



**GTD.GOV**  
**PESQUISA SOBRE**  
**CAPACIDADES PARA A**  
**TRANSFORMAÇÃO**  
**DIGITAL NOS GOVERNOS**  
**ESTADUAIS E DISTRITAL**



*@ 2021 Grupo de Transformação Digital dos Governos Estaduais e Distrital (GTD.GOV), Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (CONSAD), Associação Brasileira de Entidades Estaduais de Tecnologia da Informação e Comunicação (ABEP-TIC).*

*Licença Creative Commons. A sua reprodução e divulgação total ou parcial está autorizada, desde que citada a fonte.*

---

G721c

Capacidades para a Transformação Digital nos Governos Estaduais e Distrital [recurso eletrônico] / Edimara Mezzomo Luciano, Guilherme Costa Wiedenhöft, Thiago José Tavares Ávila, José Lutiano Costa da Silva, Luzia Menegotto Frick de Moura. Brasília: GTD.GOV, 2021.

1. recurso online [15 p.].

Edição eletrônica.

ISBN 978-65-00-16491-6

1. Transformação Digital 2. Capacidades para a Transformação Digital 3. Governo Digital. 4. Governos Subnacionais.

CDD 350

---

# Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração – CONSAD

## Fabrcio Marques Santos

Secretário de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio de Alagoas – SEPLAG/AL  
Presidente do CONSAD

## Claudio Leite Gastal

Secretário de Planejamento, Governança e Gestão - SPGG/RS  
Secretário Conselheiro para a Transformação Digital

## Inês Carolina Barbosa Ferreira Simonetti Cabral

Secretária de Estado da Administração e Gestão do Amazonas – SEAD/AM  
Conselheira Fiscal do CONSAD

## Bruno Magalhães de Abadia

Secretário de Administração do Estado de Goiás  
Segundo Vice-Presidente do CONSAD

## Edelvino da Silva Góes Filho

Secretário de Estado da Administração da Bahia SAEB/BA  
Conselheiro Fiscal do CONSAD

## José Luis Cardoso Zamith

Secretaria de Planejamento e Gestão do Rio de Janeiro  
Conselho Fiscal do CONSAD

## Bruno Barreto Cesarino

Secretaria de Estado da Administração de Tocantins  
Conselho Fiscal do CONSAD

# Associação Brasileira de Entidades Estaduais de Tecnologia da Informação e Comunicação – ABEP-TIC

## José Lutiano Costa da Silva

Diretor-Presidente do Centro de Gestão da Tecnologia da Informação do Amapá – PRODAP/AP  
Presidente Executivo da ABEP-TIC

## Tasso de Macedo Lugon

Diretor-Presidente do Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Espírito Santo – Prodest/ES  
Presidente do Conselho de Associadas da ABEP-TIC

## Antônio Torres da Paz

Diretor-Presidente da Agência de Tecnologia da Informação do Estado do Piauí – ATI/PI  
Vice-Presidente do Conselho de Associadas da ABEP-TIC

## Hudyson Santos Barbosa

Diretor Executivo da Diretoria Executiva de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado de Rondônia - DETIC/RO  
Vice-Presidente de Gestão da ABEP-TIC

## Grupo de Trabalho para a Transformação Digital nos Governos Estaduais e Distrital do CONSAD e ABEP-TIC – GTD.GOV

## Thiago José Tavares Ávila

Superintendente de Produção da Informação e do Conhecimento da SEPLAG/AL  
Coordenador Nacional do GTD.GOV - CONSAD

## Maria Aparecida Santos de Oliveira

Gestora de Processos da Superintendência de Gestão da Informação | SGI | SEFAZ | MS  
Coordenadora do Subgrupo de Governança para a Transformação Digital do GTD.GOV Analista de Tecnologia da Informação - Gestora de Processos

## Danilo Scalet

Analista de TI Consultor da Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná - CELEPAR

## José Lutiano Costa da Silva

Diretor-Presidente do Centro de Gestão da Tecnologia da Informação do Amapá – PRODAP/AP  
Coordenador Nacional do GTD.GOV – ABEP-TIC

## Marcos Daniel Martins Souza

Analista de TI da Empresa Mato-Grossense de Tecnologia da Informação - MTI



Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição 4.0 Internacional.

Brasil - Fevereiro/2021

# PONTOS FOCAIS

## AC

**Adriano Santos Sales** | SEICT – Secretaria de Estado de Indústria, Ciência e Tecnologia

**Márcio Barros de Oliveira** | Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Acre

## AL

**Juliano Araújo Farias** | Instituto de Tecnologia em Informática e Informação do Estado de Alagoas - ITEC

**Thiago José Tavares Ávila** | Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio de Alagoas

## AM

**Helene dos Santos Ferreira** | Processamento de Dados Amazonas S/A - PRODAM

**Fabício Rogerio Cyrino Barbosa** | Secretaria de Estado da Administração e Gestão do Amazonas

## AP

**José Lutiano Costa da Silva** | Centro de Gestão da Tecnologia da Informação - PRODAP

**Diego de Araújo Lima** | Secretaria de Estado da Administração do Amapá

## BA

**Walter Palma** | Companhia de Processamento de Dados da Bahia - PRODEB

**Márcia Maria Sobral Simões** | Secretaria da Administração do Estado da Bahia

## CE

**Karine Gurgel** | Empresa de Tecnologia da Informação do Ceará - ETICE

**Evelise Helena Façanha Braga** | Secretaria do Planejamento e Gestão

## DF

**Francisco Paulo Soares** | Secretaria de Economia do Distrito Federal - Subsecretaria de Tecnologia da Informação e da Comunicação - SUTIC

