Curso Internacional de Liderança em Transformação Digital

Conteúdo do curso

Junho de 2025

Christian Schuster
Professor de Gestão Pública
University College London (UCL)
c.schuster@ucl.ac.uk

David Eaves
Professor associado de Governo Digital
University College London (UCL)
d.eaves@ucl.ac.uk

Maria Alexandra da Cunha
Professora de Administração
Fundação Getúlio Vargas
alexandra.cunha@fgv.br

FILOSOFIA DE APRENDIZAGEM

- Este programa enfatiza a **aprendizagem experiencial** por meio de estudos de caso, exercícios interativos e discussões entre colegas. Os participantes se envolverão com desafios do mundo real e desenvolverão habilidades práticas enquanto constroem uma rede de líderes em transformação digital em todo o governo brasileiro.

- Os **alunos são ativamente incentivados a compartilhar desafios reais de seu trabalho** em sala de aula para ver como os materiais do curso, ajustados ao contexto, podem ajudá-los.

COMPONENTES DE TREINAMENTO

8 horas de leitura prévia obrigatória

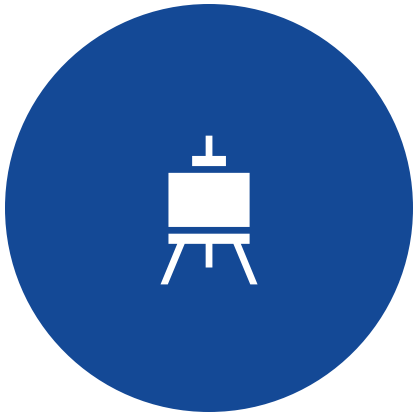
Casos de transformação digital a serem discutidos em sala de aula.

20 horas de treinamento presencial em pequenos grupos

Cinco dias de quatro horas cada durante duas semanas (em dias alternados, de manhã ou à tarde)

2 horas de mentoria individual

Três sessões de mentoria individuais de 40 minutos com o instrutor para ajudá-lo a desenvolver sua ideia de inovação digital (on-line)



Apresentação final de 10 minutos de sua ideia de inovação digital

Requer 15 horas de tempo de preparação para desenvolver sua ideia e seu ppt

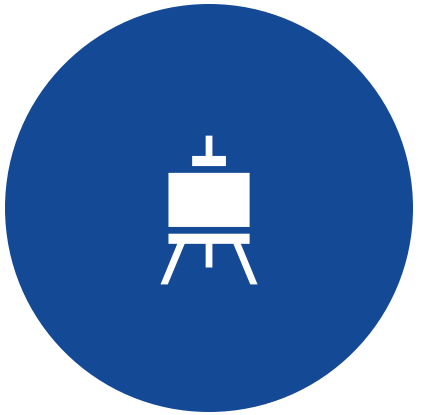
Parte de uma aula final on-line de duas horas

COMPONENTES DE TREINAMENTO

Envio de sua ideia de inovação digital para o Concurso da Secretaria de Governo Digital - MGI

Opcional

(não obrigatório)



Apresentação final de 10 minutos de sua ideia de inovação digital

Requer 15 horas de tempo de preparação para desenvolver sua ideia e seu ppt

Parte de uma aula final on-line de duas horas

DIA 1

1 Sessão 1: Introdução e contexto histórico do governo digital

Descrição da sessão: Esta sessão de abertura estabelece as bases, explorando como o papel e o texto moldaram a burocracia ao longo dos séculos e por que esses sistemas legados criam desafios para a transformação digital moderna. Os participantes explorarão como o pensamento digital transforma a prestação de serviços, o papel das instituições públicas e exige novas habilidades dos servidores públicos.

Principais resultados de aprendizagem:

- Situar o governo da era digital na evolução histórica da administração pública (Weberiana, Taylorismo, Nova Gestão Pública);
- Definir “digital” no contexto governamental, além das ferramentas tecnológicas;
- Explorar como as questões da administração pública são repensadas na era digital, bem como quais questões emergentes podem representar novos desafios para os servidores públicos;
- Reconhecer as barreiras culturais e organizacionais à transformação digital;
- Esta também será uma oportunidade para os alunos e o instrutor se conhecerem, compartilharem suas experiências e seus históricos.

DIA 1

1 Sessão 1: Introdução e contexto histórico do governo digital

Questões preparatórias:

- O que, em sua opinião, é governo digital?
- Que novas questões surgiram como resultado do “governo digital” que te preocupam ou entusiasmam?
- Pense em um bom exemplo de governança ou prestação de serviços públicos na “era digital”: o que o tornou bom? Por que você acha que os servidores públicos fizeram isso para torná-lo eficaz?
- Pense em um mau exemplo de governança ou prestação de serviços públicos na “era digital”: o que o tornou um mau exemplo? Por que você acha que acabou sendo ruim?

