

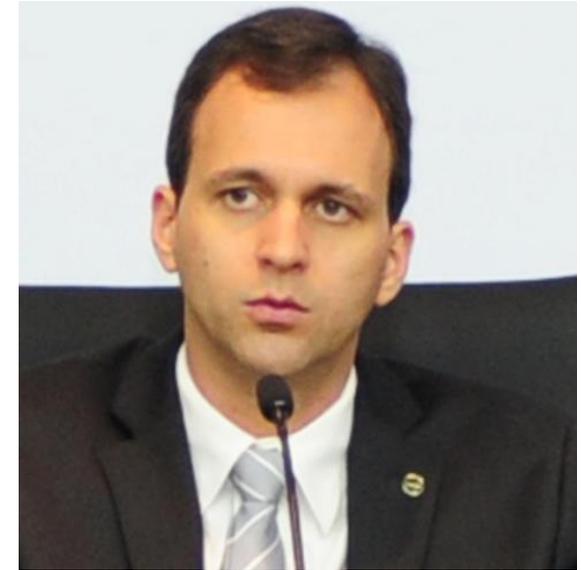
# Desafios da Implantação da Estratégia de Governança Digital

**Cristiano Rocha Heckert**

**Enap, 21 de junho de 2017**

# Cristiano Rocha Heckert

- Engenheiro de Produção USP (Doutorado)
- EPPGG – Ministério do Planejamento (1º lugar, concurso 2005)
- Secretário de Modernização e Gestão Estratégica no MPF (atual)
- Secretário de Logística e Tecnologia da Informação no MPOG (2015-2016)
- Secretário de Gestão Estratégica CNMP (2012-2015)
- Professor na ENAP, ESMPU, FGV e IBGP



# Esta apresentação está disponível:

- Acesse [www.sollicita.com.br](http://www.sollicita.com.br)
- Desça até “Mural do Professor” e clique em “Visualizar publicações”

Seguro | <https://www.sollicita.com.br/Home?ReturnUrl=%2f>

**Mural do Professor**    (+) PUBLICAÇÕES RECENTES    Livros Digitais    (+) MAIS LIVROS

**Cristiano Heckert**  
Graduado, Mestre e Doutor em Engenharia de Produção pela USP, servidor público federal da carreira d ...  
**Visualizar Publicações**

**Rogério Corrêa**  
Advogado, Diretor Técnico e Consultor Jurídico da Consultoria Negócios Públicos, Pós-graduado em Dir ...  
**Visualizar Publicações**

**Victor Amorim**  
Mestre em Direito Constitucional (IDP). Professor dos cursos de pós-graduação do ILB e IDP. Pregoeiro ...  
**Visualizar Publicações**

**Licitações e Contratos: Cases e orientações objetivas**  
R\$ 34,90 **COMPRE AGORA**

**Contratações de TI: O Jogo**  
R\$ 44,90 **COMPRE AGORA**

- Clique em “Gostei”

# Conteúdo

1. Como é feita a política pública?
2. Para quem é feita a política pública?
3. Quem é o cidadão de hoje?
4. Como o Estado (ainda) atua?
5. Como superar o atual *gap* cidadão X Estado?
6. De que ferramentas dispomos?
7. Como podemos avançar?



# 1. Como é feita a política pública?

## ETAPAS DA POLÍTICA PÚBLICA

**FORMAÇÃO DA AGENDA**  
*Como chega a hora de uma idéia?*  
(Kingdon)



**INPUTS** (EMPRESÁRIOS; TRABALHADORES;  
ECOLOGISTAS; DIREITOS HUMANOS;  
ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS ETC.),  
**WITHINPUTS** (POLÍTICOS E BUROCRATAS)



