



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

RESUMO EXECUTIVO

Plano de Estruturação Institucional da Agência Estadual de Tecnologia da Informação – ATI

Síntese por capítulo, com diretrizes e ações a serem adotadas

Apresentação e Proposta Executiva

O Plano reposiciona a ATI como capacidade permanente de Estado e núcleo estratégico de Governo Digital, serviços compartilhados, segurança, dados, Inteligência Artificial e soberania digital. A premissa é que tecnologia deixou de ser mero suporte e passou a integrar a própria capacidade de formular, executar e entregar políticas públicas. O desenho preserva o SEIG coordenado e descentralizado: os Núcleos Setoriais de Informática – NSIs mantêm a proximidade com as políticas finalísticas, enquanto a ATI protege massa crítica central para arquitetura, dados, segurança, infraestrutura, integração, continuidade, serviços corporativos e governança.

O diagnóstico registra 315 agentes vinculados à ATI, 185 externamente alocados, e aponta necessidade de 184 profissionais de TI na sede para pleno funcionamento das atividades dimensionadas, diante de apenas 81 disponíveis, indicando recomposição de 103 profissionais. Também é destacada a fragilidade do quadro administrativo, com necessidade de renovação e criação de cargos públicos administrativos. No Poder Executivo foram identificados 1.637 profissionais de TIC, dos quais 57,2% vinculados a empresas terceirizadas. O desafio é combinar escala contratada com retenção da inteligência pública.

Diretrizes e ações: reconhecer formalmente a ATI como núcleo estratégico de capacidade digital; recompor gradualmente a capacidade técnica e administrativa própria; preservar equilíbrio entre capacidade corporativa e setorial; organizar a relação ATI–NSIs por catálogo, SLA/ANS, indicadores e governança; estruturar frente de Cooperação Digital Municipal por instrumentos jurídicos adequados.

1. Fundamentos, Diagnóstico e Premissas de Estruturação

O capítulo parte da Lei Estadual nº 12.985/2006 e da evolução das atribuições de TIC para áreas de Planejamento, Gestão e Governança Digital; Aplicações e Sistemas; Ciência de Dados e Informações; e Infraestrutura, Conectividade e Segurança. O documento considera que a denominação tradicional de AGTIC já não representa integralmente o campo de atuação relacionado a Governo Digital e soberania digital, propondo adequação compatível com as novas responsabilidades.

As premissas são: tecnologia como capacidade de Estado; função corporativa e transversal da ATI sem eliminar autonomia operacional dos órgãos; tratamento de serviços críticos como missão crítica; dados públicos como ativos estratégicos; terceirização sem perda da inteligência institucional; isonomia entre estatutários e celetistas; e transformação digital centrada no cidadão e orientada a resultados.

Diretrizes e ações: atualizar competências e denominações funcionais quando juridicamente cabível; proteger competências críticas internas; tratar continuidade, dados e segurança como responsabilidades permanentes; adotar isonomia institucional e foco em valor público.

2. Modelo Institucional de Atuação da ATI no Estado

A ATI deve atuar como órgão corporativo de tecnologia e Governo Digital do Poder Executivo, coordenando capacidades transversais e serviços compartilhados sem concentrar toda a execução de TIC. A arquitetura de responsabilidades distribui papéis: Governo/SAD/Câmara de Governo Digital definem diretrizes, prioridades, orçamento e política digital; a ATI responde por arquitetura, padrões, serviços corporativos, dados, segurança, integração, infraestrutura, continuidade, consultoria e governança técnica; órgãos e NSIs priorizam demandas finalísticas e operam soluções próximas às políticas públicas; fornecedores executam atividades especializadas sob governança pública.



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

A governança matricial deve conectar cada órgão à ATI por pontos focais de Governo Digital e dados. O Plano propõe Comitê Executivo de Governo Digital, Comitê Estadual de Arquitetura e Interoperabilidade, Comitê de Dados e Privacidade, Comitê de Segurança e Continuidade, Fórum de CIOs/gestores setoriais e Escritório de Serviços Compartilhados.

Diretrizes e ações: formalizar matriz de responsabilidades e acordos de responsabilidades; instituir os fóruns e comitês propostos; integrar portfólio, arquitetura e serviços aos planos setoriais; submeter fornecedores a indicadores, riscos, fiscalização e transferência de conhecimento.

