Sindicato dos Trabalhadores em Processamento de Dados, Informática e Tecnologia da Informação do Estado de Pernambuco – SINDPD-PE

GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO

AGÊNCIA ESTADUAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO – ATI

PLANO DE ESTRUTURAÇÃO INSTITUCIONAL

ATI como Núcleo Estratégico de Governo Digital, Serviços Compartilhados, Segurança, Dados, Inteligência Artificial e Soberania Digital

Proposta técnica para decisão e implementação pelo Governo do Estado

Recife – Pernambuco
Setembro de 2026

Sindicato dos Trabalhadores em Processamento de Dados, Informática e Tecnologia da Informação do Estado de Pernambuco
CNPJ: 10.579.332/0001-26 - End.: Av. Barbosa Lima, 149 - Sl. 409 - Bairro do Recife - Recife - PE - CEP: 50.030-917
Cel.: (81) 9 9299-7998 - Site: www.sindpdpe.org.br - E-mail: sindpdpe@sindpdpe.org.br

Apresentação

Este Plano de Estruturação Institucional da Agência Estadual de Tecnologia da Informação – ATI foi elaborado a partir do Relatório "Fortalecimento da ATI e Valorização da Capacidade Digital do Estado de Pernambuco" (aqui denominado Relatório-Base) do Grupo de Trabalho constituído por empregados e servidores representantes da ATI, do SINDPD-PE – Sindicato dos Trabalhadores em Tecnologia da Informação de Pernambuco e da ASSERTI – Associação dos Servidores da ATI, complementado por legislação estadual e federal pertinente à organização do Governo Digital, soberania digital, proteção de dados, governança, segurança da informação, transformação digital e cooperação federativa com os municípios do Estado de Pernambuco.

O documento parte de uma premissa central: a ATI deve ser estruturada como capacidade permanente de Estado, e não apenas como unidade prestadora de suporte tecnológico. O Relatório-Base afirma que a tecnologia passou a ser elemento indispensável à formulação, execução e entrega de políticas públicas e que a ATI exerce função estratégica e transversal.

A proposta também preserva o desenho distribuído do Sistema Estadual de Informática de Governo – SEIG: a tecnologia deve permanecer próxima das políticas públicas por meio dos núcleos e estruturas setoriais, mas a descentralização precisa coexistir com uma massa crítica protegida na ATI para arquitetura, dados, segurança, infraestrutura, integração, serviços corporativos, continuidade e governança.

Princípio Orientador
Descentralizar a execução tecnológica aproxima a tecnologia das políticas públicas; fortalecer o órgão central preserva a inteligência, a segurança, a integração e a capacidade de coordenação do Estado.

Proposta Executiva

O ponto de partida é o diagnóstico do Relatório-Base: segundo o relatório, atualmente existem 315 agentes vinculados à ATI, dos quais 185 estão externamente alocados; nas atividades de governança e gestão dimensionadas na Administração Pública Estadual e outros poderes, incluindo municípios. O relatório aponta que seriam necessários 184 profissionais de TI atuando na sede da autarquia para que seu pleno funcionamento seja alcançado, entretanto apenas 81 estão disponíveis, indicando necessidade de recomposição de 103 profissionais de TI. Além disso, fica também evidenciada a necessidade de recompor de forma urgente o quadro administrativo da autarquia que se encontra em situação de elevada fragilidade operacional e de quase paralisação dos processos administrativos por falta de renovação de agentes públicos com essas características. Para isso, torna-se necessária a criação de cargos públicos com essas atribuições.

O levantamento no plano estadual identificou 1.637 profissionais de TIC no Poder Executivo, dos quais 57,2% correspondem a profissionais vinculados por meio de contratos com empresas terceirizadas.

A estrutura proposta não pretende eliminar os núcleos setoriais de TIC. Ao contrário, estabelece uma arquitetura federativa interna: a ATI governa padrões, arquitetura, serviços corporativos e capacidades críticas; os núcleos setoriais definem prioridades finalísticas e operam a tecnologia próxima das políticas públicas; e os dois convivem, trabalham por acordos de nível de serviço, catálogo de serviços, indicadores e governança e soberania digital.

Para estruturar a atuação da ATI junto aos municípios, propõe-se a criação de uma frente institucional de Cooperação Digital Municipal, com oferta de serviços compartilhados e consultoria por adesão, mediante instrumentos jurídicos adequados (convênios, acordos de cooperação, contratos, consórcios públicos ou outros arranjos admitidos em lei). A Lei Federal nº 14.129/2021 e o Decreto Federal nº 12.069/2024 estimulam expressamente a cooperação e o apoio técnico à transformação digital dos entes federativos.

1. Fundamentos, Diagnóstico e Premissas de Estruturação

1.1. Base Documental

O Relatório-Base registra que a Lei nº 12.985/2006 instituiu o SEIG – Sistema Estadual de Informática e Governança, com modelo coordenado e descentralizado, no qual a Secretaria de Administração exerce a coordenação do Sistema e a ATI desempenha competências de proposição, provimento, coordenação e suporte técnico. O relatório também registra que servidores e empregados da ATI podem exercer funções na estrutura central e nos núcleos setoriais de TIC.

A legislação posterior e a própria evolução da tecnologia ampliaram o conceito de atuação tecnológica, incluindo Planejamento, Gestão e Governança Digital; Aplicações e Sistemas; Ciência de Dados e Informações; e Infraestrutura, Conectividade e Segurança. O Relatório-Base entende que essas atribuições já ultrapassam o conceito tradicional de TI ora aplicados aos agentes públicos da ATI.

A própria denominação de AGTIC – Analista de Gestão de Tecnologia da Informação desses agentes públicos não reflete mais a abrangência e o leque de atuação proporcionados pelo avanço da tecnologia na Gestão Pública. Em razão dessa evolução, propõe-se a adoção de nova denominação para o cargo, compatível com as novas atribuições relacionadas ao Governo Digital e à Soberania Digital.

1.2. Premissas

- Tecnologia é capacidade de Estado e elemento estruturante da prestação de políticas públicas.

- A ATI deve exercer função corporativa e transversal sem eliminar a autonomia operacional necessária aos órgãos finalísticos.
- Os serviços críticos devem ser tratados como serviços públicos de missão crítica, com continuidade, redundância, monitoramento e recuperação.
- Dados públicos são ativos estratégicos: governança, proteção, qualidade, disponibilidade, interoperabilidade e soberania devem ser tratados conjuntamente.
- Terceirização pode ampliar escala, mas não pode terceirizar a inteligência institucional: o Estado deve conservar capacidade para conceber, decidir, contratar, fiscalizar, proteger, integrar e evoluir.
- Estatutários e celetistas devem ser tratados sob princípio de isonomia institucional, com iguais oportunidades de participação, desenvolvimento, reconhecimento e responsabilidade funcional, respeitando as diferenças jurídicas inerentes a cada regime.
- A transformação digital e, consequentemente a criação do Governo Digital deve ser centrada no cidadão e orientada a resultados, não na simples aquisição de tecnologia.

2. Modelo Institucional de Atuação da ATI no Estado

2.1. Papel da ATI

Propõe-se que a ATI seja formalmente posicionada como órgão corporativo de tecnologia e Governo Digital do Poder Executivo Estadual, responsável por coordenar capacidades transversais e prover serviços compartilhados, sem concentrar toda a execução de TIC. O modelo deve combinar governança centralizada das capacidades críticas com execução distribuída das soluções setoriais.