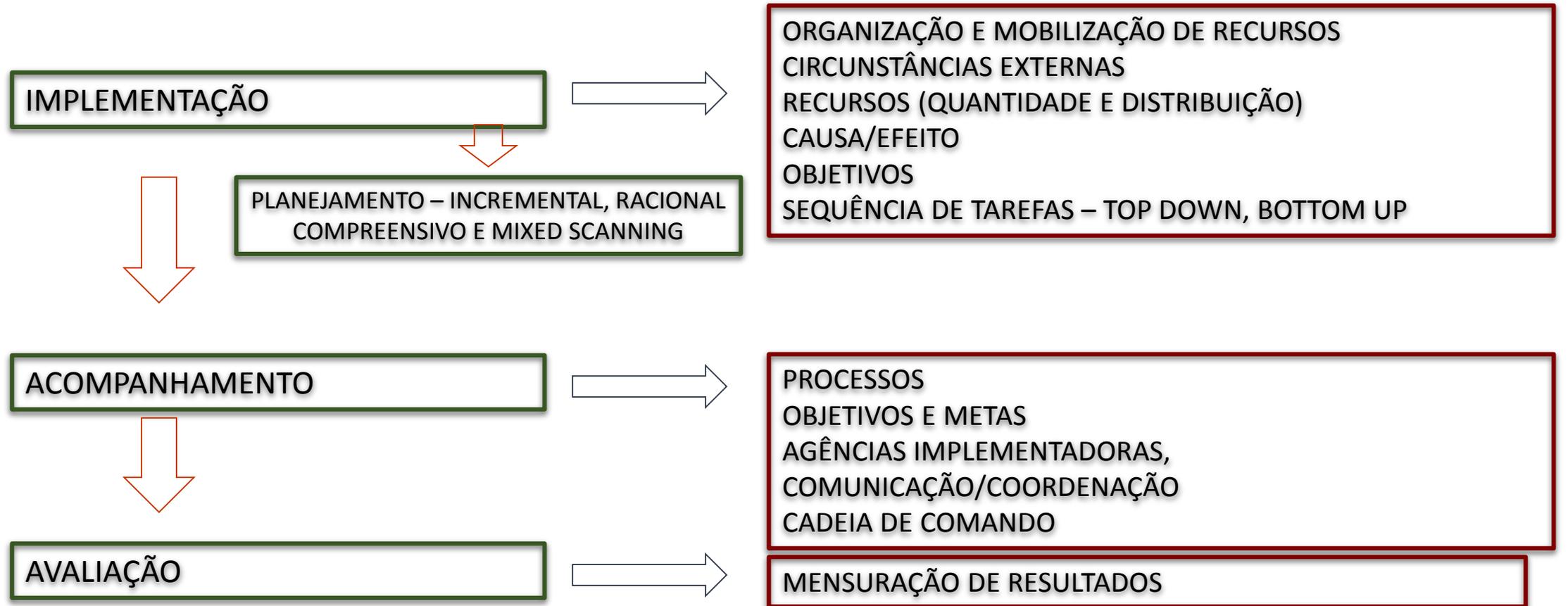
**FORMULAÇÃO**



**SELEÇÃO E ANÁLISE DAS ALTERNATIVAS -**  
POLÍTICAS, TÉCNICAS, JURÍDICAS/LEGAIS,  
ADMINISTRATIVAS E FINANCEIRAS

# 1. Como é feita a política pública?

## ETAPAS DA POLÍTICA PÚBLICA



## 2. Para quem é feita a política pública?

### Conceito de Governança:

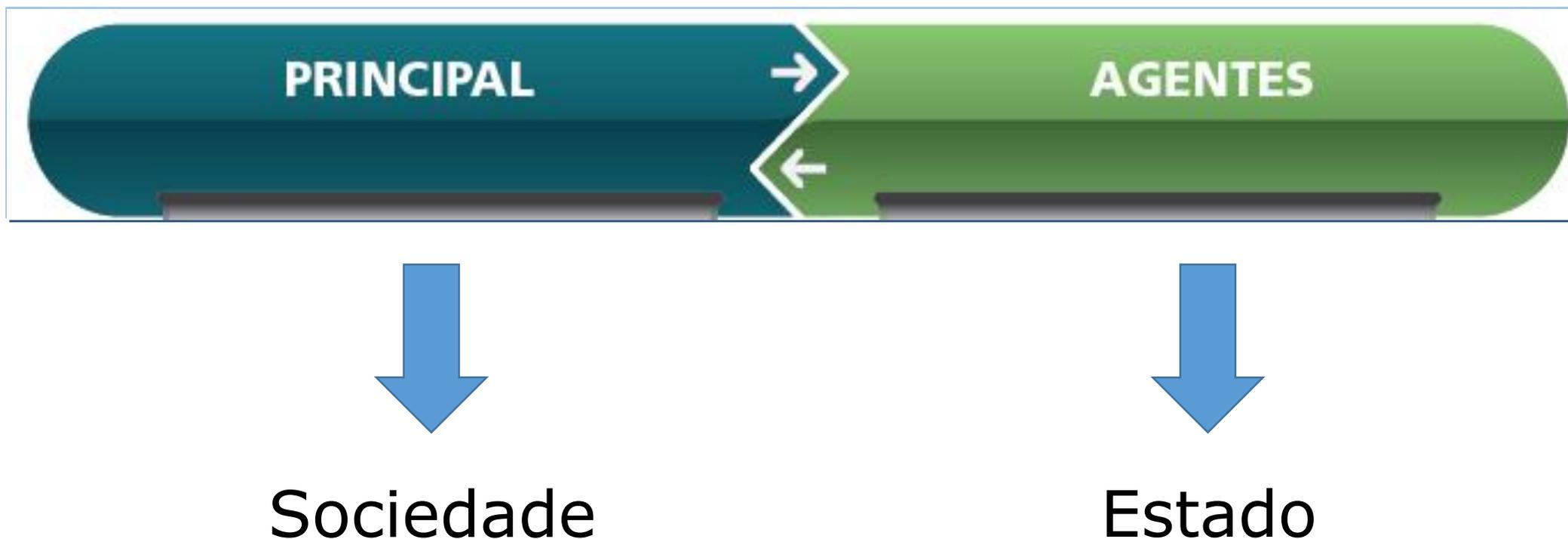
“Governança significa uma mudança no sentido de governo, referindo-se ao **novo processo de governar**; ou condições alteradas da ordem estabelecida; ou **novos métodos** pelos quais a sociedade é governada”.

Fonte: RHODES, R.A.W (1996)

A nova governança: governando sem governo

## 2. Para quem é feita a política pública?

Teoria da Agência

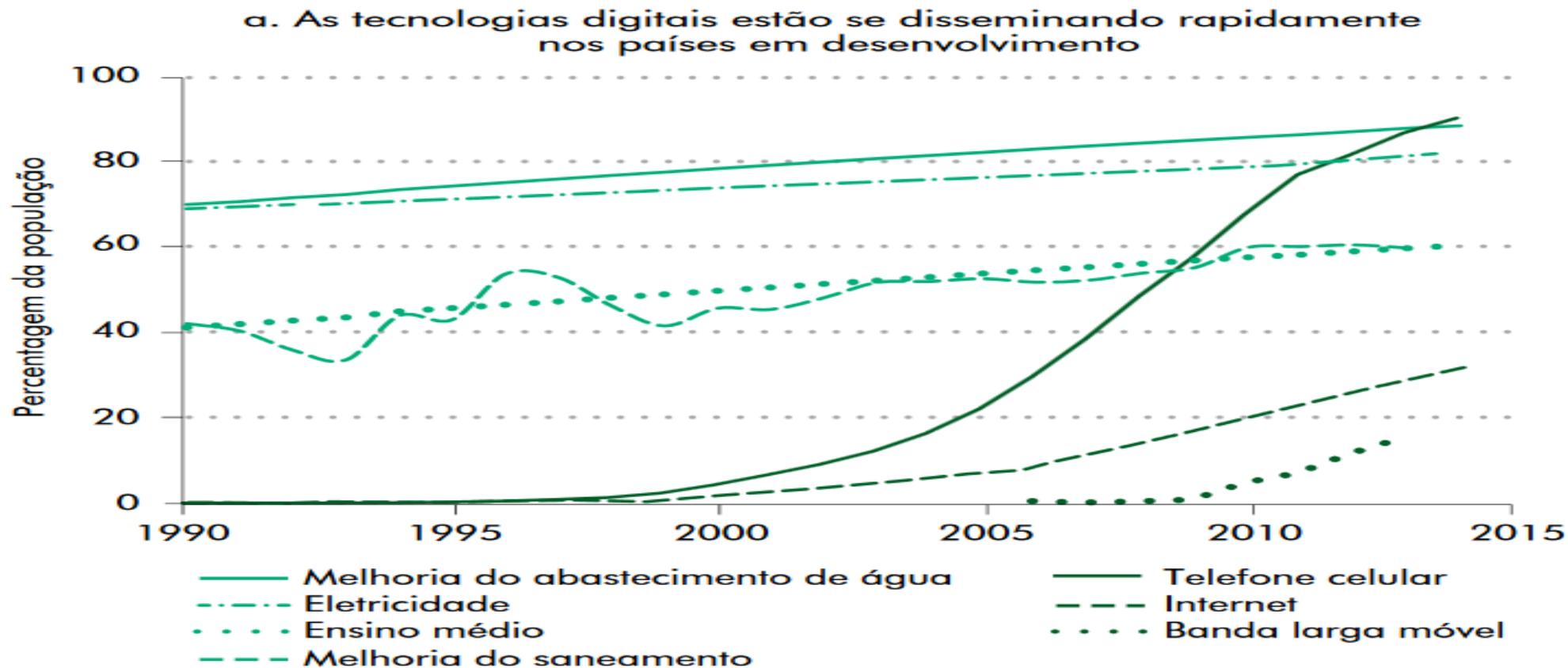


## 2. Para quem é feita a política pública?



Fonte: Referencial básico de governança do TCU (2014)

### 3. Quem é o cidadão de hoje?

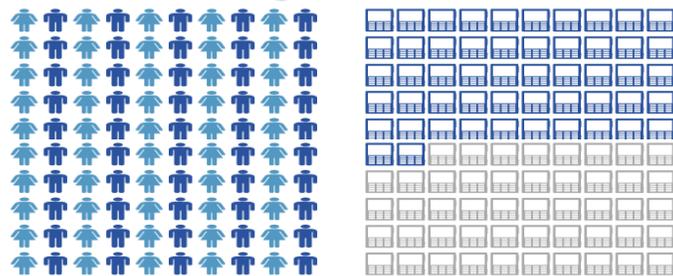


Fonte: Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial – Dividendos Digitais  
Banco Mundial (2016)

### 3. Quem é o cidadão de hoje?

**51,4%**

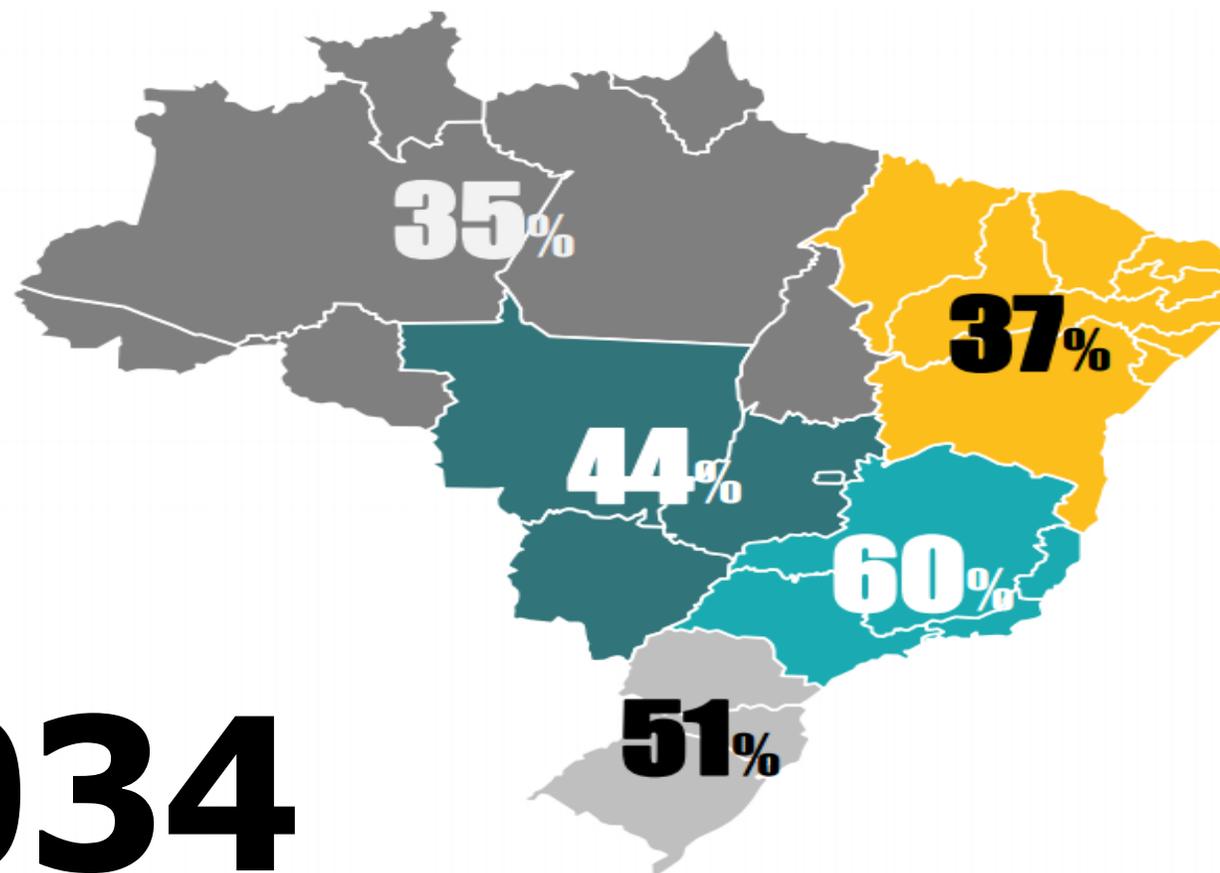
dos brasileiros possuem **assinatura de banda larga móvel**



