

Segundo Diagnóstico de Maturidade Digital da ESMPU

Reporte dos resultados da avaliação de maturidade digital, aplicada na ESMPU entre os dias 2 e 11 de fevereiro de 2022.

1. Justificativa e Objetivos:

A Assessoria de Estratégia e Inovação Institucional aplicou a segunda avaliação de maturidade digital, com o objetivo de identificar a evolução e o nível de amadurecimento tecnológico alcançado pela ESMPU, desde o primeiro diagnóstico, feito em setembro de 2020.

Com essa iniciativa, espera-se aperfeiçoar o Programa de Estratégico de Transformação Digital, já em andamento, com vistas ao alcance dos objetivos institucionais com maior efetividade, celeridade, sustentabilidade e segurança, sempre com foco no usuário e na maior entrega de valor à sociedade.

O termo maturidade tecnológica foi cunhado na década de 1950 e se referia às necessidades humanas, ao crescimento econômico e à progressão da tecnologia da informação nas organizações (SILVA NETO, 2015).

A classificação da maturidade de uma tecnologia em diversos estágios permite que haja um entendimento comum entre interlocutores (DAWSON, 2007; VALERDI; KOHL, 2004) e suas vantagens são:

- Chegar a um entendimento comum do estado de desenvolvimento da tecnologia.
- Ajudar na tomada de decisões relativas ao desenvolvimento e à transição da tecnologia.
- Ajudar a gerenciar o progresso da atividade de Pesquisa e Desenvolvimento (P & D) dentro de uma organização.
- Apoiar gestão de riscos.
- Apoiar decisões de financiamento da tecnologia.
- Apoiar decisões de transição da tecnologia.

Registre-se que a avaliação ora aplicada é parte de um programa estratégico que visa otimizar recursos, por meio do melhor direcionamento dos projetos já em andamento para alcance da transformação digital completa da ESMPU até agosto de 2023.

Esse programa é estruturado em etapas, incorporando projetos planejados ou em andamento na Escola, bem como adicionando medidas voltadas ao fortalecimento de uma cultura digital no órgão.

2. Diagnóstico

O diagnóstico de maturidade digital ora proposto foi adaptado a partir do modelo criado pela empresa de consultoria norte-americana Forrester Research, especializada em realizar pesquisas sobre o impacto existente e potencial da Tecnologia da Informação sobre as organizações.

Esse modelo, lançado em 2014 e atualizado em 2016, permite avaliar a maturidade digital de uma instituição sob quatro dimensões:

Quadro 1 - As dimensões do *Digital Maturity Model 4.0*

Cultura	Tecnologia	Organização	<i>Insights</i>
Como a instituição aborda a inovação conduzida por meio de tecnologias digitais e como encoraja os seus colaboradores nesse sentido.	O uso e a adoção, pela instituição, de tecnologias emergentes.	Quão alinhada está a instituição para apoiar uma estratégia digital, sua governança e a sua implementação.	Uso, pela instituição, de informações oriundas dos usuários e clientes para medir o seu desempenho e retroalimentar sua estratégia.

Essas quatro dimensões estão igualmente distribuídas em um questionário com 28 afirmações (vide anexo 1), para as quais o respondente atribui uma pontuação conforme o seu nível de concordância, abaixo ilustrado:

0 - Discordo totalmente

1 - Discordo em parte

2 - Concordo em parte

3 - Concordo totalmente

A pontuação total obtida ao final classifica a instituição em um dos quatro segmentos abaixo descritos:

Quadro 2 - Segmentos de Maturidade Digital

Pontuação obtida	Segmento de maturidade	Forma de atuação	Estratégia
72 – 84	Diferenciadores	Alavancam dados que levem ao maior interesse do usuário pela organização	Mesclam os mundos físico e digital
53 – 71	Colaboradores	Quebram as barreiras setoriais tradicionais	Usam o digital para atingir seu público com maior efetividade
34 – 52	Aderentes	Investem em habilidades e infraestrutura	Priorizam o relacionamento com o usuário acima da produção
0 – 33	Céticos	Estão apenas começando sua jornada digital	Manifestam boa vontade para implementar o digital na organização

Para proporcionar a obtenção de uma massa crítica consistente que nos permita identificar com maior possibilidade de acurácia o nível de maturidade digital da escola, propôs-se que o questionário fosse respondido por todos os colaboradores da ESMPU investidos em cargos de gestão ou de assessoria, até CC-2.

