

GTD.GOV

DIRETRIZES PARA

A AMPLIAÇÃO

E CONSOLIDAÇÃO DAS

CAPACIDADES PARA

A TRANSFORMAÇÃO

DIGITAL NOS GOVERNOS

ESTADUAIS E DISTRITAL



Diretrizes para a Ampliação e Consolidação das Capacidades para a Transformação Digital nos Governos Estaduais e Distrital

Edimara M. Luciano¹

Guilherme C. Wiedenhöft²

Luzia M. Frick de Moura³

1. APRESENTAÇÃO

Este documento apresenta algumas diretrizes para a ampliação e consolidação de capacidades para a Transformação Digital em especial em nível estadual, mas também aplicável em nível municipal. Estas diretrizes foram desenvolvidas com base na Pesquisa Capacidades para a Transformação Digital dos Governos Estaduais e Distrital (LUCIANO et al., 2021), conduzida no escopo do Grupo de Transformação Digital dos Estados e DF (GTD.GOV) do Conselho Nacional dos Secretários de Administração (CONSAD) e da Associação Brasileira de Entidades Estaduais de Tecnologia da Informação (ABEP-TIC). Esta pesquisa foi desenvolvida pelos pesquisadores do Grupo de Pesquisas em Governança e Sociedade Digital da PUCRS (d-GOVS/PUCRS) supracitados, com o apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

O objetivo do documento é apoiar o processo de Transformação Digital e para o entendimento das ações necessárias para o desenvolvimento e fortalecimento dessas capacidades como condições relevantes para o desenvolvimento do Governo Digital nos Estados brasileiros.

¹ Doutora em Administração (UFRGS) e Professora Titular da PUCRS (eluciano@pucrs.br). Líder do Grupo de Pesquisa CNPq/PUCRS Governança e Sociedade Digital (d-GOVS).

² Doutor em Administração (PUCRS) e Professor Adjunto da FURG (wiedenhoft@furg.br). Vice-líder do Grupo de Pesquisa CNPq/PUCRS Governança e Sociedade Digital (d-GOVS).

³ Bacharel em Gestão Pública e Social (UFRGS) e Mestranda em Administração da PUCRS (luzia.moura@edu.pucrs.br). Pesquisadora do Grupo de Pesquisa CNPq/PUCRS Governança e Sociedade Digital (d-GOVS).

2. CAPACIDADES PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

As capacidades representam o processo pelo qual indivíduos e organizações obtêm, aprimoram e retêm as habilidades, conhecimentos, instintos, ferramentas, processos e outros recursos necessários para realizar seu trabalho com competência em um contexto em rápida mudança (PRESKILL e BOYLE, 2008). Assim, a abordagem de desenvolvimento de capacidades permite que indivíduos e organizações tenham um desempenho maior dada a autonomia gerada nos indivíduos como parte das atividades de uma organização, e no engajamento destes indivíduos no pleno exercício da missão organizacional.

Pesquisas anteriores dos autores (LUCIANO e WIEDENHÖFT, 2020; LUCIANO et al., 2017) permitiram a identificação das capacidades fundamentais para a Transformação Digital (Figura 1).



Um ingrediente essencial na construção de capacidades é a transformação gerada e sustentada internamente ao longo do tempo - a transformação desse tipo vai além da execução de tarefas para mudar as atitudes e o *modus operandi* e para ter uma visão mais ampla, o que é fundamental para um processo de Transformação Digital. Assim, a visão das capacidades é mais ampla do que a visão de competências, indo além do foco no know-how e se um indivíduo sabe executar uma determinada atividade, para a compreensão desta atividade no todo da organização e o que constitui a organização e um ponto de vista amplo: os objetivos de alto nível, os princípios, a visão do que é a organização e seu papel, o relacionamento desta junto a clientes e stakeholders e com toda a sociedade.



