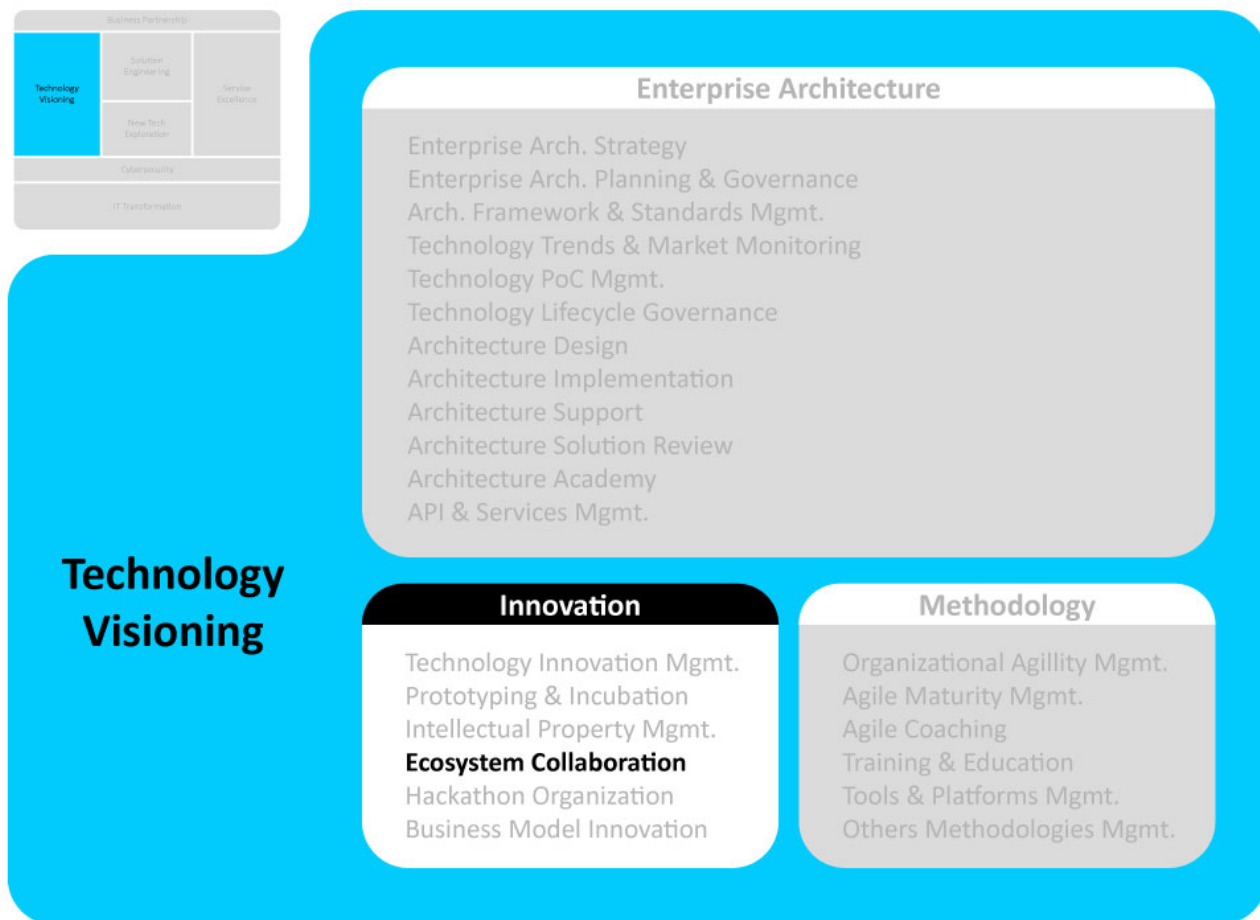




What IT needs to be ready

CIO Codex Asset & Capability Framework

CIO Codex IT Reference Model



A Ecosystem Collaboration, situada dentro da macro capability Innovation e da camada Technology Visioning do CIO Codex Capability Framework, representa uma capacidade vital para o crescimento e a inovação nas organizações modernas.

Esta capability enfoca o estabelecimento de relações colaborativas com entidades externas, como startups, instituições acadêmicas e outras empresas, para impulsionar a inovação, acessar novas tecnologias e ideias, e enfrentar desafios complexos de maneira mais eficiente.

A Ecosystem Collaboration é baseada em conceitos fundamentais como inovação aberta, ecossistema externo, transferência de tecnologia e cooperação estratégica.

A inovação aberta envolve colaborar com entidades externas para criar e implementar novas ideias e tecnologias.

O ecossistema externo inclui todas as entidades com as quais uma organização colabora, enquanto a transferência de tecnologia e a cooperação estratégica referem-se ao compartilhamento de conhecimento e ao estabelecimento de acordos de colaboração para alcançar objetivos comuns.

As características desta capability incluem a formação de parcerias estratégicas, co-desenvolvimento de tecnologias ou produtos inovadores, acesso a recursos externos, ampliação do conhecimento e gestão eficaz de relacionamentos.

Esses aspectos permitem que as organizações aproveitem o conhecimento e a inovação de fora de suas fronteiras, promovendo um ambiente de aprendizado e crescimento contínuos.

O propósito da Ecosystem Collaboration é fomentar inovações através de colaborações estratégicas, permitindo que as organizações se beneficiem de insights e recursos externos.

Isso contribui para a eficiência operacional, inovação e vantagem competitiva, enriquecendo o conhecimento organizacional e expandindo a visão sobre tendências emergentes no mercado.

Os principais objetivos da Ecosystem Collaboration, conforme delineados no CIO Codex Capability Framework, incluem a identificação de parceiros estratégicos, facilitação da inovação aberta, acesso a recursos externos, desenvolvimento de projetos conjuntos e expansão do conhecimento organizacional.

Esses objetivos visam integrar as organizações em redes mais amplas de inovação, promovendo uma troca contínua de ideias e tecnologias que podem transformar os negócios e a indústria.