2.2. Arquitetura de Responsabilidades

Âmbito	Responsabilidade principal	Instrumento de relacionamento
Governo / SAD / Câmara de Governo Digital	Diretrizes, prioridades, orçamento, política pública digital e decisões de Estado	Estratégia Estadual de Governo Digital; plano estadual de TIC; pactuação de metas
ATI – núcleo corporativo	Arquitetura, padrões, serviços compartilhados, dados, segurança, integração, infraestrutura, continuidade, consultoria e governança técnica	Catálogo de Serviços; SLA/ANS; normas; arquitetura corporativa; contratos corporativos
Órgãos setoriais / NSIs	Conhecimento da política pública, priorização finalística, operação local e evolução de soluções setoriais	PDTIC/Plano Setorial; Acordo de Responsabilidades; backlog setorial
Fornecedores	Execução especializada sob governança pública	Contratos, indicadores, gestão de riscos, fiscalização e transferência de conhecimento

2.3. Governança Matricial

A ATI deve adotar modelo matricial, retomando e modernizando a lógica histórica de articulação com os Núcleos Setoriais de Informática. Cada órgão deverá possuir um ponto focal de Governo Digital e dados, integrado à ATI por uma governança de portfólio, arquitetura e serviços.

- Comitê Executivo de Governo Digital: decisão estratégica, priorização e acompanhamento.
- Comitê Estadual de Arquitetura e Interoperabilidade: padrões, APIs, integração e arquitetura de referência.
- Comitê de Dados e Privacidade: governança de dados, LGPD, controle de qualidade, compartilhamento e soberania digital.
- Comitê de Segurança e Continuidade: cibersegurança, incidentes, continuidade e recuperação de desastre.
- Fórum de CIOs/gestores setoriais: integração operacional e compartilhamento de boas práticas.
- Escritório de Serviços Compartilhados: catálogo, SLA, capacidade, custos, níveis de serviço e melhoria contínua.

3. Serviços Compartilhados: Núcleo Permanente da ATI

A Lei nº 12.985/2006 define infraestrutura e serviços corporativos como ativos de processamento, armazenamento e comunicação para uso compartilhado pelos órgãos e entidades estaduais. A legislação também contempla Serviços e Produtos Corporativos de Governo – SPCG. O desenho proposto transforma essa competência em um portfólio profissional de serviços, com níveis de serviço e continuidade.

Diretriz
A ATI deve operar serviços compartilhados como utilidades digitais do Estado: disponíveis, mensuráveis, seguros, redundantes, auditáveis e continuamente evoluídos.

3.1. Catálogo Mínimo de Serviços

Domínio	Serviços compartilhados propostos	Requisito de continuidade
Data Center / Cloud	Hospedagem, computação, armazenamento, backup, recuperação de desastres, ambientes de desenvolvimento e produção	Alta disponibilidade; redundância; RTO/RPO definidos
Comunicação de dados	Rede corporativa, conectividade, internet, interconexão, SD-WAN/serviços equivalentes	Redundância de enlaces e monitoramento 24x7
Identidade e acesso	Identidade digital institucional, MFA, diretórios, gestão de privilégios e certificados	Alta disponibilidade e gestão de credenciais privilegiadas
Integração	API Gateway, barramento/integração, interoperabilidade e catálogo	Observabilidade e redundância

	de APIs	
Dados	Plataforma de dados, governança, integração, qualidade, metadados e ambientes analíticos	Backup, rastreabilidade e controles de acesso
Segurança	SOC, SIEM, EDR/XDR, gestão de vulnerabilidades, resposta a incidentes e inteligência de ameaças	Operação 24x7 para ativos críticos
Serviços digitais	Portais, aplicativos, jornadas digitais, notificações, assinatura e automação	SLA por criticidade e monitoramento de experiência
Consultoria	Arquitetura, ETP/TR, governança, gestão de projetos, LGPD, dados, IA e transformação digital	Capacidade de atendimento e priorização
Continuidade	BCP/DRP, testes de restauração, contingência, gestão de crises.	Exercícios periódicos e planos atualizados

3.2. Modelo de Operação 24x7

- Classificação dos serviços por criticidade: missão crítica, crítica, importante e convencional.
- Definição de indicadores fundamentais de Continuidade de Negócios (RTO, RPO), disponibilidade, janela de manutenção e níveis de suporte por serviço.
- Centro de Operações Integradas para infraestrutura, rede, segurança, aplicações e dados.
- Monitoramento de disponibilidade, desempenho, capacidade, segurança e experiência do usuário.
- Redundância geográfica ou tecnológica para serviços cuja indisponibilidade comprometa políticas públicas essenciais.
- Plano de continuidade e recuperação de desastre com testes periódicos, incluindo testes de restauração de backups.
- Gestão de problemas e causas-raiz, e não apenas tratamento de incidentes.
- Painel público/gerencial de indicadores de serviços compartilhados, preservados os dados sensíveis e de segurança.

3.3. Modelo de Negócio

Recomenda-se que a ATI evolua de uma lógica de “atendimento por demanda” para uma lógica de “produto e serviço”. Cada serviço deve possuir ficha técnica, responsável, custo de referência, capacidade, níveis de serviço, requisitos de segurança, ciclo de vida, riscos e indicadores. Para os órgãos estaduais, a utilização de serviços corporativos deve ser preferencial quando houver solução corporativa disponível, evitando duplicidade de infraestrutura e dados.

4. Transformação Digital e Governo Orientado por Dados

A transformação digital deve ser tratada como mudança de processos, serviços e modelos de relacionamento com a sociedade. A Lei Federal nº 14.129/2021 estabelece princípios,

regras e instrumentos para Governo Digital e aumento da eficiência pública por meio, entre outros fatores, de desburocratização, inovação, transformação digital e participação cidadã.

A Estratégia Nacional de Governo Digital 2024–2027, instituída pelo Decreto Federal nº 12.069/2024, articula a transformação digital entre União, Estados, Distrito Federal e Municípios e prevê como prioridade o apoio à transformação digital municipal. Isso oferece referência e a oportunidade para a ATI participar de uma política de cooperação digital com os municípios pernambucanos.

4.1. Agenda de transformação digital da ATI

- Mapear as jornadas prioritárias do cidadão e das empresas.
- Eliminar etapas presenciais e exigências redundantes quando juridicamente possível.
- Adotar arquitetura de serviços reutilizáveis, APIs e componentes comuns.
- Priorizar identidade, autenticação, assinatura, notificações e pagamento digitais.
- Promover acessibilidade, inclusão e canais alternativos para cidadãos com barreiras digitais.
- Implantar métricas de valor público: tempo, custo, satisfação, resolutividade e alcance.
- Usar dados e evidências para priorização de políticas públicas.
- Adotar interoperabilidade por padrão nos novos sistemas e na modernização dos legados.

5. Dados Públicos, LGPD, Segurança da Informação e Soberania Digital

5.1. Dados como ativo estratégico

O Relatório-Base afirma que a soberania dos dados é requisito estratégico e que os dados públicos constituem ativo estratégico do Estado, devendo permanecer sob governança e controle institucional. Também relaciona soberania à autonomia tecnológica, proteção, continuidade, preservação do conhecimento e capacidade de decisão sobre armazenamento, processamento, acesso, compartilhamento e uso. A LGPD (Lei nº 13.709/2018) aplica-se ao tratamento de dados pessoais realizado por pessoas jurídicas de direito público e privado e tem como finalidade proteger direitos fundamentais de liberdade e privacidade. No Estado, a proteção de dados deve ser integrada à arquitetura, aos processos, aos contratos e à operação.

