

Projeto Governo Digital OCDE



Revisão do Governo Digital do Brasil

Rumo à Transformação Digital do Setor Público

Principais conclusões

Sumário

1. CONTEXTO	1
1.1 A estrutura da Revisão do Governo Digital do Brasil	1
1.2 O caminho brasileiro rumo a uma economia e sociedade digitais	2
<hr/>	
2. FORTALECENDO A GOVERNANÇA E AS ESTRUTURAS INSTITUCIONAIS	4
2.1 Uma estrutura abrangente de políticas públicas para o governo digital	4
2.2 Liderança e contextos institucionais	9
2.3 Coordenação e cultura de cooperação	12
<hr/>	
3. CAPACIDADES INSTITUCIONAIS PARA A CORRETA IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA	14
3.1 Capacidades e habilidades digitais	14
3.2 Racionalização dos investimentos em tecnologias digitais	15
3.3. Da aquisição em TI ao comissionamento digital	16
<hr/>	
4. PROMOVEDO A ABERTURA PARA UMA MELHOR PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	18
4.1 Impulsionando uma cultura aberta, colaborativa e engajada	18
4.2 Elementos facilitadores fundamentais para o desenvolvimento integrado do governo digital	20
4.3 Transformando a entrega dos serviços digitais	22
<hr/>	
REFERÊNCIAS	24



1. Contexto

1.1 A ESTRUTURA DA REVISÃO DO GOVERNO DIGITAL DO BRASIL

Com base em vários anos de cooperação bilateral, e de acordo com o crescente interesse do Brasil em conhecer mais detalhadamente a dinâmica da OCDE e suas formas de trabalhar, o governo brasileiro solicitou à Direção de Governança Pública (GOV) da OCDE o desenvolvimento de uma Revisão de seu Governo Digital. A revisão terá por base a experiência da Divisão de Reforma do Setor Público da OCDE/GOV ao longo dos últimos 15 anos, a partir do desenvolvimento de projetos similares em países parceiros e membros da OCDE.

A **Revisão do Governo Digital do Brasil** baseia-se na *Recomendação sobre Estratégias de Governo Digital da OCDE (2014a)* como sua principal estrutura normativa e nas principais características necessárias de um governo digital. A implementação da Recomendação por países membros e países parceiros da OCDE destaca o apoio e o empenho de setores públicos para a transição do governo eletrônico

(*e-government*) em direção a um governo digital. Esta mudança de paradigma baseia-se em seis dimensões de política pública (ver figura 1) identificadas pela OCDE como principais atributos de governos digitais.

A Revisão do Governo Digital do Brasil realizada pela OCDE vai ajudar o Governo Federal do país a melhorar suas políticas, programas e projetos de governo digital, fornecendo recomendações acionáveis com base nas práticas e experiências dos países da OCDE. A análise tem como foco reforçar a eficiência e a efetividade das políticas de governo digital em curso pela integração direta com os objetivos mais amplos e programas da agenda de reforma do setor público. As recomendações específicas e práticas visam a apoiar o governo brasileiro a otimizar os resultados de sua política digital e a planejar estrategicamente o desenvolvimento futuro e a implementação de políticas. Em particular, a Revisão vai auxiliar o governo brasileiro em seus esforços de transição de uma abordagem de governo eletrônico (*e-government*) para um governo digital, trilhando o caminho para a transformação digital sustentável do setor público.

Figure 1. Do governo eletrônico (e-government) para o governo digital

AS SEIS DIMENSÕES DO GOVERNO DIGITAL

De uma administração centrada no usuário para uma administração conduzida pelo usuário:

Um governo que adota abordagens e toma medidas para que os cidadãos e as empresas possam definir e comunicar as suas próprias necessidades para conduzir a elaboração de políticas e serviços públicos.

De reativo a proativo na elaboração de políticas públicas e prestação de serviços:

Um governo que formula políticas públicas e serviços em antecipação aos processos de desenvolvimento econômico e social e em respeito às necessidades dos usuários proporciona um serviço aos usuários antes de ser solicitado. O mesmo se aplica à liberação de dados sob a forma de dados abertos (de forma proativa) ao invés de ser reativo aos pedidos de acesso à informação pública.

