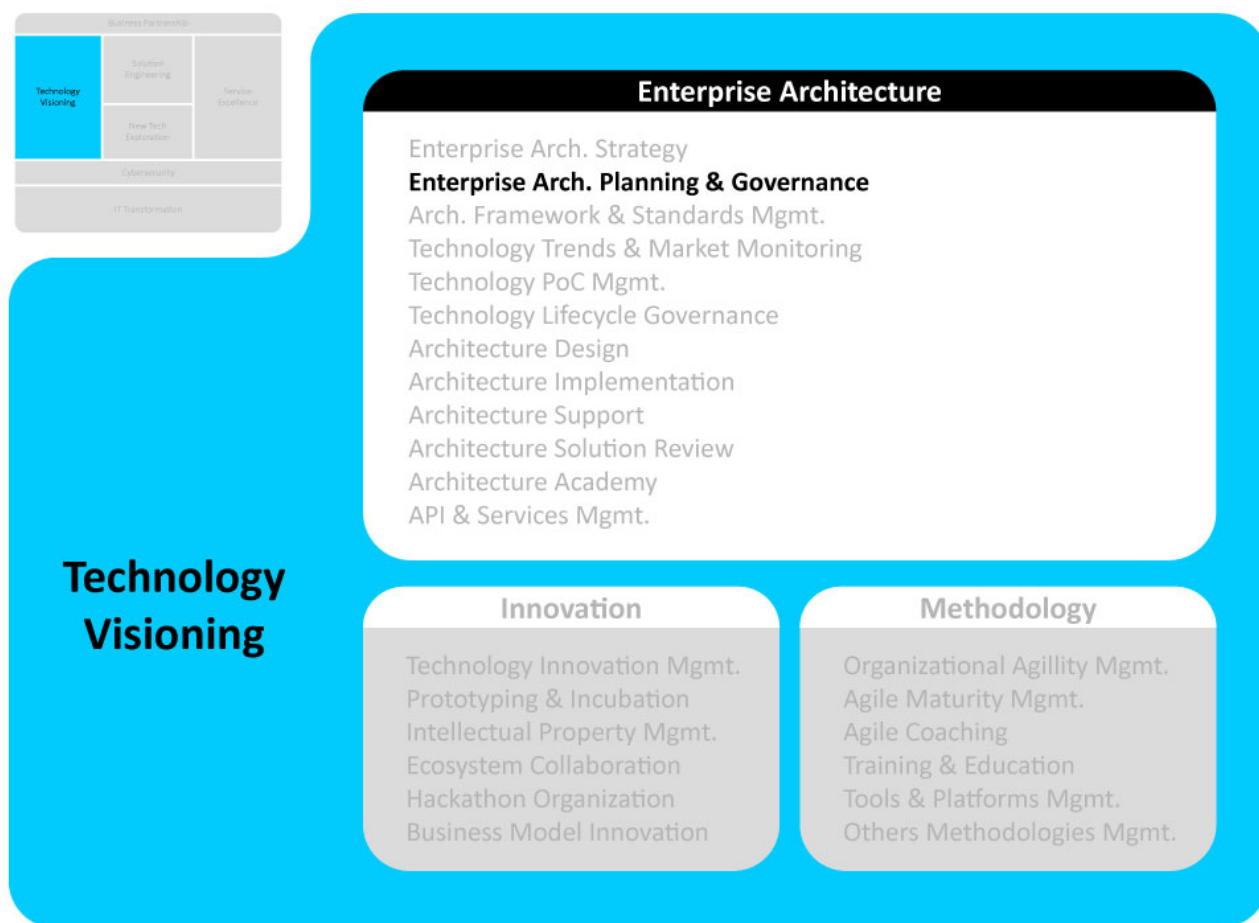




What IT needs to be ready

CIO Codex Asset & Capability Framework

CIO Codex IT Reference Model



Enterprise Architecture Planning & Governance, uma capability fundamental na macro capability Enterprise Architecture e parte integrante da camada Technology Visioning do CIO Codex Capability Framework, é crucial para a gestão estratégica e eficaz da arquitetura de Tecnologia da Informação em uma organização.

Esta capability assegura que a arquitetura de TI esteja em perfeita sintonia com os objetivos e a estratégia empresarial, além de ser implementada de forma eficiente e sustentável.

No centro da Enterprise Architecture Planning & Governance está a compreensão detalhada da arquitetura de TI, que inclui os componentes de tecnologia, sistemas, dados, processos e integrações.

A arquitetura de TI é considerada um elemento crucial para alcançar os objetivos de negócio, funcionando como um catalisador para a eficiência operacional, inovação e vantagem competitiva.

Essa compreensão abrangente permite que as organizações criem uma estrutura de TI que não apenas suporte, mas também potencialize suas operações e estratégias.

A governança é um conceito central nesta capability, envolvendo a definição de políticas, processos e estruturas de decisão que asseguram a conformidade com as diretrizes estratégicas e melhores práticas.

A governança eficaz é essencial para garantir que a arquitetura de TI esteja alinhada com os requisitos de negócio e em conformidade com os padrões estabelecidos, abrangendo aspectos como segurança, privacidade e regulamentação.

O alinhamento estratégico é uma característica chave da Enterprise Architecture Planning & Governance.

Esta capability foca em garantir que a arquitetura de TI esteja alinhada com a estratégia empresarial, traduzindo os objetivos de negócio em elementos específicos da arquitetura de TI.

Isso envolve a identificação de oportunidades em que a TI pode impulsionar a inovação e prover uma vantagem competitiva, bem como a definição de como a TI pode suportar eficientemente as operações de negócio.

O planejamento detalhado é outra característica importante, envolvendo o desenvolvimento de planos detalhados que delineiam a evolução da arquitetura de TI ao longo do tempo.

Isso inclui a identificação de iniciativas-chave, prioridades e cronogramas para a implementação de novas tecnologias e sistemas.

Esses planos são cruciais para guiar a organização na adoção e integração de tecnologias emergentes, mantendo a arquitetura de TI alinhada com as necessidades em constante mudança do negócio.