3. Serviços Compartilhados: Núcleo Permanente da ATI

Os serviços compartilhados devem ser operados como utilidades digitais do Estado: disponíveis, mensuráveis, seguras, redundantes, auditáveis e continuamente evoluídas. O catálogo mínimo abrange Data Center/Cloud, hospedagem, computação, armazenamento, backup e recuperação de desastres; rede corporativa e conectividade; identidade e acesso com MFA e gestão de privilégios; integração, API Gateway e catálogo de APIs; plataforma de dados; SOC, SIEM, EDR/XDR e resposta a incidentes; portais, aplicativos e automação; consultoria em arquitetura, ETP/TR, governança, LGPD, dados, IA e transformação digital; e continuidade por BCP/DRP.

A operação 24x7 deve classificar serviços em missão crítica, crítica, importante e convencional, definindo RTO, RPO, disponibilidade, janela de manutenção e suporte. O Centro de Operações Integradas deve monitorar disponibilidade, desempenho, capacidade, segurança e experiência do usuário. Serviços essenciais requerem redundância geográfica ou tecnológica, testes periódicos de restauração e recuperação de desastre e gestão de causa-raiz.

O modelo de negócio deve migrar de atendimento por demanda para gestão de produtos e serviços. Cada item do catálogo terá ficha técnica, responsável, custo de referência, capacidade, níveis de serviço, requisitos de segurança, ciclo de vida, riscos e indicadores. Quando existir solução corporativa adequada, seu uso deve ser preferencial para reduzir duplicidades de infraestrutura e dados.

Diretrizes e ações: aprovar catálogo corporativo e classificação de criticidade; implantar SLAs/ANS e painéis de serviço; operar monitoramento integrado 24x7 para ativos críticos; testar backup e DR periodicamente; atribuir dono, custo, capacidade e ciclo de vida a cada serviço.

4. Transformação Digital e Governo Orientado por Dados

Transformação digital é tratada como mudança de processos, serviços e relacionamento com a sociedade, e não como simples aquisição de tecnologia. A agenda prevê mapear jornadas prioritárias de cidadãos e empresas, eliminar etapas presenciais e exigências redundantes quando possível, adotar arquitetura reutilizável, APIs e componentes comuns, priorizar identidade, autenticação, assinatura, notificações e pagamentos digitais, além de assegurar acessibilidade e canais alternativos para pessoas com barreiras digitais.

A gestão deve medir valor público por tempo, custo, satisfação, resolutividade e alcance, utilizar dados e evidências na priorização de políticas e estabelecer interoperabilidade por padrão nos novos sistemas e na modernização dos legados.

Diretrizes e ações: criar portfólio de jornadas prioritárias; redesenhar processos antes da digitalização; reutilizar componentes e APIs; incorporar acessibilidade; medir resultados de ponta a ponta e usar evidências na priorização.

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

O Plano reconhece dados públicos como ativos estratégicos que devem permanecer sob governança e controle institucional. Soberania digital envolve autonomia tecnológica e capacidade estatal de decidir sobre



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

armazenamento, processamento, acesso, compartilhamento, uso, continuidade e preservação do conhecimento. A LGPD deve ser integrada à arquitetura, processos, contratos e operação.

Recomenda-se Política Estadual de Soberania Digital com controle público sobre dados estratégicos e críticos; conhecimento de onde são armazenados, processados, replicados e acessados; preferência por infraestrutura sob controle público para cargas críticas, sem impedir uso racional de nuvem; portabilidade e reversibilidade; plano de saída; criptografia em trânsito e repouso; gestão estatal de chaves e credenciais; logs e trilhas de auditoria; interoperabilidade e redução de vendor lock-in; documentação suficiente para operar, migrar e recuperar serviços.

A classificação proposta distingue dados estratégicos/críticos, sensíveis/regulados, institucionais e abertos, associando políticas de hospedagem e controles proporcionais. Segurança e privacidade por desenho exigem avaliação de impacto quando aplicável, privilégio mínimo, segmentação, gestão de vulnerabilidades, testes antes da produção, resposta a incidentes, backups protegidos, capacitação e auditoria periódica de fornecedores.

Diretrizes e ações: instituir Política Estadual de Dados e Soberania Digital; classificar bases e cargas e definir proprietários; incorporar Security by Design e Privacy by Design; exigir portabilidade, reversibilidade, logs e plano de saída em contratos; fortalecer IAM, criptografia, vulnerabilidades, backup e auditoria.

