

**As Estratégias de Governança Digital do Governo Federal: uma análise do período de 2008-2020**

**MARIANA BARROS TEIXEIRA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)

**LEANDRO DUARTE DE ASSIS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)

# As Estratégias de Governança Digital do Governo Federal: uma análise do período de 2008-2020

## 1. INTRODUÇÃO

As tecnologias da informação e comunicação (TICs) vêm modificando a interação do Estado com a sociedade. O uso de tais tecnologias pelo governo federal tem aprimorado o fornecimento dos serviços públicos, aumentando a transparência e a responsabilização dos governantes e agentes públicos. Podemos citar como exemplo o voto eletrônico, os fóruns virtuais de instituições públicas, as enquetes, os orçamentos participativos em rede, as consultas públicas virtuais, o Portal Participa.br, dentre outras.

De acordo com o Comitê de Governança Pública da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2014), a utilização de TICs pode ajudar os governos a melhorar a maneira de engajamento da sociedade por meio da participação destes nos debates e no desenvolvimento de políticas e serviços públicos que atendam às expectativas da sociedade. As TICs permitem que os cidadãos manifestem suas percepções e escolhas de forma direta, além de colaborarem nas diversas fases do ciclo de políticas públicas (NASCIMENTO *et al.*, 2012). O uso dessas tecnologias tem levado ao avanço, amadurecimento e abertura dos processos públicos além da conscientização política da sociedade (HECKERT, AGUIAR, 2020).

Para isso, o governo utiliza de diversos mecanismos e práticas, como a governança digital. A governança digital refere-se a adoção de tecnologias de informação e comunicação como meio de aproximar o Estado e sociedade, criando meios digitais que facilitam a prestação e fornecimento de serviços e informações além da participação da sociedade nas ações do governo (FILGUEIRAS, 2018; BRASIL, 2014). Assim, a administração estratégica surge como meio de implementar a ação governamental, por meio de práticas de Governança digital.

Nesse contexto, o governo brasileiro instituiu, em 2008, a Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI), que a partir de 2016 foi substituída pela Estratégia de Governança Digital (EGD), com objetivo de definir as diretrizes e os projetos relacionados à infraestrutura, aos processos tecnológicos e a sistemas (BRASIL, 2008). Segundo Heckert e Aguiar (2016), a estratégia é um instrumento que complementa a política de governança digital. Ela integra as iniciativas de Governo, por meio da governança digital, ampliando os benefícios e o acesso da sociedade de forma mais efetiva. A EGTI passou por várias alterações ao longo dos anos e, em 2020, o Governo instituiu a nova Estratégia de Governo Digital para o período de 2020-2022, por meio do Decreto 10.332, de 28 de abril de 2020 (BRASIL, 2020).

Constatada a relevância do tema para o desenvolvimento da gestão pública brasileira e, especialmente para o exercício da cidadania no país, este estudo teve como objetivo analisar a evolução das estratégias do Governo Federal, relacionadas à governança digital na administração pública, de 2008 a 2020, descrevendo a orientação estratégica ao longo do período.

Este artigo poderá auxiliar no entendimento dos gestores dos órgãos federais sobre a Estratégia de Governança Digital, bem como quais foram suas principais transformações e os possíveis direcionamentos estratégicos com sua implementação. Além disso, acreditamos que este trabalho poderá fomentar novas pesquisas na área de governança digital.

O artigo está estruturado da seguinte forma: além desta introdução, segue-se uma revisão teórica a respeito dos temas relacionados ao estudo. Posteriormente, é apresentada a metodologia utilizada para coleta e análise de dados, seguida apresentada as características

das diferentes versões da EGTI e EGD. Na sequência, é feita a discussão dos resultados encontrados e, por fim, são apresentadas as considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste artigo está compreendido em duas partes. A primeira aborda alguns aspectos importantes sobre governança pública e governança digital e a segunda trata das características relevantes do planejamento estratégico.

### 2.1. Governança Pública e Governança Digital

O termo governança vem do latim *gubernare* (PAIVA, 2002; GUIMARÃES; MEDEIROS, 2005) e significa governo, administração em sentido genérico. No contexto do setor público, Lane (2000) define governança como sendo uma união de várias teorias que abordam como o Estado se articula com intuito de promover serviços para a sociedade.

No entanto, o conceito de governança pública não possui uma definição única, mas normalmente está relacionado à existência de uma interação entre o Estado e a sociedade na gestão pública, assegurando assim a qualidade das políticas e dos serviços públicos (FILGUEIRAS, 2018). Para o Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2014, p. 5), por meio do Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública, define a governança pública como sendo um “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e ao fornecimento de serviços de interesse da sociedade”. Assim o intuito da governança, segundo o Tribunal, é a conquista e a preservação da confiança da população nos órgãos públicos, por meio de mecanismos que garantem que as ações sejam focadas no interesse coletivo, prevalecendo sobre o interesse pessoal (BRASIL, 2014). De acordo com o Comitê de Governança Pública da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2014), a utilização de novas tecnologias poderia ajudar os governos a melhorar a maneira de engajamento da sociedade por meio da participação destes nos debates e no desenvolvimento de políticas e serviços públicos que atendam às expectativas da sociedade.

Nesse sentido, podemos dizer que a governança está relacionada à direção de serviços e políticas públicas para a sociedade, indo além de somente a gestão (FILGUEIRAS; QUEIROZ 2016). Não considerando somente os problemas existentes nas organizações públicas, mas também a forma de gerir a ação pública, isto é, além da dimensão gerencial, a dimensão política (BEVIR, 2010).

Segundo Filgueiras (2018), este modelo de administração está focado na qualidade, eficiência, eficácia dos serviços públicos, na legitimidade da ação estatal visando serviços e políticas públicas que promovam a equidade e valor para a ação do Estado. Nesse sentido, Filgueiras e Quiroz (2016) enfatizam que a governança pública possui três elementos importantes para a gestão pública: a capacidade estatal para implementação e coordenação; os mecanismos de transparência e *accountability*; e os mecanismos de participação política.

Sendo assim, o avanço dos meios de comunicação, principalmente da internet, levou a definição de novos modelos dessa interação entre o Estado e a sociedade abrindo novas formas de governança pública (GUIMARÃES; MEDEIROS, 2005). Nesse sentido surgiu o termo Governança Digital – intitulada também como e-governança ou governança eletrônica (GUIMARÃES; MEDEIROS, 2005), conceito este que ainda se encontra em desenvolvimento. Assim, as Nações Unidas (2002, p.54) definem o termo como sendo:

a utilização pelo setor público de tecnologias de informação e comunicação inovadoras, como a Internet, para oferecer aos cidadãos serviços de qualidade,

informação confiável e mais conhecimento, visando facilitar-lhes o acesso aos processos de governo e incentivar sua participação. É um comprometimento inequívoco dos que tomam decisões (governamentais) com o estabelecimento de parcerias mais estreitas entre o cidadão comum e o setor público.

