planejamento estratégico:** Integrar os planos à lógica de budget, metas e iniciativas estratégicas fortalece a legitimidade dos investimentos e garante recursos para a implementação.
- **Documente e revise periodicamente os gaps:** O cenário muda, e os gaps também. Reavalie a cada ciclo para verificar o que foi resolvido, o que permanece e o que surgiu de novo.
- **Monitore a efetividade das ações de desenvolvimento:** Não basta iniciar uma capacitação ou projeto. É necessário medir se o gap foi efetivamente reduzido. Indicadores antes e depois da intervenção ajudam nesse acompanhamento.
- **Estabeleça patrocínio executivo para os planos de desenvolvimento:** Ter um sponsor ou liderança sênior que apoie a resolução dos gaps aumenta a visibilidade e a relevância institucional da jornada de desenvolvimento.
- **Trate os gaps como oportunidade de fortalecimento e inovação:** Mais do que corrigir falhas, o processo de desenvolvimento pode ser uma alavanca de inovação, fortalecimento de cultura e geração de valor sustentável.

Identificar lacunas técnicas com base no CIO Codex Framework transforma o desenvolvimento da TI em uma jornada intencional, fundamentada e orientada por propósito.

As lacunas deixam de ser fragilidades ocultas e passam a ser o ponto de partida para a evolução consciente de equipes, estruturas e processos.

Ao organizar esse processo com clareza, disciplina e conexão estratégica, os líderes de tecnologia constroem áreas mais robustas, adaptativas e alinhadas com o futuro da organização.

Mapeamento de maturidade e construção de roadmap evolutivo

Em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo, volátil e orientado à transformação digital, a maturidade das áreas de Tecnologia da Informação deixou de ser um conceito abstrato e passou a se consolidar como uma métrica crítica de desempenho organizacional.

Ser maduro, no contexto da TI, significa mais do que dispor de sistemas modernos ou processos documentados.

Significa possuir a capacidade de articular competências, liderar agendas estratégicas, operar com excelência, inovar com responsabilidade e contribuir de maneira decisiva para os resultados da organização.

No entanto, maturidade não é um ponto fixo.

Ela é uma jornada. Evoluir em maturidade significa ampliar o impacto, refinar práticas, integrar perspectivas e aprimorar continuamente as capacidades da TI enquanto função organizacional.

Essa evolução precisa ser planejada com rigor. E esse planejamento exige, como primeiro passo, a realização de um mapeamento de maturidade.

O mapeamento de maturidade é o processo de identificação e análise do grau de desenvolvimento das principais dimensões da área de TI.

Ele revela onde a organização está em sua jornada, quais capacidades estão em estágio avançado, que ainda são emergentes e o quanto há de coerência entre essas dimensões.

Com base nesse diagnóstico, torna-se possível construir um roadmap evolutivo. O roadmap é a trilha estruturada que orienta a transformação da TI ao longo do tempo, traduzindo aspirações estratégicas em ações factíveis, articuladas e mensuráveis.

O CIO Codex Framework, com sua arquitetura conceitual que integra propósito, estratégia, capacidades e ativos, fornece a base ideal para estruturar esse processo.

Utilizando seus três blocos estruturantes, é possível avaliar maturidade em múltiplas camadas, estabelecer critérios objetivos de progresso e definir sequências lógicas para evolução.

O framework transforma o desafio da maturidade em uma prática gerenciável e comunicável, que pode ser usada como instrumento de tomada de decisão, de priorização de investimentos e de mobilização institucional.

Este sub tópico apresenta em detalhe como conduzir o mapeamento de maturidade e como estruturar o roadmap de evolução organizacional da área de TI com base no CIO Codex Framework.

Valor Estratégico

O valor do mapeamento de maturidade e da construção de um roadmap evolutivo reside na capacidade de transformar percepções dispersas em direções claras.

Liderar uma área de tecnologia sem uma visão estruturada de onde se está e para onde se pretende ir é como conduzir um navio sem bússola.

Pode haver movimento, mas dificilmente haverá progresso.