De um governo centrado na informação para um setor público orientado por dados:

Um governo que é capaz de antecipar as tendências sociais e compreender as necessidades dos usuários, transformar a formulação, fornecimento e monitoramento de políticas públicas e serviços por meio da gestão e da utilização de dados.

Da digitalização de processos existentes ao processo por concepção digital (digital by design):

Um governo que considera todo o potencial das tecnologias digitais e dos dados desde o início do processo de formulação de políticas e de serviços, a fim de mobilizar novas tecnologias para repensar, reestruturar e simplificar processos internos e procedimentos a fim de fornecer o mesmo setor público eficiente, sustentável e orientado para o cidadão, independentemente do canal utilizado pelo usuário para interagir com as autoridades públicas.

De um governo provedor de serviços para um governo como plataforma para cocriação de valor público:

Um governo que utiliza tecnologias digitais e dados para permitir a colaboração com e entre as partes interessadas da sociedade, a fim de aproveitar a sua criatividade e suas capacidades para enfrentar os desafios de um país.

Do acesso à informação para abertura como padrão (open by default):

Um governo que se compromete de forma proativa na divulgação de dados em formatos abertos e a tornar acessíveis seus processos apoiados por tecnologias digitais, a menos que haja uma justificação legítima para não o fazer.

Fonte: Documento Temático da OCDE sobre a Estrutura do Governo Digital ("The Digital Government Framework"), a ser publicado.



Este documento apresenta as principais conclusões dos pares da equipe de revisão da OCDE. As considerações e conclusões expressas neste documento serão discutidas, detalhadas e justificadas no relatório final da Revisão do Governo Digital do Brasil, a ser publicado no verão de 2018.

1.2 O CAMINHO BRASILEIRO RUMO A UMA ECONOMIA E SOCIEDADE DIGITAIS

A dimensão e a diversidade social e econômica do Brasil se refletem em vários indicadores de desenvolvimento. Com 207,6 milhões de habitantes¹ e uma superfície de 8.515.770 km², o Brasil é o quinto maior país por área e o quinto país mais populoso. A diversidade do país e as disparidades no rendimento da população ou em seus níveis de educação são refletidas no “*Better Life Index*” ou “Índice para uma Vida Melhor” da OCDE (figura 2).

No entanto, em consonância com a dinâmica observada em muitas economias emergentes, a digitalização da economia brasileira na última década progrediu muito intensamente. Com exceção de 2009, quando cresceu 2%, o setor das Tecnologias de Informação no Brasil sustentou níveis de crescimento de 12% e 13% entre 2008 e 2012 (OCDE, 2015), por exemplo.

A penetração da internet de alta velocidade também aumentou consideravelmente. De acordo com a Perspectiva da Economia Digital da OECD, entre 2010 a 2014, o Brasil teve um aumento de 79% em assinaturas de banda larga fixa (de 12,9 milhões para 23,1 milhões de assinaturas). O acesso de banda larga móvel cresceu 825% no mesmo período, atingindo 123,6 milhões de assinaturas (OCDE, 2015) e a proporção de usuários de internet que usam o celular para acessar a web passou de 76% em 2014 para 93% em 2016 (Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2017).