5.2. Política Estadual de Soberania Digital

Recomenda-se que o Governador institua, por ato normativo adequado, uma Política Estadual de Soberania Digital, sob coordenação da estrutura de Governo Digital, com ao menos os seguintes princípios:

- Controle público sobre dados estratégicos e críticos.
- Conhecimento estatal sobre onde dados são armazenados, processados, replicados e acessados.
- Preferência por infraestrutura sob controle público para dados e cargas críticas, sem impedir o uso racional de nuvem.
- Portabilidade e reversibilidade contratual obrigatórias.
- Evitar dependência tecnológica sem plano de saída.
- Criptografia em trânsito e em repouso para dados classificados como críticos.
- Gestão de chaves e credenciais sob governança do Estado.
- Logs, trilhas de auditoria e rastreabilidade de acessos.
- Arquiteturas interoperáveis e redução de aprisionamento tecnológico (vendor lock-in).
- Preservação de conhecimento e documentação suficiente para que o Estado consiga operar, migrar e recuperar seus serviços.

5.3. Classificação de dados e cargas

Classe	Exemplos	Política de hospedagem
Estratégico / crítico	Identidade, segurança pública, saúde crítica, bases integradoras, dados fiscais sensíveis	Prioridade para infraestrutura sob governança direta do Estado; uso de nuvem somente com controles reforçados e soberania contratual
Sensível / regulado	Dados pessoais sensíveis, dados protegidos por sigilo legal	Ambientes com controles de acesso, criptografia, segregação e auditoria
Institucional	Dados administrativos e operacionais	Infraestrutura estadual ou nuvem contratada sob padrões corporativos
Aberto	Dados destinados à transparência e reutilização	Publicação em plataformas oficiais, com qualidade e anonimização quando necessária

5.4. Segurança e Privacidade por desenho

- Security by Design e Privacy by Design em novos projetos e modernizações.
- Avaliação de impacto de proteção de dados quando aplicável.
- Gestão de identidade e privilégio mínimo.
- Segmentação de redes e ambientes.
- Gestão contínua de vulnerabilidades e correções.
- Testes de segurança antes da entrada em produção.
- Planos de resposta a incidentes e comunicação coordenada.
- Backups protegidos contra alteração indevida e testes de restauração.
- Capacitação permanente de usuários e gestores.
- Auditoria periódica de fornecedores que processem dados públicos.

6. Atuação da ATI Junto aos Municípios de Pernambuco

A legislação que estrutura o SEIG tem como objeto o Poder Executivo Estadual. Portanto, a atuação da ATI junto aos municípios não deve ser presumida como competência automática do SEIG. Para ampliar a atuação institucional, recomenda-se criar uma política de cooperação interfederativa baseada em instrumentos jurídicos adequados, observando competências constitucionais, legislação estadual, regras de contratação, LGPD, responsabilidade fiscal e a natureza jurídica de cada serviço.

A oportunidade, contudo, é consistente com a Lei Federal nº 14.129/2021 e com o Decreto Federal nº 12.069/2024, que preveem apoio técnico e articulação para transformação digital dos entes federativos. O Decreto 12.069/2024 estabelece inclusive como prioridade o fomento a programas de apoio à transformação digital dos municípios pelos Estados, entidades representativas, consórcios e outros arranjos cooperativos.

6.1. Programa Pernambuco Digital Municipal

Propõe-se instituir o “Pernambuco Digital Municipal”, coordenado pela ATI, com cinco linhas:

Linha	Oferta	Modelo de adesão
Infraestrutura Compartilhada	Hospedagem, backup, disaster recovery, nuvem híbrida, conectividade e segurança	Adesão mediante instrumento jurídico e catálogo
Município Conectado	Consultoria de redes, internet pública, integração e interoperabilidade	Projeto/serviço contratado ou cooperação
Município Digital	Portal de serviços, processos digitais, atendimento e aplicativos reutilizáveis	Pacotes padronizados e serviços gerenciados
Dados e IA	Governança de dados, painéis, integração, analytics e casos de IA	Projetos cooperativos e serviços especializados
Consultoria Estratégica	PDTI, arquitetura, governança, LGPD, segurança, compras e gestão de projetos	Horas/serviços, projetos ou programas

6.2. Escala regional

- Criar modelos de adesão por porte do município.
- Priorizar soluções reutilizáveis para reduzir custo de entrada.
- Utilizar consórcios públicos ou outros arranjos cooperativos quando forem juridicamente e economicamente adequados.
- Criar uma central estadual de serviços digitais municipais.
- Disponibilizar arquitetura de referência, padrões de segurança e modelos de contratação.
- Criar programa de capacitação e formação de servidores municipais em dados, segurança, LGPD e IA.

- Medir impacto por número de municípios atendidos, serviços digitalizados, disponibilidade e redução de custos.

7. Inteligência Artificial na ATI e no Governo de Pernambuco

A Inteligência Artificial deve ser incorporada à ATI como competência institucional permanente, não como projeto isolado. O Relatório-Base já identifica IA entre as áreas atuais de atuação dos profissionais de Governo Digital.

7.1. Centro de Competência em IA Pública

Recomenda-se instituir um Centro de Competência em Inteligência Artificial Pública, com as seguintes funções:

- Governança de modelos, dados e aplicações de IA.
- Arquitetura de referência para IA generativa, analítica e preditiva.
- Avaliação de risco, segurança, privacidade, viés e explicabilidade.
- Desenvolvimento de componentes reutilizáveis e serviços de IA corporativos.
- Laboratório de provas de conceito para órgãos estaduais.
- Catálogo de casos de uso e avaliação de benefícios.
- Política de controle e uso responsável de IA por agentes públicos.
- Formação e certificação de profissionais.
- Avaliação de fornecedores e cláusulas de soberania, portabilidade e auditoria.

7.2. Casos de Uso Prioritários

- Assistentes internos para consulta a legislação, normas e procedimentos, com bases controladas.
- Automação de classificação e triagem documental.
- Análise de grandes volumes de dados para planejamento e fiscalização.
- Detecção de anomalias e apoio à gestão de riscos.
- Atendimento digital ao cidadão com supervisão humana.
- Apoio à elaboração de documentos técnicos, sem substituição da responsabilidade decisória do agente público.
- Otimização de infraestrutura e previsão de demanda.
- IA para segurança cibernética e detecção de ameaças.

7.3. Soberania em IA

Para aplicações de IA que processem dados públicos críticos, a ATI deverá avaliar modelo, local de processamento, retenção de prompts e resultados, uso para treinamento, transferência internacional, dependência de fornecedor, portabilidade dos dados e possibilidade de operação alternativa. O princípio deve ser: quanto maior a criticidade do dado e do serviço, maior o grau de controle tecnológico exigido do Estado.

8. Pessoas, Carreiras, Isonomia e Gestão da Força de Trabalho

A valorização e a adequada gestão dos profissionais constituem condição essencial para o fortalecimento institucional da ATI. Considerando a coexistência de empregados públicos regidos pela CLT e servidores estatutários submetidos ao Regime Jurídico Único, a Agência deverá adotar **política institucional única de gestão de pessoas**, orientada pela isonomia, impessoalidade, competência, mérito, transparência e igualdade de oportunidades.

