

ETAPA 2: ENGAGEMENT NA GOVERNANÇA DE DADOS

Implementação do Programa de Governança e Segurança de Dados (PGSD)

- Baseado no Framework de John Ladley (Capítulo 7)
- Do comprometimento à execução: A fase crítica para garantir sustentabilidade
- Muito mais que "buy-in": Como obter verdadeiro engagement dos stakeholders

SUMÁRIO DA APRESENTAÇÃO

Esta apresentação explora em detalhe a Fase 1: ENGAGEMENT do framework de John Ladley, um elemento crucial para a implementação bem-sucedida do Programa de Governança e Segurança de Dados (PGSD).

Iremos analisar em profundidade os cinco componentes fundamentais do Engagement:

1. **Initiation:** Como iniciar formalmente um programa de governança de dados

2. **Definition:** Definição clara do conceito e identificação de áreas-alvo

3. **Scope:** Delimitação do âmbito e estabelecimento de restrições

4. **Assessment:** Avaliação da maturidade, capacidade de mudança e ambiente de dados

5. **Vision and Plan:** Desenvolvimento da visão e plano de implementação

CASOS PRÁTICOS DE APLICAÇÃO

- Rocky Health: Abordagem de baixo impacto no setor da saúde
- Rocky Regional Energy Coop: Reativação de um programa em ambiente empresarial de energia

Mestrado em Ciência dos Dados - Governança e Segurança dos Dados

OS 5 COMPONENTES DO ENGAGEMENT

1

INITIATION

Obtenção de aprovação para o programa e desenvolvimento da estrutura da equipa de implementação

2

DEFINITION

Definição da governança de dados para a organização e identificação das unidades de negócio abrangidas

3

SCOPE

Definição do âmbito, restrições e plano inicial para governança de dados

4

ASSESSMENT

Avaliação da maturidade informacional, capacidade de mudança e ambiente de dados

5

VISION AND PLAN

Identificação de benefícios, métricas, descrição de novas capacidades e conclusão do plano

O ENGAGEMENT É MUITO MAIS QUE "BUY-IN"

Requer comprometimento ativo da liderança e stakeholders

O QUE É ENGAGEMENT? – CONCEITO E IMPORTÂNCIA

Segundo John Ladley, o Engagement é fundamental para iniciar um programa de governança de dados com sucesso.

"Simplesmente, é difícil para a maioria das organizações começar. É crucial que as organizações não apenas concordem, mas realmente se envolvam com uma nova forma de lidar com os dados."

— John Ladley

O planejamento em si estabelece o tom e a equipa, mesmo que o plano venha a mudar posteriormente.

Crítico para o sucesso: O Engagement é o que mantém os stakeholders focados quando os desafios aparecem.

Visão clara: Objetivos bem definidos garantem que todos compreendam o propósito e importância do programa.

Base para sustentabilidade: Assegura que a governança de dados seja tratada como um programa contínuo, não apenas um projeto.

Mestrado em Ciência dos Dados - Governança e Segurança dos Dados

A DIFERENÇA CRÍTICA

'BUY-IN'

- Apoio verbal superficial
- Concordância passiva
- Sem comprometimento real
- Murmurar algumas palavras de apoio
- Ausência de ação concreta



'ENGAGEMENT'

- Comprometimento ativo
- Participação efetiva
- Investimento de capital político
- Ações concretas e sustentadas
- Patrocínio verdadeiro

"Ao preparar-me para a batalha, sempre descobri que os planos são inúteis, mas o planejamento é indispensável."

— Dwight D. Eisenhower

Esta filosofia aplica-se perfeitamente ao Engagement na governança de dados: o planejamento estabelece o tom e a equipa, mesmo que o plano inicial venha a adaptar-se.

VISÃO GERAL DOS 5 COMPONENTES DO ENGAGEMENT

Abordagem Metodológica: O Engagement representa o primeiro passo crítico para iniciar um programa de governança de dados, dividido em 5 componentes fundamentais.

Princípios Fundamentais:

- A fase de Engagement não deve ser uma simples formalidade, mas um **comprometimento real** dos stakeholders
- O planeamento nesta fase é **indispensável**, mesmo que os planos mudem durante a implementação
- A compreensão do ambiente organizacional é essencial para uma implementação bem-sucedida
- Uma visão clara e comunicável do programa é fundamental para manter o foco durante toda a implementação

"In preparing for battle, I have always found that plans are useless, but planning is indispensable."

