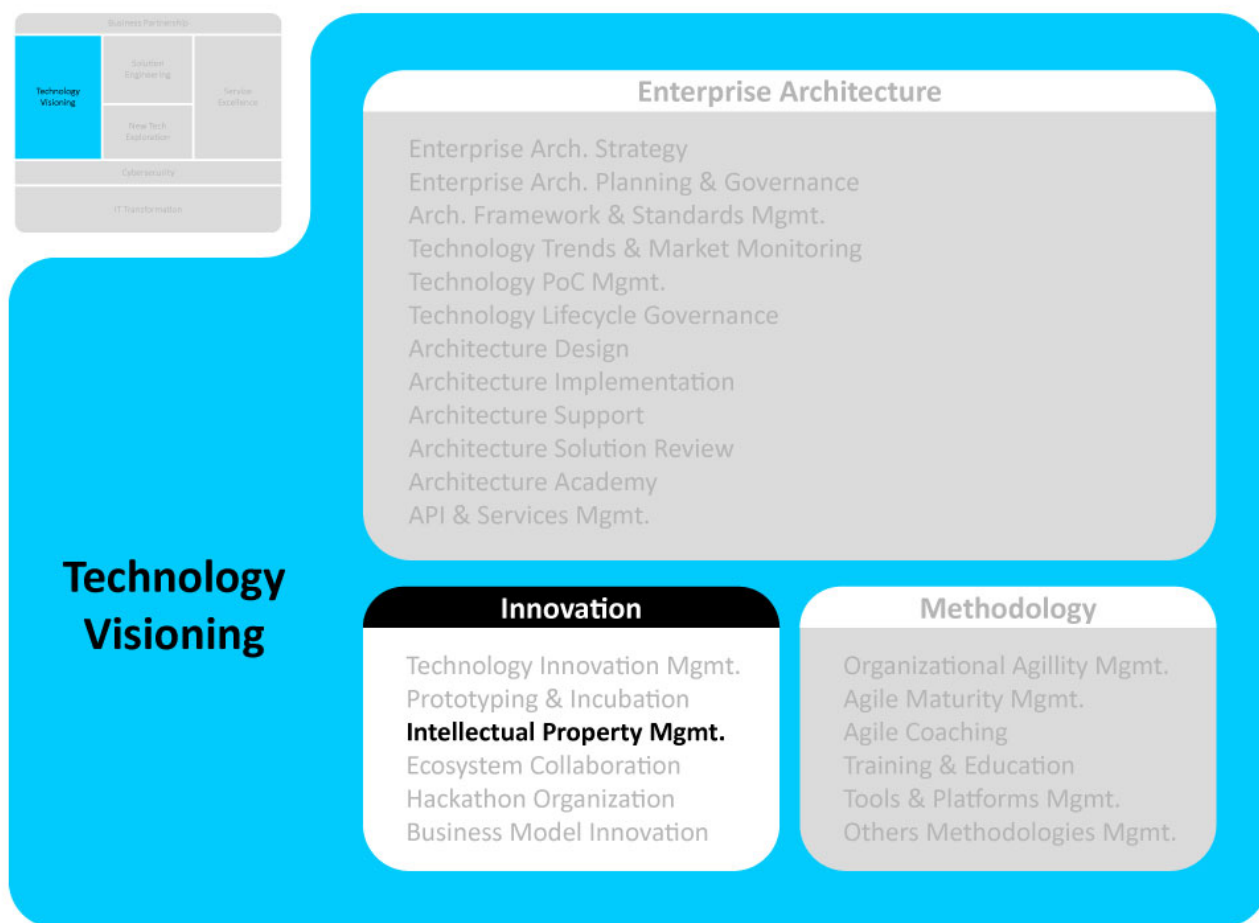




What IT needs to be ready

CIO Codex Asset & Capability Framework

CIO Codex IT Reference Model



A Intellectual Property Management, integrada na macro capability Innovation e na camada Technology Visioning do CIO Codex Capability Framework, é fundamental para assegurar a proteção e o uso estratégico das inovações, contribuindo para o crescimento e a competitividade sustentável das organizações.

Esta capability envolve a gestão dos ativos intangíveis como patentes, direitos autorais, marcas registradas e segredos comerciais, que são cruciais para o diferencial competitivo e o valor agregado das empresas.

Este papel vital da Intellectual Property Management abrange conceitos fundamentais como propriedade intelectual, gestão estratégica, proteção legal e monetização.

A propriedade intelectual refere-se a ativos intangíveis que resultam de criações e inovações.

A gestão estratégica envolve planejar e administrar esses ativos para alinhá-los com os objetivos da empresa.

A proteção legal compreende medidas para salvaguardar esses ativos contra usos não autorizados, enquanto a monetização se concentra em gerar valor econômico a partir deles.

As características da Intellectual Property Management incluem registro e documentação, avaliação de ativos, estratégia de uso, conformidade legal e parcerias estratégicas.

Esta capability exige registro adequado de patentes e direitos autorais, além de manutenção de documentação precisa.

Realiza avaliações regulares do valor dos ativos de propriedade intelectual para tomar decisões informadas e desenvolve estratégias para utilizá-los de maneira a impulsionar a inovação e o crescimento.

Garante a conformidade com as leis de propriedade intelectual e prepara a organização para defender seus direitos, se necessário.

Adicionalmente, pode envolver a formação de parcerias para explorar conjuntamente ativos de propriedade intelectual.

O propósito da Intellectual Property Management é garantir a proteção eficaz e o uso estratégico das criações da empresa, assegurando que as inovações sejam utilizadas para maximizar o retorno sobre investimentos em pesquisa e desenvolvimento e fortalecer a posição da empresa no mercado.