A isonomia institucional não significa tornar juridicamente idênticos os dois regimes. Devem ser preservadas as diferenças decorrentes da legislação aplicável a cada vínculo, especialmente quanto à estabilidade, previdência, FGTS, desligamento e demais direitos e deveres específicos. Entretanto, diferenças de regime jurídico não deverão servir de fundamento para criar privilégios, segregações ou restrições injustificadas entre profissionais que exerçam funções equivalentes.

8.1. Política Única de Competências e Desenvolvimento

A ATI deverá instituir **Matriz Única de Competências e Responsabilidades**, aplicável aos profissionais estatutários e celetistas, estabelecendo critérios comuns de qualificação, complexidade das atividades, autonomia, responsabilidade, desempenho e resultados.

A alocação em funções, projetos, posições técnicas e oportunidades de desenvolvimento deverá considerar prioritariamente a competência profissional e a necessidade institucional, e não a natureza do vínculo jurídico. Profissionais em funções equivalentes deverão, sempre que juridicamente possível, estar submetidos a padrões equivalentes de responsabilidade, metas, avaliação e reconhecimento.

As competências deverão ser organizadas em áreas relacionadas às necessidades estratégicas da ATI e do Governo Digital, incluindo planejamento e governança; sistemas e soluções digitais; infraestrutura, nuvem e conectividade; segurança da informação; dados e inteligência artificial; arquitetura; gestão de projetos e contratos; atendimento; transformação digital e gestão corporativa.

A capacitação, certificação e desenvolvimento profissional deverão integrar política corporativa comum, garantindo igualdade de acesso aos profissionais da sede e dos NSIs, independentemente de serem estatutários ou celetistas.

8.2. Funções, Liderança e Reconhecimento

O acesso às funções técnicas, de liderança, coordenação e gestão que possam legalmente ser exercidas por ambas as categorias deverá ocorrer mediante **critérios objetivos e transparentes**, considerando competência técnica, experiência, desempenho, capacidade de liderança, certificações, participação em projetos e conhecimento institucional.

Sempre que adequado, recomenda-se processo interno de seleção para funções de gestão e liderança, inclusive nos NSIs, evitando a reserva formal ou informal de posições em razão do vínculo jurídico ou do local de exercício. O próprio documento identifica esse mecanismo como importante para evitar segregação entre as categorias.

A política remuneratória, de gratificações e reconhecimento deverá buscar coerência entre responsabilidades e complexidade das funções, respeitando os limites constitucionais, legais, planos de cargos e carreiras, contratos e demais normas específicas de cada regime.

8.3. Gestão Integrada e Prevenção da Segregação

A ATI deverá operar **um único sistema institucional de gestão do trabalho**, embora coexistam dois regimes jurídicos. Esse modelo deverá compreender política comum de gestão de pessoas, matriz de competências, avaliação de desempenho, capacitação, seleção interna, desenvolvimento profissional, gestão do conhecimento e indicadores de igualdade de oportunidades.

Deverão ser monitoradas eventuais desigualdades na participação em capacitações, certificações, projetos estratégicos, funções de liderança, programas de inovação, inteligência artificial, gratificações e demais oportunidades institucionais.

Poderá ser instituído **Comitê Permanente de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, com participação da administração, gestão de pessoas, área jurídica e representação equilibrada das categorias profissionais, para acompanhar políticas de carreira, capacitação, avaliação, organização do trabalho, reconhecimento e prevenção de práticas segregadoras.

A diretriz central será, portanto: **unidade na gestão institucional e diferenciação somente quando juridicamente necessária**. Dessa forma, a ATI evita a formação de grupos profissionais distintos dentro da mesma organização e fortalece uma identidade institucional comum. Essa conclusão corresponde ao princípio de “isonomia material” desenvolvido no documento.

8.4. Gestão Matricial dos Profissionais Alocados nos NSIs

Os profissionais da ATI em exercício nos Núcleos Setoriais de Informática – NSIs deverão permanecer integrantes da **força corporativa de TIC do Estado**, sob gestão estratégica e profissional da ATI, ainda que operacionalmente vinculados às necessidades do órgão em que estejam alocados.

Deverá ser adotado modelo de **dupla vinculação**: à ATI caberão gestão de competências, atribuições de TIC, padrões técnicos, capacitação, desenvolvimento, avaliação técnica, mobilidade e dimensionamento da força de trabalho; ao órgão/NSI caberão definição das prioridades finalísticas, demandas, projetos, prazos e resultados esperados, observadas as competências e normas estabelecidas pela ATI.

A alocação deverá ser formalizada e periodicamente revisada, considerando perfil profissional, atividades, entregas, carga de trabalho, criticidade dos serviços e necessidades do SEIG. A ATI deverá impedir tanto o **desvio de função** quanto a **subutilização de competências**, evitando que profissionais especializados sejam empregados rotineiramente em atividades estranhas às suas atribuições ou permaneçam em unidades onde suas competências sejam pouco utilizadas.

O dimensionamento dos NSIs deverá ser realizado periodicamente com base em critérios como quantidade de usuários, criticidade dos sistemas, infraestrutura, dados sensíveis, projetos estratégicos, contratos, riscos de segurança, demanda de atendimento e relevância das políticas públicas suportadas. A alocação não deverá transformar-se em lotação permanente: manutenção, remanejamento, compartilhamento entre NSIs, participação em projetos corporativos ou retorno à sede deverão ser possíveis conforme as necessidades institucionais.

No tocante a gratificações e capacitações, seria inadequado reservar sistematicamente melhores cursos, certificações, projetos estratégicos, funções técnicas ou oportunidades de crescimento para profissionais da sede. Igualmente inadequado seria conceder vantagens ou oportunidades específicas aos NSIs sem critérios objetivos aplicáveis à força de trabalho como um todo.

As diferenças juridicamente obrigatórias entre CLT e RJU permanecem. O próprio Plano estabelece corretamente que isonomia institucional não significa tornar os regimes jurídicos idênticos.

Isto não significa que a ATI não possa atribuir gratificações específicas de localização na sede no sentido de manter na sede da agência profissionais essenciais à execução de serviços estruturadores e necessários à manutenção do órgão central do SEIG, no caso a ATI.

Para apoiar esse modelo, a ATI deverá manter **Banco Corporativo de Competências**, permitindo identificar onde estão os conhecimentos estratégicos e direcioná-los para as áreas em que possam produzir maior valor público.

8.5. Avaliação, Controle e Isonomia Sede–NSI

A avaliação dos profissionais alocados nos NSIs deverá ser **compartilhada entre ATI e órgão setorial**, considerando simultaneamente resultados e entregas, aderência aos padrões técnicos e de governança do SEIG, segurança, colaboração, documentação, gestão do conhecimento e desenvolvimento profissional.

O local de exercício não deverá constituir fator de diferenciação institucional. Profissionais da sede e dos NSIs, estatutários ou celetistas, deverão ter acesso, mediante critérios objetivos, às mesmas políticas de capacitação, certificação, projetos estratégicos, inovação, inteligência artificial, liderança técnica, desenvolvimento e reconhecimento. O

documento caracteriza essa necessidade como duas dimensões complementares de isonomia: **CLT × estatutário e sede × NSI**.

A ATI deverá acompanhar a força de trabalho por meio de indicadores de utilização das competências, aderência funcional, desempenho, capacitação, distribuição de oportunidades, necessidades de remanejamento e equilíbrio entre sede e NSIs.