Ao avaliar a maturidade de forma estruturada, o líder de TI obtém clareza sobre o real estágio de evolução da sua área.

Essa clareza permite decisões mais assertivas, evitando investimentos aleatórios ou ações desconectadas do que realmente importa.

A maturidade passa a ser tratada como um indicador de capacidade institucional e não como uma avaliação subjetiva de performance.

Além disso, o roadmap evolutivo garante que a transformação da TI seja conduzida de maneira disciplinada, previsível e sustentável.

Ele permite que a evolução ocorra por ciclos, com foco em resultados concretos e aprendizados contínuos.

O roadmap ajuda a manter a área alinhada com a estratégia organizacional, antecipando mudanças, mitigando riscos e maximizando o impacto positivo da TI.

A maturidade também é um ativo de posicionamento.

Áreas de tecnologia com alto grau de maturidade são mais respeitadas dentro da organização, possuem maior influência nas decisões estratégicas, têm maior facilidade de acesso a recursos e atraem talentos com mais facilidade.

Em contextos de auditoria, compliance, processos de fusão ou atração de investidores, a maturidade da TI torna-se um indicador crítico de governança e sustentabilidade.

Por fim, o uso do CIO Codex nesse processo agrega valor adicional.

O framework oferece critérios claros de maturidade por capability, alinhados com frameworks reconhecidos como CMMI, ITIL, COBIT e SAFe.

Isso possibilita que o roadmap de evolução seja construído com base em padrões de

mercado, mas adaptado à realidade e ao estágio de cada organização.

Diretrizes de Aplicação

O mapeamento de maturidade e a construção de um roadmap evolutivo com base no CIO Codex Framework podem ser conduzidos em quatro fases complementares, que formam um ciclo contínuo de avaliação, planejamento, execução e revisão.

Fase 1: Definição das dimensões e escopo do mapeamento

Antes de iniciar a avaliação, é necessário definir quais dimensões da TI serão mapeadas.

O CIO Codex permite a combinação de múltiplas perspectivas, tais como:

- Dimensões estruturais: arquitetura de sistemas, processos, governança, segurança, operações.
- Dimensões relacionais: interação com o negócio, articulação com outras áreas, experiência do usuário.
- Dimensões estratégicas: inovação, alinhamento com o plano estratégico da organização, impacto em iniciativas corporativas.
- Dimensões de capacidade: conforme as macro capabilities do bloco IT Capabilities.
- Dimensões específicas por capability: utilizando o IT Reference Model como base.

O escopo pode ser progressivo. Em um primeiro ciclo, a organização pode avaliar as principais macro capabilities.

Em ciclos posteriores, o aprofundamento pode ocorrer nas sub capabilities ou nas capacidades específicas por área.

Fase 2: Aplicação do modelo de maturidade do CIO Codex

O modelo de maturidade do CIO Codex propõe uma escala de cinco níveis, adaptada da lógica CMMI:

- Nível 1 - Ad hoc ou inexistente: a capacidade está ausente ou presente de forma desestruturada, sem padrões ou consistência.
- Nível 2 - Inicial: existem práticas isoladas ou pontuais, mas sem integração formal.
- Nível 3 - Funcional: a capacidade é operada com consistência, seguindo padrões e com entregas previsíveis.

- Nível 4 - Estratégica: a capacidade é aplicada de forma integrada ao negócio, com geração de valor percebido.
- Nível 5 - Referência: a capacidade é disseminada, adaptável, inovadora e utilizada como benchmark por outras áreas.

Essa escala pode ser aplicada por meio de autoavaliação de gestores, entrevistas estruturadas, oficinas facilitadas, aplicação de questionários ou análise de evidências documentais.

A escolha do método depende da cultura organizacional, da disponibilidade de recursos e da complexidade do escopo.

Fase 3: Análise de maturidade e definição de metas evolutivas

Com os dados coletados, o próximo passo é analisar os padrões encontrados.