O impacto da Ecosystem Collaboration na tecnologia é multifacetado.

Pode exigir adaptações na infraestrutura de TI para apoiar a colaboração eficaz com parceiros externos, influenciar a arquitetura de sistemas para facilitar a integração com sistemas de parceiros, e implementar sistemas de colaboração para gerenciar projetos conjuntos.

Além disso, essa capability desempenha um papel crucial na segurança cibernética, protegendo informações confidenciais durante a colaboração, e pode requerer ajustes nos processos operacionais para acomodar essas novas formas de trabalho colaborativo.

Em resumo, a Ecosystem Collaboration é uma capability essencial que permite às organizações se adaptarem e prosperarem em um ambiente empresarial em constante evolução.

Através da colaboração com um ecossistema externo diversificado, as organizações podem alcançar um novo patamar de inovação, capacidade de resposta e competitividade no mercado global.

Esta abordagem colaborativa não apenas reforça a inovação interna, mas também expande o horizonte de possibilidades tecnológicas e estratégicas, posicionando as organizações na vanguarda do desenvolvimento tecnológico e do crescimento empresarial.

Conceitos e Características

A Ecosystem Collaboration é uma capability que impulsiona a inovação e a competitividade da organização, permitindo que ela aproveite o conhecimento e os recursos do ecossistema externo.

Ao estabelecer conexões estratégicas e colaborar com parceiros externos, uma organização pode explorar novas oportunidades, acelerar o desenvolvimento de soluções inovadoras e enfrentar desafios complexos de maneira mais eficaz.

Essa capability desempenha um papel vital na busca contínua pela excelência tecnológica e no avanço do posicionamento da organização no mercado.

Conceitos

- **Inovação Aberta:** Refere-se à prática de colaborar com partes externas, como startups, universidades e outras empresas, para criar e implementar novas ideias e tecnologias.
- **Ecossistema Externo:** Compreende todas as entidades externas com as quais uma organização colabora, incluindo fornecedores, parceiros, instituições acadêmicas e comunidades de inovação.
- **Transferência de Tecnologia:** Envolve a partilha de conhecimento e tecnologia entre diferentes partes, visando o benefício mútuo.
- **Cooperação Estratégica:** Refere-se a acordos de colaboração planejados com o objetivo de atingir metas estratégicas comuns.

Características

- **Parcerias Estratégicas:** A Ecosystem Collaboration envolve a criação de parcerias estratégicas com entidades externas que possuam expertise complementar.
- **Co-Desenvolvimento:** Pode incluir projetos de co-desenvolvimento de tecnologias ou produtos inovadores em conjunto com parceiros externos.
- **Acesso a Recursos Externos:** Esta capability proporciona à organização acesso a recursos, ideias e tecnologias que não estariam disponíveis internamente.
- **Ampliação do Conhecimento:** Através da colaboração com o ecossistema externo, a organização pode ampliar seu conhecimento e perspectivas sobre tendências e avanços tecnológicos.
- **Gestão de Relacionamentos:** A capacidade de gerenciar eficazmente relacionamentos com entidades externas é fundamental para o sucesso da colaboração.

Propósito e Objetivos

A capability de Ecosystem Collaboration desempenha um papel fundamental no estímulo à inovação, eficiência operacional e vantagem competitiva de uma organização.

Seu propósito é estabelecer e fomentar colaborações com partes externas, como startups, universidades e outras empresas, com o objetivo de promover a inovação aberta e acessar novas ideias, tecnologias e abordagens.

Através dessa colaboração estratégica, as organizações podem enriquecer seu conhecimento, aprimorar sua capacidade de inovação e expandir sua visão sobre as tendências emergentes no mercado.

Objetivos

No contexto do CIO Codex Capability Framework, os principais objetivos da Ecosystem Collaboration incluem:

- **Identificação de Parceiros Estratégicos:** Identificar parceiros externos que possam contribuir para os objetivos de inovação e estratégia da organização.
- **Facilitação da Inovação Aberta:** Promover a cultura de inovação aberta, permitindo que ideias e tecnologias fluam livremente entre a organização e seu ecossistema.
- **Acesso a Recursos Externos:** Obter acesso a recursos, como conhecimento especializado, tecnologias emergentes e talentos, que podem não estar disponíveis internamente.
- **Desenvolvimento de Projetos Conjuntos:** Colaborar com parceiros externos em projetos de pesquisa e desenvolvimento que resultem em inovações tangíveis.
- **Expansão de Conhecimento:** Ampliar o conhecimento da organização sobre as últimas tendências do setor e melhores práticas por meio de interações com parceiros externos.

Impacto na Tecnologia

A Ecosystem Collaboration tem impactos profundos em várias dimensões tecnológicas:

- **Infraestrutura:** Pode exigir adaptações na infraestrutura de TI para suportar a colaboração eficaz com parceiros externos, incluindo sistemas de compartilhamento seguro de informações.
- **Arquitetura:** A arquitetura de sistemas pode ser influenciada pela necessidade de integração com sistemas de parceiros externos, exigindo considerações cuidadosas de interoperabilidade.
- **Sistemas:** Sistemas de colaboração, como plataformas de gerenciamento de projetos, podem ser implantados para facilitar a comunicação e o compartilhamento de informações com parceiros externos.
- **Cybersecurity:** A segurança cibernética desempenha um papel crítico na proteção de informações confidenciais durante a colaboração com terceiros.
- **Modelo Operacional:** Os processos operacionais podem ser ajustados para acomodar a colaboração eficaz com parceiros externos, incluindo o gerenciamento de contratos e acordos de confidencialidade.

Roadmap de Implementação

A capability de Ecosystem Collaboration desempenha um papel estratégico na promoção da inovação e no fortalecimento da posição competitiva de uma organização.

