

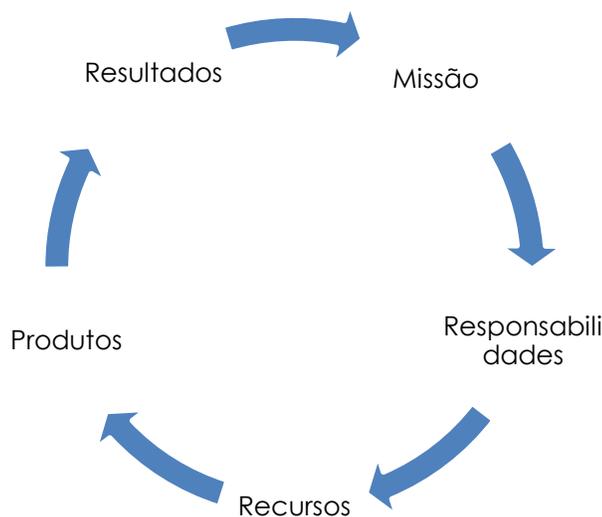
## **GESTÃO DE GOVERNO DIGITAL NO BRASIL: CONFIGURAÇÕES INSTITUCIONAIS, LIDERANÇA E MARCOS NORMATIVOS**

### **1. INTRODUÇÃO**

Este documento apresenta configurações institucionais de gestão de governo digital no Brasil (governo federal e estaduais) e referências internacionais como subsídio ao Grupo de Transformação Digital dos Estados e DF (GTD.GOV) na elaboração do Guia de Transição de Governo de 2022. Preparado pela equipe do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o material apresenta um modelo geral de transformação digital e analisa três configurações institucionais de governo digital praticadas em países OCDE ou avançados em governo digital. O documento então se volta para o Brasil, e examina a configuração institucional e principais atores de governo digital do governo federal, incluindo o papel da Secretaria de Governo Digital (SGD) do Ministério da Economia, e da Rede Nacional de Governo Digital (Rede GOV.BR). Em relação aos Estados, apresenta dados de diagnóstico sobre a estrutura de governança digital nos Estados realizado pela rede GTD.GOV em maio de 2022. Destaca, nesse contexto, os modelos de configuração institucional adotados em cada unidade federativa, o nível hierárquico do líder da agenda, e a performance dos Estados no Índice ABEP-TIC de oferta de serviços digitais. O documento tece, por fim, recomendações aos governos estaduais sobre a agenda de governo digital.

## 2. MODELO INSTITUCIONAL DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Um modelo institucional de transformação digital é composto por cinco elementos-chave: missão, responsabilidades, recursos, produtos e resultados. Estes elementos estão inter-relacionados: a instituição governante tem uma missão, que se materializa em responsabilidades executadas com recursos, traduzindo-se em produtos que, em última análise, levam a resultados idealmente coincidentes com a sua missão.



Elaboração: BID, 2022

Este documento centra-se no elemento **recurso**: as ferramentas com as quais as responsabilidades são executadas de forma a gerar os resultados pretendidos. Uma estrutura institucional bem sucedida para o governo digital normalmente contém três tipos de recursos:

- **Localização, hierarquia e governança**: Quanto mais próximo do executivo, e quanto maior a hierarquia do líder da entidade, mais fácil é obter o apoio político que normalmente é necessário para implementar reformas que signifiquem redistribuição de funções, pessoal e orçamento, e mudar a forma como as entidades públicas funcionam. Uma estrutura formal de governança facilita a tomada de decisões e a coordenação de ações interinstitucionais.
- **Mandato**: É útil consolidar várias funções sob um único teto para facilitar a ação coordenada, incluindo: (i) criação, implementação e monitoramento da estratégia de governo digital, incluindo a gestão dos fóruns consultivos necessários com o restante do governo, sociedade civil, setor privado e academia; (ii) criação e/ou atualização do marco regulatório habilitador; (iii) criação e gestão de ferramentas transversais de governo digital (ex: interoperabilidade, identidade e assinatura digital, pasta do cidadão, etc.); (iv) digitalização dos serviços ao cidadão/empresa; (v) melhoria do atendimento ao cidadão e sistema multicanal.

- **Poderes, orçamento e pessoal:** Para maximizar os ganhos de uma forte localização institucional e cumprir um mandato amplo, é necessário dispor de três tipos de recursos: (i) poderes vinculativos que conferem à entidade influência real sobre outras instituições públicas, por exemplo o controle de compras de TIC acima de um limite definido e controle do que é publicado no domínio exclusivo do governo; (ii) pessoal, incluindo com uma sólida experiência em tecnologia, mas também especialidades em planejamento estratégico, direito, monitoramento, compras e relações públicas (dependendo das responsabilidades definidas no mandato); e (iii) orçamento, tanto de investimento (para projetos) quanto atual (principalmente se entidade for responsável pela gestão operacional das ferramentas digitais), idealmente plurianual e sustentável ao longo do tempo.

### 3. CONFIGURAÇÕES INSTITUCIONAIS DE GOVERNO DIGITAL

A partir do modelo de transformação digital apresentado, diferentes configurações institucionais de governo digital são detalhadas a seguir, incluindo principais vantagens e desvantagens, além de informações sobre países que os implementaram.