Tomada de Decisão descentralizada e colegiada

A descentralização do processo de tomada de decisão é uma capacidade necessária para a Transformação Digital pois é necessário reduzir gargalos e a tomada de decisão *ad hoc* ao mesmo tempo em que se amplia as capacidades de decisão de toda a organização, já que a Transformação Digital só ocorre com o engajamento de diferentes níveis hierárquicos. Arranjos colaborativos e decisões colegiadas, ou pelo menos decisões descentralizadas com diretrizes de um órgão de governo central são sugeridas.

A Transformação Digital deve ter o seu foco na expressão do Governo 3.0, ou seja, na utilização de TICs para a resolução de problemas sociais e melhor democracia, foco em pessoas e dados (ao invés de infraestrutura e sistemas), em processos bidirecionais de participação, e governo aberto e colaborativo. Estes aspectos constituem uma transformação na relação do governo com a sociedade e do entendimento do governo e em consequência, sobre dos servidores, sobre o seu papel, o que acaba por ser um indutor de ações e posicionamentos mais em linha com o governo voltado para a sociedade e não focado ou fechado em si mesmo.



Atendimento a Fatores Críticos de Sucesso para a TD

Os Fatores Críticos de Sucesso representam condições sine qua non para o processo e a efetividade da Transformação Digital. Estão relacionados ao entendimento sobre em que consiste Transformação Digital em um sentido amplo, ao patrocínio da alta gestão, pré-disposição para a mudança, cultura organizacional de inovação, à prontidão da infraestrutura, ao relacionamento colaborativo e aberto entre os órgãos, presença de legislação adequada e revisão de legislação desatualizada, vem como ações visando a acessibilidade e inclusão dos cidadãos que não tem acesso a dispositivos de TICs.

A construção de uma Cultura Organizacional focada em inovação representa uma capacidade organizacional necessária para a Transformação Digital, em detrimento de arquétipos de cultura hierárquicas, de clã ou mercado. Culturas hierárquicas tem foco interno e de estabilidade e controle, portanto, incompatível com processos de transformação, que demandam foco externo e em transformação e mudança. Culturas de clã fortalecem mais os grupos do que o todo, levando à criação ou manutenção de silos. Já o arquétipo de cultura organizacional de mercado é incompatível com os princípios da gestão pública.

Foco da TD em Governo 3.0



Cultura de Inovação





Comportamento de Cidadania Organizacional

O comportamento de cidadania organizacional descreve o compromisso voluntário de uma pessoa para uma organização, com atitudes que podem ir além de suas funções contratuais, visando salvaguardar uma organização e tudo o que pertence a ela. Por este motivo, representa uma capacidade para a Transformação Digital. Este comportamento se torna mais importante em processos menos estruturados, como os de Transformação Digital, já que algumas ações possivelmente não constam das *job descriptions* de cada cargo (WIEDENHÖFT, LUCIANO e PEREIRA, 2019).

Considerando que a Governança de TI define, acompanha e avalia os mecanismos que constituem a interface entre as áreas de negócio e de TI, esta também representa uma capacidade para a Transformação Digital. Estudos recentes (WIEDENHÖFT, LUCIANO e PORTO, 2018) resgatam a importância da Governança de TI no encorajamento do comportamento desejado das pessoas acerca dos recursos de TI, os quais representam recursos objetivos (equipamentos, sistemas, aplicativos, etc.) e subjetivos (relacionamentos, domínios abstratos, comportamento). Da mesma forma, estabelecem o framework de direitos decisórios e responsabilidades em relação à TI, algo imprescindível em processos de Transformação Digital (LUCIANO e WIEDENHOFT, 2020).



Iniciativas permanentes para a redução de barreiras para a TD

As barreiras para a Transformação Digital são intrínsecas ao processo. As organizações precisam desenvolver capacidades para eliminar ou reduzir estas barreiras, sejam elas de estrutura (falta de estrutura adequada) ou culturais (cultura não preparada para o processo de mudança), ou do tipo individual, organizacional ou de (falta de) estratégia, entre outras (LUCIANO, WIEDENHÖFT e SANTOS, 2018). Alguns exemplos de barreiras organizacionais são o insuficiente apoio dos gestores e o planejamento insuficiente, e os de estratégia são a falta de compreensão e apoio dos políticos eleitos, submissão exacerbada aos objetivos definidos.