Fonte: Banco Mundial, 2015

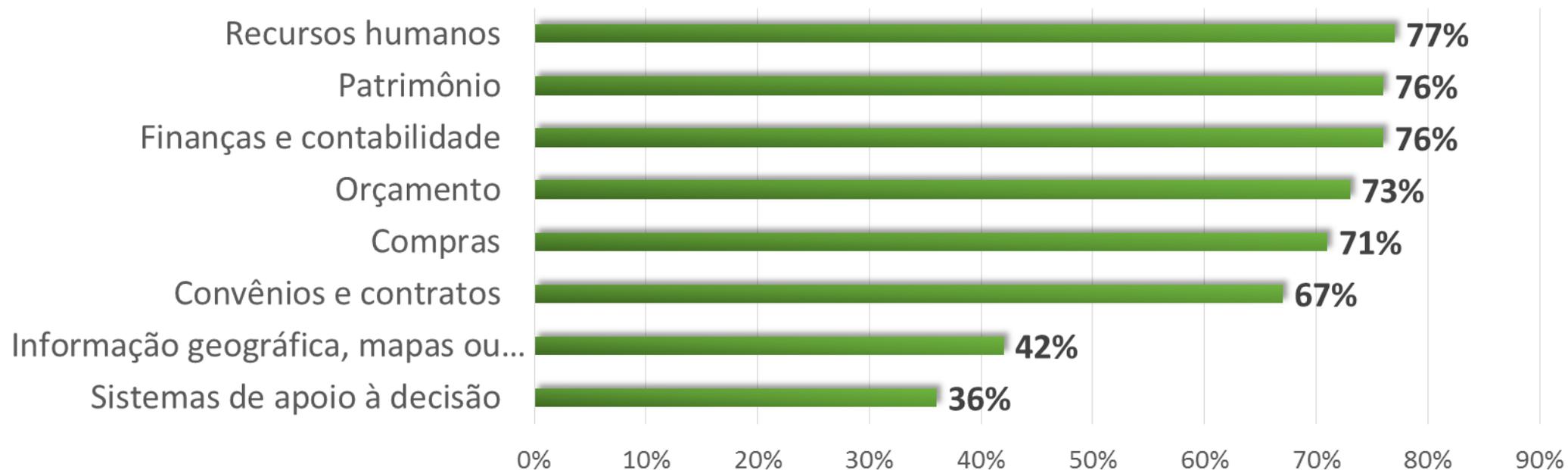
100% dos brasileiros com internet em

**2034**



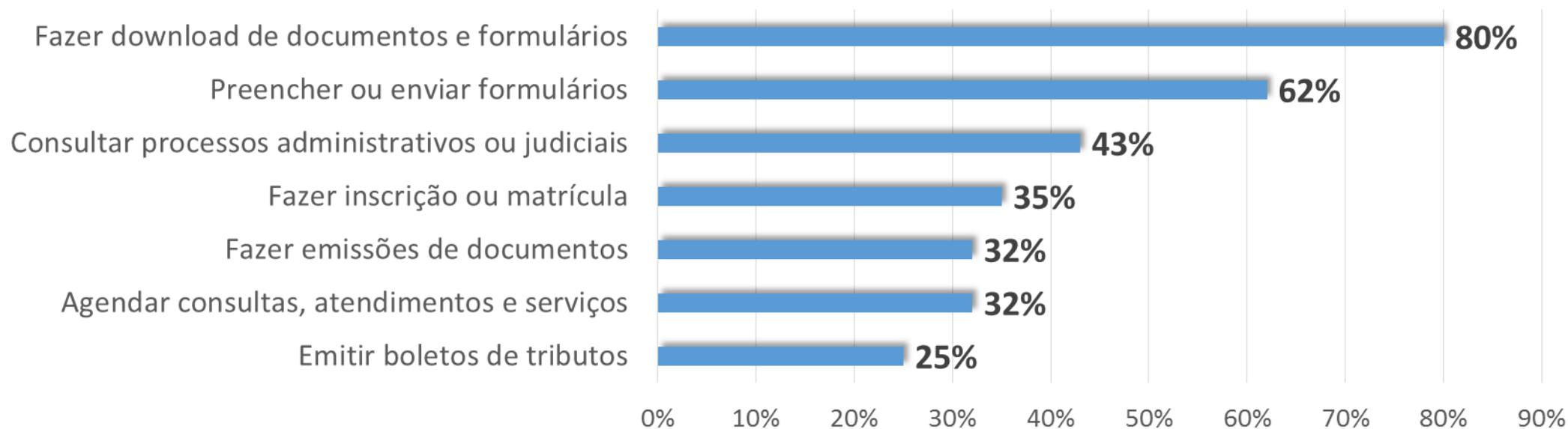
## 4. Como o Estado (ainda) atua?

PROPORÇÃO DE ÓRGÃOS PÚBLICOS FEDERAIS E ESTADUAIS QUE UTILIZARAM SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA GESTÃO NOS ÚLTIMOS 12 MESES, POR FINALIDADE



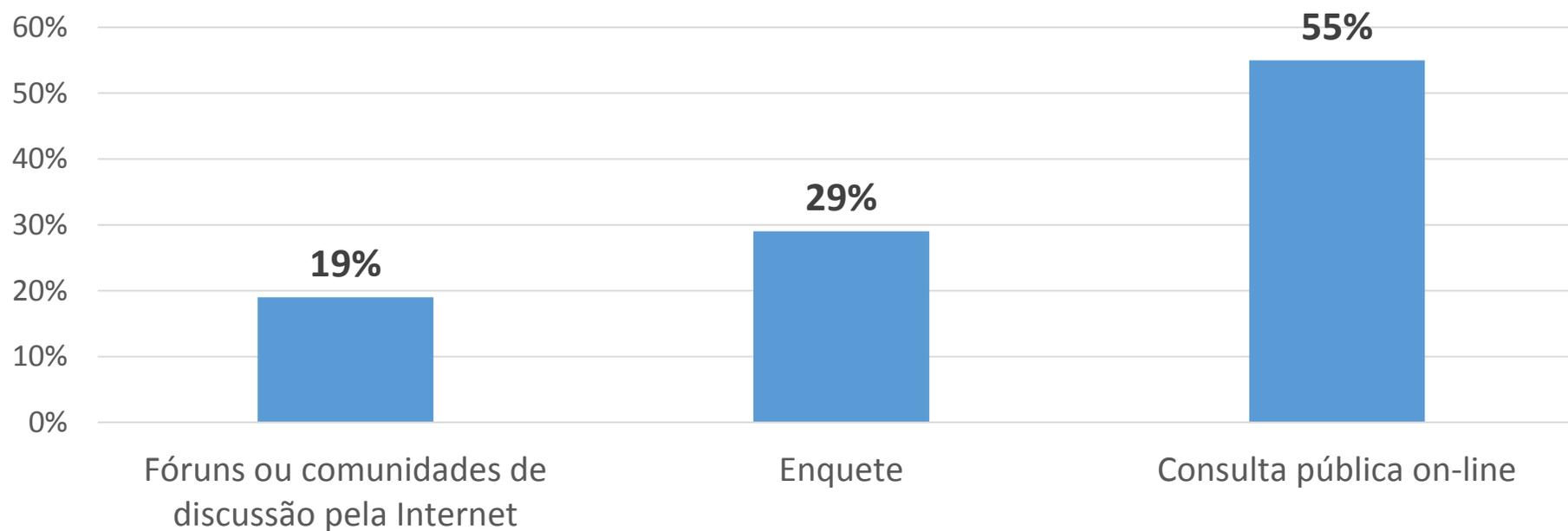
## 4. Como o Estado (ainda) atua?

