

Estratégia de Transformação Digital da SPU

(2024-2027)

1a edição

Janeiro de 2024



MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS



Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos - MGI

Esther Dweck

Ministra da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

Cristina Kiomi Mori

Secretária-Executiva

Lúcio Geraldo de Andrade

Secretário do Patrimônio da União

Carolina Gabas Stuchi

Secretária Adjunta do Patrimônio da União

Camila Porto Fasolo

Diretora de Gestão e Governança

Aline Beatricia Daiana Guimarães Ibrahim

Diretora de Receitas Patrimoniais

Thais Brito de Oliveira

Diretora de Caracterização e Incorporação de Imóveis

Cassandra Maroni Nunes

Diretora de Destinação de Imóveis

Ana Paula Bruno

Diretora de Modernização e Inovação

Equipe de elaboração da Estratégia de Transformação Digital

Ana Paula Bruno - Diretora de Modernização e Inovação

Vitor Reis da Costa da Silva – Coordenador-Geral de Transformação Digital

Clauber Teixeira Rodrigues – Coordenador-Geral de Dados e Informações

Ícaro Azevedo da Silva – Coordenador-Geral de Geoinformação

Francisco Marcelo Marques Lima – Coordenador-Geral de Tecnologia da Informação

Diogo Guimarães dos Santos – Coordenador de Gestão de Infraestrutura e Sistemas

Ronny Peterson Guimarães – Assessor DEMIN

Norton Souza – Coordenador – Geral de Arrecadação

Equipe de Apoio da Diretoria de Tecnologia da Informação da Secretaria de Serviços Compartilhados

Rachel Oliveira Correa da Motta – Coordenadora-Geral de Gestão Estratégica de TI

Daniel Moser Lopes – Coordenador de Governança em TI

Sumário

Apresentação	
Introdução	4
Contexto de transformação digital na SPU	6
Alinhamento institucional estratégico da transformação digital da SPU	7
Planejamento da transformação digital da SPU (2024-2027)	12
Eixo 1 – Serviços ao Público	14
Eixo 2 – Gestão Finalística	16
Eixo 3 – Gestão Organizacional	18
Eixo 4 – Inteligência de Dados e Geoinformação	20
Implementação e monitoramento da ETD-SPU (2024-2027)	22
Considerações finais e próximos passos	26
Anexo – Registro do processo de construção da ETD-SPU	28
a. Mapeamento de compromissos, soluções e recursos	30
b. Alinhamento estratégico institucional	31
c. Oficinas de construção colaborativa	32
d. Pactuações e consolidação dos resultados	35

Apresentação

É com grande satisfação que apresentamos a Estratégia de Transformação Digital 2024-2027 da Secretaria do Patrimônio da União (ETD-SPU), um documento que orienta as ações de governo digital a serem implementadas no órgão ao longo do próximo quadriênio.

A SPU é o órgão responsável pela gestão do patrimônio imobiliário da União, que compreende os bens discriminados no Artigo 20 da Constituição Federal de 1988. As praias, o mar territorial, os terrenos de marinha e seus acrescidos, os terrenos marginais de rios federais navegáveis, são exemplos de bens da União geridos pela Secretaria.

A missão da SPU é garantir que esses bens atendam suas funções socioambientais, de forma alinhada com as políticas públicas de interesse do país, em benefício de toda a população e, especialmente, de grupos sociais vulnerabilizados. Ao completar 170 anos, em 2024, a SPU assume o desafio de renovar sua atuação para prestar melhores serviços à sociedade e criar mais valor para o país.

A transformação digital a ser implementada pela SPU ao longo do próximo quadriênio é um pilar para a mudança organizacional e tecnológica já em curso na instituição. Esta Estratégia é um projeto coletivo que organiza e dá transparência a esse processo de mudança, em linha com a missão institucional do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

Desejamos a todas e a todos uma ótima leitura!

ANOTAÇÕES

Introdução

A Estratégia de Transformação Digital da Secretaria do Patrimônio da União é o documento que estabelece parâmetros de planejamento, gestão e governança do processo de transformação digital a ser implementado pelo órgão no período de 2024 a 2027.

Transformação Digital é um processo contínuo e veloz de inovação tecnológica que provoca, de forma intencional ou não, mudanças culturais profundas na sociedade. Os meios social, econômico, ambiental e organizacional, os comportamentos e modos de vida estão imersos e são transformados por esse processo, com impactos nem sempre capturados na esteira da própria mudança.

No ambiente organizacional, a transformação digital é entendida como o uso intencional de tecnologias da informação para criar ou modificar processos, produtos e serviços, e gerar novas oportunidades de criação de valor. Criar valor pode ser entendido de diferentes maneiras, a depender da natureza da organização que promove a transformação digital.

No caso de organizações públicas, criar valor significa melhorar as políticas públicas e aumentar a satisfação das pessoas que usam os serviços públicos prestados pela instituição, com ganho de eficiência e muitas vezes com redução de custos. Além disso, significa perceber espaços para inovar e, assim, explorar potenciais e benefícios públicos adicionais àqueles que o órgão tradicionalmente oferece.

A gestão do patrimônio da União envolve diversos macroprocessos, que passam por identificar, incorporar e avaliar os bens, analisá-los e destiná-los adequadamente, e gerenciar etapas posteriores, por meio de ações de arrecadação, fiscalização e controle. Cada um desses macroprocessos pode ser aprimorado por meio de ações de transformação digital, contempladas nesta Estratégia.

A Estratégia de Transformação Digital resulta de uma construção coletiva da equipe da SPU, em um processo de trabalho que se desenrolou de junho a dezembro de 2023. Este documento sintetiza o resultado dessa construção, em quatro capítulos e um anexo.

O capítulo 1 apresenta um breve contexto da transformação digital na SPU, resgatando seu início em 2012. O capítulo 2 apresenta o alinhamento institucional em que a Estratégia está inserida. No terceiro capítulo, o planejamento da transformação digital é apresentado. Por fim, o capítulo 4 dispõe sobre a implementação e o monitoramento da ETD. Um anexo, que registra o processo de construção colaborativa da ETD foi incluído no documento e vale a pena ser lido.

ANOTAÇÕES

Contexto de transformação digital na SPU

Um importante marco na transformação digital da SPU se deu a partir de 2012, com o Programa de Modernização da Gestão do Patrimônio da União (PMGPU), cofinanciado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). O Programa tinha por objetivo promover um melhor aproveitamento do potencial econômico e socioambiental do patrimônio imobiliário da União, por meio do fortalecimento da capacidade de gestão da SPU.

O Programa, encerrado em 2019, tinha a Transformação Digital como base orientadora para o processo de modernização da Secretaria, sendo um dos seus produtos o *desenvolvimento do sistema informatizado (C3.P3)*, como substituto integrador dos sistemas legados¹, até hoje usados na gestão do patrimônio.

De fato, o PMGPU marca a origem do principal projeto de transformação digital em curso na SPU: Plataforma Integrada de Gestão do Patrimônio da União (SPUNet). Desde o início do PMGPU, a necessidade de um sistema que operasse sob uma nova lógica foi mapeada e buscada.

Uma modelagem que possibilitasse a reunião das bases de dados dos dois principais sistemas legados da SPU e que se ancorasse numa lógica de geoinformação, era a pedra angular desse novo sistema. Este, no entanto, segue sendo um dos principais desafios da transformação digital da SPU, uma vez que essa concepção foi implantada de forma parcial e desarticulada em soluções, inclusive o SPUNet, que agora precisam ser decodificadas e recompostas.

Entre 2015 e 2017, o SPUNet foi concebido (e nomeado) como um sistema modular, teve requisitos definidos e passou a ser desenvolvido por empresas de software. Alguns módulos entraram em produção nesse período, no ambiente da Diretoria de Tecnologia da Informação (a mesma DTI mencionada anteriormente, mas em um contexto institucional diverso).

No entanto, o andamento e a conclusão desse sistema foram impactados por uma série de fatores, sobretudo ligados a mudanças institucionais ocorridas entre 2016 e 2021 na SPU. Em 2018, o desenvolvimento do SPUNet foi praticamente descontinuado e o ambiente da DTI passou a apresentar instabilidades na sustentação.