Na Escola há 49 cargos entre CC6 e CC2. Destes, apenas 40 estavam providos no momento do diagnóstico. Também foram excluídos desta amostra os Diretores, a fim de não inibir a respondência.

Dessa maneira, a amostra desta pesquisa totalizou 39 pessoas.

3. Resultados:

Das 39 pessoas que receberam o convite para responder ao questionário, 29 enviaram resposta, o que significa uma taxa de respondência de, aproximadamente, 74% (setenta e quatro por cento).

Após a soma das respostas e cálculo da média aritmética, a pontuação final obtida foi **56,41**, o que classifica a ESMPU no perfil “Colaborador”.

3.1. Sobre o perfil “Colaborador”

De acordo com o método, organizações que obtêm o perfil “Colaborador” são significativamente mais aptas a colaborar, interna e externamente, para tornar possível a prática e a inovação digital do que as do perfil imediatamente anterior, “Aderente”, no qual a Escola foi classificada no diagnóstico de 2020.

Essas organizações enfatizam mais a experiência geral do cliente na instituição, do que o desempenho individual de cada canal. Também são as instituições que mais relatam articulação e comunicação constante com as equipes de Comunicação/Marketing e TI; e as que menos relatam que suas equipes de TI tratam os projetos de Comunicação/Marketing como pedidos pontuais.

Ainda conforme o modelo, a elevação do nível de maturidade digital para organizações neste perfil passa, portanto, pelas seguintes ações:

- **Integrar estratégias criativas a análises de desempenho** - Apesar de terem bons dados qualitativos e boas operações, organizações com o perfil “Colaborador”, em geral, não se saem tão bem em criatividade, análise e construção da imagem da instituição. Desse modo, é importante

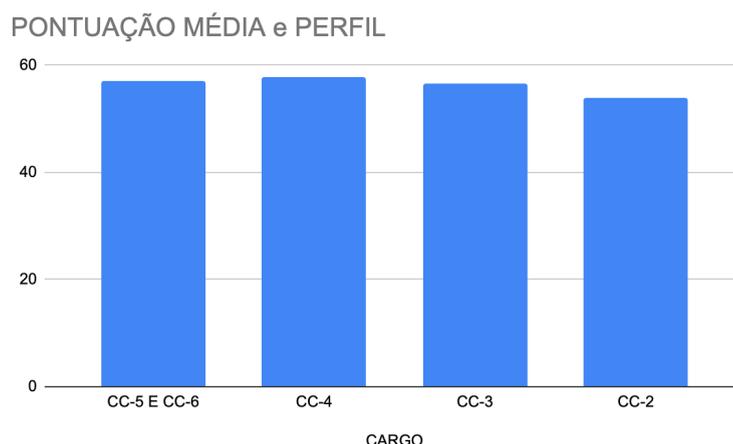
reforçar a competência em análise e a sua integração com estratégia inovadora.

- **Combinar habilidades e tecnologia com a experiência do usuário** - Organizações maduras utilizam tecnologia para combinar estratégias de comunicação, conteúdo e pontos de contato em experiências digitais integradas. Instituições de perfil "Colaborador" podem trabalhar para oferecer experiências digitais fluidas aos seus usuários.
- **Dominar a influência digital para direcionar as adesões** - Uma grande parte das adesões aos serviços das organizações de perfil "Colaborador" vem de pontos de contato digitais. O próximo passo para essas instituições é explorar os conteúdos dos seus usuários em busca de *insights* relacionados aos seus gatilhos emocionais e áreas de interesse.

3.2. Pontuação estratificada

O Gráfico 1 ilustra a pontuação obtida, por estrato de participação (tipo de cargo do respondente):

Gráfico 1 - Avaliação média por tipo de cargo



Os resultados indicam que os colaboradores ocupantes de cargos mais elevados na hierarquia da Escola percebem-na em um estado um pouco mais avançado na caminhada digital do que os gestores e assessores em nível intermediário.

Em comparação ao diagnóstico de 2020, os dados revelam que todos os gestores perceberam avanços na transformação digital da Escola, especialmente os gestores ocupantes do cargo CC-3, que apresentaram o significativo aumento de mais de 20 pontos na avaliação.