6. Atuação da ATI Junto aos Municípios de Pernambuco

Como o SEIG se dirige ao Executivo estadual, a atuação municipal deve ser estruturada por política de cooperação interfederativa e instrumentos jurídicos adequados, observando competências constitucionais, legislação estadual, contratação, LGPD, responsabilidade fiscal e natureza de cada serviço. O Programa Pernambuco Digital Municipal é proposto em cinco linhas: Infraestrutura Compartilhada; Município Conectado; Município Digital; Dados e IA; e Consultoria Estratégica.

A escala regional deverá considerar modelos de adesão por porte, soluções reutilizáveis, consórcios e outros arranjos cooperativos, central estadual de serviços digitais municipais, padrões de segurança e contratação, capacitação de servidores municipais e mensuração de municípios atendidos, serviços digitalizados, disponibilidade e redução de custos.

Diretrizes e ações: instituir o programa por base jurídica própria; criar catálogo e modelos de adesão; priorizar componentes reutilizáveis e escala regional; capacitar municípios em dados, segurança, LGPD e IA; medir resultados e sustentabilidade econômica.

7. Inteligência Artificial na ATI e no Governo de Pernambuco

A IA deve ser competência institucional permanente, e não projeto isolado. O Centro de Competência em IA Pública deverá governar modelos, dados e aplicações; manter arquitetura de referência para IA generativa, analítica e preditiva; avaliar risco, segurança, privacidade, viés e explicabilidade; desenvolver componentes reutilizáveis; operar laboratório de provas de conceito; manter catálogo de casos de uso; definir política de uso responsável; formar profissionais; e avaliar fornecedores com cláusulas de soberania, portabilidade e auditoria.

Casos prioritários incluem assistentes internos com bases controladas, triagem documental, análise de grandes volumes de dados, detecção de anomalias, apoio a riscos, atendimento ao cidadão com supervisão humana, apoio à elaboração de documentos sem substituição da responsabilidade decisória, otimização de infraestrutura e cibersegurança. Em dados críticos, devem ser avaliados modelo, local de processamento, retenção de prompts e resultados, treinamento, transferência internacional, dependência do fornecedor e alternativas de operação.

Diretrizes e ações: instituir Centro de Competência e Política de IA Pública; classificar riscos e exigir supervisão humana; selecionar casos por benefício e segurança; controlar dados, prompts, treinamento e transferência internacional; exigir portabilidade, auditoria e alternativas de operação.

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



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

A ATI deve adotar política institucional única de gestão de pessoas para empregados públicos celetistas e servidores estatutários, baseada em isonomia, impessoalidade, competência, mérito, transparência e igualdade de oportunidades. Isonomia não elimina diferenças legais de estabilidade, previdência, FGTS, desligamento e demais direitos próprios de cada regime, mas impede que o vínculo seja usado para criar privilégios ou restrições injustificadas entre profissionais em funções equivalentes.

A Matriz Única de Competências e Responsabilidades deve estabelecer critérios comuns de qualificação, complexidade, autonomia, responsabilidade, desempenho e resultados. Alocação, projetos, posições técnicas, capacitação e desenvolvimento devem decorrer de competência e necessidade institucional. Liderança e gestão, quando acessíveis juridicamente a ambas as categorias, devem utilizar critérios objetivos e, sempre que adequado, seleção interna transparente. Remuneração, gratificações e reconhecimento devem buscar coerência com responsabilidades, respeitando limites legais e os planos aplicáveis.

A gestão integrada deve monitorar desigualdades em cursos, certificações, projetos estratégicos, liderança, inovação, IA, gratificações e outras oportunidades. Pode ser instituído Comitê Permanente de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, com representação equilibrada, para acompanhar carreira, capacitação, avaliação, organização do trabalho, reconhecimento e prevenção da segregação.

8.4–8.5. Gestão matricial dos profissionais nos NSIs e isonomia sede–NSI

Os profissionais alocados nos NSIs permanecem integrantes da força corporativa de TIC. O modelo é de dupla vinculação: a ATI gere competências, atribuições de TIC, padrões, capacitação, desenvolvimento, avaliação técnica, mobilidade e dimensionamento; o órgão/NSI define prioridades finalísticas, demandas, projetos, prazos e resultados, dentro das normas da ATI. A alocação deve ser formalizada e revisada por perfil, entregas, carga, criticidade, segurança e necessidades do SEIG, evitando desvio de função e subutilização. Lotação não deve ser permanente: remanejamento, compartilhamento, projetos corporativos ou retorno à sede devem ser possíveis.