Competências são necessárias para trabalhar em prol do desenvolvimento das capacidades anteriores, bem como a conexão entre elas. Estas competências são individuais, coletivas (do grupo de trabalho), intraorganizacionais (a organização como um todo, para além dos setores envolvidos nas iniciativas de Transformação Digital) e interorganizacionais, as quais devem ser permanentemente desenvolvidas e avaliadas.

Governança de TI em operação



Competências individuais, coletivas, intraorganizacionais e interorganizacionais



3. GOVERNANÇA PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

As conexões entre governo e cidadãos estão mudando (CUNHA e MIRANDA, 2013) e esse processo gera novas demandas para dados, informação e serviços rápidos e confiáveis cuja operacionalização depende, envolve ou é viabilizada por uma rede complexa de atores públicos e privados (os quais atuam em serviços públicos concedidos), visando a melhoria dos serviços públicos aos cidadãos, o aumento de efetividade e a ampliação da transparência na gestão pública soluções de TI. Considerando que estes objetivos são tão distintos e complexos entre si quanto complementares, o estabelecimento da Governança para a Transformação Digital é fundamental para orquestrar todos os atores e esforços e contribui para reduzir os riscos na entrega dos serviços, bem como o risco de que as iniciativas de Transformação Digital não gerem valor público (LOPES, MACADAR e LUCIANO, 2019). A tomada de decisão sobre TIC

“
Valor público é o valor gerado à sociedade, ao bem comum, e assim, deve consistir em um princípio organizador no setor público.

fora de um processo de governança gera mais facilmente a duplicidade de iniciativas e o aumento de soluções *ad hoc* (NFUKA e RUSU, 2011), as quais geram um desnecessário aumento de complexidade e dos custos de transação, os quais podem comprometer investimentos futuros e dificultar o planejamento de novas iniciativas, além do gerenciamento das atuais.

Governança em organizações públicas envolve processos e estruturas para a tomada de decisão em políticas públicas e a gestão dessas políticas de forma a engajar construtivamente as pessoas de diferentes níveis de governo e outros agentes públicos e privados (OSBORNE, 2006), a fim de realizar uma finalidade pública que, de outra forma, não poderia ser realizada (PETERS, 1998). Também envolve a decisão de quais níveis de coordenação e controle são considerados adequado em cada situação e contexto (GRANDORI, 1997). A Governança define as estratégias e as políticas, bem como como a gestão será realizada (Figura 2). Envolve um conjunto de mecanismos de estrutura, processo e relacionamento, os quais constituem a operacionalização prática das definições de alto nível. Um processo de governança envolve a estrutura de tomada de decisão e o estabelecimento dos direitos e responsabilidades decisórios – dizendo de outra forma, como cada decisão chave para a Transformação Digital é tomada (de forma colegiada ou individual), por quem (quais comitês ou papéis) e de que forma (processo de tomada de decisão).



Figura 2. Governança, Gestão e Operação
Fonte: Luciano et al. (2018)

4. DIRETRIZES DE GOVERNANÇA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Governança e Transformação Digital são conceitos abstratos e complexos. Desta forma, é importante contar com alguns drivers, com um direcionamento inicial, de diretrizes a serem seguidas no processo de transformação com o uso de TICs. As diretrizes para a Governança da Transformação Digital estão expostas na Figura 3, abaixo.