A avaliação de riscos e conformidade é uma parte integrante da Enterprise Architecture Planning & Governance.

Esta capability realiza uma avaliação contínua dos riscos associados às decisões de arquitetura de TI e assegura a conformidade com os padrões e regulamentações aplicáveis.

Essa abordagem ajuda a mitigar riscos potenciais e garante a integridade e a segurança da arquitetura de TI.

A medição do desempenho da arquitetura de TI em relação aos objetivos de negócio é uma característica crítica.

Isso envolve o estabelecimento de indicadores-chave de desempenho (KPIs) e a realização de análises regulares para avaliar o desempenho e identificar áreas para melhoria contínua.

Esta mensuração permite ajustes e otimizações, garantindo que a arquitetura de TI continue a atender eficazmente às necessidades do negócio.

A comunicação e o engajamento eficazes são essenciais para a Enterprise Architecture Planning & Governance.

Esta capability assegura que haja uma comunicação clara e eficaz entre a equipe de arquitetura de TI e as partes interessadas do negócio.

Isso garante que todos os envolvidos compreendam a visão estratégica, os planos e os benefícios da arquitetura empresarial.

O propósito da Enterprise Architecture Planning & Governance é realizar um planejamento detalhado e estabelecer a governança necessária para assegurar que a arquitetura de TI esteja alinhada com a estratégia empresarial.

Além disso, busca garantir que essa arquitetura seja implementada de forma eficaz, eficiente e sustentável.

Dentro do CIO Codex Capability Framework, os objetivos da Enterprise Architecture Planning & Governance incluem assegurar o alinhamento estratégico entre a TI e o negócio, desenvolver planos detalhados para a arquitetura de TI, estabelecer processos de governança robustos, promover a eficiência operacional e garantir a sustentabilidade da arquitetura de TI a longo prazo.

Em termos de impacto na tecnologia, esta capability tem influências significativas, pois ela define as diretrizes para a infraestrutura de TI, estabelece padrões arquiteturais que orientam o desenvolvimento de sistemas e aplicativos, define as estratégias para o desenvolvimento de sistemas e aplicativos, inclui políticas e padrões de segurança cibernética, e impacta o modelo operacional de TI, introduzindo processos e práticas que refletem as diretrizes arquiteturais.

Assim, a Enterprise Architecture Planning & Governance é uma capability essencial para garantir que a arquitetura de TI esteja alinhada com a estratégia empresarial, desempenhando um papel crucial no sucesso da organização no ambiente de negócios dinâmico e em constante evolução.

Conceitos e Características

Em resumo, a Enterprise Architecture Planning & Governance desempenha um papel crucial na gestão da arquitetura de TI, garantindo seu alinhamento estratégico, desenvolvendo planos detalhados, avaliando riscos e conformidade, medindo o desempenho e facilitando a comunicação eficaz.

Isso garante que a arquitetura de TI esteja alinhada com a estratégia empresarial e seja implementada de forma eficaz e sustentável.

Conceitos

- **Arquitetura de TI:** A base central desta capability é a compreensão profunda da arquitetura de Tecnologia da Informação, incluindo componentes, sistemas, dados, processos e integrações. A arquitetura de TI é vista como um elemento crítico para a realização dos objetivos de negócio.
- **Governança:** Este conceito fundamental abrange a definição de políticas, processos e estruturas de decisão que garantem a conformidade com as diretrizes estratégicas e as melhores práticas. A governança é essencial para garantir que a arquitetura de TI atenda aos requisitos de negócio e esteja em conformidade com os padrões estabelecidos.

Características

- **Alinhamento Estratégico:** Uma característica essencial é o foco na garantia de que a arquitetura de TI esteja perfeitamente alinhada com a estratégia empresarial. Isso envolve a tradução dos objetivos de negócio em elementos específicos da arquitetura de TI.
- **Planejamento Detalhado:** Esta capability envolve o desenvolvimento de planos detalhados que descrevem como a arquitetura de TI evoluirá ao longo do tempo. Isso inclui a identificação de iniciativas, prioridades e cronogramas.
- **Avaliação de Riscos e Conformidade:** A Enterprise Architecture Planning & Governance avalia continuamente os riscos associados à arquitetura de TI e assegura a conformidade com os padrões e regulamentações aplicáveis. Isso ajuda a mitigar riscos e a garantir a integridade da

arquitetura.

- **Mensuração de Desempenho:** Uma característica crítica é a medição do desempenho da arquitetura de TI em relação aos objetivos de negócio. Isso permite ajustes e melhorias contínuas.
- **Comunicação e Engajamento:** A capacidade de comunicar efetivamente as diretrizes e planos de arquitetura e envolver partes interessadas internas e externas é uma característica distintiva desta capability.

Propósito e Objetivos

A capability de Enterprise Architecture Planning & Governance desempenha um papel essencial na gestão da arquitetura de TI de uma organização.

Seu propósito fundamental é realizar o planejamento detalhado e estabelecer a governança necessária para garantir que a arquitetura de TI esteja alinhada com a estratégia empresarial.

Além disso, visa assegurar que essa arquitetura seja implementada de forma eficaz, eficiente e sustentável.

Objetivos

Dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, os principais objetivos da Enterprise Architecture Planning & Governance incluem:

- **Alinhamento Estratégico:** Assegurar que a arquitetura de TI esteja alinhada com a estratégia empresarial, identificando áreas de oportunidade para o uso estratégico da tecnologia.
- **Planejamento Detalhado:** Desenvolver planos detalhados para a arquitetura de TI, incluindo roadmap de tecnologia, priorização de projetos e definição de metas e marcos.
- **Governança Eficaz:** Estabelecer processos de governança robustos que garantam a conformidade com os padrões arquiteturais, políticas de segurança e regulamentações relevantes.
- **Eficiência Operacional:** Promover a eficiência operacional por meio da otimização da arquitetura de TI, identificando redundâncias e

oportunidades de racionalização de recursos.

