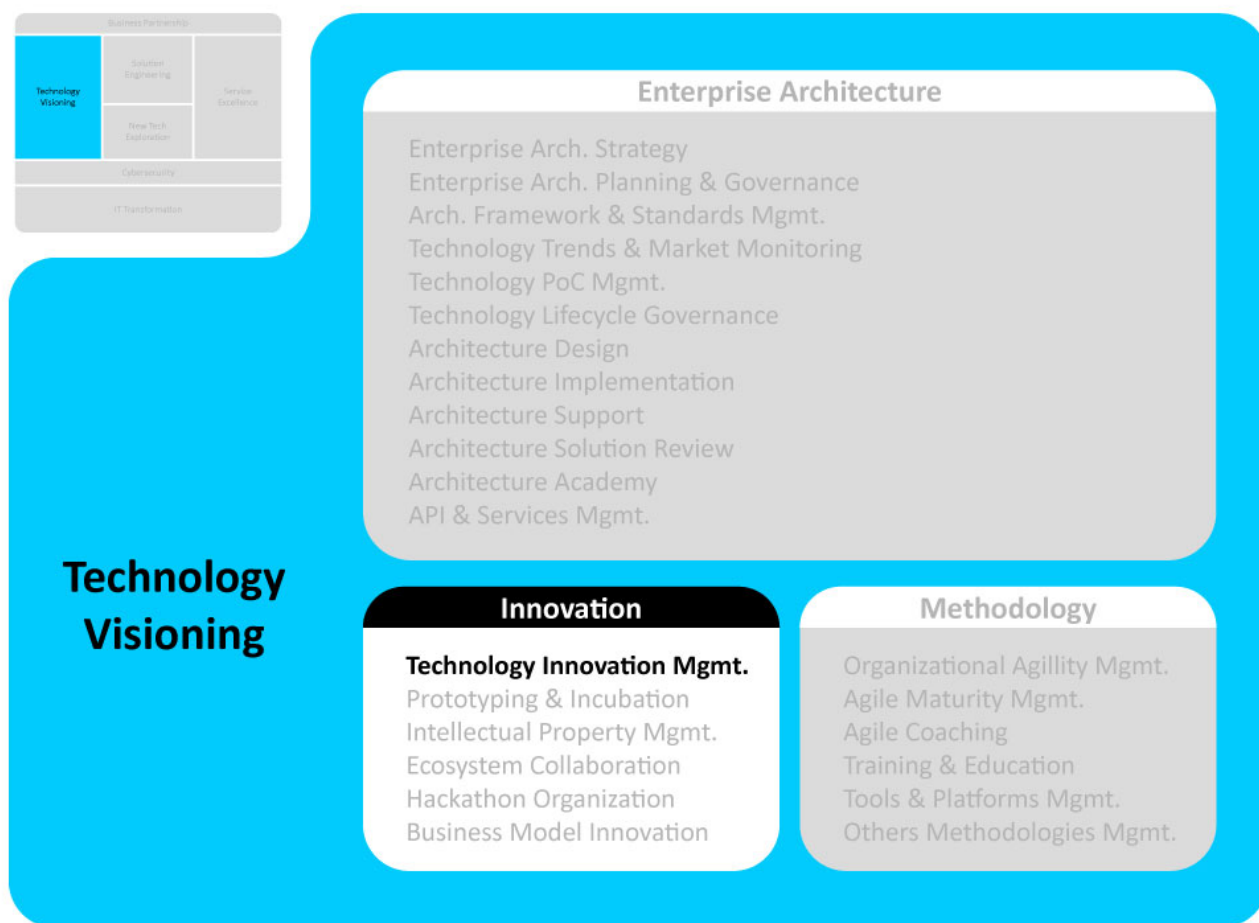




What IT needs to be ready

CIO Codex Asset & Capability Framework

CIO Codex IT Reference Model



A Technology Innovation Management, situada na macro capability Innovation e na camada Technology Visioning do CIO Codex Capability Framework, é fundamental para manter a competitividade e a relevância de uma organização no dinâmico ambiente de negócios atual.

Esta capability envolve o gerenciamento estruturado da inovação tecnológica, permitindo às organizações maximizarem as oportunidades emergentes e se adaptar proativamente às mudanças, assegurando o sucesso a longo prazo.

Os principais conceitos associados à Technology Innovation Management incluem inovação tecnológica, gestão da inovação, avaliação de tecnologia e estratégia tecnológica.

Inovação tecnológica refere-se à introdução de novas tecnologias, métodos ou abordagens que melhoram significativamente a eficiência, o desempenho ou a competitividade de uma organização.

A gestão da inovação engloba o processo de planejamento, coordenação e controle dos esforços de inovação, visando atingir metas estratégicas.

A avaliação de tecnologia envolve a análise crítica de novas tecnologias para determinar sua viabilidade e impacto.

A estratégia tecnológica relaciona-se ao planejamento de longo prazo para a adoção e uso de tecnologias que atinjam objetivos de negócios.

As características da Technology Innovation Management incluem a identificação de oportunidades, avaliação e seleção, implementação e integração, gerenciamento de riscos, acompanhamento e melhoria contínua, e a promoção de uma cultura de inovação.

Esta capability busca ativamente por oportunidades inovadoras, realiza avaliações rigorosas para selecionar as inovações mais relevantes, supervisiona a implementação eficaz, avalia e gerencia os riscos associados e monitora o desempenho das inovações implementadas, incentivando uma cultura organizacional voltada para a inovação.

O propósito principal da Technology Innovation Management é identificar, avaliar e implementar novas tecnologias e práticas inovadoras, garantindo que a empresa permaneça competitiva e na vanguarda da evolução tecnológica.

Esta capability traz valor significativo para o negócio, contribuindo para a eficiência operacional, promoção da inovação e conquista de uma vantagem competitiva sustentável.