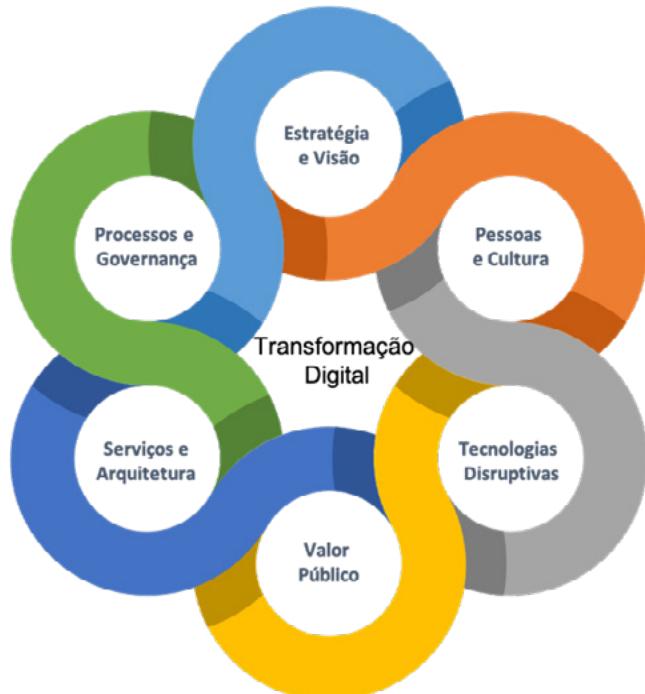


Figura 3. Diretrizes de Governança da Transformação Digital

Essas diretrizes funcionam como um guia até que se tenha clareza de quais são e como devem ser lideradas as iniciativas necessárias, e para que o processo de Transformação Digital comece a fluir.

Diretrizes representam orientações a serem seguidas, guias de caminhos a seguir, são instruções ou indicações para se estabelecer um plano, uma ação, uma iniciativa. Neste sentido, o objetivo das diretrizes para a Governança da Transformação Digital é apoiar as iniciativas de Transformação Digital, indicar orientações a serem observadas, a fim de dar suporte, consistência e velocidade às iniciativas, como foco em sua efetividade.

A efetividade da Governança da Transformação Digital, neste caso, representa o atendimento dos objetivos de Transformação Digital pelos mecanismos de governança, ao mesmo tempo em que estes mecanismos respeitam os princípios de governo e de estado em geral e específicos de cada governo (Figura 4). Trata-se de uma visão de sustentabilidade, a partir do balanço entre atendimento aos objetivos, mas desde que os princípios sejam respeitados.

Os mecanismos de Governança para a Transformação Digital representam a operacionalização das diretrizes, e devem ser discutidos em cada estado, para que atendam as especificidades de contexto, cultura, foco da gestão e refletem a posição do estado em relação aos níveis de capacidade para a Transformação Digital (Figura 5). Estas capacidades, conforme a Seção 2, representam o processo de

aquisição, aprimoramento e retenção de habilidades, instintos, conhecimentos, ferramentas, processos e outros recursos necessários para realizar seu trabalho com competência em um contexto em rápida mudança.

As nove capacidades identificadas na Pesquisa Capacidades para a Transformação Digital dos Governos Estaduais e Distrital analisadas para cada estado permitiram definir a posição de cada estado nos níveis de capacidade, quais sejam, Transformação Digital como Cultura, Transformação Digital como Prática, Transformação Digital como Estratégia, Transformação Digital como Tática, Transformação Digital como meta e Transformação Digital como Plano.

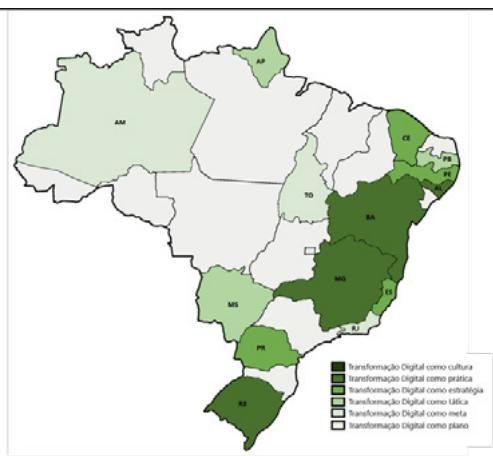


Figura 5. Pesquisa Capacidade para a Transformação Digital
Fonte: Luciano et al. (2021)

Com base na pesquisa supracitada e na experiência dos autores em pesquisas anteriores, as diretrizes sugeridas são listadas a seguir (Figura 6 a Figura 11).