Registre-se, ainda, que as pontuações estratificadas mostram-se coerentes com a pontuação final obtida pela Escola (56,41 pontos).

3.3. Pontuação por dimensão

As respostas permitiram, também, identificar quais das quatro dimensões do modelo receberam as maiores e menores avaliações por parte dos respondentes.

Considerando que a avaliação de cada dimensão era composta por 7 afirmações (totalizando as 28 afirmações do questionário), as quais poderiam receber, cada uma, entre 0 e 3 pontos, a pontuação máxima possível para cada dimensão era de 21 pontos. Dessa maneira, elaboramos a seguinte chave de interpretação para identificar em que perfil cada dimensão se enquadraria, caso a pontuação recebida fosse analisada de forma isolada e proporcional:

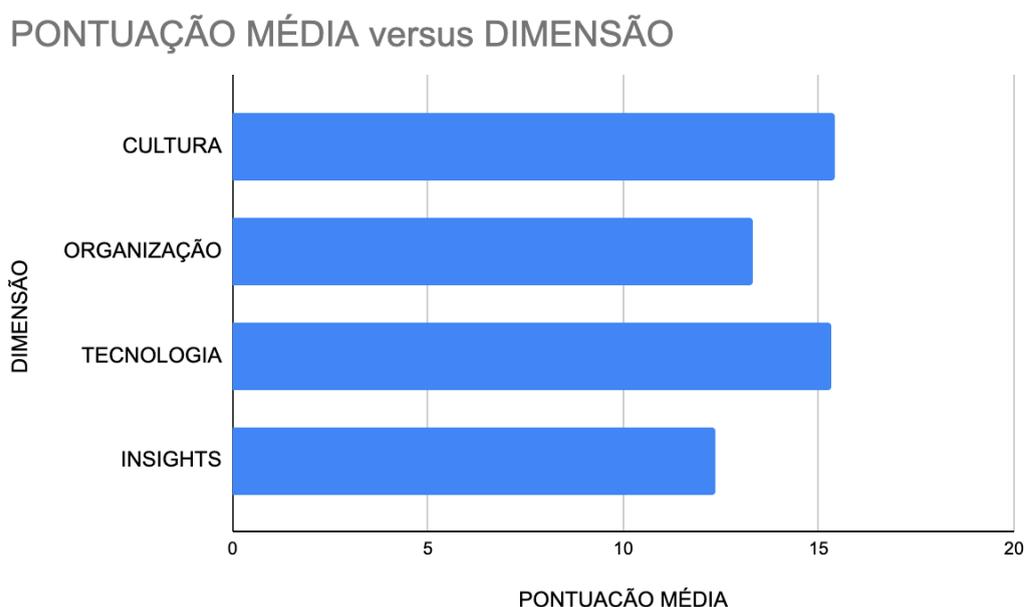
Quadro 3 - Chave de interpretação

Perfil	Pontuação Total	Pontuação por dimensão
Diferenciadores	72 – 84	18 – 21
Colaboradores	53 – 71	14 – 17
Aderentes	34 – 52	09 – 13
Céticos	00 – 33	00 – 08

A análise das respostas nesse formato identificou que a dimensão mais bem pontuada foi “**Cultura**”, com **15,41 pontos**, que isolada e proporcionalmente classifica a Escola no perfil “**Colaborador**”. Por sua vez, a

dimensão com menor pontuação foi “*Insights*”, com 12,37 pontos, o que proporcionalmente a classifica no perfil “Aderente”.

Gráfico 2 - Avaliação média por dimensão



3.4. Afirmações com menor pontuação

No que concerne à aplicação do diagnóstico na ESMPU, identificar as afirmações que receberam as menores pontuações, dentre as 28 do questionário, ajuda a clarificar as áreas e questões nas quais a Escola pode necessitar investir mais recursos.

Considerando que cada afirmação pode receber uma avaliação entre 0 e 3 pontos, identificamos as que receberam uma avaliação média abaixo de 1,5 ponto. A baixa pontuação média recebida por essas afirmações pode ser um excelente sinalizador de ações necessárias para o aumento da maturidade digital da Escola.