PROPORÇÃO DE ÓRGÃOS PÚBLICOS FEDERAIS E ESTADUAIS, POR TIPO DE SERVIÇO DISPONIBILIZADO NO WEBSITE OU PÁGINA OFICIAL NA INTERNET



## 4. Como o Estado (ainda) atua?

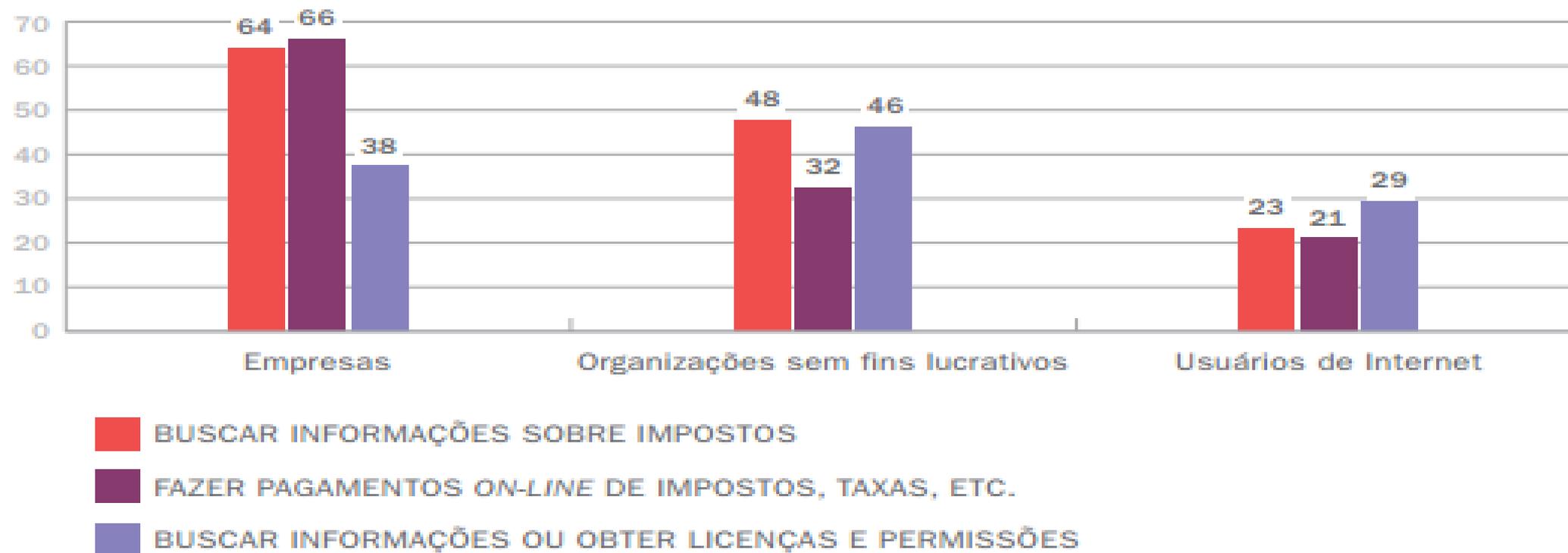
PROPORÇÃO DE ÓRGÃOS PÚBLICOS FEDERAIS, POR FORMA DE PARTICIPAÇÃO DO CIDADÃO PELA INTERNET NOS ÚLTIMOS 12 MESES



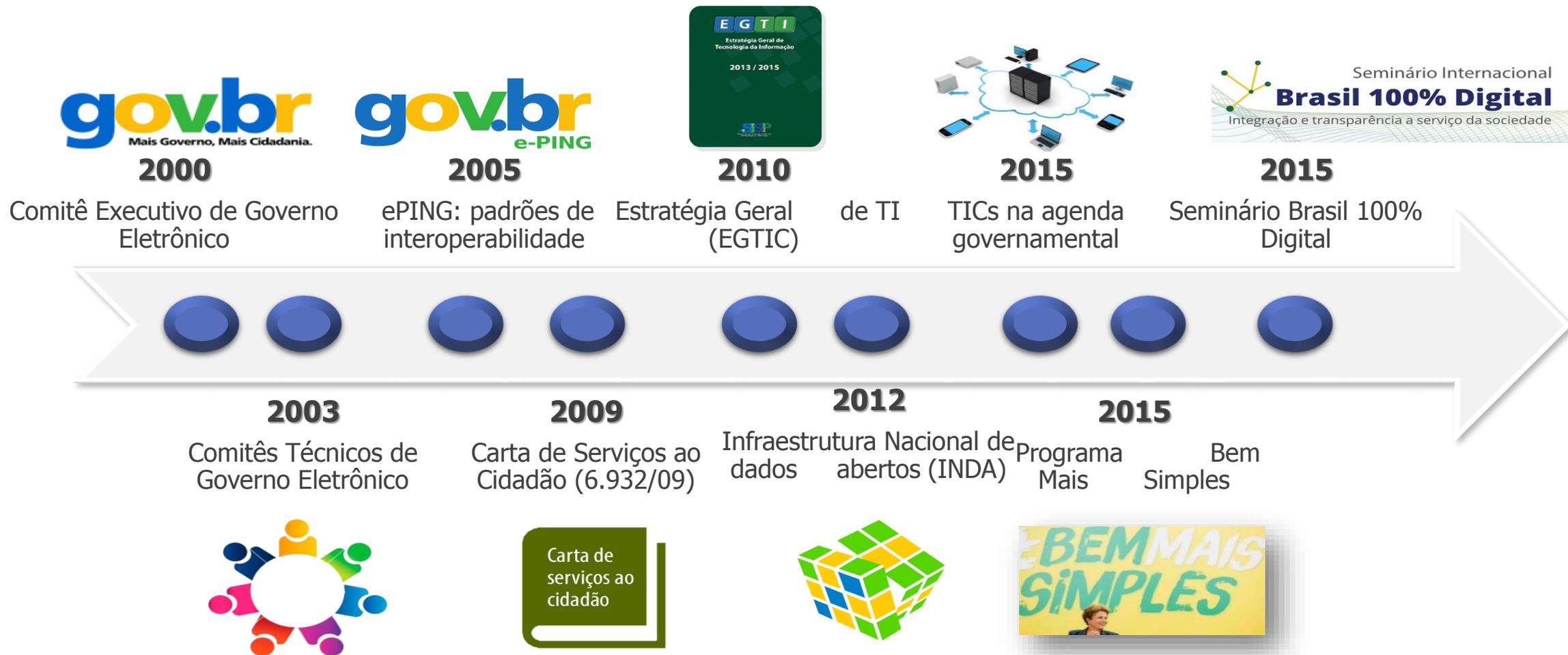
## 4. Como o Estado (ainda) atua?

GRÁFICO 20

PROPORÇÃO DE USUÁRIOS DE SERVIÇOS DE GOVERNO ELETRÔNICO, POR TIPO DE SERVIÇO E PÚBLICO



# 4. Como o Estado (ainda) atua?



## 4. Como o Estado (ainda) atua?



# 4. Como o Estado (ainda) atua?



## 5. Como superar o *gap* cidadão X Estado?

Estado como  
**presença**  
*vs. Estado como lugar*



## 5. Como superar o *gap* cidadão X Estado?

**A busca por um Estado digital**



# Governança Digital

“utilização, pelo **setor público**, de **tecnologias da informação e comunicação** com o objetivo de melhorar a **informação** e a **prestação de serviços**, incentivando a **participação** dos cidadãos no processo de tomada de decisão e tornando o governo mais **responsável, transparente e eficaz**”

(Verma et al., National Informatics Centre of India, 2005 – em UNESCO, 2010).



# Política de Governança Digital

Decreto 8.638/16

## Princípios

- I - foco nas necessidades da sociedade;
- II - abertura e transparência;
- III - compartilhamento da capacidade de serviço;
- IV - simplicidade;
- V - priorização de serviços públicos disponibilizados em meio digital;
- VI - segurança e privacidade;
- VII - participação e controle social;
- VIII - governo como plataforma; e
- IX - inovação.