O objetivo não é apenas calcular médias, mas identificar:

- Assimetrias entre equipes ou áreas.
- Gaps críticos que exigem atenção imediata.
- Capacidades que já operam em alto nível e podem ser alavancadas.
- Barreiras culturais, estruturais ou políticas que impedem a evolução.

Com base nessa análise, são definidas as metas evolutivas para cada dimensão.

Essas metas devem considerar:

- O estágio atual de maturidade.
- A ambição estratégica da organização.
- A disponibilidade de recursos.
- O tempo estimado para cada salto de maturidade.

Por exemplo, uma organização pode definir que deseja evoluir sua capacidade de governança de nível 2 para nível 4 em dois anos, estruturando ações para cada etapa intermediária.

Fase 4: Construção do roadmap evolutivo

O roadmap evolutivo é o plano estruturado que orienta a transformação da TI ao longo do tempo.

Ele deve conter:

- Visão de futuro: qual é o cenário desejado de maturidade.
- Marcos temporais: metas por trimestre, semestre ou ano.

- Iniciativas associadas: projetos, treinamentos, contratações, mudanças de processo.
- Responsáveis e patrocinadores: quem lidera cada frente de evolução.
- Indicadores de progresso: como será monitorada a maturidade.

O roadmap pode ser representado por cronogramas visuais, planos por capability ou dashboards executivos.

Sua função é orientar a ação, dar visibilidade à jornada e permitir correções de rota.

Boas Práticas e Fatores Críticos

Para garantir que o mapeamento de maturidade e o roadmap evolutivo se traduzam em valor real e impacto organizacional, é essencial considerar os seguintes fatores críticos:

- **Alinhar a jornada de maturidade com a estratégia da organização:** A TI não evolui no vácuo. As metas de maturidade devem refletir os objetivos estratégicos da empresa. Se a organização está focada em inovação, a maturidade em experimentação e gestão de portfólio precisa ser elevada. Se a prioridade é eficiência, processos e automação ganham protagonismo.
- **Garantir patrocínio executivo para a jornada evolutiva:** A evolução da TI requer investimento, mudança cultural e reposicionamento organizacional. Sem apoio do board ou da alta liderança, o roadmap tende a esbarrar em limitações institucionais. O envolvimento dos patrocinadores aumenta a legitimidade e facilita a execução.
- **Tratar o roadmap como instrumento vivo e iterativo:** O plano de evolução não é estático. Ele deve ser revisado periodicamente, à luz de novos aprendizados, mudanças de contexto ou alterações estratégicas. Flexibilidade com consistência é o equilíbrio ideal.
- **Comunicar o progresso de forma clara e periódica:** O roadmap deve ser acompanhado de indicadores visuais que mostrem avanço, marcos alcançados e próximos passos. A comunicação regular mantém o engajamento e permite que a TI demonstre sua evolução de forma concreta.
- **Celebrar conquistas e marcos de maturidade:** Cada avanço deve ser reconhecido e valorizado. Isso reforça a cultura de melhoria contínua,

aumenta o moral da equipe e legitima o esforço de transformação.

- **Utilizar o CIO Codex como linguagem unificadora:** Ao adotar o Codex como base para o mapeamento e o roadmap, a organização constrói uma narrativa coesa, ancorada em um framework reconhecido, que pode ser utilizado para articular evolução com RH, financeiro, governança e áreas parceiras.
- **Investir em capacitação como instrumento de aceleração de maturidade:** Treinamentos, mentorias e ações de desenvolvimento devem ser conectadas diretamente às metas de maturidade. O aprendizado precisa estar a serviço da evolução estruturada.

Mapear maturidade e construir um roadmap de evolução com base no CIO Codex Framework é transformar a TI de um conjunto de iniciativas isoladas em um sistema intencional de progresso organizacional.

Trata-se de enxergar a tecnologia não apenas como um meio, mas como uma capacidade estratégica que pode, deve e precisa evoluir com direção, propósito e impacto mensurável.

O roadmap passa a ser o compromisso da liderança com o futuro da TI e da organização como um todo.