Este propósito contribui significativamente para a eficiência operacional, inovação e vantagem competitiva da organização.

Os objetivos da Intellectual Property Management incluem o registro e a proteção eficazes de ativos de propriedade intelectual, a avaliação constante do seu valor, o desenvolvimento de estratégias para sua utilização efetiva, a garantia de conformidade legal e a promoção de parcerias estratégicas.

Esses objetivos são essenciais para maximizar o potencial da propriedade intelectual e para garantir que as inovações da empresa sejam utilizadas de maneira estratégica e protegida.

O impacto da Intellectual Property Management nas dimensões da tecnologia é profundo, influenciando a estratégia de negócios, a inovação e a posição competitiva

da empresa.

Esta capability garante que os ativos intangíveis sejam gerenciados de forma eficaz, contribuindo para a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo da organização no cenário tecnológico em evolução.

Em resumo, a Intellectual Property Management é uma capability chave que permite às organizações proteger suas inovações, maximizar seu valor e manter sua competitividade no mercado.

Ao adotar práticas eficazes de gestão da propriedade intelectual, as empresas podem salvaguardar seus ativos mais valiosos, impulsionar a inovação e assegurar seu crescimento sustentável.

Conceitos e Características

A Intellectual Property Management desempenha um papel vital na preservação do valor das inovações e no impulso do crescimento organizacional.

Ela assegura que as criações da empresa estejam protegidas legalmente e sejam utilizadas de maneira estratégica para manter a competitividade e o sucesso a longo prazo.

Ao adotar essa capability, as organizações podem maximizar o retorno de seus investimentos em pesquisa e desenvolvimento, fortalecendo sua posição no mercado.

Conceitos

- **Propriedade Intelectual:** Refere-se a ativos intangíveis, como patentes, direitos autorais, marcas registradas e segredos comerciais, que resultam de criações e inovações.
- **Gestão Estratégica:** Envolve o planejamento e a administração cuidadosa dos ativos de propriedade intelectual para alinhá-los com os objetivos de negócios da organização.
- **Proteção Legal:** Compreende a aplicação de medidas legais para garantir que a propriedade intelectual esteja segura contra uso não autorizado.
- **Monetização:** Refere-se à capacidade de gerar valor econômico a partir dos ativos de propriedade intelectual, seja por meio de licenciamento, venda ou uso interno.

Características

- **Registro e Documentação:** A capability de Intellectual Property Management envolve o registro adequado de patentes e direitos autorais, bem como a manutenção de documentação precisa.
- **Avaliação de Ativos:** Compreende a avaliação regular do valor dos ativos de propriedade intelectual para tomar decisões informadas.
- **Estratégia de Uso:** Desenvolve estratégias para utilizar ativos de propriedade intelectual de forma a impulsionar a inovação e o crescimento da organização.
- **Conformidade Legal:** Garante que a empresa esteja em conformidade com as leis de propriedade intelectual e esteja preparada para defender seus direitos, se necessário.
- **Parcerias Estratégicas:** Pode envolver a formação de parcerias com outras organizações para explorar conjuntamente ativos de propriedade intelectual.

Propósito e Objetivos

A capability de Intellectual Property Management é essencial para garantir que as inovações e desenvolvimentos tecnológicos de uma organização sejam adequadamente protegidos e utilizados de maneira estratégica.

Seu propósito é gerenciar a propriedade intelectual resultante das atividades de inovação, assegurando que as criações da empresa estejam devidamente protegidas legalmente e que sejam aproveitadas de forma estratégica para benefício da organização.

Objetivos

Dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, os objetivos da Intellectual Property Management incluem:

- **Proteção Legal:** Garantir que as inovações e criações da organização sejam devidamente protegidas por meio de patentes, direitos autorais,

marcas registradas e outras formas de proteção intelectual.

- **Gestão de Ativos Intelectuais:** Gerenciar ativamente o portfólio de ativos intelectuais da organização, incluindo patentes, segredos comerciais e outros direitos de propriedade intelectual.
- **Avaliação de Valor:** Avaliar o valor financeiro dos ativos intelectuais da organização e seu potencial de geração de receita.
- **Licenciamento e Parcerias Estratégicas:** Identificar oportunidades de licenciar propriedade intelectual para terceiros ou estabelecer parcerias estratégicas que possam gerar receita adicional.
- **Integração com Inovação:** Integrar a gestão da propriedade intelectual com o processo de inovação, garantindo que as inovações sejam desenvolvidas com considerações de propriedade intelectual desde o início.

Impacto na Tecnologia

A Intellectual Property Management tem impactos significativos em várias dimensões da tecnologia:

- **Infraestrutura:** Pode exigir sistemas e ferramentas específicos para o gerenciamento eficaz da propriedade intelectual, incluindo registros de patentes e direitos autorais.
- **Arquitetura:** A arquitetura de sistemas pode ser influenciada pela necessidade de garantir a proteção da propriedade intelectual em sistemas de TI.
- **Sistemas:** Os sistemas de TI podem ser usados para armazenar e gerenciar ativos intelectuais, exigindo medidas de segurança robustas.
- **Cybersecurity:** A segurança cibernética desempenha um papel crítico na proteção de ativos intelectuais contra ameaças internas e externas.
- **Modelo Operacional:** A Intellectual Property Management pode afetar os processos operacionais, especialmente no que diz respeito ao licenciamento de propriedade intelectual e à gestão de contratos.

Roadmap de Implementação

A capability de Intellectual Property Management desempenha um papel crítico na preservação e na gestão estratégica dos ativos intangíveis de uma organização, como patentes, direitos autorais, marcas registradas e segredos comerciais.