Sede e NSIs devem ter acesso isonômico a capacitação, certificação, projetos, inovação, IA, liderança e reconhecimento. A avaliação será compartilhada entre ATI e órgão setorial, considerando resultados, padrões técnicos, segurança, colaboração, documentação e desenvolvimento. O Banco Corporativo de Competências deverá apoiar alocação estratégica. O Plano admite gratificações específicas de localização na sede quando objetivamente justificadas pela necessidade de preservar profissionais essenciais aos serviços estruturadores do órgão central.

Diretrizes e ações: aprovar política única de gestão de pessoas; implantar matriz e banco corporativo de competências; usar seleção interna objetiva para lideranças quando cabível; formalizar dupla vinculação ATI–NSI; revisar alocações periodicamente e impedir desvio/subutilização; monitorar isonomia CLT×RJU e sedexNSI.

9. Formação e Atualização Tecnológica Permanente

O Programa de Desenvolvimento de Talentos Digitais – PDTD deve ser política permanente de capacidade técnica própria, reduzindo dependência excessiva de fornecedores e ampliando fiscalização e evolução tecnológica. Seus princípios são universalidade de acesso para celetistas e estatutários, vinculação à estratégia, aplicação prática, continuidade do conhecimento e atualização anual das trilhas.

A governança envolve Comitê Gestor do PDTD, Escola/Centro de Talentos Digitais, gestores, profissionais e Gestão de Pessoas. O ciclo anual compreende diagnóstico de competências e riscos de sucessão; planejamento de trilhas, vagas, certificações e orçamento; Plano Individual de Desenvolvimento – PID; execução por cursos, laboratórios, projetos e mentoria; transferência do conhecimento; e avaliação de aplicação e impacto.

As trilhas abrangem Governo Digital, Dados, IA, Cibersegurança, Cloud/Infra, Arquitetura, Gestão e LGPD/Privacidade. As metas incluem PID para 100% dos profissionais, matriz anual de competências críticas,



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

mentoria para competências de baixa redundância, orçamento anual de formação, parcerias, comunidades internas, multiplicadores e avaliação prática das certificações.

Diretrizes e ações: instituir PDTD e orçamento recorrente; garantir acesso isonômico; elaborar PID para 100% dos profissionais; vincular capacitação a lacunas e portfólio; exigir multiplicação e aplicação prática do conhecimento.

10. Gestão do Conhecimento, Sucessão e Capacidade Própria

O Plano identifica risco na concentração de conhecimento em especialistas únicos, profissionais próximos da aposentadoria, equipes com baixa redundância e contratos em que fornecedores dominem conhecimento superior ao Estado. O Programa de Preservação de Conhecimento deve mapear competências e serviços críticos, indicar responsáveis primários e secundários, documentar arquitetura e operação, criar pares e mentoria, exigir transferência de conhecimento em contratos, realizar simulações de substituição e recuperação, manter repositório corporativo e registrar concentração de conhecimento na matriz de riscos.

Diretrizes e ações: mapear especialistas únicos e riscos de sucessão; designar substitutos; padronizar documentação técnica; exigir transferência contratual; testar substituição e recuperação; manter repositório corporativo.

11. Estrutura Organizacional Proposta

A estrutura deve ser organizada por capacidades permanentes e interfaces matriciais, evitando silos. A Diretoria de Governo Digital e Estratégia cuida de estratégia, portfólio, arquitetura, maturidade e investimentos; Serviços Compartilhados opera Data Center, cloud, redes, identidade, plataformas e 24x7; Dados e IA governa dados, analytics, produtos e o Centro de IA; Segurança e Continuidade coordena SOC, incidentes, vulnerabilidades, identidade, segurança/privacidade por desenho e BCP/DRP; Soluções Digitais gere produtos, sistemas, APIs, UX, acessibilidade e modernização de legados.

Completam o desenho a Unidade de Consultoria e Arquitetura, a Unidade de Cooperação Municipal, a Escola/Centro de Talentos Digitais e o Escritório de Gestão de Serviços. As interfaces definem participação obrigatória de arquitetura, segurança, dados, serviços e áreas finalísticas conforme o tipo de iniciativa. A implantação ocorre em quatro fases: desenho e governança; formalização legal/regimental; operação com indicadores, SLAs e gestão de riscos; e maturidade com revisão anual.