Na visão de Kalsi e Kiran (2015), governança digital seria o uso de TICs no intuito do fornecimento de informações e dados convenientes, serviços governamentais proporcionando a participação dos cidadãos. Seria então um meio que o Governo têm para fornecer informações e serviços às pessoas visando a melhoria da qualidade desses serviços proporcionando maior possibilidade da participação cidadã, isto é, uma nova forma de liderança e de tomada de decisões sobre as políticas públicas (KALSI; KIRAN, 2015).

Segundo Braga e Gomes (2015), a governança digital proporcionou níveis de interatividade diferentes para a relação entre governo e sociedade. Vaz (2015) enfatiza que o processo de utilização da governança digital foi inicialmente focado em ações de ofertas de informação mantidas sob controle do Estado, onde os instrumentos digitais eram vistos como complementos e meios de divulgação para as práticas de transparência, acesso ao direito à informação intermediado pelos governos. Com os anos, a governança digital teve novos padrões de desenvolvimento de soluções de acesso à informação e transparência, novas práticas de acesso à informação, com ampliação da abertura da participação da sociedade, por ações da sociedade que produzem informação pública de forma independente, pelo ativismo digital, entre outros.

## **2.2. Administração Estratégica e Planejamento Estratégico**

A avaliação da implementação das decisões e práticas da administração está relacionada com a estratégia que a organização terá pois, no âmbito empresarial, os clientes estão cada vez mais exigentes (PAULA, 2006). E segundo a autora, esta mudança também está acontecendo no serviço público.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 5), “o processo de administração é o conjunto de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média”. Nesse sentido, Administração Estratégica pode ser entendida como sendo um processo que une a formulação, implementação e avaliação das decisões tomadas pela organização de modo a definir e alcançar sua missão e criação de valor (PORTH, 2002). Certo e Peter (1993) definem a administração estratégica como sendo um processo de fluxo contínuo que mantém a organização integrada com o ambiente no qual está inserido.

A administração Estratégica é então realizada seguindo algumas etapas: análise de oportunidades e ameaças ou limitação do ambiente externo, análise dos pontos fortes e fracos que existem no ambiente interno, estabelecimento das diretrizes organizacionais (missão, visão e objetivos), formulação e implementação das estratégias e por fim, realização de atividades de controle estratégico para garantir que os objetivos que foram estabelecidos sejam atingidos (WRIGHT; KROLL; PARNEL, 2000).

Assim, para que as estratégias previamente definidas sejam implementadas da melhor forma para a organização, esta necessita de um bom planejamento estratégico. Segundo Meirelles e Gonçalves (2001), a administração estratégica é uma parte importante do planejamento estratégico, uma etapa que consiste basicamente na escolha dos caminhos que a organização deve seguir por meio da identificação dos seus pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças diagnosticadas no ambiente que a organização atua.

Segundo Mintzberg (2006), o sistema de planejamento inicia com o planejamento estratégico, onde a organização analisa e avalia suas forças e fraquezas considerando as tendências do ambiente no qual está inserida, em seguida formula as estratégias integradas

que pretende seguir no futuro. Essas estratégias são depois desdobradas em programas e projetos. Nesse sentido, Oliveira (2009) define o planejamento estratégico como sendo um processo administrativo que possibilita o suporte metodológico para o estabelecimento da melhor direção a ser seguida pela organização, objetivando a otimização e interação dos fatores internos e externos e atuando de forma inovadora.

De acordo com Guimarães e Almeida (2006), o planejamento estratégico está dividido em três dimensões, relacionados à elaboração da estratégia: envolvimento das pessoas responsáveis por realizar a estratégia definida, análise da viabilidade econômica e técnica dessa estratégia e aceitação e aderência do processo orçamentário a esta estratégia aceita. Assim, no setor público, o orçamento é essencial no processo de elaboração e execução das decisões, pois este deve estar dentro do plano de recursos da organização, sendo um instrumento que torna viável a estratégia (GUIMARÃES; ALMEIDA, 2006). Oliveira (2004) acrescenta que as etapas para elaborar e implementar o planejamento estratégico são a realização de um diagnóstico estratégico, a definição dos valores, missão e visão da instituição, a implantação de instrumentos prescritivos e quantitativos e por último a fase de controle e avaliação. Nesse sentido, o sucesso da implantação e execução do planejamento estratégico está relacionado à articulação do planejamento junto aos atores envolvidos no processo, pois assim há uma análise contínua e efetiva na prática, demonstrando assim se os resultados que a instituição traçou no planejamento inicial foram alcançados (OLIVEIRA, 2004).

A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão estratégica iniciou na década de 1960, com base nas estratégias da obra “Arte da Guerra”. Durante a década de 1950, o planejamento foi adotado apenas como controle orçamentário e financeiro, apresentando apenas metas de curto prazo (SERRA, 2008). Nos anos seguintes, o planejamento estratégico passou a ser utilizado como uma ferramenta que possibilita previsões futuras a longo prazo e controles das áreas de apoio, integrando também a missão e visão da empresa (TARJA, 2014). Com o avanço da internet e do *e-commerce*, as organizações começaram a observar e avaliar seu posicionamento no mercado frente aos concorrentes. Com isso, o planejamento estratégico se torna além de uma ferramenta complementar na tomada de decisão, um agente do processo de mudança (SERRA, 2008).

Nesse sentido, a organização pode utilizar de metodologias de gestão, como *Balanced Scorecard (BSC)*, para verificar os seus controles estratégicos e financeiros, avaliando seu desempenho (HITT, 2008). Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard (BSC)* tem como objetivo traduzir a missão e a estratégia da organização utilizando de medidas de desempenho como sabe para um sistema de medição e gestão estratégica.

No contexto do setor público, a utilização de Planejamento Estratégico é mais nova que na esfera privada (PEREIRA, 2006). Esta implementação da metodologia de planejamento, definindo e monitoramento as metas, pode ocasionar uma grande mudança na cultura organizacional, principalmente no setor público, já que a condição de estabilidade dos seus servidores e os planos de remuneração não costuma gerar motivação por desempenhos extraordinários (SILVA; GONÇALVES, 2011).