- **Sustentabilidade:** Garantir que a arquitetura de TI seja sustentável a longo prazo, considerando a evolução das tecnologias e as necessidades em constante mudança do negócio.

Impacto na Tecnologia

A Enterprise Architecture Planning & Governance tem impactos significativos em várias dimensões tecnológicas:

- **Infraestrutura:** Define as diretrizes para a infraestrutura de TI, incluindo a alocação de recursos, a capacidade de escalabilidade e a resiliência.
- **Arquitetura:** Estabelece padrões arquiteturais que guiam o desenvolvimento de sistemas e aplicativos, promovendo a coerência e a interoperabilidade.
- **Sistemas:** Define as estratégias para o desenvolvimento de sistemas e aplicativos, priorizando iniciativas alinhadas com a visão arquitetural de longo prazo.
- **Cybersecurity:** Inclui políticas e padrões de segurança cibernética para proteger a arquitetura de TI contra ameaças e vulnerabilidades.
- **Modelo Operacional:** Impacta o modelo operacional de TI, introduzindo processos e práticas que refletem as diretrizes arquiteturais e garantem a eficiência operacional.

Roadmap de Implementação

A capability de Enterprise Architecture Planning & Governance, inserida na macro capability Enterprise Architecture e posicionada na camada Technology Visioning, desempenha um papel crucial na gestão eficaz da arquitetura de Tecnologia da Informação de uma organização.

Para implementar essa capability com sucesso, é fundamental seguir um roadmap de adoção estruturado.

Abaixo, apresentam-se os principais pontos a serem considerados nesse roadmap, de acordo com o CIO Codex Capability Framework:

- **Avaliação Inicial:** Inicie o processo realizando uma avaliação completa da arquitetura de TI existente, identificando seus componentes, sistemas, dados, processos e integrações. Isso servirá como base para o planejamento subsequente.
- **Definição de Objetivos:** Estabeleça objetivos claros para a Enterprise Architecture Planning & Governance, enfocando o alinhamento estratégico da arquitetura de TI com os objetivos de negócio. Defina metas específicas e mensuráveis.
- **Equipe de Governança:** Monte uma equipe de governança de arquitetura de TI, composta por especialistas em arquitetura, representantes de diferentes áreas da organização e líderes de TI. Esta equipe será responsável pela condução da governança.
- **Desenvolvimento de Políticas:** Defina políticas de governança de TI que incluam diretrizes, processos e estruturas de decisão para garantir a conformidade com as diretrizes estratégicas e as melhores práticas.
- **Planejamento Detalhado:** Elabore um plano detalhado que descreva como a arquitetura de TI evoluirá ao longo do tempo. Isso envolve a identificação de iniciativas, prioridades, cronogramas e recursos necessários.
- **Avaliação Contínua:** Estabeleça um processo de avaliação contínua dos riscos associados à arquitetura de TI, garantindo que a conformidade com os padrões e regulamentações seja mantida. Identifique e mitigue riscos proativamente.
- **Mensuração de Desempenho:** Implemente métricas de desempenho que permitam medir o progresso da arquitetura de TI em relação aos objetivos de negócio. Isso possibilita ajustes e melhorias contínuas.
- **Comunicação e Engajamento:** Estabeleça canais de comunicação eficazes para disseminar as diretrizes e planos de arquitetura, envolvendo partes interessadas internas e externas. Certifique-se de que todas as partes compreendam a importância da governança.
- **Treinamento e Conscientização:** Promova sessões de treinamento e conscientização para as equipes de TI e áreas de negócio, destacando a relevância da arquitetura de TI e da governança.
- **Gestão de Mudanças:** Desenvolva estratégias para facilitar a implementação de mudanças tecnológicas significativas, garantindo que as novas tecnologias e abordagens arquiteturais sejam adotadas de forma eficiente.

- **Aprimoramento Contínuo:** Mantenha um foco constante na melhoria contínua da arquitetura de TI e da governança, adaptando-as às mudanças no ambiente de negócio e nas tendências tecnológicas.

A Enterprise Architecture Planning & Governance desempenha um papel essencial na garantia de que a arquitetura de TI esteja alinhada com a estratégia empresarial, seja implementada de forma eficaz e sustentável, e cumpra com regulamentações e padrões.

Ao seguir este roadmap, a organização estará bem equipada para aproveitar ao máximo sua arquitetura de TI, promovendo a eficiência operacional e o alinhamento estratégico.

Melhores Práticas de Mercado

A capability de Enterprise Architecture Planning & Governance desempenha um papel crucial na gestão da arquitetura de TI, garantindo seu alinhamento estratégico, desenvolvendo planos detalhados, avaliando riscos e conformidade, medindo o desempenho e facilitando a comunicação eficaz.

Isso garante que a arquitetura de TI esteja alinhada com a estratégia empresarial e seja implementada de forma eficaz e sustentável.

- **Definição de Diretrizes Estratégicas:** Estabelecer diretrizes claras e alinhadas com a estratégia empresarial é fundamental. Isso envolve a criação de políticas, princípios e metas arquiteturais que orientem as decisões e ações relacionadas à arquitetura de TI.
- **Desenvolvimento de Roadmaps Tecnológicos:** Elaborar roadmaps tecnológicos detalhados que descrevam como a arquitetura de TI evoluirá ao longo do tempo. Isso inclui a identificação de iniciativas, prioridades, prazos e alocação de recursos.
- **Estabelecimento de Processos de Governança Robustos:** Implementar processos de governança sólidos que garantam a conformidade com os padrões arquiteturais, políticas de segurança e regulamentações relevantes. Isso inclui revisões regulares, comitês de governança e aprovações formais.
- **Avaliação de Riscos e Conformidade Contínua:** Realizar avaliações

regulares de riscos associados à arquitetura de TI e garantir a conformidade com normas e regulamentos. Isso ajuda a identificar e mitigar potenciais vulnerabilidades e desvios arquiteturais.