Figura 4. Governança da Transformação Digital
Fonte: adaptado de Wiedenhöft, Luciano e Testa (2019)

Estratégia e Visão

1 Existência de **Estratégia de Transformação Digital**, detalhando os objetivos e as metas de alto nível e a governança, visando o seu alinhamento com a estratégia política, de governo (Plano de governo, PPA, planos estratégicos setoriais ou outros instrumentos) e com as demandas da sociedade.

2 Entendimento das necessidades dos **stakeholders** (cidadãos, servidores, organizações privadas, outros entes governamentais, outras esferas de governo) que podem ser respondidas pela Transformação Digital

3 Ampliação da colaboração entre os estados, o DF e o governo federal, visando o uso racional e coordenado de tecnologias, processos e boas práticas.

4 Preparação da estrutura organizacional para suportar a Estratégia de Transformação Digital.

Figura 6. Diretrizes da Dimensão Estratégia e Visão

Pessoas e Cultura

5 Alinhamento da cultura organizacional com a Estratégia de Transformação Digital

6 Alinhamento organizacional e preparação das pessoas (times internos e stakeholders) para as mudanças decorrentes da Transformação Digital

Figura 7. Diretrizes da Dimensão Pessoas e Cultura

Processos e Governança



7 Existência de Política de Governança da Transformação Digital visando evitar soluções sobrepostas, retrabalho e o aumento da complexidade, e que estabeleça as decisões-chave e os direitos decisórios para as decisões relacionadas à Transformação Digital, a governança de investimentos e de TIC



8 Existência de Plano de Investimentos alinhado à Política de Governança da Transformação Digital, estabelecendo como as decisões relacionadas aos investimentos necessários à Transformação Digital serão tomadas



9 Existência de Plano de Governança de TIC alinhado à Política de Governança da Transformação Digital, estabelecendo como as decisões relacionadas ao ciclo de vida de TICs e ao uso de dados são tomadas



10 Preparação dos processos organizacionais para suportar a Estratégia de Transformação Digital

Figura 8. Diretrizes da Dimensão Processos e Governança

Valor Público



11 Foco em resultados para os diversos stakeholders, utilizando as TICs como meio para a busca proativa de soluções e da interação governo-sociedade-governo, fomentando novas oportunidades que promovam o bem estar e a autonomia do cidadão



12 Observância de uma Transformação Digital inclusiva, considerando o acesso e a capacidade de uso dos produtos da Transformação Digital por diferentes públicos

Figura 9. Diretrizes da Dimensão Valor Público

Tecnologias Disruptivas



13 Análise ponderada do benefício da adoção de tecnologias disruptivas em perspectiva com outras soluções, considerando a Estratégia de Transformação Digital

Figura 10. Diretrizes da Dimensão Tecnologias Disruptivas

Serviços e Arquitetura



14 Preparação da arquitetura de serviços para suportar a Estratégia de Transformação Digital



15 Ressignificar os serviços prestados no setor público por meio do redesenho de processos/serviços públicos.



16 Construir arquitetura em camadas componentizadas e baseadas em micro serviços com integração do legado, com governança de processos e jornada do cidadão, bem como da arquitetura propriamente dita



17 Permitir a integração com tecnologias e parceiros de serviços de interesse público



18 Construir inteligência de serviço baseado em aprendizagem, proatividade, perfil de serviço e relacionamento com o cidadão, gerenciar acordos de serviços e de uso de dados do cidadão

Figura 11. Diretrizes da Dimensão Serviços e Arquitetura

Estas diretrizes podem ser operacionalizadas através de um conjunto de mecanismos de Governança, conforme a Figura 12. Estes mecanismos representam um refinamento de mecanismos feitos em sucessivas pesquisas, e podem atuar como aceleradores para o atendimento das diretrizes.