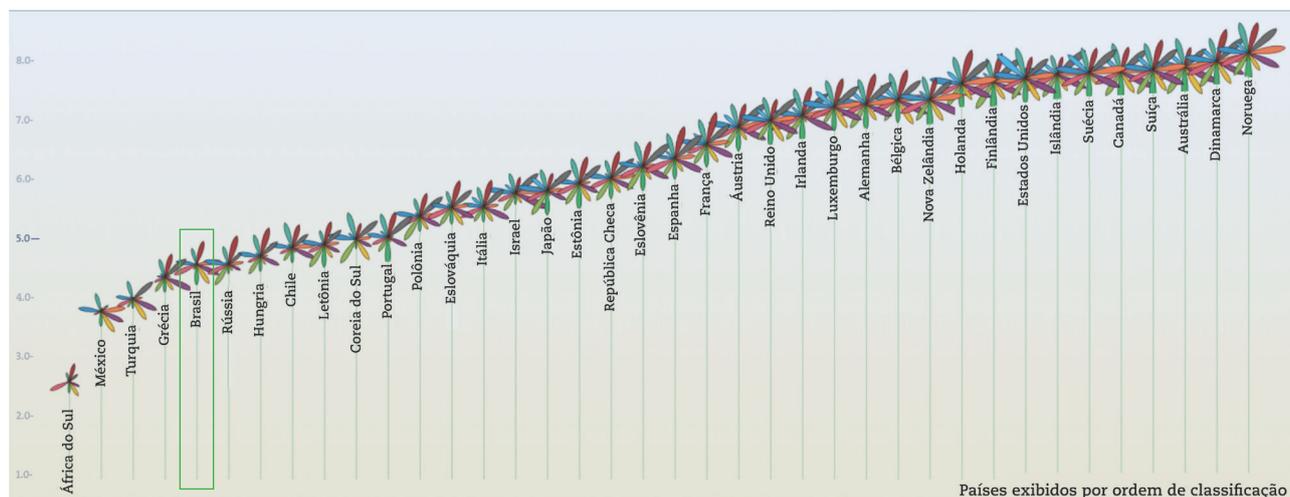
As taxas de utilização da Internet no Brasil também mostraram crescimento constante (ver figura 3), passando de 34% da população total em 2008 para quase 60% em 2015. Enquanto o uso da internet por cidadãos tem permanecido constantemente acima da média na região da América Latina e Caribe, ele está cerca de 20% abaixo da média da OCDE. Isso demonstra um potencial significativo de melhoria em matéria de digitalização e inclusão digital durante os próximos anos no Brasil.

A utilização da Internet para acessar as informações do setor público ou para interagir com os serviços públicos também é uma dimensão que merece ser analisada (ver figura 4). Em 2016, 61% dos usuários de internet declararam ter acessado serviços públicos on-line, mostrando um ligeiro aumento de 2% em relação a 2015. O acesso a direitos trabalhistas e de previdência social, bem como a serviços educacionais públicos ou apresentação de declarações de imposto de renda, estão entre os tipos mais frequentes atividades na interação on-line cidadão-governo.

1. Banco Mundial, website de dados, <http://data.worldbank.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=BR>, acessado em 28 de fevereiro.

2. Banco Mundial, website de dados, <http://data.worldbank.org/indicador/AG.SRF.TOTL.K2?locations=BR>, acessado em 28 de fevereiro.

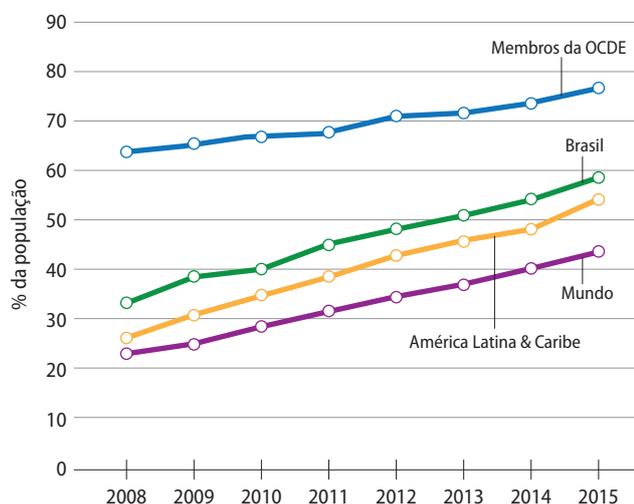
Figura 2. Performance brasileira no “Índice para uma vida melhor” da OCDE



Fonte: OECD, Better Life Index site oficial. www.oecdbetterlifeindex.org/



Figura 3. O uso da Internet



Fonte: International Telecommunication Union, World Telecommunication/ICT Development Report and database, disponível em Data Bank, World Development Indicators: <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=world-development-indicators>

O crescimento positivo é também observado em relação à interação digital entre empresas brasileiras e o setor público. Em 2009, 58% das empresas brasileiras relataram ter utilizado serviços públicos on-line. Em 2015, esta taxa aumentou para 76% das empresas brasileiras, sendo 85% entre as médias empresas e 93% entre grandes empresas (Comitê Gestor da Internet, 2016b). Isso reflete os esforços do governo brasileiro para aumentar a disponibilidade de serviços on-line destinados a empresas, reduzir a carga