**3.1 Agência independente sediada na Presidência/Gabinete de Ministros** (AGESIC<sup>1</sup> do Uruguai, e GDS<sup>2</sup> do Reino Unido). Consiste em uma instituição responsável pela implementação de um amplo leque de funções, incluindo a definição de uma estratégia de governo digital, a criação e gestão de serviços tecnológicos para toda a administração pública e o apoio a outras entidades públicas para a implementação da transformação digital. A instituição é capaz de cumprir essas funções graças a:

- Estatuto jurídico próprio;
- Independência da execução orçamentária;
- Flexibilidade na definição de cargos;
- Independência para contratação de pessoal utilizando esquemas não tradicionais da função pública (somente AGESIC);
- Possibilidade de contratação de profissionais digitais para outras entidades públicas (somente GDS);
- Proximidade com o executivo (fisicamente e em termos de agenda);
- Líder da agência com perfil técnico;
- Capacidade tanto de executar projetos internamente como de subcontratá-los a empresas privadas. Por exemplo, o GDS do Reino Unido tem mais de 900 profissionais e AGESIC do Uruguai com mais de 450 profissionais;
- Controle sobre compras de tecnologia de outras entidades acima de um limite definido;
- Controle sobre o que é publicado no domínio único de governança;
- Mandato para gerar e implementar ferramentas transversais para todo o governo.

**Vantagens:** As principais vantagens deste modelo são a capacidade de autonomia de atuação, visibilidade para o resto da administração pública como um parceiro poderoso e a posse de certos poderes vinculativos (por exemplo, sobre compras de TIC e domínio único) que complementam a proximidade do executivo com exercer um grau significativo de influência sobre outras entidades públicas.

**Desvantagens:** A principal desvantagem deste modelo é que é difícil de estabelecer. É necessário um alto grau de vontade política para dotar a entidade da localização institucional, autonomia, orçamento, pessoal e poderes vinculativos que tornam este modelo funcional. No caso de GDS e AGESIC, a construção institucional foi um processo gradual que começou com uma equipe pequena e um mandato limitado que cresceu ao longo do tempo através da demonstração de importantes vitórias rápidas (por exemplo, a criação do domínio único governo no Reino Unido) e a geração de aliados no setor público (por exemplo, por meio de um programa de fundos competitivos para projetos de digitalização gerenciados pela AGESIC).

---

<sup>1</sup> Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento

<sup>2</sup> Government Digital Service - GOV.UK

Um modelo relacionado a isso, mas com algumas diferenças importantes seria o de uma unidade dentro do gabinete do presidente que possui o United States Digital Service (USDS). A principal diferença entre este modelo e o de uma agência independente é o mandato. O USDS se concentra quase exclusivamente na melhoria da entrega digital de serviços públicos críticos e não é responsável pela construção ou operação de plataformas transversais para uso pelo restante da administração pública. Isso tem uma implicação direta em seu modelo de gestão de talentos: todos os seus técnicos são contratados em regime que limita o tempo de serviço a quatro anos, sem possibilidade de renovação.

Assim, o USDS se concentra em recrutar profissionais treinados do setor privado e colocá-los para trabalhar em projetos de curto alcance e alta intensidade. Isso significa que, por construção, eles não possuem planos de carreira ou programas de treinamento estabelecidos. Esse modelo não é recomendado para os estados brasileiros, pois possui várias características particulares que o tornam funcional para os Estados Unidos: (i) eles têm acesso a um grande número de especialistas digitais que podem recrutar continuamente no setor privado; (ii) os Estados Unidos não têm como parte de sua visão estratégica a construção dos serviços comuns de uma agenda de governo digital, como identidade digital, assinatura digital e interoperabilidade.

### **3.2 Endereço dentro de um Ministério** (Estônia, Espanha, Colômbia)

Existem diferentes opções para a gestão do governo digital que utilizam a estrutura ministerial existente. Três países que destacam as diferentes opções são Estônia, Espanha e Colômbia. Nos três casos, essa gestão está no terceiro nível hierárquico (Ministro -> Vice-Ministro/Secretário de Estado -> Diretor/Secretário-Geral). Enquanto os órgãos de governo da Estônia e da Espanha administram uma ampla gama de serviços tecnológicos em benefício do restante da administração pública, o da Colômbia cumpre apenas uma função de estratégia, orientação, monitoramento e prestação de contas.

**Estônia:** A autoridade do governo digital da Estônia é a “Autoridade do Sistema de Informação”. As principais facetas de seu modelo incluem:

- A liderança tem uma identidade própria, não associada ao seu ministério mãe;
- O líder tem o posto de CIO do governo e participa do gabinete de ministros;
- A direção tem o poder de revisar as compras de TIC de outras entidades públicas;
- Capacidade tanto de executar projetos internamente como de subcontratá-los a empresas privadas.

Com essas características, o corpo diretivo da Estônia funciona de forma semelhante às agências independentes descritas no ponto 3.1. No entanto, uma particularidade do caso estoniano deve ser levada em consideração: o alto nível de capacidade digital das demais entidades públicas. Ao não concentrar a capacidade digital da mesma forma que acontece em outros países, o corpo diretivo não tem de assumir com a mesma força várias das funções que são cruciais em outros contextos, como prestar assistência técnica a outras entidades e recrutar talento digital.

**Espanha:** A autoridade de governo digital na Espanha é a Secretaria Geral de Governo Digital (SGAD), dentro do Ministério de Assuntos Econômicos e Transformação Digital. Seu líder é um Secretário-Geral, que se reporta a um Secretário de Estado, com categoria equivalente a Vice-Ministro. A combinação de estar localizado em um

ministério com relacionamento próximo com o executivo e ter um líder político de alto nível confere à entidade uma influência política significativa, o que é útil na implementação de seu mandato. Outras facetas importantes do modelo espanhol incluem um mandato para gerar e implementar ferramentas transversais para todo o governo e a capacidade de executar projetos internamente.

Uma faceta-chave do modelo espanhol, que pode ser difícil de replicar em outros contextos na ausência de uma reforma em grande escala, é a existência de uma profissão de TIC no serviço público, que garante um fluxo constante de especialistas qualificados.