- **Mensuração de Desempenho e Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs):** Implementar métricas e KPIs que permitam medir o desempenho da arquitetura de TI em relação aos objetivos de negócio. Isso fornece insights para ajustes e melhorias contínuas.
- **Comunicação Efetiva e Engajamento das Partes Interessadas:** Estabelecer canais de comunicação eficazes para divulgar as diretrizes e planos de arquitetura. Envolver ativamente as partes interessadas internas e externas para garantir o entendimento e o apoio à visão arquitetural.
- **Revisão de Impacto:** Realizar análises de impacto antes de implementar mudanças na arquitetura de TI. Isso ajuda a avaliar como as alterações afetarão os processos, sistemas e partes interessadas.
- **Aprimoramento Contínuo:** Cultivar uma cultura de melhoria contínua na gestão da arquitetura de TI. Isso envolve revisões regulares dos processos de governança, feedbacks das partes interessadas e atualizações dos planos arquiteturais conforme necessário.
- **Colaboração Multidisciplinar:** Promover a colaboração entre equipes de arquitetura, desenvolvimento, operações e negócios. Isso garante uma abordagem holística na gestão da arquitetura de TI.
- **Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas:** Investir na capacitação e desenvolvimento das equipes envolvidas na gestão da arquitetura de TI. Isso garante que os profissionais tenham as habilidades necessárias para implementar as melhores práticas.
- **Documentação Abrangente:** Manter documentação abrangente e atualizada da arquitetura de TI, incluindo diagramas, padrões, políticas e procedimentos. Isso facilita a compreensão e a conformidade com as diretrizes arquiteturais.

A aplicação dessas melhores práticas de mercado dentro do contexto da Enterprise Architecture Planning & Governance é fundamental para garantir que a arquitetura de TI da organização seja eficaz, alinhada com a estratégia de negócio, segura e sustentável.

Essas práticas promovem a transparência, a conformidade e a melhoria contínua na gestão da arquitetura de TI, contribuindo para o sucesso a longo prazo da organização.

Desafios Atuais

A Enterprise Architecture Planning & Governance desempenha um papel crucial na gestão da arquitetura de TI, garantindo seu alinhamento estratégico, desenvolvendo planos detalhados, avaliando riscos e conformidade, medindo o desempenho e facilitando a comunicação eficaz.

No entanto, sua adoção e integração nos processos de negócios e operações de TI enfrentam desafios significativos na realidade atual do mercado.

A seguir, são apresentados os principais desafios atuais de mercado dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework:

- **Complexidade da Arquitetura de TI:** Compreender profundamente a arquitetura de TI, abrangendo componentes, sistemas, dados, processos e integrações, é um desafio. A complexidade desse ecossistema pode dificultar a criação de uma visão estratégica clara.
- **Alinhamento Estratégico Preciso:** Assegurar que a arquitetura de TI esteja perfeitamente alinhada com a estratégia empresarial é um desafio constante. Isso requer a tradução precisa dos objetivos de negócios em elementos específicos da arquitetura de TI.
- **Planejamento Detalhado e Eficiente:** Desenvolver planos detalhados que descrevam como a arquitetura de TI evoluirá ao longo do tempo é essencial. No entanto, é desafiador equilibrar o nível de detalhamento com a eficiência do processo de planejamento.
- **Governança Robusta:** Estabelecer processos de governança robustos que garantam a conformidade com os padrões arquiteturais, políticas de segurança e regulamentações relevantes é uma tarefa complexa.
- **Eficiência Operacional:** Promover a eficiência operacional por meio da otimização da arquitetura de TI, identificando redundâncias e oportunidades de racionalização de recursos, é um desafio constante.
- **Avaliação Contínua de Riscos e Conformidade:** A Enterprise Architecture Planning & Governance avalia continuamente os riscos associados à arquitetura de TI e assegura a conformidade com os padrões e regulamentações aplicáveis. Isso ajuda a mitigar riscos e a garantir a integridade da arquitetura.

- **Mensuração de Desempenho Precisa:** Medir o desempenho da arquitetura de TI em relação aos objetivos de negócio é fundamental. No entanto, garantir que as métricas sejam precisas e relevantes é um desafio.
- **Comunicação Eficaz e Engajamento de Stakeholders:** A capacidade de comunicar efetivamente as diretrizes e planos de arquitetura e envolver partes interessadas internas e externas é crucial. Isso exige habilidades de comunicação e engajamento sólidas.
- **Integração de Sistemas Legados:** Integrar sistemas legados com novas arquiteturas pode ser complexo e requer uma estratégia sólida para garantir a continuidade dos processos de negócios.
- **Sustentabilidade a Longo Prazo:** Garantir que a arquitetura de TI seja sustentável a longo prazo, considerando a evolução das tecnologias e as necessidades em constante mudança do negócio, é um desafio que exige planejamento cuidadoso.

Superar esses desafios é essencial para garantir que os investimentos em TI sejam direcionados de forma eficiente e alinhados com a estratégia organizacional.

A Enterprise Architecture Planning & Governance desempenha um papel vital na criação de uma visão estratégica que alinha a TI com os objetivos de negócios, permitindo que as organizações prosperem em um ambiente de negócios dinâmico.

Tendências para o Futuro

Dentro do âmbito do CIO Codex Capability Framework, é essencial explorar as tendências futuras que podem influenciar o desenvolvimento da Capability de Enterprise Architecture Planning & Governance.

Esta capacidade desempenha um papel crucial na gestão da arquitetura de TI, assegurando seu alinhamento estratégico, desenvolvendo planos detalhados, avaliando riscos e conformidade, medindo o desempenho e facilitando a comunicação eficaz.

As tendências a seguir oferecem insights sobre como essa capability pode evoluir:

- **Automatização e IA na Governança:** A automação e a inteligência artificial serão amplamente incorporadas aos processos de governança, agilizando a tomada de decisões e a conformidade com políticas e regulamentações.