¹ O SIAPA (Sistema Integrado de Administração Patrimonial), implantado em 1997, que registra bens dominiais e controla as receitas patrimoniais da SPU; e o SPIUnet (2001), que registra imóveis de uso especial da União, e permite a integração com o SIAFI, para a elaboração do balanço contábil dos bens imóveis da União.

Ao longo da gestão 2019-2022, a transformação digital da SPU localizou-se principalmente no desenvolvimento de aplicações para venda de imóveis da União, para onde estavam dirigidos os esforços de gestão à época. Outros projetos eram tocados paralelamente, de forma dispersa, assim como demandas de manutenções evolutivas e apurações especiais nos sistemas legados.

Em 2022 o projeto do SPUNet foi restabelecido na perspectiva de sistema estruturante do patrimônio da União. A sustentação de seus módulos em produção foi migrada para o SERPRO, assim como a responsabilidade por internalizar os demais módulos componentes do sistema, desenvolvidos mas não finalizados. Ainda, um Departamento de Modernização e Inovação, que reuniu as áreas ligadas à tecnologia e dados, foi criado na estrutura da SPU².

Figura 1: Síntese histórica do desenvolvimento do SPUNet



Em 2023, a nova gestão assumiu o compromisso de finalizar a implantação do SPUNet e adotá-lo como sistema estruturante da gestão do patrimônio da União. Dessa forma, o SPUNet constitui o principal investimento e a base para grande parte dos demais projetos de transformação digital da SPU previstos nesta Estratégia.

Alinhamento institucional estratégico da transformação digital da SPU

² No final desse ano de 2022, parte das funcionalidade do Módulo de Cadastro foi colocada em produção e os dados correspondentes de um dos sistemas legados (o SPIUNet) foram migrados para o novo sistema. Essa estratégia de “virar a chave” do cadastro, nos dizeres da equipe, buscou tornar o SPUNet, um projeto cuja idealização já completava 7 (sete) anos, uma realidade (Figura 1).

A nova estrutura institucional dada pelo Governo Lula colocou a transformação digital da SPU em uma situação extremamente favorável. A Secretaria foi vinculada ao Ministério da Gestão e da Inovação de Serviços Públicos e se filiou à missão do órgão recém-criado:

Ampliar e qualificar a gestão, os serviços e as políticas governamentais para a sociedade e a administração pública, apoiando e potencializando a inovação e o fortalecimento das capacidades do Estado.

Dentro da SPU, a Diretoria de Modernização e Inovação (DEMIN) foi fortalecida e continuou a desempenhar um papel crucial. A DEMIN expandiu suas responsabilidades e estabeleceu uma sinergia com outras unidades ministeriais envolvidas em questões de governo digital.

As articulações com a Secretaria de Governo Digital (SGD), a Secretaria de Serviços Compartilhados (SSC) e a Secretaria Especial de Transformação do Estado (SETE), por exemplo, têm contribuído para impulsionar as iniciativas de transformação digital e inovação da SPU nesta gestão.

Além disso, a importância da transformação digital da SPU também se revela em documentos institucionais de planejamento e gestão.

O Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos estabeleceu seu Plano Estratégico no final de outubro 2023, como primeira resolução do Comitê Ministerial de Governança, instância colegiada de governança pública instituída pela [Portaria GM/MGI nº 5.897, de 5 de outubro de 2023](#).

O [Plano Estratégico do MGI](#) estabelece treze Objetivos Estratégicos. Dois desses treze Objetivos referem-se à SPU e um deles trata especificamente da transformação digital:

OE 06 Aprimorar o uso e a destinação do patrimônio da União por meio da gestão participativa, racional, socioambientalmente justa, priorizando o atendimento às políticas públicas

*OE 09 Aprimorar os processos e serviços de gestão patrimonial, com **transformação digital** e foco no cidadão (**grifo nosso**)*

Figura 2: Participação da SPU no Mapa Estratégico MGI 2023 -2027



Esses Objetivos Estratégicos ministeriais foram desdobrados em iniciativas e estratégias no Planejamento Estratégico Institucional da SPU (PEI/SPU). Das cinco iniciativas estratégicas estabelecidas pela SPU, uma se refere à transformação digital do órgão.

Iniciativa estratégica:

Intensificar a transformação digital dos processos e serviços com foco no cidadão

Entregas estratégicas:

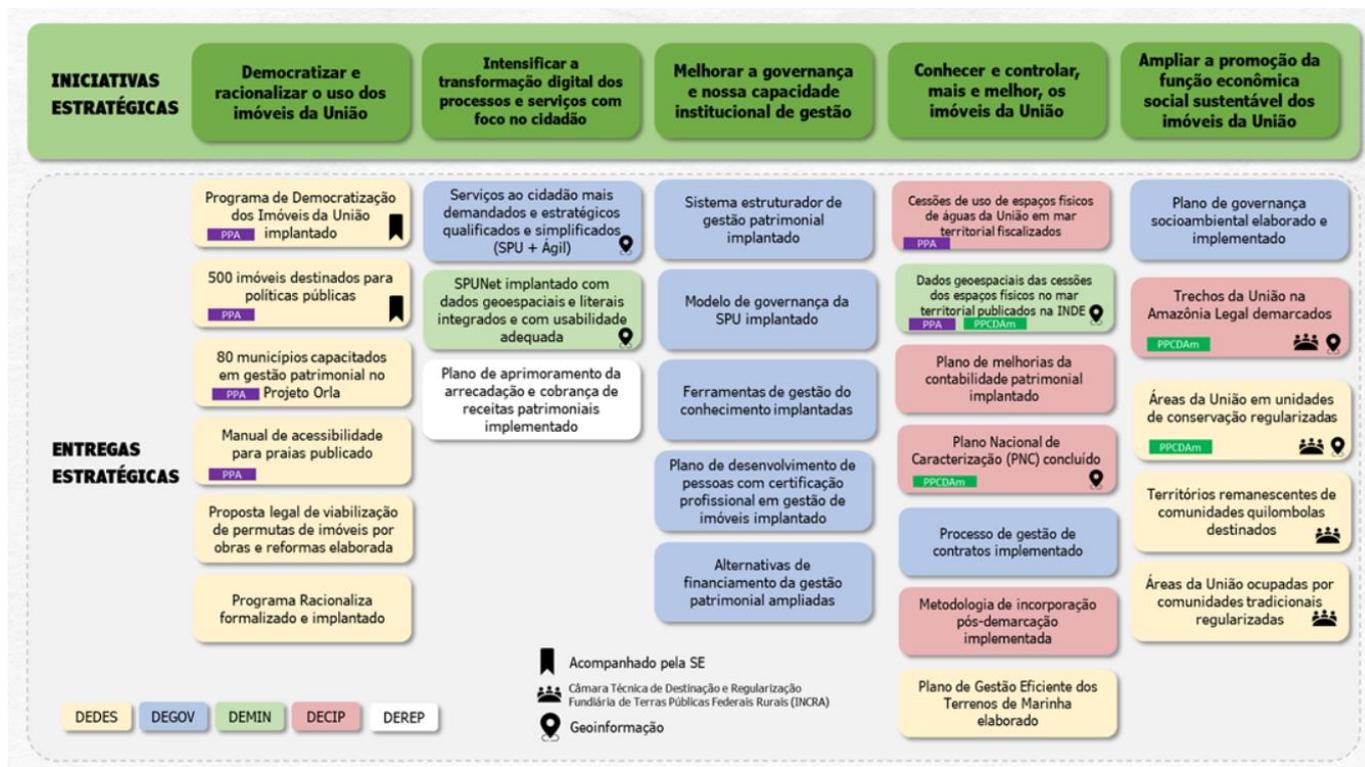
Serviços ao cidadão mais demandados e estratégicos qualificados e simplificados (SPU + Ágil)

SPUNet implantado com dados geoespaciais e literais integrados e com usabilidade adequada

Plano de aprimoramento da arrecadação e cobrança de receitas patrimoniais implementado

Três entregas estratégicas estão diretamente ligadas a essa iniciativa estratégica, mas há diversas outras iniciativas e entregas previstas no PEI/SPU que dependem ou demandam iniciativas de transformação digital (Figura 3).