Alinhamento funcional com áreas e comunicação com stakeholders

A efetividade de uma área de Tecnologia da Informação não se mede apenas por sua capacidade técnica, sua eficiência operacional ou a modernidade de sua infraestrutura.

Cada vez mais, a TI é chamada a demonstrar sua relevância por meio de sua integração ao ecossistema organizacional, sua fluência no diálogo com outras áreas e sua competência em sustentar estratégias corporativas de forma colaborativa, transparente e orientada a valor.

Nesse sentido, o alinhamento funcional e a comunicação com stakeholders deixam de ser elementos periféricos e passam a compor o núcleo das capacidades críticas de uma TI verdadeiramente estratégica.

A fragmentação entre a TI e as demais áreas da organização historicamente gerou ruídos, retrabalho, desalinhamentos e, sobretudo, uma percepção de que a TI opera à

parte do negócio.

Corrigir esse padrão exige muito mais do que boas intenções.

Requer estrutura, clareza conceitual e mecanismos de articulação que permitam à TI não apenas comunicar, mas colaborar de forma construtiva e bidirecional com todos os públicos com os quais interage.

Este sub tópico trata da aplicação do CIO Codex Framework como base para estruturar esse alinhamento funcional e qualificar o diálogo da TI com seus principais stakeholders.

O foco está em transformar o relacionamento entre TI e áreas de negócio em uma competência organizacional, integrando perspectivas técnicas e estratégicas, eliminando barreiras de linguagem e promovendo um entendimento mútuo sobre valor, prioridade e impacto.

O CIO Codex fornece o arcabouço conceitual para isso, ao oferecer uma arquitetura que articula propósito, capacidades, ativos e direcionadores estratégicos.

Com base nesse framework, torna-se possível construir narrativas, processos de colaboração e modelos de interlocução que posicionem a TI como um agente horizontal e integrador, e não como um silo funcional.

Valor Estratégico

O alinhamento funcional da TI com outras áreas não é um fim em si mesmo. Ele é um meio para maximizar o valor que a tecnologia entrega para a organização.

Quanto maior a integração entre TI e negócio, mais eficaz se torna a priorização de projetos, mais rápidos são os ciclos de entrega, mais claros são os objetivos e mais consistente é a geração de resultados.

Em contrapartida, o desalinhamento entre áreas cria uma série de disfunções organizacionais que comprometem a efetividade da TI e a percepção do seu valor.

Essas disfunções incluem, por exemplo, retrabalho por expectativas mal alinhadas, atraso em projetos por falta de patrocínio, iniciativas tecnológicas que não geram retorno mensurável, dependência excessiva da TI para decisões que deveriam ser compartilhadas, resistência à mudança e desperdício de recursos em soluções subutilizadas.

Mais do que problemas operacionais, esses sintomas revelam falhas na articulação institucional.

A comunicação com stakeholders funciona como um multiplicador de valor.

Quanto mais clara, estruturada e estratégica for essa comunicação, maiores são as chances de que a TI seja compreendida, apoiada e posicionada como área crítica para o sucesso da organização.

Isso exige mais do que transmitir informações técnicas.

Exige saber traduzir conceitos complexos em linguagem acessível, construir pontes com diferentes perfis de interlocutores e demonstrar como as capacidades da TI se conectam aos desafios reais do negócio.

Ao aplicar o CIO Codex como plataforma conceitual para esse diálogo, o líder de TI passa a contar com uma linguagem estruturada, validada e compartilhável.

O CIO Codex permite explicar capacidades em termos de valor, apresentar roadmaps com lógica evolutiva, justificar investimentos com base em maturidade, integrar iniciativas com clareza de propósito e demonstrar como a TI está estruturada para contribuir com os objetivos estratégicos da organização.

Além disso, o alinhamento funcional tem impactos diretos sobre a cultura organizacional.

Ele fortalece a colaboração interdepartamental, aumenta o engajamento da TI com o restante da empresa, reduz tensões políticas, melhora a governança dos projetos e acelera a tomada de decisões.

Em ambientes complexos e multissetoriais, essa integração é condição necessária para que a tecnologia atue com agilidade, segurança e impacto sustentável.