DIA 1

2 Sessão 2: Ágil vs. Cascata - Abordagens de aprendizagem vs. planejamento

Descrição da sessão: Esta sessão explorará a diferença entre abordagens focadas no planejamento e focadas na aprendizagem para projetos governamentais. Os alunos participarão de um exercício em equipe para ajudar a identificar por que diferentes abordagens de gerenciamento de projetos são apropriadas em diferentes contextos.

Principais resultados de aprendizagem:

- Distinguir entre abordagens de gerenciamento de projetos em cascata e ágeis;
- Identificar cenários apropriados para cada metodologia por meio de exercícios práticos;
- Reconhecer projetos “falsamente ágeis” que adotam a linguagem, mas não as práticas;
- Compreender as barreiras sistêmicas à adoção ágil em contextos governamentais.

DIA 1

2 Sessão 2: Ágil vs. Cascata - Abordagens de aprendizagem vs. planejamento

Perguntas preparatórias:

1. Pense em projetos da sua experiência — identifique um em que o planejamento detalhado foi essencial e outro em que a adaptação foi crítica. O que fez a diferença?

2. Considere como as abordagens ágeis podem funcionar mais rapidamente em alguns casos e mais lentamente em outros. Quais fatores contribuem para isso?

3. Quais barreiras institucionais em sua organização podem impedir abordagens iterativas?

DIA 2

3 Sessão 3: Design centrado no usuário em serviços governamentais

Descrição da sessão: Esta sessão analisa a reformulação do site do programa de vale-alimentação da Califórnia através da lente da metodologia de design centrado no usuário. Os participantes examinarão como um site destinado a melhorar o acesso se tornou complexo e difícil de usar ao longo do tempo e aprenderão a abordagem sistemática adotada para identificar e resolver problemas de usabilidade. A sessão abrange técnicas práticas para compreender as necessidades dos usuários e os desafios organizacionais de manter o foco no usuário.

Principais resultados de aprendizagem:

- Compreender as atividades principais do design centrado no ser humano, incluindo pesquisa de design, síntese, ideação, prototipagem e iteração;
- Analisar como mudanças bem-intencionadas no sistema podem criar problemas de usabilidade;
- Aprender técnicas práticas para mapear a jornada do usuário e identificar pontos críticos;
- Reconhecer como as pressões administrativas e políticas podem entrar em conflito com as necessidades do usuário.

DIA 2

3 Sessão 3: Design centrado no usuário em serviços governamentais

Perguntas preparatórias:

1. Identifique um serviço governamental com o qual você interage. Quais aspectos do processo funcionam bem e quais criam dificuldades?

2. Como sua organização atualmente coleta e age com base no feedback dos usuários do serviço?

3. Quais pressões organizacionais podem impedir as equipes de priorizar as necessidades dos usuários?

DIA 2

4 Sessão 4: Design Thinking e Gestão de Produtos

Descrição da sessão: Esta sessão explora a metodologia do design thinking e sua aplicação em contextos governamentais. Os participantes aprenderão sobre as habilidades necessárias para uma gestão eficaz de produtos no serviço público, incluindo como equilibrar as necessidades de várias partes interessadas, mantendo o foco no usuário. A sessão inclui exercícios práticos usando estruturas de design e discute os custos de um design inadequado nos serviços governamentais. Consequentemente, você precisará vir para a aula com um processo, serviço ou atividade que você gerencia ou para o qual contribui e que servirá como um caso para você examinar (veja as perguntas de preparação).

Principais resultados de aprendizagem:

- Aplicar conceitos de design thinking aos desafios dos serviços governamentais;
- Compreender a diferença entre gerenciamento de projetos e gerenciamento de produtos;
- Aprender sobre Design de Proposta de Valor e outras estruturas de design;
- Reconhecer os custos reais de um design de serviço inadequado para os cidadãos e as operações governamentais.

DIA 2

4 Sessão 4: Design Thinking e Gestão de Produtos

Perguntas preparatórias:

1. Identifique um processo, serviço ou atividade que você gerencia ou para o qual contribui em sua função no governo.

1. Embora o ideal seja que o serviço seja voltado para o cidadão, pode ser voltado para o público interno (por exemplo, atendendo outros servidores públicos).

2. Identifique quem é o principal usuário desse serviço e esteja preparado para analisar o serviço da perspectiva dele.

2. O que torna difícil para as equipes governamentais manter o foco nas necessidades dos usuários, apesar das boas intenções?