O corpo de servidores de TIC é único no estado e é o SGAD que se encarrega de sua gestão e distribuição entre os diferentes departamentos de TIC dos organismos. Assim, os funcionários especializados em TIC que prestam serviços numa organização X, respondem à estratégia empresarial dessa organização, seguindo as orientações tecnológicas do SGAD. Desta forma, todas as agências estatais garantem que respondem à estratégia de cada agência, ao mesmo tempo que respondem a uma estratégia de TIC a nível nacional. A segurança e a estabilidade no emprego oferecidas por essa profissão de TIC é uma vantagem fundamental ao competir por talentos com o setor privado, que normalmente pode oferecer melhores salários.

Desvantagens do modelo espanhol incluem:

- Estrutura organizacional rígida com capacidade limitada de modificar as definições de trabalho;
- Contratação inflexível de acordo com os regulamentos ministeriais;
- Alto custo e esforço de coordenação com organizações verticais.

**Colômbia:** A Direção de Governo Digital do Ministério das TIC é mais fraca que os modelos estoniano e espanhol: seu líder não é um CIO do governo nem participa do gabinete de ministros; a unidade não tem identidade própria; não tem capacidade para controlar as compras de TIC; e não tem capacidade operacional – atua apenas como diretor em questões de política. Não tendo poderes vinculativos, a sua capacidade de atuar em benefício de todo o governo depende em grande medida da convicção de outras entidades. Ao mesmo tempo, compartilha as desvantagens do modelo espanhol em termos de rigidez administrativa, sem contar com o corpo de profissionais de TIC. De fato, a grande maioria de seus profissionais são contratados, o que prejudica a sustentabilidade de seus projetos.

Um aspecto particular da Colômbia é a existência de uma entidade independente para a produção e gestão de ferramentas digitais (a Agência Digital Nacional). Esta é uma parte fundamental de seu modelo, uma vez que a Diretoria de Governo Digital tem apenas funções políticas. Embora a existência dessa Agência preencha essa lacuna de capacidade, essa fórmula pode causar vários desafios: (i) uma desconexão entre a definição de políticas e a implementação de ferramentas, que, em um cenário ideal, deveriam fazer parte de um mesmo ciclo iterativo; e (ii) limita a promoção da indústria privada de tecnologia que poderia servir como fornecedora do governo (essa dinâmica ocorre no Uruguai, Espanha e Estônia).

### 3.3 Distribuição de responsabilidades (Chile)

No Chile, as tarefas do governo digital são distribuídas entre quatro entidades principais:

- Divisão de Governo Digital do Ministério Secretaria Geral da Presidência: lidera a criação e gestão de algumas ferramentas transversais, como a plataforma de interoperabilidade governamental.
- Programa de Modernização no Ministério das Finanças: realiza a digitalização de alguns serviços específicos.
- Um programa de atendimento ao cidadão – *ChileAtiende*, parte do Instituto de Previdência Social: administra pontos presenciais de atendimento integrado ao cidadão e uma página web com o mesmo objetivo.
- Registro Civil: administra a identidade digital, Login único.

Essa fragmentação de responsabilidades dificulta que a entidade nominalmente responsável pela agenda do governo digital (Divisão de Governo Digital) acumule a força orçamentária, humana e política necessária para implementar projetos de alto impacto em toda a administração pública. Não é recomendável replicar este modelo, pois a fragmentação é mais um produto das especificidades históricas do caso chileno do que do planejamento estratégico.

## **4. CONFIGURAÇÕES INSTITUCIONAIS NO GOVERNO FEDERAL E GOVERNOS ESTADUAIS BRASILEIROS**

### **4.1 Governo Federal**

No Governo Federal brasileiro, a configuração institucional da agenda de governo digital é a de Ministério Transversal. A Secretaria de Governo Digital (SGD), vinculada à Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia lidera a agenda. A SGD é a instituição responsável pela implementação de um amplo escopo de funções acerca do Governo Digital incluindo a definição da estratégia nacional de governo digital, a criação e a gestão de serviços tecnológicos para toda a administração pública federal e o apoio a outras entidades públicas do nível estadual e municipal para a implementação da transformação digital. Dentro dessa estratégia de governo digital, a meta de impulsionar a oferta de serviços digitais dos demais entes federados é coordenada pela Secretaria Especial de Modernização do Estado, da Secretaria-Geral da Presidência da República (SEME), com responsabilidades conferidas por meio do Decreto 10.609/2021<sup>3</sup>, e pela Secretaria de Governo Digital do Ministério da Economia (SGD/ME).

O governo federal brasileiro teve um grande impulso no processo de transformação digital desde 2016, mostrando continuidade entre duas administrações de diferentes partidos políticos. Atualmente, 84% dos serviços públicos federais estão disponíveis em formato 100% digital, gerando R\$ 4,5 bilhões de economia anual.<sup>4</sup> A Estratégia de Transformação Digital 2018-2020, bem como a atual (2020-2022), traçaram um norte estratégico para a transformação digital de modo que dados e a tecnologia sustentem políticas e serviços públicos de melhor qualidade, com a priorização da identidade digital ao cidadão, o acesso digital único aos serviços públicos e serviços públicos integrados.

No âmbito federal, a estrutura institucional de governo digital baseada nos três tipos de recursos (localização, hierarquia e governança; mandato, e poderes, orçamento e pessoal) tem contribuído para um processo bem sucedido. Destacam-se as seguintes características: proximidade com o executivo (fisicamente e em termos de agenda); líder da agência com perfil técnico; capacidade tanto de executar projetos internamente como de subcontratá-los a empresas privadas; independência para contratação de pessoal utilizando esquemas não tradicionais da função pública; e possibilidade de contratação de profissionais digitais para outras entidades. Além disso, na esfera federal, o Brasil conta com o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), instituição responsável pela operação da tecnologia da informação e comunicação da agenda de governo digital.