Diretrizes de Aplicação

A construção de um modelo de alinhamento funcional com áreas e de comunicação estruturada com stakeholders, utilizando o CIO Codex Framework, pode ser conduzida em quatro blocos de ação.

Cada bloco atua sobre uma dimensão crítica do relacionamento institucional da TI, com foco em criar fluidez, consistência e legitimidade na interação com os diferentes públicos.

Bloco 1: Identificação dos stakeholders estratégicos da TI

O primeiro passo é mapear de forma estruturada quem são os stakeholders da área de TI.

Esse mapeamento deve considerar:

- Áreas internas com forte dependência da tecnologia para suas entregas.
- Gestores e sponsors que influenciam decisões de investimento, priorização ou estrutura.
- Comitês e fóruns corporativos que impactam ou são impactados pela TI.
- Usuários-chave que representam demandas críticas ou específicas.
- Parceiros externos que operam de forma integrada com a TI.

Cada stakeholder deve ser caracterizado em termos de influência, interesse, criticidade da relação, nível de entendimento técnico e canal preferencial de interação.

Esse exercício permite que a TI compreenda onde precisa investir mais esforço de comunicação, onde existem lacunas de percepção e quais relações exigem fortalecimento institucional.

Bloco 2: Construção de narrativas estratégicas com base no Codex

A seguir, é necessário construir narrativas estruturadas que expliquem a atuação da TI com base no CIO Codex.

Essas narrativas devem ser adaptadas conforme o perfil de cada público, mas sempre ancoradas em uma lógica comum que articule:

- Qual é o papel da TI na estratégia da organização (bloco Why).
- Quais são os temas estratégicos que a TI lidera ou influencia (bloco How).
- Quais capacidades estruturam a atuação da área e qual seu nível de maturidade (bloco What).

Essas narrativas podem ser utilizadas em apresentações institucionais, reuniões de alinhamento, relatórios executivos, processos de onboarding, planos de comunicação interna, entre outros formatos.

O objetivo é gerar uma linguagem comum que facilite a compreensão do papel da TI e reduza a distância entre as áreas.

Bloco 3: Estruturação de mecanismos de interação e colaboração

Narrativas não são suficientes e é preciso criar espaços e processos que sustentem o diálogo contínuo.

Algumas práticas recomendadas incluem:

- Reuniões de alinhamento regulares com áreas de negócio, com pauta estruturada e agenda de valor.
- Comitês conjuntos para priorização de demandas, avaliação de projetos

ou definição de critérios de sucesso.

- Canais formais de escuta ativa e retroalimentação, como pesquisas de satisfação, painéis de usuários ou entrevistas qualitativas.
- Designação de business partners dentro da TI para atuar como interlocutores dedicados com áreas críticas.
- Adoção de ferramentas de gestão de portfólio que permitam visualização compartilhada de iniciativas e status.

Esses mecanismos devem ser integrados ao modelo de governança da organização, evitando que se tornem ações isoladas ou dependentes de voluntarismo individual.

Bloco 4: Monitoramento da qualidade da articulação e evolução do relacionamento

Por fim, é necessário monitorar o desempenho do relacionamento entre a TI e seus stakeholders.

Isso pode ser feito por meio de indicadores como:

- Nível de satisfação dos usuários com as entregas da TI.
- Tempo médio de resposta a demandas críticas.
- Frequência e efetividade de reuniões interdepartamentais.
- Participação da TI em fóruns estratégicos da organização.
- Qualidade da percepção da liderança sobre o papel da TI.

Esses dados permitem ajustar abordagens, identificar gargalos de comunicação, realinhar expectativas e fortalecer continuamente os vínculos institucionais.

Boas Práticas e Fatores Críticos

O sucesso na construção de um alinhamento funcional robusto e de uma comunicação efetiva com stakeholders depende tanto de fatores técnicos quanto de elementos relacionais, culturais e políticos.