Quadro 4 - Afirmações com avaliação média abaixo de 1,5 ponto

Dimensão	Afirmação	Pontuação média
<i>Insights</i>	Cada colaborador entende como seu desempenho está integrado às metas digitais corporativas.	1,44
	Quebram as barreiras setoriais tradicionais A instituição utiliza metas centradas no usuário tais como Escala de Satisfação de Usuário ou LTV para medir o sucesso.	1,31

Como se pode verificar no quadro acima, as duas afirmações cuja pontuação média foi inferior a 1,50 estão contidas na dimensão “*Insights*”. Essa dimensão, como explicado anteriormente, está diretamente relacionada à utilização, pela organização, da experiência do usuário para retroalimentar a sua estratégia digital.

Dessa maneira, conclui-se que são recomendadas para aumentar a maturidade digital da ESMPU ações que abordam basicamente a seguinte questão:

- **Melhoria da experiência do usuário** - A transformação digital é um processo voltado essencialmente para as pessoas. Organizações em geral desejam investir em estratégias digitais para criar maior proximidade com seus clientes e, com isso, fidelizá-los. Para organizações como a ESMPU, entretanto, tal investimento significa maior interesse dos usuários pela Escola, maior reconhecimento.

Vale observar que a ESMPU já vem adotando ou tem planejado iniciativas que abrangem o item acima destacado. A conclusão do projeto Experiência do Usuário e todos os produtos resultantes da contratação do Design Etnográfico, entregues em dezembro de 2021, produziram mais de 400 páginas de informações. São evidências consistentes que podem orientar iniciativas completamente focadas no nosso usuário.

Também guardam relação com a transformação digital da ESMPU, entre outros, os seguintes projetos: 1) **ESMPU Digital** - que visa implantar na instituição uma plataforma digital única, com código-fonte próprio, que integre as diversas soluções de tecnologia em uso; 2) **Programa de Modernização Tecnológica**, composto por 7 (sete) projetos setoriais, que fornecem importante suporte para o Programa Estratégico de Transformação Digital, com o objetivo de modernizar as soluções e ferramentas de TI, adotadas pela ESMPU, com a utilização de novos recursos tecnológicos, consolidando, assim, as ações da Secretaria de Tecnologia da Informação em um único programa, priorizado pela Alta Administração, e com foco em entregas constantes; e 3) **Projeto de Ensino Híbrido**, que busca automatizar as salas de aula e criar, nas salas remotas, experiências únicas e completamente integradas ao presencial; trata-se, portanto de unir a facilidade e o alcance do ensino online aos benefícios da interação presencial.

4. Próximas ações - proposta

Após a realização do segundo diagnóstico, com a indicação do atual segmento de maturidade digital da ESMPU, bem como das possíveis ações necessárias para melhoria desse perfil, a Assessoria de Estratégia e Inovação Institucional sugere a continuidade da estratégia digital, conhecido como *Programa Estratégico de Transformação Digital*, o qual visa a transformação digital de toda a organização e que deve ser atualizado em 2022.

Ademais, sugere-se ainda que gestores das diferentes áreas da ESMPU se apropriem do *Plano de Ação para Implementação de Ideias*, produto resultante da investigação do design etnográfico, para desenhar e priorizar as próximas iniciativas estratégicas e setoriais.

Como a dimensão com menor escore nesta edição do diagnóstico foi justamente a dos *insights* - ou seja, a que trata do uso, por parte da instituição, de informações oriundas dos usuários para medir e retroalimentar a estratégia -, nada mais racional do que partir desse estudo para a priorização das iniciativas estratégicas e setoriais que comporão o próximo Painel de Contribuição - período 2022-2023.

Vale observar que, como a percepção acerca da travessia digital é diferente para os gestores em cargos mais baixos, sugere-se aos líderes que envolvam mais as chefias em posição de CC-2 para definirem as iniciativas digitais que comporão o novo Painel. Isso pode possibilitar, inclusive, o surgimento de estratégias criativas integradas a análises de desempenho.

Ademais, propõe-se que o processo de construção desse painel inclua as seguintes etapas:

- Identificação dos pontos fortes: ações dessa temática em andamento na ESMPU;
- Identificação de eventuais fragilidades: o que ainda é necessário conquistar ou ser implementado em 2022;
- Elaboração do Painel de Contribuição 2022-2023 com base no *Plano de Ação para Implementação de Ideias*, produto resultante da investigação do design etnográfico;
- Atualização do Programa Estratégico de Transformação Digital, de modo a englobar iniciativas propostas no âmbito do novo Painel;
- Proposição de cronograma e monitoramento;
- Nova avaliação da Maturidade Digital da ESMPU, em 2023, se a Casa considerar o evento oportuno;
- Documentação de toda a estratégia em relatório.