Outra ação do governo federal brasileiro que está vinculada à Estratégia de Governo Digital é de integrar todos os Estados à Rede Nacional de Governo Digital (Rede GOV.BR). Trata-se de uma rede de natureza colaborativa com a finalidade de promover a colaboração, o intercâmbio, a articulação e a criação de iniciativas

---

<sup>3</sup> Presidência da República, "Decreto 10.609, de 26 de janeiro de 2021". Institui a Política Nacional de Modernização do Estado e o Fórum Nacional de Modernização do Estado. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/decreto/D10609.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/decreto/D10609.htm)

<sup>4</sup> Ministério da Economia (website), "Governo Digital". Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br>

inovadoras relacionadas à temática de Governo Digital no setor público. É formada pelos entes federados (estadual, distrital ou municipal). Atualmente, 85% dos Estados já aderiram à Rede Nacional de Governo Digital.<sup>5</sup>

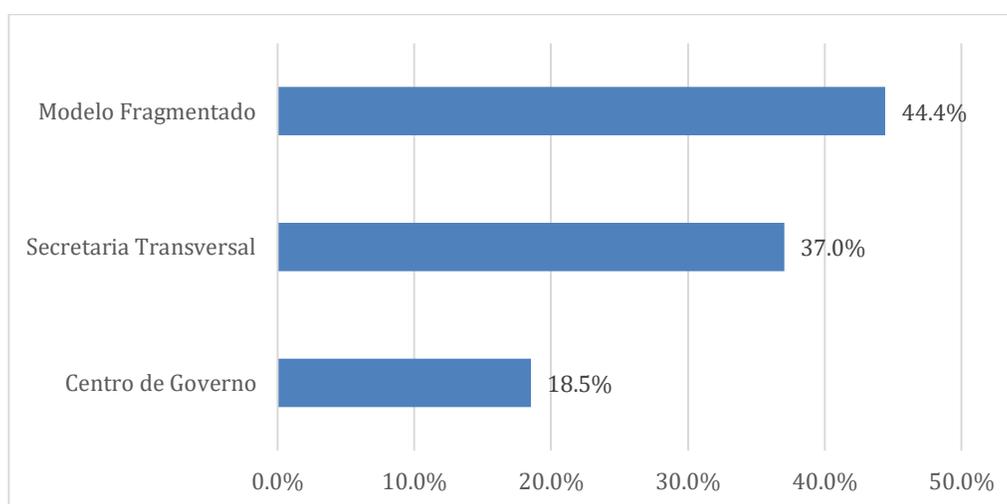
## 4.2 Governos Estaduais e o Distrito Federal

O Grupo de Transformação Digital dos Estados e do Distrito Federal (GTD.GOV) é uma rede formada por mais de 200 servidores, empregados públicos voluntários e membros da academia incluindo todas as 27 unidades da federação. O GTD.GOV articula discussões que fortalecem a priorização, o compartilhamento de soluções e a implementação de políticas públicas de governo digital nos Estados e no Distrito Federal, tanto do ponto de vista da tecnologia da informação e comunicação, quanto da gestão dos governos. O GTD.GOV foi criado em maio de 2019 e é mantido pelo Conselho Nacional de Secretários de Estado de Administração (CONSED) e pela Associação Brasileira de Entidades Estaduais de Tecnologia da Informação e Comunicação (ABEP-TIC), com apoio do BID.

### Modelos de configuração institucional para governo digital

Um diagnóstico levantado pelo GTD.GOV em maio de 2022, e atualizado em julho, aponta que a agenda de transformação digital nos Estados segue três modelos básicos de configuração institucional. Cinco Estados tratam a agenda no **Centro de Governo** (Casa Civil/Governadoria do Estado); dez Estados em **Secretarias Transversais** (tipicamente as secretarias de planejamento e gestão, administração ou fazenda) e 12 Estados trabalham a agenda de governo digital por meio de um **Modelo Fragmentado** (o tema é liderado por mais de uma secretaria ou comitê formado por integrantes de diferentes secretarias, por exemplo).

**GRÁFICO 1: MODELOS DE CONFIGURAÇÃO INSTITUCIONAL PARA A AGENDA DE GOVERNO DIGITAL NOS ESTADOS (%)**



Elaboração: BID, 2022

Analisando o desempenho dos estados no “Índice de Oferta de Serviços Digitais da ABEP-TIC 2022” de acordo com a configuração institucional, não parece existir uma

<sup>5</sup> Ministério da Economia ([www.gov.br](http://www.gov.br)). Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/adeseoes-a-rede-nacional-de-governo-digital>

correlação clara entre o modelo de configuração institucional e o desempenho no índice.

Estados com a agenda de governo digital atualmente no **Centro de Governo** - a exemplo de Rio Grande do Sul, São Paulo e Rio de Janeiro – alcançaram, de forma geral, boa performance no “Índice ABEP-TIC 2022” (obtiveram nível de maturidade de oferta de serviços digitais ótimo, muito bom e bom, respectivamente)<sup>6</sup>. No caso de Rondônia, que obteve maturidade regular no Índice, embora a agenda esteja localizada no centro de governo, ela segue em fase de construção.

Já entre os Estados que utilizam a configuração institucional de **Secretaria Transversal** para a agenda de governo digital há três casos de desempenho muito bom em maturidade de serviços digitais no Índice ABEP-TIC 2022 (Minas Gerais, Santa Catarina e Bahia), e outros de maturidade boa ou regular, em proporção similar.

Finalmente, mais da metade dos 12 Estados que tratam a agenda de governo digital no modelo fragmentado tiveram performance regular ou ruim em maturidade de oferta de serviços digitais no levantamento. Enquanto isso, Goiás, Amapá e Paraná foram os únicos Estados que utilizam esse modelo institucional e alcançaram a classificação ótimo ou muito bom em maturidade de serviços digitais.