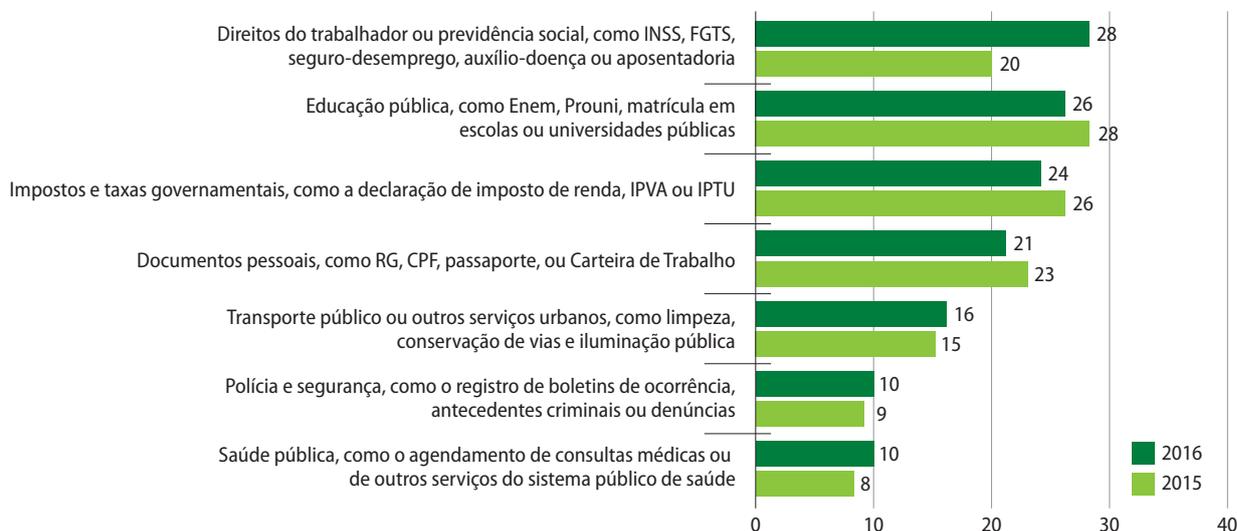
administrativa, e contribuir para a agilidade e o dinamismo da economia.

A progressiva digitalização do setor público no Brasil, durante a última década, permitiu o surgimento de projetos emblemáticos a nível federal, o que contribuiu para mudar significativamente a relação entre os cidadãos e o setor público. Por exemplo, iniciativas como o sistema de votação eletrônica e o sistema de declaração de impostos on-line posicionaram o Brasil como uma referência internacional no que se refere à utilização específica das tecnologias digitais em domínios de grande interesse público. No entanto, a evolução positiva na maioria dos indicadores de digitalização ressalta a urgência do desenvolvimento e implementação de uma abordagem mais estratégica, integrada e coerente de políticas de governo digital.

Evidências coletadas durante a missão de revisão de pares da OCDE, realizada em Brasília, em julho de 2017, demonstra um amplo consenso entre as partes interessadas sobre a clara necessidade de ir além de iniciativas e projetos avançados independentes que influenciam setores específicos do governo para buscar melhorar o desempenho do governo digital do país como um todo. O referido consenso foi também destacado pelo centro de governo. A complexidade geográfica, social e econômica do Brasil exige uma abordagem política sólida e duradoura que possa permitir ao país extrair o máximo benefício da transformação digital do setor público.

Figura 4. Usuários da internet, por tipo de informações referentes a serviços públicos procurados ou serviços públicos realizados (2015-2016)

Total de usuários de Internet com 16 anos de idade ou mais (%)



Fonte: Comitê Gestor da Internet no Brasil (2017a), TIC Domicílios 2016, Pesquisa sobre o uso de tecnologias de informação e comunicação nos lares brasileiros.