Os objetivos da Technology Innovation Management no contexto do CIO Codex Capability Framework incluem a identificação de tecnologias emergentes, avaliação de sua viabilidade, implementação eficaz, monitoramento do desempenho e impacto após a implementação, e o desenvolvimento e manutenção de uma estratégia de inovação tecnológica alinhada com a visão de negócios.

Esta capability impacta profundamente diversas dimensões da tecnologia.

Pode exigir atualizações na infraestrutura de TI para acomodar novas tecnologias, influencia a arquitetura tecnológica da organização, afeta diretamente os sistemas de TI, introduz considerações de segurança cibernética e pode exigir mudanças nos processos operacionais para maximizar as vantagens das novas tecnologias e práticas.

Em suma, a Technology Innovation Management é essencial para as organizações que

buscam manter sua relevância e competitividade no mercado.

Esta capability permite às organizações identificar e capitalizar em oportunidades de inovação tecnológica, garantindo que estejam preparadas para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades no cenário tecnológico em constante evolução.

Conceitos e Características

A Technology Innovation Management é essencial para manter a competitividade e a relevância em um ambiente de negócios em constante evolução.

Ao adotar uma abordagem estruturada para a gestão da inovação tecnológica, as organizações podem aproveitar ao máximo as oportunidades emergentes e se adaptar às mudanças de forma proativa, garantindo seu sucesso a longo prazo.

Conceitos

- **Inovação Tecnológica:** Refere-se à introdução de novas tecnologias, métodos ou abordagens que têm o potencial de melhorar significativamente a eficiência, desempenho ou competitividade de uma organização.
- **Gestão da Inovação:** É o processo de planejar, coordenar e controlar os esforços de inovação dentro da organização, com o objetivo de atingir metas estratégicas.
- **Avaliação de Tecnologia:** Envolve a análise crítica de novas tecnologias para determinar sua viabilidade, impacto e adequação aos objetivos da organização.
- **Estratégia Tecnológica:** Refere-se ao planejamento de longo prazo relacionado à adoção e uso de tecnologias para alcançar metas de negócios.

Características

- **Identificação de Oportunidades:** Esta capability busca ativamente identificar oportunidades de inovação, monitorando tendências tecnológicas e as necessidades do mercado.

- **Avaliação e Seleção:** Uma vez identificadas as oportunidades, são realizadas avaliações rigorosas para determinar quais inovações são mais relevantes e promissoras.
- **Implementação e Integração:** Após a seleção das inovações, a capability de Technology Innovation Management supervisiona sua implementação e integração eficazes nos processos existentes da organização.
- **Gerenciamento de Riscos:** Avalia e gerencia os riscos associados à adoção de novas tecnologias, garantindo uma transição suave e segura.
- **Acompanhamento e Melhoria Contínua:** Monitora o desempenho das inovações implementadas e busca oportunidades de aprimoramento contínuo.
- **Cultura de Inovação:** Promove uma cultura organizacional que valoriza a inovação, incentivando colaboradores a contribuir com ideias e soluções inovadoras.

Propósito e Objetivos

A capability de Technology Innovation Management desempenha um papel estratégico ao focar no gerenciamento da inovação tecnológica dentro da organização.

Seu propósito principal é identificar, avaliar e implementar novas tecnologias e práticas inovadoras.

Isso garante que a empresa se mantenha competitiva e na vanguarda da evolução tecnológica.

O valor que essa capability traz para o negócio é significativo, abrangendo a eficiência operacional, a promoção da inovação e a conquista de uma vantagem competitiva sólida.

Objetivos

Dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, os objetivos da Technology Innovation Management incluem:

- **Identificação de Tecnologias Emergentes:** Identificar novas tecnologias emergentes relevantes para o setor e a organização.

- **Avaliação de Viabilidade:** Avaliar a viabilidade técnica e financeira dessas tecnologias.
- **Implementação Efetiva:** Implementar as tecnologias selecionadas de forma eficaz, alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa.
- **Acompanhamento e Monitoramento:** Monitorar o desempenho e o impacto das novas tecnologias após a implementação.
- **Estratégia de Inovação:** Desenvolver e manter uma estratégia de inovação tecnológica alinhada com a visão de negócios.

Impacto na Tecnologia

A Technology Innovation Management tem um impacto profundo nas várias dimensões da tecnologia:

- **Infraestrutura:** Pode exigir atualizações e adaptações na infraestrutura de TI para acomodar novas tecnologias, garantindo escalabilidade e disponibilidade.
- **Arquitetura:** Influencia a arquitetura tecnológica da organização ao introduzir novas tecnologias que podem exigir uma revisão das práticas arquitetônicas.
- **Sistemas:** Afeta diretamente os sistemas de TI, pois a implementação de novas tecnologias muitas vezes requer integração ou migração de sistemas legados.
- **Cybersecurity:** Introduce considerações adicionais de segurança cibernética, pois as novas tecnologias podem criar novos vetores de ameaça.
- **Modelo Operacional:** Pode exigir mudanças nos processos operacionais para aproveitar ao máximo as vantagens das novas tecnologias e práticas.

Roadmap de Implementação

A capability de Technology Innovation Management, inserida na macro capability Innovation e na camada Technology Visioning, desempenha um papel essencial na adaptação e progresso contínuo de uma organização em um cenário empresarial em

constante evolução.