A ATI deverá **centralizar a governança da força de trabalho e descentralizar sua atuação operacional**. O órgão setorial define as prioridades relacionadas à política pública; a ATI governa competências, padrões tecnológicos, desenvolvimento profissional e distribuição estratégica da força de trabalho. A alocação será constantemente revisada, a avaliação compartilhada e as oportunidades serão de caráter corporativo e estratégico, sem discriminação arbitrária por regime jurídico ou local de exercício.

9. Formação e Atualização Tecnológica Permanente

O Relatório-Base recomenda transformar o atual programa de qualificações em um Programa de Desenvolvimento de Talentos Digitais, com certificações prioritárias vinculadas à necessidade institucional.

9.1. Programa de Desenvolvimento de Talentos Digitais – PDTD

O PDTD deve funcionar como política permanente de desenvolvimento da capacidade técnica própria da ATI, e não como um conjunto episódico de cursos. Seu objetivo é assegurar que competências essenciais ao Governo Digital permaneçam disponíveis dentro do Estado, reduzindo dependência excessiva de fornecedores, ampliando a capacidade de fiscalização e permitindo evolução tecnológica contínua.

9.2 Princípios de Funcionamento

- Universalidade de acesso: empregados públicos celetistas e servidores estatutários participam sob critérios objetivos, sem preferência decorrente do vínculo jurídico.
- Vinculação à estratégia: capacitações devem responder à matriz de competências críticas, ao portfólio de serviços e aos riscos tecnológicos da ATI.
- Aplicação prática: certificação deve ser acompanhada de projetos, laboratórios, comunidades de prática ou entregas que demonstrem uso efetivo do conhecimento.
- Continuidade do conhecimento: competências raras ou concentradas devem possuir plano de sucessão, mentoria e formação de substitutos.
- Atualização permanente: as trilhas devem ser revistas anualmente diante de mudanças em IA, segurança, cloud, dados, arquitetura, legislação e práticas de Governo Digital.

9.3. Governança do PDTD

Instância	Responsabilidade proposta
Comitê Gestor do PDTD	Aprovar prioridades, orçamento, trilhas, critérios de seleção e metas anuais.
Escola/Centro de Talentos Digitais	Executar o programa, manter catálogo, parcerias, registros, comunidades de prática e avaliação de resultados.
Gestores das unidades	Identificar lacunas de competências e pactuar Planos Individuais de Desenvolvimento – PIDs.
Profissionais	Executar o PID, compartilhar conhecimento e aplicar competências nas atividades institucionais.
Gestão de Pessoas	Assegurar critérios isonômicos, transparência, registros funcionais e indicadores de participação.

9.4. Ciclo anual do programa

- Diagnóstico: atualizar inventário de competências, tecnologias críticas, riscos de sucessão e necessidades do portfólio.
- Planejamento: definir trilhas, vagas, certificações prioritárias, orçamento e metas por unidade.
- Pactuação individual: elaborar PID para cada profissional, conciliando necessidade institucional, função exercida, talentos e perspectivas de desenvolvimento.
- Execução: combinar cursos, certificações, laboratórios, participação em projetos, mentoria e aprendizagem entre pares.
- Transferência: exigir disseminação do conhecimento por oficinas, documentação, repositórios, demonstrações técnicas ou atuação como multiplicador.
- Avaliação: medir conclusão, certificação, aplicação prática, redução de lacunas e impacto sobre serviços e projetos.

9.5. Trilhas aprofundadas e entregas esperadas

Trilha	Competências	Resultados esperados
Governo Digital	Produto digital, UX, jornada, transformação de processos, interoperabilidade	Serviços mais simples e centrados no cidadão
Dados	Engenharia de dados, governança, qualidade, BI, ciência de dados	Decisões orientadas por evidências
IA	ML, IA generativa, avaliação de modelos, MLOps/LLMOps, ética e segurança	IA pública segura e reutilizável
Cibersegurança	SOC, SIEM, IAM, resposta a incidentes, threat intelligence	Redução de risco e maior resiliência
Cloud/Infra	Nuvem, containers, automação, observabilidade, DR	Serviços escaláveis e resilientes

Arquitetura	Arquitetura corporativa, APIs, integração, padrões	Menos duplicidade e maior interoperabilidade
Gestão	Agile, produtos, projetos, contratos, riscos e fornecedores	Maior capacidade de entrega e governança
LGPD/Privacidade	Bases legais, privacy engineering, DPIA, contratos	Conformidade e proteção de dados

9.6. Metas de desenvolvimento

- Plano individual de desenvolvimento para 100% dos profissionais.
- Matriz anual de competências críticas da ATI.
- Programa de mentoria para competências com baixa redundância.
- Reserva orçamentária anual para formação e certificação.
- Parcerias com universidades, escolas de governo, centros de pesquisa e empresas de tecnologia.
- Comunidades internas de prática.
- Programa de multiplicadores: profissionais capacitados devem compartilhar conhecimento internamente.
- Avaliação de aplicação prática das certificações, e não apenas da obtenção do certificado.

10. Gestão do Conhecimento, Sucessão e Capacidade Própria

O Relatório-Base identifica como risco a concentração de conhecimento em profissionais específicos e recomenda mapear especialistas únicos, tecnologias críticas, profissionais próximos da aposentadoria, equipes de baixa redundância e contratos nos quais o fornecedor detenha mais conhecimento que o Estado.

10.1. Programa de Preservação de Conhecimento

- Mapear as competências e serviços mais críticos.
- Identificar responsáveis primários e secundários.
- Documentar arquitetura, operação, procedimentos e dependências.
- Criar pares de conhecimento e mentoria.
- Exigir transferência de conhecimento em contratos críticos.
- Executar simulações de substituição e recuperação.
- Manter repositório corporativo de documentação técnica.
- Incluir risco de concentração de conhecimento nos mapas de riscos da ATI.

11 – Estrutura Organizacional Proposta

A estrutura deve ser organizada por capacidades permanentes, com responsabilidades claras e interfaces matriciais. O objetivo não é criar silos, mas garantir responsáveis institucionais claramente definidos para estratégia, serviços compartilhados, dados, IA,

segurança, continuidade, soluções digitais, consultoria, cooperação municipal, desenvolvimento de talentos e gestão de serviços.

11.1. Princípios de desenho organizacional

- Separar decisão estratégica, governança e arquitetura da execução operacional, mantendo integração entre elas.
- Definir responsáveis por serviços e produtos, com indicadores, riscos, custos, capacidade e níveis de serviço.
- Proteger massa crítica própria nas capacidades que não podem ser integralmente terceirizadas.
- Adotar governança matricial com órgãos e Núcleos Setoriais, evitando recentralização indiscriminada.
- Garantir interfaces formais entre dados, segurança, arquitetura, soluções e infraestrutura desde a concepção dos projetos.

11.2. Competências detalhadas das unidades

Diretoria de Governo Digital e Estratégia

- manter estratégia estadual de Governo Digital e portfólio corporativo;
- coordenar arquitetura corporativa, padrões e priorização;
- acompanhar maturidade digital dos órgãos e métricas de valor público;
- articular Comitê Executivo de Governo Digital e fórum de gestores setoriais;
- consolidar planejamento, riscos, investimentos e capacidade digital.

Diretoria de Serviços Compartilhados

- operar data center, cloud redes, identidade, plataformas e serviços corporativos;
- assegurar operação 24x7 dos serviços classificados como críticos;
- gerir capacidade, disponibilidade, observabilidade, backup e recuperação;
- implementar redundância e planos de continuidade em conjunto com Segurança e Continuidade;
- manter inventário técnico e padrões de operação.