Figura 3: Síntese do Planejamento Estratégico Institucional da SPU/MGI



Esta Estratégia utiliza o PEI/SPU como um dos seus insumos centrais, identificando e organizando as demandas necessárias para viabilizar os compromissos estratégicos da Secretaria.

Esse alinhamento de gestão, somado ao processo de colaboração (Ver Anexo), faz da Estratégia de Transformação Digital um projeto coletivo de mudança organizacional impulsionada pela inovação tecnológica.

Essa abordagem estimula que todas as partes interessadas estejam envolvidas e comprometidas com o sucesso da transformação digital, facilitando a implementação efetiva das iniciativas planejadas.

ANOTAÇÕES

Planejamento da transformação digital da SPU (2024-2027)

A Estratégia de Transformação Digital da SPU organiza-se em quatro eixos, definidos com base em necessidades de transformação digital do órgão. Esses eixos não precederam, mas emergiram do processo de elaboração da ETD (Ver Anexo 1) e, por esse motivo, são completamente aderentes aos desafios de gestão observados na SPU.

○ **Eixo 1 – Serviços ao Público**, lida com o **desafio de ampliar, simplificar e aprimorar os serviços prestados pela SPU**, para melhorar a qualidade do atendimento ao público, que inclui desde pessoas físicas até instituições do poder público dos diversos níveis de governo e esferas de poder.

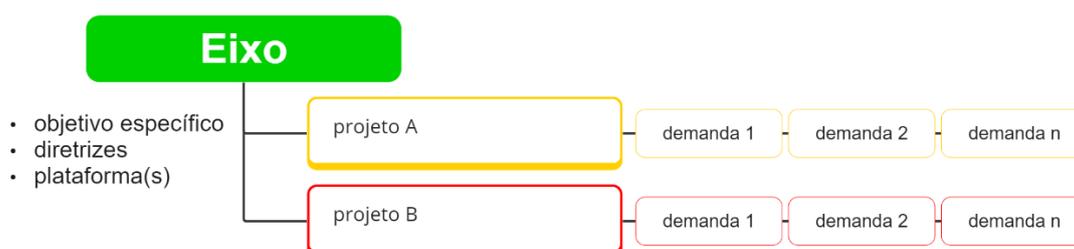
○ **Eixo 2 – Gestão Finalística**, lida com os **desafios de substituir os sistemas legados de gestão do patrimônio da União pelo SPUNet** (modernização tecnológica de sistemas), assim como **de reformular e simplificar processos internos de análise**, para otimizar o trabalho das equipes e aumentar a eficiência na gestão do patrimônio.

○ **Eixo 3 – Gestão Organizacional**, lida com o **desafio de organizar e simplificar procedimentos administrativos, melhorar os sistemas de controle, promover uma adequada gestão de riscos, garantir fluidez na comunicação interna**, para melhorar as capacidades institucionais e promover mudanças de cultura no órgão.

○ **Eixo 4 – Inteligência de Dados e Geoinformação**, lida com o **desafio de transformar gradativamente a visão e a gestão do patrimônio da União, para tomada de decisões baseadas em evidências**, a partir da integração e análise de dados e da inteligência territorial.

Cada um desses eixos possui um objetivo específico e pelo menos uma diretriz principal, que orienta os seus respectivos projetos. Por sua vez, os projetos apresentados por eixos são resultado do mapeamento de soluções e necessidades e do agrupamento de demandas coletadas, interpretadas e sistematizadas a partir do processo de colaboração.

Figura 4: Organização da ETD-SPU em eixos, projetos e demandas



ANOTAÇÕES

Eixo 1 – Serviços ao Público

Objetivo específico

Ampliar, simplificar e aprimorar os serviços prestados pela SPU, para melhorar a qualidade do atendimento ao público, que inclui desde pessoas físicas até instituições do poder público dos diversos níveis de governo e esferas de poder.

8 projetos
56 demandas

Perfil dos projetos

Iniciativas com foco na prestação de serviços externos ou relacionamento com outros entes.

Diretrizes

- Integração de portas de entrada com foco nas pessoas usuárias dos serviços
- Reorganização, transformação e ampliação dos serviços prestados
- Adoção de linguagem simples e inclusiva

Plataformas

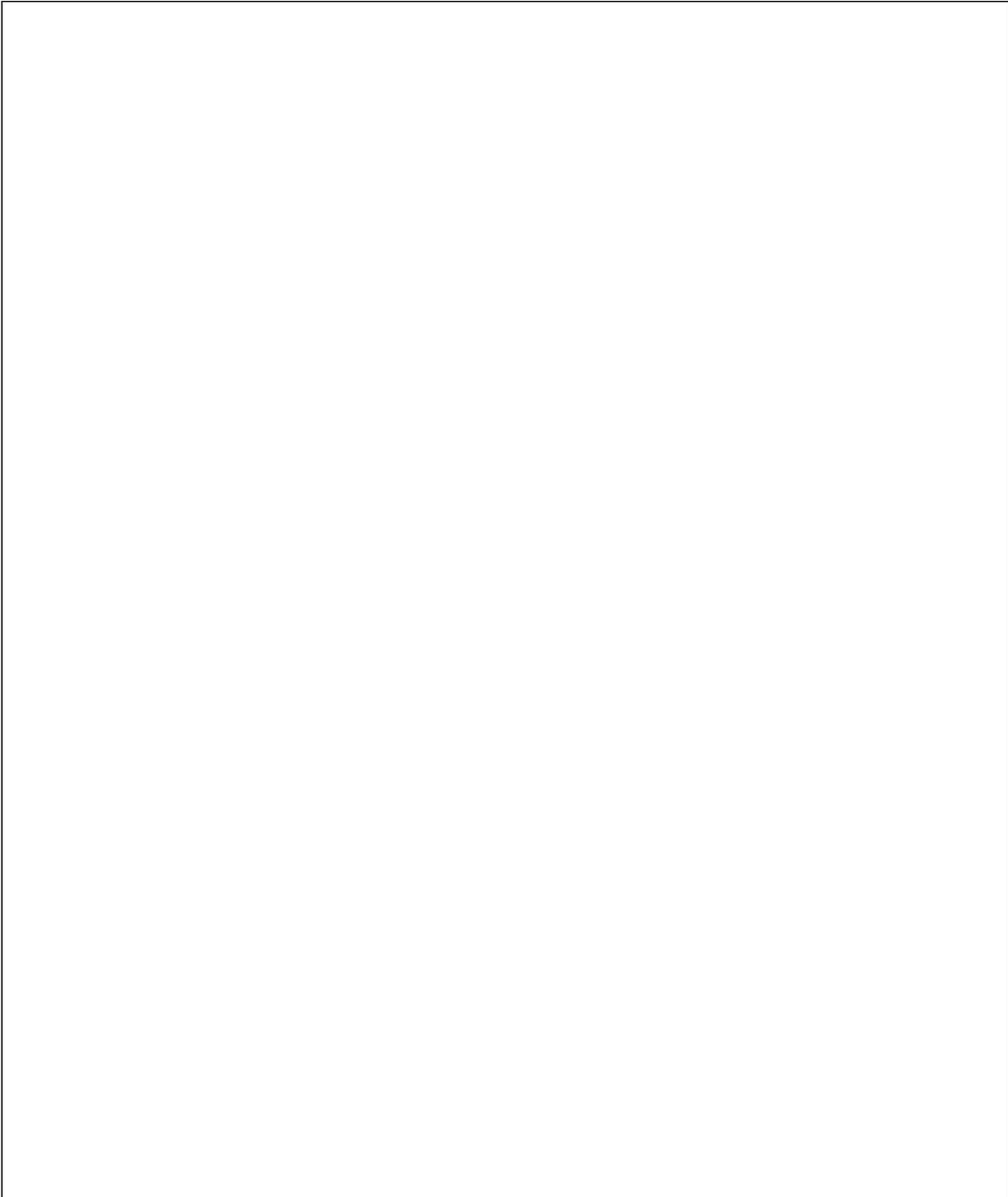
- Portal de serviços
- SPU APP
- Vendas Gov – Modalidade Leilão
- Portal SPU (gov.br/spu)