3. Pense nas habilidades necessárias para um gerenciamento de produtos eficaz em seu contexto. Quais lacunas existem?

4. Como você poderia quantificar os custos de um projeto de serviço inadequado em sua organização?

DIA 3

5 Sessão 5: Arquitetura de sistemas digitais e componentes de tecnologia

Descrição da sessão: Esta sessão apresenta o Mapeamento Wardley como uma ferramenta para compreender sistemas digitais e tomar decisões estratégicas de tecnologia. Os participantes aprenderão como os sistemas digitais são construídos a partir de componentes interconectados com diferentes níveis de maturidade e como o mapeamento pode ajudar a compreender melhor as decisões de terceirização e gerenciamento. A sessão preenche a lacuna entre a complexidade técnica e a tomada de decisões estratégicas.

Principais resultados de aprendizagem:

- Compreender que os sistemas digitais são compostos por componentes com diferentes níveis de maturidade;
- Aprender a usar o Mapeamento Wardley para visualizar a arquitetura do sistema e a evolução dos componentes;
- Identificar como diferentes conjuntos de habilidades e metodologias se mapeiam para diferentes estados de maturidade do projeto;
- Aplicar técnicas de mapeamento para tomar decisões informadas sobre aquisição e desenvolvimento de tecnologia.

DIA 3

5 Sessão 5: Arquitetura de sistemas digitais e componentes de tecnologia

Perguntas preparatórias:

1. Você pode citar uma tecnologia que seja um “produto” e uma tecnologia que seja uma “commodity”? Como essa mudança afetou seu consumo, compra e uso?

2. Pense em seus colegas (ou em você mesmo). Você consegue pensar em alguém que sempre gosta de trabalhar em novos projetos ou ideias, em comparação com alguém que prefere otimizar e gerenciar grandes sistemas? O que torna cada um deles eficaz em sua função?

3. Você já viu casos em que uma tecnologia personalizada foi escolhida quando uma solução padrão poderia ter funcionado? O que motivou essa decisão?

DIA 3

6 Sessão 6: Governo como plataforma e infraestrutura digital

Descrição da sessão: Esta sessão prolongada explora o conceito de "Governo como plataforma" (às vezes também chamado de infraestrutura pública digital), examinando como ele pode reduzir a duplicação e permitir a inovação em todo o governo. Os participantes analisarão como o Brasil adotou essa abordagem e como ela se compara a outros países, como Estônia, Índia, Grécia e Reino Unido. A sessão aborda os benefícios e os desafios de governança das abordagens de plataforma.

Principais resultados de aprendizagem:

- Compreender o conceito de plataforma e sua aplicação aos serviços governamentais;
- Analisar componentes compartilhados, sistemas de identidade digital e estruturas de interoperabilidade;
- Examinar implementações bem-sucedidas de plataformas e suas condições facilitadoras;
- Identificar desafios de governança, incluindo questões de privacidade, segurança e concentração de poder.

DIA 3

6 Sessão 6: Governo como plataforma e infraestrutura digital

Perguntas preparatórias:

1. Quais são os principais elementos que possibilitaram o sucesso do governo digital da Estônia? Quais condições em seu próprio contexto poderiam apoiar ou impedir abordagens semelhantes?

2. Como os sistemas atuais do seu governo duplicam esforços ou criam ineficiências?

3. Que cultura organizacional e capacidades seriam necessárias para possibilitar uma abordagem de plataforma?

DIA 4

7 Sessão 7: Segurança digital e gestão de riscos

Descrição da sessão: Esta sessão aborda os desafios de segurança cibernética enfrentados pelas organizações governamentais por meio de exercícios de modelagem de ameaças e estruturas de segurança. Os participantes aprenderão a pensar como invasores para defender melhor os sistemas, compreender as vantagens e desvantagens entre segurança e usabilidade e praticar o uso de ferramentas de avaliação de segurança. A sessão enfatiza abordagens práticas para gerenciar riscos digitais em contextos governamentais.

Principais resultados de aprendizagem:

- Realizar exercícios básicos de modelagem de ameaças para identificar vulnerabilidades;
- Compreender os diferentes tipos de invasores, suas motivações e capacidades;
- Aprender a equilibrar os requisitos de segurança com as necessidades de acessibilidade e usabilidade;
- Desenvolver estruturas para priorizar investimentos e respostas de segurança.

DIA 4

7 Sessão 7: Segurança digital e gestão de riscos

Perguntas preparatórias:

1. Você consegue pensar em alguma ameaça à segurança que seja mais relevante para sua organização?
2. Qual é a sua responsabilidade, se houver, em relação à segurança e à privacidade na sua função?