- **Governança de Dados Avançada:** Com o aumento da importância dos dados, a governança de dados se tornará mais sofisticada, abrangendo aspectos como qualidade, privacidade e ética dos dados.
- **Estratégias Ágeis de Planejamento:** O planejamento de arquitetura adotará abordagens ágeis, permitindo ajustes mais rápidos às mudanças nas estratégias de negócios.
- **Avaliação Contínua de Riscos:** A avaliação de riscos será contínua e proativa, identificando ameaças emergentes à arquitetura de TI e garantindo a resiliência.
- **Conformidade Global:** A conformidade com regulamentações globais, como o GDPR, se tornará uma prioridade, com a capacidade de adaptar rapidamente as arquiteturas para atender a requisitos específicos de cada região.
- **Integração da Sustentabilidade:** A sustentabilidade ambiental será incorporada à governança da arquitetura de TI, considerando a eficiência energética e o impacto ambiental.
- **Parcerias Estratégicas:** A capacidade de estabelecer parcerias estratégicas com fornecedores e parceiros tecnológicos será fundamental para garantir a conformidade e a inovação.
- **Transparência na Comunicação:** A comunicação eficaz com todas as partes interessadas, incluindo líderes de negócios, será enfatizada para garantir a compreensão das diretrizes e planos de arquitetura.
- **Avaliação de Impacto Tecnológico:** A avaliação do impacto tecnológico das mudanças nos processos de negócios será parte integrante da governança, ajudando a identificar oportunidades de melhoria.
- **Monitoramento de KPIs Estratégicos:** A medição de KPIs estratégicos relacionados à arquitetura de TI será amplamente adotada para garantir a realização dos objetivos de negócios.

Essas tendências refletem as expectativas do mercado em relação à evolução da Enterprise Architecture Planning & Governance.

A capacidade de antecipar e incorporar essas tendências será fundamental para o sucesso contínuo na gestão da arquitetura de TI, garantindo que ela continue a apoiar eficazmente a estratégia empresarial e a conformidade com as melhores práticas e regulamentações.

KPIs Usuais

A capability de Enterprise Architecture Planning & Governance desempenha um papel crítico na gestão da arquitetura de TI, garantindo seu alinhamento estratégico, desenvolvimento de planos detalhados, avaliação de riscos e conformidade, medição de desempenho e comunicação eficaz.

Para monitorar eficazmente essa capability, é fundamental estabelecer KPIs que avaliem seu desempenho.

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

- Taxa de Alinhamento Estratégico de TI com o Negócio: Mede o grau de alinhamento da arquitetura de TI com os objetivos estratégicos do negócio. Isso garante que a TI esteja direcionada para apoiar as metas organizacionais.
- Taxa de Cumprimento de Planos Detalhados: Avalia o cumprimento dos planos detalhados de arquitetura, incluindo a implementação de iniciativas identificadas nos cronogramas.
- Avaliação de Riscos e Conformidade: Mede a eficácia na identificação e mitigação de riscos associados à arquitetura de TI e garante a conformidade com regulamentações e padrões.
- Índice de Maturidade de Governança: Avalia o nível de maturidade dos processos de governança de arquitetura, incluindo políticas, estruturas de decisão e processos de tomada de decisão.
- Tempo Médio de Resposta a Solicitações de Arquitetura: Mede o tempo necessário para responder a solicitações de mudanças ou esclarecimentos de arquitetura. Um menor tempo reflete eficiência na assistência às partes interessadas.
- Taxa de Conformidade com Padrões de Segurança: Avalia a conformidade com os padrões de segurança cibernética definidos na estratégia de arquitetura de TI.
- Avaliação da Eficiência Operacional: Mede a eficiência operacional resultante da otimização da arquitetura de TI, identificando redundâncias e oportunidades de racionalização de recursos.
- Índice de Satisfação das Partes Interessadas: Avalia a satisfação das partes interessadas internas e externas com as soluções de TI entregues.

de acordo com a estratégia de arquitetura.

- Taxa de Cumprimento de Metas e Marcos: Mede o grau de cumprimento das metas e marcos estabelecidos nos planos detalhados de arquitetura.
- Avaliação do Retorno sobre o Investimento (ROI) em Arquitetura: Calcula o ROI das iniciativas de arquitetura de TI, demonstrando o valor agregado ao negócio.
- Taxa de Documentação de Arquitetura: Avalia a taxa de documentação de arquitetura de TI de acordo com os requisitos estabelecidos. Documentação adequada é fundamental para a compreensão e a gestão eficaz.
- Índice de Sustentabilidade de Arquitetura: Mede a capacidade da arquitetura de TI de ser sustentável a longo prazo, considerando a evolução das tecnologias e as necessidades em constante mudança do negócio.
- Taxa de Cumprimento de Políticas de Governança: Avalia o cumprimento das políticas de governança estabelecidas para a arquitetura de TI.
- Avaliação da Efetividade na Comunicação: Mede a efetividade na comunicação das diretrizes e planos de arquitetura, bem como no envolvimento das partes interessadas.
- Índice de Priorização de Iniciativas de Arquitetura: Avalia a capacidade de priorizar e selecionar as iniciativas de arquitetura que agregam maior valor ao negócio.

Esses KPIs são cruciais para avaliar a eficácia da Enterprise Architecture Planning & Governance, garantindo que a arquitetura de TI esteja alinhada com a estratégia empresarial, seja eficientemente planejada e governada, e atenda aos requisitos de conformidade e segurança.

Eles permitem monitorar o desempenho, identificar áreas de melhoria e tomar decisões informadas para otimizar a arquitetura de TI da organização.

Exemplos de OKRs

A capability de Enterprise Architecture Planning & Governance desempenha um papel fundamental na gestão da arquitetura de TI, assegurando seu alinhamento estratégico, desenvolvendo planos detalhados, avaliando riscos e conformidade, medindo o

desempenho e facilitando a comunicação eficaz.

Ela é essencial para garantir que a arquitetura de TI esteja alinhada com a estratégia empresarial e seja implementada de maneira eficaz e sustentável.

A seguir, exemplos de OKRs para essa capability:

Alinhamento Estratégico

Objetivo: Assegurar que a arquitetura de TI esteja alinhada com a estratégia empresarial.