Projetos propostos:

1. VendasGOV – Leilão
2. Centro de Memória Virtual (acervo)
3. Novo Portal de Serviços
4. Startup SPU +Ágil
5. Implantação de dez novos serviços
6. Ampliação do SPU App
7. Revisão Portal SPU (gov.br/spu)
8. ChatBot Externo

4 projetos priorizados para 2024

ANOTAÇÕES



Eixo 2 – Gestão Finalística

Objetivo específico

- substituir os sistemas legados de gestão do patrimônio da União pelo SPUNet
- reformular e simplificar processos internos de análise, para otimizar o trabalho das equipes e aumentar a eficiência na gestão do patrimônio

16 projetos

51 demandas

Perfil dos projetos

Iniciativas com foco na melhoria dos processos de gestão do patrimônio da União

Diretrizes

- Implementação do SPUNet por meio de Produtos Mínimos Viáveis (MVP)
- Adoção de código original e funcionalidades já existentes no SIAPA e no SPIUNet como parâmetros de MVP para o SPUNet
- Paralelização de frentes de desenvolvimento, conforme a priorização dos Módulos
- Modernização gradativa do SPUNet (transformação e automação de processos)

Plataformas

- Plataforma Integrada de Gestão do Patrimônio da União (SPUNet)

Projetos propostos

- | | |
|--|---|
| 1. <u>SPUNet Módulo de Gerenciamento da Produção Cartográfica</u> | 10. <u>SPUNet Módulo de Cadastro (Incorporação)</u> |
| 2. <u>SPUNet Módulo de Gestão de Contratos</u> | 11. SPUNet Módulo de Contabilidade |
| 3. <u>SPUNet Módulo de Serviços (revisão)</u> | 12. SPUNet Módulo de Gestão da Cartografia (Demarcação) |
| 4. <u>SPUNet Modelagem de Dados</u> | 13. SPUNet UX |
| 5. <u>SPUNet Módulo de Avaliação</u> | 14. SPUNet Módulo Acessos (evolução) |
| 6. <u>SPUNet Módulo de Destinação</u> | 15. Aplicativo de Fiscalização para SPU |
| 7. <u>SPUNet Módulo de Fiscalização</u> | 16. Custos de Manutenção dos Imóveis |
| 8. <u>Aprimoramento da arrecadação e cobrança de receitas patrimoniais</u> | |
| 9. <u>SPUNet Módulo de Gestão de Receitas</u> | |

9 projetos priorizados para 2024

ANOTAÇÕES

Eixo 3 – Gestão Organizacional

Objetivo específico

Organizar procedimentos administrativos e melhorar a comunicação interna, para melhorar as capacidades institucionais e promover mudanças de cultura no órgão

6 projetos

16 demandas

Perfil dos projetos

Iniciativas com foco nas áreas meio da SPU, que apoiam o alcance dos objetivos institucionais (controle interno, gestão de riscos, gestão do conhecimento, gestão de recursos)

Diretrizes

- Otimização e reaproveitamento de soluções existentes
- Integração com a área de inteligência de dados
- Adoção de linguagem simples e inclusiva

Plataformas

- Sistema de Gestão Administrativa (SIGA)
- Plataforma SPU
- Plataforma MGI
- Portal colaborativo

Projetos propostos:

1. Catálogo de Imóveis
2. Evoluções no SIGA
3. Ferramenta de apoio à gestão de pessoas
4. Central de serviços internos da SPU
5. Controle de Destinações
6. Evolução na Plataforma SPU

4 projetos priorizados para 2024

ANOTAÇÕES

Eixo 4 – Inteligência de Dados e Geoinformação

Objetivo específico

Transformar gradativamente a visão e a gestão do patrimônio da União, para tomada de decisões baseadas em evidências, a partir da integração e análise de dados e da inteligência territorial.

11 projetos
36 demandas

Perfil dos projetos

Iniciativas com foco na estruturação, análise, integração, interoperabilidade e disponibilização de bases de dados alfanuméricas e geoespaciais.

Diretrizes

- Integração do cadastro do SPUNet com o banco de dados geoespaciais (IDE-SPU)
- Modernização de dados geoespaciais históricos e legados
- Interoperabilidade com órgãos de gestão fundiária e territorial
- Compartilhamento com a sociedade

Plataformas

- GeoPortal SPU
- Portal SPU (gov.br/spu)
- Painéis Gerenciais

Projetos propostos:

1. GeoPortal - SPU
2. Modernização de Dados Geoespaciais
3. IDE - Infraestrutura de Dados Espaciais
4. Nova solução de SSD/DW
5. Projeto Migração de Dados
6. Painel Integrado de Atendimento
7. Evolução de Painéis
8. Novos Painéis
9. Gestão da Informação
10. Inteligência Artificial na Fiscalização
11. SPULab

5 projetos priorizados para 2024

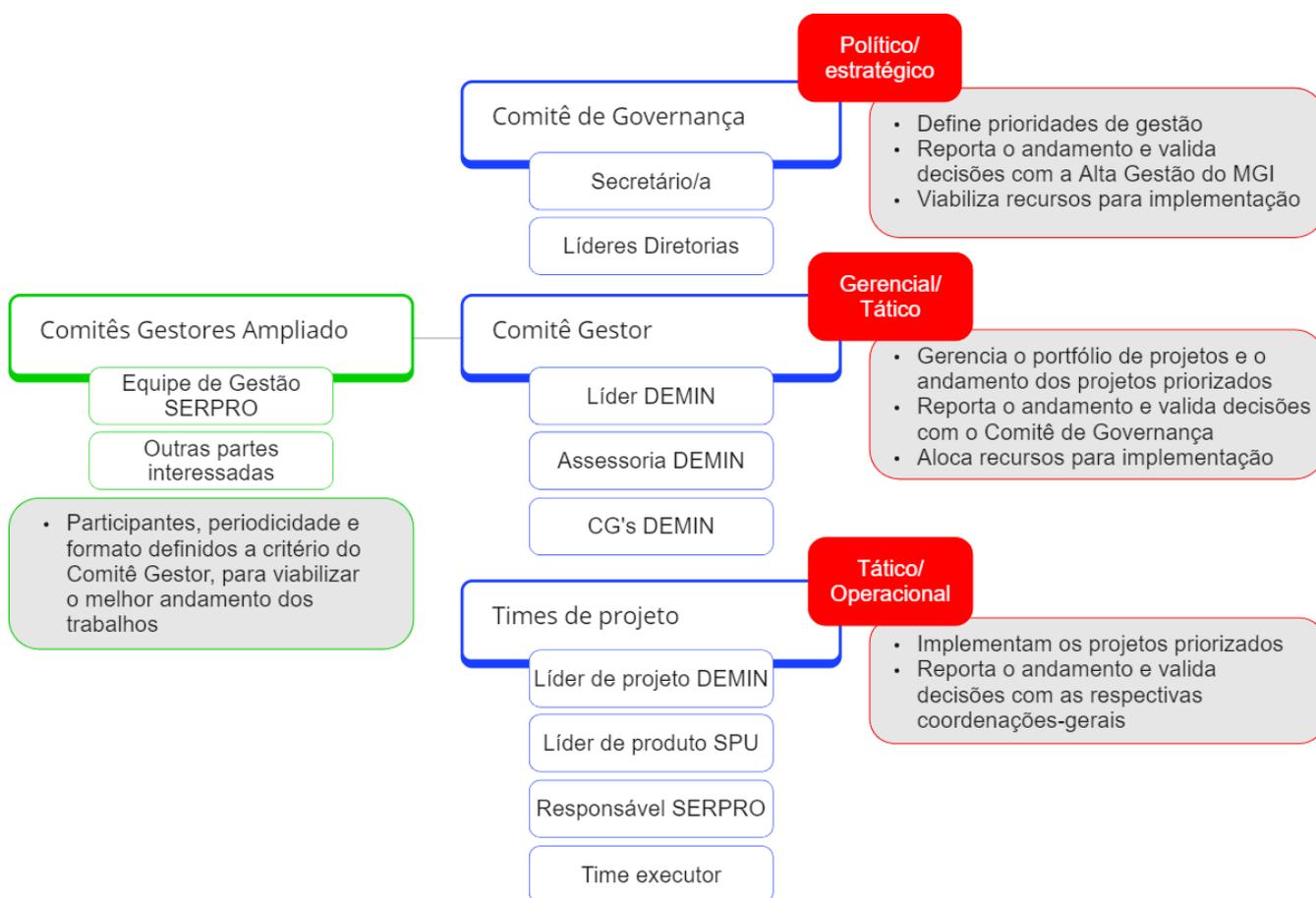
ANOTAÇÕES

Implementação e monitoramento da ETD-SPU (2024-2027)