Nesse contexto, desde 2008, o Governo Federal brasileiro instituiu e publicou periodicamente a Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI), que em 2014 agregou a área de Comunicação, passando a se chamar EGTIC, e a partir de 2016 foi substituída pela Estratégia de Governança Digital (EGD). Segundo Heckert e Aguiar (2016), a estratégia é um instrumento que complementa a política de governança digital. Ela visa a integração das iniciativas de Governo, por meio da governança digital ampliando os benefícios e o acesso da sociedade de forma mais efetiva. Esta estratégia e sua evolução, objeto deste estudo, será abordada com mais detalhes no próximo item.

### 3. METODOLOGIA

Este estudo foi realizado por meio de uma pesquisa qualitativa de abordagem descritiva tendo um alinhamento mais indutivo e interpretativo. De acordo com Creswell (2007), a pesquisa qualitativa é utilizada quando pretende entender melhor a realidade do sujeito resultado das relações sociais. Segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como foco a descrição das características de uma população ou mesmo um fenômeno ou pode estabelecer as relações entre as variáveis de estudo, visando o conhecimento das características de um determinado grupo, como foi o caso deste estudo.

A coleta dos dados se deu por meio da análise documental. Bailey (2008) salienta que a pesquisa documental visa analisar os documentos que contém informações sobre o fenômeno que se pretende estudar. De acordo com Gil (1999) os documentos podem evitar perda de tempo ou mesmo constrangimentos que podem acontecer em dados coletados diretamente com pessoas, além disso, muitas pesquisas, como este estudo, se tornam possíveis apenas com a investigação por meio de documentos.

A unidade de análise foram as Estratégias Gerais de Tecnologia de Informação - EGTI 2008, EGTI 2010, EGTI 2011-2012 e EGTI 2013-2015 (BRASIL, 2008, 2010, 2011, 2012); a Estratégia Geral de Tecnologia de Informação e comunicação - EGTIC 2014-2015 (BRASIL, 2014), a Estratégia de Governança Digital - EGD 2016-2019 (BRASIL, 2016) e a Estratégia de Governo Digital da Administração Pública Federal - EGD 2020-2022 (BRASIL, 2020), documentos obtidos por meio do portal Governo Digital do Governo Federal (GOVERNO FEDERAL, 2020).

Os documentos foram analisados por meio da análise de conteúdo. A análise de conteúdo, segundo Bardin (1977), consiste em uma união de técnicas de análise de comunicações que descrevem o conteúdo das mensagens por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos. A análise de conteúdo foi realizada a partir de três fases: a pré-análise com a organização dos documentos, depois foram identificados as reincidências de palavras, principalmente os verbos, contradições e relevâncias nos documentos, e por fim, foram feitas as análises e categorização dos dados: (BARDIN, 1977, GIL 1999). Neste estudo, as categorias temáticas analisadas foram: missão, visão e valores e objetivos estratégicos.

### 4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

As Estratégias Gerais de Tecnologia da Informação foram elaboradas pelo SISP - Sistema de Administração de Recursos de Informática e Informação, que pode ser definido como (BRASIL, 2010, p. 10):

[...] a organização sistêmica da gestão dos recursos de Tecnologia da Informação dos ministérios (e equivalentes) e das autarquias e fundações a eles vinculadas.

Os trabalhos foram coordenados pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI), órgão central do SISP, a quem compete planejar, coordenar, supervisionar e orientar normativamente as atividades do sistema, bem como propor políticas e diretrizes a ele relativas (BRASIL, 2008). Houve a participação de representantes de órgãos vinculados ao SISP, ressaltando o caráter colaborativo da elaboração das estratégias.

Assim, a partir de 2008 e com revisão periódica, o Governo Federal passou a publicar e disponibilizar a Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI), que em 2014 agregou a área de Comunicação, passando a se chamar EGTIC, e em 2016 foi substituída pela Estratégia de Governança Digital (EGD), conforme apresentado no Quadro 1. A estratégia tem como objetivo definir as diretrizes e projetos relacionados à infraestrutura, aos processos tecnológicos e a sistemas sob a perspectiva das demandas e prioridades das instituições, a

partir das relações entre as áreas de negócio e a unidades de tecnologias, em conjunto com os órgãos que compõe o Poder Executivo Federal (BRASIL, 2008).

Quadro 1 – Estratégias de TI e de Governança Digital

Estratégias de TI e de Governança Digital	Características
EGTI 2008	Objetivava o estabelecimento das bases para a transição da situação de gestão de TI da época e o cumprimento da Instrução Normativa SLTI nº 4/2008.
EGTI 2010	Buscava o alinhamento das estratégias da tecnologia de informação às exigências do órgão regulador.
EGTI 2011-2012	Visava continuar o fortalecimento das áreas de TI, a entrega de valor às áreas finalísticas de negócio e o apoio ao cumprimento das metas governamentais. Composta por 7 objetivos estratégicos, 18 metas e 56 iniciativas estratégicas, e apresentou o Plano de Execução com ações a serem realizadas pelos órgãos integrantes do Sistema
EGTI 2013-2015	Teve como objetivo o aprimoramento contínuo, avaliando os resultados dos instrumentos anteriores.
EGTIC 2014-2015	Consolidou os benefícios agregados na quarta versão e fortaleceu o alinhamento do instrumento estratégico com a ação governamental.
EGD 2016-2019	Teve como propósito a orientação e integração das iniciativas de transformação digital dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, por meio da expansão do acesso às informações governamentais, da melhoria dos serviços públicos digitais e da ampliação da participação social
EGD 2020-2022	Lançada por meio do Decreto 10.332, de 28 de abril de 2020 que “Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências”

Fonte: BRASIL, 2008, 2011a, 2011b, 2012, 2014, 2016a, 2016b, 2020.

Nesse sentido serão mostrados a seguir as características gerais de cada estratégia de TI e de Governança Digital e quais as modificações principais que foram feitas com o passar dos anos.

#### 4.1. EGTI 2008 - Transição

A Estratégia Geral de Tecnologia da Informação publicada em 2008 teve o objetivo de “[...] estabelecer as bases para a transição entre a situação atual de gestão dos ambientes de informática do Executivo Federal – heterogênea e em geral vulnerável, conforme apontado no Acórdão 1603/2008 TCU Plenário – e o pleno cumprimento da Instrução Normativa SLTI 04/2008.” (BRASIL, 2008, p. 2). Portanto, o termo *transição* foi utilizado para sintetizar o trabalho. Ela foi considerada o marco zero do modelo de governança de TI do Governo Federal, e teve como princípios norteadores a Constituição e a base jurídico-normativa

específica, o cumprimento da missão institucional do Governo Federal e a gestão de TI (BRASIL, 2008).