Para a adoção eficaz dessa capability, é crucial seguir um roadmap bem estruturado, e neste contexto, destacam-se as principais etapas a serem consideradas, alinhadas com o CIO Codex Capability Framework:

- **Definição de Objetivos Estratégicos:** O primeiro passo consiste na definição clara dos objetivos estratégicos que a Technology Innovation Management deve alcançar. Esses objetivos devem estar perfeitamente alinhados com a visão e os objetivos gerais da organização.
- **Avaliação de Necessidades e Recursos:** É crucial realizar uma avaliação abrangente das necessidades da organização em termos de inovação tecnológica e dos recursos disponíveis para essa finalidade. Isso inclui a identificação de talentos internos, parcerias potenciais e investimentos necessários.
- **Identificação de Oportunidades:** A Technology Innovation Management deve buscar ativamente oportunidades de inovação, monitorando tendências tecnológicas, análise de mercado e feedback dos clientes. A identificação de oportunidades deve ser contínua e orientada para a estratégia.
- **Avaliação de Viabilidade:** Cada oportunidade identificada deve ser submetida a uma análise rigorosa de viabilidade. Isso envolve a avaliação técnica, financeira e estratégica para determinar se a inovação é viável e alinhada com os objetivos da organização.
- **Seleção de Inovações:** Com base na avaliação de viabilidade, as inovações mais promissoras devem ser selecionadas para implementação. Essa seleção deve levar em consideração o potencial de impacto positivo e a priorização estratégica.
- **Implementação e Integração:** A implementação das inovações escolhidas requer um plano detalhado. Isso envolve a gestão de projetos, coordenação de equipes multidisciplinares e a integração eficaz das novas tecnologias nos processos existentes da organização.
- **Gerenciamento de Riscos:** Durante a implementação, é fundamental avaliar e gerenciar os riscos associados à adoção de novas tecnologias. A identificação precoce de potenciais obstáculos permite ações corretivas oportunas.
- **Monitoramento e Avaliação Contínua:** Após a implementação, é

imperativo monitorar o desempenho das inovações em relação aos objetivos estabelecidos. Isso envolve a coleta de métricas relevantes e a análise dos resultados.

- **Aprendizado e Melhoria Contínua:** Com base nos dados coletados, a organização deve aprender com as experiências passadas e ajustar sua abordagem de inovação. A melhoria contínua é um aspecto fundamental do processo de gestão da inovação tecnológica.
- **Promoção da Cultura de Inovação:** A Technology Innovation Management deve promover uma cultura organizacional que valorize a inovação. Isso inclui o incentivo à participação ativa de colaboradores na geração de ideias e soluções inovadoras.
- **Comunicação Estratégica:** Comunique efetivamente os esforços de inovação e os resultados alcançados a todas as partes interessadas, internas e externas. A comunicação estratégica ajuda a alinhar expectativas e obter apoio para futuros projetos de inovação.

Ao seguir esse roadmap, as organizações podem adotar a Technology Innovation Management de maneira eficaz, garantindo que a inovação tecnológica seja um motor constante de crescimento e competitividade.

Essa capability desempenha um papel crítico na manutenção da relevância em um ambiente de negócios dinâmico e na busca contínua por vantagem competitiva por meio da inovação tecnológica.

Melhores Práticas de Mercado

A capability de Technology Innovation Management, inserida na macro capability Innovation e pertencente à camada Technology Visioning, é de suma importância para as organizações que buscam se manter competitivas em um cenário de negócios em constante evolução.

Ela permite que as empresas adotem uma abordagem estruturada para gerenciar a inovação tecnológica, identificando oportunidades emergentes e implementando-as de forma eficaz para alcançar metas estratégicas.

Neste contexto, as melhores práticas de mercado desempenham um papel fundamental, fornecendo orientações valiosas para maximizar o valor dessa capability.

A seguir, as principais melhores práticas no contexto do CIO Codex Capability Framework:

- **Cultura de Inovação Enraizada:** Fomentar uma cultura organizacional que valorize a inovação é crucial. Isso inclui o incentivo à criatividade, o estímulo à colaboração e a criação de um ambiente que encoraje os funcionários a contribuir com ideias inovadoras.
- **Identificação Proativa de Oportunidades:** A capability de Technology Innovation Management deve estar constantemente monitorando tendências tecnológicas e as necessidades do mercado para identificar oportunidades de inovação antes que se tornem óbvias.
- **Avaliação Rigorosa de Viabilidade:** Realizar avaliações detalhadas de viabilidade técnica e financeira para todas as inovações identificadas. Isso ajuda a priorizar e selecionar as tecnologias mais promissoras.
- **Alinhamento com Objetivos Estratégicos:** Todas as inovações tecnológicas devem estar alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. Isso garante que a inovação contribua diretamente para o sucesso da empresa.
- **Gerenciamento de Riscos Proativo:** Avaliar e gerenciar os riscos associados à adoção de novas tecnologias é essencial para garantir uma transição suave e segura.
- **Monitoramento Contínuo e Avaliação de Impacto:** Implementar sistemas de monitoramento que acompanhem o desempenho e o impacto das inovações após a implementação. Isso permite ajustes e melhorias contínuas.
- **Foco na Sustentabilidade:** Considerar a sustentabilidade em todas as fases da gestão da inovação tecnológica, garantindo que as soluções adotadas sejam ecologicamente responsáveis.
- **Parcerias Estratégicas:** Estabelecer parcerias estratégicas com outras organizações, startups e instituições de pesquisa para acesso a tecnologias inovadoras e insights valiosos.
- **Educação e Treinamento Constantes:** Investir em programas de educação e treinamento para manter a equipe atualizada sobre as mais recentes tendências tecnológicas e práticas de inovação.
- **Comunicação Efetiva:** Manter uma comunicação transparente e efetiva sobre as iniciativas de inovação tecnológica em toda a organização, garantindo o alinhamento e o engajamento de todos os envolvidos.
- **Aprendizado com o Fracasso:** Encorajar a cultura de aprender com os

fracassos. Nem todas as inovações serão bem-sucedidas, e é importante extrair lições valiosas de experiências malsucedidas.

Adotar essas melhores práticas de mercado na Technology Innovation Management é um passo crítico para garantir que a organização esteja preparada para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades da evolução tecnológica.