— Dwight D. Eisenhower

COMPONENTES DO ENGAGEMENT SEGUNDO LADLEY

1

INITIATION

Obter aprovação do programa e desenvolver estrutura da equipa de implementação, incluindo stakeholders

2

DEFINITION

Definir Governança de Dados para a organização, identificar unidades de negócio e capacidades que necessitam de governança

3

SCOPE

Definir âmbito e restrições com o plano inicial para Governança de Dados e obter aprovação

4

ASSESSMENT

Maturidade da informação

Capacidade de mudança

Ambiente de dados

5

VISION AND PLAN

Identificar benefícios e métricas, descrever novas capacidades, criar visão futura e completar o plano de arranque

Nota: Estas atividades não são necessariamente sequenciais e podem ser ajustadas conforme o contexto da organização

Resultado: Visão clara e compromisso efetivo dos stakeholders para o sucesso do programa

1. INITIATION: COMO INICIAR O PROGRAMA DE GOVERNANÇA

A Initiation é a primeira componente do Engagement e envolve duas atividades fundamentais para lançar o Programa de Governança de Dados:



Obter aprovação do programa

Garantir o reconhecimento formal de que se está a criar um programa (não apenas um projeto) de Governança de Dados.



Desenvolver a estrutura da equipa

Definir os membros da equipa de implementação, incluindo patrocinadores e stakeholders, e os seus papéis no programa.

DIFERENÇA CRÍTICA: PROGRAMA VS PROJETO

A Governança de Dados é um programa contínuo, não um projeto com fim determinado. Esta mentalidade deve estar clara desde o início.

💡 DICAS PRÁTICAS DE JOHN LADLEY

- Mesmo em abordagens de baixo perfil, garantir que a liderança reconheça a natureza programática da Governança de Dados
- Evitar a colocação de pessoal marginal na equipa de Governança de Dados
- Garantir que o patrocinador está verdadeiramente comprometido, não apenas a expressar apoio superficial

PROGRAMA VS PROJETO

PROGRAMA DE GOVERNANÇA

- Contínuo e sustentável
- Desenvolve capacidade de negócio
- Foco em resultados de longo prazo
- Requer compromisso da liderança
- Evolui com a organização
- Cria nova mentalidade e cultura

VS

PROJETO ÚNICO

- Tem início e fim definidos
- Entrega um resultado específico
- Foco em entregáveis imediatos
- Requer apenas aprovação
- Termina após implementação
- Mantém processos existentes

"A equipa de implementação não é permanente. Os membros poderão voltar às suas funções anteriores uma vez que o programa esteja operacional."

— John Ladley

EXEMPLO PRÁTICO - INICIAÇÃO

Análise comparativa de como duas organizações diferentes estruturaram a fase de Initiaton, conseguiram o apoio da liderança e estabeleceram as primeiras estruturas de governança.



ROCKY HEALTH



Equipa: Abordagem de baixo perfil com o líder Tom e equipa reduzida, maximizando consultores externos



Endorsement: Reunião única com patrocinador existente, focando em área com predisposição para gestão de dados

Estrutura: Órgão de direção temporário formado com apenas dois stakeholders chave iniciais

Lições Aprendidas:

- Almoço oferecido nas reuniões para minimizar impacto na operação
- Completo planeamento em apenas 7 dias úteis
- Sessão facilitada para visão e plano em vez de entrevistas extensas



ROCKY REGIONAL ENERGY COOP



Equipa: Nova CDO Diana (ex-Diretora de Standards) liderando segunda tentativa de governança de dados



Endorsement: Várias sessões com stakeholders para assegurar compreensão e apoio após primeira tentativa falhada

Estrutura: Equipa mais robusta com representantes de IT, SMEs de negócio e consultoria externa de mudança

Lições Aprendidas:

- Abordagem gradual após fracasso da primeira iniciativa
- Processo de engagement mais prolongado (3 semanas)
- Importância da experiência anterior da CDO em standards organizacionais