## ES

**Marcianne Ribeiro Antunes Lima** | Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Espírito Santo - PRODEST

**Marcelo Calmon Dias** | Secretaria de Gestão e Inovação na Gestão do Espírito Santo

## GO

**Luíselena Esmeraldo** | Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Inovação de Goiás

**Vânia de Carvalho Marçal Bareicha** | Secretaria de Administração do Estado de Goiás

## MA

**Leandro da Silva Costa** | Secretaria Adjunta de Tecnologia da Informação - SEATI

## MG

**Kassius Caxito de Vasconcelos** | Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais - PRODEMGE

**Rodrigo Diniz Lara** | Secretaria de Estado do Planejamento e Gestão de Minas Gerais

## MS

**Maria Aparecida Santos de Oliveira** | Secretaria de Administração e Desburocratização do Estado de Mato Grosso do Sul

**Sandro Freire Chacha** | Superintendência de Gestão da Informação | SGI | SEFAZ | MS

## MT

**Clebson Gomes** | Empresa Mato-Grossense de Tecnologia da Informação - MTI

## PA

**Gustavo Bezerra da Costa** | Empresa de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Pará - PRODEPA

## PB

**Christhiny Fernanda Masiero Sanson** | Companhia de Processamento de Dados da Paraíba - CODATA

**Aluisio Bruno Ataíde Lima** | Secretaria de Estado da Administração da Paraíba

## PE

**Romero Wanderley Guimarães** | Agência Estadual de Tecnologia da Informação - ATI

**Adelnei de Lima Cavalcanti Felix** | Secretaria de Estado da Administração

## PR

**Jeferson Pereira da Costa** | Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná - CELEPAR

**Henrique Domakoski** | Casa Civil do Governo do Paraná

## RJ

**Rodrigo Lopes Xavier** | Secretaria de Estado da Casa Civil e Governança do Rio de Janeiro

## RO

**Hudyson Santos Barbosa** | Superintendência Estadual de Tecnologia da Informação e Comunicação

## RS

**Karen Maria Gross Lopes** | Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul - PROCERGS

**Jeferson Padilha** | Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão

## SC

**Raphael Tucunduva Gonçalves** | Centro de Informática e Automação de Santa Catarina

**Felix Fernando da Silva** | Secretaria de Estado da Administração de Santa Catarina

## SE

**José Everton Siqueira Santos** | Empresa Sergipana de Tecnologia da Informação - EMGETIS

## SP

**Rodrigo Mauro de Matos** | Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo - PRODESP

## TO

**Marinaldo Oliveira Santos** | Agência de Tecnologia da Informação - ATI

# SUMÁRIO

# EXECUTIVO



Edimara Mezzomo Luciano – Professora da PUCRS

Guilherme Costa Wiedenhöft – Professor da FURG

Thiago José Tavares Ávila – Coordenador Geral do GTD.GOV pelo CONSAD

José Lutiano Costa da Silva – Coordenador Geral do GTD.GOV pela ABEP-TIC

Luzia Menegotto Frick de Moura – Mestranda da PUCRS

## 1. INTRODUÇÃO

Este documento apresenta os principais resultados da pesquisa Capacidades para a Transformação Digital dos Governos Estaduais e Distrital, 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 por pesquisadores do Grupo de Pesquisas em Governança e Sociedade Digital da PUCRS (d-GOVS/PUCRS) com o apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

O estudo tem como objetivo identificar quais capacidades têm sido aportadas e consolidadas para fazer frente ao processo da Transformação Digital nos Governos Estaduais e Distrital e contribuir 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.

## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa descritiva de corte transversal, possuindo enfoque qualitativo e quantitativo em virtude das técnicas de coleta e análise de dados utilizadas, quais sejam, pesquisa survey, entrevistas e grupo focal.

A pesquisa foi organizada em duas etapas. Na primeira delas, foi realizada um survey online de abrangência nacional. Na segunda etapa, foram realizadas entrevistas, grupos focais e outra survey online.

A pesquisa survey nacional (etapa 1) contou com 3.200 respondentes de 23 Estados e do Distrito Federal, os quais responderam a um questionário online entre agosto e outubro de 2019. Após a purificação dos dados, 1.219 questionários foram considerados válidos para análise (questionário completamente preenchidos e com menos de 25% de respostas nos mesmos itens da escala).

Na etapa 2 foram realizadas entrevistas e grupos focais com os 15 Estados que tiveram acima de 40 respostas válidas, totalizando 155 participantes. As entrevistas foram realizadas com secretários e secretárias de planejamento, gestão ou governança e com os presidentes das entidades estaduais de TIC, ou seus representantes. Os grupos focais foram realizados com servidores em nível estratégico das secretarias de planejamento, gestão ou governança e das entidades estaduais de TIC. A survey online complementar foi realizada com os mesmos respondentes das entrevistas e grupos focais. Assim, os respondentes da pesquisa provêm de diferentes áreas de TI e negócios, áreas envolvidas na pauta de Transformação Digital.

A distribuição dos respondentes está listada na Tabela 1, a seguir.



ESTADO	SURVEY NACIONAL	ENTREVISTAS	GRUPO FOCAL	SURVEY COMPLEMENTAR	TOTAL
AL	82	2	6	5	95
AM	59	3	4	1	67
AP	63	2	6	2	73
BA	70	2	6	4	82
CE	61	3	6	1	71
ES	55	2	7	2	66
GO	58	1	0	0	59
MG	80	2	7	1	90
MS	155	2	5	4	166
PB	41	2	6	6	55
PE	77	2	8	2	89
PR	59	2	5	5	71
RJ	56	2	2	3	63
RS	184	2	6	7	199
TO	60	2	4	3	69
OUTROS ESTADOS	59	0	0	0	59
<b>TOTAL</b>	<b>1219</b>	<b>31</b>	<b>78</b>	<b>46</b>	<b>1374</b>

Tabela 1. Distribuição dos dados coletados  
Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Destaca-se que as características dos respondentes demonstram a qualificação e a experiência desses para o atendimento dos critérios de seleção da amostra: 52% dos respondentes tem mais de 8 anos de experiência no órgão de governo em que atuam atualmente e 48% são especialistas.

Após a coleta de dados, estes foram analisados por meio de estatística descritiva univariada, bivariada, e multivariada, esta última utilizando o Partial Least Squares (SmartPLS), seguindo as recomendações de Sarstedt, Ringle e Hair (2014). Os dados qualitativos foram analisados por meio de análise de conteúdo, e seguido a recomendação de Bardin (2011).

### 3. DIMENSÕES DE 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

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.

Pesquisas anteriores (LUCIANO e WIEDENHÖFT, 2020; LUCIANO et al., 2017) permitiram a identificação de capacidades necessárias para a Transformação Digital. Estas capacidades estão representadas na Figura 1.



Figura 1. Capacidades para a Transformação Digital  
 Fonte: Luciano e Wiedenhöft (2020); Luciano et al., (2017)

As capacidades para a Transformação Digital podem ser assim entendidas:

- ~ **A descentralização do processo de tomada de decisão**, adotando modelos colaborativos e decisões colegiadas, ou decisões descentralizadas com diretrizes de um órgão de governo central, visa reduzir gargalos e a tomada de decisão ad hoc ao mesmo tempo em que amplia as capacidades de toda a organização – a Transformação Digital só ocorre com o engajamento de diferentes níveis hierárquicos;
- ~ **O foco da Transformação Digital como expressão do Governo 3.0**, ou seja, foco na utilização de TICs para resolução de problemas sociais e melhor democracia, foco em pessoas e dados (ao invés de infraestrutura e sistemas), processos bidirecionais de participação, e governo aberto e colaborativo, constituem uma transformação na relação do governo com a sociedade e no entendimento do governo sobre o seu papel;
- ~ O atendimento a **Fatores Críticos de Sucesso** para a Transformação Digital relacionados a entendimento e posicionamento relacionados à Transformação Digital, ao patrocínio da alta gestão, pré-disposição para a mudança, relacionamento entre os órgãos e acessibilidade e inclusão;
- ~ A presença de uma **Cultura Organizacional focada em inovação**, em detrimento de arquétipos de cultura organizacional 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;
- ~ **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, contribuindo para um ambiente favorável. Este tipo de comportamento se torna mais importante em processos menos estruturados, como o são os de Transformação Digital;
- ~ **A Governança de TI** é fundamental para definir a interface entre as áreas de negócio e de TI. Estudos recentes resgatam a importância da Governança de TI no encorajamento do comportamento desejado acerca de recursos de TI. 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);



- **Remoção ou redução de barreiras para Transformação Digital**, em especial barreiras de estrutura (falta de estrutura adequada) e culturais (cultura não preparada para o processo de mudança) e do tipo individual, organizacional (apoio dos gestores insuficiente, planejamento insuficiente, ou de estratégia (falta de compreensão e apoio dos políticos eleitos, submissão exagerada aos objetivos definidos), entre outras (LUCIANO, WIEDENHÖFT e SANTOS, 2018). O enfrentamento dessas barreiras é uma capacidade individual e organizacional a ser aprimorada;
- **Competências individuais**, coletivas (do grupo de trabalho), intraorganizacionais (a organização como um todo, pra além dos setores envolvidos nas iniciativas de Transformação Digital) e interorganizacionais devem ser permanentemente desenvolvidas e avaliadas.