A seguir, são apresentadas boas práticas que ampliam as chances de êxito nesse processo:

- **Adapte a linguagem conforme o público:** Evite jargões técnicos em reuniões com áreas não especializadas. A linguagem deve ser ajustada ao perfil do interlocutor, sem perder precisão, mas garantindo acessibilidade. O uso do CIO Codex como base conceitual ajuda a construir esse vocabulário comum.

- **Valorize a escuta ativa como competência estratégica:** Ouvir de forma estruturada é tão importante quanto informar. A escuta ativa permite compreender dores reais, antecipar resistências, capturar oportunidades e construir legitimidade.
- **Demonstre valor com dados e resultados concretos:** Nada fortalece mais a comunicação da TI com o negócio do que a apresentação de indicadores que comprovem entregas, progresso e impacto. Use dados para contar histórias de valor.
- **Estabeleça rotinas de relacionamento, e não apenas eventos pontuais:** Relacionamento institucional é construído com frequência, consistência e previsibilidade. Reuniões, checkpoints, relatórios e fóruns devem seguir cadências claras e respeitadas.
- **Seja propositivo, não apenas responsivo:** A TI deve apresentar propostas, não apenas responder a demandas. Quando a área se antecipa, demonstra maturidade, visão estratégica e protagonismo institucional.
- **Conecte a comunicação com os temas estratégicos da organização:** Explique como as iniciativas de TI estão alinhadas com temas como crescimento, eficiência, experiência do cliente ou transformação digital. Isso aumenta a relevância percebida.
- **Invista na formação de líderes com perfil de articulação:** Nem todo talento técnico possui habilidades relacionais. Desenvolver líderes que saibam atuar como pontes entre a TI e o negócio é um diferencial competitivo.
- **Formalize responsabilidades pela comunicação institucional da TI:** A comunicação não pode depender exclusivamente do CIO. Deve haver pessoas ou papéis definidos para garantir que a articulação institucional ocorra de forma contínua e com qualidade.

Ao utilizar o CIO Codex Framework como plataforma de alinhamento funcional e de comunicação com stakeholders, a área de TI passa a operar de forma integrada, visível e estrategicamente posicionada dentro da organização.

Deixa de ser percebida como um centro de custos e passa a ser reconhecida como um parceiro crítico, orientado a resultados, comprometido com a estratégia e capaz de articular valor em múltiplas dimensões.

O diálogo estruturado transforma a relação da TI com o negócio e potencializa sua capacidade de liderar o futuro.

Reposicionamento estratégico da TI frente à liderança executiva

Historicamente percebida como função de suporte, a área de Tecnologia da Informação tem passado por um reposicionamento profundo nas últimas décadas.

De um centro de custo operacional, a TI passou a ocupar lugar de destaque nas agendas estratégicas, assumindo o papel de habilitadora de inovação, diferencial competitivo e eixo de transformação organizacional. No entanto, essa transformação cultural e estrutural ainda não se consolidou de maneira uniforme.

Em muitas organizações, a TI continua lutando por legitimidade, influência e espaço decisório.

O desafio não está apenas em entregar tecnologia, mas em articular estrategicamente seu valor perante os decisores de alto nível da organização.

O reposicionamento da TI frente à liderança executiva é, portanto, um processo que exige mais do que bons projetos, ferramentas modernas ou equipes técnicas competentes.

Ele requer uma mudança intencional na forma como a TI se apresenta, se comunica, se articula e se posiciona politicamente dentro da estrutura organizacional.

Essa mudança envolve a construção de uma nova identidade institucional para a função de TI, pautada por lógica estratégica, fluência executiva e aderência aos temas que movem o board.

Este sub tópico apresenta a aplicação do CIO Codex Framework como plataforma conceitual para esse reposicionamento.

O framework oferece os elementos necessários para que a área de TI comunique com clareza seu propósito, organize seu discurso com lógica, demonstre maturidade técnica e funcional, e se posicione como parceira de negócios no mais alto nível institucional.

Reposicionar a TI é, acima de tudo, uma questão de visão e liderança. É reconhecer que a área não existe apenas para suportar a estratégia, mas para transformá-la, antecipá-la e construí-la em parceria com as demais funções da organização.