### **Nível hierárquico do líder da agenda nos Estados**

O levantamento do GTD.GOV ilustra que o líder responsável pela agenda de governo digital nos Estados brasileiros (considerando dedicação exclusiva ao tema) está, de forma mais prevalente, no 3º nível hierárquico<sup>7</sup> (16 Estados atualmente ou cerca de 60% do total), seguido do 4º nível (9 Estados, 33%). Enquanto isso, temos hoje a liderança da agenda de transformação digital no 2º e 5º níveis hierárquicos em apenas um Estado cada (Rio Grande do Sul e Acre, respectivamente).<sup>8</sup>

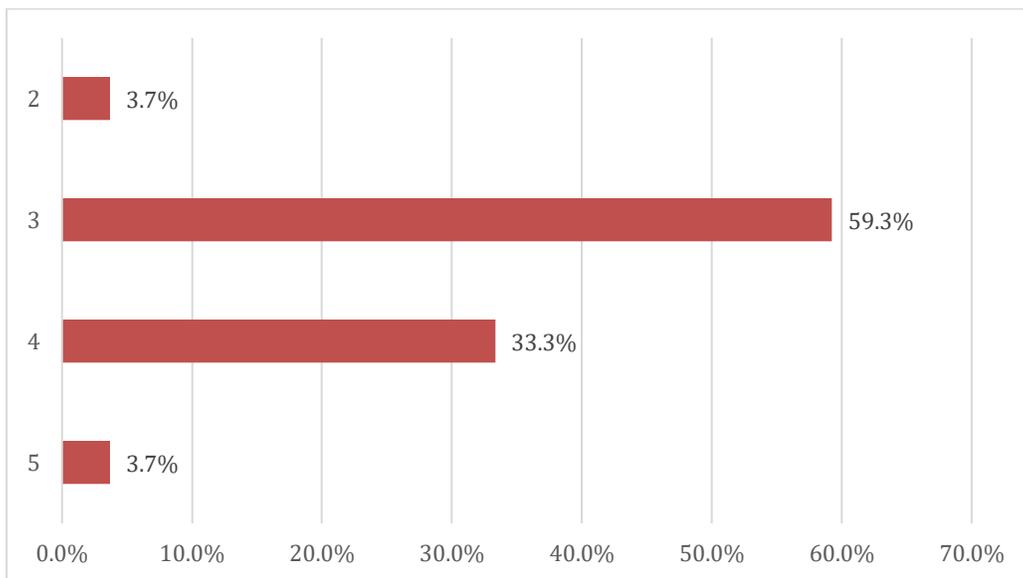
---

<sup>6</sup> O Índice ABEP-TIC, desenvolvido pela Associação Brasileira das Entidades Estaduais e Públicas de TIC desde 2020 é um indicador construído a partir de evidências de três dimensões: oferta de serviços digitais, capacidades para a oferta digital de serviços e regulamentação sobre modernização para a oferta de serviços públicos.

<sup>7</sup> Considerando Governador (ou Presidente no caso do Governo Federal) como 1º nível e Secretário de Estado (Ministério) como 2º nível.

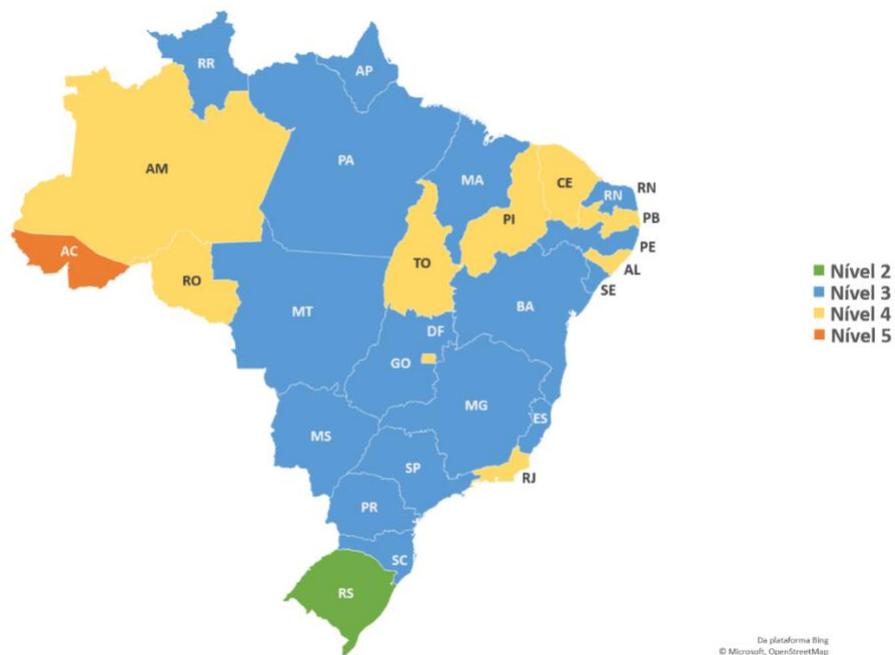
<sup>8</sup> ABEP-TIC, “Ranking dos Governos Estaduais e Distrital”, junho de 2022. Disponível em: <https://www.abep-tic.org.br/indice-abep-de-oferta-de-servicos-2022>