Para implementar eficazmente essa capability, é fundamental seguir um roadmap bem estruturado que contemple todas as etapas necessárias.

Abaixo, as principais etapas a serem consideradas, alinhadas com o CIO Codex Capability Framework:

- **Avaliação Inicial de Ativos:** Inicie com uma avaliação abrangente de todos os ativos intangíveis da organização. Isso inclui a identificação de patentes, direitos autorais, marcas registradas e quaisquer outros ativos relacionados à propriedade intelectual.
- **Registro e Documentação:** Garanta que todos os ativos de propriedade intelectual sejam devidamente registrados e que a documentação associada esteja completa e atualizada. Isso é essencial para proteger legalmente os ativos.
- **Avaliação de Valor:** Realize avaliações regulares do valor dos ativos de propriedade intelectual. Isso envolve a análise de fatores como potencial de mercado, uso interno e potencial de licenciamento.
- **Estratégia de Proteção:** Desenvolva uma estratégia de proteção para garantir que os ativos de propriedade intelectual estejam seguros contra uso não autorizado. Isso pode incluir a aplicação de medidas legais, como ação contra infratores.
- **Monetização:** Explore oportunidades de monetização dos ativos de propriedade intelectual. Isso pode envolver a concessão de licenças a terceiros, venda de ativos ou uso estratégico dentro da organização.
- **Conformidade Legal:** Garanta que a organização esteja em conformidade com todas as leis de propriedade intelectual relevantes. Isso inclui a manutenção de registros e o cumprimento de prazos legais.
- **Parcerias Estratégicas:** Considere a formação de parcerias estratégicas com outras organizações que possam colaborar no uso e na proteção dos ativos de propriedade intelectual. Isso pode ampliar as oportunidades de monetização.
- **Treinamento e Conscientização:** Capacite a equipe da organização sobre a

importância da propriedade intelectual e as medidas de proteção. O treinamento adequado pode ajudar a evitar violações acidentais.

- **Auditorias e Revisões Periódicas:** Realize auditorias regulares para garantir que os procedimentos de gestão de propriedade intelectual estejam sendo seguidos corretamente. Faça revisões periódicas da estratégia para garantir sua relevância contínua.
- **Gestão de Litígios:** Esteja preparado para lidar com litígios relacionados à propriedade intelectual, se necessário. Isso inclui a disposição de recursos legais e a defesa dos direitos da organização.
- **Comunicação Estratégica:** Comunique internamente e externamente a estratégia de Intellectual Property Management. Isso pode envolver a promoção dos ativos intangíveis da organização no mercado.
- **Acompanhamento e Métricas de Desempenho:** Estabeleça métricas para medir o desempenho da gestão de propriedade intelectual, como o número de ativos registrados, receitas geradas e a eficácia das medidas de proteção.

Ao seguir este roadmap, as organizações podem garantir que seus ativos intangíveis sejam protegidos, gerenciados estrategicamente e utilizados de maneira eficaz para impulsionar o crescimento e a inovação.

A Intellectual Property Management é um elemento crítico para manter a competitividade e o sucesso a longo prazo no mercado global.

Melhores Práticas de Mercado

A Intellectual Property Management, ou Gestão de Propriedade Intelectual, é uma capability fundamental no contexto da inovação e do desenvolvimento tecnológico de uma organização.

Sua importância reside na proteção e no uso estratégico dos ativos intangíveis, como patentes, direitos autorais, marcas registradas e segredos comerciais, que resultam de criações e inovações.

Neste texto, as melhores práticas de mercado no contexto do CIO Codex Capability Framework para a Intellectual Property Management:

- **Identificação e Registro Oportunos:** Identificar e registrar prontamente os ativos de propriedade intelectual gerados pela organização, assegurando que eles estejam protegidos legalmente desde o início.
- **Avaliação Regular do Valor:** Realizar avaliações regulares do valor dos ativos de propriedade intelectual para determinar seu impacto financeiro e estratégico na organização.
- **Estratégia de Portfólio:** Desenvolver uma estratégia de portfólio que defina como os ativos de propriedade intelectual serão usados para impulsionar os objetivos de negócios da organização.
- **Monitoramento e Manutenção:** Estabelecer um processo contínuo de monitoramento e manutenção dos ativos de propriedade intelectual, garantindo que eles permaneçam válidos e relevantes.
- **Conformidade Legal:** Manter-se em conformidade com as leis de propriedade intelectual em todas as jurisdições relevantes, garantindo que os direitos sejam protegidos.
- **Licenciamento Estratégico:** Explorar oportunidades de licenciamento de ativos de propriedade intelectual para gerar receita adicional e estabelecer parcerias estratégicas.
- **Gestão de Litígios:** Estar preparado para defender os direitos de propriedade intelectual da organização através de ações legais, se necessário.
- **Integração com Inovação:** Integrar a Intellectual Property Management com a estratégia de inovação da organização para garantir que os ativos intangíveis estejam alinhados com a visão de negócios.
- **Treinamento e Conscientização:** prover treinamento e conscientização sobre a importância da propriedade intelectual para todos os colaboradores da organização.
- **Aprimoramento Contínuo:** Buscar constantemente maneiras de melhorar os processos de gestão de propriedade intelectual, acompanhando as mudanças nas leis e nas tecnologias.
- **Estratégia de Monetização:** Desenvolver uma estratégia clara de monetização que determine como os ativos de propriedade intelectual serão usados para gerar valor econômico.

A adoção dessas melhores práticas de mercado na Intellectual Property Management é essencial para proteger e maximizar o valor dos ativos intangíveis da organização.

Ela desempenha um papel crítico na preservação do valor das inovações e na promoção do crescimento organizacional, permitindo que a organização se mantenha competitiva e bem-sucedida a longo prazo.