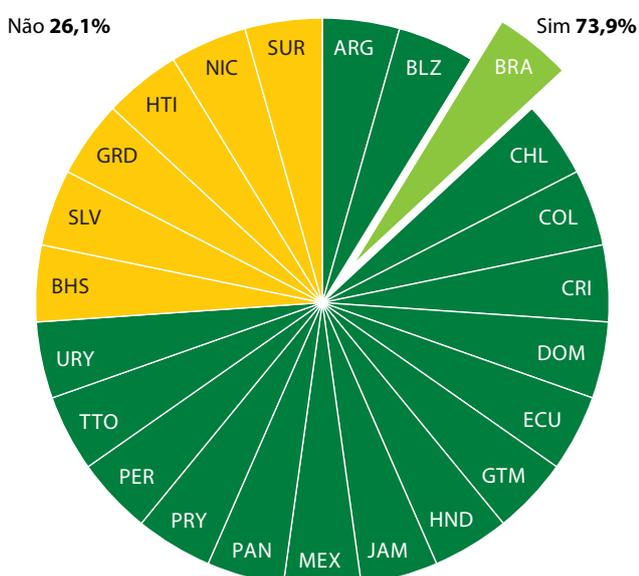
2. Fortalecendo a governança e as estruturas institucionais

2.1 UMA ESTRUTURA ABRANGENTE DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA O GOVERNO DIGITAL

Estratégias para liderar a transformação digital do setor público

Uma estratégia de governo digital é um mecanismo essencial para institucionalizar objetivos de políticas públicas, alinhar as prioridades e integrar ações coordenadas. Estabelece requisitos principais para permitir a implementação eficiente e efetiva de políticas públicas, para acompanhar o desenvolvimento de tais políticas e de seus resultados, e define os mecanismos de responsabilização apoiados pela estrutura de governança adequada (p. ex. ambiente institucional, alavancagem política, instrumentos de financiamento e mecanismos de monitoramento). Em 2014, todos os países que completaram a *Digital Government Performance Survey* da OCDE (2014b) declararam ter uma estratégia de governo digital. Resultados de pesquisa *Government at a Glance* da OCDE em 2017 mostram que 17 de 23 países (73%) na região da América Latina e Caribe (incluindo o Brasil) desenvolveram uma estratégia digital (ver figura 5).

Figura 5. Existência de uma estratégia nacional para o governo digital (2016)



Fonte: OECD (2016c), *Government at a Glance: Latin America and the Caribbean 2017*.

O Brasil desenvolveu diferentes estratégias durante as últimas décadas, com foco na melhoria da utilização de tecnologias no setor público. Desde 2000, em consonância com as mudanças que ocorrem na maior parte dos países da OCDE, o governo brasileiro tem priorizado questões políticas fundamentais, tais como a digitalização e a conectividade, interoperabilidade, dados abertos ou simplificação administrativa (ver figura 6).

A Estratégia de Governança Digital (2016-2019)

A atual Estratégia de Governança Digital do Brasil foi aprovada em 2016 (Portaria nº 68, de 7 de março, em complemento ao Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro) e é resultado de um amplo processo de consulta e engajamento do setor público. Abrangendo o período de 2016 a 2019, este instrumento tem como objetivo ir além de uma estratégia de Tecnologia da Informação para o setor público. Em alinhamento com a **Recomendação da OCDE sobre Estratégias de Governo Digital** (2014a), a estratégia brasileira prevê o “uso de tecnologias digitais, como parte integrante das estratégias de modernização dos governos, na criação de valor público. Baseia-se em um ecossistema de governo digital composto de atores governamentais, não-governamentais, empresas, associações civis e de indivíduos, que apoiam a produção e o acesso aos dados, serviços e conteúdo por meio de interações com o governo.” (Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2016).

Reunidos em torno de três pilares principais (acesso à informação, prestação de serviços e participação social), a estratégia de governança digital define dez objetivos estratégicos, incluindo fomentar a disponibilização e o uso de dados abertos, expandir e inovar a prestação de serviços digitais, assim como aprimorar a interação direta entre governo e sociedade. A estratégia pressupõe nove princípios transversais que orientam a execução de cada objetivo estratégico. Governo como plataforma, foco nas necessidades dos cidadãos, simplicidade e inovação são exemplos destes princípios na implementação da estratégia (ver figura 7).

