



**Grupo de Trabalho Conjunto para a Transformação Digital  
nos Governos Estaduais e Distrital – GTD.GOV**

Subgrupo de Governança para a Transformação Digital



# GOVERNANÇA PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

# DIRETRIZES PARA APRESENTAÇÃO DO SUBGRUPO

## Governança para a Transformação Digital

- Produto inicial: Documento de **diretrizes para a Governança da Transformação Digital** nos Governos Estaduais e Distrital

## Arquitetura Corporativa

- Produto inicial: **Modelo genérico de arquitetura corporativa para as plataformas de Transformação Digital** para os Governos Estaduais e Distrital

## Serviços Digitais

- **Produtos iniciais:**
  - **Priorização de 3-5 serviços** de alto impacto para serem transformados digitalmente
  - **Metodologia genérica para a transformação dos serviços públicos**

# DIRETRIZES PARA APRESENTAÇÃO DO SUBGRUPO

## Governança para a Transformação Digital

- Produto inicial: Documento de **diretrizes para a Governança da Transformação Digital** nos Governos Estaduais e Distrital



- Pesquisa-diagnóstico sobre a capacidade e a prontidão dos Governos para governar a Transformação Digital
- **Status:**
  - Pesquisa Finalizada
  - Relatório Descritivo Geral Finalizado
  - Relatório Descritivo por Estado Finalizado
  - Relatório Analítico Geral Finalizado
- Documento de Diretrizes Em andamento



# Conceitos



## *Transformação digital*

*Envolve a transformação nas **operações-chave** de negócio e afeta **produtos e processos**, bem como as **estruturas organizacionais** e os conceitos de **gestão e governança**, pela definição de novas estratégias de relação interna na organização e com o seu ecossistema, operacionalizadas pelo uso de **tecnologias e mudanças na criação de valor**.*



# Conceitos



## **Governança**

*Pode ser definida, em termos gerais, como uma **estrutura de poder e influência sobre a tomada de decisão** dentro de uma organização. As iniciativas de governança representam o **conjunto de práticas** que têm por finalidade **otimizar o desempenho de uma organização**, visando harmonizar e compatibilizar a relação entre os stakeholders. As boas práticas de governança convertem princípios em **recomendações objetivas**, alinhando interesses com a finalidade de preservar a reputação da organização e de otimizar seu **valor social**, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.*



# Conceitos



## ***Governança para a Transformação Digital***

*compreende os mecanismos de tomada de decisão que determinam as responsabilidades nas decisões relativas à Transformação Digital e os mecanismos necessários para **estimular os comportamentos desejáveis** em relação aos recursos públicos visando o alcance de seus objetivos. Compreende também as **estruturas conceituais e técnicas** para a organização e **alinhamento dos processos de negócio, recursos de TIC e recursos humanos aos objetivos principais e direções estratégicas** de organizações, visando a oferta inteligente e integrada de serviços digitais por todo o Governo (Estadual ou Distrital).*

# CRONOGRAMA

Atividades	Relacionado a qual Entregável	Deadline	Status
Definição da base teórica	Pesquisa		Done
Discussão dos conceitos com o grupo	Pesquisa		Done
Elaboração da V1 do instrumento	Pesquisa		Done
Discussão da V1 do instrumento	Pesquisa		Done
Teste do questionário online	Pesquisa		Done
Ajustes no questionário online	Pesquisa		Done
Coleta de dados	Pesquisa		Done
Organização e limpeza da base (formatação, limpeza dos dados, codificação dos missing values)	Pesquisa	21/10/2019	Done
Criação de variáveis calculadas	Pesquisa	25/10/2019	Done
Relatório descritivo por estado	Pesquisa	25/10/2019	Done
Relatório analítico geral	Pesquisa	18/11/2019	V1
Estrutura do Documento de diretrizes de governança - DDGTD	DDGTD	13/11/2019	
Documento de diretrizes de governança - DDGTD - Minuta para discussão	DDGTD	19/11/2019	
Apresentação da minuta do DDGTD	DDGTD	20/11/2019	
Criação do grupo para trabalhar no DDGTD	DDGTD	19/11/2019	
Entrega da Versão final (1.0) do DDGTD	DDGTD		
Relatório analítico por estado (em colaboração com representantes dos estados)	Pesquisa	16/12/2019	





# Pesquisa sobre os Condicionantes para a Transformação Digital





# Objetivo



- *Compreender como os conceitos relacionados a Governança para a Transformação digital **estão sendo aplicados** na realidade dos Governos Estaduais e do Distrito Federal, visando **elaborar diretrizes que possibilitem auxiliar os entes neste processo***
- **Identificar como os condicionantes para a Transformação Digital tem se manifestado** nos Governos Estaduais e Distrital do Brasil
- **Identificar a prontidão dos Governos Estaduais e Distrital do Brasil para a Transformação Digital no setor público** (Governo Digital)

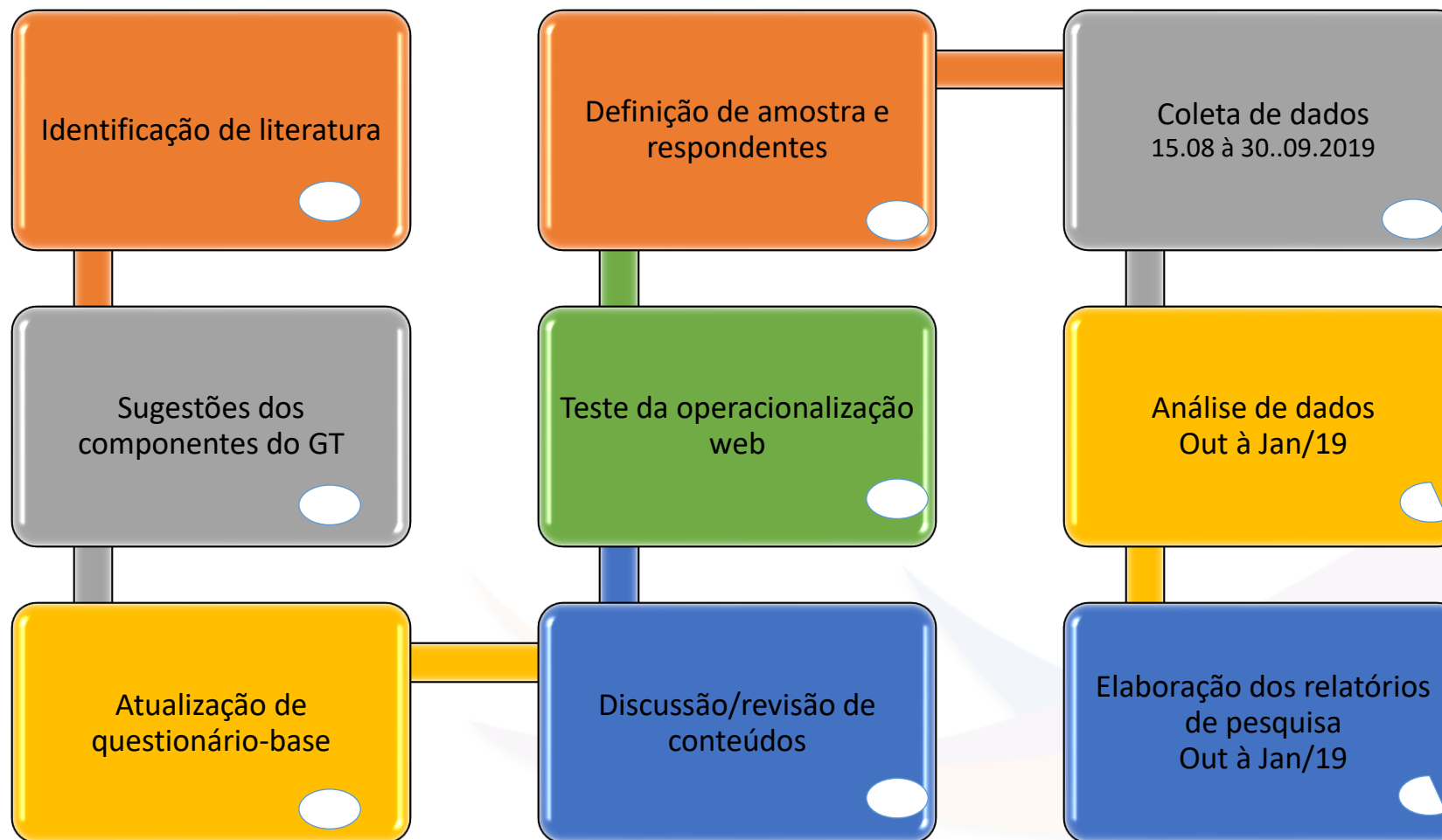


# Método de pesquisa

- Pesquisa *survey* por meio de **questionário estruturado de autopreenchimento**, com questões fechadas escalares e abertas
- Resposta baseada na **percepção dos respondentes**
- Coleta de dados (*web*) por meio da ferramenta *Qualtrics*
- Respondentes: colaboradores de Secretarias de Estado e de instituições públicas de TICs que estejam atuando na **gestão de projetos de Governo Digital e/ou de TIC**
- Amostra pretendida: 30 questionários preenchidos em cada Governos Estadual/Distrital participante do GTD.Gov\*

\* Será fornecida uma análise no nível de estados para aqueles que conseguirem coletar 50 questionários

# Roteiro da pesquisa





# Questionário

- 8 blocos:
  - Tomada de decisão sobre TIC
  - Objetivos e *drivers* da Transformação Digital
  - Barreiras e capacidades e sua influência na Transformação Digital
  - Estágios de governo digital
  - Foco da TIC na organização
  - Mecanismos de Governança
  - Efetividade da TIC
  - Caracterização dos respondentes
- Questões objetivas e descritivas

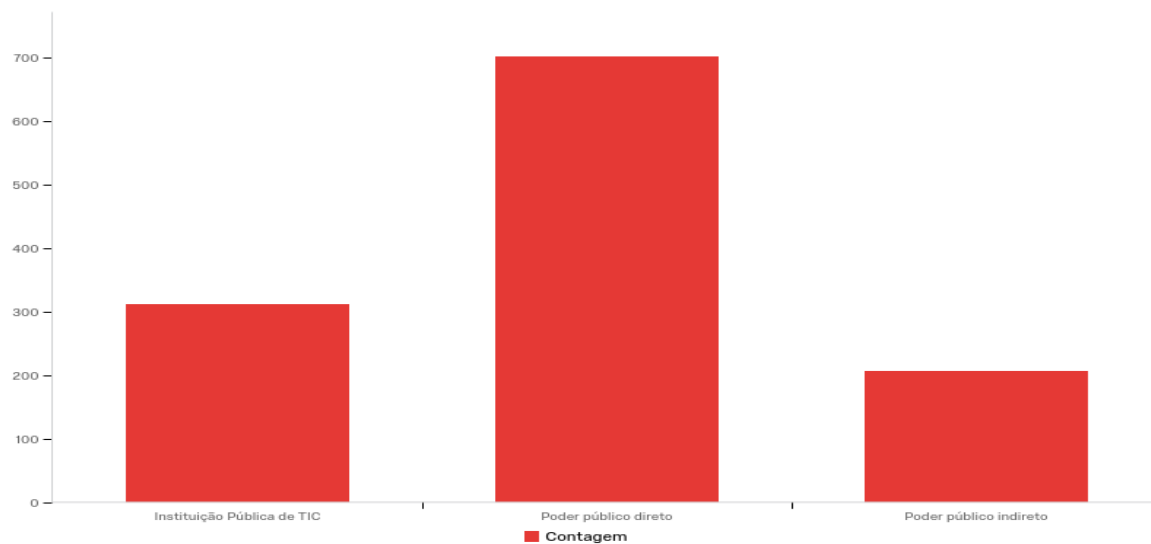
# Pesquisa Condicionantes para a Transformação Digital