- KR1: Realizar uma análise anual de alinhamento estratégico, identificando oportunidades para aprimorar a integração entre TI e negócio.
- KR2: Garantir que 100% dos projetos de arquitetura de TI estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização.
- KR3: Conduzir revisões trimestrais com as partes interessadas do negócio para validar o alinhamento estratégico.

Planejamento Detalhado

Objetivo: Desenvolver planos detalhados para a evolução da arquitetura de TI.

- KR1: Criar um plano de arquitetura de cinco anos que inclua iniciativas, prioridades e marcos específicos.
- KR2: Manter uma taxa de aderência de 95% ou superior ao plano de arquitetura de longo prazo.
- KR3: Identificar e avaliar trimestralmente os riscos associados ao plano de arquitetura.

Governança Eficaz

Objetivo: Estabelecer processos de governança robustos para garantir a conformidade com os padrões arquiteturais e regulamentações.

- KR1: Implementar um comitê de governança de TI que revise e aprove todas as iniciativas de arquitetura de TI.
- KR2: Manter um catálogo de padrões arquiteturais atualizado e acessível a todos os membros da equipe de TI.

- KR3: Realizar auditorias semestrais para garantir a conformidade com os padrões estabelecidos.

Eficiência Operacional

Objetivo: Promover a eficiência operacional otimizando a arquitetura de TI.

- KR1: Identificar e implementar pelo menos três iniciativas de otimização de recursos a cada ano.
- KR2: Realizar avaliações trimestrais de eficiência operacional e propor melhorias.
- KR3: Garantir que 100% dos projetos de arquitetura de TI estejam alinhados com os princípios de eficiência operacional.

Sustentabilidade

Objetivo: Garantir que a arquitetura de TI seja sustentável a longo prazo, considerando a evolução das tecnologias e as necessidades em constante mudança do negócio.

- KR1: Avaliar e atualizar o plano de arquitetura de TI a cada ano, levando em consideração as tendências tecnológicas emergentes.
- KR2: Manter uma taxa de conformidade de 90% ou superior em relação às regulamentações relevantes de TI.
- KR3: Realizar revisões semestrais de sustentabilidade da arquitetura de TI.

Esses exemplos de OKRs demonstram como a Enterprise Architecture Planning & Governance pode ser aplicada para garantir o alinhamento estratégico, desenvolver planos detalhados, estabelecer governança eficaz, promover eficiência operacional e garantir a sustentabilidade da arquitetura de TI.

Essa capability desempenha um papel crucial na capacidade da organização de gerenciar sua arquitetura de TI de forma eficaz, alinhada com os objetivos de negócio e adaptada às mudanças do ambiente tecnológico.

Critérios para Avaliação de Maturidade

A capability Enterprise Architecture Planning & Governance, inserida na macro capability Enterprise Architecture e localizada na camada Technology Visioning, desempenha um papel crucial no planejamento detalhado e na governança da arquitetura de TI.

Seu objetivo primordial é garantir que a arquitetura esteja alinhada com a estratégia empresarial e seja implementada de forma eficaz e sustentável.

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

Abaixo, cinco critérios para cada nível de maturidade:

Nível de Maturidade Inexistente

- Ausência de qualquer abordagem formal para planejamento de arquitetura de TI.
- Inexistência de documentação relacionada à governança da arquitetura.
- Falta de alinhamento entre a arquitetura e a estratégia empresarial.
- Não há processos ou práticas definidas para gerenciar a arquitetura.
- Conscientização limitada sobre a importância da governança de arquitetura.

Nível de Maturidade Inicial

- Início de esforços para desenvolver um plano de arquitetura de TI.
- Documentação inicial relacionada à governança de arquitetura.
- Tentativas iniciais de alinhar a arquitetura com a estratégia empresarial.
- Processos iniciais para gerenciar a arquitetura estão sendo estabelecidos.
- Conscientização sobre a governança de arquitetura está em fase de construção.

Nível de Maturidade Definido

- Plano de arquitetura de TI formalizado e documentado.
- Estrutura de governança de arquitetura claramente definida.
- Alinhamento entre a arquitetura e a estratégia empresarial é documentado.
- Processos de gerenciamento de arquitetura são definidos e comunicados.
- Conscientização sobre a importância da governança de arquitetura está crescendo na organização.

Nível de Maturidade Gerenciado

- Plano de arquitetura de TI é continuamente revisado e atualizado.
- Governança de arquitetura é monitorada e adaptada às mudanças de negócio.
- Alinhamento entre arquitetura e estratégia é gerenciado de forma proativa.
- Processos de gerenciamento de arquitetura são executados consistentemente.
- Conscientização sobre a governança de arquitetura é disseminada na organização.

Nível de Maturidade Otimizado

- Plano de arquitetura de TI é altamente adaptável às necessidades dinâmicas do negócio.
- Governança de arquitetura é otimizada para promover a excelência.
- Alinhamento entre arquitetura e estratégia é um diferencial competitivo.
- Processos de gerenciamento de arquitetura são eficazes e eficientes.
- Conscientização sobre a governança de arquitetura é amplamente reconhecida e incorporada na cultura organizacional.

Esses critérios de maturidade, influenciados pelo modelo CMMI, proporcionam uma estrutura robusta para avaliar a capacidade da organização de planejar e governar sua arquitetura de TI, garantindo alinhamento estratégico e eficácia operacional.

Convergência com Frameworks de Mercado

Enterprise Architecture Planning & Governance, situada na macro capability Enterprise Architecture e na camada Technology Visioning, é uma capability fundamental para o planejamento detalhado e a governança da arquitetura de TI.

Esta capability assegura que a arquitetura de TI esteja alinhada com a estratégia empresarial e seja implementada de forma eficaz e sustentável.

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

COBIT

- **Nível de Convergência:** Alto
- **Racional:** COBIT é um framework focado na governança de TI e no alinhamento entre TI e objetivos de negócios. Enterprise Architecture Planning & Governance é central para o COBIT, pois estabelece as fundações para uma governança eficaz e o alinhamento estratégico entre a arquitetura de TI e os objetivos de negócio.