A fim de facilitar a avaliação do impacto e da transparência da Estratégia de Governança Digital, os dez objetivos estratégicos estão ligados a objetivos concretos a serem



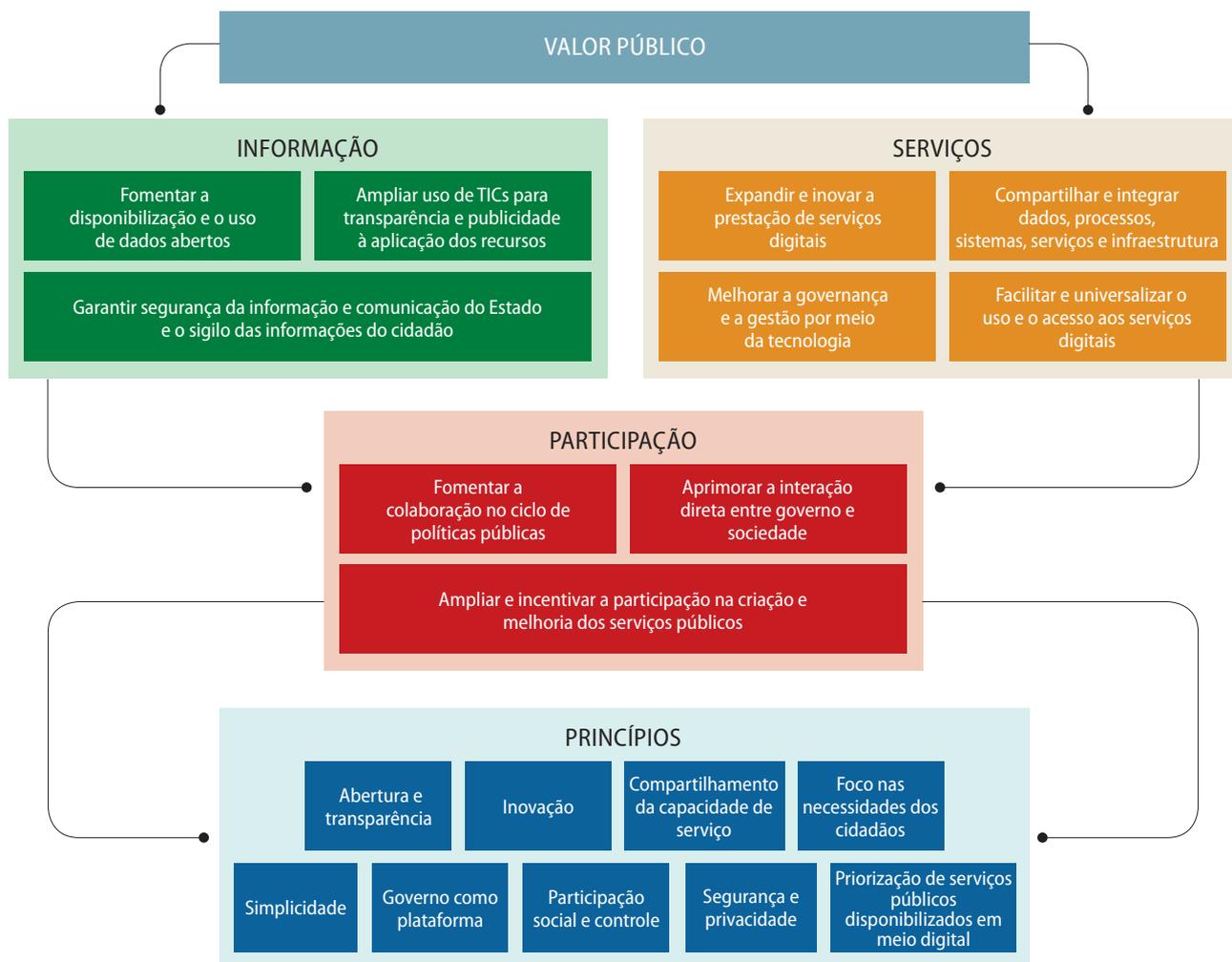
Figura 6. Histórico do Governo Eletrônico/Governo Digital no Governo Federal Brasileiro



Fonte: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2017a).



Figura 7. Estratégia de Governança Digital Brasileira – Diagrama Estratégico



Fonte: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2016), Estratégia de Governança Digital da Administração Pública Federal.

alcançados entre 2016 e 2019, acompanhados e medidos por meio de indicadores específicos, calculados em uma base anual. O nível de detalhe dedicado a mecanismos de acompanhamento da estratégia mostra o empenho do governo brasileiro para a prestação de apoio para fomentar a horizontalidade e implementação transversal, bem como a responsabilidade compartilhada. Este compromisso público é a chave para a sustentabilidade de longo prazo da política do governo digital³.