PONTOS COMUNS DE SUCESSO



Liderança Interna

Ambos utilizaram líderes internos já respeitados na organização



Plano Executável

Definição clara de tarefas e responsabilidades iniciais



Envolvimento Executivo

Patrocínio e aprovação da liderança explícitos desde o início

2. DEFINITION: DEFINIR DG E AS UNIDADES DE NEGÓCIO

O componente **Definition** estabelece o enquadramento da Governança de Dados no contexto organizacional através de três atividades fundamentais:



Definir GD para a organização

Criar uma definição clara e concisa que todos entendam e possam comunicar facilmente ("elevator speech")



Identificar unidades de negócio

Determinar quais áreas e departamentos serão abrangidos pela governança de dados



Identificar capacidades necessárias

Mapear capacidades de negócio que precisam de governança de dados mas ainda não a possuem

IMPORTÂNCIA DO "ELEVATOR SPEECH"

Um discurso breve e convincente que define claramente a Governança de Dados é essencial para:

- Facilitar a compreensão por todos os níveis da organização
- Permitir comunicação consistente sobre o programa
- Ajudar na aceitação e envolvimento dos stakeholders
- Estabelecer as bases para visão e missão do programa

EXEMPLOS DE DEFINIÇÕES REAIS

"A Governança de Dados é um sistema de direitos de decisão e responsabilidades sobre os processos relacionados com informação, executado de acordo com modelos acordados que descrevem quem pode tomar que ações, com que informação, quando, sob quais circunstâncias, e usando quais métodos."

— Empresa de consultoria

"Para ser claro, é o exercício de autoridade executiva sobre os dados de negócio."

— Empresa química

"A Governança de Dados é a orquestração de pessoas, processos e tecnologia para permitir a alavancagem dos dados como um ativo empresarial. Afeta todas as áreas organizacionais por linhas de negócio, áreas funcionais e geografias."

— Empresa de software

"A Governança de Dados representa o programa utilizado pela ACME para gerir os órgãos organizacionais, políticas, princípios e qualidade que garantirão o acesso a dados e informações precisos e livres de riscos."

— Empresa de energia

EXEMPLOS DE "ELEVATOR SPEECH"

- "A Governança de Dados apoiará a gestão dos nossos ativos de informação, garantindo que mantenhamos a nossa quota de mercado e alcancemos as metas de custo."
- "Vamos apoiar a gestão de custos e o crescimento de mercado através de uma gestão mais disciplinada e monetização dos ativos de dados."

EXEMPLO PRÁTICO - DEFINIÇÃO NO SETOR DA SAÚDE E ENERGIA

Como duas organizações de setores distintos definiram Governança de Dados (DG) para os seus contextos específicos, criaram "elevador speeches" eficazes e comunicaram o conceito à organização.

ROCKY HEALTH

🎯 **Definição Adaptada:** "Governança de Dados no Rocky Health não é uma nova iniciativa, mas sim uma mudança no comportamento e abordagem ao trabalho já existente, para melhorar os cuidados regionais."

"Governança de Dados vai apoiar a utilização dos nossos ativos de dados para alcançar o nosso objetivo de oferecer os melhores cuidados de saúde regionais."

💬 **Foco na Comunicação:** Simplicidade e foco na melhoria dos cuidados de saúde como principal benefício, em vez de terminologia técnica complexa

Lições de Comunicação:

- Ênfase em "não criar trabalho novo, mas trabalhar melhor"
- Conexão direta com resultados de saúde (não com tecnologia)
- Criação de reuniões informais com almoço incluído

ROCKY REGIONAL ENERGY COOP

🎯 **Definição Adaptada:** "Governança de Dados representa o programa usado pela RREC para gerir os organismos, políticas, princípios e qualidade que garantirão acesso a dados precisos e livres de risco."


"Vamos apoiar a gestão de custos e crescimento de mercado através de uma gestão mais disciplinada e monetização dos ativos de dados."

💬 **Foco na Comunicação:** Abordagem mais formal com referência a standards e processos, refletindo a cultura técnica do setor energético

Lições de Comunicação:

- Reconhecimento explícito do fracasso anterior
- Abordagem "standards e segurança" para ressoar com a cultura
- Múltiplas sessões com diferentes stakeholders (3 semanas)


ELEMENTOS COMUNS NAS DEFINIÇÕES EFICAZES



Clareza e Concisão
Definições simples, diretas e memorizáveis por todos os stakeholders



Valor de Negócio
Foco em resultados concretos para o negócio, evitando termos técnicos



Adaptação Cultural
Alinhamento com valores e linguagem específicos da organização

3. SCOPE: COMO DEFINIR ÂMBITO E RESTRIÇÕES


O âmbito da Governança de Dados é uma função da extensão na organização e do grau de penetração nas atividades de negócio e TI.