Ao estabelecer conexões e colaborações com parceiros externos, como startups, universidades e outras empresas, uma organização pode alavancar o conhecimento e os recursos do ecossistema externo para alcançar objetivos estratégicos. A

implementação eficaz dessa capability requer um roadmap bem definido que considere os seguintes pontos-chave, alinhados com o CIO Codex Capability Framework

- **Avaliação Estratégica do Ecossistema:** Inicie com uma análise estratégica do ecossistema externo, identificando potenciais parceiros que possam contribuir para os objetivos da organização. Considere critérios como expertise complementar, capacidade de inovação e valores compartilhados.
- **Definição de Objetivos Claros:** Estabeleça objetivos claros para a colaboração externa. Determine o que a organização deseja alcançar por meio das parcerias, seja a co-desenvolvimento de produtos, acesso a novas tecnologias ou expansão geográfica.
- **Identificação de Parceiros Estratégicos:** Identifique parceiros externos que estejam alinhados com os objetivos da organização. Isso pode envolver a criação de parcerias com startups, instituições acadêmicas, empresas de tecnologia ou outras entidades relevantes.
- **Desenvolvimento de Relacionamentos:** Estabeleça relacionamentos sólidos com os parceiros selecionados. Isso requer comunicação eficaz, compartilhamento de informações e construção de confiança mútua.
- **Criação de Processos de Colaboração:** Desenvolva processos e procedimentos para facilitar a colaboração eficaz com parceiros externos. Isso inclui a definição de papéis e responsabilidades, fluxos de trabalho e comunicação clara.
- **Infraestrutura Tecnológica:** Avalie a infraestrutura de TI existente e faça as adaptações necessárias para suportar a colaboração com parceiros externos. Isso pode envolver a implementação de ferramentas de

colaboração e compartilhamento de dados.

- **Gestão de Propriedade Intelectual:** Estabeleça políticas claras de propriedade intelectual para garantir que os direitos de ambas as partes sejam protegidos durante a colaboração. Isso é especialmente importante ao compartilhar tecnologias e conhecimentos.
- **Monitoramento e Métricas de Desempenho:** Implemente sistemas de monitoramento para avaliar o desempenho das colaborações. Defina métricas que permitam medir o impacto das parcerias nos objetivos da organização.
- **Aprendizado Contínuo:** Promova uma cultura de aprendizado contínuo, onde os insights e as melhores práticas provenientes das colaborações sejam incorporados às operações internas.
- **Gestão de Riscos:** Esteja preparado para identificar e mitigar riscos associados à colaboração externa, como questões de segurança de dados ou desalinhamento estratégico.
- **Comunicação Estratégica:** Comunique tanto interna quanto externamente os benefícios das colaborações e os resultados alcançados. Isso pode fortalecer a imagem da organização no mercado.
- **Avaliação de Impacto:** Periodicamente, avalie o impacto das colaborações no alcance dos objetivos estratégicos da organização. Isso permite ajustar a estratégia de colaboração conforme necessário.

A Ecosystem Collaboration é uma capability essencial para promover a inovação aberta e o acesso a recursos externos que impulsionam a competitividade.

Seguindo esse roadmap, as organizações podem estabelecer parcerias estratégicas de forma eficaz e colher os benefícios de um ecossistema colaborativo e diversificado.

Melhores Práticas de Mercado

A Ecosystem Collaboration, ou Colaboração no Ecossistema, é uma capability que desempenha um papel crucial no impulso da inovação e na melhoria da competitividade de uma organização.

Por meio dessa capability, as organizações estabelecem conexões estratégicas e colaboram com parceiros externos, como startups, universidades e outras empresas, para explorar novas oportunidades, acelerar o desenvolvimento de soluções inovadoras

e enfrentar desafios complexos de maneira eficaz.

A seguir as melhores práticas de mercado dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework para a Ecosystem Collaboration:

- **Identificação de Parceiros Estratégicos:** Identificar parceiros externos que possuam expertise complementar e que estejam alinhados com os objetivos de inovação e estratégia da organização.
- **Definição de Objetivos Claros:** Estabelecer objetivos claros para as colaborações no ecossistema, definindo o que a organização deseja alcançar por meio dessas parcerias.
- **Governança de Colaboração:** Implementar uma estrutura de governança eficaz para gerenciar as relações e atividades de colaboração com parceiros externos.
- **Criação de Valor Mútuo:** Garantir que as colaborações sejam mutuamente benéficas, proporcionando valor tanto para a organização quanto para os parceiros externos.
- **Comunicação Eficiente:** Estabelecer canais de comunicação eficientes e transparentes para facilitar a troca de informações e conhecimentos entre os colaboradores.
- **Proteção da Propriedade Intelectual:** Implementar medidas de proteção da propriedade intelectual durante as colaborações para garantir a segurança dos ativos da organização.
- **Monitoramento de Desempenho:** Avaliar regularmente o desempenho das colaborações e ajustar estratégias conforme necessário para alcançar os objetivos definidos.
- **Incentivos para Inovação:** Criar incentivos para promover a inovação dentro do ecossistema, como programas de recompensas por ideias inovadoras.
- **Gestão de Riscos:** Identificar e gerenciar proativamente os riscos associados às colaborações, incluindo questões legais, financeiras e de segurança.
- **Feedback Contínuo:** Fomentar um ambiente de feedback contínuo entre a organização e os parceiros externos, visando a melhoria constante das colaborações.
- **Avaliação de Resultados:** Avaliar os resultados das colaborações com base em métricas predefinidas para medir o impacto na inovação e na

competitividade da organização.

A implementação dessas melhores práticas de mercado na Ecosystem Collaboration é essencial para garantir que as colaborações no ecossistema sejam eficazes e contribuam para o sucesso da organização.

Ela desempenha um papel vital na busca contínua pela excelência tecnológica e no avanço da posição da organização no mercado, permitindo que ela aproveite ao máximo o conhecimento e os recursos do ecossistema externo.