# Estratégia de Governança Digital

## Valor Público (benefícios para a sociedade)

### Informação

Fomentar a disponibilização e o uso de dados abertos

Ampliar uso de TICs para transparência e publicidade à aplicação dos recursos

Garantir segurança da informação e comunicação do Estado e o sigilo das informações do cidadão

### Serviços

Expandir e inovar a prestação de serviços digitais

Compartilhar e integrar dados, processos, sistemas, serviços e infraestrutura

Melhorar a governança e a gestão por meio da tecnologia

Facilitar e universalizar o uso e o acesso aos serviços digitais

### Participação

Fomentar a colaboração no ciclo de políticas públicas

Aprimorar a interação direta entre governo e sociedade

Ampliar e incentivar a participação na criação e melhoria dos serviços públicos

### Princípios

Abertura e transparência

Inovação

Compartilhamento de capacidade de serviço

Foco nas necessidades do cidadão

Simplicidade

Governo como plataforma

Participação e controle social

Serviços digitais por padrão

Segurança e privacidade

# 6. De que ferramentas dispomos?

## Portal Brasileiro de Dados Abertos (dados.gov.br)



### Ponto central para busca e acesso aos dados públicos

Disponibilização de 1052 conjuntos de dados com 8582 recursos

### Desenvolvimento colaborativo

Desenvolvimento totalmente aberto com ampla participação da sociedade

### Visão de futuro da INDA

Plataforma de dados abertos como principal ativo para promover a transparência (pelo governo) e o controle social (pelo cidadão)



# 6. De que ferramentas dispomos?

Controladoria-Geral da União  
**Portal da Transparência**  
GOVERNO FEDERAL

Perguntas frequentes

**CONSULTAS**

- Despesas
- Recitas
- Convênios
- Empresas Sancionadas
- Empresas Punidas
- Entidades Impedidas
- Servidores
- Imóveis Funcionais
- Beneficiados L10.559/02

**DESPESAS** RECEITAS CONVÊNIOS SANÇÕES SER

**Despesas - Empenho, liquidação e pagamento**  
Atualização diária (a partir de maio de 2010)

Use a pesquisa para encontrar dados detalhados sobre a execução financeira do governo federal, com possibilidade de pesquisa pela fase de despesa (empenho, liquidação ou pagamento). A atualização dos dados é diária.

**Despesas - Pagamento**  
Atualização mensal

Use a pesquisa para acompanhar os recursos públicos traçados exterior, a estados e municípios brasileiros, ao Distrito Federal, aos cidadãos, bem como para conferir os gastos diretos do Poder atualização dos dados é mensal.

Governo Federal

**CÂMARA DOS DEPUTADOS**

A Câmara Deputados Atividade Legislativa Orçamento Publicações e Ações Comunicação Transparência Responsabilidade Social Participe

Transparência

Transparência

Em novo local, esta área é dedicada às questões de orçamento, gestão fiscal, verbas indenizatórias, contratos e contas em geral.

- Câmara Aberta
- Procedimento de Manifestação de Interesse
- Imóveis Funcionais e Auxílio-Moradia
- Laboratório Hacker
- Relatórios de Auditoria de Controle Interno
- Dados Abertos
- Obras em Andamento
- Lei de Acesso à Informação
- A Transparência na Câmara

Câmara dos Deputados

Portal da TRANSPARÊNCIA

Buscar no Site

Página Inicial Execução Orçamentária e Financeira Licitações, Contratos e Convênios Gestão de Pessoas

Você está aqui: Página Inicial

Portal da TRANSPARÊNCIA

**Portal da Transparência**

Bem-vindo ao Portal da Transparência do Ministério Público Federal.

O Portal traz uma série de informações que podem ser consultadas em documentos e dados relacionados a compras, contratos, licitações, servidores, entre outros.

As informações aqui constantes seguem o que prevê a Resolução da Administração Pública previsto no artigo 37 da Constituição Federal.

O aperfeiçoamento do Portal prosseguirá para expandir cada vez mais a transparência e pode ajudar a melhorar o Portal da Transparência do MPF. Em

**Lei de Acesso à Informação** - Em respeito à Lei nº 12.527/2011 de interesse geral ou coletivo referentes à Procuradoria Geral do MPF.

**Sala de Atendimento ao Cidadão** - Por meio da Portaria nº 1.000/2011, responsável por receber consultas, denúncias, reclamações e sugestões.

Ministério Público Federal

Senado Federal  
Transparência

Senadores Gestão e Governança Licitações e Contratos Gestão de Pessoas Orçamento e Finanças Dados Abertos

Perguntas Frequentes Legislação Relacionada Serviço de Informação ao Cidadão Conselho de Transparência

Você está aqui: Página Inicial

- Senadores**  
Acesse informações sobre os recursos utilizados pelos senadores no exercício do mandato parlamentar.
- Gestão e Governança**  
Localize aqui dados sobre planejamento e gestão no Senado Federal, estrutura administrativa e Boletim Administrativo.
- Licitações e Contratos**  
Busque aqui informações relativas a todas as modalidades de licitação e contratos firmados pelo Senado Federal.
- Gestão de Pessoas**  
Consulte sobre servidores ativos, aposentados, concursos, terceirizados, estagiários, pensionistas e colaboradores eventuais.
- Orçamento e Finanças**  
Pesquise sobre receitas e despesas do Senado, suprimento de fundos, relatórios de gestão fiscal e outros demonstrativos.
- Dados Abertos**  
Informações em formato de dados abertos, utilizáveis por qualquer pessoa e processáveis por máquinas.

Senado oferece informações sobre tramitação de projetos

Índice de Transparência do Poder Legislativo

Orçamento Autorizado do Senado Federal Comparativo entre 2012 e 2015 (2013 aprovado pelo PCA)

| Ano  | Valor (R\$)   |
|------|---------------|
| 2012 | 4.204.000.000 |
| 2013 | 4.360.000.000 |
| 2014 | 4.332.000.000 |
| 2015 | 4.487.000.000 |

# 6. De que ferramentas dispomos?

[www.servicos.gov.br](http://www.servicos.gov.br)

**Meta**

**100%** dos

**serviços prestados à sociedade cadastrados**



## Foco no cidadão

Centralização dos serviços em um único portal

Descrição de serviços focada em direitos e deveres

Padronização das informações para todos os serviços

Participação da sociedade na evolução do código e no conteúdo dos serviços

## Principais funcionalidades

Geração automática da Carta de Serviços eletrônica

Implementação responsiva

Flexibilidade para criar páginas temáticas que agregam serviços

Importação de informações de serviços dos órgãos

Exportação de página de serviços em formatos variados

Estatísticas de acesso aos serviços do órgão no portal

Busca centralizada apenas em serviços do governo

Integração com Siorg

**Enap**

Escola Nacional de  
Administração Pública

# 6. De que ferramentas dispomos?

## Participação social

1. Desenvolve práticas inovadoras de participação via internet
2. Capta novas demandas
3. Qualifica e sistematiza informações sobre participação social na rede
4. Fomenta a formação de comunidades em torno de temas de interesse
5. Mecanismo formal de participação
6. Facilita o acesso do cidadão ao processo de tomada de decisão governamental



# Participação social

"a internet nos possibilita resgatar o conceito de democracia direta, em que literalmente milhões de cidadãos podem expressar sua opinião sobre determinado assunto na velocidade de um clique.

...  
Precisamos de um Estado permeável, que governe com (e não apenas para) a população. Antes da sociedade dizer "que se vayan todos", nossos governantes devem dizer "que vengam todos" (os cidadãos) participar do processo político"