Diretoria de Dados e IA

- coordenar governança, catálogo, qualidade, integração e arquitetura de dados;
- operar ou governar plataformas analíticas e produtos de dados corporativos;
- instituir Centro de Competência em IA Pública;
- avaliar riscos, dados, modelos, fornecedores, portabilidade e soberania em IA;
- promover componentes de IA reutilizáveis e apoio técnico aos órgãos.

Diretoria de Segurança e Continuidade

- coordenar cibersegurança, SOC, resposta a incidentes e gestão de vulnerabilidades;
- estabelecer políticas de identidade, privilégio mínimo e controles corporativos;
- integrar segurança e privacidade por desenho;
- coordenar BCP/DRP, exercícios e testes de restauração;
- manter gestão de riscos cibernéticos e articulação de crise.

Diretoria de Soluções Digitais

- gerir ciclo de vida de produtos, sistemas corporativos, APIs e serviços digitais;
- adotar práticas de produto, UX, acessibilidade e interoperabilidade;
- modernizar legados segundo arquitetura de referência;
- assegurar documentação, testes, segurança e transferência de conhecimento;
- acompanhar indicadores de uso, resolutividade e satisfação.

Unidade de Consultoria e Arquitetura

- apoiar órgãos em ETP/TR, arquitetura, governança, projetos, LGPD, dados e IA;
- realizar revisões técnicas de soluções e contratações estratégicas;
- disseminar padrões e modelos reutilizáveis;
- atuar como elo técnico entre ATI, órgãos setoriais e mercado.

Unidade de Cooperação Municipal

- operacionalizar o Programa Pernambuco Digital Municipal;
- estruturar catálogo, modelos de adesão e projetos cooperativos;
- articular municípios, consórcios e entidades representativas;
- acompanhar custos, capacidade, segurança, resultados e expansão regional.

Escola/Centro de Talentos Digitais

- operar o PDTD, PIDs, certificações, mentoria e comunidades de prática;
- mapear competências críticas e apoiar sucessão;
- firmar parcerias de formação e pesquisa;
- medir aplicação prática e equidade de acesso às oportunidades.

Escritório de Gestão de Serviços

- manter catálogo, SLA/ANS, indicadores, custos e capacidade;
- padronizar gestão de incidentes, problemas, mudanças e níveis de serviço;
- produzir painéis gerenciais e apoiar melhoria contínua;
- consolidar desempenho dos serviços compartilhados.

11.3. Interfaces e segregação de responsabilidades

Tema	Responsável primário	Participação obrigatória
Novo serviço digital	Soluções Digitais	Governo Digital, Arquitetura, Dados/IA, Segurança e área setorial
Nova plataforma de dados/IA	Dados e IA	Segurança, Arquitetura, Serviços Compartilhados e área finalística
Serviço crítico 24x7	Serviços Compartilhados	Segurança e Continuidade, Gestão de Serviços e dono do serviço
Contratação estratégica	Unidade demandante	Consultoria/Arquitetura, Segurança, Dados quando aplicável e área de contratação
Cooperação municipal	Cooperação Municipal	Jurídico/administrativo, áreas técnicas prestadoras e Gestão de Serviços
Capacitação estratégica	Centro de Talentos	Gestores, Gestão de Pessoas e comitê do PDTD

11.4. Implantação organizacional por fases

- Fase 1 – desenho e governança: validar competências, interfaces, quantitativos mínimos, serviços críticos e responsáveis.
- Fase 2 – formalização: adequar estrutura legal/regimental, designações, comitês, catálogo e processos.
- Fase 3 – operação: implantar indicadores, SLAs, ritos de portfólio, gestão de riscos e integração matricial.
- Fase 4 – maturidade: revisar estrutura anualmente com base em resultados, capacidade, riscos e evolução tecnológica.

12. Governança de Contratações e Relação com o Mercado

A ATI deve atuar como “cliente inteligente” do mercado. O Relatório-Base é claro ao afirmar que o Estado pode comprar infraestrutura, software, nuvem, desenvolvimento e consultorias, mas precisa manter inteligência própria para saber o que comprar, por que comprar, como contratar, fiscalizar, integrar e proteger.

12,1 Arquitetura e padrões definidos pelo Estado antes da contratação.

- Requisitos de segurança, privacidade, interoperabilidade e reversibilidade incorporados aos documentos de contratação.
- Plano de transferência de conhecimento para contratos críticos.
- Matriz de riscos e dependências de fornecedores.
- Indicadores de desempenho e níveis de serviço verificáveis.
- Auditoria técnica e contratual baseada em evidências.

- Proibição de dependência operacional sem plano de saída.
- Inventário de ativos, licenças, códigos, documentação e dados pertencentes ao Estado.
- Avaliação periódica de concentração de fornecedores e riscos de lock-in.

13. Plano de Implementação da Estruturação

13.1. Primeiros 100 dias

- Publicar ato político-institucional reconhecendo a ATI como núcleo estratégico de capacidade digital do Estado.
- Determinar diagnóstico de capacidade mínima da ATI para funções corporativas e serviços críticos.
- Aprovar a Política Estadual de Serviços Compartilhados de TIC.
- Instituir governança de dados, segurança e soberania digital.
- Determinar inventário dos serviços críticos, dados críticos, contratos críticos e competências críticas.
- Instituir o Programa de Desenvolvimento de Talentos Digitais.
- Criar grupo executivo para estruturar a cooperação digital com municípios.
- Definir a política de alocação da força de trabalho, preservando a capacidade corporativa mínima.
- Estabelecer plano de continuidade para Data Center, rede, identidade, dados e sistemas críticos.
- Publicar painel de indicadores da transformação digital e dos serviços compartilhados.

13.2. De 4 a 12 meses

- Reestruturar o catálogo de serviços e implantar SLAs.
- Implantar Centro de Operações Integradas e fortalecer operação de segurança.
- Implantar governança corporativa de APIs e dados.
- Instituir Centro de Competência em IA.
- Executar primeira onda de modernização dos serviços prioritários.
- Implantar Programa Pernambuco Digital Municipal em municípios-piloto.
- Realizar concurso/reposição de capacidade quando juridicamente e fiscalmente possível.
- Revisar instrumentos de carreira e mecanismos de permanência, com tratamento equilibrado de estatutários e celetistas.
- Implementar plano de sucessão para competências críticas.
- Revisar contratos críticos à luz de soberania, reversibilidade e transferência de conhecimento.

13.3. De 12 a 36 meses

- Consolidar a ATI como plataforma estadual de serviços digitais compartilhados.

- Expandir serviços a municípios por adesão e escala regional.
- Implantar arquitetura estadual de dados e IA.
- Consolidar redundância e recuperação de desastre dos serviços críticos.
- Reduzir dependências tecnológicas estratégicas.
- Estabelecer avaliação anual de maturidade digital dos órgãos.
- Revisar a estrutura institucional da ATI à luz da experiência e da consultoria sobre seu futuro jurídico.
- Publicar relatório anual de capacidade digital do Estado.

14. Indicadores de Desempenho e Controle

O sistema de indicadores deve converter a estratégia em evidências objetivas para decisão. Cada indicador deverá possuir **responsável institucional definido**, fonte de dados, periodicidade, regra de cálculo, meta, faixa de alerta, plano de ação e histórico auditável. Recomenda-se painel executivo mensal e relatório trimestral de desempenho, preservando informações sensíveis.