Desafios Atuais

A Intellectual Property Management é uma capability estratégica para a preservação e alavancagem do valor das inovações dentro de uma organização.

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

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

- **Identificação de Ativos Intangíveis:** Identificar e catalogar todos os ativos de propriedade intelectual, como patentes, direitos autorais e segredos comerciais, pode ser um desafio inicial, pois muitas vezes esses ativos estão dispersos em toda a organização.
- **Mudanças na Legislação:** A evolução constante das leis de propriedade intelectual, tanto em âmbito nacional quanto internacional, exige que as organizações estejam atualizadas e em conformidade, o que pode ser complexo.
- **Conscientização e Educação:** É fundamental conscientizar os colaboradores sobre a importância da propriedade intelectual e prover treinamento para garantir que todos compreendam os procedimentos e políticas relacionados.
- **Proteção Efetiva:** Garantir que os ativos de propriedade intelectual estejam adequadamente protegidos contra uso não autorizado, roubo cibernético e violações de segurança é uma preocupação constante.
- **Gestão de Portfólio:** Gerir um portfólio diversificado de ativos de propriedade intelectual, incluindo decidir quais ativos manter, licenciar ou vender, é um desafio que exige avaliações contínuas.
- **Colaboração Externa:** Ao colaborar com terceiros, como fornecedores e

parceiros, para desenvolver inovações, as organizações devem garantir acordos sólidos de propriedade intelectual para evitar disputas no futuro.

- **Avaliação de Valor:** Determinar o valor econômico dos ativos de propriedade intelectual é um desafio, pois exige avaliações precisas que considerem fatores como mercado, concorrência e inovação.
- **Gestão de Prazos:** Manter o controle dos prazos de validade de patentes e outros direitos de propriedade intelectual é essencial para evitar a perda de proteção.
- **Conformidade Global:** Gerenciar a conformidade global com leis de propriedade intelectual em diferentes jurisdições pode ser complexo e requer uma compreensão aprofundada das regulamentações locais.
- **Integração com Estratégia de Negócios:** Alinhar a gestão de propriedade intelectual com a estratégia geral de negócios da organização é um desafio que exige um entendimento holístico dos objetivos da empresa.

Esses desafios destacam a importância crítica da Intellectual Property Management para garantir que as inovações sejam devidamente protegidas e alavancadas para impulsionar o crescimento e a competitividade.

Enfrentar esses obstáculos requer uma abordagem estratégica e um compromisso contínuo com as melhores práticas de gestão de propriedade intelectual.

Tendências para o Futuro

A Intellectual Property Management desempenha um papel fundamental na proteção e otimização dos ativos intelectuais de uma organização.

Para entender como essa capability pode evoluir e permanecer eficaz em um ambiente em constante mudança, é necessário examinar as tendências futuras e as expectativas do mercado.

A seguir, uma lista das principais tendências para o futuro no contexto da Intellectual Property Management:

- **Automatização da Gestão de Propriedade Intelectual:** A automação será cada vez mais usada para gerenciar registros de propriedade intelectual, prazos de validade e processos de renovação, reduzindo o risco de perda

de ativos intelectuais.

- **Blockchain para Prova de Autenticidade:** A tecnologia blockchain será empregada para criar registros imutáveis de propriedade intelectual, aumentando a confiança e a segurança na gestão desses ativos.
- **Proteção de Propriedade Intelectual na Era Digital:** Com a crescente digitalização, a gestão de propriedade intelectual abordará desafios relacionados à proteção de ativos em ambientes digitais, como direitos autorais de conteúdo online.
- **Intellectual Property Analytics:** A análise de dados será usada para avaliar o valor dos ativos de propriedade intelectual, identificar oportunidades de monetização e tomar decisões estratégicas.
- **Acordos de Licenciamento Flexíveis:** Os acordos de licenciamento se tornarão mais flexíveis, permitindo que as empresas explorem novos modelos de negócios, como a licença de ativos intelectuais para terceiros de maneira mais dinâmica.
- **Inteligência Artificial na Pesquisa de Patentes:** A IA será usada para acelerar a pesquisa de patentes, identificando de forma eficaz precedentes e tecnologias similares.
- **Proteção Global:** A expansão das operações globais exigirá uma abordagem mais abrangente para a proteção de propriedade intelectual em diferentes jurisdições.
- **Crowdsourcing de Ideias:** As organizações podem aproveitar o crowdsourcing para gerar novas ideias e inovações, tornando importante a proteção precoce dos ativos intelectuais.
- **Educação e Conscientização:** A capacitação dos funcionários em relação à gestão da propriedade intelectual será essencial para evitar violações inadvertidas e garantir a conformidade com as leis de propriedade intelectual.
- **Gestão de Segredos Comerciais:** Com a crescente importância dos segredos comerciais, a gestão e proteção adequadas desses ativos se tornarão uma prioridade ainda maior.

Essas tendências moldarão a maneira como as organizações abordam a Intellectual Property Management no futuro, enfatizando a necessidade de adaptabilidade, inovação e conformidade legal.

À medida que o valor dos ativos intelectuais aumenta, a gestão eficaz desses ativos desempenhará um papel central no sucesso e na competitividade das organizações.

KPIs Usuais

A capability de Intellectual Property Management, inserida na macro capability de Innovation e na camada de Technology Visioning, desempenha um papel fundamental na preservação e aproveitamento estratégico dos ativos intangíveis da organização, como patentes, direitos autorais, marcas registradas e segredos comerciais.

Ela garante que essas criações estejam protegidas legalmente e sejam utilizadas de maneira estratégica para manter a competitividade e o sucesso a longo prazo.