**GRÁFICO 2:** NÍVEL HIERÁRQUICO DO LÍDER DE GOVERNO DIGITAL NOS 26 ESTADOS E DISTRITO FEDERAL (%)



Elaboração: BID, 2022

**GRÁFICO 3:** NÍVEL HIERÁRQUICO DO LÍDER DA AGENDA DE GOVERNO DIGITAL NOS ESTADOS



Da plataforma Bing  
© Microsoft, OpenStreetMap

Elaboração: BID, 2022

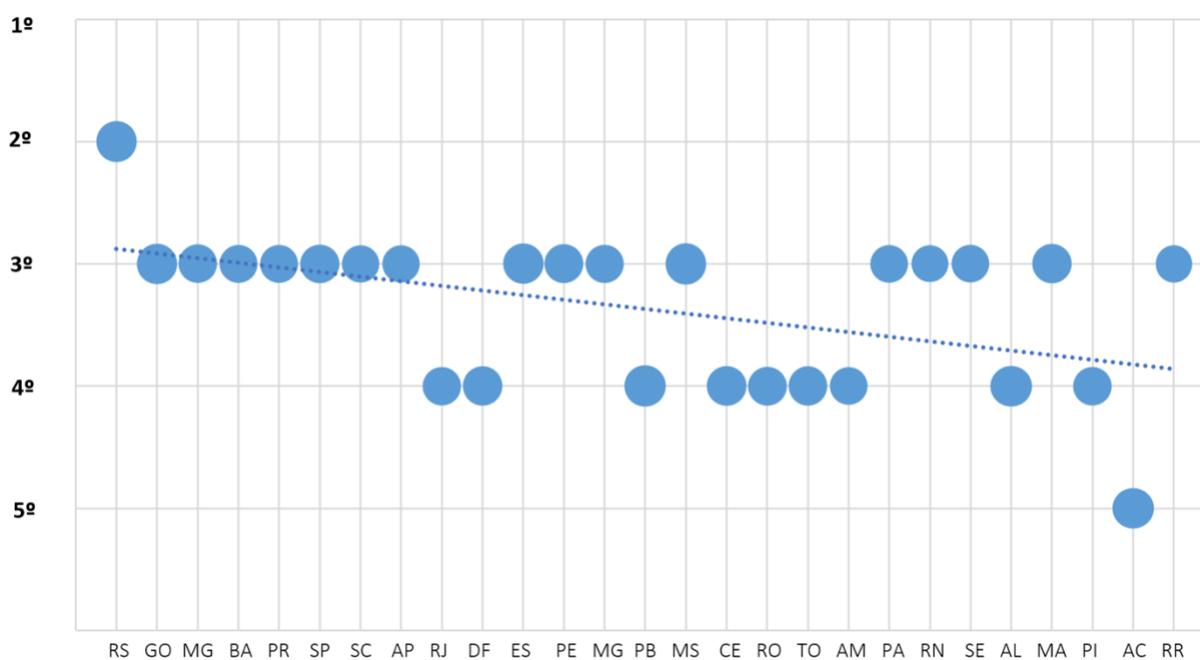
A análise do nível hierárquico do responsável pela agenda de governo digital nos Estados e da performance dos Estados no Índice ABEP-TIC 2022 permite tecer considerações importantes.

Entre os Estados brasileiros que lideram o ranking ABEP-TIC deste ano, o primeiro colocado, Rio Grande do Sul, é o único Estado em que o responsável por governo digital está no 2º nível hierárquico de governo (secretário de Estado).

Já os Estados que performaram do segundo ao sexto lugar no ranking do Índice ABEP-TIC (Goiás, Minas Gerais, Paraná, Bahia e São Paulo), todos têm o líder da agenda no 3º nível de governo (secretários-adjuntos, subsecretários ou superintendentes, por exemplo).

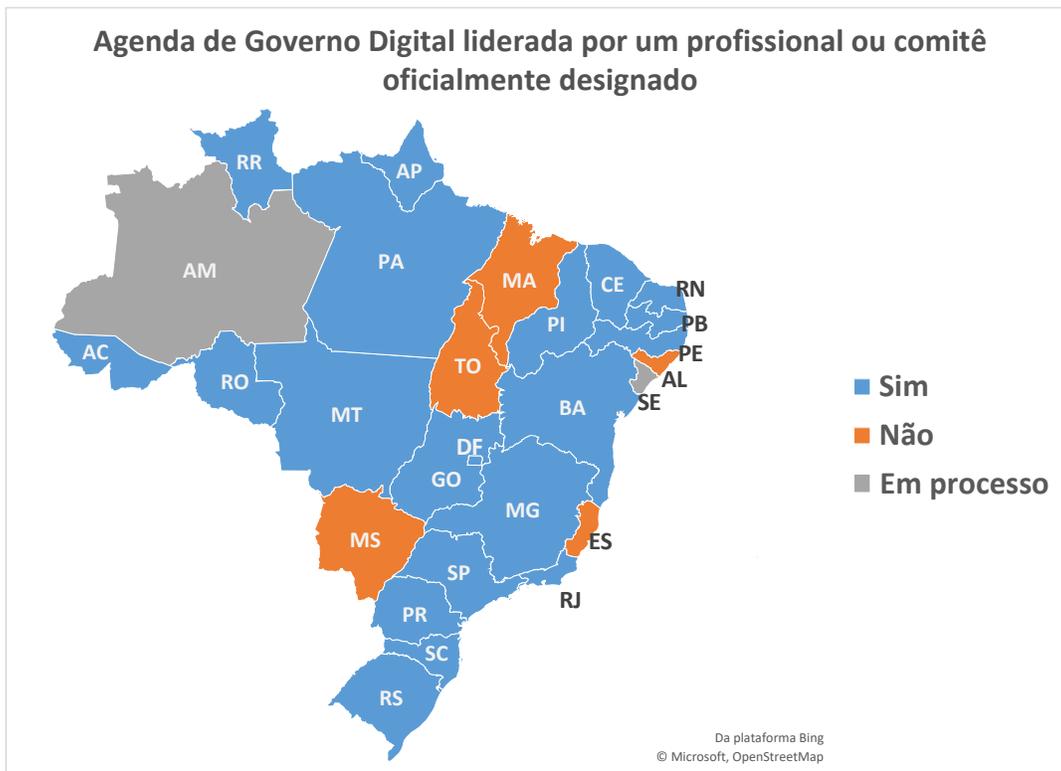
Há, ainda, Estados cujo responsável pela agenda está no 3º ou 4º nível hierárquico (coordenadores, assessores especiais, membros de comissões, de comitês e diretores), mas ocuparam as últimas posições do ranking ABEP-TIC 2022 como Sergipe, Alagoas, Maranhão e Piauí. Em comum, o diagnóstico do GTD.GOV mostra que esses Estados ainda não têm um marco normativo instituído para a agenda.