Desafios Atuais

A Ecosystem Collaboration é uma capability essencial para promover a inovação e a competitividade de uma organização, permitindo que essa se beneficie do conhecimento e dos recursos do ecossistema externo.

No entanto, ao adotar e integrar essa capability em seus processos de negócios e operações de TI, as organizações enfrentam diversos desafios significativos, refletindo a complexidade do cenário atual.

Com base nas melhores práticas de mercado e no contexto do CIO Codex Capability Framework, listam-se os principais desafios atuais que as organizações enfrentam ao adotar a Ecosystem Collaboration:

- **Identificação de Parceiros Estratégicos:** Encontrar parceiros externos que estejam alinhados com os objetivos de inovação e estratégia da organização pode ser um desafio, pois requer uma busca criteriosa e uma análise cuidadosa de compatibilidade.
- **Cultura de Inovação Aberta:** Promover uma cultura de inovação aberta dentro da organização, onde ideias e tecnologias fluam livremente entre a empresa e seu ecossistema, é um desafio que exige mudanças culturais significativas.
- **Proteção de Propriedade Intelectual:** Ao colaborar com terceiros, é essencial garantir a proteção adequada da propriedade intelectual da organização, evitando vazamentos de informações confidenciais.
- **Complexidade da Gestão de Relacionamentos:** Gerenciar eficazmente os relacionamentos com entidades externas pode ser complexo, exigindo a

coordenação de diversos parceiros e interesses.

- **Diferenças Culturais e de Processos:** Trabalhar com parceiros externos muitas vezes envolve lidar com diferenças culturais e processos operacionais divergentes, o que pode dificultar a colaboração eficaz.
- **Integração Tecnológica:** Integrar sistemas e tecnologias de parceiros externos à infraestrutura existente da organização pode ser um desafio técnico, requerendo considerações cuidadosas de interoperabilidade.
- **Segurança Cibernética:** Garantir a segurança cibernética durante a colaboração com terceiros é crítico para proteger informações sensíveis e evitar violações de segurança.
- **Avaliação de Impacto:** Medir o impacto real da colaboração com parceiros externos nos resultados da organização pode ser desafiador, exigindo métricas apropriadas.
- **Gestão de Contratos:** Gerenciar contratos e acordos de confidencialidade com parceiros externos de forma eficaz é essencial para garantir que os interesses da organização sejam protegidos.
- **Evolução Constante:** O ambiente de colaboração externa está em constante evolução, com novas tecnologias, regulamentações e tendências emergentes, o que exige adaptação contínua.

Esses desafios ressaltam a importância crítica da Ecosystem Collaboration para promover a inovação e a competitividade, mas também destacam a necessidade de uma abordagem estratégica e diligente na gestão dessa capability.

Enfrentar esses obstáculos requer uma mentalidade aberta para a mudança e a adoção de melhores práticas de mercado para alcançar sucesso na colaboração com o ecossistema externo.

Tendências para o Futuro

A Ecosystem Collaboration é uma capability que desempenha um papel crucial no panorama empresarial atual, impulsionando a inovação, a eficiência operacional e a competitividade das organizações.

Para compreender como essa capability pode evoluir e permanecer relevante em um cenário em constante transformação, é essencial analisar as tendências futuras e as expectativas do mercado.

Abaixo, uma lista das principais tendências para o futuro no contexto da Ecosystem Collaboration:

- **Ecossistemas de Inovação Global:** As organizações buscarão colaborações em uma escala global, estabelecendo parcerias com entidades externas em diferentes partes do mundo para acessar talentos e mercados diversificados.
- **Colaboração Interindustrial:** A colaboração não se limitará apenas à indústria em que uma organização atua. As parcerias entre diferentes setores serão cada vez mais comuns para explorar novas oportunidades.
- **Plataformas de Colaboração Digital:** Plataformas digitais dedicadas à colaboração serão desenvolvidas, oferecendo ferramentas avançadas para facilitar a interação e a troca de conhecimento com parceiros externos.
- **Inovação Aberta com Startups:** A colaboração com startups se tornará uma prática ainda mais comum, permitindo que organizações explorem ideias disruptivas e inovações emergentes.
- **Ecossistemas de Saúde e Bem-Estar:** Setores como saúde e bem-estar se beneficiarão de colaborações ampliadas para desenvolver soluções integradas que atendam às necessidades crescentes da sociedade.
- **Colaboração Acadêmica Avançada:** A colaboração com instituições acadêmicas evoluirá para incluir projetos de pesquisa de longo prazo que visam inovações de grande escala.
- **Gestão de Ecossistemas Digitais:** A gestão eficaz de ecossistemas digitais se tornará fundamental, envolvendo a coordenação de várias parcerias e recursos online.
- **Inteligência Artificial para Parcerias Estratégicas:** A IA será usada para identificar parceiros estratégicos ideais com base em objetivos específicos de inovação e negócios.
- **Economia Circular Colaborativa:** A colaboração será essencial na promoção de iniciativas de economia circular, onde produtos e recursos são compartilhados e reutilizados.
- **Ecossistemas de Sustentabilidade:** As organizações se unirão em ecossistemas dedicados à sustentabilidade, visando soluções inovadoras para desafios ambientais globais.

Essas tendências moldarão o futuro da Ecosystem Collaboration, destacando a necessidade de uma abordagem estratégica e a capacidade de estabelecer conexões

significativas com parceiros externos.

À medida que as organizações buscam inovação e eficácia, a colaboração efetiva se torna uma pedra angular para o sucesso nos negócios em um mundo em constante evolução.

KPIs Usuais

A capability de Ecosystem Collaboration, inserida na macro capability de Innovation e na camada de Technology Visioning, desempenha um papel crucial na promoção da inovação, eficiência operacional e vantagem competitiva de uma organização.

Ela permite que a organização estabeleça conexões estratégicas e colabore com parceiros externos, como startups, universidades e outras empresas, para explorar novas oportunidades, acelerar o desenvolvimento de soluções inovadoras e enfrentar desafios complexos de maneira mais eficaz.