Estas capacidades constituíram os grupos de questões da survey nacional e foram também abordagem nas entrevistas, grupos focais e na survey complementar. Os resultados destas etapas da pesquisa nas dimensões de capacidades para a Transformação Digital são discutidos a seguir.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Capacidades para Transformação Digital

A Tomada de Decisão sobre TIC é uma das capacidades necessárias para a Transformação Digital em virtude de todas as decisões que precisam ser tomadas durante o processo de tomada de decisão sobre as iniciativas de TD, na implantação da iniciativa e durante a operação. As Figuras 2 e 3 apresentam os estilos de tomada de decisão em geral (Figura 2) e sobre a alocação de recursos financeiros (Figura 3).



Figura 2. Tomada de Decisão sobre TIC para a Transformação Digital  
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

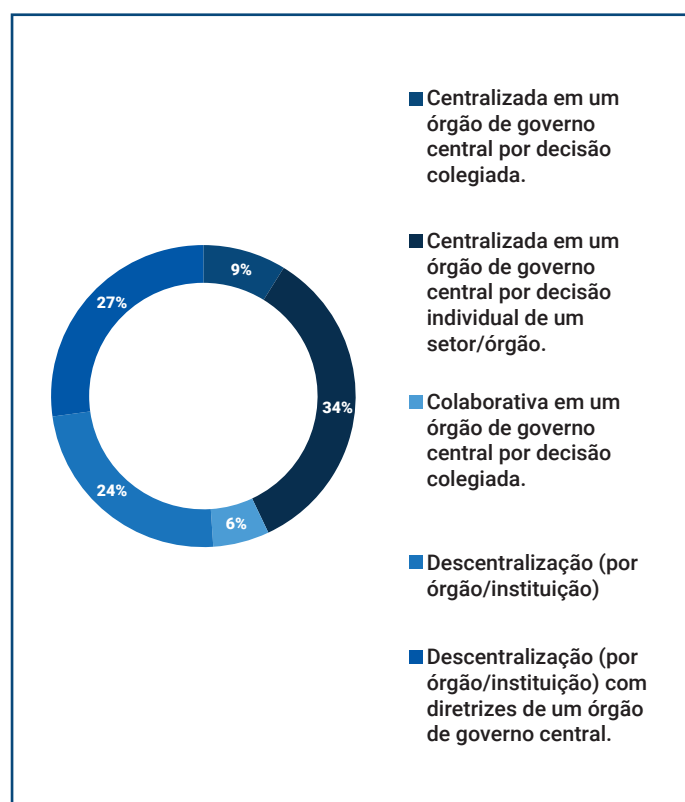


Figura 3. Distribuição de recursos para a Transformação Digital  
Fonte: Dados da pesquisa (2019)





Os dados mostram que tanto a distribuição de recursos quanto a tomada de decisão em relação a iniciativas de Transformação Digital operam majoritariamente no modelo de decisão centralizada em um órgão de governo central por decisão individual de um órgão/setor, seguido pelo modelo de decisão centralizada (por órgão/instituição) com diretrizes de um órgão de governo central e pelo modelo de decisão.

Processos de Transformação Digital que não descentralizam a tomada de decisão acabam por mudar o gargalo de posição no processo ou até por gerar novos gargalos. Na mesma linha, as decisões sobre a distribuição de recursos financeiros idealmente, devem ser mais descentralizadas para dar mais agilidade ao processo, bem como desestimular a permanência de estruturas de governança do tipo monarquia.

Nenhum estado apresentou o arranjo colaborativo em um órgão de governo central por decisão colegiada, que é adequado para a pauta de Transformação Digital, e para atender boas práticas de governança pública. Os estados do Espírito Santo, Minas Gerais e Pernambuco apresentaram o arranjo de tomada de decisão descentralizada com diretrizes de um órgão de governo central, sendo que o Espírito Santo e Pernambuco apresentaram este arranjo para os dois tipos de decisão. Este arranjo também se apresenta adequado para a pauta de transformação digital.

Os estados de Alagoas, Paraíba, Pernambuco e Paraná apresentaram arranjos de tomada de decisão sobre iniciativas de forma descentralizada, o que é adequado para evitar gargalos nas decisões sobre Transformação Digital. Os estados Alagoas, Amapá, Espírito Santo, Minas Gerais, Paraíba, Pernambuco, Paraná e Rio de Janeiro apresentaram arranjos de tomada de decisão descentralizados em decisões sobre investimentos. Apesar de arranjos descentralizados serem recomendados, junto aos arranjos colaborativos, eles precisam contar com diretrizes de um governo central, sob risco de tenderem ao arquétipo de anarquia. Os demais Estados (Amazonas, Bahia, Ceará, Goiás, Mato Grosso do Sul, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Tocantins) apresentaram arranjos centralizados de tomada de decisão.

Os dados indicam que as capacidades de tomada de decisão de forma descentralizada e coordenada ainda precisam ser melhoradas na maioria dos estados. Por exemplo, não há como descentralizar as decisões se grupos de servidores públicos de diferentes níveis hierárquicos não estiverem preparados para isso.

## 4.2 Foco da Transformação Digital

A pesquisa identificou um foco ainda pautado em Governo 1.0, no qual o objetivo principal é a oferta de serviços melhores aos cidadãos e eficiência interna do governo, conforme é apresentado na Figura 4.