A Instrução Normativa SLTI 04/2008 visava regulamentar o processo de contratação de serviços de Tecnologia da Informação pela Administração Pública Federal (APF) direta, autárquica e fundacional. Já o Acórdão 1603/2008 TCU Plenário foi o resultado de um levantamento de auditoria sobre a situação da governança de TI na APF. Segundo este acórdão, 47% dos 255 órgãos/entidades do Governo Federal pesquisados não possuíam planejamento estratégico institucional em vigor, e 59% das organizações não faziam planejamento estratégico de TI. A ausência de planejamento estratégico nessas instituições fazia com que estas apenas reagissem às demandas e às mudanças ocorridas no seu âmbito de atuação. Apenas 32% dos órgãos/entidades pesquisados declararam possuir um comitê diretivo de TI ou algo equivalente. Esse comitê determina as prioridades de investimento e alocação de recursos nos diversos projetos e ações de TI, portanto é de fundamental importância para o alinhamento entre as atividades de TI e o negócio da organização, bem como para a otimização dos recursos disponíveis e a redução do desperdício.

Além disso, outro aspecto observado pelo TCU (BRASIL, 2008) foi a grande quantidade de terceirizados nas áreas de TI: em 29% das organizações, mais de dois terços dos funcionários da área de TI eram terceirizados. O aumento dos terceirizados e de outros colaboradores externos à instituição pode representar um agravamento do risco organizacional, especialmente quando associado a controles fracos, terceirização da 'inteligência' da organização ou de atividades estratégicas (BRASIL, 2008). Do total de servidores nas áreas de TI, apenas 37% possuíam formação específica na área, e 57% das instituições não possuíam carreira específica para a área de TI, ressaltando a preocupação com o quadro de pessoal dos órgãos/entidades pesquisados.

Outros problemas apontados pelo TCU (BRASIL, 2008) foram: ausência de política de segurança da informação em vigor, ausência de plano de continuidade de negócios em vigor, ausência de procedimentos de controle de acesso, ausência de área específica para lidar com segurança da informação, ausência de gestão de mudanças, dentre vários outros. Tais apontamentos explicitaram a precariedade dos órgãos/entidades da APF quanto às estratégias e governança de TI, o que levou à elaboração da primeira versão da EGTI.

As práticas propostas pela EGTI 2008 foram agrupadas em cinco categorias: aperfeiçoamento da gestão de TI e alinhamento com o planejamento institucional do órgão; aprimoramento quali-quantitativo dos Recursos Humanos; melhoria do Processo de Contratação de TI; construção e adoção de padrões e modelos de apoio à gestão e à tecnologia; e segurança da informação. Para cada categoria foram traçadas as metas de referência para 2009 que deveriam ser cumpridas por cada um dos órgãos/entidades do SISP.

A categoria "Aperfeiçoamento da gestão de TI e alinhamento com o planejamento institucional do órgão" foram definidas como metas a existência e uso efetivo de PDTI (Plano Diretor de Tecnologia da Informação), o funcionamento efetivo de instância diretiva, Comitê de TI, para as ações e investimentos de TI, a elaboração do orçamento de TI com base nas ações planejadas (PDTI) e a contratações de TI realizadas alocando recursos previstos no orçamento. Na categoria "Aprimoramento quali-quantitativo dos Recursos Humanos", as metas foram a existência de quadro permanente em quantidade suficiente para gestão da área de TI e, em especial, para a elaboração e gestão do PDTI e dos processos de contratação; e a existência de conhecimento consolidado e pessoal capacitado para acompanhar e gerir PDTI e processos de contratação. Na categoria "Melhoria do Processo de Contratação de TI", as metas estipuladas foram a aderência do processo de contratação à IN SLTI 04/2008 e a aderência do processo de gestão dos contratos de TI à IN SLTI 04/2008. Na categoria

“Construção e adoção de padrões e modelos de apoio à gestão e à tecnologia”, foram definidas como meta a adoção de padrões para contratação de bens e serviços de TI publicados pelo órgão central; a padronização do ambiente de Tecnologia da Informação, com base nos padrões definidos no e-MAG e e-PING; a adoção de metodologia de desenvolvimento de software; e a integração de redes governamentais com o uso de uma infra-estrutura padrão de rede (INFOVIA). Na categoria “Segurança de Informações”, a meta foi a gestão dos processos de Segurança da Informação deve estar em consonância com as orientações e normas emanadas pelo Gabinete de Segurança Institucional - GSI/PR.

A EGTI de 2008 foi, portanto, o marco inicial da gestão estratégica de TI nos órgãos da APF, constituindo um importante normativo de orientação e consolidação das ações que deveriam ser seguidas, ainda que incipientes. Por ser um marco de início na gestão estratégica de TI do Governo Federal e seus órgãos integrantes, o termo *transição* foi escolhido para defini-la.

#### **4.2. EGTI 2010 – Agregação de valor**

A EGTI foi revisada e teve uma nova versão publicada em 2010, incorporando arranjos e ajustes necessários definidos pela SLTI. Seu principal objetivo foi alcançar o aumento da maturidade de processos de Governança de Tecnologia da Informação (BRASIL, 2009).

Não houve alteração quanto aos princípios norteadores entre a EGTI de 2008 e 2010. De acordo com os gestores de TI, no âmbito do SISP, o desafio central de 2010 foi construir condições para a TI agregar valor às ações de Governo. Por isso, foi escolhido o termo *agregação de valor* como característica principal da Estratégia. As metas foram definidas e distribuídas nas mesmas cinco áreas temáticas da versão anterior da EGTI: área “Aperfeiçoamento da gestão de TI e alinhamento com o planejamento institucional do órgão” - aperfeiçoar o funcionamento da instância diretiva de TI (Comitê de TI), aprimorar o processo de planejamento de TI, atender ao disposto no Decreto da Simplificação (Decreto 6.932/2009), disseminar informações dos Planos Institucionais (PPA, PEI, PDTI) na área de TI e estimular a melhoria no relacionamento da TI com as outras áreas de negócio e de apoio; área “Aprimoramento quali-quantitativo dos Recursos Humanos” - realizar e participar de treinamentos específicos para gestão de TI e planejamento e gestão de contratos de bens e serviços; área “Melhoria do Processo de Contratação de TI” - realizar melhoria do processo de planejamento e gestão de contratos; área “Construção e adoção de padrões e modelos de apoio à gestão e à tecnologia” - identificar sistemas que possam ser disponibilizados no Portal do Software Público, propiciando o intercâmbio de soluções entre os órgãos e promover a padronização no ambiente de TI; e a área “Gestão da Segurança da Informação” - elaborar política de Segurança da Informação e de Comunicações e demais normas em consonância com o Gabinete de Segurança Institucional GSI/PR tendo em vista a necessidade de incrementar a segurança das redes e bancos de dados governamentais, observando os dispositivos nos Decretos 3.505/2000, 4.553/2002 e IN 01 GSI/PR de 13/06/2008.