Diretrizes e ações: validar competências e quantitativos mínimos; formalizar unidades e interfaces sem criar silos; definir responsáveis por produtos e serviços; proteger massa crítica própria; implantar estrutura por fases e revisar anualmente.

12. Governança de Contratações e Relação com o Mercado

A ATI deve atuar como “cliente inteligente” do mercado: pode contratar infraestrutura, software, nuvem, desenvolvimento e consultoria, mas precisa manter capacidade própria para decidir o que comprar, justificar a compra, contratar, fiscalizar, integrar e proteger. Arquitetura e padrões devem ser definidos pelo Estado antes das contratações, e os documentos devem incorporar requisitos de segurança, privacidade, interoperabilidade e reversibilidade.

Contratos críticos devem prever transferência de conhecimento, matriz de riscos e dependências, indicadores verificáveis, auditoria baseada em evidências, plano de saída, inventário de ativos, licenças, códigos, documentação e dados do Estado e avaliação periódica de concentração de fornecedores e lock-in.

Diretrizes e ações: instituir revisão técnica prévia de contratações estratégicas; padronizar cláusulas de soberania e reversibilidade; medir SLAs e riscos de fornecedor; inventariar ativos e direitos do Estado; exigir transferência de conhecimento e plano de saída.



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

13. Plano de Implementação da Estruturação

13.1. Primeiros 100 dias

O primeiro ciclo deve criar as condições políticas e operacionais: ato reconhecendo a ATI como núcleo estratégico; diagnóstico da capacidade mínima; Política Estadual de Serviços Compartilhados; governança de dados, segurança e soberania; inventário de serviços, dados, contratos e competências críticas; instituição do PDTD; grupo executivo de cooperação municipal; política de alocação da força de trabalho; continuidade para Data Center, rede, identidade, dados e sistemas críticos; e painel de indicadores.

13.2. De 4 a 12 meses

A segunda etapa deve reestruturar catálogo e SLAs, implantar Centro de Operações Integradas, fortalecer segurança, governar APIs e dados, instituir Centro de Competência em IA, executar primeira onda de modernização, iniciar o Pernambuco Digital Municipal em pilotos, realizar reposição de capacidade quando possível, revisar instrumentos de carreira com equilíbrio entre regimes, implantar sucessão e revisar contratos críticos sob soberania, reversibilidade e transferência de conhecimento.

13.3. De 12 a 36 meses

No médio prazo, a ATI deve consolidar-se como plataforma estadual de serviços digitais compartilhados, expandir serviços municipais, implantar arquitetura estadual de dados e IA, consolidar redundância e recuperação de desastre, reduzir dependências tecnológicas, avaliar anualmente a maturidade digital dos órgãos, revisar a estrutura institucional à luz da experiência e publicar relatório anual da capacidade digital do Estado.

Diretrizes e ações: atribuir responsáveis e prazos a cada entrega; vincular implantação a orçamento, riscos e indicadores; tratar os 100 primeiros dias como fase de governança e proteção da capacidade crítica; escalar serviços e cooperação após pilotos e evidências.

14. Indicadores de Desempenho e Controle

O sistema de indicadores deve converter estratégia em evidências. Cada indicador terá responsável, fonte, periodicidade, regra de cálculo, meta, faixa de alerta, plano de ação e histórico auditável. As referências incluem disponibilidade de serviços críticos $\geq 99,9\%$ ajustada por criticidade; 100% dos serviços críticos com DR testado no último ano; 100% dos ativos críticos monitorados; 100% das bases críticas com proprietário, classificação e acesso; 100% dos novos sistemas com avaliação de privacidade aplicável; $\geq 95\%$ de aderência arquitetural; $\geq 95\%$ de cumprimento de SLA; PID para 100% dos profissionais; documentação e substituto para 100% dos serviços críticos; crescimento de municípios aderentes; e avaliação de risco e governança em 100% dos casos de IA.

O controle combina painel operacional diário/tempo real, painel executivo mensal, revisão trimestral, relatório anual e auditoria de evidências. Faixas verde, amarela e vermelha orientam manutenção, plano corretivo ou escalonamento executivo com análise de causa-raiz.

Diretrizes e ações: instituir painel executivo mensal e revisão trimestral; atribuir dono e fonte a cada indicador; auditar evidências; usar faixas de gestão para acionar correções e escalonamento.