Nesse contexto, é essencial identificar os principais KPIs usuais que possibilitam medir o desempenho dessa capability e garantir que a propriedade intelectual seja gerenciada de forma eficaz e alinhada com os objetivos de negócios da organização.

A seguir, uma lista de KPIs usualmente utilizados no mercado, alinhados com o CIO Codex Capability Framework, para a gestão da Intellectual Property Management:

- Taxa de Registro de Propriedade Intelectual: Mede a eficiência na identificação e no registro de patentes, direitos autorais e outras formas de propriedade intelectual.
- Taxa de Documentação Precisa: Avalia a qualidade da documentação relacionada aos ativos de propriedade intelectual, garantindo sua precisão e acessibilidade.
- Taxa de Avaliação de Ativos: Mede a frequência com que os ativos de propriedade intelectual são avaliados quanto ao seu valor econômico e estratégico.
- Taxa de Uso Estratégico de Ativos: Avalia o grau em que os ativos de propriedade intelectual são utilizados para impulsionar a inovação e o crescimento da organização.
- Taxa de Proteção Legal Eficaz: Mede a capacidade de aplicar medidas legais para proteger os ativos de propriedade intelectual contra uso não autorizado.
- Taxa de Monetização Bem-sucedida: Avalia a eficácia na geração de valor econômico a partir dos ativos de propriedade intelectual, seja por meio de licenciamento, venda ou uso interno.
- Taxa de Conformidade Legal: Mede o grau de conformidade da

organização com as leis de propriedade intelectual e sua prontidão para defender seus direitos legalmente.

- Taxa de Parcerias Estratégicas: Avalia o número e a qualidade das parcerias estabelecidas com outras organizações para explorar ativos de propriedade intelectual de forma conjunta.
- Taxa de Inovação Impulsionada pela Propriedade Intelectual: Mede como os ativos de propriedade intelectual contribuem para a inovação em produtos, serviços ou processos da organização.
- Taxa de Aumento do Valor dos Ativos de Propriedade Intelectual: Avalia o crescimento do valor econômico dos ativos de propriedade intelectual ao longo do tempo.
- Taxa de Eficiência na Resolução de Litígios: Mede a eficácia na resolução de disputas legais relacionadas à propriedade intelectual.
- Taxa de Ativos de Propriedade Intelectual Sob Gestão Ativa: Avalia a proporção de ativos de propriedade intelectual que estão atualmente sob gestão ativa e estratégica.
- Taxa de Criação de Valor por Ativo de Propriedade Intelectual: Mede o valor econômico gerado por cada ativo de propriedade intelectual.
- Taxa de Redução de Riscos de Violação: Avalia a capacidade de reduzir os riscos associados à violação dos direitos de propriedade intelectual.
- Taxa de Inovação Protegida: Mede o grau de proteção conferido aos ativos de propriedade intelectual que sustentam inovações estratégicas da organização.

Esses KPIs desempenham um papel fundamental na avaliação do desempenho da capability de Intellectual Property Management, assegurando que a propriedade intelectual seja gerenciada de forma estratégica e contribua para o crescimento e a competitividade da organização.

A medição desses indicadores permite tomar decisões informadas, proteger os ativos intangíveis e maximizar seu valor econômico e estratégico.

Exemplos de OKRs

A capability de Intellectual Property Management, inserida na macro capability Innovation e na camada Technology Visioning, desempenha um papel vital na

preservação do valor das inovações e no impulso do crescimento organizacional.

Ela assegura que as criações da empresa estejam protegidas legalmente e sejam utilizadas de maneira estratégica para manter a competitividade e o sucesso a longo prazo.

Ao adotar essa capability, as organizações podem maximizar o retorno de seus investimentos em pesquisa e desenvolvimento, fortalecendo sua posição no mercado.

A seguir, exemplos de OKRs para essa capability:

Gestão Estratégica de Propriedade Intelectual

Objetivo: Desenvolver e implementar uma estratégia abrangente para a gestão dos ativos de propriedade intelectual da empresa.

- KR1: Realizar uma análise completa dos ativos de propriedade intelectual existentes, identificando áreas de oportunidade e riscos.
- KR2: Criar um plano estratégico de propriedade intelectual alinhado com os objetivos de negócios da organização.
- KR3: Garantir que pelo menos 90% dos ativos de propriedade intelectual estejam alinhados com a estratégia definida até o final do ano fiscal.

Proteção Legal Efetiva

Objetivo: Garantir que os ativos de propriedade intelectual da empresa estejam protegidos por medidas legais sólidas.

- KR1: Realizar uma revisão legal abrangente de todos os ativos de propriedade intelectual para identificar possíveis lacunas na proteção.
- KR2: Registrar todas as patentes, direitos autorais e marcas registradas pendentes no prazo estabelecido por lei.
- KR3: Garantir que 100% dos acordos de propriedade intelectual com terceiros contenham cláusulas de proteção efetivas até o final do trimestre.

Monetização de Ativos de Propriedade Intelectual

Objetivo: Identificar oportunidades para gerar valor econômico a partir dos ativos de propriedade intelectual.

- KR1: Avaliar regularmente o potencial de licenciamento de patentes não essenciais para terceiros.
- KR2: Identificar pelo menos duas oportunidades de venda de direitos autorais ou patentes não essenciais a cada semestre.
- KR3: Gerar pelo menos \$500.000 em receita anual a partir da monetização de ativos de propriedade intelectual até o final do ano fiscal.

Conformidade Legal Sustentável

Objetivo: Manter a conformidade com as leis de propriedade intelectual e estar preparado para defender os direitos da empresa, se necessário.