Para avaliar o desempenho dessa capability, é fundamental identificar os principais KPIs usualmente utilizados no mercado, alinhados com o CIO Codex Capability Framework.

A seguir, uma lista de KPIs que possibilitam medir o sucesso da Ecosystem Collaboration:

- **Número de Parcerias Estratégicas Estabelecidas:** Mede a quantidade de parcerias estratégicas estabelecidas com entidades externas, como startups, universidades e empresas do ecossistema.
- **Taxa de Inovação Aberta:** Avalia a proporção de iniciativas de inovação que envolvem colaborações com parceiros externos em relação ao total de iniciativas de inovação.
- **Avaliação da Qualidade das Parcerias:** Mede a qualidade das parcerias estratégicas com base em critérios como complementaridade de expertise, alinhamento de metas e capacidade de execução.
- **Taxa de Utilização de Recursos Externos:** Avalia a proporção de recursos externos, como conhecimento especializado e tecnologias, que são incorporados aos projetos internos da organização.
- **Taxa de Co-Desenvolvimento Bem-Sucedido:** Mede a eficácia dos projetos de co-desenvolvimento realizados com parceiros externos, resultando em

produtos ou soluções inovadoras.

- **Aumento do Conhecimento sobre Tendências de Mercado:** Avalia a capacidade da organização de ampliar seu conhecimento sobre tendências emergentes do mercado por meio da colaboração com o ecossistema externo.
- **Taxa de Conformidade Legal nas Colaborações:** Mede o grau de conformidade legal nas parcerias e colaborações estabelecidas, garantindo que todas as regulamentações sejam seguidas.
- **Taxa de Projetos Conjuntos com Impacto Estratégico:** Avalia a proporção de projetos de pesquisa e desenvolvimento realizados em conjunto com parceiros externos que têm impacto estratégico na organização.
- **Taxa de Expansão de Conhecimento:** Mede o aumento do conhecimento da organização sobre as melhores práticas e as últimas tendências do setor devido às interações com parceiros externos.
- **Gestão Eficiente de Relacionamentos com Parceiros:** Avalia a capacidade da organização de gerenciar eficazmente os relacionamentos com entidades externas, garantindo uma colaboração contínua e produtiva.
- **Taxa de Aproveitamento de Oportunidades de Inovação:** Mede a capacidade da organização de aproveitar oportunidades de inovação identificadas por meio da colaboração com o ecossistema externo.
- **Taxa de Integração de Tecnologias Externas:** Avalia a facilidade com que tecnologias externas são integradas à infraestrutura e aos sistemas internos da organização.
- **Taxa de Compartilhamento de Conhecimento:** Mede a eficácia do compartilhamento de conhecimento e tecnologia entre a organização e seus parceiros externos.
- **Taxa de Retorno sobre Investimento (ROI) em Colaborações Externas:** Avalia o retorno financeiro obtido por meio de colaborações com parceiros externos em relação ao investimento realizado.
- **Taxa de Ampliação de Mercados e Clientes:** Mede a capacidade da organização de expandir seu alcance de mercado e adquirir novos clientes devido às colaborações com parceiros externos.

Esses KPIs são fundamentais para avaliar o desempenho da capability de Ecosystem Collaboration e garantir que as colaborações com o ecossistema externo contribuam para a inovação, a eficiência operacional e a competitividade da organização.

A medição desses indicadores permite tomar decisões informadas, monitorar o

progresso e maximizar a colaboração.

Exemplos de OKRs

A capability de Ecosystem Collaboration, inserida na macro capability Innovation e na camada Technology Visioning, desempenha um papel vital no estímulo à inovação, eficiência operacional e vantagem competitiva de uma organização.

Ao estabelecer conexões estratégicas e colaborar com parceiros externos, uma organização pode explorar novas oportunidades, acelerar o desenvolvimento de soluções inovadoras e enfrentar desafios complexos de maneira mais eficaz.

Essa capability desempenha um papel vital na busca contínua pela excelência tecnológica e no avanço do posicionamento da organização no mercado.

A seguir, exemplos de OKRs para essa capability:

Identificação de Parceiros Estratégicos

Objetivo: Identificar parceiros externos que possam contribuir para os objetivos de inovação e estratégia da organização.

- KR1: Realizar uma análise de mercado para identificar empresas, universidades ou startups com expertise complementar às metas de inovação.
- KR2: Estabelecer pelo menos três novos relacionamentos com parceiros estratégicos a cada trimestre.
- KR3: Avaliar o alinhamento estratégico de pelo menos 90% dos parceiros externos até o final do ano fiscal.

Facilitação da Inovação Aberta

Objetivo: Promover a cultura de inovação aberta, permitindo que ideias e tecnologias fluam livremente entre a organização e seu ecossistema.

- KR1: Realizar workshops regulares de inovação aberta, envolvendo colaboradores internos e externos.
- KR2: Lançar pelo menos dois projetos de inovação aberta por trimestre,

visando a cocriação de soluções inovadoras.

- KR3: Garantir que 100% das ideias geradas por parceiros externos sejam consideradas no pipeline de inovação da organização.

Acesso a Recursos Externos

Objetivo: Obter acesso a recursos, como conhecimento especializado, tecnologias emergentes e talentos, que podem não estar disponíveis internamente.

- KR1: Desenvolver um portal de compartilhamento de conhecimento para facilitar a troca de informações com parceiros externos.
- KR2: Aumentar a colaboração com universidades locais, garantindo pelo menos três projetos conjuntos de pesquisa por ano.
- KR3: Contratar pelo menos cinco talentos externos com expertise complementar até o final do ano fiscal.

Desenvolvimento de Projetos Conjuntos

Objetivo: Colaborar com parceiros externos em projetos de pesquisa e desenvolvimento que resultem em inovações tangíveis.