<i>Formação Acadêmica</i>	<b>Tempo de Experiência Profissional</b>		Entre 3 a 5 anos	Entre 5 a 8 anos	Mais que 8 anos	<b>Total</b>
	Menos de 1 ano	Entre 1 a 3 anos				
Doutorado	1	2	3	4	11	21
Mestrado	8	17	18	21	124	188
Especialista	22	37	55	71	401	586
Graduação	25	35	52	50	190	352
Graduação incompleta	5	7	6	4	33	55
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>98</b>	<b>134</b>	<b>150</b>	<b>759</b>	<b>1.202</b>

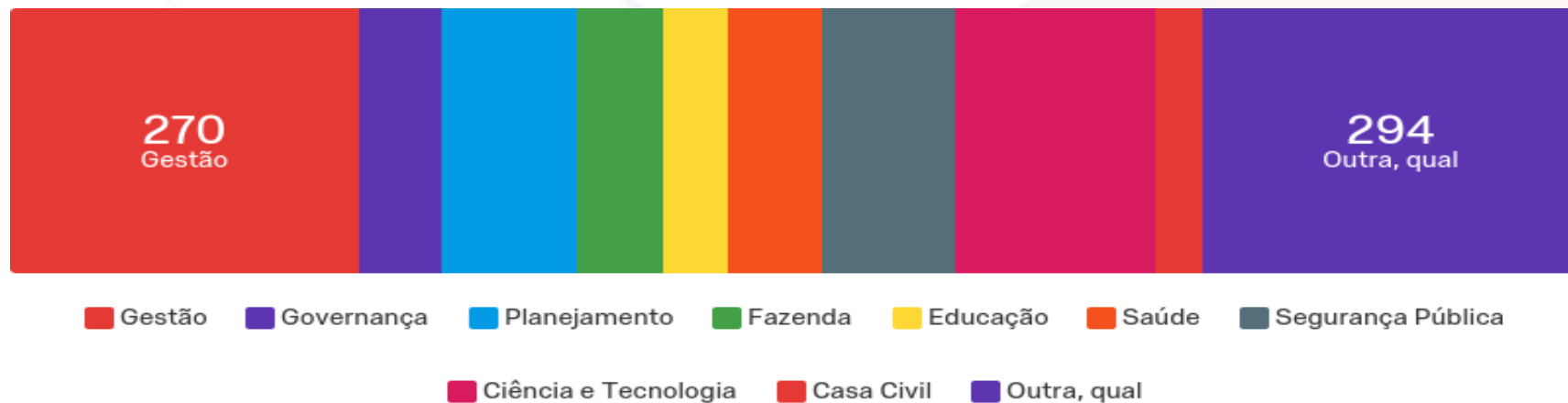
1722 respostas – 1202 com 100% das perguntas respondidas



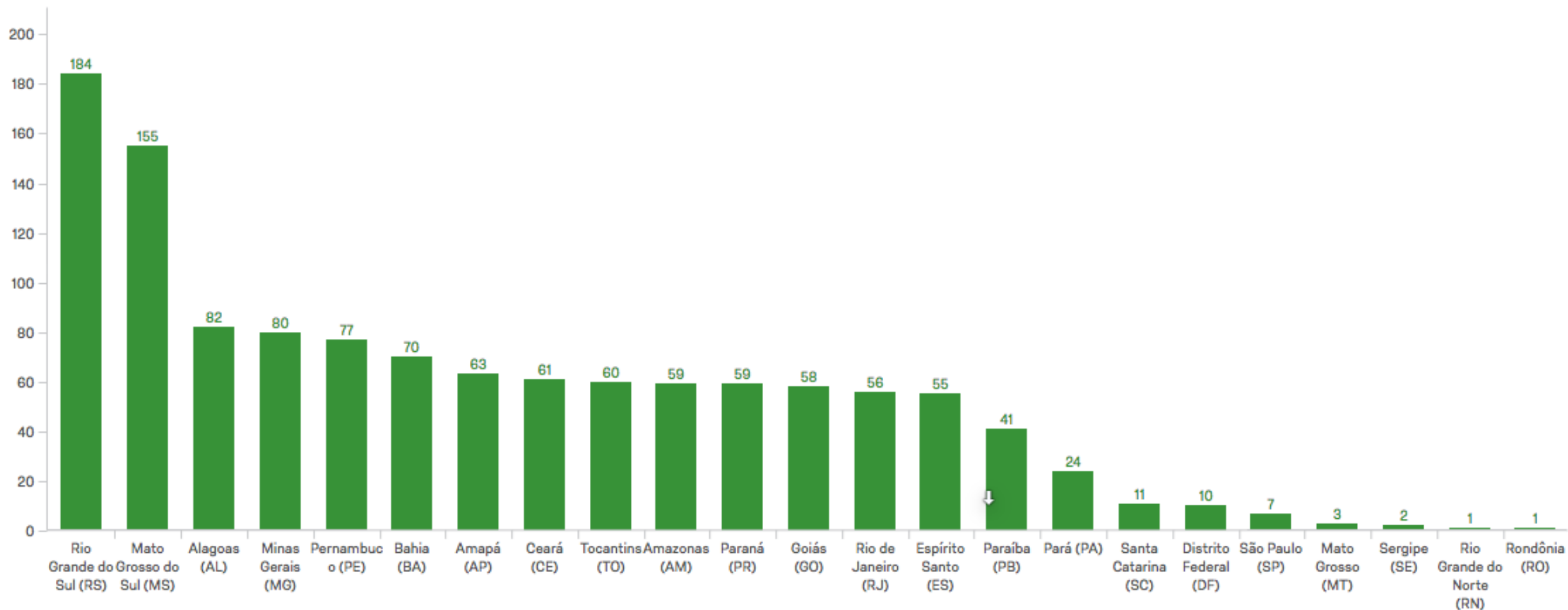
## Tipo de organização de vínculo



## Setor/área de vínculo



# Pesquisa Condicionantes para a Transformação Digital





# Do Governo 1.0 ao Governo 3.0

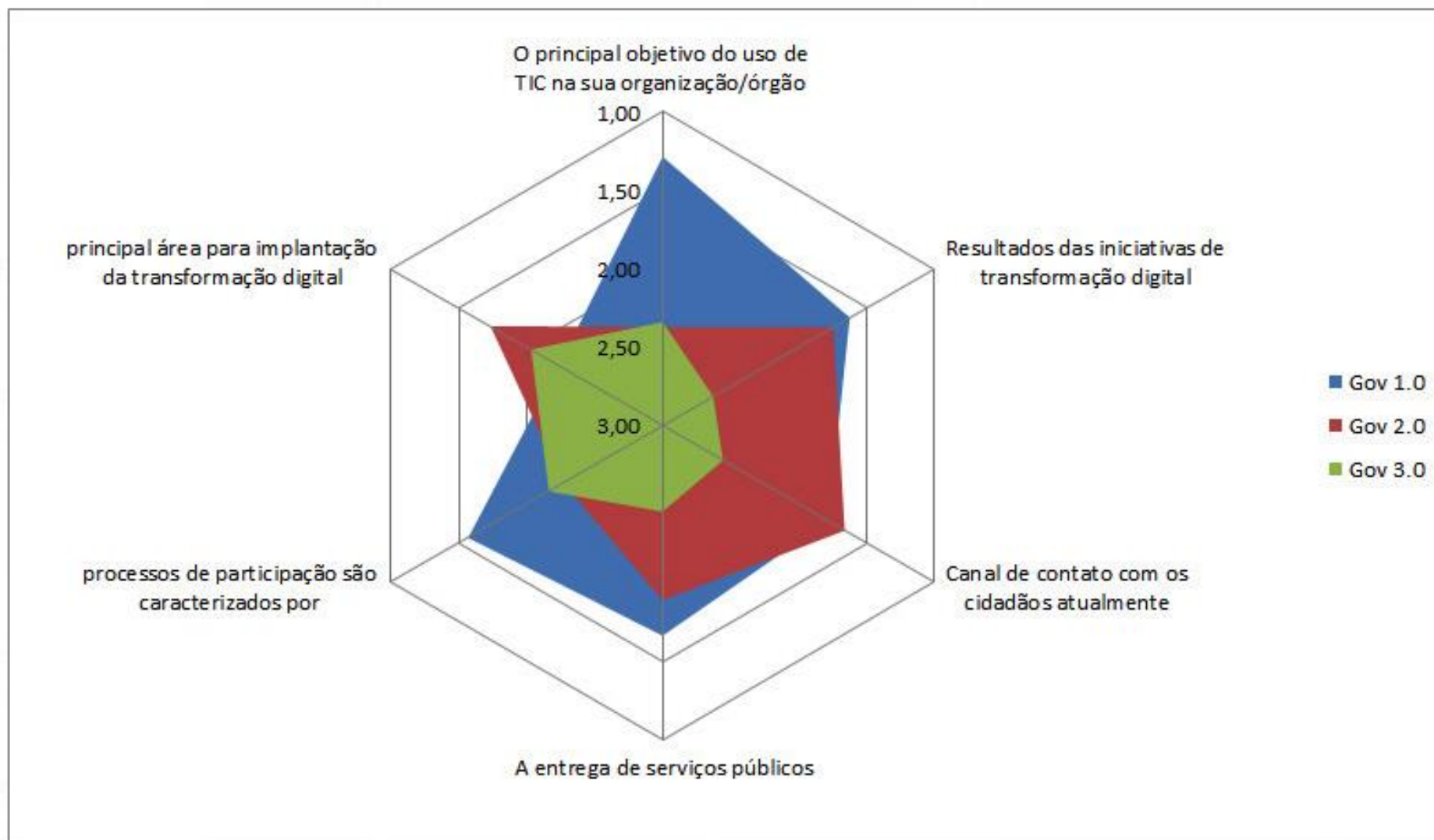
Governo  
1.0

Governo  
2.0

Governo  
3.0

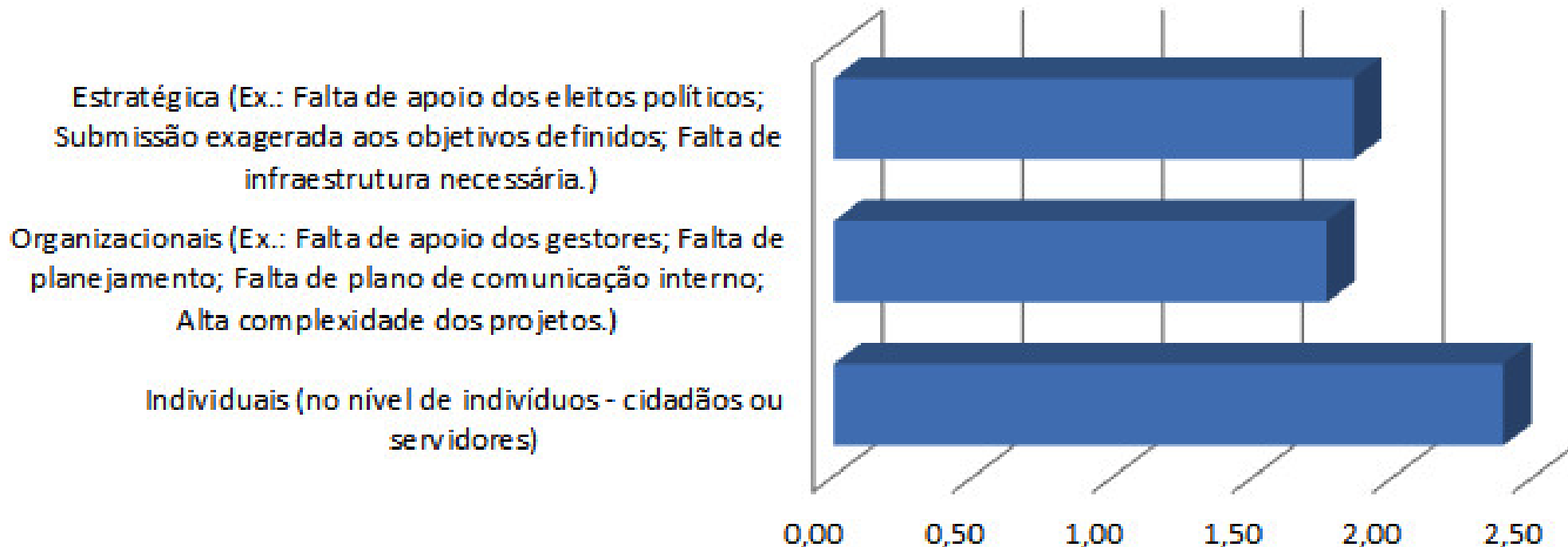
Foco	Orientado ao governo	Orientado ao cidadão	Orientado ao indivíduo (personalização)
Valor principal	Eficiência	Democracia	Melhor Democracia
Participação	Iniciada pelo governo	Abertura e participação limitadas	Abertura e participação ativa (governo aberto, compartilhado e colaborativo)
Entrega de serviços públicos	Unidirecional	Bidirecional	Bidirecional, personalizado
Canal	Visita pessoal	Internet	Mobilidade e ubiquidade