- KR1: Realizar auditorias de conformidade semestrais para garantir que todas as práticas estejam em conformidade com as leis locais e internacionais.
- KR2: Estabelecer um processo de resposta rápida a violações de propriedade intelectual, garantindo uma média de tempo de resposta inferior a 30 dias.
- KR3: Garantir que todos os colaboradores passem por treinamento anual de conformidade em propriedade intelectual até o final do ano fiscal.

Parcerias Estratégicas em Propriedade Intelectual

Objetivo: Explorar parcerias com outras organizações para maximizar o valor de ativos de propriedade intelectual.

- KR1: Identificar pelo menos três potenciais parceiros estratégicos para colaborações em propriedade intelectual a cada trimestre.
- KR2: Estabelecer pelo menos uma parceria estratégica de propriedade intelectual bem-sucedida a cada ano.
- KR3: Avaliar regularmente o desempenho das parcerias e realizar ajustes estratégicos conforme necessário para otimizar os resultados.

Esses exemplos de OKRs demonstram como a capability de Intellectual Property Management desempenha um papel crucial na preservação e alavancagem dos ativos de propriedade intelectual da empresa.

Ao estabelecer objetivos relacionados à gestão estratégica, proteção legal, monetização, conformidade e parcerias estratégicas em propriedade intelectual, essa capability ajuda as organizações a proteger seus ativos intangíveis, gerar valor econômico e fortalecer sua posição competitiva a longo prazo.

Suas ações são orientadas para maximizar o retorno dos investimentos em inovação e pesquisa, contribuindo para o crescimento sustentável da organização.

Critérios para Avaliação de Maturidade

A capability Intellectual Property Management, inserida na macro capability Innovation na camada Technology Visioning, desempenha um papel crucial na gestão da propriedade intelectual gerada pelas inovações e desenvolvimentos tecnológicos da empresa.

Essa capability assegura que as criações e inovações estejam devidamente protegidas e sejam utilizadas de forma estratégica para beneficiar a organização.

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 gestão da propriedade intelectual.
- Não há processos formais para identificar e proteger a propriedade intelectual.
- Não são alocados recursos para atividades relacionadas à gestão de propriedade intelectual.
- A organização não mantém registros ou inventários de ativos intelectuais.
- Não existe uma política clara de propriedade intelectual na organização.

Nível de Maturidade Inicial

- A organização reconhece a importância da gestão de propriedade intelectual, mas não tem processos bem definidos.
- Foram iniciados esforços ad-hoc para identificar e proteger ativos intelectuais.
- São alocados recursos limitados para atividades de gestão de propriedade intelectual.
- Existe uma equipe responsável pela gestão de propriedade intelectual, mas sem orientações claras.
- Alguns ativos intelectuais são identificados, mas não de forma abrangente.

Nível de Maturidade Definido

- A organização possui uma estratégia formal para a gestão de propriedade intelectual.
- Processos de identificação, proteção e utilização de ativos intelectuais estão bem definidos e documentados.
- São alocados recursos substanciais para atividades de gestão de propriedade intelectual.
- Existe uma equipe dedicada à gestão de propriedade intelectual com papéis e responsabilidades claras.
- Todos os ativos intelectuais são inventariados e classificados.

Nível de Maturidade Gerenciado

- A organização mantém uma estratégia de gestão de propriedade intelectual alinhada com seus objetivos estratégicos.
- Processos de gestão de propriedade intelectual são altamente eficientes e eficazes, com melhoria contínua.
- Investimentos em proteção de ativos intelectuais geram retornos significativos.
- A cultura organizacional valoriza a gestão de propriedade intelectual como um ativo estratégico.
- A organização mantém parcerias estratégicas para maximizar o valor de sua propriedade intelectual.

Nível de Maturidade Otimizado

- A organização é líder na gestão de propriedade intelectual, inovando constantemente em proteção e uso estratégico.
- Processos de gestão de propriedade intelectual são altamente automatizados e altamente eficazes.
- Investimentos em proteção e uso estratégico de ativos intelectuais são altamente lucrativos.
- A cultura organizacional está totalmente alinhada com a gestão eficaz da propriedade intelectual.
- A organização lidera iniciativas de inovação aberta, maximizando o valor de sua propriedade intelectual globalmente.

Esses critérios de maturidade, inspirados no modelo CMMI, proporcionam uma estrutura abrangente para avaliar a capacidade de uma organização em gerenciar sua propriedade intelectual de forma estratégica, garantindo que as inovações sejam protegidas e aproveitadas ao máximo em benefício da empresa.

Convergência com Frameworks de Mercado

A capability Intellectual Property Management, parte da macro capability Innovation e da camada Technology Visioning do CIO Codex Capability Framework, é essencial para a gestão estratégica da propriedade intelectual gerada a partir de inovações e desenvolvimentos tecnológicos.

Esta função assegura a proteção adequada das criações e inovações da empresa, garantindo seu uso estratégico para benefício organizacional.

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

COBIT

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: O COBIT enfoca a governança de TI, incluindo a gestão de riscos associados à propriedade intelectual. A capability Intellectual Property Management contribui para este objetivo ao assegurar a proteção e o uso estratégico de ativos intelectuais.

ITIL

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: ITIL é centrado no gerenciamento de serviços de TI, com menos foco na propriedade intelectual. A relação direta é limitada, embora a gestão da propriedade intelectual possa influenciar os serviços de TI.

SAFe

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: SAFe incorpora inovação no desenvolvimento ágil. A gestão da propriedade intelectual desempenha um papel importante na proteção das inovações geradas neste contexto.

PMI

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: PMI foca no gerenciamento de projetos, onde a propriedade intelectual é menos enfatizada. No entanto, a gestão eficaz da propriedade intelectual pode apoiar a entrega de projetos inovadores.