- KR1: Identificar pelo menos três projetos de pesquisa conjunta com parceiros externos a cada semestre.
- KR2: Concluir pelo menos 80% dos projetos de pesquisa conjunta dentro do prazo e dentro do orçamento.
- KR3: Patentear pelo menos uma inovação resultante de uma colaboração com parceiros externos anualmente.

Expansão de Conhecimento

Objetivo: Ampliar o conhecimento da organização sobre as últimas tendências do setor e melhores práticas por meio de interações com parceiros externos.

- KR1: Participar de pelo menos cinco eventos de networking e conferências relevantes a cada ano.
- KR2: Estabelecer uma comunidade de prática interna que compartilhe

regularmente insights e aprendizados adquiridos com parceiros externos.

- KR3: Publicar pelo menos três artigos técnicos ou estudos de caso com colaborações externas anualmente.

Esses exemplos de OKRs demonstram como a capability de Ecosystem Collaboration desempenha um papel fundamental no estabelecimento de parcerias estratégicas, promoção da cultura de inovação aberta, acesso a recursos externos, desenvolvimento de projetos conjuntos e expansão do conhecimento da organização.

Por meio desses objetivos e resultados-chave, essa capability capacita as organizações a alavancar o ecossistema externo para impulsionar a inovação, a eficiência e a competitividade, contribuindo para o sucesso a longo prazo no mercado em constante evolução.

Critérios para Avaliação de Maturidade

A capability Ecosystem Collaboration, inserida na macro capability Innovation na camada Technology Visioning, tem como foco a colaboração com o ecossistema externo, incluindo startups, universidades e outras empresas, para fomentar a inovação aberta e obter acesso a novas ideias, tecnologias e abordagens.

Para avaliar a maturidade dessa capability, um modelo de critérios de avaliação inspirado no CMMI, composto por cinco níveis distintos: Inexistente, Inicial, Definido, Gerenciado e Otimizado.

A seguir, cinco critérios para cada um desses níveis:

Nível de Maturidade Inexistente

- A organização não reconhece a importância da colaboração com o ecossistema externo.
- Não há processos formais para identificar e estabelecer parcerias com stakeholders externos.
- Não são alocados recursos para atividades relacionadas à colaboração com o ecossistema externo.
- A organização não mantém registros ou inventários de parceiros externos potenciais.

- Não existe uma política clara de colaboração com o ecossistema externo.

Nível de Maturidade Inicial

- A organização reconhece a importância da colaboração com o ecossistema externo, mas não tem processos bem definidos.
- Foram iniciados esforços ad-hoc para identificar e estabelecer parcerias com stakeholders externos.
- São alocados recursos limitados para atividades de colaboração com o ecossistema externo.
- Existe uma equipe responsável pela colaboração externa, mas sem orientações claras.
- Alguns stakeholders externos são identificados, mas não de forma abrangente.

Nível de Maturidade Definido

- A organização possui uma estratégia formal para a colaboração com o ecossistema externo.
- Processos de identificação, estabelecimento e gestão de parcerias externas estão bem definidos e documentados.
- São alocados recursos substanciais para atividades de colaboração com o ecossistema externo.
- Existe uma equipe dedicada à colaboração externa com papéis e responsabilidades claras.
- Todos os stakeholders externos potenciais são inventariados e classificados.

Nível de Maturidade Gerenciado

- A organização mantém uma estratégia de colaboração com o ecossistema externo alinhada com seus objetivos estratégicos.
- Processos de colaboração externa são altamente eficientes e eficazes, com melhoria contínua.

- Investimentos em parcerias externas geram retornos significativos.
- A cultura organizacional valoriza a colaboração com o ecossistema externo como um recurso estratégico.
- A organização mantém parcerias estratégicas para maximizar os benefícios da colaboração externa.

Nível de Maturidade Otimizado

- A organização é líder na colaboração com o ecossistema externo, inovando constantemente em práticas e parcerias.
- Processos de colaboração com stakeholders externos são altamente automatizados e altamente eficazes.
- Investimentos em parcerias externas são altamente lucrativos e estrategicamente direcionados.
- A cultura organizacional está totalmente alinhada com a colaboração eficaz com o ecossistema externo.
- A organização lidera iniciativas de inovação aberta, maximizando os benefícios da colaboração externa globalmente.

Esses critérios de maturidade, inspirados no modelo CMMI, proporcionam uma estrutura abrangente para avaliar a capacidade de uma organização em colaborar eficazmente com o ecossistema externo, promovendo a inovação aberta e obtendo acesso a ideias e tecnologias valiosas para o seu crescimento e sucesso.

Convergência com Frameworks de Mercado

A capability Ecosystem Collaboration, inserida na macro capability Innovation e parte da camada Technology Visioning do CIO Codex Capability Framework, é vital para estabelecer e nutrir a colaboração com o ecossistema externo, como startups, universidades e outras organizações.

Esta função é crucial para impulsionar a inovação aberta, permitindo o acesso a novas ideias, tecnologias e metodologias.

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:** Médio
- **Racional:** O COBIT, com sua ênfase na governança de TI, se alinha moderadamente com a Ecosystem Collaboration, especialmente na gestão de riscos e aproveitamento de oportunidades de inovação provenientes de colaborações externas.

ITIL

- **Nível de Convergência:** Baixo
- **Racional:** Embora o ITIL se concentre primariamente no gerenciamento de serviços de TI, a colaboração com ecossistemas externos pode oferecer insights para a melhoria dos serviços, mas a convergência direta é limitada.

SAFe

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** O SAFe promove a agilidade organizacional, onde a colaboração com ecossistemas externos pode ser valiosa para a adaptação rápida e incorporação de inovações.

PMI

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** O PMI, focado no gerenciamento de projetos, pode se beneficiar da Ecosystem Collaboration para a inclusão de novas ideias e tecnologias em projetos, embora não seja seu foco principal.