Essa capability é essencial para manter a competitividade e a relevância em um ambiente de negócios dinâmico, permitindo que a empresa se adapte e prospere em meio às mudanças constantes.

Desafios Atuais

A Technology Innovation Management é uma capability essencial para manter a competitividade e a relevância em um cenário de negócios em constante evolução.

Ao adotar uma abordagem estruturada para a gestão da inovação tecnológica, as organizações podem aproveitar ao máximo as oportunidades emergentes e se adaptar às mudanças de forma proativa, garantindo seu sucesso a longo prazo.

No entanto, ao integrar essa capability em seus processos de negócios e operações de TI, as organizações enfrentam desafios significativos, alinhados às melhores práticas do mercado e ao contexto do CIO Codex Capability Framework.

A seguir, os principais desafios que as organizações enfrentam:

- **Rapidez das Mudanças Tecnológicas:** O ritmo acelerado das mudanças tecnológicas requer que as organizações estejam constantemente atualizadas sobre as últimas inovações para tomar decisões informadas.
- **Avaliação de Viabilidade:** Determinar a viabilidade técnica e financeira das novas tecnologias é um desafio crítico, pois envolve uma análise precisa e uma previsão de custos e benefícios.
- **Integração com Sistemas Legados:** A integração eficaz de novas tecnologias com sistemas legados existentes é complexa e pode resultar em interrupções indesejadas.
- **Cultura Organizacional:** Promover uma cultura de inovação dentro da organização é um desafio, pois requer mudanças comportamentais e a aceitação de riscos calculados.

- **Acompanhamento de Tendências:** Identificar e monitorar tendências tecnológicas relevantes para o setor e a organização é uma tarefa constante e crucial.
- **Segurança Cibernética:** A introdução de novas tecnologias pode aumentar o risco de vulnerabilidades cibernéticas, exigindo medidas de segurança robustas.
- **Resistência à Mudança:** Os colaboradores podem resistir à adoção de novas tecnologias, exigindo esforços significativos para treinamento e conscientização.
- **Avaliação de Impacto:** Avaliar o impacto das novas tecnologias nas operações existentes e nas metas estratégicas da organização requer análises detalhadas.
- **Investimentos em Inovação:** Equilibrar os investimentos em inovação com outras prioridades de TI é um desafio constante para alocar recursos de forma eficaz.
- **Compliance Regulatório:** Garantir que as inovações estejam em conformidade com regulamentos e padrões é essencial para evitar problemas legais e financeiros.

Esses desafios destacam a importância crítica da Technology Innovation Management na paisagem empresarial atual, onde a inovação tecnológica é uma fonte fundamental de vantagem competitiva.

A capacidade de superar esses obstáculos é essencial para promover a inovação, a agilidade e a adaptação contínua às mudanças tecnológicas, garantindo a posição de liderança das organizações em seus respectivos setores.

Tendências para o Futuro

A Technology Innovation Management desempenha um papel crítico no ambiente empresarial em constante evolução, permitindo que as organizações permaneçam competitivas e inovadoras.

É fundamental considerar as tendências futuras que moldarão a evolução dessa capability, levando em conta as expectativas do mercado e as inovações que estão à vista.

Abaixo, uma lista das principais tendências para o futuro no contexto da Technology Innovation Management:

- Inteligência Artificial (IA) e Aprendizado de Máquina (ML): A IA e o ML continuarão a ser impulsionadores da inovação, automatizando processos, melhorando a tomada de decisões e criando novas oportunidades de negócios.
- Inovação Aberta e Colaboração: As organizações adotarão cada vez mais a inovação aberta, colaborando com startups, universidades e outras empresas para acelerar a inovação.
- Internet das Coisas (IoT): A expansão da IoT abrirá novas possibilidades de inovação em setores como saúde, logística, manufatura e transporte.
- Blockchain: A tecnologia blockchain continuará a ser explorada para melhorar a segurança e a transparência em várias indústrias, incluindo finanças e cadeia de suprimentos.
- Sustentabilidade e Inovação Verde: A pressão por soluções ambientalmente sustentáveis impulsionará a inovação em energia limpa, reciclagem e eficiência energética.
- Realidade Aumentada (AR) e Realidade Virtual (VR): AR e VR serão usadas para criar experiências imersivas em setores como educação, entretenimento e treinamento.
- Edge Computing: A computação de borda se tornará mais relevante à medida que a necessidade de processamento rápido e local aumentar, especialmente em aplicativos de IoT e automação.
- Segurança Cibernética Avançada: A inovação em segurança cibernética se tornará crucial à medida que as ameaças digitais evoluírem, com foco em inteligência artificial para detecção de ameaças.
- 5G e Conectividade Avançada: A implementação generalizada do 5G permitirá uma conectividade mais rápida e confiável, habilitando novas aplicações e serviços.
- Personalização em Massa: A personalização de produtos e serviços usando dados avançados e IA se tornará a norma, atendendo às necessidades individuais dos clientes.

Essas tendências moldarão a forma como as organizações abordam a inovação tecnológica nos próximos anos.

Para se manterem relevantes e competitivas, as empresas precisarão adotar uma abordagem estratégica e ágil para a gestão da inovação, identificando oportunidades, avaliando tecnologias emergentes e implementando-as de forma eficaz.

A Technology Innovation Management desempenhará um papel essencial nesse processo, garantindo que as organizações aproveitem ao máximo as oportunidades oferecidas pelo cenário tecnológico em constante evolução.

KPIs Usuais

A capability de Technology Innovation Management, inserida na macro capability de Innovation e na camada de Technology Visioning, desempenha um papel fundamental na manutenção da competitividade e relevância das organizações em um cenário de negócios em constante evolução.

Ao adotar uma abordagem estruturada para a gestão da inovação tecnológica, as empresas podem aproveitar ao máximo as oportunidades emergentes e se adaptar proativamente às mudanças, garantindo seu sucesso a longo prazo.