CMMI

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: O CMMI, que se concentra na melhoria de processos, pode se beneficiar da gestão da propriedade intelectual ao inovar e otimizar processos.

TOGAF

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: O TOGAF valoriza a inovação na arquitetura empresarial. A gestão eficaz da propriedade intelectual é crucial para proteger e capitalizar inovações arquitetônicas.

DevOps SRE

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: O DevOps SRE foca na confiabilidade operacional e na eficiência, e a propriedade intelectual tem um papel indireto neste contexto.

NIST

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: O NIST, que define padrões de segurança cibernética, pode se alinhar com a gestão da propriedade intelectual, especialmente no que diz respeito à proteção de informações sensíveis.

Six Sigma

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: Six Sigma foca na melhoria da qualidade e eficiência. A relação com a gestão da propriedade intelectual é indireta, embora as inovações possam impactar os processos de melhoria.

Lean IT

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: Lean IT, centrado na eficiência operacional, tem uma conexão limitada com a gestão da propriedade intelectual, exceto no caso de

inovações que afetem a eficiência.

Em resumo, Intellectual Property Management apresenta uma convergência variada com os frameworks de mercado.

Enquanto há um alinhamento médio com frameworks que incorporam a governança e a inovação, como COBIT e TOGAF, a relação é mais tênue com frameworks focados em gerenciamento de serviços, confiabilidade operacional e melhoria de processos.

Esta análise sublinha a importância da gestão eficaz da propriedade intelectual, não apenas para proteger ativos intelectuais, mas também para maximizar seu valor estratégico para a organização.

Processos e Atividades

Develop IP Strategy

O processo Develop IP Strategy é fundamental para estabelecer uma abordagem estruturada e eficaz para a gestão da propriedade intelectual dentro da organização.

Este processo inicia com uma análise detalhada do portfólio atual de propriedade intelectual, incluindo patentes, direitos autorais, marcas registradas e segredos comerciais.

A seguir, são avaliadas as tendências de mercado e as necessidades estratégicas da organização para identificar áreas de oportunidade e risco.

Com base nessas informações, é desenvolvida uma estratégia abrangente que define os objetivos de curto e longo prazo para a proteção, gestão e monetização dos ativos de propriedade intelectual.

Esta estratégia deve alinhar-se com os objetivos gerais de negócios e garantir que a empresa esteja posicionada para maximizar o valor de suas inovações.

A participação de stakeholders chave é essencial para assegurar que a estratégia seja realista e executável, incorporando feedback e insights de várias áreas da organização.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Anual

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Analyze Current IP Portfolio	Analisar o portfólio atual de propriedade intelectual	Dados do portfólio de PI, relatórios de mercado	Análise do portfólio de PI	Responsible: Architecture & Technology Visioning; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Data, AI & New Technology; Informed: IT Governance & Transformation	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Data, AI & New Technology; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: Architecture & Technology Visioning
2	Assess Market Trends	Avaliar as tendências de mercado e as necessidades estratégicas	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

3	Define IP Objectives	Definir objetivos de curto e longo prazo para a gestão de PI	Análise do portfólio de PI, análise de tendências	Objetivos de PI 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
4	Develop IP Strategy	Desenvolver uma estratégia abrangente de PI	Objetivos de PI definidos, feedback dos stakeholders	Estratégia de PI desenvolvida	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	Align with Business Goals	Alinhar a estratégia de PI com os objetivos gerais de negócios	Estratégia de PI desenvolvida, objetivos de negócios	Estratégia de PI alinhada aos objetivos de negócios	Responsible: Architecture & Technology Visioning; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: Architecture & Technology Visioning
---	---------------------------	--	--	---	---	--

Identify IP Opportunities

O processo Identify IP Opportunities é essencial para reconhecer e capturar novas oportunidades de proteção de propriedade intelectual que possam surgir dentro da organização.

Este processo começa com a identificação de inovações e criações desenvolvidas pelos colaboradores, que podem incluir novos produtos, processos, software, designs e outras formas de propriedade intelectual.

Em seguida, é realizada uma avaliação detalhada para determinar o potencial de cada inovação em termos de viabilidade de se criar patentes, valor de mercado e alinhamento com a estratégia de negócios.

Este processo envolve a colaboração entre várias áreas, incluindo pesquisa e desenvolvimento, engenharia e legal, para garantir que todas as oportunidades sejam identificadas e avaliadas de forma abrangente.

A documentação cuidadosa das inovações e a manutenção de registros precisos são cruciais para garantir que a organização possa proteger suas criações de forma eficaz e aproveitar ao máximo o valor de seus ativos de propriedade intelectual.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Ad-hoc

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

1	Identify Innovations	Identificar inovações e criações desenvolvidas pelos colaboradores	Registros de inovações, relatórios de P&D	Lista de inovações identificadas	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Data, AI & New Technology; Informed: IT Governance & Transformation	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Data, AI & New Technology; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: Solution Engineering & Development
2	Assess Patentability	Avaliar o potencial de patentabilidade das inovações	Lista de inovações identificadas, critérios de patentabilidade	Avaliação de patentabilidade	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	Evaluate Market Value	Avaliar o valor de mercado das inovações identificadas	Avaliação de patentabilidade, dados de mercado	Avaliação de valor 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

4	Align with Business Strategy	Alinhar as oportunidades de PI com a estratégia de negócios	Avaliação de valor de mercado, objetivos de negócios	Oportunidades de PI 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 Opportunities	Documentar as oportunidades de PI identificadas e avaliadas	Oportunidades de PI alinhadas	Registros de oportunidades de PI	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

Register Intellectual Property

O processo Register Intellectual Property é fundamental para assegurar a proteção legal dos ativos de propriedade intelectual da organização.