Valor Estratégico

O valor do reposicionamento estratégico da TI reside na capacidade de transformar a

área em protagonista institucional.

Quando bem-sucedido, esse reposicionamento produz efeitos que vão além da tecnologia.

Ele reconfigura o modo como a organização pensa, decide e atua.

A TI passa a participar das decisões estratégicas desde sua origem, influencia os rumos do negócio, acelera ciclos de inovação, eleva a maturidade digital e promove integração entre áreas com base em plataformas, dados e modelos operacionais mais robustos.

Ao se reposicionar estrategicamente, a TI ganha voz. Deixa de apenas executar o que lhe é demandado e passa a propor, desafiar, cocriar.

Essa mudança eleva a credibilidade da área, atrai talentos mais qualificados, justifica investimentos mais consistentes e fortalece a resiliência institucional frente a crises, rupturas ou transformações de mercado.

Por outro lado, quando a TI permanece restrita ao papel técnico-operacional, mesmo sendo eficiente, acaba marginalizada nos fóruns de decisão.

Sua atuação torna-se reativa, sua influência é limitada e sua capacidade de impactar a estratégia é comprometida.

Essa posição subalterna não decorre de sua competência técnica, mas da ausência de articulação institucional.

O reposicionamento é, portanto, um movimento essencial para qualquer organização que deseja extrair o máximo valor da tecnologia.

Ele permite que a TI se apresente como parceira estratégica, demonstrando com clareza como suas capacidades se conectam aos objetivos corporativos.

Esse movimento é especialmente crítico em momentos de planejamento estratégico, reestruturações organizacionais, fusões, aceleração digital ou mudanças de liderança.

Utilizar o CIO Codex como base para esse reposicionamento garante consistência conceitual, alinhamento com melhores práticas e uma narrativa coerente com os direcionadores modernos da função de TI.

O framework oferece não apenas o conteúdo, mas a lógica para que a TI se expresse com maturidade, visão e legitimidade perante a liderança executiva.

Diretrizes de Aplicação

O processo de reposicionamento estratégico da TI frente à liderança executiva pode ser estruturado em quatro frentes principais, cada uma mobilizando diferentes blocos do CIO Codex Framework.

Juntas, essas frentes constroem a base para uma transformação institucional da função de TI.

Frente 1: Redefinição institucional do papel da TI com base no bloco Why

A primeira etapa do reposicionamento exige uma reformulação conceitual da função da TI dentro da organização.

Essa redefinição deve responder às seguintes perguntas:

- Por que a TI existe nesta organização?
- Quais entregas estratégicas ela é responsável por realizar?
- De que forma a TI cria valor para clientes, acionistas, colaboradores e sociedade?

O bloco Why do CIO Codex oferece os elementos para essa reflexão.

A partir dele, a TI pode construir uma declaração de propósito alinhada com a estratégia da organização, explicitar seus pilares de valor e identificar seus principais direcionadores institucionais.

Essa base conceitual é fundamental para posicionar a TI como função estratégica e não apenas técnica.

Frente 2: Articulação dos temas críticos da TI com as prioridades executivas utilizando o bloco How

A seguir, é necessário demonstrar como a TI atua sobre os temas que hoje compõem a agenda executiva das organizações.

O bloco How do Codex apresenta justamente essa estrutura, com temas como:

- Cultura organizacional e transformação digital
- Estratégias de dados e inteligência artificial
- Automação inteligente e eficiência operacional
- Segurança cibernética e resiliência institucional

O reposicionamento exige que a TI apresente com clareza como está estruturada para lidar com esses temas, qual sua maturidade atual em cada frente, quais capacidades

sustentam sua atuação e como suas entregas se conectam às metas estratégicas da organização.

Essa articulação transforma a TI em agente de transformação e não apenas em operadora de sistemas.

Frente 3: Demonstração de maturidade e estrutura com base no bloco What

O terceiro componente do reposicionamento é a demonstração de que a TI possui estrutura técnica, organizacional e metodológica para cumprir seu papel estratégico.