# O que a sua organização/órgão busca em especial como resultados das iniciativas de transformação digital?

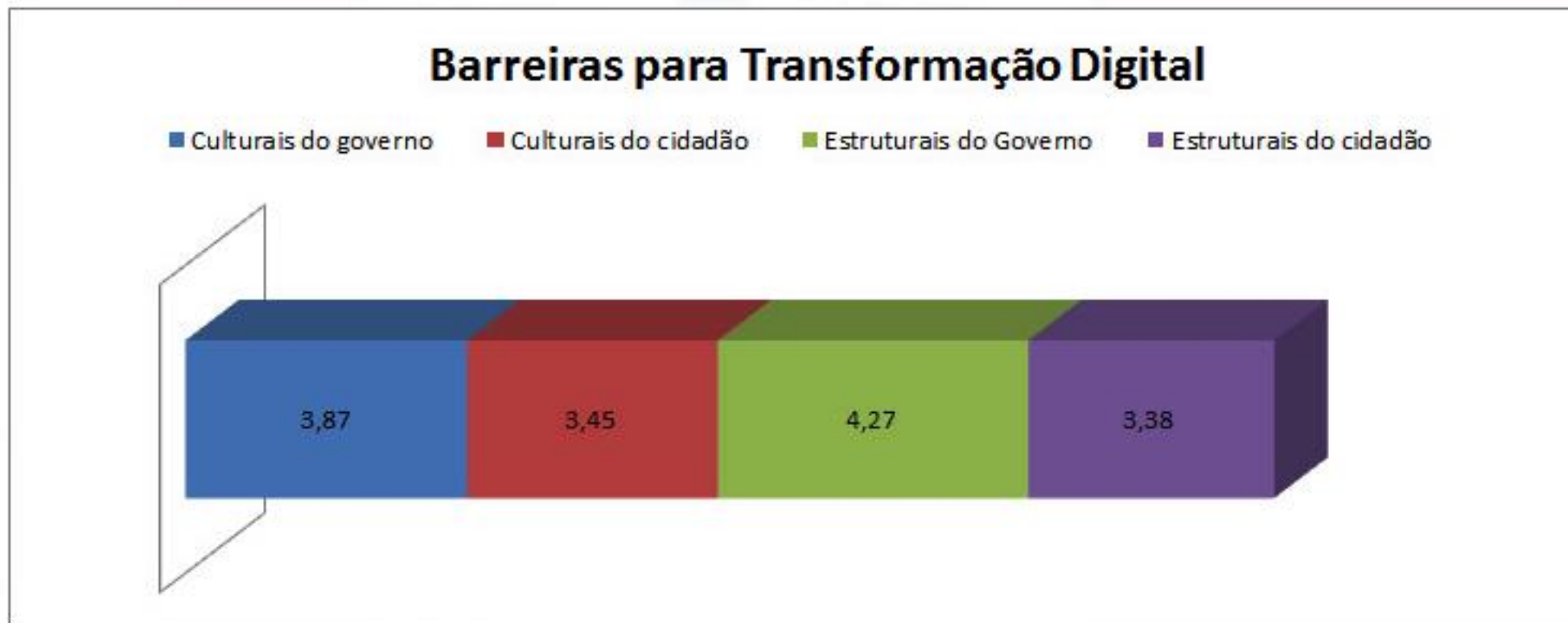


Barreiras que podem especialmente impedir ou retardar iniciativas de Transformação Digital na sua organização?

### Presença de Barreiras para a Transformação Digital



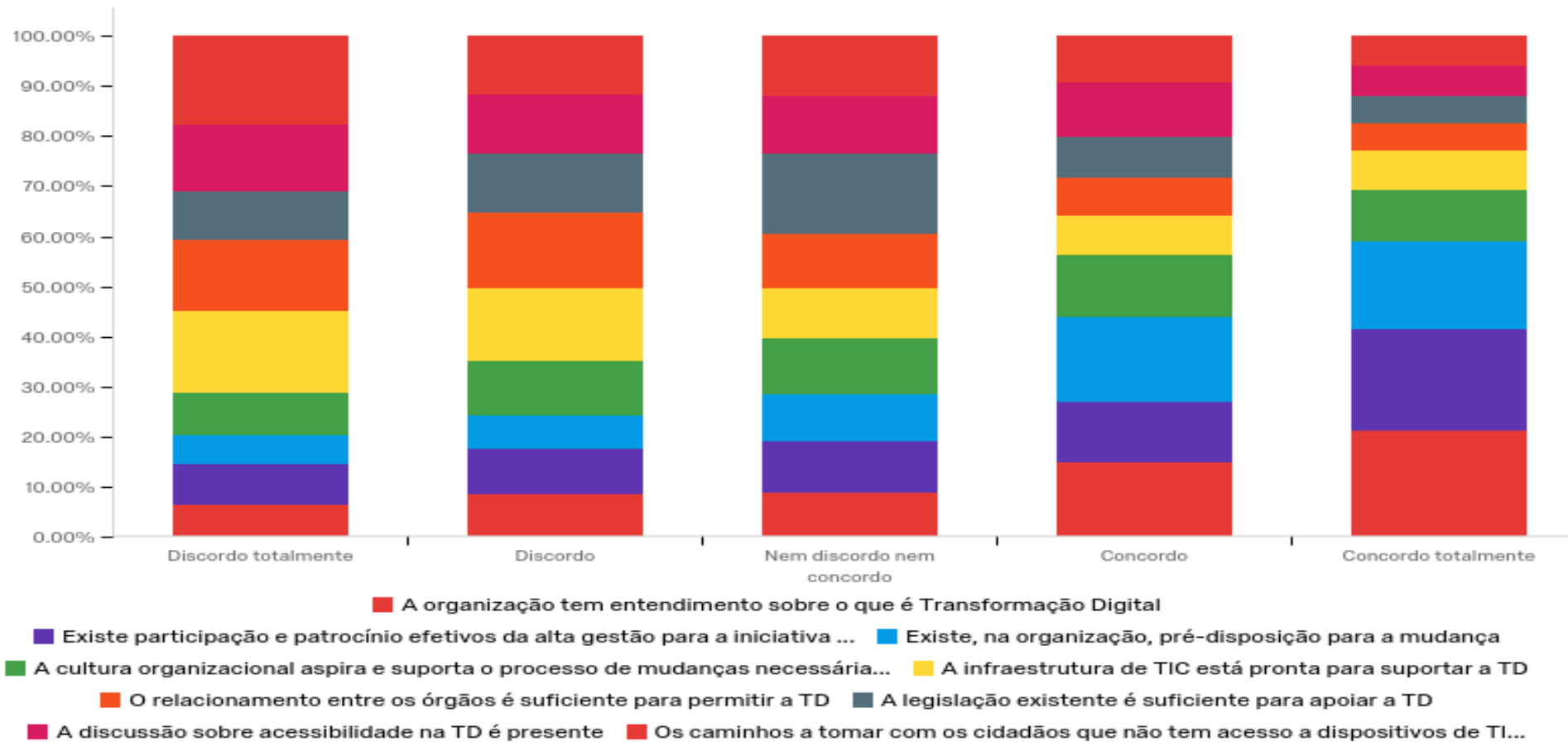
Quais são os tipos de barreiras que podem especialmente impedir ou retardar iniciativas de Transformação Digital na sua organização?



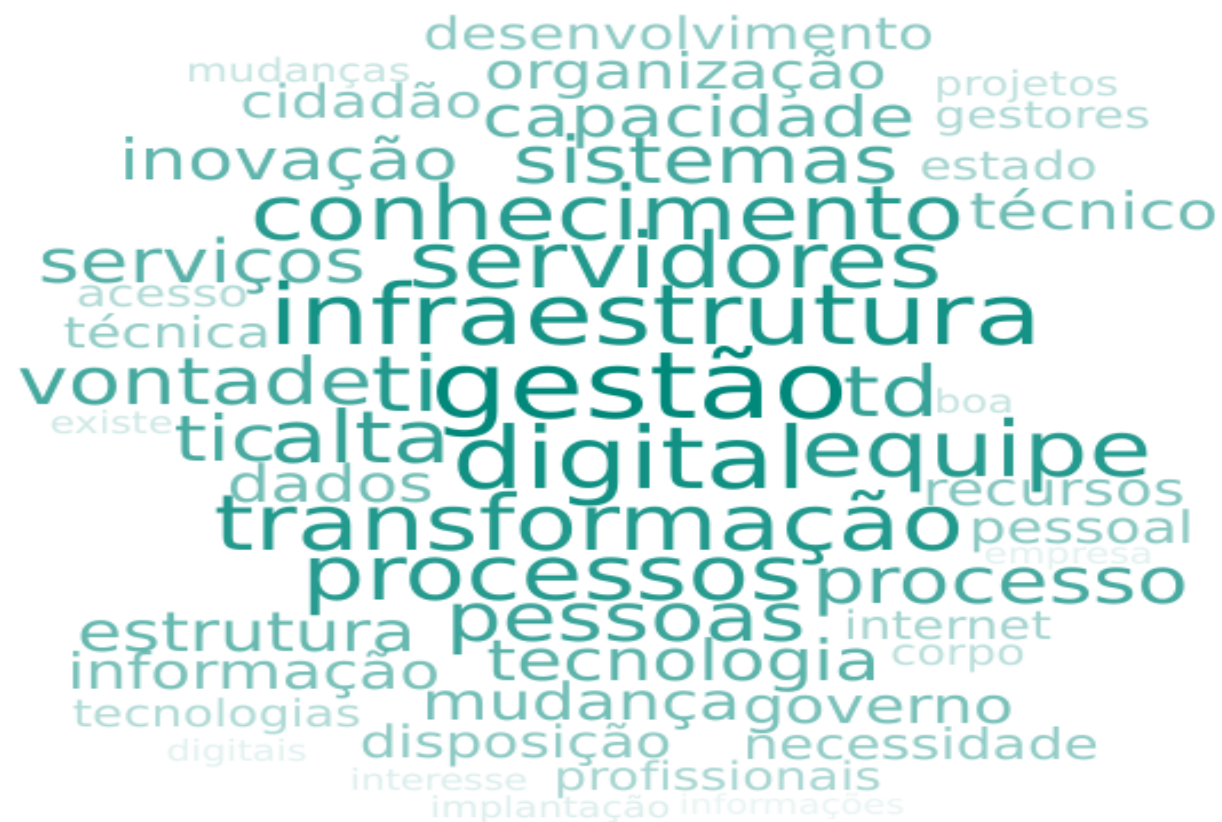
Quais são as principais dificuldades encontradas no processo de Transformação Digital na sua organização?