Dimensão	Indicador	Meta de referência
Disponibilidade	Disponibilidade dos serviços críticos	≥ 99,9%, ajustada por criticidade
Continuidade	Serviços críticos com DR (Disaster Recovery) testado no último ano	100%
Segurança	Ativos críticos com monitoramento e resposta	100%
Dados	Bases críticas com proprietário, classificação e regras de acesso	100%
LGPD	Sistemas novos com avaliação de privacidade aplicável	100%
Arquitetura	Soluções novas aderentes aos padrões corporativos	≥ 95%
Serviços	SLA cumprido	≥ 95%
Transformação	Serviços prioritários digitalizados de ponta a ponta	Meta anual definida no portfólio
Pessoas	Profissionais com plano de desenvolvimento	100%
Certificação	Competências críticas com cobertura certificada	Crescimento anual
Conhecimento	Serviços críticos com documentação e substituto	100%
Municípios	Municípios aderentes ao programa	Crescimento anual por ciclos
IA	Casos de IA com avaliação de risco e governança	100%

14.1. Modelo de controle e prestação de contas

- Painel operacional: atualização diária ou em tempo real para disponibilidade, incidentes, capacidade e segurança.
- Painel executivo: consolidação mensal para Diretoria e Comitê Executivo de Governo Digital.

- Revisão trimestral: análise de desvios, causas, riscos, orçamento e planos corretivos.
- Relatório anual: maturidade digital, resultados, evolução das metas, riscos residuais e prioridades do ciclo seguinte.
- Auditoria de evidências: amostragem periódica das fontes e regras de cálculo para evitar indicadores meramente declaratórios.

142. Faixas de Gestão

Faixa	Interpretação	Ação
Verde	Meta atingida ou desempenho dentro da tolerância.	Manter controles e buscar melhoria contínua.
Amarela	Desvio relevante ou tendência de deterioração.	Plano de ação com responsável e prazo.
Vermelha	Descumprimento crítico, risco elevado ou recorrência.	Escalonamento executivo, análise de causa-raiz e ação prioritária.

15. Agenda Normativa e Institucional

A agenda normativa deve transformar o Plano em regras estáveis de Estado. A sequência de atos precisa evitar normas isoladas ou conflitantes: primeiro define-se o posicionamento institucional e a governança; em seguida, políticas corporativas; depois, regulamentos operacionais, instrumentos de adesão e procedimentos técnicos.

Para transformar o Plano em política de Estado, recomenda-se a seguinte agenda:

Instrumento	Conteúdo mínimo a detalhar	Resultado esperado
Decreto/ato de estruturação	Papel corporativo da ATI, competências, governança matricial, responsabilidades e interfaces com órgãos setoriais.	Clareza institucional e autoridade técnica.
Política Estadual de Serviços Compartilhados	Catálogo, adesão, criticidade, SLA/ANS, custos, continuidade, responsabilidades e melhoria contínua.	Serviços corporativos previsíveis e mensuráveis.
Política Estadual de Dados e Soberania Digital	Classificação, propriedade, acesso, hospedagem, interoperabilidade, portabilidade, reversibilidade, logs e gestão de chaves.	Controle público e redução de dependência.
Política de IA Pública	Governança, classificação de risco, dados, privacidade, segurança, supervisão humana, auditoria, fornecedores e uso responsável.	IA segura, rastreável e compatível com interesse público.
Norma de Alocação de Pessoas	Capacidade mínima corporativa, critérios de alocação, mobilidade, competências e equilíbrio ATI/setoriais.	Proteção da massa crítica da ATI.

Programa de Talentos Digitais	PDTD, PIDs, trilhas, critérios de acesso, orçamento, certificação, mentoria e sucessão.	Atualização permanente e isonomia de oportunidades.
Programa Pernambuco Digital Municipal	Modelos de cooperação, catálogo, adesão, responsabilidades, segurança, custos e níveis de serviço.	Expansão juridicamente estruturada aos municípios.
Plano Estadual de TIC/Governo Digital	Prioridades, portfólio, investimentos, arquitetura, riscos, pessoas, serviços e metas.	Direcionamento plurianual e integração de investimentos.
Regulamentos de continuidade	Criticidade, RTO/RPO, backup, restauração, DR, incidentes, crise, testes e evidências.	Resiliência operacional verificável.

15.1. Fluxo recomendado de elaboração e aprovação

- Constituir grupo técnico-jurídico com ATI, Administração e áreas competentes.
- Mapear legislação vigente, competências reservadas a lei e atos que podem ser regulamentados administrativamente.
- Produzir minutas acompanhadas de justificativa, análise de impacto, responsabilidades e plano de implementação.
- Submeter matérias jurídicas, carreiras, remuneração, estrutura e cooperação interfederativa às instâncias competentes.
- Realizar consulta técnica aos órgãos setoriais para normas que alterem padrões, serviços ou responsabilidades.
- Publicar atos com cronograma de transição, responsáveis e instrumentos complementares.
- Revisar as normas periodicamente para aderência tecnológica, legal e operacional.

15.2. Priorização temporal

Horizonte	Prioridades
0–100 dias	Ato de posicionamento institucional; serviços compartilhados; governança de dados, segurança e soberania; PDTD; continuidade dos serviços críticos.
4–12 meses	Política de IA; normas operacionais de SLA, APIs, dados, alocação e cooperação municipal; revisão de contratos críticos.
12–36 meses	Consolidação do Plano Estadual de Governo Digital, revisão de maturidade, aperfeiçoamento da estrutura e atualização das políticas.

16. Riscos da Não Implementação

Os riscos descritos no Plano devem ser tratados como riscos institucionais e de continuidade do Estado, pois a indisponibilidade, perda de conhecimento, fragmentação e dependência tecnológica pode afetar diretamente políticas públicas. Recomenda-se registrar esses riscos em matriz corporativa, com proprietário, probabilidade, impacto, controles existentes, resposta e risco residual.

Risco	Causas prováveis	Consequências	Resposta preventiva prioritária
Concentração de conhecimento	Poucos especialistas, aposentadorias, documentação insuficiente.	Interrupções, demora de recuperação e dependência individual.	Mapeamento, pares de conhecimento, documentação, mentoria e sucessão.
Indisponibilidade de serviços críticos	Baixa redundância, falhas de infraestrutura, DR não testado.	Paralisação de serviços públicos e perda de confiança.	Classificação de criticidade, RTO/RPO, redundância, monitoramento 24x7 e testes de DR.
Fragmentação tecnológica	Compras isoladas, padrões divergentes, baixa governança corporativa.	Duplicidade, integração difícil, maior custo e riscos.	Arquitetura corporativa, APIs, catálogo e revisão técnica.
Incidentes e vazamentos	Controles desiguais, vulnerabilidades, privilégios excessivos, baixo monitoramento.	Danos ao cidadão, indisponibilidade, responsabilização e perda reputacional.	SOC, IAM, vulnerabilidades, segurança/privacidade por desenho e resposta a incidentes.
Perda de governança sobre dados e IA	Dados dispersos, modelos sem avaliação, fornecedores opacos.	Decisões não rastreáveis, exposição de dados e uso inadequado de IA.	Governança de dados/IA, classificação de risco, auditoria, supervisão humana e soberania contratual.
Lock-in tecnológico e contratual	Soluções proprietárias sem portabilidade, documentação ou plano de saída.	Custos crescentes e dificuldade de migração.	Reversibilidade, padrões abertos, inventário, transferência de conhecimento e plano de saída.
Erosão da capacidade própria	Terceirização sem retenção de inteligência e baixa formação.	Estado perde capacidade de conceber, contratar, fiscalizar e evoluir.	PDTD, recomposição de capacidade, arquitetura e gestão de conhecimento.
Baixa escala da transformação digital	Projetos isolados e ausência de componentes compartilhados.	Modernização lenta e experiência desigual entre órgãos.	Portfólio corporativo, serviços reutilizáveis e governança matricial.
Desigualdade digital municipal	Municípios com baixa escala técnica e financeira.	Assimetria de acesso a serviços digitais e segurança.	Pernambuco Digital Municipal, soluções padronizadas e capacitação.

Aumento do custo total	Duplicidade de infraestrutura, contratos e tecnologias.	Pressão orçamentária e baixa eficiência.	Serviços compartilhados, gestão de capacidade, custos de referência e racionalização.

16.1. Critérios de criticidade

A avaliação deve combinar probabilidade e impacto sobre continuidade de políticas públicas, dados pessoais e estratégicos, segurança, finanças, conformidade, imagem institucional e capacidade de recuperação. Riscos que possam interromper serviços essenciais, comprometer dados críticos ou eliminar capacidade pública de operação devem receber tratamento prioritário.

16.2. Indicadores de risco (KRIs)

- percentual de serviços críticos sem DR testado nos últimos 12 meses;
- quantidade de competências críticas com apenas um especialista habilitado;
- percentual de ativos críticos fora do monitoramento corporativo;
- número de vulnerabilidades críticas vencidas;
- percentual de contratos críticos sem cláusula efetiva de reversibilidade e transferência de conhecimento;
- percentual de bases críticas sem proprietário, classificação ou regra formal de acesso;
- percentual de casos de IA sem avaliação formal de risco;
- concentração de gastos ou serviços críticos em fornecedor único.

17. Conclusão e Recomendação ao Governante

A estruturação da ATI deve ser tratada como investimento na capacidade de governo. O Relatório-Base conclui que não existe Governo Digital sustentável sem capacidade técnica pública sustentável. Essa conclusão deve orientar a decisão governamental: a ATI precisa ter capacidade suficiente para governar o ecossistema digital do Estado, sem retirar dos órgãos setoriais a proximidade indispensável com suas políticas públicas.

O modelo recomendado é uma ATI forte nas capacidades que não podem ser fragmentadas: arquitetura, serviços compartilhados, infraestrutura, conectividade, dados, integração, segurança, continuidade, IA, governança de fornecedores e consultoria estratégica. Ao mesmo tempo, a ATI deve trabalhar matricialmente com os órgãos e seus núcleos setoriais, estabelecendo responsabilidades claras e mensuráveis.

Para os municípios, a recomendação é criar uma política de cooperação digital que permita à ATI ampliar sua capacidade de entrega e escala, sempre mediante os instrumentos jurídicos adequados. O Estado pode se tornar um provedor cooperativo de infraestrutura, segurança, dados, serviços digitais, consultoria e capacitação, especialmente para

municípios que não possuem escala técnica ou financeira para manter todas essas capacidades.

Na dimensão humana, a recomendação é inequívoca: estatutários e celetistas devem integrar uma única política institucional de competências, desenvolvimento, participação, responsabilidade, reconhecimento e preservação do conhecimento. O regime jurídico define direitos e deveres específicos quando a lei assim determinar; não deve, contudo, ser utilizado como critério arbitrário para criar hierarquia de valor profissional entre as duas categorias.

Decisão estratégica
Se Pernambuco pretende ser um Estado digital, orientado por dados e preparado para Inteligência Artificial, a ATI deve ser estruturada como infraestrutura institucional do próprio Estado: uma organização capaz de conceber, governar, integrar, proteger, operar e evoluir as tecnologias das quais dependerão os serviços públicos.

Referências Normativas e Documentais

- Relatório do Grupo de Trabalho – Fortalecimento da ATI e Valorização da Capacidade Digital do Estado de Pernambuco. SEI 00304110022234.000001/2026-47, documento SEI nº 92183615, 2026. Documento-base desta proposta.
- Lei Estadual nº 12.985, de 2 de janeiro de 2006 – institui o Sistema Estadual de Informática de Governo – SEIG, com alterações posteriores.
- Lei Complementar Estadual nº 224, de 14 de dezembro de 2012 – institui o PCCV dos servidores do Grupo Ocupacional de Tecnologia da Informação e Comunicação – GOTIC/ATI.
- Lei Complementar Estadual nº 226, de 21 de dezembro de 2012 – institui o PCCS do Quadro Suplementar de Tecnologia da Informação – QSTI/ATI.
- Decreto Estadual nº 58.283, de 19 de março de 2025 – diretrizes para implantação do Governo Digital no Estado de Pernambuco, conforme referência constante do relatório-base.
- Decreto Estadual nº 59.721/2025 – atualização das funções dos Analistas em Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação – AGTICs, conforme referência constante do relatório-base.
- Decreto Estadual nº 61.080/2026 – regras relacionadas à gestão e contratação de TIC, conforme referência constante do relatório-base.
- Lei Federal nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD.
- Lei Federal nº 14.129, de 29 de março de 2021 – princípios, regras e instrumentos para Governo Digital e aumento da eficiência pública.
- Decreto Federal nº 12.069, de 21 de junho de 2024 – Estratégia Nacional de Governo Digital 2024–2027 e Rede Nacional de Governo Digital.
- Decreto Federal nº 12.198, de 24 de setembro de 2024 – Estratégia Federal de Governo Digital 2024–2027 e Infraestrutura Nacional de Dados, utilizado como referência de

arquitetura e planejamento, sem confundir seu âmbito federal com a competência estadual.

Nota de Escopo e Validação Jurídica

Este Plano é uma proposta técnico-institucional de estruturação. A implementação de medidas que alterem competências legais, estrutura administrativa, carreiras, remuneração, gratificações, vínculos, contratação interfederativa ou modelo jurídico da ATI deve ser submetida à análise da Secretaria de Administração, Procuradoria-Geral do Estado, órgãos de controle e demais instâncias competentes. A proposta não presume que uma norma federal de Governo Digital substitua a legislação estadual; utiliza-a como referência de cooperação, princípios e boas práticas quando compatível.

Base do Diagnóstico do Relatório-Base

Principais pontos utilizados diretamente do documento anexado:

- 315 agentes vinculados à ATI; 188 celetistas e 127 estatutários; 185 externamente alocados e 130 internamente alocados.
- 184 profissionais dimensionados para atividades de governança e gestão consideradas, com 81 disponíveis e necessidade de recomposição de 103.
- 1.637 profissionais de TIC identificados no Poder Executivo, com 937 terceirizados.
- ATI como núcleo estratégico de capacidade tecnológica do Estado, com missões de visão corporativa, arquitetura, padronização, segurança, integração, infraestrutura comum, governança de dados, sistemas corporativos, governança de fornecedores, preservação de conhecimento, coordenação do SEIG e serviços compartilhados.
- Necessidade de equilibrar capacidade corporativa e capacidade setorial.
- Necessidade de valorização e perspectiva adequada para estatutários e celetistas.
- Programa de desenvolvimento e certificação permanente.
- Gestão do conhecimento, sucessão e preservação de competências críticas.
- Conclusão do relatório: não existe Governo Digital sustentável sem capacidade técnica pública sustentável.