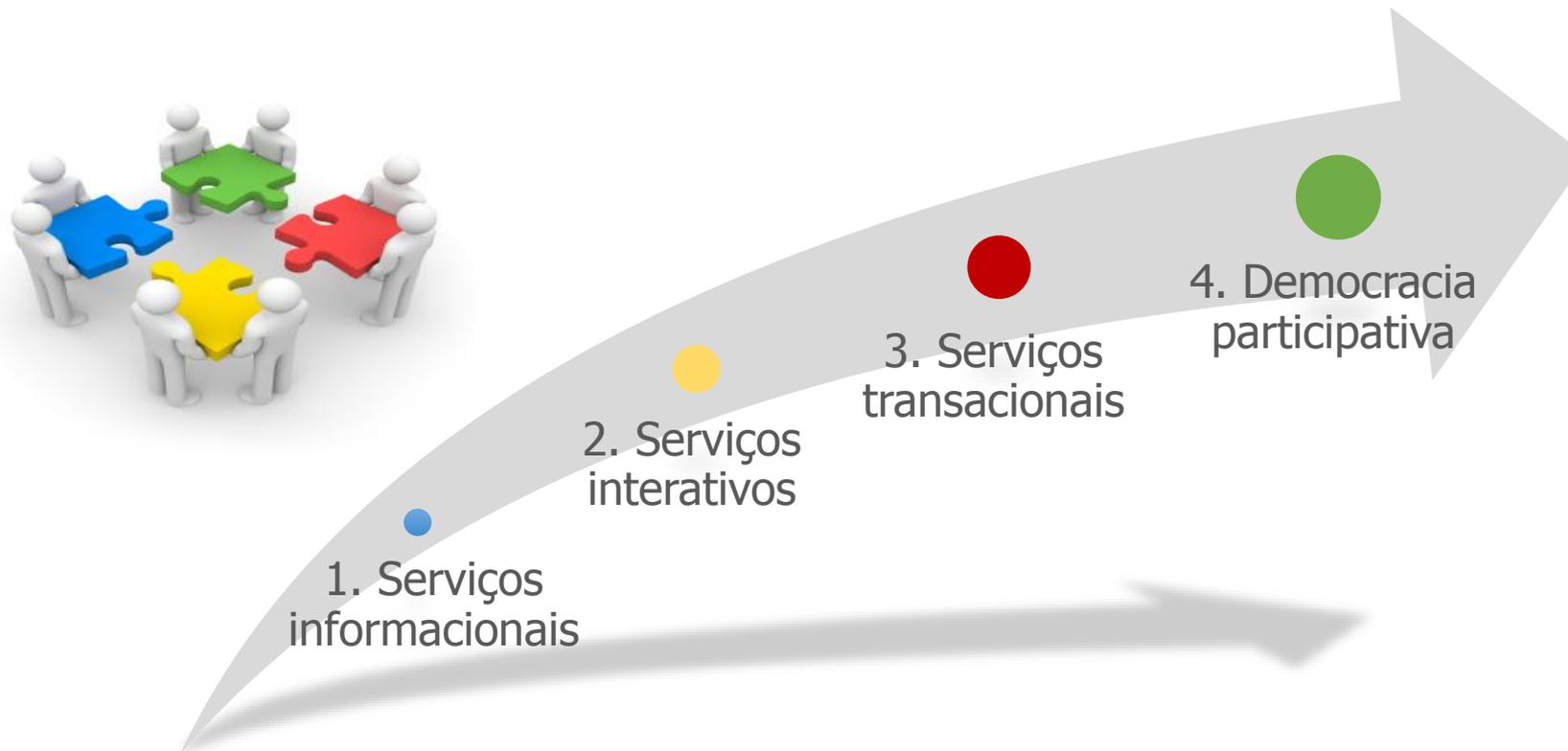
Cristiano Heckert e Wandemberg Santos  
Valor Econômico, 22/08/16



# Maturidade em governança digital

"Nossa democracia usa o voto para agregar a capacidade de decisão da população. Isso não é eficiente, porque reduz uma grande quantidade de informação (o conhecimento de todos os cidadãos) a um pequeno número de respostas (os seus representantes)"

Yaneer Bar-Yam (Instituto de Sistemas Complexos da Nova Inglaterra, 2015)



# 7. Como podemos avançar?

## Princípios para a boa governança pública

- 1 - Compromisso com **valores éticos** em prol da sustentabilidade social e ambiental
- 2 - **Transparência** dos atos, ações e decisões praticadas
- 3 - Promoção do propósito e da noção de "**Serviço Público**"
- 4 - **Institucionalização** das estruturas, papéis e direitos decisórios das organizações públicas
- 5 - Envolvimento das **partes interessadas** no planejamento estratégico das organizações públicas

# 7. Como podemos avançar?

## Princípios para a boa governança pública

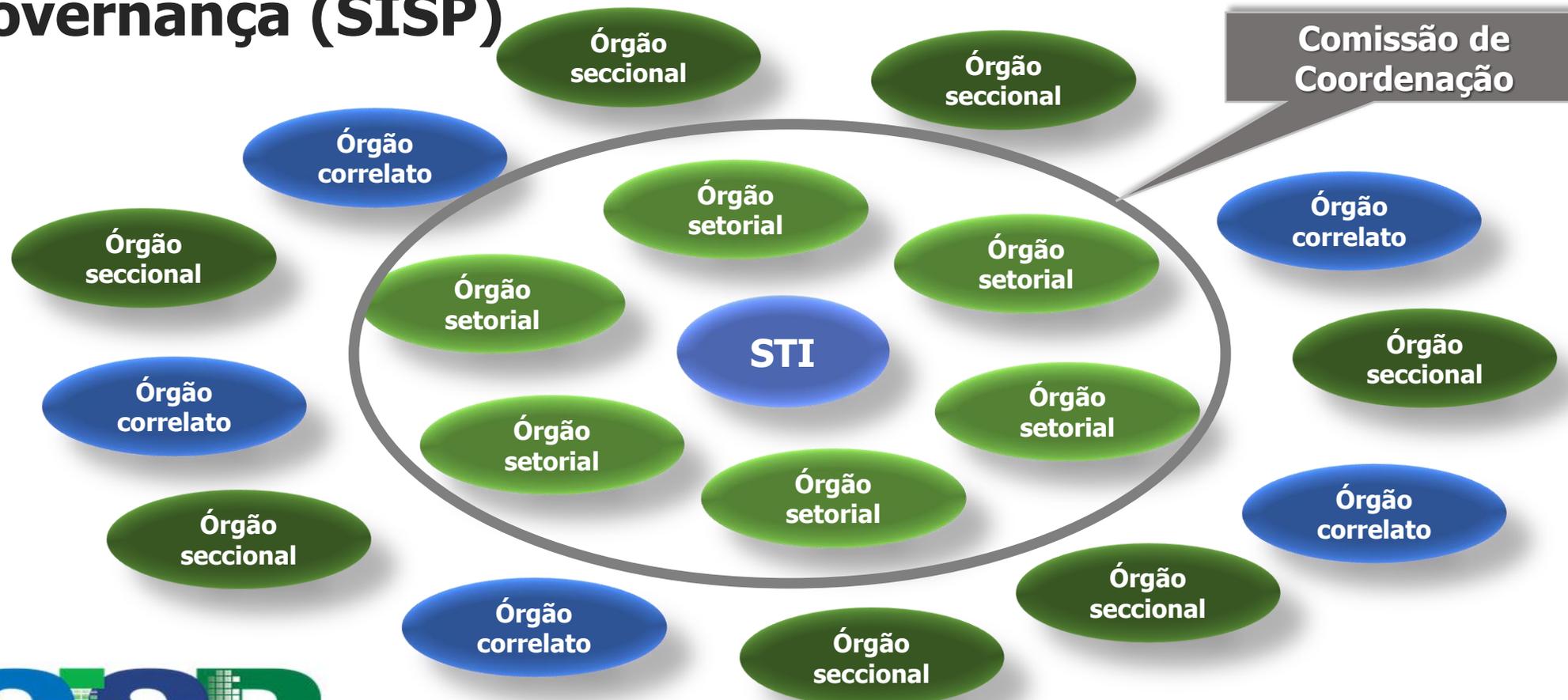
- 6 - **Gestão de riscos** e de **desempenho** organizacionais para garantia da melhor entrega de Serviços Públicos
- 7 – Ação organizacional com foco na **otimização do dispêndio** de recursos públicos
- 8 - Atendimento às **necessidades das partes interessadas** de modo efetivo e sustentável
- 9 - Desenvolvimento humano para a boa governança com foco na **entrega de valor público**
- 10 - Eficácia dos controles e **independência das verificações** realizadas nas organizações públicas

## 7. Como podemos avançar?

- Mudança de cultura (querer implementar)
  - ✓ Noção de servidor *do* público
  - ✓ Abertura é melhor do que retenção da informação
  - ✓ Participação social agrega valor
- Como conseguir implementar?
  - a) Governança
  - b) Planejamento
  - c) Processos (ICN, SEI, compras compartilhadas, taxi.gov...)
  - d) Gestão de pessoas
  - e) Gestão orçamentaria
  - f) Gestão de riscos