## Itens fundamentais para a efetividade do processo de Transformação Digital. Expresse o seu grau de concordância



Quais são as principais capacidades instaladas ou competências presentes na sua organização que contribuem positivamente para o processo de Transformação Digital?



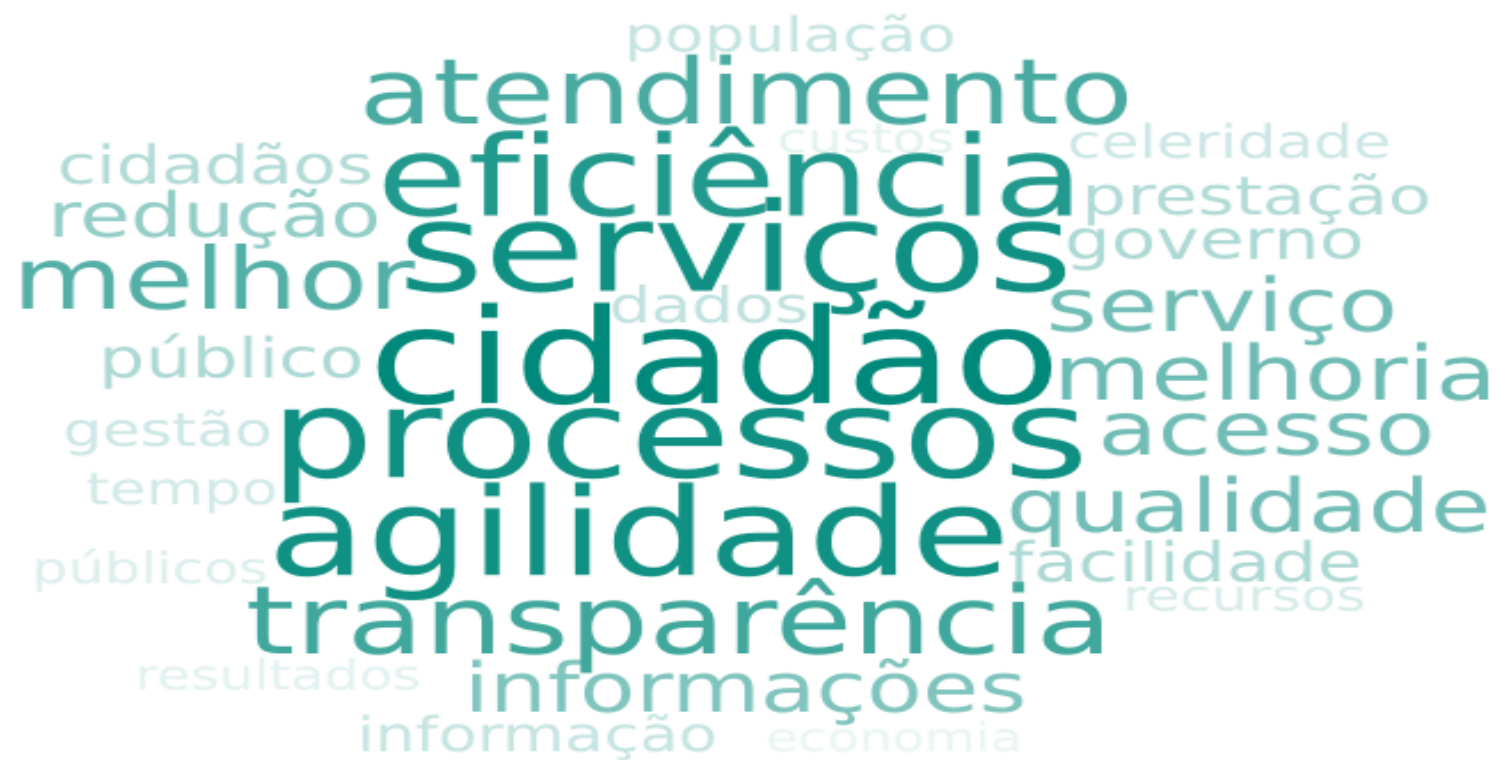
Quando você pensa em Transformação Digital, há um ou mais governo que seja uma referência para você como inspiração ou aspiração? Por favor, indique qual/quais e porque.





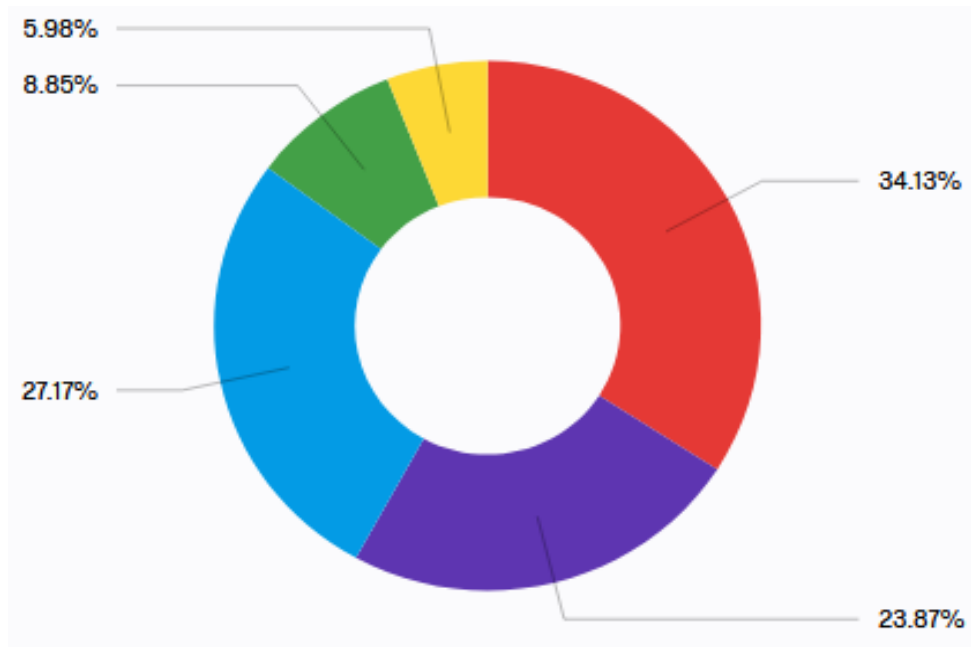


Na sua opinião, quais serão as mudanças/resultados mais importantes na sua organização após o processo de Transformação Digital estar concluído?