CMMI

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** O CMMI aborda a melhoria de processos e pode se alinhar com a Ecosystem Collaboration para integrar práticas inovadoras nos processos existentes.

TOGAF

- **Nível de Convergência:** Alto
- **Racional:** O TOGAF valoriza fortemente a arquitetura empresarial inovadora, onde a colaboração com ecossistemas externos é essencial para captar tendências emergentes e incorporá-las na arquitetura.

DevOps SRE

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** O DevOps SRE, que foca na confiabilidade e eficiência operacional, pode ser enriquecido pela colaboração com ecossistemas externos, trazendo novas práticas e ferramentas.

NIST

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** O NIST estabelece padrões, incluindo os de segurança, onde a colaboração com ecossistemas pode ajudar na adaptação e atualização de práticas de TI.

Six Sigma

- **Nível de Convergência:** Baixo
- **Racional:** Six Sigma foca na melhoria da qualidade e eficiência, e a contribuição da Ecosystem Collaboration é mais indireta, apesar de poder influenciar processos de inovação.

Lean IT

- **Nível de Convergência:** Baixo
- **Racional:** Lean IT visa a eficiência operacional e a redução de desperdícios. A colaboração com ecossistemas pode trazer ideias para otimização, mas sua relação direta é limitada.

Em resumo, Ecosystem Collaboration mostra uma convergência variada com os frameworks de mercado.

Há um alinhamento significativo com frameworks que valorizam a inovação e a arquitetura empresarial, como o TOGAF, e uma convergência moderada com frameworks focados em gerenciamento de projetos, processos e serviços.

A relação é mais tênue com frameworks centrados em eficiência operacional e melhoria da qualidade.

Esta análise destaca a importância da colaboração com ecossistemas externos como um motor de inovação e crescimento no ambiente tecnológico dinâmico atual.

Processos e Atividades

Identify Collaboration Opportunities

O processo Identify Collaboration Opportunities é essencial para identificar e avaliar potenciais parceiros no ecossistema de inovação que possam agregar valor à organização.

Este processo inicia-se com uma análise do cenário atual do mercado, das tendências tecnológicas e das necessidades estratégicas da empresa.

A seguir, são mapeados possíveis parceiros, incluindo startups, universidades, centros de pesquisa e outras empresas, que possuam expertise ou recursos complementares aos da organização.

Uma avaliação detalhada é realizada para determinar a viabilidade e o potencial benefício de colaborar com cada um desses parceiros.

Durante esta fase, são considerados critérios como alinhamento estratégico,

capacidades tecnológicas, histórico de inovação e possíveis sinergias.

A colaboração estreita com as áreas de negócios e tecnologia é crucial para garantir que as oportunidades identificadas estejam alinhadas com os objetivos da empresa e possam ser aproveitadas de maneira eficaz.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Ad-hoc

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Analyze Market Trends	Analisar tendências de mercado e necessidades estratégicas da empresa	Relatórios de mercado, necessidades estratégicas	Análise de tendências de mercado	Responsible: Data, AI & New Technology; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Data, AI & New Technology; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: Data, AI & New Technology
2	Map Potential Partners	Mapear possíveis parceiros no ecossistema de inovação	Análise de mercado, lista de parceiros potenciais	Lista de parceiros mapeados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

3	Evaluate Partnership Potential	Avaliar o potencial de colaboração com cada parceiro mapeado	Lista de parceiros mapeados, critérios de avaliação	Avaliação de parceiros	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Data, AI & New Technology; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
4	Align with Business Strategy	Alinhar as oportunidades de colaboração com a estratégia de negócios	Avaliação de parceiros, objetivos de negócios	Oportunidades de colaboração alinhadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
5	Document Collaboration Opportunities	Documentar as oportunidades de colaboração identificadas e avaliadas	Oportunidades de colaboração alinhadas	Registros de oportunidades de colaboração	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

Develop Collaboration Plans

O processo Develop Collaboration Plans é crítico para a criação de planos estruturados e detalhados para colaborar com parceiros externos.

Este processo começa com a definição clara dos objetivos da colaboração, incluindo os resultados esperados e os benefícios para todas as partes envolvidas.

Em seguida, são elaborados planos de ação que descrevem as atividades a serem realizadas, os recursos necessários, os prazos e as responsabilidades de cada parceiro.

A negociação de acordos de colaboração, como contratos e memorandos de entendimento, é um passo fundamental para garantir que todas as partes estejam alinhadas e comprometidas com os termos da colaboração.

A integração das tecnologias e processos dos parceiros com os da organização é cuidadosamente planejada para minimizar riscos e maximizar sinergias.

A comunicação regular e eficaz com todos os stakeholders é mantida ao longo do desenvolvimento do plano para assegurar clareza e coordenação.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Ad-hoc

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Define Collaboration Objectives	Definir os objetivos claros da colaboração	Oportunidades de colaboração, objetivos de negócios	Objetivos da colaboração definidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

2	Develop Action Plans	Elaborar planos de ação detalhados para a colaboração	Objetivos da colaboração definidos, recursos necessários	Planos de ação detalhados	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Data, AI & New Technology; Informed: IT Governance & Transformation	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: Solution Engineering & Development
3	Negotiate Agreements	Negociar acordos de colaboração, como contratos e memorandos de entendimento	Planos de ação detalhados, termos de colaboração	Acordos de colaboração negociados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
4	Plan Integration	Planejar a integração das tecnologias e processos dos parceiros	Acordos de colaboração negociados, tecnologias envolvidas	Plano de integração	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Data, AI & New Technology; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Infrastructure & Operation; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Infrastructure & Operation

5	Communicate Plan	Comunicar o plano de colaboração aos stakeholders	Plano de integração, objetivos da colaboração	Plano comunicado	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
---	------------------	---	---	------------------	---	--

Implement Collaboration Initiatives

O processo Implement Collaboration Initiatives é crucial para a execução eficaz das iniciativas de colaboração planejadas com parceiros externos.