Este processo inicia com a preparação de toda a documentação necessária para o registro, incluindo descrições detalhadas das inovações, reivindicações de patente, desenhos, e outras informações relevantes.

A seguir, a documentação é submetida aos órgãos reguladores apropriados, como escritórios de patentes e marcas registradas.

Durante este processo, é crucial garantir que todas as submissões atendam aos requisitos legais e regulamentares para evitar rejeições e atrasos.

A colaboração com advogados especializados em propriedade intelectual é essencial para navegar com eficácia pelos procedimentos legais e assegurar que todas as

proteções necessárias sejam obtidas.

Após o registro, a organização deve manter registros precisos e atualizados de todos os ativos de propriedade intelectual registrados, facilitando a gestão e a aplicação dos direitos de PI no futuro.

- PDCA focus: Do
- Periodicidade: Ad-hoc

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Prepare Documentation	Preparar a documentação necessária para o registro de PI	Inovações identificadas, critérios de registro	Documentação de registro preparada	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
2	Submit to Regulatory Bodies	Submeter a documentação aos órgãos reguladores apropriados	Documentação de registro preparada	Solicitações de registro submetidas	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: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

3	Ensure Compliance	Garantir que todas as submissões atendam aos requisitos legais	Solicitações de registro submetidas	Registros de conformidade	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: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
4	Collaborate with Legal Team	Colaborar com advogados especializados para navegação nos procedimentos legais	Registros de conformidade, advogados de PI	Proteções de PI obtidas	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: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
5	Maintain IP Records	Manter registros precisos e atualizados de todos os ativos de PI registrados	Proteções de PI obtidas	Registros de PI atualizados	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: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

Monitor IP Compliance

O processo Monitor IP Compliance é crucial para garantir que a organização esteja em conformidade contínua com as regulamentações de propriedade intelectual e que seus ativos de PI estejam protegidos contra uso não autorizado.

Este processo começa com a implementação de sistemas e processos para monitorar o uso dos ativos de propriedade intelectual da empresa.

Ferramentas de vigilância e auditoria são utilizadas para identificar possíveis violações ou uso indevido de PI.

A seguir, é realizada uma análise contínua para assegurar que todos os ativos de PI estejam devidamente registrados e protegidos conforme as leis aplicáveis.

Caso sejam identificadas violações, são tomadas medidas legais apropriadas para proteger os direitos da empresa.

A colaboração com a equipe jurídica é fundamental para garantir que todas as ações estejam em conformidade com as regulamentações e que os direitos de PI sejam defendidos de maneira eficaz.

A documentação e o relatório contínuo das atividades de conformidade são essenciais para manter um registro preciso do status de todos os ativos de PI.

- PDCA focus: Check
- Periodicidade: Mensal

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Implement Monitoring Systems	Implementar sistemas e processos para monitorar o uso dos ativos de PI	Dados de PI, sistemas de monitoramento	Sistemas de monitoramento implementados	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

2	Conduct Regular Audits	Realizar auditorias regulares para identificar possíveis violações	Sistemas de monitoramento implementados	Relatórios de auditoria	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: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
3	Analyze Compliance Data	Analisar os dados de conformidade para garantir proteção contínua	Relatórios de auditoria, dados de monitoramento	Análise de conformidade	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
4	Take Legal Action	Tomar medidas legais apropriadas em caso de violações identificadas	Análise de conformidade, equipe jurídica	Ações legais iniciadas	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: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

5	Document and Report	Documentar e relatar todas as atividades de conformidade de PI	Ações legais iniciadas, dados de monitoramento	Relatórios de conformidade	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: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
---	---------------------	--	--	----------------------------	--	---

Review and Update IP Strategy

O processo Review and Update IP Strategy é vital para assegurar que a estratégia de propriedade intelectual da organização permaneça relevante e eficaz à medida que as condições de mercado e os objetivos de negócios evoluem.

Este processo inicia com a revisão dos resultados das atividades de monitoramento e avaliação de PI, bem como o feedback dos stakeholders internos e externos.

Com base nessas informações, a estratégia de PI é reavaliada para identificar áreas de melhoria e ajustes necessários.

As mudanças nas regulamentações, novas oportunidades de mercado e inovações tecnológicas são considerados para atualizar a estratégia de forma abrangente.

A colaboração com várias áreas da organização é essencial para garantir que a estratégia revisada esteja alinhada com os objetivos de negócios e possa ser implementada de forma eficaz.

A comunicação das atualizações da estratégia aos stakeholders e a documentação precisa são passos críticos para garantir a continuidade e a eficácia da gestão de propriedade intelectual.

- PDCA focus: Act
- Periodicidade: Anual

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

1	Review Monitoring Results	Revisar os resultados das atividades de monitoramento e avaliação de PI	Relatórios de conformidade, feedback dos stakeholders	Resultados de monitoramento revisados	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: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
2	Assess Regulatory Changes	Avaliar mudanças nas regulamentações e novas oportunidades de mercado	Resultados de monitoramento revisados, mudanças regulatórias	Avaliação de mudanças regulatórias	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: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
3	Update IP Strategy	Atualizar a estratégia de PI com base nas novas informações e avaliações	Avaliação de mudanças regulatórias, feedback dos stakeholders	Estratégia de PI atualizada	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	Communicate Updates	Comunicar as atualizações da estratégia aos stakeholders	Estratégia de PI atualizada, feedback dos stakeholders	Comunicação de atualizações	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 Strategy Changes	Documentar todas as mudanças e atualizações da estratégia de PI	Comunicação de atualizações, estratégia de PI atualizada	Documentação de mudanças na estratégia	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