15. Agenda Normativa e Institucional

A agenda normativa deve transformar o Plano em regras estáveis de Estado e seguir sequência coerente: primeiro posicionamento institucional e governança; depois políticas corporativas; em seguida regulamentos operacionais, instrumentos de adesão e procedimentos técnicos. O Decreto/ato de estruturação deve definir papel corporativo, competências, governança matricial e interfaces; a Política de Serviços Compartilhados deve disciplinar catálogo,



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

adesão, criticidade, SLA/ANS, custos e continuidade; a Política de Dados e Soberania Digital deve tratar classificação, propriedade, acesso, hospedagem, interoperabilidade, portabilidade, reversibilidade, logs e chaves.

A Política de IA Pública deve estabelecer governança, risco, dados, privacidade, segurança, supervisão humana, auditoria, fornecedores e uso responsável. A Norma de Alocação de Pessoas deve proteger capacidade mínima corporativa e organizar mobilidade e equilíbrio ATI/setoriais. O Programa de Talentos Digitais deve formalizar PDTD, PIDs, trilhas, orçamento, certificação, mentoria e sucessão. O Pernambuco Digital Municipal deve regulamentar cooperação, catálogo, adesão, responsabilidades, segurança, custos e níveis de serviço. O Plano Estadual de TIC/Governo Digital deve consolidar prioridades, portfólio, investimentos, arquitetura, riscos, pessoas, serviços e metas. Regulamentos de continuidade devem disciplinar criticidade, RTO/RPO, backup, restauração, DR, incidentes, crise e testes.

O fluxo de aprovação deve constituir grupo técnico-jurídico, mapear legislação e matérias reservadas à lei, produzir minutas com justificativa e análise de impacto, submeter carreira, remuneração, estrutura e cooperação interfederativa às instâncias competentes, consultar órgãos setoriais, publicar cronogramas de transição e revisar normas periodicamente. A priorização temporal coloca posicionamento, serviços, dados/soberania, PDTD e continuidade em 0–100 dias; IA, SLA, APIs, dados, alocação, cooperação e contratos em 4–12 meses; e consolidação do Plano Estadual, maturidade e atualização de políticas em 12–36 meses.

Diretrizes e ações: criar grupo técnico-jurídico; produzir atos em sequência lógica; submeter matérias reservadas às instâncias competentes; publicar transição, responsáveis e instrumentos complementares; revisar normas por evolução legal e tecnológica.

16. Riscos da Não Implementação

Os riscos devem ser tratados como riscos institucionais e de continuidade do Estado, registrados em matriz corporativa com proprietário, probabilidade, impacto, controles, resposta e risco residual. O Plano destaca concentração de conhecimento; indisponibilidade de serviços críticos; fragmentação tecnológica; incidentes e vazamentos; perda de governança sobre dados e IA; lock-in tecnológico e contratual; erosão da capacidade própria; baixa escala da transformação digital; desigualdade digital municipal; e aumento do custo total.

As respostas preventivas incluem sucessão e documentação; criticidade, RTO/RPO, redundância e DR; arquitetura corporativa e APIs; SOC, IAM, vulnerabilidades e segurança/privacidade por desenho; governança de dados e IA com supervisão humana; reversibilidade, padrões abertos e plano de saída; PDTD e recomposição de capacidade; portfólio corporativo e serviços reutilizáveis; Pernambuco Digital Municipal; e racionalização de infraestrutura, contratos e capacidade.

A criticidade deve combinar probabilidade e impacto sobre políticas públicas, dados, segurança, finanças, conformidade, imagem e recuperação. Os KRIs incluem serviços críticos sem DR testado, competências com especialista único, ativos fora do monitoramento, vulnerabilidades críticas vencidas, contratos sem reversibilidade e transferência de conhecimento, bases sem proprietário/classificação, casos de IA sem avaliação formal e concentração em fornecedor único.

Diretrizes e ações: integrar riscos ao processo decisório e orçamento; definir proprietários e KRIs; priorizar riscos que interrompam serviços ou comprometam dados críticos; acionar planos preventivos antes da materialização do risco.