1. Definir âmbito e restrições com o plano inicial

Desenvolver o âmbito inicial e plano para a definição e implementação do programa de GD. Identificar e aplicar eventuais restrições.

2. Aprovar âmbito e restrições

Apresentar à liderança a equipa desejada e obter apoio para avançar. O corpo diretivo deve reconhecer o compromisso da equipa e expressar apoio público.

 **Dica de John Ladley:** "O conceito de 'autoridade' é fundamental aqui. Enquanto a equipa de GD tiver alguma autoridade percebida, pode prosseguir."

ABORDAGENS DE ÂMBITO

Abordagem "Low-Profile"

- Âmbito restrito a um caso de uso ou área funcional
- Contexto ainda implica uma capacidade empresarial
- Menor resistência organizacional
- Ideal para primeira ou segunda tentativas
- Foco em problemas específicos de dados

VERSUS

Abordagem "Enterprise-Wide"

- Maior extensão através da organização
- Penetração profunda em atividades de negócio
- Necessária para organizações reguladas (ex: serviços financeiros)
- Requer aprovação formal e sólido apoio executivo
- Planeamento detalhado (em média 400 tarefas)

"Mesmo os esforços de baixo perfil ainda precisam de uma declaração formal de âmbito. A aprovação do âmbito deve incluir uma boa explicação do processo."

— John Ladley, Cap. 7

REPRESENTANDO O ÂMBITO: EXEMPLO VISUAL E CHECKLIST

Âmbito da Governança de Dados: A função do âmbito e profundidade da governança na organização e o grau de penetração nas atividades de negócio e TI.

CITAÇÃO DE LADLEY: "Todas as iniciativas para iniciar ou revigorar a Governança de Dados requerem uma declaração formal de âmbito."

Exemplo de Representação (Fig. 4.2):

- Âmbito Inicial: Regulação financeira + Área de clientes bancários
- Âmbito Expandido: Qualidade de dados para todas as áreas
- Âmbito Futuro: Monetização de dados + Análise avançada
- Fora de âmbito: Governança de documentos não estruturados

FLUXO DO PROCESSO DE DEFINIÇÃO DO ÂMBITO



CHECKLIST DE VERIFICAÇÃO DO ÂMBITO

- Clareza de Objetivos:** O âmbito está claramente alinhado com os objetivos do negócio?
- Realismo:** É realizável com os recursos disponíveis ou prometidos?
- Apoio de Liderança:** O âmbito tem apoio visível e real dos executivos?
- Métricas:** É possível medir o sucesso do âmbito definido?

4. ASSESSMENT: AVALIAÇÃO DA MATURIDADE E AMBIENTE DE DADOS

A componente **Assessment** recolhe dados sobre a capacidade da organização para fazer governança e ser governada. Estas avaliações são fundamentais para o planeamento e sustentabilidade do programa de Governança de Dados.

Maturidade da Informação (IMM)

Avalia como a organização produz, gere e utiliza os dados e a informação. Procura compreender o nível de sofisticação no uso da informação e o posicionamento na curva de maturidade.

Capacidade de Mudança

Mede a capacidade da organização para acomodar mudanças e identifica pontos de resistência potencial. Essencial para adaptar a estratégia à cultura organizacional.

Ambiente de Dados

Examina o estado atual das pessoas, processos, tecnologia e dados. Fornece uma imagem do panorama/inventário dos dados, prontos para GD.

Dimensões a considerar: Organização, Alinhamento, Operações, Tecnologia, Dados e Informação.

Mestrado em Ciência dos Dados - Governança e Segurança dos Dados

FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO

Ferramentas de Avaliação Formal

DCAM™

CMMI™

"A avaliação formal é recomendada para iniciativas de compliance ou analítica avançada"

Exemplo de Escala Likert (Figura 7.7)

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Neutro ou Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente

Exemplos de perguntas:

- A empresa publicou princípios sobre como vemos e tratamos os dados e a informação
- Existem normas para a apresentação de dados a todos os utilizadores
- Existem políticas para gerir os dados que são publicadas
- Existe uma compreensão generalizada da importância da qualidade dos dados

"A maturidade não é um indicador de se 'deve' ou 'não deve' iniciar a Governança de Dados. Não é um boletim que diz se é 'bom ou mau'. É um meio poderoso de articular onde está em relação a onde precisa de ir."