#### **4.3. EGTI 2011-2012 - Estruturação**

A terceira versão foi elaborada em 2010, para entrar em vigor no biênio 2011-2012. Esta estratégia continuou com as evoluções que já foram obtidas nas estratégias anteriores como a consolidação das áreas de TI, valorização das áreas finalísticas de negócio e a assistência ao cumprimento das metas do governo (BRASIL, 2010). Esta estratégia foi caracterizada como *estruturação* e composta por 7 objetivos estratégicos, 18 metas e 56 iniciativas estratégicas. De forma complementar, apresentou um Plano de Execução com ações a serem realizadas pelos órgãos integrantes do Sistema. Por ter sido elaborada no último

ano de mandato presidencial para vigorar nos dois anos do mandato seguinte, visava deixar um legado ao novo Governo, objetivando que os novos dirigentes e suas equipes pudessem “[...] trilhar por uma estrada já pavimentada, mesmo que necessitando de eventuais reparos.” (BRASIL, 2010).

A estratégia geral do SISP para o biênio 2011-2012 era de incentivar e promover a troca de informações, experiências, conhecimento e desenvolvimento colaborativo entre os órgãos que compõem o sistema. Foi a primeira EGTI que explicitou o modelo teórico utilizado para sua elaboração: o *Balanced Scorecard* (BSC). Foi utilizado especificamente o Cobit 4.1 - guia de referência de governança de TI - para correlacionar os processos, objetivos estratégicos, metas e iniciativas estratégicas (BRASIL, 2011).

A EGTI 2011-2012 contou com definição de missão, visão e valores do SISP. Os objetivos estratégicos foram elaborados a partir da análise SWOT - matriz de definição das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças - e a partir dos artefatos levantados foi elaborado o mapa estratégico do SISP. Foram estabelecidos sete objetivos estratégicos, traçados a partir de cinco áreas temáticas, que desta vez sofreram modificações: “Gestão de pessoas” (desenvolver competências) - aprimorar a gestão de pessoas de TI (OE1); “Orçamento” - assegurar e gerir recursos orçamentários e aprimorar a gestão orçamentária de TI (OE2); “Governança” - aperfeiçoar a governança corporativa e de TI e aperfeiçoar a governança no SISP (OE3); “Eficiência operacional” (buscar a excelência na gestão de TI) - aperfeiçoar a gestão de processos de TI nos órgãos do SISP (OE4) e estimular a adoção de padrões tecnológicos (OE5); e “Sustentabilidade” (oferecer serviços com qualidade) - promover o uso eficiente dos recursos de TI (OE6) e melhorar continuamente a prestação de serviços eletrônicos à Sociedade (OE7).

#### **4.4. EGTI 2013-2015 - Integração**

A EGTI do triênio 2013-2015 estabeleceu mudanças significativas em relação às versões anteriores. As áreas temáticas dos objetivos estratégicos e metas foram reformuladas, acrescentando fatores do ambiente externo como direcionadores dos objetivos. Além disso, foram estabelecidas metas de médio prazo, alinhadas ao Plano Plurianual (PPA) do quadriênio 2012-2015 e ao Plano Brasil 2022, corroborando a transversalidade das políticas públicas.

O Plano Plurianual (PPA) 2012-2015 foi construído a partir da dimensão estratégica definida pelo governo e organizado à luz dos cenários econômico, social, ambiental e regional. Sendo assim, buscou-se o alinhamento do plano estratégico às ações do PPA, objetivando a sinergia entre os órgãos/entidades na busca de um mesmo objetivo governamental (BRASIL, 2012).

Já o Plano Brasil 2022 foi elaborado em 2010 com o intuito de apresentar as “aspirações do povo para a sociedade brasileira” no ano de comemoração do bicentenário de Independência (BRASIL, 2012). Foi objeto de ampla consulta a vários setores da sociedade e do Estado, levando em conta a experiência da Administração Pública, que é necessariamente instrumento de sua implementação. Dentre as várias metas do Plano, algumas se aproximavam dos objetivos estratégicos da nova EGTI, como: modernizar o funcionamento da Administração Pública; utilizar de forma estratégica o poder de compra e financiamento do Estado; garantir gestão eficaz e eficiente dos recursos humanos federais; promover a inclusão digital e tecnológica da juventude; assegurar total transparência das despesas públicas nos três níveis e nos três poderes; garantir pleno exercício do direito de acesso a informações públicas. Outra novidade foi a proposta de adesão à tendência de unificação das áreas de Tecnologia da Informação (TI) e Comunicação, gerando assim a “TIC”, sugerindo que os órgãos integrantes do SISP promovessem tal unificação tão logo fosse possível, a fim de obter melhores

resultados (BRASIL, 2012). O termo escolhido para sintetizar a EGTI 2013-2015 foi *integração*.

Novamente foi utilizada a metodologia de *Balanced Scorecard* (BSC) para sua elaboração, feita análise ambiental, revisão do referencial estratégico e elaboração do mapa estratégico. Pela primeira vez, destacou-se as prioridades, concentrando esforços nos objetivos estratégicos relacionados à gestão orçamentária e de pessoas. As perspectivas utilizadas para a categorização dos nove objetivos estratégicos foram: “Pessoas, aprendizado e crescimento” - aprimorar a gestão de pessoas de TI (OE1); “Financeiro” - aperfeiçoar a gestão orçamentária de TI (OE2); “Processos internos” - aperfeiçoar a governança de TI (OE3), alcançar a efetividade na gestão de TI (OE4), fomentar a adoção de padrões tecnológicos e soluções de TI (OE5) e garantir a Segurança da Informação e Comunicações (OE6); “Governo Federal” - fortalecer a integração e a comunicação institucional do SISP (OE7) e promover a Gestão de Conhecimento do SISP (OE8); e “Sociedade” - melhorar continuidade a prestação de serviços e a transparência de informações à sociedade (OE9).