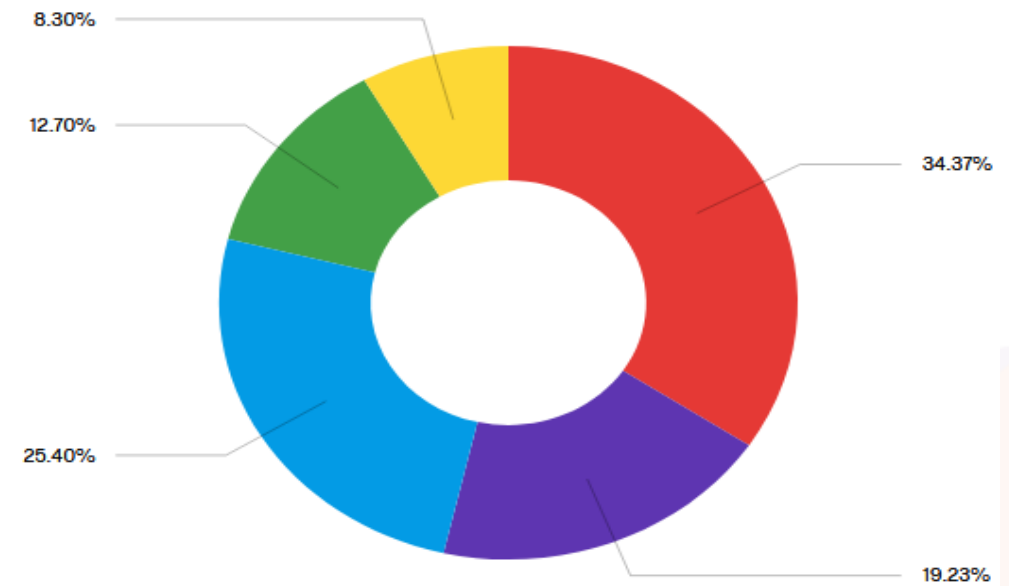


# Como é realizada a distribuição de recursos para Transformação Digital na sua organização?

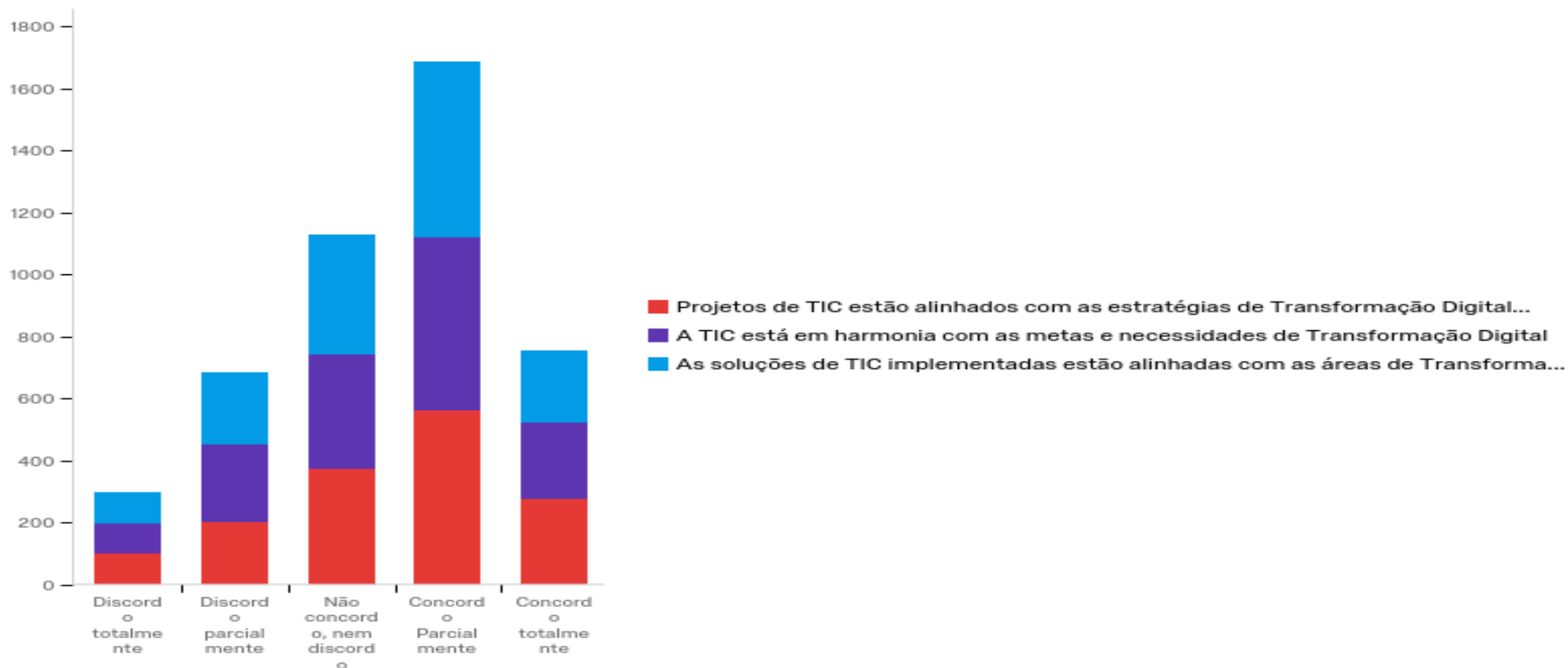
## Modelo de Tomada de Decisão



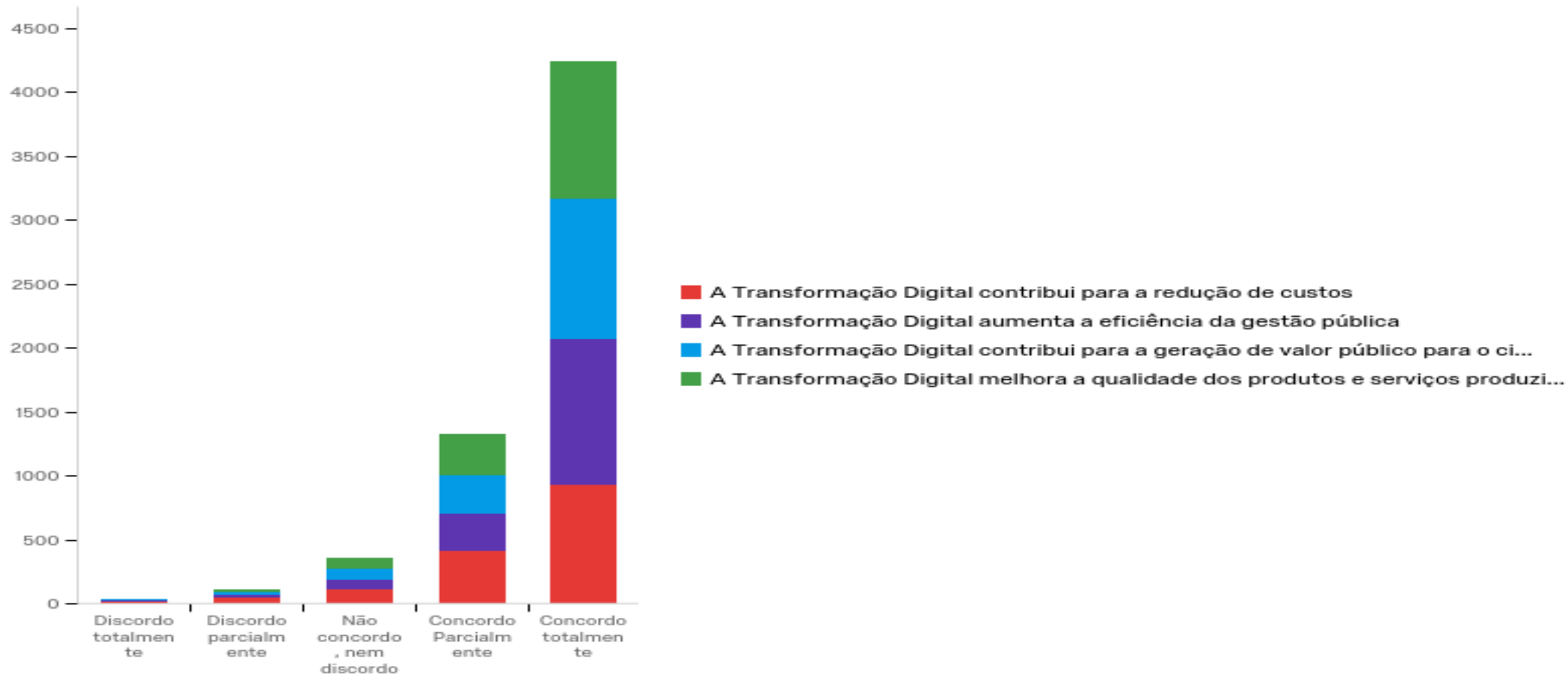
## Modelo de Distribuição de Recurso \$\$



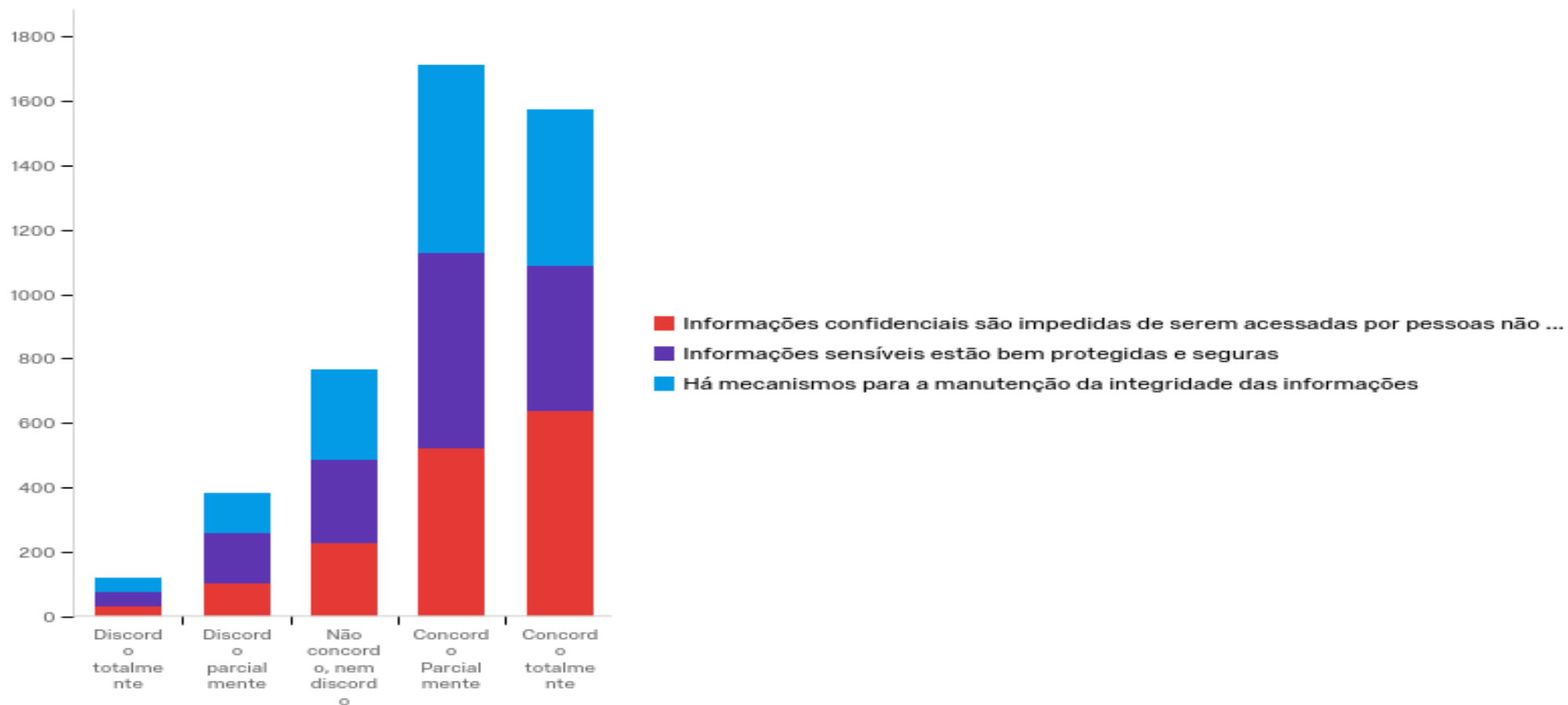
# O Alinhamento Estratégico de TIC para a Transformação Digital preocupa-se em manter as soluções e estratégias de TIC alinhadas com as estratégias de TD – Grau de Concordância



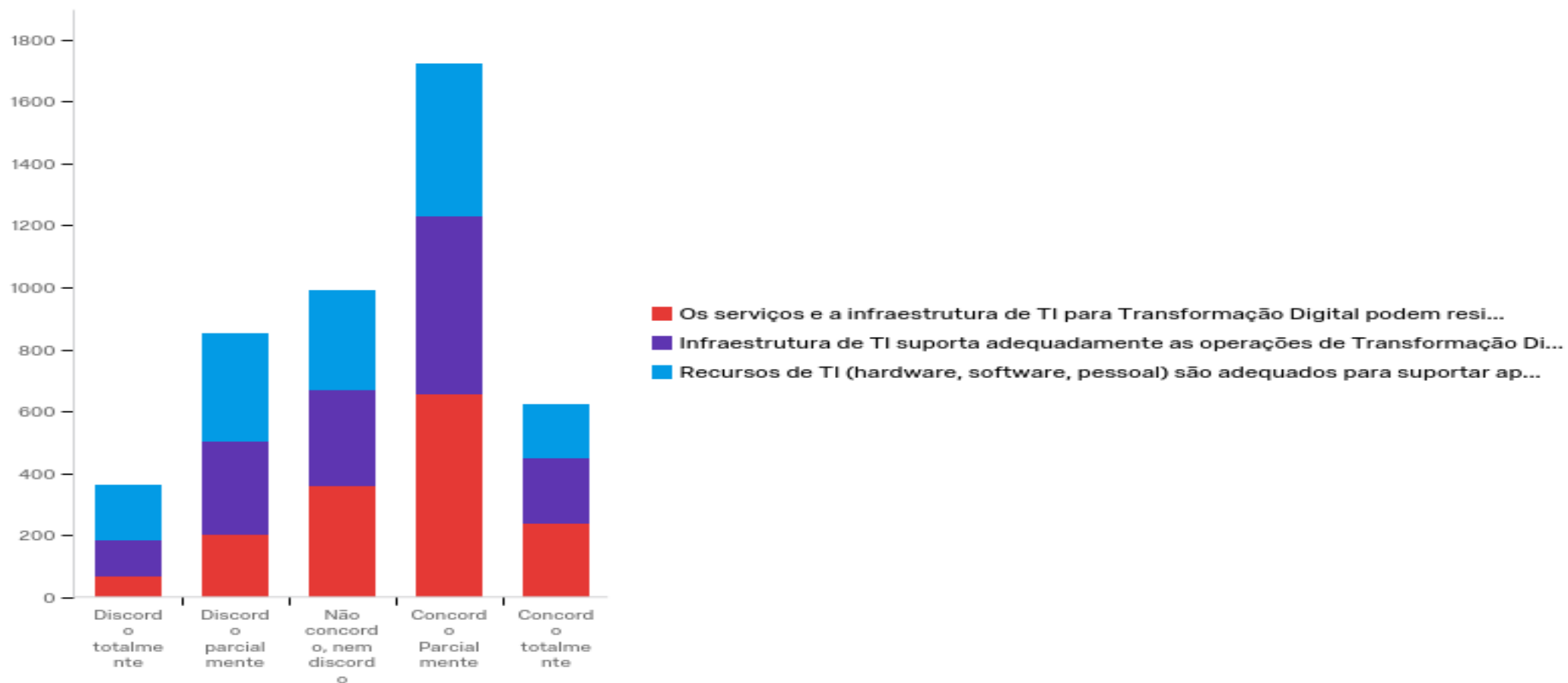
A Entrega de Valor preocupa-se em garantir que a Transformação Digital esteja atendendo aos benefícios prometidos, otimizando o custo dos investimentos e o retorno dos mesmos. - Grau de Concordância



O Gerenciamento de Riscos para Transformação Digital preocupa-se em proteger as organizações envolvidas e o próprio cidadão dos riscos do crescente uso de TIC - Grau de Concordância