Isso é feito a partir do bloco What do Codex, que inclui:

- Inventário de ativos críticos da TI, tangíveis e intangíveis
- Conjunto de capabilities organizacionais mapeadas e desenvolvidas
- Modelo de referência com processos, indicadores, desafios e boas práticas

A apresentação desses elementos deve ser adaptada ao perfil executivo da audiência, com foco em clareza, lógica e impacto.

Mapas de capabilities, dashboards de maturidade, heatmaps de riscos, roadmaps evolutivos e indicadores de performance são instrumentos valiosos para demonstrar consistência, disciplina e compromisso com resultados.

Frente 4: Construção de uma narrativa executiva e um modelo de engajamento com o board

Por fim, o reposicionamento precisa ser sustentado por uma narrativa executiva coesa.

Essa narrativa deve explicar o papel da TI de forma clara, utilizar linguagem compatível com os demais membros da diretoria, estar ancorada em dados e conectar a área com os temas prioritários da organização.

Além disso, é necessário estruturar um modelo de engajamento com o board que permita à TI participar de decisões, influenciar estratégias e acompanhar iniciativas com impacto tecnológico.

Isso inclui:

- Participação em comitês executivos e conselhos de administração
- Apresentações periódicas de status, riscos e oportunidades da TI
- Alinhamento de OKRs estratégicos com o planejamento corporativo
- Posicionamento da liderança de TI como porta-voz técnico-estratégico da organização

Boas Práticas e Fatores Críticos

Reposicionar estrategicamente a função da TI frente à liderança executiva é um processo que exige preparo técnico, sensibilidade política e visão institucional.

A seguir, são apresentadas boas práticas que aumentam a efetividade desse processo e mitigam riscos comuns:

- **Adote uma linguagem compatível com o nível executivo:** Evite jargões técnicos ou excesso de detalhes operacionais. Use conceitos de negócio, indicadores de impacto, referências estratégicas e projeções de valor. O CIO Codex ajuda a organizar essa comunicação com clareza conceitual.
- **Mapeie os temas prioritários da liderança executiva:** Compreenda quais são os desafios, metas e preocupações atuais do board. A TI deve demonstrar como contribui para esses temas. Essa empatia institucional aumenta a relevância e a aderência da mensagem.
- **Construa narrativas baseadas em evidências:** Dados, métricas e estudos de caso fortalecem o posicionamento da TI. Utilize painéis executivos, indicadores de maturidade e resultados de benchmarking como base para suas apresentações.
- **Participe ativamente da construção da estratégia:** O reposicionamento não ocorre apenas com comunicação. A TI precisa estar presente nas discussões estratégicas desde o início, ajudando a moldar e não apenas a executar os planos organizacionais.
- **Demonstre consistência entre discurso e prática:** O discurso da TI deve estar ancorado em entregas reais, estruturas funcionais e práticas consistentes. Alinhamento entre narrativa e execução fortalece a confiança e consolida o reposicionamento.
- **Desenvolva a fluência executiva da liderança de TI:** O CIO e seus principais líderes devem estar preparados para dialogar com conselheiros, investidores e demais executivos. Isso envolve domínio de conceitos de negócio, finanças, riscos e estratégia corporativa.
- **Reforce o papel da TI como integradora de áreas:** Destaque como a TI conecta departamentos, plataformas e dados. Essa posição transversal é um diferencial institucional que deve ser valorizado perante a liderança.
- **Monitore a percepção institucional da TI de forma contínua:** Utilize pesquisas, feedbacks estruturados e indicadores de relacionamento para

avaliar como a TI é percebida. Essa escuta qualificada permite ajustes no posicionamento e na comunicação.

O reposicionamento estratégico da TI frente à liderança executiva é um movimento que transforma a área em agente institucional de transformação, inovação e competitividade.

Com base no CIO Codex Framework, esse reposicionamento ganha clareza, lógica e legitimidade, permitindo que a TI se articule com maturidade, influencie com responsabilidade e contribua com impacto real para o futuro da organização.