- John Ladley

EXEMPLO PRÁTICO - ASSESSMENT EM AÇÃO

Análise comparativa de como duas organizações diferentes conduziram avaliações de maturidade, escolheram ferramentas e enfrentaram desafios culturais.



ROCKY HEALTH

- Metodologia:** Abordagem simplificada de avaliação em paralelo com outras atividades devido a restrições de tempo e recursos
- Ferramentas:** Questionário interno conciso (15 minutos) e reuniões facilitadas em vez de entrevistas extensas
- Foco:** Avaliação focada na unidade de negócio específica selecionada para o esforço inicial de baixo perfil

Lições sobre Resistência:

- Simplificar perguntas para evitar "segunda intenção" nas respostas
- Utilizar incentivos para aumentar taxa de resposta
- Anonimização essencial para garantir respostas honestas



ROCKY REGIONAL ENERGY COOP

- Metodologia:** Avaliação formal e abrangente após fracasso da primeira tentativa de governança
- Ferramentas:** Questionários online extensos, grupos focais conduzidos por consultores externos para neutralidade
- Foco:** Investigação aprofundada das razões culturais para resistência anterior à governança de dados

Lições sobre Cultura:

- Mudança cultural essencial antes de qualquer iniciativa técnica
- História de insucesso anterior exigiu maior ênfase na gestão da mudança
- Grupos focais revelaram resistência na camada média de gestão

RESULTADOS TÍPICOS DE AVALIAÇÃO

Exemplo de Escala de Maturidade:

Baseado na Figura 7.8 do estudo UIC (nível 1.8)



Características Identificadas:

- ⚠ Sistemas "shadow IT" expondo a organização a riscos
- ⚠ Gestão intermédia focada em análises em vez de gerir

Impacto Organizacional:

- i Necessidade de criar literacia sobre governança de dados
- i Identificação de "ilhas de sucesso" para expandir práticas

5. VISION AND PLAN: CRIAR A VISÃO E PLANO DE ARRANQUE

O Vision and Plan é crucial para mostrar aos stakeholders e liderança como a Governança de Dados funcionará na prática. "A oportunidade de 'fiscar' a liderança e garantir engagement."

1. Identificar benefícios óbvios de negócio e métricas

Traduzir necessidades organizacionais em benefícios concretos e métricas mensuráveis

2. Descrever novas capacidades

Definir as capacidades necessárias (não apenas processos) para incluir pessoas, tecnologia e dados

3. Desenvolver representações do futuro

Criar visões e representações claras do "dia a dia" com Governança de Dados implementada

4. Identificar requisitos preliminares

Documentar necessidades de negócio e requisitos para orientar o desenvolvimento

5. Completar plano de arranque

Finalizar o plano inicial com cronograma, participantes e comunicações

"Few things are harder to put up with than the annoyance of a good example." — Mark Twain

A visão deve ser clara para manter todos os stakeholders focados no esforço.

Mestrado em Ciência dos Dados - Governança e Segurança dos Dados

EXEMPLOS DE DECLARAÇÕES DE VISÃO E MISSÃO

Declaração de Visão — Retalho

Uma organização posicionada para agir de forma mais rápida, eficaz e eficiente num ambiente de negócios dinâmico devido a um recurso de dados gerido como um ativo empresarial.

Declaração de Missão — Retalho

Implementar um ambiente de dados empresariais partilhado e integrado que reflita sempre os requisitos de negócio atuais e futuros, e promover a sua exploração como um recurso valioso.

Declaração de Visão — Empresa de Energia

...gerirá a sua informação de forma disciplinada e coordenada para otimizar o valor do nosso investimento em ativos de informação, apoiar operações eficazes e eficientes, mitigar riscos legais e regulamentares.

Exemplo de "Elevator Speech"

"A Governança de Dados apoiará a gestão dos nossos ativos de informação, garantindo que mantemos a nossa quota de mercado e alcançamos as metas de custos."



Benefícios
Mensuráveis



Capacidades
Operacionais




Visão
Clara

EXEMPLOS VISUAIS DE VISÃO, MISSÃO E PLANO

Artefactos visuais utilizados nos casos de estudo para criar visão, missão e plano de arranque que ajudam a comunicar o conceito de Governança de Dados.

ROCKY HEALTH - VISÃO DG (Fig. 7.17)

 **Visão do PGSD**


Governança de Dados - Apoiar a utilização dos ativos de dados da Rocky Health...

...para apoiar o nosso objetivo de oferecer os melhores cuidados regionais

...para mudar os nossos comportamentos relativos aos dados

...aplicação eficiente de dados para melhorar cuidados

...garantir precisão para usar dados para estabilidade financeira

 **Modelo de Implementação**

Abordagem de baixo perfil com patrocinador existente:

- ✓ Reuniões facilitadas com stakeholders durante almoço
- ✓ Planeamento completo em 7 dias úteis
- ✓ Métricas simples para acompanhar progresso

ROCKY ENERGY COOP - AGENDA DG (Fig. 7.16)

UBETCHA Financial Services

Conselho de Governança de Informação Empresarial

AGENDA - Quinta-feira, 21 de novembro, 2010

14h30 - 16h00 | Sala de Conferências Principal

Tópicos:

- Atualização de Valor da Governança de Informação
- Resolução de Problemas
- Itens de Conformidade
- Colaboração Interfuncional
- Métricas de Qualidade de Dados

Resultados: Revisão de Scorecard GI e IM

- Aquisição de pacote de inteligência de negócios externo
- Progresso de formação de stewards
- Revisão de controlos de dados empresariais
- Relatório sobre revisões de política para precisão de informação

Lição Aprendida: O "Dia-a-Dia" do Programa

A simples agenda de reunião é uma poderosa ferramenta para demonstrar como a governança funcionará na prática, mostrando:


Tópicos recorrentes

Participantes relevantes

Cadência de reuniões


Resultados esperados

COMO ADAPTAR AO SEU CONTEXTO ORGANIZACIONAL



Cultura Organizacional

Ajuste a formalidade e abrangência dos artefactos ao estilo e maturidade da sua organização



Alinhamento Estratégico

Conecte visão e missão aos objetivos estratégicos da organização e utilizando terminologia familiar



Comunicação Efetiva

Use artefactos visuais simples que possam ser facilmente compreendidos e partilhados

SÍNTESE, DICAS E PRÓXIMOS PASSOS

Síntese do Engagement: O Engagement é a fase crítica em que a organização estabelece o compromisso real (não apenas "buy-in") para com a Governança de Dados, permitindo que as próximas fases se desenvolvam com sustentabilidade.

Principais Lições do Capítulo 7:

- O **compromisso da liderança** é essencial e vai muito além do simples apoio verbal
- A criação de uma **definição clara de DG** é fundamental para compreensão organizacional
- O **âmbito bem definido** determina o sucesso das implementações iniciais
- As **avaliações prévias** permitem antecipar desafios culturais e técnicos
- Uma **visão partilhada** é a âncora para sustentar o programa a longo prazo

Ligação com Próximos Capítulos:

Capítulo 8: Strategy

O Engagement bem-sucedido prepara o terreno para a definição da estratégia

Próximo

Capítulos 9-10: Architecture, Design e Implementation

O trabalho de base do Engagement facilita as decisões de design

Futuro

QUESTÕES ESSENCIAIS PARA REFLEXÃO



Por que é importante obter engagement?

Sem compromisso real, a governança torna-se apenas mais uma iniciativa passageira



Por que o buy-in pode ser um problema?

Buy-in superficial não garante o apoio necessário quando os desafios surgem



Precisamos sempre de avaliações de maturidade?

As avaliações oferecem insights valiosos, mesmo quando aparentemente desnecessárias



Devemos sempre tentar uma abordagem low-profile?

A abordagem deve adaptar-se ao contexto organizacional, não existe uma solução única

AÇÕES RECOMENDADAS

1. Criar um **elevator speech** personalizado para a sua organização
2. Mapear **stakeholders** e identificar promotores e resistentes
3. Desenvolver **representação visual** do âmbito inicial da governança
4. Realizar **avaliação preliminar** de maturidade e capacidade de mudança
5. Estabelecer **visão inicial** para comunicar "o dia depois da governança"



INICIAR O SEU PROGRAMA DE GOVERNANÇA