1 Comitê Estratégico de Transformação Digital	9 Conjunto de práticas formais de disponibilização e integração do uso de TICS entre os estados
2 Comitê de Priorização de Investimentos de TD	10 Conjunto de práticas formais de Gestão de projetos e de processos
3 Comitê de Governança de TIC	11 Conjuntos de práticas formais de identificação de necessidades de stakeholders
4 Comitê de arquitetura corporativa de TI	12 Programa de Capacitação de cidadãos
5 Comitê de Serviços	13 Programa de Capacitação de servidores
6 Conjunto de práticas formais de análise de benefícios entre opções tecnológicas	14 Definição formal de papéis e responsabilidades
7 Identificação do tipo de cultura organizacional	15 Descentralização das decisões
8 Conjunto de práticas formais de análise prévia de acesso e uso de TICs por grupo de stakeholders	16 Conjunto de práticas formais de análise de riscos

Figura 12. Mecanismos de Governança sugeridos

Estes mecanismos têm relacionamento múltiplo com as diretrizes. Veja como esta relação ocorre na Figura 13, abaixo.

Mecanismos	Estratégia de TI	Necessidades dos stakeholders	Colaboração	Strutura organizacional	Cultura organizacional	Preparação das pessoas	Política de TD	Pano de Investimentos	Pano de Governança de TIC	Processos organizacionais	Resultados para os diversos stakeholders	Transformação Digital Inclusiva	Análise ponderada do benefício	Arquitetura e serviços
1 Comitê Estratégico de Transformação Digital (C)	X		X			X				X				X
2 Comitê de Priorização de Investimentos de TD (E)						X	X							X
3 Comitê de Governança de TIC (E)									X					
4 Comitê de arquitetura corporativa de TI (E)						X	X							X
5 Comitê de Serviços (E)						X	X							
6 Conjunto de práticas formais de análise de benefícios entre opções tecnológicas (P)												X		
7 Identificação do tipo de cultura organizacional (P)										X				
8 Conjunto de práticas formais de análise prévia de acesso e uso de TICs por grupo de stakeholders (P)												X		
9 Conjunto de práticas formais de disponibilização e integração do uso de TICS entre os estados (P)			X											
10 Conjunto de práticas formais de Gestão de projetos e de processos (P)									X				X	
11 Conjuntos de práticas formais de identificação de necessidades de stakeholders (P)			X										X	X
12 Programa de Capacitação de cidadãos (R)						X							X	X
13 Programa de Capacitação de servidores (R)						X	X						X	X
14 Definição formal de papéis e responsabilidades (P)								X						
15 Descentralização das decisões (P)						X								X
16 Conjunto de práticas formais de análise de riscos (P)														X

Figura 13. Relação entre os Mecanismos de Governança e as diretrizes

As diretrizes sugeridas representam indicações para se estabelecer iniciativas e ações relacionadas à Transformação Digital em uma perspectiva ampla. Estas, juntamente com os mecanismos de governança, visam dar suporte, consistência e velocidade às iniciativas, como foco em sua efetividade.

5. AMPLIANDO AS CAPACIDADES PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL – SUGESTÕES DE INICIATIVAS

Organizações públicas, incluindo órgãos de governo, estão igualmente expostas a novas oportunidades, habilitadas e facilitadas pelas TICs para gerar valor público aos cidadãos através de acesso a informações e serviços, eficiência e eficácia na prestação de serviços e transparência e accountability nas operações da Administração Pública. Com base nos aspectos discutidos nesta pesquisa, propõe-se uma agenda de iniciativas relacionada direta ou indiretamente à Transformação Digital:

- a) Iniciativas relacionadas à governança da Transformação Digital, aqui representadas por processos de descentralização da tomada de decisão em estruturas de governança colegiadas;
- b) Estabelecimento e fortalecimento de mecanismos relacionados à Governança de TIC, a qual representa a interface entre executivo e empresa pública de TI;
- c) Fortalecimento da visão de gestão de serviços de TIC, com separação da definição de estratégias pela secretaria responsável por liderar a pauta da Transformação Digital e a execução destas estratégias pela empresa pública de TIC;
- d) Iniciativas voltadas para a consolidação do Governo 1.0 e, posteriormente, foco gradativo em Governo 2.0 e, futuramente, 3.0;
- e) A observância de fatores críticos para a Transformação Digital, sem os quais esta não será atingida plenamente;
- f) Iniciativas contínuas para a redução das barreiras culturais e estruturais por parte do governo e do cidadão;
- g) Ampliação de competências individuais, de grupo, interorganizacionais e intraorganizacionais;
- h) Ações para a mudança gradativa da cultura organizacional hierárquica para inovação;
- i) Ações para o fortalecimento do Comportamento de Cidadania Organizacional, em especial na dimensão de conscienciosidade, fundamental quando se trata de serviço público;
- j) A Governança de TI é um assunto que precisa ter atenção imediata, estabelecendo modelos de tomada de decisão e de direitos decisórios específicos para organizações públicas e para as particularidades de cada estado, se incorrer na simples aplicação de modelo de mercado

- criados para organizações privadas. Governança é uma jornada de passos firmes que demanda esforço contínuo por mais de uma gestão para que comece a apresentar melhores resultados;
- k) Uma mudança de cultura se faz necessária, dada a incompatibilidade de culturas hierárquicas, de clã ou mercado (por si só incompatível com a função de governo) com processos de transformação. Há a necessidade premente de iniciar uma mudança para o governo aberto, não apenas para a sociedade, mas também internamente, até pela necessidade de envolvimento de mais servidores para a ampliação das capacidades;
 - l) Um programa de capacitação com abordagem autopoietica e utilizando metodologias ativas de aprendizagem também se faz necessário, com impactos diretos em posicionamento, espírito de iniciativa, conscienciosidade, cultura organizacional e definição de posições de governo aberto.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como todo conceito amplo e complexo, Transformação Digital pode por vezes ser entendida – e aplicada – de maneira superficial. Isso pode ocorrer pelas competências insuficientes dos times, pela falta de apreço aos conceitos envolvidos na discussão, e por influência de fornecedores de TI, que podem vender soluções de TI para entregas mais rápidas em relação a um conceito muito abstrato. Transformação Digital é mais do que transformar a relação com cidadãos, envolvendo todo organização para que seja possível gerar valor público para todos os stakeholders. Considerando tanto a abstração quanto a complexidade, o objetivo deste documento foi o de listar algumas diretrizes que possam apoiar o processo de Transformação Digital.

Transformação digital é, antes de tudo, um processo de mudança, de novas estratégias, apoiada pelo uso de tecnologias digitais. Envolve todas as mudanças internas na organização (de processos, de estruturas de gestão e governança, de posicionamento, de modos operandi, de cultura) que torne possível uma mudança genuína na forma como a organização se relaciona com os seus cidadãos, consumidores, fornecedores, outros entes de governo e demais stakeholders. É uma jornada, com muitos desafios, mas com potencial transformador. Esperamos que as diretrizes e recomendações aqui presentes possam ajudar os governos estaduais, ou municipais, na jornada para a Transformação Digital.

Referências

- CUNHA, M. A. da; MIRANDA, P. R. de M. (2013) O uso de TIC pelos governos: uma proposta de agenda de pesquisa a partir da produção acadêmica e da prática nacional. *Organizações & Sociedade*. DOI:<https://doi.org/10.1590/s1984-92302013000300010>.
- GRANDORI, A. (1997). Governance structures, coordination mechanisms and cognitive models. *Journal of Management & Governance*, 1(1), 29-47. Recuperado de: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1009977627870>. doi: 10.1023/A:1009977627870
- LOPES, K. M. G.; MACADAR, Marie Anne; LUCIANO, Edimara M (2019). Key drivers for public value creation enhancing the adoption of electronic public services by citizens. *International Journal of Public Sector Management*, p. IJPSM-03-2018-0081, 2019.
- LUCIANO, Edimara M.; WIEDENHÖFT, Guilherme; ÁVILA, Thiago J. T.; DA SILVA, Jose L. C.; de Moura, Luzia (2021), Sumário Executivo da Pesquisa Capacidades de Governança para a Transformação Digital: Diagnóstico nos Estados Brasileiros e no Distrito Federal.
- LUCIANO, Edimara M. WIEDENHOFT, Guilherme. MELLO, Aline P. Navegando por Águas Tranquilas: Proposta de Uma Sistemática para a Adoção da Governança de TI. In.: *Governança, Risco e Compliance*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2018.
- LUCIANO, Edimara M.; WIEDENHÖFT, Guilherme C. (2020). The role of organizational citizenship behavior and strategic alignment in increasing the generation of public value through digital transformation. In *Proceedings of the 13th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance* (pp. 494-501).
- LUCIANO, Edimara M.; WIEDENHÖFT, Guilherme Costa; SANTOS, Fábio Pinheiro dos. Barreiras para a Ampliação de Transparência na Administração Pública Brasileira: Questões estruturais e culturais ou falta de estratégia e governança? *Administração Pública e Gestão Social*, v. 10, n. 4, 2018.
- LUCIANO, Edimara M.; WIEDENHÖFT, Guilherme; ÁVILA, Thiago J. T.; DA SILVA, Jose L. C.; de Moura, Luzia (2020), "Capacidades de Governança para a Transformação Digital: Diagnóstico nos Estados Brasileiros e no Distrito Federal", Mendeley Data, V2, DOI: 10.17632/5sx796yf3h.2 <http://dx.doi.org/10.17632/5sx796yf3h.2>
- LUCIANO, Edimara M.; WIEDENHOFT, Guilherme. C.; MACADAR, Marie Anne; PEREIRA, Gabriela V. Discussing and Conceiving an Information and Technology Governance Model in Public Organizations. In: Lazar Rusu; Gianluigi Viscusi. (Org.). *Information Technology Governance in Public Organizations - Theory and Practice*. London: Springer, 2017, p. 1-286.
- NFUKA, E. N., & RUSU, L. (2011). The effect of critical success factors on IT governance performance. *Industrial Management and Data Systems*, 111(9), 1418-1448. doi/full/10.1108/02635571111182773.
- OSBORNE, Stephen P (2006). *The new public governance?* USA: Routledge.
- PETERS, B. Guy. (1998). Managing horizontal government: The politics of coordination. *Public Administration*, 76(2) v. 76, n. 2, p. 295-311, 1998.
- PRESKILL, Hallie; BOYLE, Shanelle. A multidisciplinary model of evaluation capacity building. *American Journal of Evaluation*, v. 29, n. 4, p. 443-459, 2008.
- WIEDENHÖFT, G. C., LUCIANO, E. M., & PEREIRA, G. V. (2019). Information Technology Governance Institutionalization and the Behavior of Individuals in the Context of Public Organizations. *Information Systems Frontiers*. <https://doi.org/10.1007/s10796-019-09945-7>
- WIEDENHOFT, Guilherme C.; LUCIANO, Edimara M.; PORTO, Josiane B. Impacts of the spirit of initiative and identification with the organization on IT governance effectiveness perception in public organizations. *REGE REVISTA DE GESTAO*, p. REGE-01-2018-0014, 2018.

Diretrizes para a Ampliação e Consolidação das Capacidades para a Transformação Digital nos Governos Estaduais e Distrital

Elaboradas com base na pesquisa

Capacidades para a Transformação Digital nos Governos Estaduais e Distrital

Idealizadores



GRUPO DE TRANSFORMAÇÃO
DIGITAL DOS ESTADOS E DF



Fomento



Equipe de pesquisa

Profª Drª. Edimara Mezzomo Luciano – PUCRS
Prof. Dr. Guilherme Costa Wiedenhöft – FURG
Luzia Menegotto Frick de Moura – PUCRS