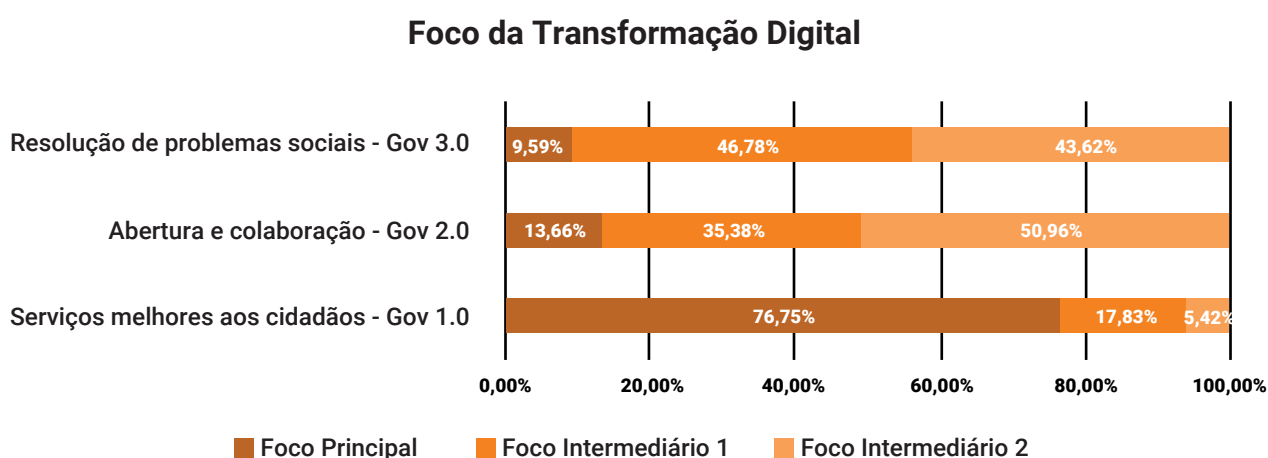


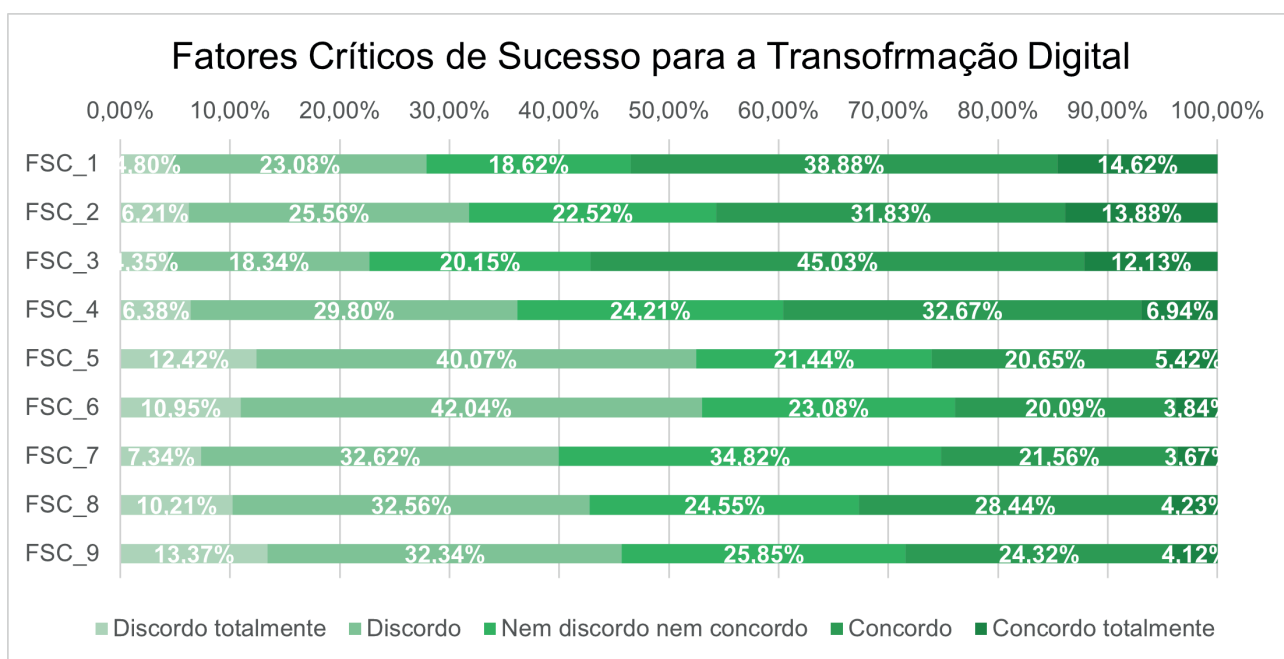
Figura 4. Objetivo do uso de TICs na organização  
Fonte: Dados da pesquisa (2019)



Apesar de serviços (digitais) aos cidadãos serem extremamente importantes, eles representam um estágio inicial para a abertura e colaboração, chegando ao uso de TICs para a resolução de problemas sociais. Todos os estados, com exceção do estado de Minas Gerais, apresentaram características relacionadas ao Governo 1.0 e algumas características de Governo 2.0, embora ainda timidamente. Minas Gerais apresentou evidências iniciais de Governo 3.0, ainda que de modo preliminar.

### 4.3 Fatores Críticos de Sucesso para a Transformação Digital

Visando aproveitar as oportunidades geradas pela TD e ao mesmo tempo evitar ou minimizar a ocorrência de consequências não-intencionais da TD, alguns Fatores Críticos de Sucesso (FCS) devem ser observados. A observância destes fatores críticos de sucesso pode contribuir significativamente para a efetividade das iniciativas de Transformação Digital. A seguir (Figura 5) são apresentados os resultados da avaliação da observância dos FCS na percepção dos respondentes.



Legenda: FCS\_1: A organização tem entendimento sobre o que é Transformação Digital; FCS\_2: Existe participação e patrocínio efetivos da alta gestão para a iniciativa de TD; FCS\_3: Existe, na organização, pré-disposição para a mudança; FCS\_4: A cultura organizacional aspira e suporta o processo de mudanças necessária para a TD; FCS\_5: A infraestrutura de TIC está pronta para suportar a TD; FCS\_6: O relacionamento entre os órgãos é suficiente para permitir a TD; FCS\_7: A legislação existente é suficiente para apoiar a TD; FCS\_8: A discussão sobre acessibilidade na TD é presente; FCS\_9: Os caminhos a tomar com os cidadãos que não tem acesso a dispositivos de TICs tem sido discutidos

Figura 5. Fatores Críticos de Sucesso para a Transformação Digital  
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Os valores indicam o quanto os respondentes concordam que as organizações públicas dos estados e do distrito federado atendem a estes FCS. Valores entre 3,5 e 5,0 são considerados bons, 2,5 e 3,49 são considerados baixos e abaixo de 2,5 é considerado insatisfatório. Ao analisar o atendimento dos FCS por grupos, é possível identificar que os FCS Comportamentais/Culturais representam 49% da concordância dos respondentes, indicando que há uma predisposição dos servidores para a Transformação Digital. Contudo, é necessário transpor obstáculos relacionados à infraestrutura 26%, questões políticas 34% e de inclusão e acessibilidade 31%.

Em geral, os FCS 6, 7, 8 e 9 tiveram as menores concordâncias. O comportamento de respostas entre os estados foi bastante similar, tendo o RS um número ligeiramente superior de concordância em todos os FCS.

## 4.4 Barreiras para a Transformação Digital

No que tange às Barreiras para a Transformação Digital, o estudo revelou que as principais barreiras estão relacionadas à estratégia e cultura do governo, conforme a Figura 6.