Neste contexto, é crucial identificar os KPIs usuais que permitem avaliar o desempenho dessa capability de maneira eficaz.

A seguir, os principais KPIs considerados no mercado, alinhados com o CIO Codex Capability Framework, para gerenciar a capability de Technology Innovation Management:

- Taxa de Identificação de Oportunidades de Inovação: Mede a eficácia da capability em identificar e monitorar oportunidades de inovação tecnológica relevantes para a organização.
- Taxa de Avaliação de Viabilidade Tecnológica: Avalia a capacidade da organização em analisar criticamente a viabilidade técnica e financeira das tecnologias emergentes.
- Taxa de Implementação Efetiva de Inovações: Mede a eficiência na implementação das tecnologias selecionadas, alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa.
- Taxa de Acompanhamento e Monitoramento de Impacto: Avalia a capacidade de monitorar continuamente o desempenho e o impacto das inovações tecnológicas após a implementação.

- Taxa de Desenvolvimento de Estratégia de Inovação Tecnológica: Mede a eficácia na elaboração e manutenção de uma estratégia de inovação tecnológica alinhada com a visão de negócios.
- Taxa de Adoção de Práticas de Inovação: Avalia o grau de adoção de práticas de inovação tecnológica em toda a organização.
- Taxa de Integração de Inovações com Processos Existentes: Mede a capacidade de integrar eficazmente as inovações tecnológicas aos processos existentes da organização.
- Taxa de Gerenciamento de Riscos na Inovação: Avalia a eficácia na identificação e gerenciamento dos riscos associados à adoção de novas tecnologias.
- Taxa de Fomento da Cultura de Inovação: Mede a eficácia em promover uma cultura organizacional que valoriza a inovação, incentivando colaboradores a contribuir com ideias e soluções inovadoras.
- Taxa de Avaliação de Impacto nos Resultados de Negócios: Avalia como as inovações tecnológicas contribuem para o alcance dos resultados de negócios, como eficiência operacional e vantagem competitiva.
- Taxa de Alinhamento com Tendências Tecnológicas: Mede o grau de alinhamento das estratégias de inovação tecnológica com as tendências tecnológicas emergentes.
- Taxa de Parcerias Estratégicas em Inovação: Avalia a eficácia na formação de parcerias estratégicas com outras empresas ou instituições para impulsionar a inovação tecnológica.
- Taxa de Aderência a Padrões e Normas Tecnológicas: Mede o grau de conformidade das inovações tecnológicas com padrões e normas da indústria.
- Taxa de Comunicação e Engajamento com Stakeholders: Avalia a capacidade de comunicar eficazmente os esforços de inovação tecnológica e envolver stakeholders relevantes.
- Taxa de Rápida Assimilação de Novas Tecnologias: Mede a capacidade de assimilar rapidamente novas tecnologias e incorporá-las aos processos de negócios.

Esses KPIs desempenham um papel essencial na avaliação do desempenho da capability de Technology Innovation Management, garantindo que a organização esteja bem-posicionada para aproveitar as oportunidades tecnológicas e se manter competitiva em um ambiente em constante transformação.

A medição desses indicadores é fundamental para tomar decisões informadas e impulsionar a inovação tecnológica de forma eficaz.

Exemplos de OKRs

A capability de Technology Innovation Management, inserida na macro capability Innovation e na camada Technology Visioning, desempenha um papel crucial para a manutenção da competitividade e relevância das organizações em um ambiente de negócios em constante evolução.

Ao adotar uma abordagem estruturada para a gestão da inovação tecnológica, as empresas podem capitalizar as oportunidades emergentes e se adaptar proativamente às mudanças, assegurando seu sucesso a longo prazo.

A seguir, exemplos de OKRs para essa capability:

Identificação de Tecnologias Emergentes

Objetivo: Identificar novas tecnologias emergentes relevantes para o setor e a organização.

- KR1: Realizar análises trimestrais do mercado e das tendências tecnológicas para identificar pelo menos 3 tecnologias emergentes por trimestre.
- KR2: Estabelecer parcerias com pelo menos 2 instituições de pesquisa para acessar informações atualizadas sobre tecnologias emergentes.
- KR3: Realizar workshops de sensibilização sobre inovação para todos os colaboradores e incentivar a sugestão de novas tecnologias.

Avaliação de Viabilidade

Objetivo: Avaliar a viabilidade técnica e financeira das tecnologias identificadas.

- KR1: Realizar análises de custo-benefício para determinar a viabilidade financeira de pelo menos 80% das tecnologias identificadas.
- KR2: Realizar testes de conceito para avaliar a viabilidade técnica de pelo

menos 70% das tecnologias identificadas.

- KR3: Criar um comitê de avaliação de tecnologia composto por especialistas internos para revisar todas as avaliações de viabilidade.

Implementação Efetiva

Objetivo: Implementar as tecnologias selecionadas de forma eficaz, alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa.

- KR1: Garantir que 100% das tecnologias aprovadas sejam integradas aos processos existentes dentro de 6 meses após a aprovação.
- KR2: Treinar pelo menos 90% dos colaboradores envolvidos na implementação das novas tecnologias.
- KR3: Criar um centro de excelência em inovação para supervisionar a implementação e disseminar boas práticas.

Acompanhamento e Monitoramento

Objetivo: Monitorar o desempenho e o impacto das novas tecnologias após a implementação.

- KR1: Estabelecer métricas de desempenho para todas as tecnologias implementadas e relatar o desempenho mensalmente.
- KR2: Realizar pesquisas de satisfação dos clientes internos e externos para avaliar o impacto das inovações.
- KR3: Realizar auditorias semestrais para garantir a conformidade com os padrões de implementação.