#### 4.5. EGTIC 2014-2015 - Alinhamento

A quinta versão da Estratégia, que agregou o termo *alinhamento* à sua definição, surgiu da necessidade de se alinhar à ação governamental, sobretudo após a mudança de cenário promovida a partir da publicidade de práticas de espionagem, que motivaram a publicação do Decreto 8.135/2013, que dispõe sobre as comunicações de dados da APF direta, autárquica e fundacional e sobre a dispensa de licitação nas contratações que possam comprometer a segurança nacional (BRASIL, 2013). Por esse motivo, foi utilizado o termo *alinhamento* para sintetizá-la. A utilização do BSC consolidou a metodologia como base para a elaboração da Estratégia. Podemos fazer um resumo da missão, a visão e os valores das EGTI 2011-2012, 2013-2015 e 2014-2015, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Síntese da missão, visão e valores das EGTI 2011-2012, 2013-2015 e 2014-2015

Versão	Missão	Visão	Valores
EGTI 2011-2012	Promover a gestão dos recursos de Tecnologia da Informação nos órgãos integrantes do sistema visando apoiar o desenvolvimento social do País.	Ser gestor estratégico e indispensável de informações e de recursos de Tecnologia da Informação para o êxito das políticas públicas governamentais.	Confiança; Efetividade; Foco em resultados; Inovação; Integração; Sustentabilidade;
EGTI 2013-2015	Promover a melhoria da governança e da gestão de tecnologia da informação nos órgãos integrantes do Sistema, agregando valor às políticas públicas e ao desenvolvimento sustentável do país.	Ser a principal referência de sucesso e inovação na gestão estratégica de recursos de tecnologia da informação dos programas e políticas do governo federal.	Colaboração; Confiança; Foco em resultados; Inovação; Sustentabilidade; Transparência; Valorização das pessoas;
EGTIC 2014-2015	Fortalecer as políticas públicas por meio da gestão estratégica de recursos de Tecnologia da Informação e Comunicações.	Ser reconhecido como viabilizador das políticas públicas pelo uso da Tecnologia da Informação e Comunicações de forma tempestiva e inovadora.	Colaboração; Confiança; Foco em Resultados; Inovação; Liderança; Transparência; Sustentabilidade; Valorização das Pessoas;

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Foram utilizadas as mesmas perspectivas da versão anterior para categorização dos sete objetivos estratégicos: Pessoas, aprendizado e crescimento - aprimorar qualitativamente os quadros de pessoal de gestão de TIC (OE1); Financeiro - aprimorar e institucionalizar a gestão orçamentária e financeira de TIC (OE2); Processos internos - implantar soluções de TIC que fortaleçam a padronização e o reuso (OE3), fortalecer a governança de TIC (OE4) e garantir níveis satisfatórios de segurança da informação para sistemas governamentais (OE5); Governo Federal - otimizar o uso dos recursos de TIC mediante integração, alinhamento e compartilhamento entre os órgãos (OE6); e Sociedade - melhorar a prestação de serviços públicos, a transparência das informações e a participação social pelo uso efetivo das TIC (OE7).

#### **4.6. EGD 2016-2019**

Ao final da vigência da EGTIC 2014-2015, esta deixou de existir, dando lugar à Estratégia de Governança Digital (EGD), que teve como escopo principal a transformação digital do governo e “[...] foi regulamentada pela Portaria nº 68/2016 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), a qual vincula-se ao Decreto nº 8.638/2016, que instituiu a Política de Governança Digital.” (EGD, 2016). A intenção era integrar a Estratégia em um escopo maior de governo digital, interagindo com outros atores vinculados à transformação digital do governo e prestação de serviços digitais à sociedade.

Além de compreender um período maior, a forma de elaboração da EGD também foi modificada em relação às versões anteriores da EGTI, contando com a participação da sociedade civil através de consulta pública no portal Participa.br, além de contribuições de membros do SISP. Além disso, a SLTI foi reestruturada, passando a se chamar Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (SETIC). Quanto à sua estrutura, a EGD deixou de seguir a metodologia BSC, suprimindo alguns artefatos como missão, visão, valores, mapa estratégico e outros.

A EGD 2016-2019 estabeleceu dez princípios orientadores às atividades de governança digital na APF: foco nas necessidades da sociedade; abertura e transparência; compartilhamento da capacidade de serviço; compartilhamento de dados; simplicidade; priorização de serviços públicos disponibilizados em meio digital; segurança e privacidade; participação e controle social; governo como plataforma; e inovação. Esses princípios foram catalisados em cinco objetivos estratégicos organizados em três eixos: Acesso à informação - fomentar a disponibilização e o uso de dados abertos (OE1) e promover a transparência por meio do uso de TIC (OE2); Prestação de serviços - ampliar a oferta e aprimorar os serviços públicos por meio da transformação digital (OE3) e compartilhar e integrar infraestruturas, dados, processos, sistemas e serviços (OE4); e Participação social - ampliar a participação social no ciclo de vida das políticas e serviços públicos (OE5).

#### **4.7. EGD 2020-2022**

Em abril de 2020 foi publicado o Decreto nº 10.332, que “Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da APF direta, autárquica e fundacional e dá outras providências” (BRASIL, 2020). A sigla “EGD” passou conter o termo “Governo”, e não mais “Governança”. Além disso, a coordenação de sua elaboração passou a ser da Secretaria Especial de Modernização do Estado da Secretaria-Geral da Presidência da República, e não mais da SETIC.

O Decreto trouxe de forma explícita a orientação para que os órgãos e entidades da APF criassem o Comitê de Governança Digital para deliberar sobre os assuntos relativos à implementação das ações de governo digital e ao uso de recursos de tecnologia da informação

e comunicação. Além do Comitê, devem ser instituídos o Plano de Transformação Digital - contemplando, pelo menos, transformação digital de serviços; unificação de canais digitais; e interoperabilidade de sistemas - o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) e o Plano de Dados Abertos.

Quadro 3 - Visão geral das sete estratégias de TI e de governança digital

ESTRATÉGIA	SÍNTESE	FOCO	PERSPECTIVAS
EGTI 2008	Transição	Transição de governança em TI heterogênea e vulnerável para uma governança orientada por princípios norteadores	Aperfeiçoamento da gestão de TI e alinhamento com o planejamento institucional do órgão; Aprimoramento quali-quantitativo de RH; Melhoria do Processo de Contratação de TI; Construção e adoção de padrões e modelos de apoio à gestão e à tecnologia; Segurança da Informação
EGTI 2010	Agregação de valor	Melhoria da qualidade e maturidade em processos de governança	
EGTI 2011-2012	Estruturação	Continuidade das evoluções obtidas com as estratégias anteriores: fortalecimento das áreas de TI, entrega de valor às áreas finalísticas de negócio e apoio ao cumprimento das metas governamentais	Gestão de pessoas - desenvolver competências; Orçamento - assegurar e gerir recursos orçamentários; Governança - aperfeiçoar a governança corporativa e de TI; Eficiência operacional - buscar a excelência na gestão de TI; Sustentabilidade - oferecer serviços com qualidade;
EGTI 2013-2015	Integração	Objetivos estratégicos voltados ao ambiente externo e integrados ao Governo Federal e sociedade	Pessoas, aprendizado e crescimento; Financeiro; Processos internos; Governo Federal; Sociedade;
EGTI 2014-2015	Alinhamento	Alinhamento às ações governamentais voltadas à segurança da informação	
EGD 2016-2019	Não definido	Transformação digital do governo, interagindo com outros atores e focando em prestação de serviços digitais à sociedade	Acesso à informação; Prestação de serviços; Participação social;
EGD 2020-2022	Não definido	Transformação do governo por meio da oferta de serviços públicos e tecnologias digitais	Governo: centrado no cidadão, integrado, confiável, inteligente, transparente e aberto, e eficiente;