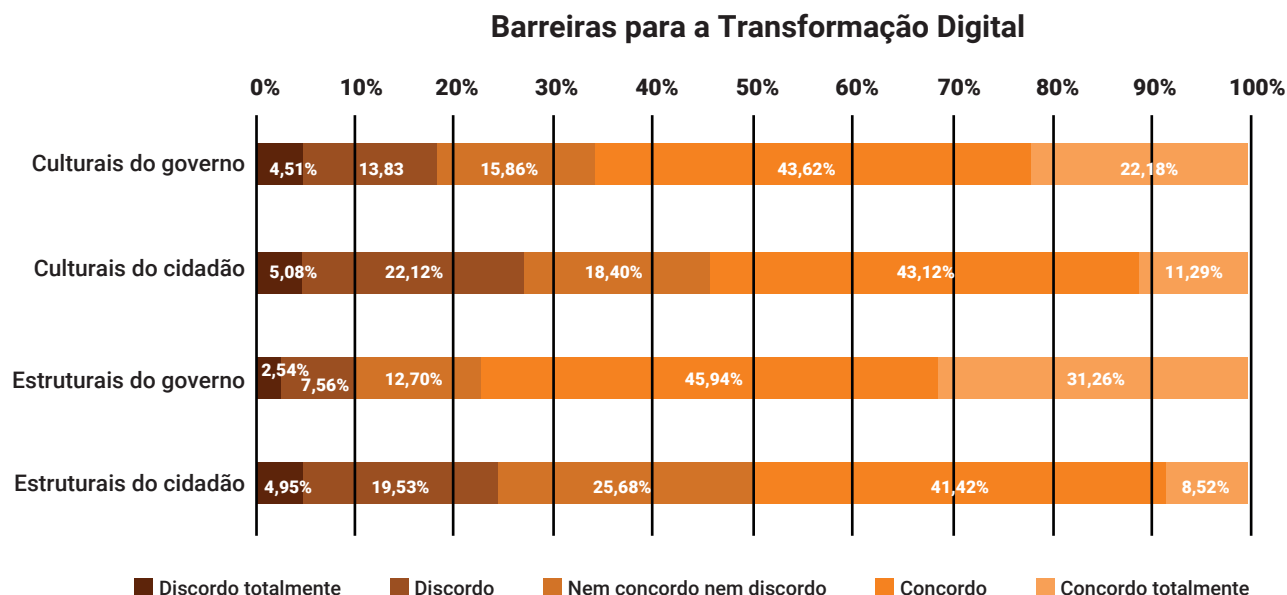


Figura 6. Barreiras para a Transformação Digital  
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Identificando os maiores percentuais em relação às barreiras para a Transformação Digital, têm-se o seguinte resultado, respectivamente:

- a) Alagoas, Amapá, Ceará, Goiás, Paraíba, Paraná, Rio Grande do Sul e Tocantins apresentaram barreiras mais significativas do tipo organizacional e estruturais do governo;
- b) Amazonas, Bahia, Pernambuco e Rio de Janeiro, barreiras estratégicas e estruturais por parte do governo;
- c) Espírito Santo apresentou barreiras organizacionais e culturais de governo;
- d) Mato Grosso do Sul e Minas Gerais, barreiras estratégicas e culturais de governo;

Neste sentido, é importante ressaltar que a Transformação Digital é, antes de tudo, um processo de mudança, de novas estratégias apoiadas pelo uso de tecnologias digitais. Envolve todas as mudanças internas na organização (de processos, de estruturas de gestão e governança, de posicionamento das pessoas) que torne possível uma mudança genuína na forma como a organização se relaciona com os seus clientes, consumidores, fornecedores, governo e demais *stakeholders*, ou com os cidadãos, no caso de organizações públicas

## 4.5. Cultura e Comportamento Organizacional

Em termos práticos, a cultura é expressa pela maneira como a organização faz suas atividades, pelo modo como ela trata seus clientes e funcionários, pela forma como são decididas e conduzidas as iniciativas, pelo grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades e pelo nível de lealdade expresso por seus funcionários com relação à empresa (SMIRCICH, 1983). A cultura organizacional, portanto, traz influência em diversos aspectos organizacionais, sendo um elemento a ser considerado na formação e direcionador dos processos organizacionais.



Cameron e Quinn (1999), desenvolveram uma estrutura teórica visando ao diagnóstico e à mudança da cultura organizacional, cuja base se encontra no que denominam de Valores Concorrentes (Competing Values Framework), partindo de 39 indicadores de efetividade organizacional na etapa inicial de sua construção, a análise estatística dos dados permitiu identificar duas grandes dimensões bipolares e quatro clusters. Os tipos ou perfis de cultura, segundo Cameron e Quinn (1999) identificam os elementos mais relevantes dos pressupostos básicos, estilos e valores dominantes de uma organização, sendo descritos da seguinte forma:

- ~ **Hierarquia:** tipo de cultura com foco interno à organização, com ambiente de trabalho formal e estruturado, com diversos níveis hierárquicos, preocupada em longo prazo com a estabilidade, previsibilidade e eficiência. Os procedimentos, regras, tarefas e funções em geral são relativamente estáveis, integrados. As lideranças têm o papel de coordenação, monitoramento e organização;
- ~ **Clã:** este tipo de cultura apresenta características de maior flexibilidade. O foco, assim como na hierarquia, é interno. Neste tipo de cultura é pressuposto que a melhor forma de se obterem resultados é por meio de equipes de trabalho. Os clientes são vistos como parceiros, a organização preocupa-se com o desenvolvimento de um ambiente de trabalho humano, e a tarefa da liderança é a facilitação à participação, comprometimento e lealdade;
- ~ **Mercado:** organizações que apresentam este tipo de cultura possuem orientação externa, e estão preocupadas com o mercado competitivo. O foco encontra-se nos resultados e na produtividade. De acordo com este perfil, o ambiente externo não é visto como benigno, mas hostil e com consumidores exigentes. As lideranças encontram-se voltadas para a consecução de objetivos, traduzidos em lucros;
- ~ **Adhocracia ou inovação:** tipo de cultura onde há flexibilidade e foco externo, dinamismo, empreendedorismo e criatividade, voltada à produção de produtos e serviços inovadores. O pioneirismo é valorizado enquanto a liderança é visionária e orientada ao risco.

A Figura 7 demonstra que a cultura atual, no conjunto dos estados analisados, é hierárquica, com busca uma cultura organizacional mais colaborativa e criativa, e menos burocrática (adhocracia/inovação). A cultura de mercado atual e desejada estão bem próximas. Sendo assim, o trabalho dessa transição deve focar em pontos de inovação e facilitação de processos de Transformação Digital, o que é mais difícil no setor público justamente pelo modelo mais burocrático inerente ao sistema.

Ao se analisar a cultura organizacional em suas principais descrições, pode-se perceber que a cultura hierárquica permeia praticamente todos os pontos: características dominantes, liderança organizacional, gestão dos funcionários, ênfase estratégica e critérios de sucesso. A única que apresenta uma cultura diferente é a coesão organizacional, que tem como característica uma cultura de clã, pautada no desenvolvimento humano, principalmente (Figura 8). A cultura de inovação apresenta os escores mais baixos em 4 de 6 dimensões - nas dimensões ênfase estratégica e critérios de sucesso é a segunda menos presente, logo após de cultura de clã.