# 7. Como podemos avançar?

## a) Governança (SISP)



# 7. Como podemos avançar?

## a) Governança integrada



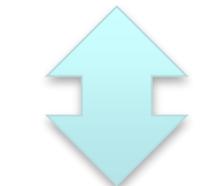
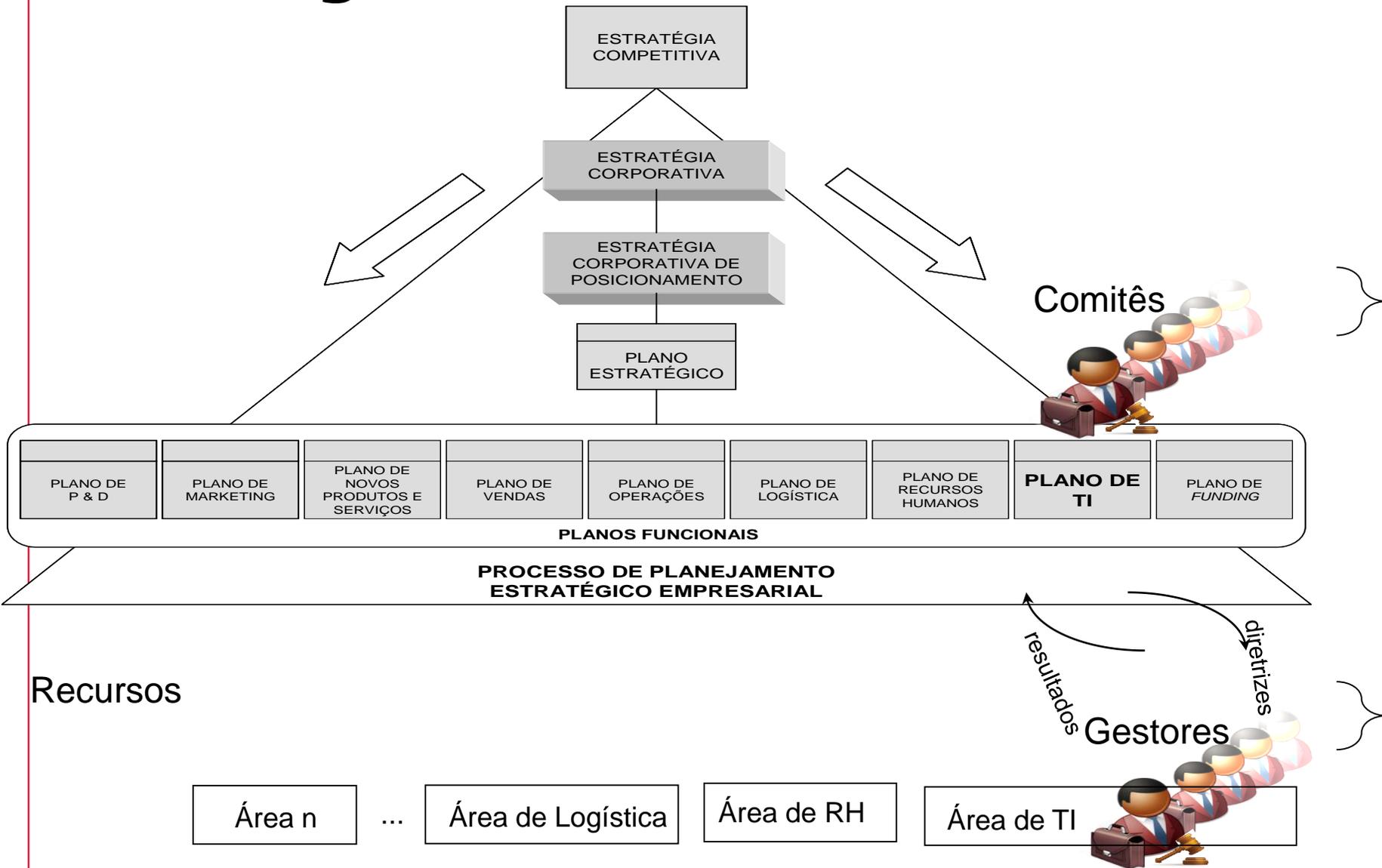
# 7. Como podemos avançar?

## b) Planejamento

- Plano nacional de desenvolvimento econômico e social
- Planos de governo nas campanhas eleitorais
- PPA
- Plano Estratégico dos órgãos
- Planos temáticos/setoriais
- Plano de gestão alinhado ao orçamento



# Estratégia Desdobrada

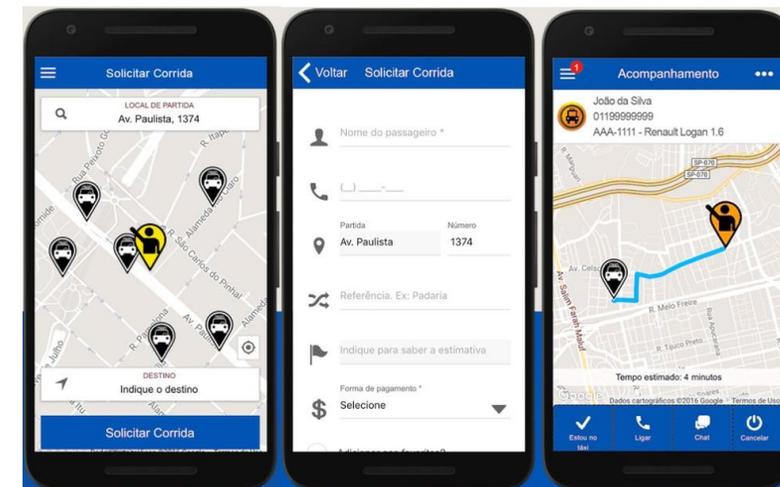


# 7. Como podemos avançar?

## c) Processos



ICN



Taxi.gov

Compras compartilhadas

| Objeto          | # órgãos | Valor estimado (R\$) | Valor final (R\$) | Redução (%) |
|-----------------|----------|----------------------|-------------------|-------------|
| Telefonia fixa  | 71       | 42.770.567,45        | 21.576.161,20     | 49,55%      |
| Telefonia móvel | 77       | 65.504.066,53        | 31.055.108,29     | 52,59%      |
| Ativos de rede  | 33       | 119.181.917,42       | 42.392.257,70     | 64,43%      |

# 7. Como podemos avançar?

## d) Gestão de pessoas

### Contratualização da atuação dos ATI

1. Atuação dos novos ATIs: metas pactuadas entre o órgão central (STI/MP) e o órgão setorial do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação – SISP
2. As metas dispostas em 3 grupos:
  - ✓ projetos estratégicos dos órgãos
  - ✓ princípios e objetivos da Estratégia de Governança Digital – EGD
  - ✓ melhoria dos processos estruturantes de governança e gestão de TI