Fonte: elaborado pelos autores (2020)

O processo de elaboração contou com 150 participantes de 32 organizações públicas e privadas, além das 320 contribuições recebidas em consulta pública, realizada em novembro de 2019 (EGD, 2020). Mais sucinta e menos detalhada, traz cinquenta e oito iniciativas divididas em dezoito objetivos: Oferta de serviços públicos digitais; Avaliação de satisfação nos serviços digitais; Canais e serviços digitais simples e intuitivos; Acesso digital único aos serviços públicos; Plataformas e ferramentas compartilhadas; Serviços públicos integrados; Políticas públicas baseadas em dados e evidências; Serviços públicos do futuro e tecnologias emergentes; Serviços preditivos e personalizados ao cidadão; Implementação da Lei Geral de Proteção de Dados no âmbito do Governo Federal; Garantia da segurança das plataformas de governo digital e de missão crítica; Identidade digital ao cidadão; Reformulação dos canais de transparência e dados abertos; Participação do cidadão na elaboração de políticas públicas; Governo como plataforma para novos negócios; Otimização das infraestruturas de tecnologia da informação; O digital como fonte de recursos para políticas públicas essenciais; Equipes de governo com competências digitais.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÕES

A EGTI 2008 foi o marco inicial e caracterizou a transição de uma realidade em que não havia estratégia ou governança de TIC definida de forma unificada pela APF ou pelos órgãos integrantes do SISP, para uma implementação de princípios estratégicos incipientes. Não por acaso, suas metas foram elaboradas em torno de termos como “existência” - ressaltando a necessidade de que certos artefatos ou recursos deveriam existir no

planejamento estratégico de TI das organizações, e “adoção” ou “aderência” - sugerindo que os órgãos deveriam aderir a normas ou metodologias já existentes.

A EGTI 2010 não trouxe grandes modificações em relação à versão anterior, mas apenas mudanças incrementais. Como as metas previstas pela EGTI 2008 já estavam implementadas ou em andamento, o objetivo da EGTI 2010 foi de agregar valor às propostas. Nota-se esse aspecto pelo uso frequente em suas metas de verbos como “aperfeiçoar”, “disseminar”, “estimular”, “realizar” e “promover”.

Já a partir da EGTI 2011-2012, pode-se perceber mudanças significativas, tanto em sua estrutura quanto objetivos. Do ponto de vista de planejamento estratégico, foi a primeira Estratégia a utilizar uma metodologia definida - o *Balanced Scorecard* (BSC), que faz uma análise mais criteriosa do cenário para a definição de objetivos e metas. Os objetivos buscavam incentivar e promover a troca de informações, experiências, conhecimento e desenvolvimento colaborativo entre os órgãos que compõem o SISP, enquanto as duas primeiras versões eram mais voltadas aos processos internos das organizações. Além disso, foi a primeira estratégia a ter um objetivo voltado explicitamente à sociedade (objetivo estratégico 7: melhorar continuamente a prestação de serviços eletrônicos à Sociedade).

Novamente a EGTI 2013-2015 trouxe mudanças significativas nos direcionamentos estratégicos. Além de propor a fusão das áreas de Tecnologia da Informação e de Comunicação, foi reestruturada visando a aderência da estratégia a outros artefatos governamentais, como o PPA e o Plano Brasil 2022, representando a integração entre a governança de TI e os objetivos governamentais. Isso ficou claro com a modificação das perspectivas utilizadas para categorizar os objetivos estratégicos, com a inclusão das perspectivas “governo federal” e “sociedade”, mostrando a preocupação de objetivos voltados não somente às características internas das organizações, mas à interação com o ambiente externo.

Já a EGTIC 2014-2015 não trouxe mudanças significativas em relação à versão anterior, que ainda estava vigente quando foi substituída. Sua edição foi motivada principalmente para se adequar ao Decreto 8.135/2013, que estabelecia diretrizes concernentes à comunicação de dados, sobretudo que envolvessem aspectos de segurança nacional. O motivo foi a divulgação de práticas de espionagem por parte da NSA - Agência de Segurança Nacional dos Estados Unidos, envolvendo inclusive a então Presidente Dilma Rousseff. Por esse motivo, o termo que melhor a sintetiza é *alinhamento*.

A EGD 2016-2019 talvez tenha sido a Estratégia que trouxe mais modificações em comparação à sua antecessora, provavelmente motivadas pela mudança de governo. Além do nome, mudou-se também os participantes da elaboração, incluindo a participação popular através do portal Participa.br. A estrutura da Estratégia também foi modificada, deixando de se utilizar o BSC como metodologia, o que ocasionou a supressão de artefatos do planejamento estratégico. Seu foco se voltou para a integração da APF em torno da transformação digital do governo e prestação de serviços digitais. Isso pode ser exemplificado pela distribuição dos objetivos estratégicos entre os eixos “acesso à informação”, “prestação de serviços” e “participação social”.

Por fim, a EGD 2020-2022 ressaltou ainda mais o foco em objetivos voltados à digitalização de serviços, e não mais em otimização da estrutura interna das áreas de TIC dos órgãos e aprimoramento da governança. Esse aspecto fica claro pela retirada do termo “governança” e inclusão de “governo” em seu nome, mostrando que o objetivo passou a ser, definitivamente, a digitalização de serviços públicos. Estruturada de forma sucinta, sem detalhar metas e indicadores, pode-se dizer que a EGD 2020-2022 perdeu as características de planejamento estratégico existentes nas versões anteriores.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo analisar a evolução das estratégias do Governo Federal, relacionadas à governança digital na administração pública, de 2008 a 2020. Verificou-se, por meio de uma pesquisa qualitativa, descritiva e de uma análise documental que houve aumento no grau de maturidade em governança digital da Administração Pública Federal, principalmente ao se analisar a evolução das primeiras versões da EGTI. É possível que a diferença seja mais nítida ao comparar as versões iniciais devido ao grau praticamente inexistente de estratégia e governança digital, que evoluiu rapidamente. No entanto, a partir de certo ponto atinge-se um nível de maturidade que não possibilita evoluções drásticas, por já se encontrar em um patamar elevado em termos de planejamento estratégico.