A Estratégia de Transformação Digital da SPU será implementada de forma incremental e orquestrada ao longo dos anos de 2024 a 2027. Durante esse período, a ETD-SPU será sistematicamente acompanhada por meio de instâncias de gestão e governança com finalidades e atribuições específicas.

As instâncias de gestão e a governança constituem níveis diferenciados de decisão sobre a ETD e são constituídas por membros com responsabilidades compatíveis com suas atribuições (Figura 5).

Figura 5: Instâncias de Gestão e Governança da ETD/SPU



O Comitê de Governança é a instância responsável por decisões de nível estratégico da ETD, competindo a ele a avaliação do andamento, a proposição e a aprovação de mudanças de maior impacto sobre o planejamento pactuado.

O Comitê Gestor e os Times de Projeto são instâncias de gestão, responsáveis por decisões de nível tático, como o gerenciamento do portfólio de projetos, e operacional,

como a implementação de projetos priorizados e soluções de caráter técnico, respectivamente. Cabe ao Comitê Gestor subsidiar o Comitê de Governança em suas tomadas de decisão.

A ETD-SPU poderá ser revista e modificada por decisão fundamentada do Comitê de Governança, que se reunirá ordinariamente a cada três meses para acompanhar o seu andamento. No intervalo de um ano, a implementação dos projetos priorizados será avaliada, assim como a disponibilidade de recursos para priorização de novos projetos previstos na Estratégia.

As competências dessas instâncias são apresentadas no Quadro 1, abaixo.

Quadro 1 – Instâncias de governança e gestão da ETD-SPU (2024/2027)

Comitê de Governança	<ul style="list-style-type: none"> • Instância máxima de decisão sobre a ETD • Define, com o apoio do Comitê Gestor, a inclusão e a priorização de novos projetos, assim como alterações substantivas no Planejamento da ETD • Busca recursos adicionais necessários à implementação da ETD • Acompanha trimestralmente o andamento da ETD, em reuniões colegiadas • Reporta à alta gestão do MGI sobre o andamento da ETD
Comitê Gestor	<ul style="list-style-type: none"> • Instância de gestão que coordena a implementação da ETD • Acolhe, propõe e submete revisões na ETD ao Comitê de Governança • Toma decisões de gestão que não impliquem em alterações substantivas no planejamento da ETD • Reporta o andamento da ETD ao Comitê de Governança com periodicidade trimestral e sempre que solicitado
Times de Projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Instâncias de gestão que implementam os projetos priorizados • Reporta o andamento dos projetos e valida decisões de gestão de escopo e questões técnicas e com as respectivas coordenações-gerais

A visão de monitoramento dada pelas instâncias e gestão e governança é complementada pelo entendimento de papéis e funções de gestão assumidas no contexto da ETD. No Quadro 2 são apresentadas as principais funções e seu respectivos papéis, incluindo competências específicas das posições de gestão da DEMIN.

Quadro 2 – Papéis e funções de gestão no contexto da ETD-SPU (2024/2027)

<p>Líder de Projeto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordena e responde pela execução do projeto; • Articula e toma decisões com a/o Dona/o de Produto (PO); • Realiza o preenchimento, diretamente ou por meio de servidor(a) por ele(a) indicado, das informações de monitoramento relativas ao andamento geral da iniciativa; e • Participa de reuniões de monitoramento da estratégica ou das reuniões de acompanhamento especial, quando convocados.
<p>Dono de Produto (PO)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Define e valida o escopo do projeto; • Aprova decisões de projeto ao longo de sua implementação; • Articula com as instâncias necessárias em decisões que extrapolam sua competência, para trazer posição consolidada nas reuniões de trabalho; e • Subsidiar o Líder de Projeto e as equipes de desenvolvimento sobre regras de negócio.
<p>Equipe de Gestão da Diretoria de Modernização e Inovação (DEMIN/SPU)</p>	<p>Direção</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordena os processos de revisão e monitoramento da ETD; • Dispõe sobre a alocação de recursos nos projetos prioritizados, com apoio do Comitê Gestor e das Coordenações-Gerais; e • Busca recursos necessários à implementação da ETD, inclusive para ampliação de capacidades técnicas das equipes. <p>Coordenações-Gerais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordena a implantação de projetos relacionados a temas de sua competência; • Apoiar os líderes de projeto de suas equipes na gestão de processos de trabalho e em questões técnicas; • Leva à direção e ao Comitê Gestor decisões que extrapolem sua esfera de competência; • Assegura a devida documentação dos projetos, incluindo a elaboração de artefatos adicionais a esta ETD; e • Apoiar a sistematização do andamento dos trabalhos, utilizando ferramentas e artefatos previamente pactuados

ANOTAÇÕES

Considerações finais e próximos passos

Esta Estratégia de Transformação Digital da SPU (2024-2027) consolida o resultado de um trabalho coletivo da equipe da Secretaria para identificar os desafios, formar uma visão de futuro e planejar ações de governo digital do órgão num horizonte de médio prazo.

Apenas uma parte do conteúdo produzido ao longo dos meses de trabalho foi trazido para este documento-síntese. O esforço de concentrar os principais elementos da ETD-SPU em poucas páginas objetiva simplificar a leitura deste documento, por pessoas de dentro e de fora do governo, inclusive por aquelas sem familiaridade com a temática.

A linguagem simples e inclusiva orientou a redação da Estratégia, da mesma forma que orientará as iniciativas de transformação digital da SPU, sobretudo aquelas que alcancem o público externo ao órgão. O conteúdo, por sua vez, foi organizado de maneira didática e, sempre que possível, com complementos visuais que facilitam uma compreensão mais imediata.

Uma breve apresentação do contexto e dos alinhamentos institucionais, seguida dos elementos de planejamento, gestão e governança da ETD-SPU, indicam os desafios e horizontes que se pretende alcançar. Tanto os desafios quanto os horizontes serão constantemente revisitados, de forma a garantir a implantação efetiva dos projetos.

Nesse sentido, este documento deve ser compreendido como um estágio de uma Estratégia dinâmica, materializada também em outros artefatos complementares. Um documento-portfólio detalhará os quarenta projetos da ETD (Portfólio de Projetos), em adição a este documento-síntese.

Artefatos específicos de gestão e outros recursos já vêm sendo utilizados para aprofundar o planejamento e acompanhar a implementação dos projetos priorizados, na medida em que cada um avance.

Com isso, a SPU reafirma seu compromisso com o aprimoramento de processos e a transparência na gestão do patrimônio público.

Convidamos a todas e a todos a acompanharem a implementação desta Estratégia!

ANOTAÇÕES

Anexo – Registro do processo de construção da ETD-SPU

Esta Estratégia de Transformação Digital foi elaborada de forma colaborativa, com a participação de todas as áreas técnicas da SPU, representadas pelas Diretorias da Unidade Central, bem como da assessoria de Gabinete e dos postos máximos de gestão da Secretaria.

A DEMIN – Diretoria de Modernização e Inovação, é a unidade competente para a pauta da transformação digital na SPU e, por esse motivo, foi responsável pela iniciativa de formular o processo de construção coletiva da Estratégia.