17. Conclusão e Recomendação ao Governante

A estruturação da ATI deve ser compreendida como investimento na capacidade de governo. A conclusão central é que não existe Governo Digital sustentável sem capacidade técnica pública sustentável. A ATI precisa governar o ecossistema digital estadual sem afastar os órgãos setoriais da proximidade necessária com suas políticas públicas. O modelo recomendado combina um núcleo corporativo forte nas capacidades não fragmentáveis — arquitetura,



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

serviços compartilhados, infraestrutura, conectividade, dados, integração, segurança, continuidade, IA, governança de fornecedores e consultoria estratégica — com atuação matricial junto aos órgãos e NSIs.

Para os municípios, a estratégia é cooperação digital juridicamente estruturada, permitindo ao Estado oferecer, em escala, infraestrutura, segurança, dados, serviços digitais, consultoria e capacitação, sobretudo onde não existe escala técnica ou financeira local. Na dimensão humana, estatutários e celetistas devem integrar uma única política institucional de competências, desenvolvimento, participação, responsabilidade, reconhecimento e preservação do conhecimento, mantendo diferenças somente quando a lei as exigir.

A decisão estratégica proposta é estruturar a ATI como infraestrutura institucional do próprio Estado: organização capaz de conceber, governar, integrar, proteger, operar e evoluir as tecnologias das quais dependem os serviços públicos. Isso exige continuidade administrativa, capacidade própria, governança de dados e IA, segurança, serviços compartilhados robustos, gestão profissional dos NSIs, desenvolvimento permanente das pessoas e instrumentos normativos estáveis.

Síntese das diretrizes prioritárias

- Reposicionar institucionalmente a ATI como núcleo estratégico de Governo Digital e capacidade permanente de Estado.
- Recompôr a massa crítica técnica e o quadro administrativo, preservando inteligência própria mesmo com terceirização.
- Consolidar governança matricial ATI-órgãos-NSIs, com responsabilidades, catálogo, SLA/ANS, portfólio e indicadores.
- Operar serviços compartilhados críticos com monitoramento 24x7, redundância, RTO/RPO, backup, continuidade e DR testado.
- Instituir políticas estaduais de Dados e Soberania Digital, Serviços Compartilhados e IA Pública.
- Adotar interoperabilidade, APIs, segurança e privacidade por desenho e requisitos de reversibilidade e portabilidade.
- Criar o Centro de Competência em IA Pública e governar riscos, dados, modelos, fornecedores e supervisão humana.
- Implantar o Pernambuco Digital Municipal mediante instrumentos jurídicos adequados e modelos escaláveis de adesão.
- Aplicar política única de gestão de pessoas, com isonomia material CLT×RJU e sedex×NSI, respeitando diferenças legais.
- Gerir NSIs por dupla vinculação, dimensionamento periódico, avaliação compartilhada, mobilidade e Banco Corporativo de Competências.
- Instituir PDTD, PIDs, certificação, mentoria, comunidades de prática, sucessão e preservação do conhecimento.
- Atuar como cliente inteligente do mercado, com arquitetura estatal, gestão de riscos, transferência de conhecimento e plano de saída.
- Executar a estruturação em ciclos de 0–100 dias, 4–12 meses e 12–36 meses, vinculados a responsáveis, orçamento e indicadores.



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

- Manter painel de desempenho, auditoria de evidências e matriz corporativa de riscos e KRIs.
- Transformar o Plano em política de Estado por agenda normativa coordenada e validação jurídica das medidas que alterem competências, estrutura, carreiras, remuneração, vínculos ou cooperação interfederativa.

Referencial e ressalva de implementação

O Plano utiliza como referências o Relatório do Grupo de Trabalho “Fortalecimento da ATI e Valorização da Capacidade Digital do Estado de Pernambuco”, a legislação estadual do SEIG e das carreiras, decretos estaduais relacionados a Governo Digital e TIC, a LGPD, a Lei Federal nº 14.129/2021 e as estratégias federais de Governo Digital. A implementação de alterações legais, administrativas, remuneratórias, de carreira, vínculo, estrutura ou contratação interfederativa deve ser submetida à Secretaria de Administração, Procuradoria-Geral do Estado, órgãos de controle e demais instâncias competentes. As normas federais são utilizadas como referências de cooperação e boas práticas quando compatíveis, sem substituir a competência legislativa estadual.

Em síntese, o Plano articula tecnologia, pessoas, dados, segurança, serviços, IA, municípios, contratos, conhecimento, indicadores, riscos e normas em uma única estratégia de fortalecimento institucional. Sua execução busca assegurar que Pernambuco disponha de capacidade pública sustentável para transformar serviços, proteger dados e manter autonomia decisória e operacional no ambiente digital.