ITIL

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** ITIL se concentra na gestão de serviços de TI. A Enterprise Architecture Planning & Governance contribui para o ITIL ao estabelecer um quadro que define como os serviços de TI devem ser estruturados e gerenciados para alinhar-se com a visão estratégica da empresa.

SAFe

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** SAFe aborda a agilidade em escala empresarial. A capability é relevante para o SAFe, pois fornece uma estrutura estratégica que pode

guiar a implementação ágil, garantindo que ela esteja alinhada com a arquitetura de TI de longo prazo.

PMI

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** PMI é conhecido pelo gerenciamento de projetos. Enterprise Architecture Planning & Governance apoia o PMI ao assegurar que projetos de TI estejam alinhados com a arquitetura empresarial estratégica e os objetivos de negócios.

CMMI

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** CMMI visa a melhoria dos processos de desenvolvimento e manutenção. A capability contribui para o CMMI ao prover uma visão estratégica que pode influenciar a melhoria dos processos de TI.

TOGAF

- **Nível de Convergência:** Alto
- **Racional:** TOGAF é um framework para arquitetura empresarial. Enterprise Architecture Planning & Governance é fundamental para o TOGAF, fornecendo a direção estratégica e o quadro de governança para o desenvolvimento da arquitetura empresarial.

DevOps SRE

- **Nível de Convergência:** Baixo
- **Racional:** DevOps SRE foca na operacionalização e confiabilidade dos sistemas. Esta capability tem uma convergência limitada com DevOps SRE, que é mais focado em práticas operacionais do que na estratégia arquitetural.

NIST

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: NIST estabelece padrões de segurança. Enterprise Architecture Planning & Governance tem uma convergência indireta com NIST, pois pode incorporar padrões de segurança na arquitetura de TI, mas não é o foco principal do NIST.

Six Sigma

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: Six Sigma é focado na melhoria da qualidade e eficiência. Embora a melhoria contínua seja relevante, essa capability não se alinha diretamente com a metodologia Six Sigma, que é mais focada em processos operacionais e melhoria contínua.

Lean IT

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: Lean IT visa a eficiência e a eliminação de desperdícios. A Enterprise Architecture Planning & Governance pode contribuir para o Lean IT ao promover uma arquitetura de TI que suporta processos de negócios eficientes e enxutos.

Em resumo, Enterprise Architecture Planning & Governance mostra uma forte convergência com frameworks focados em governança de TI e arquitetura empresarial, como COBIT e TOGAF, enquanto tem um alinhamento mais moderado ou baixo com frameworks centrados em operações de TI, melhoria de processos e segurança.

Esta análise destaca o papel crítico da governança e planejamento da arquitetura de TI na alavancagem dos objetivos estratégicos de negócios e na implementação sustentável de tecnologias.

Processos e Atividades

Develop EA Governance Framework

O processo Develop EA Governance Framework consiste na criação de um framework robusto de governança para a arquitetura empresarial, garantindo que as iniciativas de TI estejam alinhadas com as estratégias de negócio e que a conformidade com padrões e regulamentos seja mantida.

Este processo envolve a definição de políticas, normas e diretrizes que orientarão todas as atividades de arquitetura, além da estruturação de comitês e fóruns de governança para garantir a supervisão contínua e a tomada de decisões eficazes.

A colaboração com as partes interessadas é fundamental para garantir que o framework atenda às necessidades e expectativas de todas as áreas da organização.

O framework deve ser documentado de forma clara e acessível, servindo como um guia para a implementação e manutenção da arquitetura de TI.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Anual

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Define Policies	Definir políticas e normas para a governança da arquitetura empresarial.	Diretrizes estratégicas	Políticas e normas definidas	Responsible: Architecture & Technology Visioning; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: IT Governance & Transformation, Cybersecurity; Informed: All Areas	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Cybersecurity; Executer: Architecture & Technology Visioning

2	Establish Committees	Estruturar comitês e fóruns de governança para supervisionar as atividades de arquitetura.	Políticas e normas definidas	Comitês estabelecidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
3	Develop Guidelines	Desenvolver diretrizes detalhadas para a implementação e manutenção da arquitetura.	Políticas e normas definidas	Diretrizes desenvolvidas	Responsible: Architecture & Technology Visioning; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: IT Governance & Transformation, Cybersecurity; Informed: All Areas	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Cybersecurity; Executer: Architecture & Technology Visioning
4	Document Framework	Documentar o framework de governança de arquitetura empresarial.	Diretrizes desenvolvidas	Framework documentado	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: IT Governance & Transformation

5	Communicate Framework	Comunicar o framework de governança para todas as partes interessadas.	Framework documentado	Framework comunicado	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: IT Governance & Transformation
---	-----------------------	--	-----------------------	----------------------	---	---

Plan EA Governance Activities

O processo Plan EA Governance Activities envolve o planejamento detalhado das atividades de governança de arquitetura empresarial.

Este processo inclui a definição de um calendário de reuniões, revisões e auditorias, bem como a alocação de recursos necessários para a execução das atividades de governança.

O objetivo é garantir que todas as práticas de governança sejam implementadas de forma coordenada e eficiente, promovendo a conformidade com as diretrizes estabelecidas no framework de governança.

A colaboração com as diferentes áreas de TI e de negócios é essencial para garantir que o planejamento aborde todas as necessidades e desafios da organização.