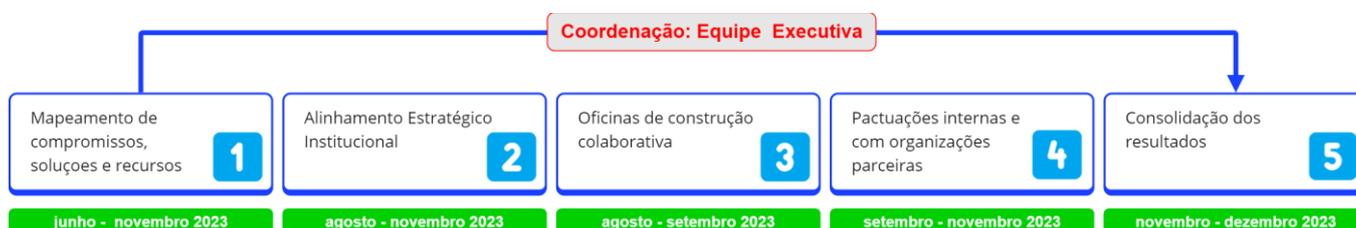
Colaborar, na visão da DEMIN/SPU, é um fundamento da transformação digital, pois ela exige e acarreta mudanças organizacionais, impossíveis sem o patrocínio e o engajamento das pessoas em diferentes posições na instituição.

A escolha do caminho da colaboração encontrou eco na Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI) da Secretaria de Serviços Compartilhados (SSC), que ofereceu apoio à condução da iniciativa. A partir de então, uma equipe executiva híbrida ficou responsável pela gestão do processo.

A equipe executiva, composta pelo nível de gestão da DEMIN/SPU e da Coordenação-Geral de Gestão Estratégica de TI da DTI/SSC, definiu a metodologia, as etapas, atividades e os níveis de participação no processo. Essa equipe também definiu as ferramentas e as dinâmicas utilizadas no trabalho, produziu artefatos e registros, e facilitou as atividades colaborativas.

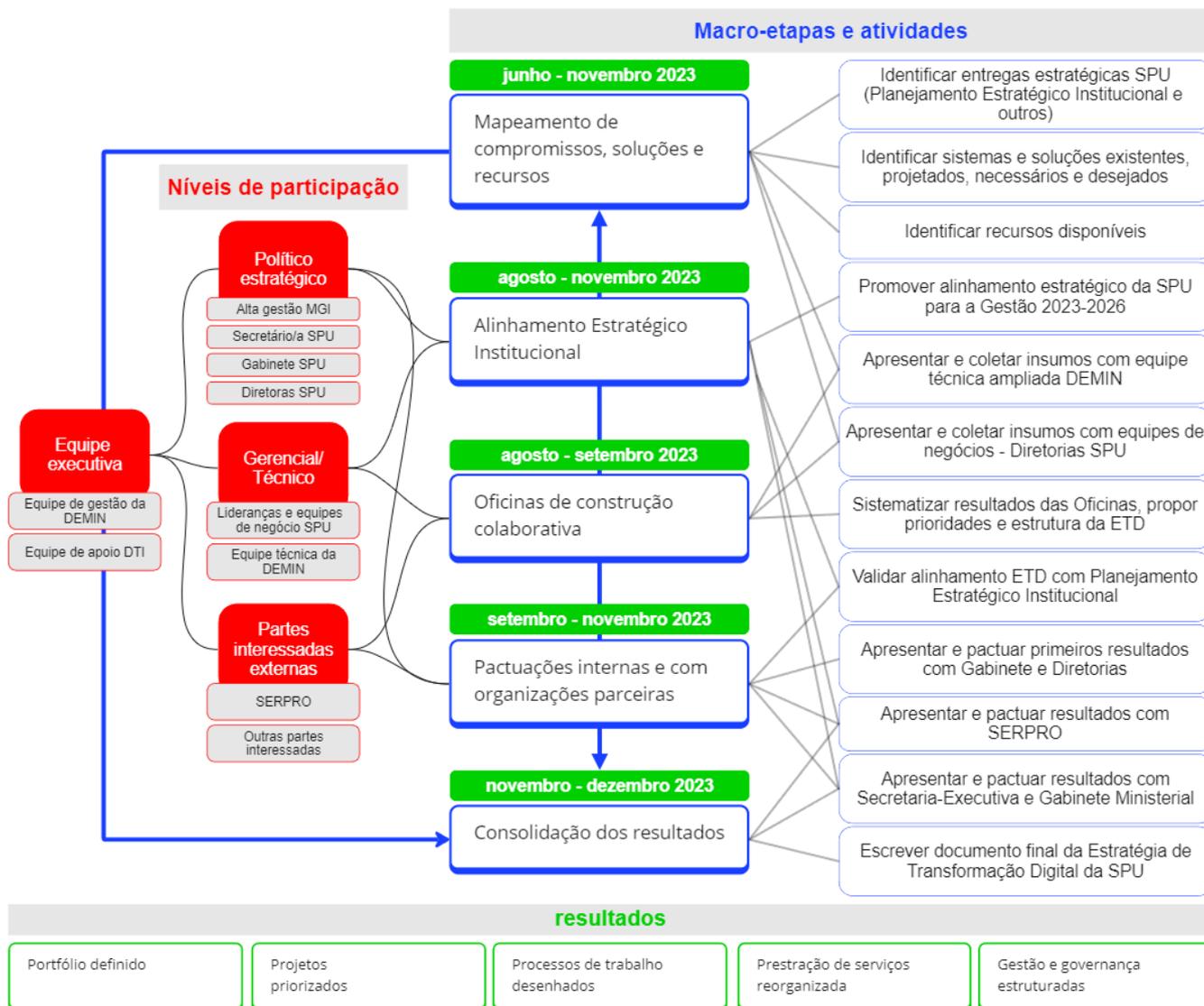
O processo de construção coletiva transcorreu de junho a dezembro de 2023 e compreendeu as cinco etapas discriminadas na Figura 1, abaixo.

Figura 1: Etapas de construção da ETD-SPU



A Figura 2 apresenta a síntese de todo o processo. O mês de janeiro de 2024 foi dedicado à consolidação da Estratégia de Transformação Digital neste documento.

Figura 2: Síntese do processo de construção colaborativa da ETD-SPU



Nos próximos tópicos deste Anexo, as etapas e suas atividades serão descritas para uma melhor compreensão do processo e a título de registro-memória das circunstâncias que levaram à definição do formato e do conteúdo desta Estratégia.

a. Mapeamento de compromissos, soluções e recursos

O mapeamento de soluções de tecnologia da informação existentes ou previstas com algum nível de formalidade na SPU foi o passo que originou a iniciativa de construir esta Estratégia de Transformação Digital.

A atividade de mapear foi iniciada de forma despretensiosa pela gestão do DEMIN, para responder à necessidade de conhecer e organizar o universo de sistemas, aplicações e projetos que a SPU tinha em termos de transformação digital.

Havia um conjunto de soluções existentes, mas defasadas, iniciativas provisórias dispersas, inúmeras demandas abertas, diversas unidades requerentes, pouca documentação e um processo frágil de dimensionamento, priorização e atendimento. Esse processo foi trazendo clareza para o tamanho do desafio colocado, que começava pela própria dificuldade de concluir o levantamento.

Ao passo em que as iniciativas eram mapeadas, uma visão de conjunto foi se formando e revelou diferentes naturezas de desafios a serem endereçados pela transformação digital. Esses desafios diziam respeito:

- ao relacionamento externo da SPU com o público usuário de seus serviços;
- à continuidade da implantação do Plataforma Integrada de Gestão do Patrimônio da União – SPUNet, e à consequente desativação dos dois principais sistemas legados ainda em uso;
- a questões administrativas, de gestão de processos e rotinas internas, tanto pela Unidade Central como pelas unidades regionais da SPU, as superintendências; e
- à demanda da gestão de ampliar a visão de negócio da SPU a partir da inteligência de dados e da geoinformação.