**GRÁFICO 4:** NÍVEL HIERÁRQUICO DO LÍDER PELA AGENDA DE GOVERNO DIGITAL E PERFORMANCE DO ESTADO NO ÍNDICE ABEP-TIC 2022 DE OFERTA DE SERVIÇOS DIGITAIS



Elaboração: BID, 2022

**GRÁFICO 5: ESTADOS COM PROFISSIONAIS OU COMITÊS DESIGNADO PARA LIDERAR AGENDA DE GOVERNO DIGITAL**



Elaboração: BID, 2022

O Anexo 1 apresenta a informação detalhada da configuração institucional para governo digital, nível hierárquico e marco normativo para o Governo Federal e as UF.

## 5. RECOMENDAÇÕES

- 1. Marco normativo:** Aproximadamente um em cada quatro Estados brasileiros ainda não conta com um marco normativo para a agenda de governo digital (publicado e em vigor). Esse marco define a configuração institucional e o nível hierárquico do líder em governo digital. A evidência hoje disponível de maturidade de oferta de serviços digitais (Índice ABEP-TIC) dos Estados ilustra que os Estados com melhor performance no Índice contam, hoje, com instrumento normativo formalizado para o tema (é o caso dos oito primeiros colocados do ranking ABEP-TIC 2022, com maturidade de serviços classificadas como muito bom ou ótima). Desta forma, recomenda-se a priorização da normatização da agenda nos Estados como um primeiro e básico instrumento de governança e posicionamento da agenda de governo digital como política de Estado, com visão de longo prazo e incentivo à continuidade das políticas e avanços alcançados.
- 2. Configuração Institucional:** Recomenda-se manter a agenda de governo digital, preferencialmente, no Centro de Governo ou em secretarias transversais como Secretarias de Planejamento, Administração ou Fazenda. Ademais, para além da localização formal da agenda no Estado, a agenda de governo digital deve ser inserida na estrutura organizacional do Governo onde são formuladas as políticas públicas estruturais, e tomadas as decisões das questões estruturantes do Estado.
- 3. Nível hierárquico do Líder:** Os dados mostram uma correlação positiva entre o nível hierárquico do responsável pela agenda de transformação digital nos Estados e o desempenho na transformação digital do governo (maturidades ótimo ou muito bom de classificação). Dessa forma, para impulsionar a transformação digital é, a princípio, mais conveniente que o responsável pela agenda esteja no 2º (secretária/o) ou 3º (subsecretária/o) nível dentro da estrutura de governo.

**Anexo 1. Configuração Institucional, Liderança da Agenda de Governo Digital e Marco Normativo no Governo Federal e nos Estados brasileiros**

Unidade Federativa (UF)	Configuração Institucional	Liderança da Agenda (Instituição)	Cargo e Nível hierárquico do Líder <sup>9</sup>	Marco normativo
<b>Governo Federal</b>	Ministério Transversal	Secretaria de Governo Digital (SGD). Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Ministério da Economia.	Secretário de Governo Digital (4º)	<a href="#">Link</a>

<b>AC</b>	Modelo fragmentado	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão; Secretaria de Estado de Indústria, Ciência e Tecnologia.	Comissões constituídas com finalidade específica em áreas diversas e que englobam a agenda de Governo Digital (5º)	<a href="#">Link</a> [Comissões diversas]
<b>AL</b>	Secretaria Transversal	Superintendência de Modernização e Gestão da Qualidade. Secretaria Especial de Planejamento e Orçamento. Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio.	Superintendente de Modernização e Gestão da Qualidade (4º)	Não está normatizado

<sup>9</sup> Considerando Governador (ou Presidente no caso do Governo Federal) como 1º nível e Secretário de Estado (Ministério) como 2º nível.

<b>AM</b>	Secretaria Transversal	Departamento de TI (SEAD). Secretaria Executiva de Administração e Gestão. Secretaria de Estado de Administração (SEAD).	Chefe de Departamento de TI (SEAD) (4º)	Está em processo de normatização [Comitê informal]
<b>AP</b>	Modelo fragmentado	<b>Comitê</b> constituído por seis órgãos: Gabinete Civil do Governador; Secretaria de Estado do Planejamento; Secretaria de Estado da Administração; Secretaria de Estado da Fazenda; Controladoria do Estado; PRODAP.	Secretário de Estado do Planejamento preside o Comitê Estratégico de Governança Digital (3º)	<a href="#">Link</a> [Comitês] (Executivo e Técnico)
<b>BA</b>	Secretaria Transversal	Diretoria Geral/Superintendência. Secretaria Estadual de Administração.	Coordenador de Transformação Digital (status de Diretoria) (3º)	<a href="#">Link</a>
<b>CE</b>	Secretaria Transversal	Coordenadoria de Gestão Estratégica de TIC. Conselho Superior de Tecnologia da Informação e Comunicação; Comitê de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação. Secretaria do Planejamento e Gestão (SEPLAG).	Coordenadora de Gestão Estratégica de TIC (4º)	<a href="#">Link</a>
<b>DF</b>	Secretaria Transversal	Subsecretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação. Secretaria Especial de Planejamento. Secretaria de Economia.	Assessor Especial de Transformação Digital (4º)	<a href="#">Link</a>