Estratégia de Inovação

Objetivo: Desenvolver e manter uma estratégia de inovação tecnológica alinhada com a visão de negócios.

- KR1: Realizar uma revisão anual da estratégia de inovação para garantir que ela permaneça alinhada com os objetivos de negócios.
- KR2: Promover a colaboração entre a equipe de inovação e as unidades de negócios para garantir a integração da estratégia.

- KR3: Garantir que pelo menos 80% das iniciativas de inovação sejam direcionadas para áreas estratégicas identificadas na estratégia de inovação.

Esses exemplos de OKRs ilustram como a capability de Technology Innovation Management desempenha um papel estratégico na gestão da inovação tecnológica.

Ao estabelecer objetivos relacionados à identificação de tecnologias emergentes, avaliação de viabilidade, implementação efetiva, acompanhamento e monitoramento, bem como desenvolvimento de estratégia de inovação, essa capability ajuda as organizações a permanecerem competitivas e na vanguarda da evolução tecnológica.

Seus esforços são guiados pelo compromisso de promover a inovação, adaptando-se às mudanças tecnológicas e alinhando-se com os objetivos estratégicos da organização.

Critérios para Avaliação de Maturidade

A capability Technology Innovation Management, inserida na macro capability Innovation na camada Technology Visioning, desempenha um papel crucial no gerenciamento da inovação tecnológica dentro de uma organização.

Esta capability envolve a identificação, avaliação e implementação de novas tecnologias e práticas inovadoras, assegurando que a empresa se mantenha competitiva e na vanguarda da evolução tecnológica.

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.

Abaixo, cinco critérios para cada um desses níveis:

Nível de Maturidade Inexistente

- Não existe um reconhecimento formal da importância da inovação tecnológica na organização.
- Não há processos ou estratégias específicas para a gestão da inovação tecnológica.
- A organização não investe em pesquisa e desenvolvimento de novas

tecnologias.

- Não existem iniciativas de monitoramento das tendências tecnológicas relevantes para o setor.
- Não há colaboração com instituições externas ou parcerias para a inovação.

Nível de Maturidade Inicial

- A organização reconhece a importância da inovação tecnológica, mas não tem processos bem definidos.
- Foram iniciados esforços para identificar oportunidades de inovação, mas de forma ad-hoc.
- São realizados investimentos limitados em pesquisa e desenvolvimento.
- Alguns colaboradores estão envolvidos na busca por tendências tecnológicas.
- A organização estabeleceu parcerias iniciais para impulsionar a inovação.

Nível de Maturidade Definido

- A organização possui uma estratégia formal de inovação tecnológica.
- Foram definidos processos para identificação e avaliação de oportunidades de inovação.
- São alocados recursos significativos para pesquisa e desenvolvimento.
- Existe um comitê ou equipe dedicada à gestão da inovação tecnológica.
- São estabelecidas parcerias estratégicas com instituições de pesquisa e startups.

Nível de Maturidade Gerenciado

- A organização mantém uma estratégia de inovação tecnológica atualizada e alinhada com a visão da empresa.
- Os processos de identificação, avaliação e implementação de inovações são rigorosamente seguidos.
- São alocados recursos substanciais para P&D, e os resultados são

monitorados de perto.

- Existe uma cultura de inovação que incentiva a participação de todos os colaboradores.
- A organização mantém parcerias estratégicas com líderes do setor e centros de pesquisa de renome.

Nível de Maturidade Otimizado

- A organização é líder em inovação tecnológica, constantemente inovando e se adaptando às mudanças.
- Os processos de inovação são altamente eficientes e eficazes.
- Os investimentos em P&D resultam em produtos e serviços altamente competitivos.
- A cultura de inovação é parte integrante da cultura organizacional.
- A organização lidera consórcios de pesquisa e estabelece referências no setor em termos de inovação tecnológica.

Esses critérios de maturidade, inspirados no modelo CMMI, fornecem uma estrutura abrangente para avaliar a capacidade de uma organização em gerenciar a inovação tecnológica.

Eles destacam a importância de estabelecer estratégias, processos e investimentos adequados para impulsionar a inovação e manter a organização na vanguarda da evolução tecnológica.

Convergência com Frameworks de Mercado

A capability Technology Innovation Management, parte da macro capability Innovation na camada Technology Visioning do CIO Codex Capability Framework, é essencial para impulsionar a inovação tecnológica dentro das organizações.

Essa função abrange a identificação, avaliação e implementação de novas tecnologias e práticas inovadoras, essenciais para manter a empresa competitiva e na vanguarda da evolução tecnológica.

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 foca na governança e no gerenciamento de TI, incluindo a inovação como parte de sua estrutura. A Technology Innovation Management alinha-se ao COBIT na promoção de práticas inovadoras que estão em conformidade com os objetivos de governança de TI.

ITIL

- **Nível de Convergência: Médio**
- **Racional:** Embora o ITIL se concentre no gerenciamento de serviços de TI, o papel da inovação tecnológica na melhoria e na transformação dos serviços é fundamental. Essa capability contribui para a adaptação e a atualização dos serviços de TI.

SAFe

- **Nível de Convergência: Alto**
- **Racional:** O SAFe integra práticas ágeis e Lean com a entrega contínua de valor. A gestão da inovação tecnológica é crucial para sustentar a agilidade e responder rapidamente às mudanças do mercado.

PMI

- **Nível de Convergência: Baixo**
- **Racional:** O PMI foca no gerenciamento de projetos, e embora a inovação possa influenciar a gestão de projetos, a ligação direta entre a capability e o PMI é menos evidente.

CMMI

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: O CMMI aborda a melhoria de processos. A inovação tecnológica pode ser um motor para a melhoria dos processos de TI, alinhando-se assim com os objetivos do CMMI.

TOGAF

- Nível de Convergência: Alto
- Racional: Como um framework de arquitetura empresarial, o TOGAF se beneficia diretamente da inovação tecnológica para a evolução da arquitetura de TI e o alinhamento com as estratégias de negócios.