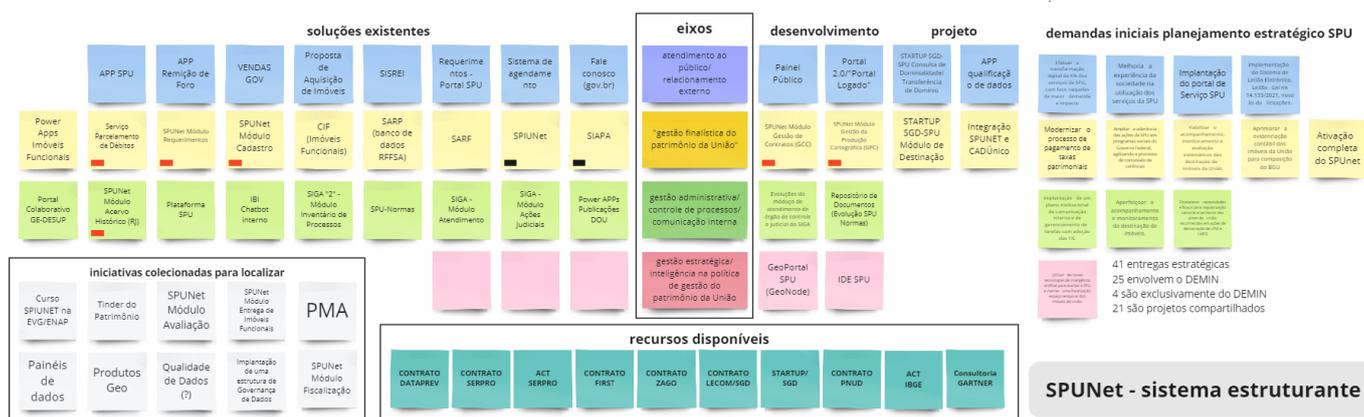
Compreender a natureza desses desafios levou à organização do mapeamento em 4 eixos, que se mostraram consistentes ao longo do processo e, por esse motivo, foram adotados na organização da própria Estratégia de Transformação Digital.

Ainda nesta etapa inicial, outros levantamentos foram adicionados, como subsídios às etapas seguintes do processo:

- compromissos assumidos pela SPU em instrumentos governamentais;
- recomendações de órgãos de controle;
- recursos disponíveis para a transformação digital, incluindo pessoas, orçamento, parcerias estratégicas, entre outros.

Um quadro inicial desta etapa de mapeamentos pode ser visto na Figura 3. Um aperfeiçoamento deste quadro serviu de base para os artefatos utilizados nas oficinas de construção colaborativa (etapa 3).

Figura 3: Mapeamento inicial das iniciativas de transformação digital da SPU



b. Alinhamento estratégico institucional

Os levantamentos iniciais mostraram a necessidade de buscar um alinhamento da transformação digital com os demais processos de planejamento institucional em que a SPU estava envolvida.

No início da elaboração desta Estratégia, o Planejamento Estratégico Institucional (PEI) do MGI ainda não havia sido finalizado. Da mesma forma, o PEI interno à SPU estava sendo amadurecido e o Plano Plurianual 2024-2027 estava em consolidação pelo Ministério do Planejamento e Orçamento.

Também havia outras peças de planejamento institucional que precisavam ser consideradas tanto no escopo do PEI da SPU como no escopo da ETD, como o Plano Nacional de Caracterização e o Plano de Ação para Prevenção e Controle do Desmatamento na Amazônia (PPCDAM).

Informações e documentos foram coletados, analisados e sistematizados pela equipe da DEMIN e da área de planejamento da DEGOV, com foco no mapeamento de compromissos institucionais. Paralelamente, a SPU buscou apoio da Diretoria de Gestão Estratégica da Secretaria de Serviços Compartilhados (DGE/SSC) e da Secretaria-Executiva do MGI para promover um alinhamento estratégico de gestão e gerar subsídios para o PEI-SPU e esta ETD.

Uma oficina conjunta de Alinhamento Estratégico da Gestão da SPU foi realizada presencialmente na Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, no início de

agosto de 2023. A oficina foi facilitada pela DTI/SSC, apoiada pela DGE/SSC e pela SE/MGI, e contou com a participação dos níveis estratégico e gerencial da SPU de todas as áreas da Unidade Central e Gabinete.

Com isso, o objetivo de revisar o PEI-SPU e identificar interseções com as iniciativas de transformação digital foi alcançado e as dinâmicas específicas para construir a ETD-SPU foram iniciadas.

Alinhamentos adicionais foram sendo periodicamente tratados pela equipe responsável na DEMIN, a exemplo: (1) dos conteúdos discutidos na Estratégia Nacional de Governo Digital, capitaneada pela Secretaria de Governo Digital (SGD) do MGI; (2) dos artefatos e fóruns de planejamento, gestão e governança de tecnologia da informação, capitaneados pela DTI/SSC/MGI.

O avanço em cada uma das etapas, particularmente na consolidação dos resultados, foi alinhado em reuniões com as unidades responsáveis, bem como com a alta gestão da SPU e do MGI.

c. Oficinas de construção colaborativa

O desenho metodológico adotado para a construção desta ETD fez com que cada etapa do processo contribuísse para retroalimentar as demais. O núcleo desse processo foram as oficinas de construção colaborativa, realizadas entre agosto e setembro de 2023.

As oficinas ocorreram em formato virtual para possibilitar a participação das pessoas em regime de teletrabalho e o uso da ferramenta digital de colaboração escolhida pela equipe executiva para facilitar a atividade.

O objetivo principal das oficinas foi validar e completar o mapeamento de compromissos, soluções e recursos (etapa 1) e coletar necessidades de transformação digital vislumbradas pelas equipes participantes.

A equipe executiva decidiu realizar uma oficina por diretoria, para proporcionar um maior aprofundamento nas áreas temáticas de responsabilidade das unidades. A estrutura institucional vigente na SPU está organizada em duas diretorias transversais e três finalísticas:

Diretorias transversais

- Diretoria de Modernização e Inovação (DEMIN): sistemas, dados, geoinformação, transformação digital;

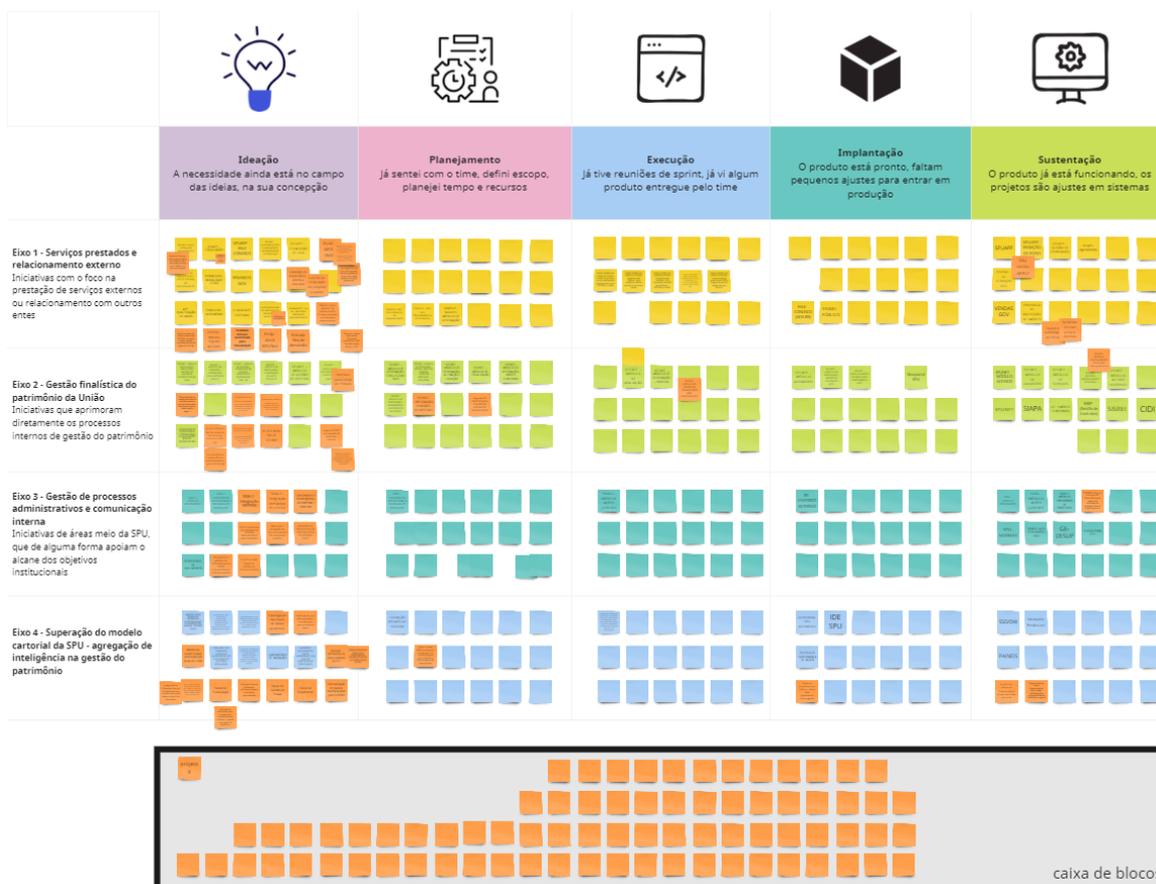
- Diretoria de Gestão e Governança (DEGOV): gestão administrativa, controle interno e externo, atendimento ao público, planejamento e gestão estratégica, desenho de processos, relacionamento com as superintendências;