Figura 7. Transição de Cultura Organizacional para TD  
Fonte: Dados da pesquisa (2020)

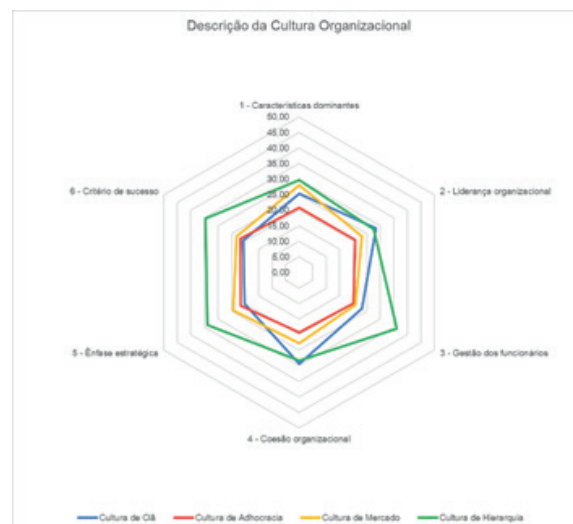


Figura 8. Descrição da Cultura Organizacional  
Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Processos de Transformação Digital não encontram solo fértil em organizações com cultura organizacional hierárquica, já que os valores deste tipo de cultura são opostos à cultura de inovação, alinhada a pautas de transformação. Tampouco culturas de clã colaboram para a Transformação Digital, já que a preservação do grupo é o valor mais importante. Já as culturas de mercado são incompatíveis com a gestão pública, em virtude dos valores, princípios e finalidade serem bastante diferentes. A cultura de inovação, orientada externamente e focada na criatividade, flexibilidade, adaptabilidade e abertura à mudança, é a tipologia de cultura mais alinhada à pauta da Transformação Digital. Apesar de todos os estados terem manifestado o desejo de migrar para uma cultura de inovação, todos os estados apresentaram concentração na tipologia de cultura hierárquica.

Em relação ao Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO), a Figura 9 indica valores abaixo do esperado nas dimensões de Conscienciosidade e Relacionamento Interpessoal. O CCO descreve o compromisso voluntário de uma pessoa para uma organização, com atitudes que não fazem necessariamente parte da descrição de atividades desta pessoa (REGO e CUNHA, 2010), representando o chamado comportamento extra-papel. É caracterizado pela existência de ações de proteção dos empregados, que visam salvaguardar uma organização e tudo o que pertence a ela, contribuindo para um ambiente favorável, conforme o exposto na Tabela 2.

DIMENSÃO DE CCO	DESCRIÇÃO
<b>Harmonia interpessoal</b>	Dimensão relacionada com a harmonia interpessoal, participação, espírito de equipe, camaradagem e partilha de conhecimentos e experiência
<b>Conscienciosidade</b>	Dimensão que reflete comportamentos de obediência, conscienciosidade e proteção dos recursos da organização
<b>Espírito de iniciativa</b>	Dimensão reveladora de espírito de iniciativa, disponibilidade para resolver problemas e de encontrar soluções alternativas para eles, espontaneidade para fazer sugestões construtivas de melhoria.
<b>Identificação com a Organização</b>	Dimensão que denota que o indivíduo realiza esforços extras e busca defender a imagem da organização com atitudes que exaltam os aspectos positivos da organização frente a pessoas de fora da organização

Tabela 2 - Dimensões de CCO  
Fonte: Rego (2002)



É importante compreender que o CCO não é um comportamento inadequado ou impróprio, mas sim um comportamento necessário para desenvolver as atividades. A título de exemplo, em uma situação em que regras, processos ou políticas entrem em conflito umas com as outras, é preciso que o colaborador adote um comportamento extra-papel e decida como resolver a situação para que o processo vá adiante e para que a organização possa prestar seus serviços. Naturalmente, há comportamentos extra papel que podem ser feitos com outras intenções, não associadas à preservação da organização, mas estes não são considerados focos da CCO. Devido a esta característica extra-papel, um alto CCO é importante para que as pessoas encaminhem as melhores decisões nas pautas de Transformação Digital, em especial em organizações com estruturas de governança menos maduras e tomada de decisão mais centralizada.

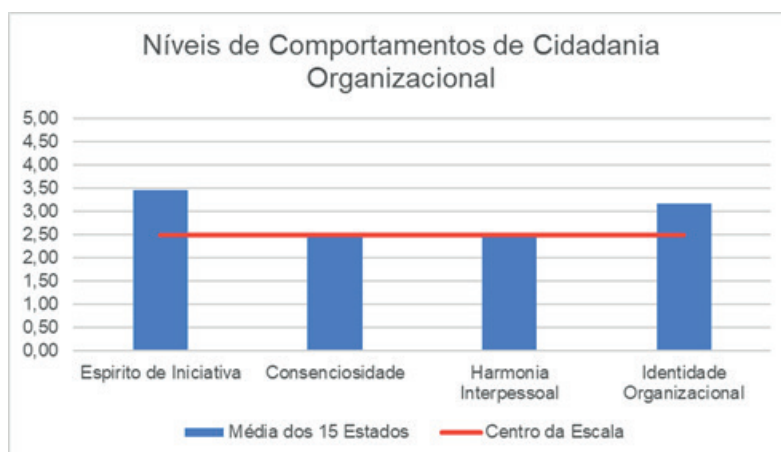


Figura 9. Níveis de Comportamentos de Cidadania Organizacional  
Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Pode-se perceber que há coerência com os resultados obtidos a partir da pesquisa mais ampla realizada em 2019. A Figura 9 apresenta a média dos 15 estados em relação ao centro da escala de cidadania organizacional.

Como resultado, encontrou-se que o nível de comportamento médio de cidadania organizacional é de apenas 58,42%. Assim, nenhum dos estados pesquisados apresentou níveis significativos de CCO em nenhuma das quatro variáveis analisadas. Este aspecto é um pouco preocupante, já que valores de CCO como a conscienciosidade, que fundamental em servidores públicos, também o é em processos menos estruturados como o de Transformação Digital.

#### 4.6. Estrutura e Desempenho da Governança de TI

Para avaliar o desempenho da Governança de TIC, os respondentes primeiro identificam a importância relativa dos resultados da governança de quatro fatores em sua organização, e depois classificam a influência em medidas de sucesso para cada fator. Os quatro fatores avaliados em cada uma das perguntas são: (i) Uso da TIC com boa relação de custo/benefício; (ii) Uso eficaz da TIC para o crescimento; (iii) Uso eficaz da TIC para a utilização de ativos; e (iv) Uso eficaz da TIC para a flexibilidade dos negócios. A questão (1) avalia a importância de resultados específicos e a questão (2) avalia em que medida a governança de TIC contribuiu para atingir esses resultados na organização. Como nem todas as organizações atribuem a mesma importância aos resultados, as respostas da primeira questão servem para atribuir peso às respostas da segunda. O Cálculo de Desempenho da Governança de TI foi baseado em Weill e Ross (2006, p. 274), a seguir é mostrado resultado desta avaliação, conforme os dados da pesquisa.