DevOps SRE

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: Embora o DevOps SRE enfatize a confiabilidade e a eficiência operacional, a inovação tecnológica pode otimizar e introduzir novas práticas e ferramentas no ambiente DevOps.

NIST

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: O NIST estabelece padrões, incluindo os de segurança cibernética. A inovação tecnológica, especialmente em segurança, pode ajudar a alinhar as práticas de TI com esses padrões.

Six Sigma

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: O Six Sigma foca na melhoria da qualidade e eficiência. A inovação tecnológica pode apoiar esses objetivos, mas a conexão é

indireta.

Lean IT

- **Nível de Convergência: Médio**
- **Racional:** Lean IT visa a eficiência e a eliminação de desperdícios. A inovação tecnológica pode introduzir novas maneiras de otimizar processos e reduzir desperdícios.

Em resumo, a capability Technology Innovation Management exibe uma convergência variável com os frameworks de mercado.

Ela alinha-se fortemente com frameworks que valorizam a agilidade e a arquitetura empresarial, como SAFe e TOGAF.

Há uma convergência média com frameworks focados em gerenciamento de serviços, confiabilidade operacional e padrões de segurança, enquanto a relação é mais tênue com metodologias centradas estritamente na melhoria de processos e gerenciamento de projetos.

Esta análise sublinha a importância da inovação tecnológica para a adaptação e o crescimento contínuo das organizações no cenário digital em rápida evolução.

Processos e Atividades

Develop Innovation Strategy

O processo Develop Innovation Strategy é essencial para estabelecer uma abordagem sistemática e orientada para a gestão da inovação tecnológica dentro da organização.

Este processo envolve a criação de uma estratégia que alinhe as iniciativas de inovação tecnológica com os objetivos de negócios da empresa.

Inicialmente, realiza-se uma análise do estado atual da inovação dentro da organização, identificando pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Em seguida, são definidos os objetivos estratégicos de inovação, levando em consideração as tendências de mercado e as necessidades internas.

A colaboração com stakeholders internos e externos é fundamental para assegurar que a estratégia de inovação atenda às expectativas e necessidades de todas as partes interessadas.

Além disso, são desenvolvidos planos de ação detalhados, incluindo recursos, cronogramas e métricas de sucesso para guiar a implementação das iniciativas de inovação.

Por fim, a estratégia é documentada e comunicada a todos os envolvidos, preparando o caminho para as etapas subsequentes de identificação e implementação de oportunidades de inovação.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Anual

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Analyze Current Innovation State	Analisar o estado atual da inovação dentro da organização	Relatórios internos, feedback dos stakeholders	Relatório de análise do estado atual	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: Data, AI & New Technology; Executer: Architecture & Technology Visioning

2	Define Strategic Innovation Objectives	Definir objetivos estratégicos de inovação	Relatório de análise do estado atual	Objetivos estratégicos de inovação definidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Data, AI & New Technology; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
3	Develop Action Plans	Desenvolver planos de ação detalhados para a implementação das iniciativas de inovação	Objetivos estratégicos de inovação definidos	Planos de ação detalhados	Responsible: Architecture & Technology Visioning; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: IT Infrastructure & Operation	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Architecture & Technology Visioning; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: Architecture & Technology Visioning

4	Collaborate with Stakeholders	Colaborar com stakeholders para validar a estratégia de inovação	Planos de ação detalhados	Feedback dos stakeholders	Responsible: Architecture & Technology Visioning; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: Architecture & Technology Visioning
5	Document and Communicate Strategy	Documentar e comunicar a estratégia de inovação	Feedback dos stakeholders	Estratégia de inovação documentada e comunicada	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: IT Infrastructure & Operation	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

Identify Innovation Opportunities

O processo Identify Innovation Opportunities é fundamental para a identificação e priorização de oportunidades de inovação tecnológica que podem trazer valor significativo à organização.

Este processo começa com a realização de pesquisas e análises de mercado para identificar tendências emergentes e tecnologias disruptivas.

Em seguida, são realizados brainstormings e workshops com stakeholders internos para coletar ideias e sugestões sobre possíveis oportunidades de inovação.

A análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) é utilizada para avaliar o potencial impacto e a viabilidade de cada oportunidade identificada.

As oportunidades são então priorizadas com base em critérios como alinhamento estratégico, impacto potencial e viabilidade técnica e financeira.

Este processo também envolve a documentação e comunicação das oportunidades priorizadas aos stakeholders relevantes, garantindo um entendimento claro e compartilhado sobre as áreas de foco para a inovação tecnológica.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Trimestral

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Conduct Market Research	Realizar pesquisas de mercado para identificar tendências e tecnologias emergentes	Relatórios de mercado, feedback dos stakeholders	Relatórios de pesquisa de mercado	Responsible: Data, AI & New Technology; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Data, AI & New Technology; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: Data, AI & New Technology
2	Brainstorm Ideas	Realizar brainstormings e workshops para coletar ideias de inovação	Feedback dos stakeholders, tendências de mercado	Lista de ideias de inovação	Responsible: Architecture & Technology Visioning; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: IT Governance & Transformation	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Architecture & Technology Visioning; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: Architecture & Technology Visioning

3	Perform SWOT Analysis	Realizar análise SWOT para avaliar o impacto e a viabilidade das ideias	Lista de ideias de inovação	Relatório de análise SWOT	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Data, AI & New Technology; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
4	Prioritize Opportunities	Priorizar as oportunidades de inovação com base em critérios definidos	Relatório de análise SWOT	Lista de oportunidades priorizadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Data, AI & New Technology; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
5	Document and Communicate Opportunities	Documentar e comunicar as oportunidades priorizadas aos stakeholders	Lista de oportunidades priorizadas	Documentação das oportunidades	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: IT Infrastructure & Operation	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

Implement Innovation Initiatives

O processo Implement Innovation Initiatives é crítico para a execução das iniciativas de inovação tecnológica conforme planejado.

Este processo começa com a formação de equipes de projeto responsáveis pela implementação das iniciativas priorizadas.

Em seguida, são desenvolvidos planos de projeto detalhados que incluem cronogramas, alocação de recursos e definição de responsabilidades.

As iniciativas de inovação são então implementadas conforme o plano, com a realização de atividades de desenvolvimento, integração e testes para garantir que as novas tecnologias sejam implementadas de maneira eficaz e segura.

A colaboração com stakeholders internos e externos é fundamental para assegurar que as iniciativas atendam às expectativas e necessidades de todos os envolvidos.

Durante a implementação, são realizados monitoramentos contínuos para identificar e resolver quaisquer problemas que possam surgir, garantindo que as iniciativas de inovação sejam entregues conforme o esperado e dentro do prazo.

- PDCA focus: Do
- Periodicidade: Ad-hoc

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Form Project Teams	Formar equipes de projeto para a implementação das iniciativas de inovação	Lista de oportunidades priorizadas, recursos disponíveis	Equipes de projeto formadas	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: Solution Engineering & Development

2	Develop Project Plans	Desenvolver planos de projeto detalhados, incluindo cronogramas e recursos	Equipes de projeto formadas, oportunidades prioritizadas	Planos de projeto detalhados	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: Solution Engineering & Development
3	Execute Implementation	Executar a implementação das iniciativas conforme planejado	Planos de projeto detalhados	Iniciativas de inovação implementadas	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: IT Infrastructure & Operation	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: Solution Engineering & Development
4	Monitor Implementation	Monitorar a implementação para identificar e resolver problemas	Iniciativas de inovação implementadas	Relatórios de monitoramento	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	Communicate Progress	Comunicar o progresso da implementação aos stakeholders	Relatórios de monitoramento	Relatórios de progresso	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
---	----------------------	---	-----------------------------	-------------------------	---	--

Monitor Innovation Outcomes

O processo Monitor Innovation Outcomes é essencial para avaliar continuamente os resultados das iniciativas de inovação tecnológica implementadas.

Este processo começa com a definição de métricas e KPIs (Key Performance Indicators) que serão usados para medir o sucesso das iniciativas de inovação.

Em seguida, são coletados dados de desempenho das iniciativas implementadas, utilizando ferramentas e sistemas de monitoramento adequados.

A análise dos dados coletados permite identificar se os objetivos e metas estabelecidos estão sendo alcançados, bem como identificar áreas que necessitam de ajustes ou melhorias.

Relatórios de desempenho são gerados regularmente para fornecer uma visão clara do impacto das iniciativas de inovação.

Além disso, a comunicação dos resultados aos stakeholders é fundamental para garantir a transparência e o alinhamento contínuo com os objetivos estratégicos da organização.

- PDCA focus: Check
- Periodicidade: Mensal

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

1	Define KPIs and Metrics	Definir KPIs e métricas para medir o sucesso das iniciativas de inovação	Planos de projeto detalhados, objetivos estratégicos	KPIs e métricas definidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
2	Collect Performance Data	Coletar dados de desempenho das iniciativas implementadas	Iniciativas de inovação implementadas	Dados de desempenho coletados	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Infrastructure & Operation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Infrastructure & Operation
3	Analyze Performance Data	Analisar os dados coletados para avaliar o impacto das iniciativas	Dados de desempenho coletados	Análise de desempenho	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	Generate Performance Reports	Gerar relatórios de desempenho detalhados	Análise de desempenho	Relatórios de desempenho	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
5	Communicate Results	Comunicar os resultados das iniciativas de inovação aos stakeholders	Relatórios de desempenho	Relatórios de resultados	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

Review and Update Innovation Strategy

O processo Review and Update Innovation Strategy é crucial para assegurar que a estratégia de inovação tecnológica permaneça alinhada com os objetivos de negócios e as mudanças no ambiente externo.

Este processo envolve a revisão regular dos resultados das iniciativas de inovação e a avaliação da eficácia da estratégia atual.

Com base nos dados de desempenho e feedbacks dos stakeholders, são identificadas áreas de melhoria e ajustadas as prioridades de inovação.

A estratégia de inovação é então atualizada para refletir as novas direções e metas, garantindo que a organização continue a avançar na vanguarda tecnológica.

Além disso, a comunicação das atualizações da estratégia aos stakeholders é

fundamental para garantir o alinhamento contínuo e o suporte das partes interessadas. Este processo também envolve a documentação das lições aprendidas e melhores práticas para informar futuras iterações da estratégia de inovação.

- PDCA focus: Act
- Periodicidade: Anual

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Review Innovation Outcomes	Revisar os resultados das iniciativas de inovação	Relatórios de desempenho, feedback dos stakeholders	Relatório de revisão de resultados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
2	Identify Improvement Areas	Identificar áreas de melhoria e ajustar prioridades de inovação	Relatório de revisão de resultados	Áreas de melhoria identificadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

3	Update Innovation Strategy	Atualizar a estratégia de inovação para refletir novas direções e metas	Áreas de melhoria identificadas, feedback dos stakeholders	Estratégia de inovação atualizada	Responsible: Architecture & Technology Visioning; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: IT Infrastructure & Operation	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Architecture & Technology Visioning; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: Architecture & Technology Visioning
4	Document and Communicate Updates	Documentar e comunicar as atualizações da estratégia de inovação	Estratégia de inovação atualizada	Documentação 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

5	Document Lessons Learned	Documentar as lições aprendidas e melhores práticas	Feedback dos stakeholders	Documentação de lições aprendidas	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
---	--------------------------	---	---------------------------	-----------------------------------	--	---