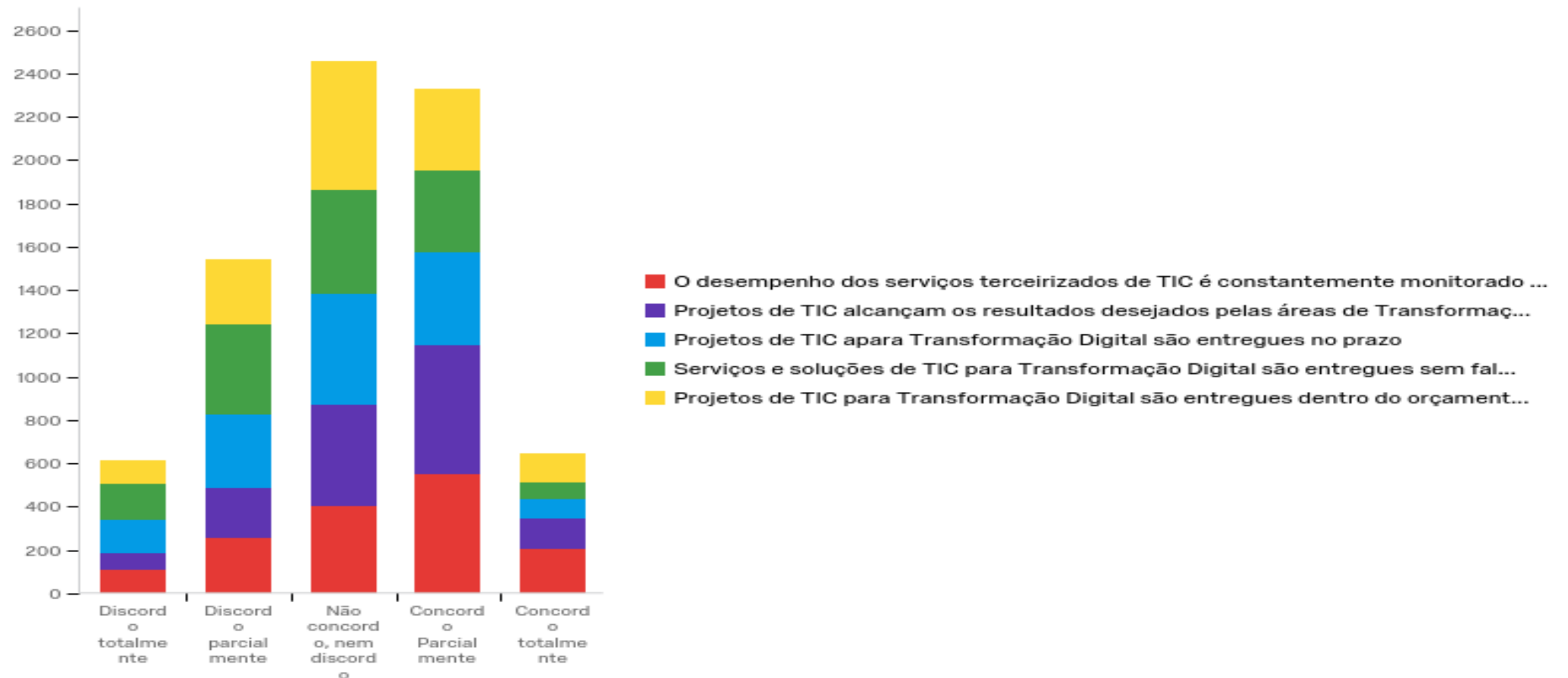


O Gerenciamento de Recursos para Transformação Digital está preocupado com a otimização da infraestrutura e do conhecimento de TI da organização, além dos recursos críticos de TI

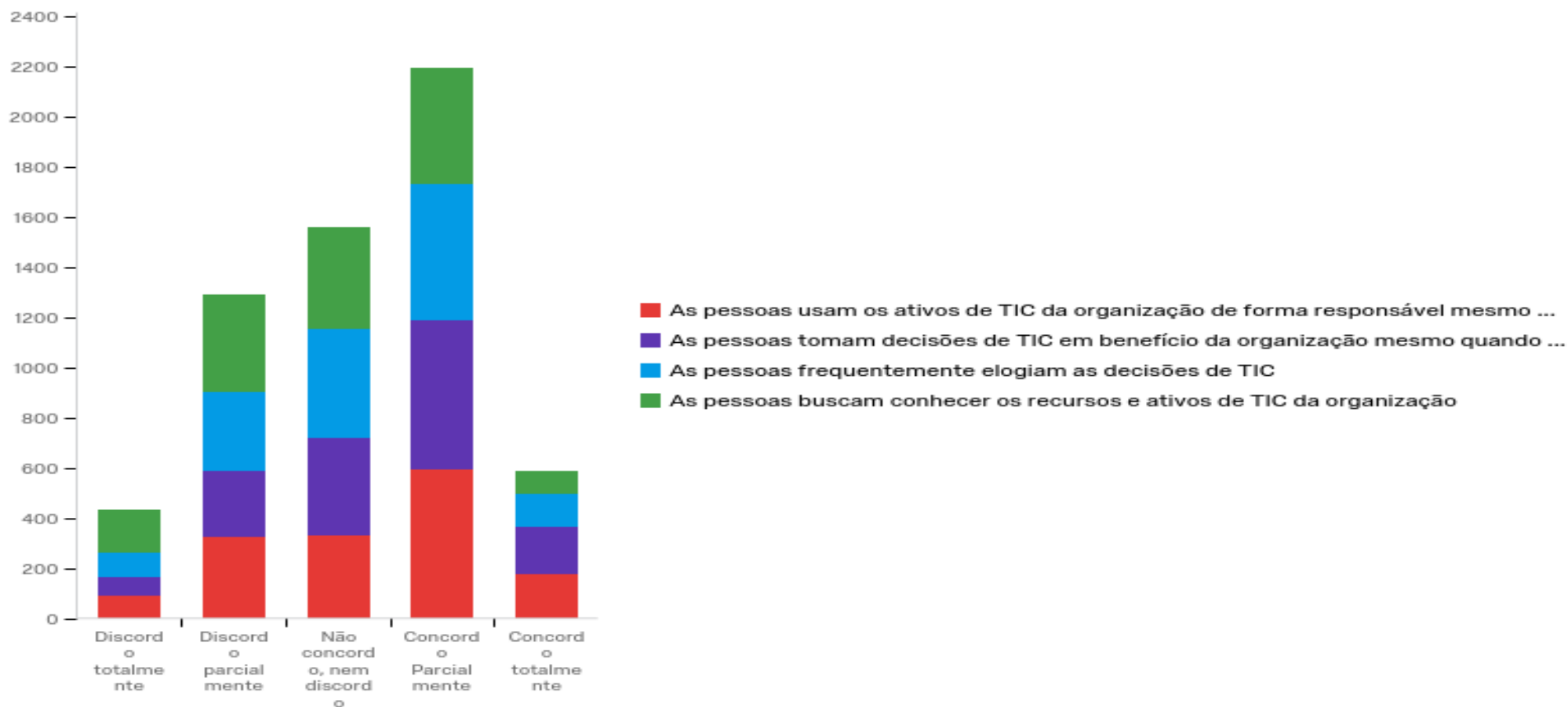




A Mensuração de Desempenho TIC para Transformação Digital preocupa-se em acompanhar e monitorar a implementação da estratégia e dos projetos de TIC, além de recursos de TIC e serviços relacionados - Grau de Concordância



O Encorajamento do Comportamento dos Indivíduos em relação à TIC para Transformação Digital preocupa-se em incentivar os indivíduos a desenvolver um comportamento benéfico e seguro em relação ao uso dos ativos de TIC - por exemplo, se os indivíduos zelam pelo uso adequado dos acessos e recursos de TIC - Grau de Concordância







# Mecanismos de Governança de TIC

## Adoção

A relação abaixo apresenta uma série de práticas, processos e estruturas organizacionais de Gover... - Sua organização adota este Mecanismo/Iniciativa?

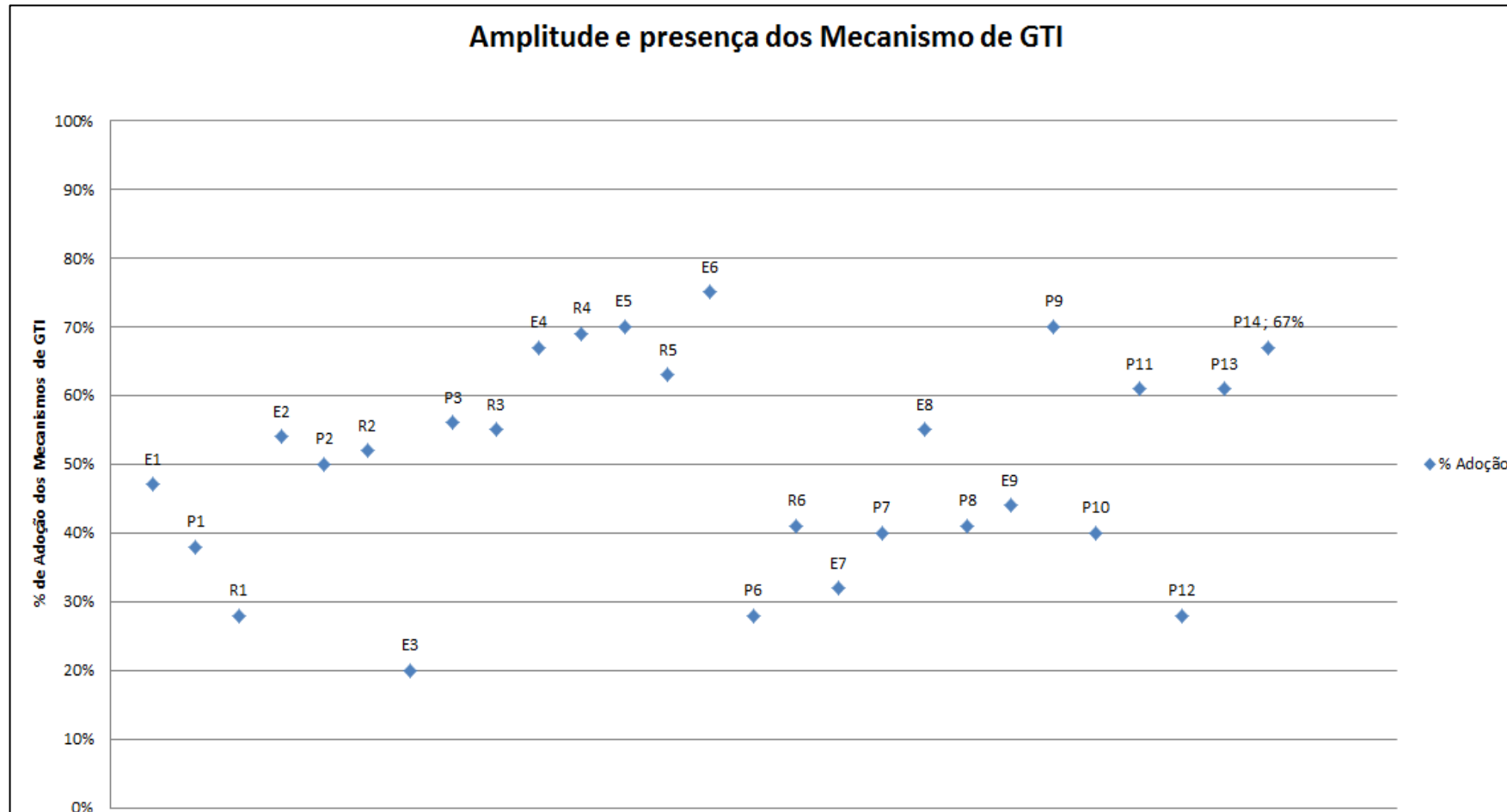
## Importância

A relação abaixo apresenta uma série de práticas, processos e estruturas organizacionais de Gover... - Na sua percepção o quão importante é este mecanismo para o sucesso da transformação digital?

## Maturidade

A relação abaixo apresenta uma série de práticas, processos e estruturas organizacionais de Governança - Na sua percepção o quão importante é este mecanismo para o sucesso da transformação digital?

# Mecanismos de Governança de TIC



Percentual de Adoção dos Mecanismos de Governança de TIC



# Mecanismos de Governança de TIC

## Adoção

A relação abaixo apresenta uma série de práticas, processos e estruturas organizacionais de Gover... - Sua organização adota este Mecanismo/Iniciativa?

## Importância

A relação abaixo apresenta uma série de práticas, processos e estruturas organizacionais de Gover... - Na sua percepção o quão importante é este mecanismo para o sucesso da transformação digital?

## Maturidade

A relação abaixo apresenta uma série de práticas, processos e estruturas organizacionais de Governança - Na sua percepção o quão importante é este mecanismo para o sucesso da transformação digital?



# Mecanismos de Governança de TIC

## Adoção

A relação abaixo apresenta uma série de práticas, processos e estruturas organizacionais de Gover... - Sua organização adota este Mecanismo/Iniciativa?

## Importância

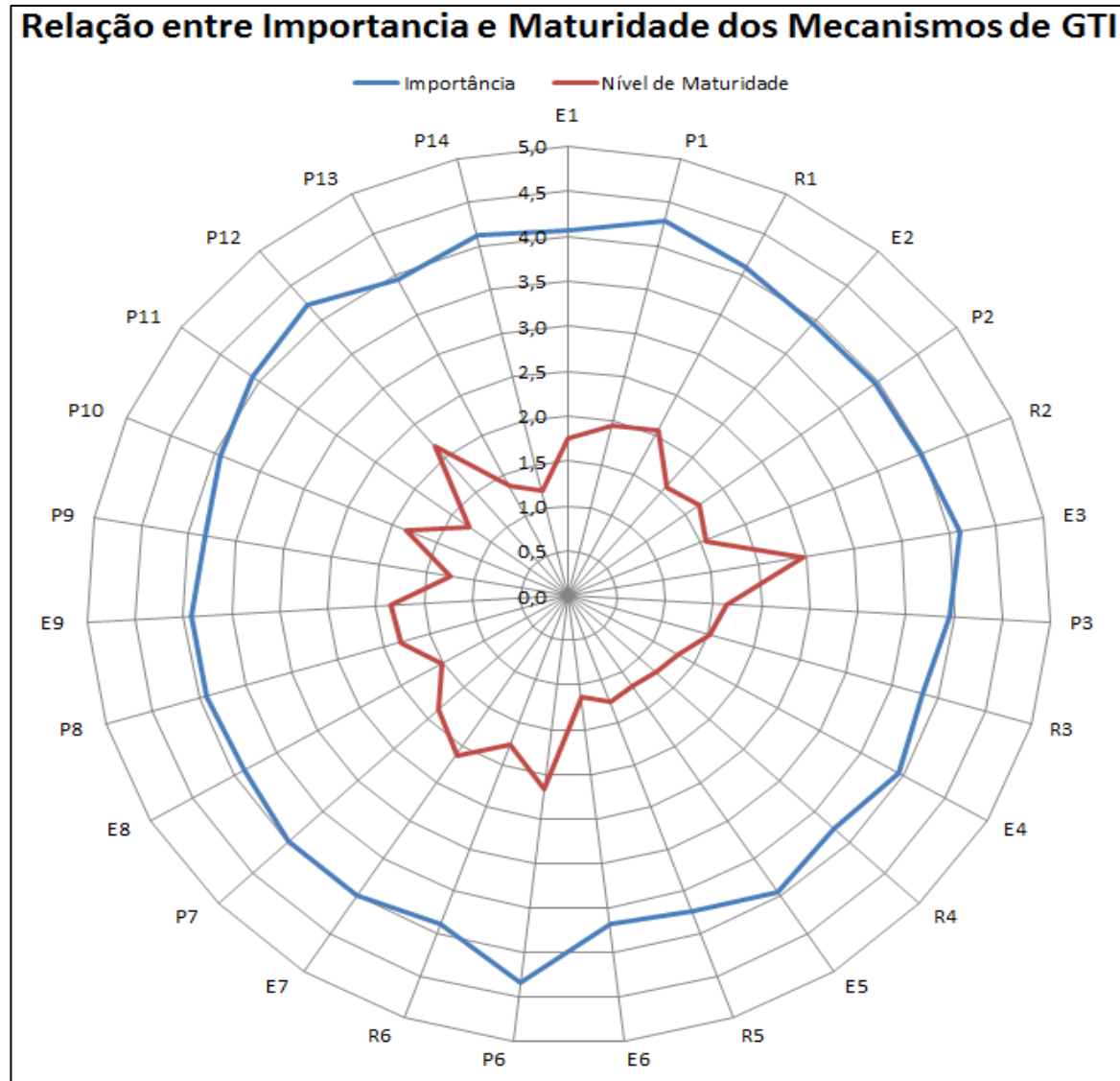
A relação abaixo apresenta uma série de práticas, processos e estruturas organizacionais de Gover... - Na sua percepção o quão importante é este mecanismo para o sucesso da transformação digital?

## Maturidade

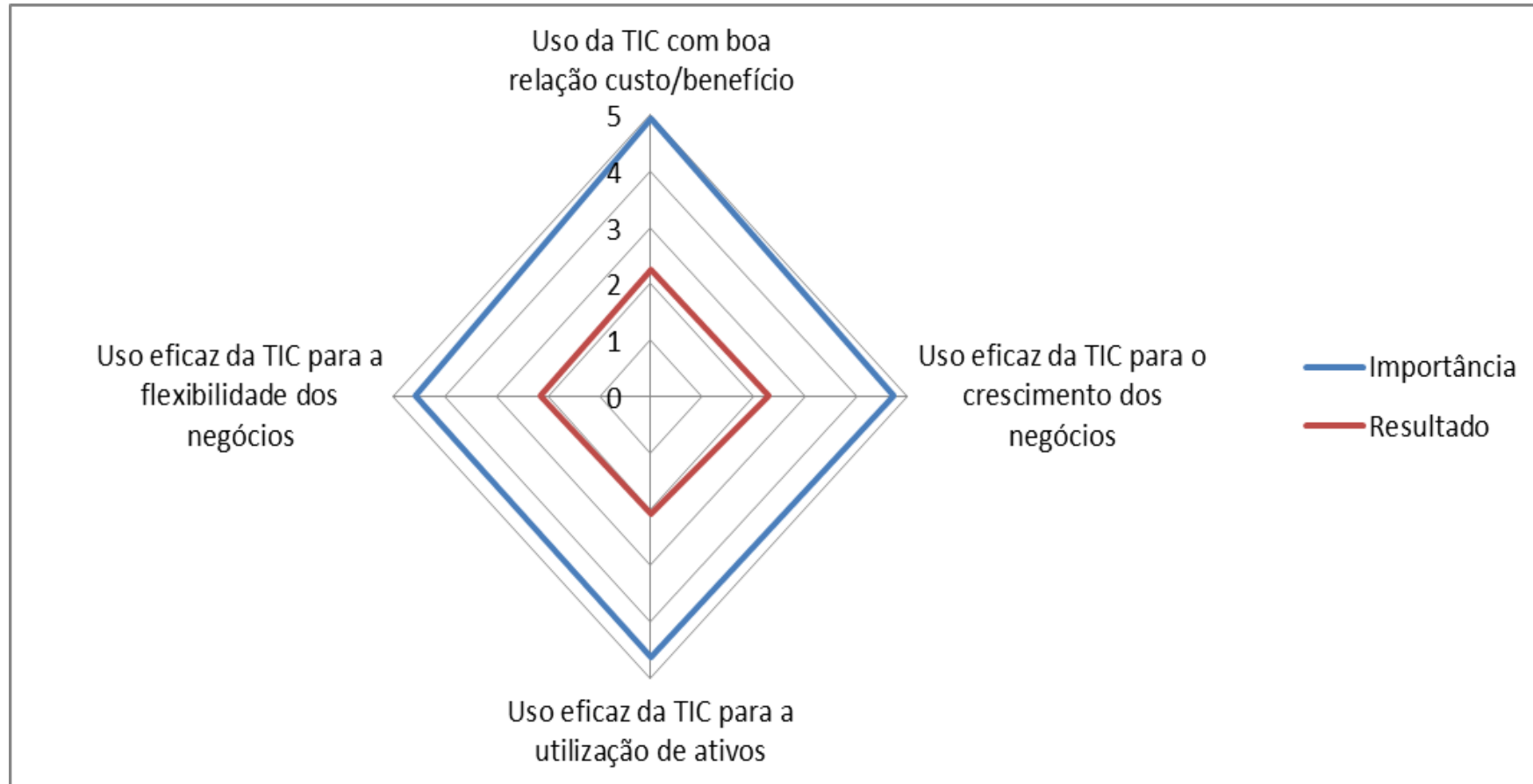
A relação abaixo apresenta uma série de práticas, processos e estruturas organizacionais de Governança - Na sua percepção o quão importante é este mecanismo para o sucesso da transformação digital?



# Mecanismos de Governança de TIC



# Desempenho da Governança de TIC



Score de Desempenho da GTIC conforme Weill e Ross (2004): 31,62 de 100 pontos possíveis

# Avaliação de desempenho da Governança de TI

Weill e Ross (2006)

## 1. Qual a importância dos seguintes resultados de sua Governança de TI, numa escala de 1 (Sem importância) a 5 (Muito importante)?

Resultados da Governança	Sem Importância 1	2	3	4	Muito importante 5
Uso da TI com boa relação custo/benefício					
Uso eficaz da TI para o crescimento					
Uso eficaz da TI para utilização de ativos					
Uso eficaz da TI para flexibilidade dos negócios					

## 2. Qual a influência da Governança de TI em seu negócio nas seguintes medidas de sucesso, numa escala de 1 (Sem sucesso) a 5 (Muito bem-sucedida)?

Resultados da Governança	Sem sucesso 1	2	3	4	Muito bem-sucedida 5
Uso da TI com boa relação custo/benefício					
Uso eficaz da TI para o crescimento					
Uso eficaz da TI para utilização de ativos					
Uso eficaz da TI para flexibilidade dos negócios					

## 3. Quais as áreas em que a governança de TI funciona melhor? Por quê?

## 4. Quais as áreas em que a governança de TI não é eficaz? Por quê?

$$\left( \sum_{n=1}^4 (\text{Importância [Q1]} * \text{Influência [Q2]}) * 100 \right)$$

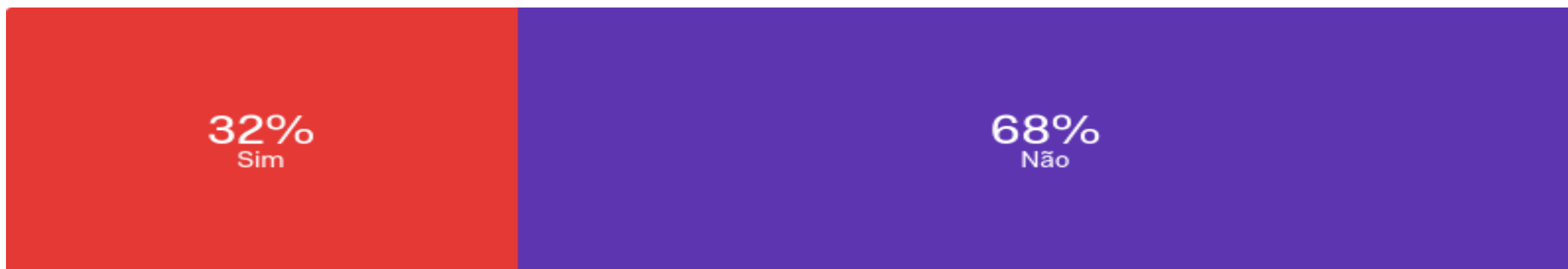
$$\left( \sum_{n=1}^4 ( 5 (\text{Importância}) ) \right)$$

## Estrutura de Governança de TIC formalizada



■ Sim ■ Não

## Estrutura de Transformação Digital formalizada



■ Sim ■ Não





## Avalie as competências para a transformação digital na sua organização/órgão





# Minuta do Documento de Diretrizes para a Governança da Transformação Digital

# Diretrizes

- Adoção de mecanismos de Governança de TIC
- Alinhamento com a Cultura Organizacional
- Estabelecimento claro e consciencioso das diretrizes em cada estado
- Processo de Tomada de decisão formal, visando evitar riscos, soluções sobrepostas, retrabalho e o aumento da complexidade
- Estabelecimento de mecanismos formais de Governança para a Transformação Digital
- Observância da Legislação Pertinente
- Alinhamento com a Cultura Organizacional
- Alinhamento das iniciativas com a estrutura Organizacional
- Transformação Digital Inclusiva





# Mecanismos de Governança - Estrutura

- E1 - Estrutura ou Comitê diretivo de TI
- E2 - Estrutura ou comitê de análise de viabilidade dos projetos de
- E3 - Estrutura organizacional de TI formalizada.
- E4 - Estrutura ou comitê de priorização de investimentos em
- E5 - Estrutura ou comitê para análise de riscos.
- E6 - Estrutura ou comitê de auditoria de TI em nível de diretoria
- E7 - Definição formal dos papéis e responsabilidades da TI.
- E8 - Estrutura ou comitê gestor de projetos de TI.
- E9 - Diretor ou Superintendente de TI em nível executivo e/ou no conselho de administração (ou em estrutura equivalente)



# Mecanismos de Governança - Processos

- P1 - Planejamento Estratégico de Tecnologia Informação e Comunicação
- P2 - Sistemas de medição de desempenho
- P3 - Definição de indicadores de desempenho de TI
- P6 - Conjunto de práticas de segurança da informação
- P7 - Conjunto de práticas de gestão de processos
- P8 - Conjunto de práticas de gestão de serviços de TI
- P9 – Métodos de avaliação dos níveis de alinhamento estratégico da TI
- P10 - Conjunto de práticas de gestão de projetos
- P11 - Plano ou Política de Transformação Digital
- P12 - Planejamento Estratégico Institucional
- P13 - Políticas de Gestão do Conhecimento
- P14 - Políticas de Desenvolvimento de Pessoas voltadas às novas tecnologias e a Transformação Digital



# Mecanismos de Governança - Relacionamento

- R1 - Ética ou cultura de conformidade com políticas, diretrizes e procedimentos.
- R2 - Compreensão compartilhada dos objetivos de TI e de negócios
- R3 - Escritório de Governança de TI ou equivalente estabelecido
- R4 - Conjunto de práticas para definição/comunicação do valor da TI para as pessoas
- R5 - Práticas de troca de conhecimento como a alocação de pessoas de negócio em TI e de TI no negócio
- R6 - Conjunto de práticas de comunicação



## Desenvolvimento

- **Muitas iniciativas competindo entre si**
- Falta de recursos financeiros
- Estrutura organizacional pesada/antiquada
- **Falta de estratégia**
- **Baixo alinhamento entre necessidade e resultados**

# A JORNADA PARA A TRANSFORMAÇÃO DO GOVERNO DIGITAL

Os desafios dependem do Estágio

## Inicial

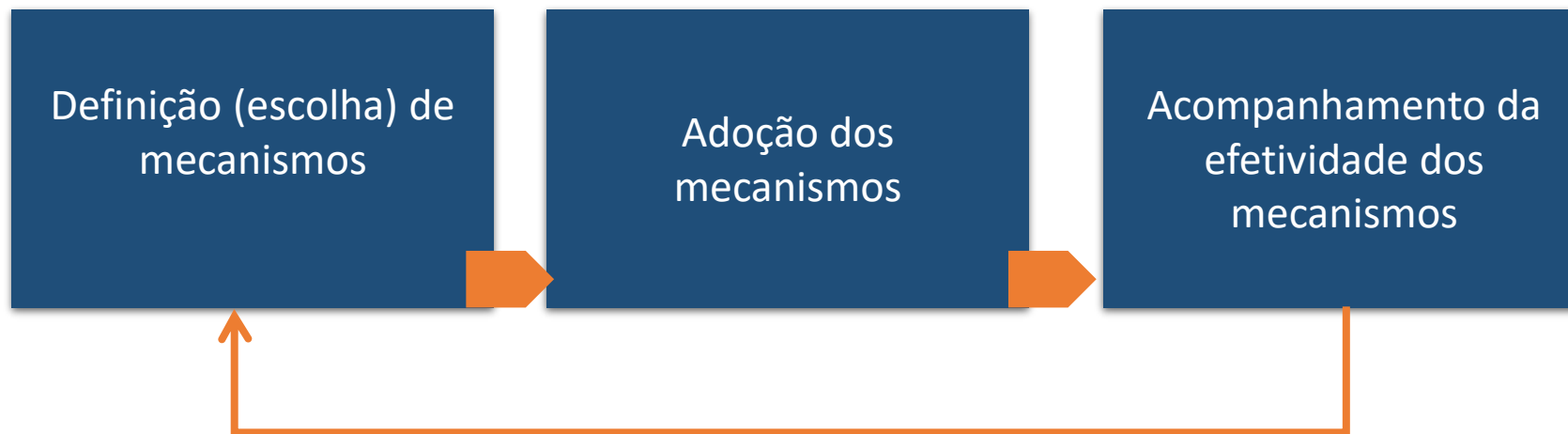
- **Falta de estratégia**
- **Falta de compreensão compartilhada**
- Baixo espírito empreendedor

## Maturidade

- Falta de recursos financeiros
- **Muitas iniciativas competindo entre si**
- **Falta de estratégia**
- Capacidades técnicas insuficientes
- **Estrutura organizacional pesada/antiquada**

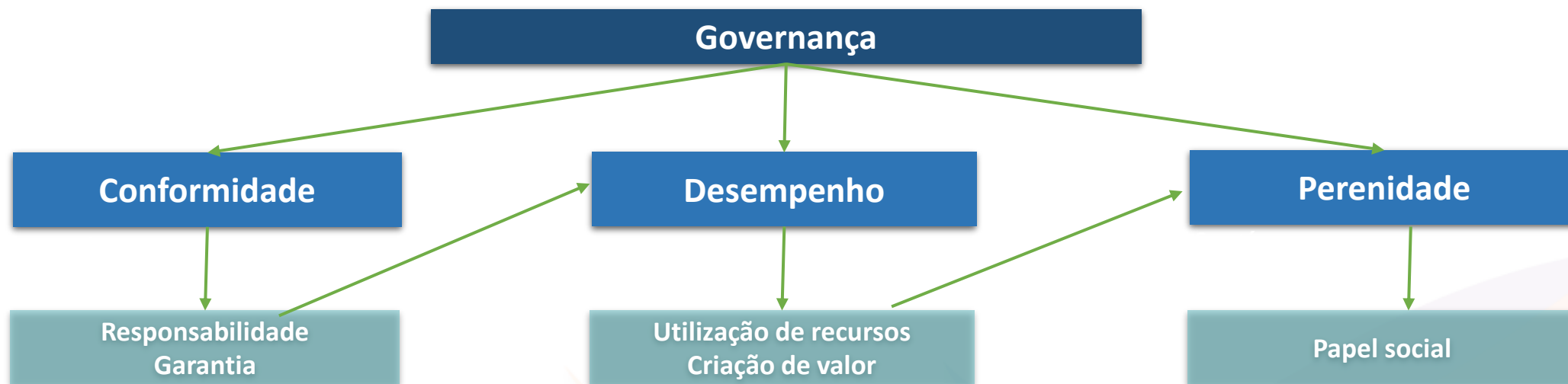
Em Negrito aqueles desafios relacionados à (falta de) Governança

# Etapas de adoção de Governança





# Dimensões de Governança



Fonte: Elaborado por Luciano, Wiedenhoft e Jansen (2016) a partir de de CIMA (*Chartered Institute of Management Accountants*, 2009)



Exemplo de ficha de descrição de mecanismos e indicadores

PADRÃO DE GOVERNANÇA FICHA DE DESCRIÇÃO DE MECANISMOS DE GOVERNANÇA DE TIC		[Preencha este campo com o nome do mecanismo a ser descrito]		
Data de Publicação: <input type="text"/>		Órgão responsável: [Preencha este campo com o nome do órgão ou setor responsável pela organização, manutenção e atualização do mecanismo]		
Data de Atualização: <input type="text"/>		Coordenador: [Preencha este campo com o nome do cargo ou função responsável pela organização, manutenção e atualização do mecanismo]		
		Documento de Origem: [Preencha este campo com o número de documento que originou o mecanismo]		
		Versão Atual: <input type="text"/> Versão Anterior: <input type="text"/>		
FINALIDADE (MISSÃO)	Indicadores de Eficiência	Eixos de Gestão		LEIS, NORMAS, POLÍTICAS...
		<input type="checkbox"/> Simplicidade	<input type="checkbox"/> Sustentabilidade financeira	
		<input type="checkbox"/> Foco no Serviço		
		<input type="checkbox"/> Agilidade		
		<input type="checkbox"/> Eficiência		
Relacionado a quais princípios de GovTI do Estado de SP?		Relacionado a quais objetivos da política de TIC?		Recursos de TIC envolvidos
<input type="checkbox"/> Transparência	<input type="checkbox"/> Privacidade	<input type="checkbox"/> I – Atuar a utilização coordenada dos recursos de TIC.	<input type="checkbox"/> VI – Validar soluções tecnológicas simples e eficientes.	<input type="checkbox"/> Aplicações <input type="checkbox"/> Informações <input type="checkbox"/> Infraestrutura <input type="checkbox"/> Pessoas
<input type="checkbox"/> Otimização de recursos	<input type="checkbox"/> Integração	<input type="checkbox"/> II – Fortalecer a agilidade e eficiência na resposta e mudanças.	<input type="checkbox"/> VII – Promover a Segurança de TIC.	
<input type="checkbox"/> Colaboração	<input type="checkbox"/> Equidade	<input type="checkbox"/> III – Suportar a estratégia e a gestão governamental.	<input type="checkbox"/> VIII – Promover a utilização de soluções tecnológicas inovadoras.	
<input type="checkbox"/> Foco no Cidadão		<input type="checkbox"/> IV – Propor soluções tecnológicas para a gestão governamental.	<input type="checkbox"/> IX – Disseminar o conhecimento e qualificar em gestão de TIC.	
<input type="checkbox"/> Sustentabilidade		<input type="checkbox"/> V – Promover a análise de custos e benefícios das soluções.		
Mecanismos Antecedente(s)	Documento(s) de Entrada	Macro Atividade(s) deste Mecanismo	Documento(s) de Saída	Mecanismo(s) Precedente(s)
ATORES ENVOLVIDOS		Relacionado a quais políticas	Relacionado a quais artigos da Constituição Pública	



Principal contribuição  
do governo: gerar Valor  
Público ao cidadão



# Próximos passos

- Criação de Grupo de trabalho dentro do Subgrupo de Governança específico para trabalhar na minuta
  - Os mecanismos de governança podem ser diferentes para cada estado
- Reunião virtual de apresentação da minuta V1
- Finalização do DDGTD
- Relatório analítico por Estado
- Indicadores e Índices para o acompanhamento da efetividade da Governança para a Transformação Digital





Obrigado!

**Edimara M. Luciano**  
Professora Titular da PUCRS  
Pesquisadora do d-GOV S/PPGAd  
eluciano@pucrs.br

**Alexandre R. Almoarques**  
Coordenador do Laboratório de Inovação da SEPLAG/RS  
alexandre@planejamento.rs.gov.br