O resultado é um plano de ação claro e detalhado que guia a execução das atividades de governança ao longo do período definido.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Anual

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

1	Schedule Meetings	Agendar reuniões e revisões periódicas de governança.	Calendário anual	Reuniões agendadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: IT Governance & Transformation
2	Allocate Resources	Alocar os recursos necessários para as atividades de governança.	Necessidades de recursos	Recursos alocados	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Infrastructure & Operation

3	Define KPIs	Definir indicadores chave de desempenho (KPIs) para monitorar a eficácia da governança.	Diretrizes de governança	KPIs definidos	Responsible: Data, AI & New Technology; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: Data, AI & New Technology
4	Develop Action Plan	Desenvolver um plano de ação detalhado para as atividades de governança.	KPIs definidos	Plano de ação desenvolvido	Responsible: Architecture & Technology Visioning; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: Architecture & Technology Visioning

5	Communicate Plan	Comunicar o plano de ação para todas as partes interessadas.	Plano de ação desenvolvido	Plano de ação comunicado	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: IT Governance & Transformation
---	------------------	--	----------------------------	--------------------------	---	---

Implement EA Governance

O processo Implement EA Governance é responsável pela execução das práticas de governança de arquitetura conforme planejado.

Este processo inclui a implementação das políticas e diretrizes estabelecidas, a coordenação das atividades de governança, a realização de reuniões e revisões periódicas, e a comunicação contínua com as partes interessadas.

A equipe de arquitetura deve garantir que todas as práticas de governança sejam seguidas e que quaisquer problemas ou desvios sejam identificados e resolvidos rapidamente.

A implementação eficaz das práticas de governança é crucial para garantir que a arquitetura de TI permaneça alinhada com os objetivos estratégicos e operacionais da organização, promovendo a conformidade e a eficiência operacional.

- PDCA focus: Do
- Periodicidade: Contínua

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

1	Enforce Policies	Implementar as políticas e diretrizes de governança.	Diretrizes de governança	Políticas implementadas	Responsible: Architecture & Technology Visioning; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: IT Governance & Transformation, Cybersecurity; Informed: All Areas	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Cybersecurity; Executer: Architecture & Technology Visioning
2	Coordinate Activities	Coordenar as atividades de governança de acordo com o plano definido.	Plano de ação	Atividades coordenadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: IT Governance & Transformation

3	Conduct Meetings	Realizar reuniões e revisões periódicas de governança.	Calendário de reuniões	Reuniões realizadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: IT Governance & Transformation
4	Monitor Compliance	Monitorar a conformidade com as práticas de governança estabelecidas.	Atividades coordenadas	Conformidade monitorada	Responsible: Data, AI & New Technology; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: Data, AI & New Technology

5	Report Progress	Reportar o progresso das atividades de governança para as partes interessadas.	Progresso monitorado	Relatórios de progresso	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: IT Governance & Transformation
---	-----------------	--	----------------------	-------------------------	---	---

Monitor EA Governance Compliance

O processo Monitor EA Governance Compliance é essencial para garantir que todas as práticas de governança de arquitetura sejam seguidas conforme estabelecido.

Este processo envolve o acompanhamento contínuo da conformidade com as políticas, diretrizes e padrões definidos no framework de governança.

A equipe de arquitetura deve utilizar ferramentas de monitoramento e realizar auditorias periódicas para identificar qualquer desvio ou não conformidade.

Os resultados do monitoramento devem ser documentados e comunicados às partes interessadas, e medidas corretivas devem ser implementadas conforme necessário.

Através desse processo, a organização pode garantir que sua arquitetura de TI esteja em conformidade com os objetivos estratégicos e regulamentares.

- PDCA focus: Check
- Periodicidade: Mensal

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

1	Conduct Audits	Realizar auditorias periódicas de conformidade com as práticas de governança.	Diretrizes de governança	Auditorias realizadas	Responsible: Cybersecurity; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Cybersecurity; Executer: Cybersecurity
2	Analyze Compliance	Analisar a conformidade com as políticas e diretrizes de governança.	Auditorias realizadas	Conformidade analisada	Responsible: Data, AI & New Technology; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Cybersecurity; Executer: Data, AI & New Technology
3	Identify Non-Compliance	Identificar qualquer desvio ou não conformidade.	Conformidade analisada	Não conformidade identificada	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Cybersecurity; Executer: IT Governance & Transformation

4	Implement Corrective Actions	Implementar ações corretivas para resolver não conformidades.	Não conformidade identificada	Ações corretivas implementadas	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Cybersecurity; Executer: Solution Engineering & Development
5	Document Findings	Documentar as conclusões do monitoramento e comunicar às partes interessadas.	Ações corretivas implementadas	Conclusões documentadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: IT Governance & Transformation

Improve EA Governance Practices

O processo Improve EA Governance Practices visa a melhoria contínua das práticas de governança de arquitetura com base nos feedbacks recebidos e nas lições aprendidas.

Este processo envolve a análise dos resultados do monitoramento de conformidade, a coleta de feedback das partes interessadas e a identificação de áreas de melhoria.

As melhorias devem ser planejadas e implementadas de forma coordenada, garantindo que as práticas de governança evoluam para atender às necessidades em constante mudança da organização.

Através deste processo, a organização pode garantir que suas práticas de governança permaneçam eficazes e relevantes, promovendo a conformidade, a eficiência e o alinhamento estratégico contínuo.

- PDCA focus: Act

▪ Periodicidade: Semestral

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Collect Feedback	Coletar feedback das partes interessadas sobre as práticas de governança atuais.	Feedback das partes interessadas	Feedback coletado	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: IT Governance & Transformation
2	Analyze Feedback	Analisar o feedback e identificar áreas de melhoria.	Feedback coletado	Análise de feedback realizada	Responsible: Data, AI & New Technology; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Cybersecurity; Executer: Data, AI & New Technology
3	Develop Improvement Plan	Desenvolver um plano de melhoria para as práticas de governança.	Análise de feedback	Plano de melhoria desenvolvido	Responsible: Architecture & Technology Visioning; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Cybersecurity; Executer: Architecture & Technology Visioning

4	Implement Improvements	Implementar as melhorias planejadas nas práticas de governança.	Plano de melhoria desenvolvido	Melhorias implementadas	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Cybersecurity; Executer: Solution Engineering & Development
5	Communicate Changes	Comunicar as mudanças e melhorias para todas as partes interessadas.	Melhorias implementadas	Mudanças comunicadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: All Areas; Informed: All Areas	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: IT Governance & Transformation