Diretorias finalísticas

- Diretoria de Caracterização e Incorporação (DECIP): caracterização, incorporação, avaliação e fiscalização;
- Diretoria de Destinação (DEDES): destinação do patrimônio, incluindo habitação, regularização fundiária, povos e comunidades tradicionais, gestão de praias e gerenciamento costeiro, Programa Racionaliza, infraestrutura e políticas públicas;
- Diretoria de Receitas Patrimoniais (DEREP): ações de arrecadação e cobrança como retribuição pelo uso do patrimônio da União.

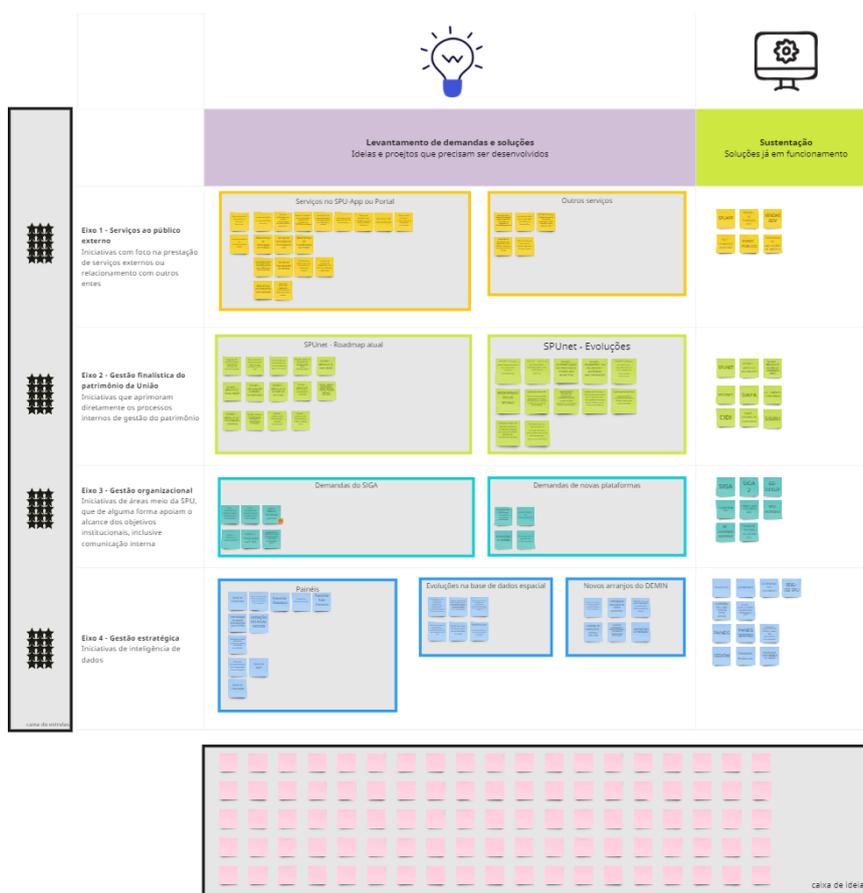
A colaboração foi iniciada pela DEMIN, para reforçar o mapeamento de compromissos, soluções e recursos e testar a metodologia antes de sua aplicação com as demais diretorias. Toda a equipe da DEMIN foi envolvida e contribuiu de forma dinâmica sobre um quadro organizado pelos eixos da ETD e fases dos projetos (Figura 4).

Figura 4: Quadro “kanban” de projetos de transformação digital da SPU



Após a oficina da DEMIN, as contribuições foram organizadas e o quadro de colaboração foi simplificado (Figura 5). O mapeamento colaborativo de estágios das soluções foi retirado do quadro e assumido como trabalho posterior da DEMIN. Ainda, uma dinâmica de priorização foi acrescentada.

Figura 5: Quadro de colaboração sobre soluções de transformação digital da SPU



As três oficinas seguintes foram realizadas com cada uma das diretorias finalísticas. Cada oficina foi sucedida por rodadas de avaliação e de sistematização. As contribuições eram acumuladas e levadas como ponto inicial da próxima oficina. O processo de colaboração foi concluindo com a DEGOV, que partiu da contribuição de todas as diretorias e fechou com sua abordagem transversal.

Ao final das oficinas colaborativas, o mapeamento de soluções de transformação digital (etapa 1) foi substantivamente incrementado pela participação das servidoras e servidores das diversas áreas da SPU na atividade.

d. Pactuações e consolidação dos resultados

Ao longo de todo o processo de construção da ETD, a equipe responsável se ocupou de compilar e classificar os insumos coletados, para refinar as atividades que alimentaram as etapas de mapeamento, alinhamento e colaboração e potencializar seus resultados.

A partir das oficinas colaborativas, a gestão da DEMIN passou a sistematizar, analisar e interpretar as contribuições das diretorias e consolidou uma primeira versão dos resultados. As demandas levantadas foram lidas pela perspectiva temática e dos eixos da ETD, agrupadas por similaridade e organizadas em projetos.

Ao todo, 159 demandas com diferentes granularidades foram colhidas no processo de colaboração. Uma classificação por área temática, diretorias envolvidas, plataforma de atendimento, estágio de implementação e interfaces relevantes foi elaborada. Ao final, 41 projetos aglutinaram essas demandas e foram considerados para priorização.

Uma visão inicial das capacidades de atendimento também começou a ser formada, com base nos recursos internos e externos disponíveis. O principal subsídio para dimensionar capacidades foi o alinhamento com o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO)³. Diversas reuniões foram realizadas para afinar as condições de implementação da ETD. Um fórum de gestão compartilhada DEMIN-SERPRO também já foi estabelecido.

A visão geral da ETD e os primeiros resultados consolidados por eixos foram apresentados às partes interessadas internas e externas ao MGI, para: (1) Validar a organização lógica da ETD; (2) Checar seu alinhamento estratégico com a gestão; (3) Calibrar necessidades e capacidades de atendimento; (4) Pactuar bases para priorização de projetos; e (5) Validar projetos priorizados.

Ao final desse processo uma priorização de projetos exequíveis no horizonte de um ano foi estabelecida, considerando os alinhamentos estratégicos, prioridades das diretorias, avaliações de riscos, disponibilidade de recursos, aspectos de viabilidade, entrega de valor, e relações de precedência e interdependência dos projetos apresentados.

A implementação será monitorada para eventuais ajustes no portfólio de projetos, ao longo do período de vigência da Estratégia.

³ O SERPRO é parceiro indispensável para a transformação digital da SPU, pois é a empresa que sustenta os sistemas legados e o projeto de produção plena do SPUNet, além de outras sistemas e aplicações da SPU.

ANOTAÇÕES



MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS