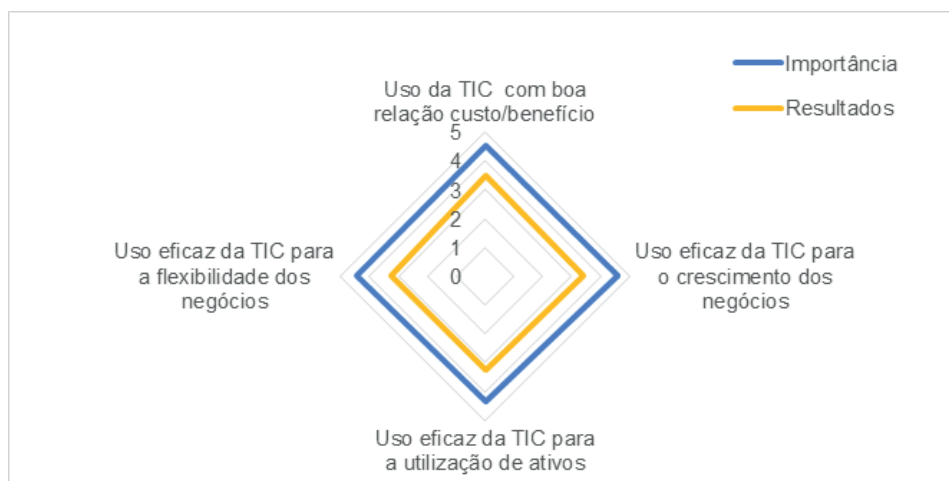


Figura 10. Relação entre importância e resultados dos fatores de Desempenho da GTI  
Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

A Figura 10 apresenta quatro fatores. A pontuação máxima para o conjunto de respostas é 100 e a mínima é 20. Em pesquisas realizadas, a média de 256 empresas foi 69, com terço superior de empresas pontuando acima de 74 (WEILL e ROSS, 2006). O resultado geral da avaliação para os estados/DF ficou em 66,9 (57,16 na percepção dos entrevistados e participantes dos grupos focais), considerado baixo por estar inferior à média apontada pelo estudo realizado há 15 anos, demonstrando que ainda há um longo caminho a percorrer para que Governança de TI contribua para as estratégias de Transformação Digital.

O baixo desempenho da Governança de TI pode ser atribuído à baixa maturidade de seus mecanismos, conforme é demonstrado na Figura 11, que apresenta em azul o grau de importância (em que 1 sem importância e 5 totalmente importante) de um mecanismo de GTI (MGTI), na percepção dos respondentes, para o sucesso das estratégias de TD. A linha em laranja representa o nível de maturidade dos mecanismos.

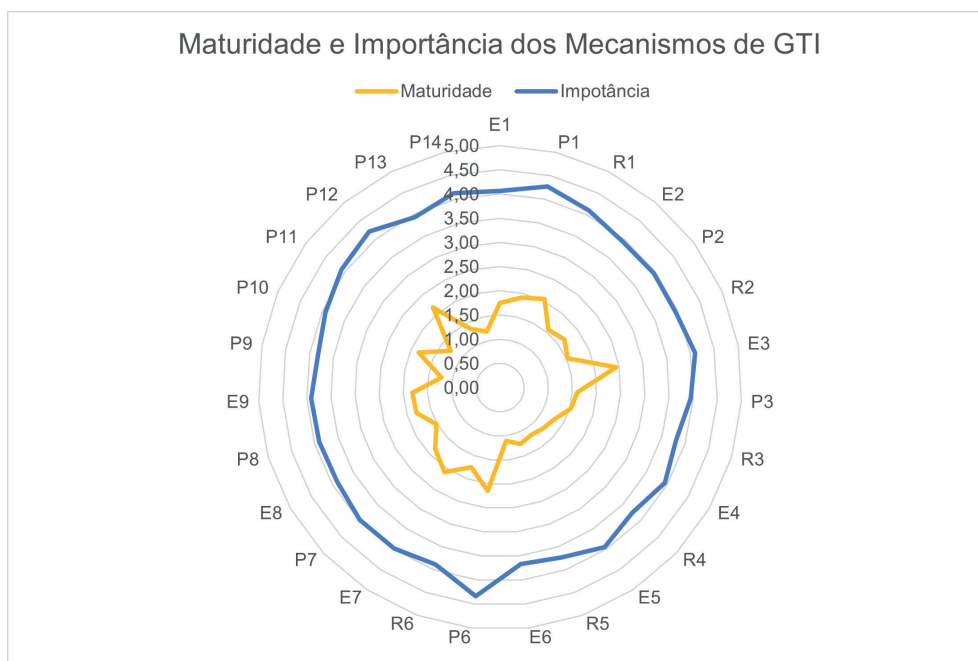


Figura 11. Relação entre Importância e Maturidade dos Mecanismos de Governança de TIC  
Fonte: Dados da pesquisa (2019)



O resultado geral demonstrou que, para os mecanismos aplicáveis ao contexto dos respondentes, 29% encontram-se em estado Inicial de maturidade, outros 15% Repetível, 18% Definido, 09% Gerenciado e Medidos e 05% Otimizado. Esses valores indicam que apesar de serem considerados por 82% dos respondentes como muito ou extremamente importantes os mecanismos de GTI ainda se encontram em um nível de maturidade inadequado para o atendimento das estratégias de Transformação Digital, conforme a escala de maturidade abaixo:

### **Nível 1**

Inicial. Um GTI realizado satisfaz todos os objetivos específicos do MGTI e produz algum trabalho específico da GTI.

### **Nível 2**

Repetível. Um MGTI de capacidade nível 2 é um MGTI realizado (nível 1) que também é planejado e executado de acordo com políticas pré-definidas.

### **Nível 3**

Definido. Um MGTI definido é um MGTI gerenciado e ajustado para o conjunto padrão de processos da organização de acordo com suas políticas de conduta. Esse conjunto é estabelecido e melhorado com o tempo e descreve os elementos fundamentais MGTI que são esperados nos MGTI definidos.

Gerenciado e medido. Um MGTI neste nível é definido e controlado com a ajuda de técnicas quantitativas e estatísticas. A qualidade e o desempenho do MGTI são compreendidos em termos estatísticos e são geridos durante sua vida. Objetivos quantitativos para qualidade e desempenho de MGTI são estabelecidos e usados como critério.

### **Nível 5**

Otimizado. Um MGTI em otimização é gerenciado quantitativamente, alterado e adaptado para atender aos objetivos de negócio atuais e projetados. Tal MGTI enfatiza a melhoria contínua através de aprimoramentos tecnológicos inovadores e incrementais, selecionados com base em uma compreensão quantitativa de sua contribuição.

## **5. PANORAMA DAS CAPACIDADES PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

A partir das duas etapas de coleta de dados, um escore de capacidade dos estados foi gerado. Esse escore representa as capacidades consolidadas de cada estado para fazer frente às dimensões de Transformação Digital discutidas no item 3.

Inicialmente, a soma das médias das questões em cada uma das dimensões foi considerada, gerando uma pontuação para cada estado (pontuação 1). Posteriormente, uma pontuação foi atribuída com base na coleta complementar de dados (pontuação 2), qual seja, entrevistas, grupos focais e, também, a survey complementar identificando elementos de cultura nacional e comportamento de cidadania organizacional. A pontuação 1 teve peso 7,0 e a pontuação 2 peso 3. Com base nisso, um escore com nota mínima 1 e máxima 100 foi gerado. Grupos de escores foram criados com o suporte da técnica estatística de percentis para os 14 estados com dados em todas as etapas de coleta de dados. A Figura 12 sumariza os intervalos de escore, a denominação do escore e a representação das capacidades.



Grupo	Intervalo de escores	Denominação	Representação
1	64 a 100	Transformação Digital como cultura	Conjunto <b>consolidado</b> de capacidades para a Transformação Digital
2	59 a 64	Transformação Digital como prática	Conjunto de capacidades para a Transformação Digital <b>em consolidação</b>
3	55 a 58	Transformação Digital como estratégia	Conjunto de capacidades para a Transformação Digital <b>em ascensão</b>
4	43 a 54	Transformação Digital como tática	Conjunto <b>intermediário</b> de capacidades para a Transformação Digital
5	38 e 42	Transformação Digital como meta	Conjunto <b>essencial</b> de capacidades para a Transformação Digital
6	1 a 38	Transformação Digital como plano	Conjunto <b>introdutório</b> de capacidades para a Transformação Digital.

Figura 12. Grupos de Capacidades para a Transformação Digital  
Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A partir destas definições, os estados ficaram distribuídos em cada grupo conforme a Figura 13.

Grupo	Denominação	Estados
1	Transformação Digital como cultura	Nenhum estado
2	Transformação Digital como prática	Alagoas, Bahia, Minas Gerais, Rio Grande do Sul
3	Transformação Digital como estratégia	Ceará, Espírito Santo, Paraná, Pernambuco
4	Transformação Digital como tática	Amapá, Mato Grosso do Sul, Paraíba
5	Transformação Digital como meta	Amazonas, Rio de Janeiro e Tocantins
6	Transformação Digital como plano	Nenhum estado

Figura 13. Estados por grupo de Capacidades para a Transformação Digital

\* Listados em ordem alfabética dentro de cada grupo.

\*\* O estado de Goiás não aparece nesta lista, pois não foram obtidos dados referentes ao Grupo Focal e survey complementar, necessários para o cálculo do escore Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Estes grupos representam níveis de prontidão dos diferentes estados que participaram da pesquisa para fazer frente à Transformação Digital. Um conjunto de iniciativas por grupo é feita no item a seguir.

## 6. 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 em sua dimensão de harmonia interpessoal, no qual os estados estão abaixo da média nacional, e o 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.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa permitiu identificar as capacidades de governos estaduais brasileiros para a Transformação Digital. Assim, o objetivo da pesquisa foi atingindo, fornecendo a cada um dos 15 estados que participou da pesquisa um relevante conjunto de dados para apoiar a revisão e redefinição de estratégias de Transformação Digital.

O valor dos resultados desta pesquisa está diretamente relacionado à importância das estratégias para a Transformação Digital. Novas tecnologias, cada uma a seu tempo, exercem uma influência grande na tomada de decisão sobre iniciativas e projetos cuja ideia ou problema a ser resolvido tangencia a adoção de tecnologias. No entanto, por vezes a tomada de decisão considerar mais as tecnologias do que os seus benefícios tangíveis. Soluções tecnicistas tendem a custar mais caro e não atingir os objetivos.



É necessário tratar as tecnologias como elas são: como meio, e não como a solução em si. Os resultados desta pesquisa contribuem para trazer à tona alguns elementos sine qua non para que a Transformação Digital aconteça. É preciso, portanto, manter o foco no potencial valor público gerado em cada iniciativa.

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 toda organização para que seja possível gerar valor público para todos os stakeholders.

As grandes assimetrias econômicas no Brasil se manifestam também na posse, acesso e na habilidade de utilizar dispositivos de TIC, aplicativos e sistemas. Mais da metade da população brasileira não tem acesso à dispositivos de TIC. Mais de 40% dos que tem acesso à internet utilizam para isso a telefonia celular 3G e 4G – que, nos preços vigentes no Brasil, é a mais cara do mundo. É preciso considerar este ponto nas estratégias de Transformação Digital nas organizações públicas, sob risco de acentuar a já significativa exclusão.

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.

# AGRADECIMENTOS

## **Registramos nossos agradecimentos:**

Agradecimento especial ao Sr. Alexandre Rovinski Almoarqueg, então Coordenador do Laboratório de Inovação da Secretaria de Planejamento e Gestão do Rio Grande do Sul, pela sua atuação como Coordenador de Governança para a Transformação Digital do GTD.GOV e de sua relevante contribuição para a formulação e operacionalização desta pesquisa.

Aos Secretários de Estado de Administração ou Gestão (afiliadas do CONSAD) e os Presidentes das Entidades Estaduais de TIC (afiliadas da ABEP-TIC) pelo relevante apoio ao desenvolvimento desta pesquisa.

Aos pontos focais e especialistas do GTD.GOV, pelo relevante trabalho de articulação para a obtenção e convalidação dos dados.

A todos os servidores públicos que dedicaram seu tempo e conhecimento para responder à pesquisa.

Ao CONSAD, à ABEP-TIC e ao BID pelo apoio institucional e instrumental para a realização desta pesquisa.

# 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>.

BARDIN, L. (2011). Análise de conteúdo. SP: Edições 70.

CAMERON, K.; QUINN, R. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture. San Francisco: Jossey-Bass.

CHARALABIDIS, Y., LOUKIS, E., ALEXOPOULOS, C., & LACHANA, Z. (2019). The Three Generations of Electronic Government: From Service Provision to Open Data and to Policy Analytics. In International Conference on Electronic Government (pp. 3-17).

Estratégia Brasileira de Transformação Digital (2018).

HECKERT, Cristiano Rocha; AGUIAR, EL de. Governança Digital na Administração Pública Federal: Uma Abordagem Estratégica Para Tornar o Governo Digital mais Efetivo e Colaborativo à Ótica Da Sociedade. In: Congresso de Gestão Pública-Consad. 2016. p. 18.

JANSSEN, Luis A., LUCIANO, Edimara M (2013). The Influence of Organizational Culture on IT Governance: Perception of a Group of IT Managers from Latin American Companies. HICSS Conference, USA.

KLEIN, Rodrigo; KLEIN, Deisy C. B. ; LUCIANO, Edimara M. Identificação de mecanismos para a ampliação da transparência em portais de dados abertos: uma análise no contexto brasileiro. CADERNOS EBAPE.BR (FGV), v. 16, p. 692-715, 2018.

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.; WIEDENHOFT, 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; 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.; 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.; 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. 1ed.London: Springer, 2017, v. 38, p. 1-286.

MERGEL, I. et al. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. Government Information Quarterly. (2019).

OSBORNE, Stephen P (2006). The new public governance? USA: Routledge.

PRESKILL, Hallie; BOYLE, Shanelle. A multidisciplinary model of evaluation capacity building. American Journal of Evaluation, v. 29, n. 4, p. 443-459, 2008.



SAMBAMURTHY, V., & ZMUD, R. (1999). Arrangements for Information Technology Governance: A Theory of Multiple Contingencies. *Management Information Systems Quarterly*, 23(2), 261–290.

SARSTEDT, M., RINGLE, C. M., & HAIR, J. F. (2014). PLS-SEM: Looking Back and Moving Forward. *Long Range Planning*.

SMIRCICH, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 339-358.

WEILL, P., & ROSS, J. W. (2006). *How Top Performers Manage IT Decisions Rights for Superior Results*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

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.



Apoio:



**Associação Brasileira de Entidades Estaduais de Tecnologia da Informação e Comunicação - ABEP-TIC**

SHN, Quadra 1, Bloco A Conjunto A, sala 218 Edifício Le  
Quartier Hotel & Bureau CEP 70701-010 - Brasília /DF  
[www.abep-tic.org.br](http://www.abep-tic.org.br)

**Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração - CONSAD**

SRTVS quadra 701, Edifício Embassy Tower, bloco K, salas  
527/528- Brasília / DF  
[www.consad.org.br](http://www.consad.org.br)