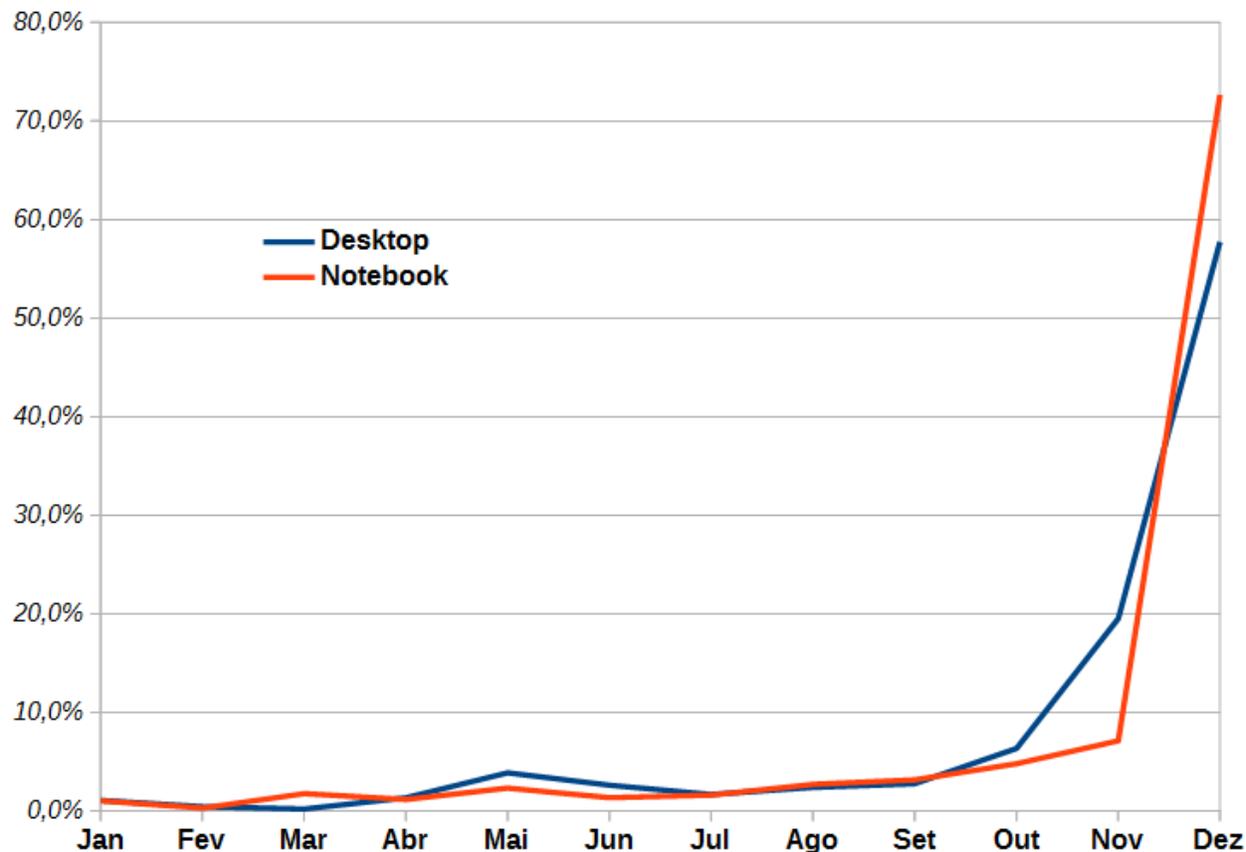
| MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO - MP                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                    |                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------|
| Secretaria de Tecnologia da Informação - STI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                    |                                                |
| Alocação de Analistas em Tecnologia da Informação - ATI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                    |                                                |
| Plano de Trabalho                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                    |                                                |
| <b>Órgão Setorial:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Ministério das Relações Exteriores |                                                |
| <b>Vinculado(s):</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Fundação Alexandre Gusmão - FUNAG  |                                                |
| <b>Chefe de TI Setorial:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Nestor José Forster Júnior         |                                                |
| <b>Telefone:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | (61) 2030-9327                     | <b>E-mail:</b> nestor.forster@itamaraty.gov.br |
| <b>Nº de gratificações ocupadas:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | -                                  |                                                |
| <b>Nº de servidores ATI descentralizados pelo MP:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Proposta MP<br>MRE: 9<br>FUNAG: 2  | Proposta MRE<br>MRE: 11<br>FUNAG: 0            |
| <b>1. OBJETIVOS DO PLANO DE TRABALHO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                    |                                                |
| Formalizar as metas pactuadas entre o órgão central (STI/MP) e o órgão setorial do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP, contemplando, inclusive, os sectionais a ele vinculados, as quais relacionam-se à alocação de Analistas de Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão nestes Órgãos. As metas estão dispostas em 3 grupos: projetos estratégicos dos Órgãos; princípios e objetivos da Estratégia de Governança Digital - EGD; e melhoria dos processos estruturantes de governança e gestão de TI. |                                    |                                                |
| <b>2. GRUPO DE METAS - Projetos Estratégicos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                    |                                                |
| Projeto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Responsável                        | Prazo                                          |
| Desenvolver e implantar o novo Sistema de Comunicação do Itamaraty                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | MRE                                |                                                |
| Marco 1 - Desenvolvimento e implantação de piloto de novo sistema de comunicações em grupo de postos no exterior                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                    | Dez / 2016                                     |
| Marco 2 - Implantação do novo sistema de comunicações em todos os postos no exterior                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                    | Dez / 2017                                     |
| Aperfeiçoar o Sistema de Gestão Financeira - SIGEF                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | MRE                                |                                                |
| Marco 1 - Automação dos processos de pagamento relacionados ao câmbio da Coordenação de Orçamento e Finanças (COF)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                    | Dez / 2016                                     |
| Marco 2 - Integrar a gestão de TI do Escritório Financeiro em Nova York à gestão da TI na Secretaria de Estado em Brasília                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                    | Dez / 2017                                     |
| Desenvolver e implantar a nova intranet do Itamaraty                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | MRE                                |                                                |
| Marco 1 - Lançamento da Nova Intranet, desenvolvida a partir da Intranet dos Aposentados, com vistas a, entre outras finalidades, reduzir as chances de ataques cibeméticos como o ocorrido em maio/14                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                    | Dez / 2016                                     |
| Marco 2 - Superação do período de convivência entre a nova Intranet e a antiga Intranet, com a transferência de todos os seus serviços para a nova estrutura                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                    | Dez / 2017                                     |
| Desenvolver e implantar o SGRH - Sistema de Gestão de Recursos Humanos do Itamaraty (Diplomata, Oficial de Chancelaria e Assistente de Chancelaria)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | MRE                                |                                                |
| Marco 1 - Desenvolver e implantar o Módulo "Dependentes" do SGRH                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                    | Dez / 2016                                     |

Página 12 de 1

# 7. Como podemos avançar?

## e) Gestão orçamentária

### Distribuição das compras no ano



Orçamento Base-Zero

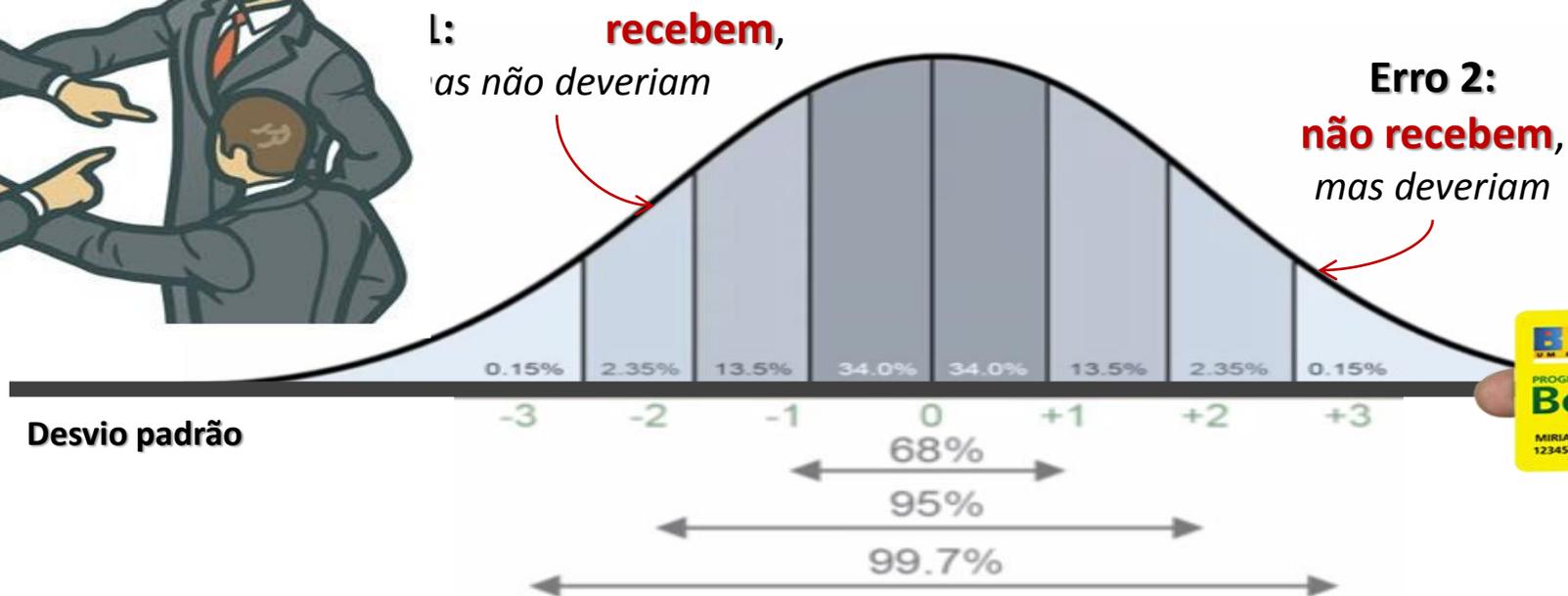
Fim da anualidade

Qualidade do gasto

# 7. Como podemos avançar?

## f) Gestão de riscos

### Curva de distribuição normal ou de Gauss



# 7. Como podemos avançar?

## f) Gestão de riscos

- Punição por erro cometido agindo de boa fé:
  - Promove o conservadorismo
  - Inibe a inovação
  - Não atende ao interesse público
- Diferenciar dolo X erro de boa fé
- PL 6814: Punição ao servidor público só em caso de dolo, fraude ou erro grosseiro

# Quer saber mais?

- [https://www.sollicita.com.br/MuralProfessorNaoLogado/PerfilProfessor?p\\_idPerfilProfessor=16](https://www.sollicita.com.br/MuralProfessorNaoLogado/PerfilProfessor?p_idPerfilProfessor=16)
- [informativo@institutoprotege.com.br](mailto:informativo@institutoprotege.com.br)
- [www.jogodecontratacoes.com.br/livro](http://www.jogodecontratacoes.com.br/livro)



*“Vamos transformar o Brasil pela tecnologia”*

# Obrigado!

**Cristiano Rocha Heckert**

[crisheckert@gmail.com](mailto:crisheckert@gmail.com)

(61) 99869-1567