DIA 4

8 Sessão 8: Parcerias de aquisição e tecnologia

Descrição da sessão: Esta sessão examina os desafios de aquisição no governo digital por meio do estudo de caso dos serviços de bem-estar infantil da Califórnia. Os participantes analisarão como as abordagens tradicionais de aquisição falham em projetos digitais e aprenderão sobre estratégias de aquisição modulares e ágeis. A sessão abrange o gerenciamento de fornecedores, a avaliação de riscos e as capacidades organizacionais necessárias para uma aquisição digital bem-sucedida.

Principais resultados de aprendizagem:

• Compreender por que as abordagens tradicionais de aquisição frequentemente falham em projetos digitais;

- Aprender sobre estratégias de aquisição ágeis e modulares e seus benefícios;
- Analisar os desafios políticos e administrativos da implementação de inovações em aquisições;
- Identificar as capacidades organizacionais necessárias para aquisições digitais eficazes.

DIA 4

8 Sessão 8: Parcerias de aquisição e tecnologia

Perguntas preparatórias:

1. Que desafios de aquisição você encontrou/observou em projetos de tecnologia?

2. Você consegue pensar em um exemplo de como seu processo de aquisição atual apoia ou dificulta a inovação e a iteração?

DIA 5

9 Sessão 9: Estratégia de transformação digital e mudança organizacional

Descrição da sessão: Esta sessão apresenta o modelo de maturidade dos serviços digitais, um método pelo qual os participantes podem autoavaliar a capacidade de seu ministério ou organização de prestar serviços digitalmente. Os participantes aprenderão sobre vários modelos para implementar mudanças em organizações governamentais, analisarão as condições que permitem uma transformação bem-sucedida e compreenderão como construir capacidades organizacionais para a inovação digital sustentável.

Principais resultados de aprendizagem:

- Compreender diferentes teorias de mudança para a transformação digital (Come in High, Come in Low, Land and Expand, Shared Components, Open APIs);
- Analisar as condições organizacionais e políticas que possibilitam a transformação;
- Aprender sobre modelos de maturidade digital e estruturas de avaliação de capacidades;
- Desenvolver estratégias para determinar em quais capacidades a organização deve se concentrar para superar barreiras legais, financeiras e culturais à mudança.

DIA 5

9 Sessão 9: Estratégia de transformação digital e mudança organizacional

Perguntas de preparação:

1. Na sua opinião, quais são as maiores barreiras à transformação digital na sua organização?

2. Que comportamentos de liderança e estruturas organizacionais você poderia adotar para melhor apoiar a transformação digital no seu contexto?

DIA 5

3 Sessão 10: Reunindo tudo - Identidade digital, ética de dados e planejamento de implementação

Descrição da sessão: Esta sessão final examina a transformação digital em grande escala por meio do sistema de identidade biométrica Aadhaar da Índia, explorando os benefícios e os riscos das plataformas de identidade digital. Os participantes analisarão considerações éticas no governo digital, desenvolverão estruturas para gerenciar a confiança pública e as preocupações com a segurança e criarão planos de implementação práticos para iniciativas de transformação digital em seus próprios contextos.

Principais resultados de aprendizagem:

- Analisar os benefícios e os riscos dos sistemas de identidade digital em grande escala;
- Compreender os desafios de governança em plataformas digitais com base nos conceitos ensinados ao longo do curso, incluindo, entre outros, agilidade, privacidade e segurança;
- Desenvolver estruturas para a tomada de decisões éticas em contextos de governo digital;
- Criar planos de implementação realistas que levem em consideração contextos e restrições organizacionais específicos.

DIA 5

3 Sessão 10: Reunindo tudo - Identidade digital, ética de dados e planejamento de implementação

Perguntas preparatórias:

1. Quais foram as oportunidades e desvantagens do sistema Aadhaar?

2. Como a governança da identidade digital no Brasil é semelhante ou diferente da do Aadhaar?

3. Que iniciativa específica de transformação digital você poderia realisticamente iniciar nos próximos seis meses?

Obrigado por sua atenção.

Dúvidas? Entre em contato com: ddpro@enap.gov.br

Junho de 2025

Christian Schuster
Professor de Gestão Pública da
University College London (UCL)
c.schuster@ucl.ac.uk

David Eaves
Professor associado de governo digital
Universidade College London (UCL)
d.eaves@ucl.ac.uk

Maria Alexandra da Cunha
Professora de Administração
Fundação Getúlio Vargas
alexandra.cunha@fgv.br