<b>ES</b>	Modelo fragmentado	Subsecretaria de Estado de Gestão e Inovação.  Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos; Secretaria de Estado de Controle e Transparência.	Subsecretário de Estado de Gestão e Inovação (3º)	Não está normatizado
<b>GO</b>	Modelo fragmentado	Comitê Estadual de Governança do Programa Expresso.  Secretaria de Estado de Administração; Secretaria de Estado de Desenvolvimento e Inovação.	Presidente do Comitê Estadual de Governança do Programa Expresso (3º)	<a href="#">Link</a>  [Comitê]
<b>MA</b>	Modelo fragmentado	Secretária Adjunta de Tecnologia da Informação Inovação.  Secretaria de Estado do Planejamento e Orçamento; Secretaria Estadual de Governo.	Secretário Adjunto de Tecnologia da Informação Inovação (3º)	Não está normatizado
<b>MG</b>	Secretaria Transversal	Subsecretaria de Governança Eletrônica e Serviços.  Secretaria de Estado do Planejamento e Gestão.	Subsecretário de Governança Eletrônica e Serviços (3º)	<a href="#">Link</a>
<b>MS</b>	Modelo fragmentado	Superintendência de Gestão da Informação.  Secretaria Estadual de Fazenda; Secretaria Estadual de Administração e Desburocratização.	Superintendente de Gestão da Informação (3º)	Não está normatizado
<b>MT</b>	Secretaria Transversal	Secretaria Adjunta de Planejamento e Gestão.  Secretaria Estadual de Planejamento e Gestão;	Secretário Adjunto de Planejamento e Gestão (3º)	<a href="#">Link</a>  [Coordenadoria] de Gestão da Transformação

		Secretaria de Estado de Fazenda.		Digital, [Superintendência ] de Governança Digital e Inovação em Práticas Públicas
<b>PA</b>	Modelo fragmentado	Empresa de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Pará (PRODEPA).  Secretaria de Estado do Planejamento e Administração; Secretaria de Estado de Comunicação; Ouvidoria Geral do Estado.	Presidente da PRODEPA (3º)	<a href="#">Link</a>  [Grupo de Trabalho]
<b>PB</b>	Modelo fragmentado	Companhia de Processamento de Dados do Estado.  Diretoria Executiva de Modernização da Gestão da Secretaria de Administração.  Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão; Secretaria de Estado da Administração; Secretaria de Estado da Fazenda; Secretaria de Estado da Educação, da Ciência e da Tecnologia.	Diretor Executivo de Modernização da Gestão da Secretaria de Administração (4º)	<a href="#">Link</a>
<b>PE</b>	Secretaria Transversal	Secretaria de Administração; Outras Secretarias de Estado.  Comitê Executivo de Governança Digital.	Secretaria de Administração preside o Comitê Executivo de Governança Digital (3º)	<a href="#">Link</a>  [Comitês] (Executivo e Técnico)
<b>PI</b>	Modelo fragmentado	Gerência de Relacionamento de Governo Digital na ATI.	Gerente de Relacionamento de Governo Digital na ATI.	<a href="#">Link</a>

		Agência de Tecnologia da Informação do Estado do Piauí (ATI).  Secretaria de Estado da Administração e Previdência.	(4º)	
<b>PR</b>	Centro de Governo	Gabinete do Governador; Secretaria de Estado de Administração e da Previdência; Secretaria de Estado da Fazenda; Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral; Secretaria de Estado da Comunicação Social; Controladoria Geral do Estado.	Chefe da Casa Civil presidente o Comitê de Política Digital (3º)	<a href="#">Link</a>  [Comitê]
<b>RJ</b>	Centro de Governo	Vice presidência de Governo Digital na PRODERJ.  Centro de Tecnologia de Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro (PRODERJ).  Secretaria de Estado da Casa Civil.	Vice-Presidente de Governo Digital (4º)	<a href="#">Link</a>
<b>RN</b>	Secretaria Transversal	Coordenadoria de Tecnologia da Informação da SEAD.  Secretaria de Estado Administração (SEAD).	Coordenador de Tecnologia da Informação (3º)	<a href="#">Link</a>
<b>RO</b>	Centro de Governo	Gerência Governo Digital.  Superintendência Estadual de TIC.  Governadoria.	Gerente de Governo Digital (4º)	<a href="#">Link</a>
<b>RR</b>	Modelo fragmentado	Secretaria de Estado Extraordinária de Governo Digital.  Casa Civil.	Secretário de Estado Extraordinária de Governo Digital (3º)	<a href="#">Link</a>

<b>RS</b>	Centro de Governo	Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão.	Secretário de Planejamento, Governança e Gestão (2º)	<a href="#">Link</a>
<b>SC</b>	Secretaria Transversal	Diretoria de Tecnologia e Inovação da SEAD. Secretaria de Estado da Administração (SEAD).	Diretor de Tecnologia e Inovação da Secretaria de Estado da Administração (3º)	<a href="#">Link</a>
<b>SE</b>	Modelo fragmentado	Superintendência de Modernização. Secretaria de Estado da Administração	Superintendente de Modernização (3º)	Está em processo de normatização
<b>SP</b>	Centro de Governo	Subsecretaria de Serviços ao Cidadão, Tecnologia e Inovação. Vice Governadoria da Secretaria de Governo.	Subsecretário na Secretaria de Governo do Estado de São Paulo (3º)	<a href="#">Link</a>
<b>TO</b>	Modelo fragmentado	Superintendência de Sistemas de Informação. Agência de TIC do Estado do Tocantins (ATI). Secretaria de Estado da Fazenda.	Superintendente de Sistemas de Informação (4º)	Não está normatizado