Mas a partir da EGD 2016-2019 e na versão 2020-2022, percebe-se a diminuição de artefatos que caracterizam e orientam a estratégia, ao se deixar de utilizar o *Balanced Scorecard* como metodologia de elaboração. Com isso, deixou-se de ser realizada a análise do ambiente, foram suprimidas as definições de missão, visão e valores, e os objetivos passaram a ser menos detalhados em metas e ações com indicadores.

Além disso, percebe-se a mudança de direcionamento estratégico ao longo das versões com a redução de objetivos com foco interno e aumento dos objetivos focados no ambiente externo às organizações, principalmente voltados à sociedade e prestação de serviços digitais. Tal aspecto também pode ser explicado pelo amadurecimento do ambiente interno, o que abre espaço para que os esforços sejam direcionados à prestação de serviços à população, objetivo maior das organizações públicas.

Como limitação deste estudo, apresenta-se a falta de entrevistas com os gestores que estruturaram e escreveram as estratégias de governança digital. Por fim, como sugestões de pesquisas futuras, podem ser abordados os aspectos relacionados à influência da Estratégia de Governança Digital no planejamento estratégico institucional das organizações e no Plano Diretor de Tecnologia da Informação, o alinhamento dos objetivos propostos pela Estratégia e a práticas de TIC das organizações públicas federais, bem como entrevistas com os gestores dessas estratégias como forma de aprofundar os estudos.

## 7. REFERÊNCIAS

- BAILEY, K. **Methods of social research**. New York: The Free Press. 2008.
- BARDIN, L.. **Análise de conteúdo**. 3. ed., Lisboa: Edições 70, 1977.
- BEVIR, M. **Democratic governance**. Princeton: Princeton University Press, 2010.
- BRAGA, L. V.; GOMES, R. C. **Governo eletrônico e seu relacionamento com o desenvolvimento econômico e humano: um estudo comparativo internacional**. Revista do Serviço Público. Brasília, 2015.
- BRASIL. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação**. EGTI. Estratégia Geral de Tecnologia de Informação do SISP 2008: versão 1.0, Brasília, 2008
- BRASIL. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação**. EGTI. Estratégia Geral de Tecnologia de Informação do SISP 2010, Brasília, 2010a.
- BRASIL. **Resolução nº 1, de 18 de fevereiro de 2010**. Aprova a Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI) versão 2010 para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal, Brasília, 2010b
- BRASIL. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. EGTI. Estratégia Geral de Tecnologia de Informação do SISP 2011-2012, Brasília, 2011.

BRASIL, **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. EGTI. Estratégia Geral de Tecnologia de Informação do SISP 2013-2015, Brasília, 2012.

BRASIL. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. EGTIC. Estratégia Geral de Tecnologia de Informação e Comunicações do SISP 2014-2015, Brasília, 2014.

BRASIL. **Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 80 p.

BRASIL. **Tribunal de Contas da União**. Acórdão 1603/2008 TCU Plenário - Brasília: TCU, 2014.

BRASIL. **Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016**. Institui a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 18 jan. 2016a.

BRASIL. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. Secretaria de Tecnologia da Informação. EGD. Estratégia de Governança Digital da Administração Pública Federal 2016-2019, Brasília, 2016b.

BRASIL. **Decreto 10.332, de 28 de abril de 2020**. Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Brasília, 2020.

FILGUEIRAS, F.. Indo além do gerencial: a agenda da governança democrática e a mudança silenciada no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 52(1), p. 71-88, jan/fev 2018.

FILGUEIRAS, F.; QUIROZ, L. Governança de sistemas de avaliação em perspectiva comparada. Brasília: **Enap**, 2016. 107 p.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOVERNO FEDERAL. Governo Digital. Disponível em: [www.gov.br/governodigital](http://www.gov.br/governodigital). Acesso: 27/07/2020.

GUIMARAES, T. A.; MEDEIROS, P. H. R.. A relação entre governo eletrônico e governança eletrônica no governo federal brasileiro. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, p. 01-18, Dec. 2005.

GUIMARÃES, T. B.O; ALMEIDA, B. T.. Da estratégia aos resultados concretos: a experiência do governo de Minas (2003-2005). **Cadernos BDMG**, n.12, 2006.

HECKERT, C. R.; AGUIAR, E. L.. **Governança digital na administração pública federal: uma abordagem estratégica para tornar o governo digital mais efetivo e colaborativo - a ótica da sociedade**. Disponível em: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-32-01.pdf> Acesso: 26/05/2020

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo. Editora Cengage Learning. 2008.

KALSI, N. S.; KIRAN, R.. A strategic framework for good governance through e-governance optimization. **Program**, v. 49, n.2, p. 170–204, 2015.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 13 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LANE, J. E. **New public management**. Londres: Routledge, 2000.

MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A. O que é estratégia: histórico, conceito e analogias. In: GONÇALVES, C. (Orgs.). **Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial**. Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, p. 21-33, 2001.

- NAÇÕES UNIDAS. **Benchmarking e-government: a global perspective**. New York: United Nations - Division for Public Economics and Public Administration, American Society for Public Administration, 2002.
- NASCIMENTO, S. G. V.; FREIRE, G. H. A.; DIAS, G. A. A tecnologia da informação e a gestão pública. João Pessoa: **Revista Gestão & Aprendizagem**. v. 1, n. 1, p. 167-182, 2012.
- OCDE - **Organization for Economic Cooperation and Development** (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico). Recommendation of the Council on Digital Government Strategies. Paris: OECD Publications, 2014.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Prática**. São Paulo: Atlas, 2004.
- PAULA, A. P. P. **Administração pública gerencial no Brasil: o novo papel do Estado na sociedade contemporânea**. [S.l.: s.n.], 2006.
- PAIVA, P. A. Governança corporativa no Brasil: controle versus proteção legal. 2002. 147 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) - Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Departamento de Administração, UnB, Brasília-DF, 2002.
- PORTH, S.J. **Strategic management: a cross-functional approach**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- SERRA, F. A. R. **Gestão estratégica nas organizações públicas**. Palhoça: Unisul Virtual, 2008.
- TARJA, S. F. **Gestão Estratégica na Saúde: Reflexões e práticas para uma administração voltada para excelência**. 3ª ed. São Paulo: Iátria, 2014.
- VAZ, J. C. Acesso à informação: novas demandas e oportunidades. In: **Seminário Estratégia de Governança Digital** - para muito além das TIC. Brasília, 2015.
- WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J.. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.