Este processo começa com a coordenação das atividades entre os parceiros, garantindo que todos estejam alinhados com os objetivos e prazos estabelecidos.

As atividades de colaboração, como desenvolvimento conjunto de tecnologia, projetos de pesquisa e outras iniciativas, são então realizadas conforme planejado.

A comunicação contínua e a gestão de relacionamento são mantidas para resolver quaisquer problemas ou obstáculos que possam surgir durante a execução.

A integração das tecnologias e processos dos parceiros com os da organização é monitorada de perto para assegurar que a colaboração esteja progredindo conforme o esperado.

Finalmente, os resultados iniciais e o progresso das iniciativas são avaliados para garantir que os objetivos da colaboração estejam sendo alcançados e para fazer ajustes conforme necessário.

- PDCA focus: Do
- Periodicidade: Ad-hoc

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
---	-------------------	-----------	--------	---------	------	------

1	Coordinate Activities	Coordenar atividades entre os parceiros	Planos de ação, acordos de colaboração	Atividades coordenadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
2	Execute Collaboration Initiatives	Executar as iniciativas de colaboração conforme planejado	Atividades coordenadas, recursos necessários	Iniciativas de colaboração executadas	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Data, AI & New Technology; Informed: IT Governance & Transformation	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: Solution Engineering & Development
3	Maintain Communication	Manter comunicação contínua e gestão de relacionamento	Iniciativas de colaboração executadas, feedbacks	Comunicação e relacionamentos mantidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

4	Monitor Integration	Monitorar a integração das tecnologias e processos dos parceiros	Comunicação e relacionamentos mantidos, tecnologias integradas	Integração monitorada	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Data, AI & New Technology; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Infrastructure & Operation; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Infrastructure & Operation
5	Evaluate Progress	Avaliar os resultados iniciais e o progresso das iniciativas	Integração monitorada, resultados iniciais	Progresso avaliado	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

Monitor Collaboration Outcomes

O processo Monitor Collaboration Outcomes é essencial para garantir que as colaborações com parceiros externos estejam atingindo os resultados esperados e contribuindo para os objetivos estratégicos da organização.

Este processo começa com a definição de métricas e KPIs específicos para avaliar o desempenho das iniciativas de colaboração.

A coleta e análise de dados são realizadas regularmente para monitorar o progresso e identificar quaisquer desvios dos planos estabelecidos.

Reuniões periódicas com os parceiros são realizadas para discutir os resultados, compartilhar feedbacks e ajustar as atividades conforme necessário.

A avaliação contínua das colaborações permite identificar pontos fortes e áreas de melhoria, garantindo que os recursos estejam sendo utilizados de maneira eficiente e eficaz.

Relatórios detalhados são preparados e comunicados aos stakeholders para fornecer uma visão clara do desempenho das colaborações e suportar a tomada de decisões informadas.

- PDCA focus: Check
- Periodicidade: Mensal

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Define Metrics and KPIs	Definir métricas e KPIs específicos para avaliar o desempenho das colaborações	Planos de colaboração, objetivos de negócios	Métricas e KPIs definidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Data, AI & New Technology; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
2	Collect and Analyze Data	Coletar e analisar dados regularmente para monitorar o progresso	Métricas e KPIs definidos, dados coletados	Dados analisados	Responsible: Data, AI & New Technology; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Data, AI & New Technology; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: Data, AI & New Technology

3	Hold Regular Meetings	Realizar reuniões periódicas com os parceiros para discutir resultados	Dados analisados, feedback dos parceiros	Resultados discutidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
4	Evaluate Collaborations	Avaliar continuamente as colaborações para identificar pontos fortes e áreas de melhoria	Resultados discutidos, dados analisados	Avaliação contínua das colaborações	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
5	Prepare and Communicate Reports	Preparar e comunicar relatórios detalhados aos stakeholders	Avaliação contínua das colaborações, feedbacks	Relatórios de desempenho	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

Improve Collaboration Processes

O processo Improve Collaboration Processes é fundamental para assegurar a melhoria contínua dos processos de colaboração com parceiros externos.

Este processo inicia-se com a coleta de feedback de todas as partes envolvidas nas colaborações, incluindo parceiros, equipes internas e stakeholders.

A análise desse feedback é realizada para identificar áreas que necessitam de melhorias e oportunidades para otimizar os processos existentes.

Com base nessa análise, são desenvolvidas e implementadas iniciativas de melhoria, que podem incluir ajustes nos métodos de comunicação, melhorias nas integrações tecnológicas ou alterações nos acordos de colaboração.

A efetividade das mudanças implementadas é monitorada e avaliada para garantir que os processos de colaboração estejam evoluindo de forma positiva.

A documentação detalhada das lições aprendidas e das melhores práticas é mantida para assegurar que o conhecimento adquirido seja compartilhado e utilizado em colaborações futuras.

- PDCA focus: Act
- Periodicidade: Trimestral

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Collect Feedback	Coletar feedback de todas as partes envolvidas nas colaborações	Resultados das colaborações, feedbacks dos stakeholders	Feedback coletado	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

2	Analyze Feedback	Analisar o feedback para identificar áreas de melhoria	Feedback coletado, dados de desempenho	Análise de feedback	Responsible: Data, AI & New Technology; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Data, AI & New Technology; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: Data, AI & New Technology
3	Develop Improvement Initiatives	Desenvolver iniciativas de melhoria com base na análise de feedback	Análise de feedback, sugestões de melhoria	Iniciativas de melhoria desenvolvidas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
4	Implement Changes	Implementar mudanças para otimizar os processos de colaboração	Iniciativas de melhoria desenvolvidas, planos de ação	Mudanças implementadas	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: Solution Engineering & Development

5	Monitor Effectiveness	Monitorar a efetividade das mudanças implementadas	Mudanças implementadas, métricas de desempenho	Efetividade monitorada	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
---	-----------------------	--	--	------------------------	--	---