5. Cronograma - proposta mínima

2022												
AÇÕES	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Aplicação do questionário e tabulação dos dados		X										
Reporte do diagnóstico para a Direção-Geral		X										
Planejamento das iniciativas estratégicas e setoriais baseadas no Design Etnográfico		X	X									

Construção do Painel de Contribuição 2022-2023			X									
Atualização do Programa Estratégico de Transformação Digital			X									
Monitoramento das iniciativas e estratégicas e setoriais baseadas no Design Etnográfico.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2023												
AÇÕES	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Monitoramento das iniciativas estratégicas e setoriais baseadas no Design Etnográfico.	X	X	X	X	X	X	X	X				

6. Conclusão

Diante dos resultados do diagnóstico, bem como dos argumentos apresentados neste reporte, sugerimos a submissão, à Direção-Geral, da presente proposta de elaboração de um novo plano, a saber, Painel de Contribuição 2022-2023, em conjunto com gestores de diferentes áreas da ESMPU, na forma do item 4 deste reporte, bem como do cronograma, na forma do item 5.

Segue para deliberação superior.

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO – MATURIDADE DIGITAL (Adaptado do modelo proposto por Martin Gill e Shar VanBoskirk – Forrester Consulting)	
Para cada afirmação, atribuir a seguinte pontuação:	
0 – Discordo totalmente	
1 – Discordo em parte	
2 – Concordo em parte	
3 – Concordo totalmente	
Cultura	
	A instituição acredita que sua estratégia de atuação depende do digital
	A alta gestão apoia uma estratégia digital
	A instituição tem os líderes certos para executarem sua estratégia digital no dia-a-dia
	A instituição investe em educação digital focada e em treinamento em todos os níveis da organização
	A alta gestão comunica claramente a sua visão digital tanto interna como externamente à organização
	A instituição toma riscos calculados com vistas a possibilitar a inovação
	A instituição prioriza a experiência geral do usuário acima do desempenho de um canal de atendimento específico
Organização	
	A estrutura organizacional prioriza a experiência geral do usuário em detrimento da compartimentalização do atendimento
	São dedicados recursos adequados para estratégia digital, governança e execução
	A equipe que apoia as funções digitais críticas da instituição é composta pelos melhores da categoria
	Há habilidades digitais embutidas por toda a organização
	O modelo organizacional da instituição encoraja a colaboração intersetorial
	Os processos são definidos e passíveis de serem repetidos para gerenciar programas digitais
	Os colaboradores da instituição entregam valor que aprimora suas competências digitais
Tecnologia	
	O orçamento de TI é flexível para permitir alterações de prioridades
	Os recursos de marketing e de tecnologia atuam em conjunto para co-criar o planejamento digital da instituição
	A abordagem da instituição para desenvolvimento tecnológico é flexível, iterativa e colaborativa
	A organização alavanca arquiteturas de dados modernas (cloud, API, etc.) para promover maiores velocidade e flexibilidade
	As equipes de TI são avaliadas pelos resultados obtidos e não apenas pelo tempo de atividade dos sistemas
	A instituição utiliza recursos de experiência de usuário, tais como personas e mapas de jornada do usuário para conduzir o nosso design digital

	A instituição utiliza ferramentas digitais para promover inovação, colaboração e mobilidade entre os colaboradores
	Insights
	A instituição tem metas claras e quantificáveis para mensurar o sucesso de sua estratégia digital
	Cada colaborador entende como seu desempenho está integrado às metas digitais corporativas
	A instituição utiliza metas centradas no usuário tais como Escala de Satisfação de Usuário ou LTV para medir o sucesso
	A instituição mede como os canais de atendimento atuam em conjunto para alcançar um resultado desejável
	Os feedbacks do usuário guiam ativamente a estratégia digital da instituição
	Os feedbacks do usuário alimentam o design e o desenvolvimento da estratégia digital da instituição
	A instituição utiliza as lições aprendidas com a aplicação de programas digitais para retroalimentar sua estratégia
	TOTAL