Em abril de 2018, a Estratégia de Governança Digital estava passando por revisão e atualização. Este processo está em conformidade com os princípios, diretrizes, orientações e

3. Os resultados do monitoramento da EGD nos ciclos de 2016 e 2017 estão disponíveis em www.governodigital.gov.br

estruturas de governança definidos no Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017. O decreto prevê regras gerais para governança pública na administração federal (Casa Civil, 2017e). Nessa linha, a estratégia foi aberta para consulta pública através da plataforma Participa.br (ver seção 4.1)

O Conselho Nacional para a Desburocratização – Brasil Eficiente

Como resultado de uma recomendação emitida pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (Conselhão⁴), o Conselho Nacional para a Desburocratização

4. O Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (Conselhão) foi criado em 2003 e reorganizado em 2016 (Casa Civil, 2016c). O Conselho é integrado por representantes da sociedade civil e empresas privadas (organizados em grupos de trabalho temáticos) e auxilia o Presidente em relação à priorização de políticas públicas, tais como o desenvolvimento econômico, saúde, segurança pública e



foi criado pelo decreto não-numerado de 7 de Março de 2017, com o objetivo de aconselhar o Presidente da República no “...desenvolvimento de políticas que visem ao desenvolvimento sustentável, a fim de promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a melhoria da prestação de serviços públicos para as empresas, os cidadãos e a sociedade civil.” (Casa Civil, 2017b). Os objetivos do Conselho Nacional para a Desburocratização são incentivar a integração de políticas públicas e permitir que os serviços públicos sejam oferecidos de forma mais responsável, participativa e inclusiva, em conformidade com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU, 2018).

O Conselho realiza reuniões trimestrais que reúnem o Ministro da Casa Civil da Presidência; o Ministro do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; o Ministro da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações; o Ministro de Transparência e Controladoria Geral da União; e o Ministro da Secretaria de Governo. O Comitê-Executivo do Conselho reúne altos representantes dos ministérios mencionados e inclui também representantes do Congresso e da sociedade civil (Casa Civil, 2017c).

O Governo Federal estabeleceu prioridades relevantes no âmbito do Programa Brasil Eficiente em áreas relacionadas ao governo digital, como a integração e a conexão de registros públicos com o objetivo de reduzir fraudes e fornecer serviços públicos mais eficientes e convenientes aos

modernização pública. O Conselho Nacional de Desburocratização é o resultado de uma recomendação emitida em 2017 pelo grupo de trabalho do Conselho sobre a modernização e a desburocratização

cidadãos e às empresas. Por exemplo, no âmbito da iniciativa “Simplifique!”, o Decreto 9.094, de 17 de julho de 2017, determina que as entidades públicas do Governo Federal não devem exigir dos cidadãos documentos ou informações que façam parte das bases de dados da administração pública federal (princípio de declaração única).

Algumas das medidas de eficiência do Brasil estão profundamente relacionadas com a Estratégia de Governança Digital (Casa Civil, 2017c). De fato, uma das responsabilidades do Conselho de Desburocratização é recomendar ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão “a adoção de prioridades e metas na atualização e elaboração de futuras versões da Estratégia de Governança Digital”. Isso demonstra o compromisso do Governo Federal para garantir a adequada coordenação com o Brasil Eficiente e a consciência da necessidade de articulação e criação de sinergias entre a simplificação administrativa e os esforços do governo digital.

As estratégias brasileiras para a transformação digital de sua economia e sociedade

A Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital) é outro instrumento concebido em 2017 e oficialmente apresentado em março de 2018⁵, que demonstra o esforço do Governo Federal em benefício da mudança digital, a fim de promover o desenvolvimento econômico e social do país (Grupo de Trabalho

5. A versão final da estratégia foi publicada na página do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações – www.mctic.gov.br/mctic/export/sites/institucional/estrategiadigital.pdf





Interministerial, 2017). Liderado pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, a estratégia resulta do trabalho de diversos grupos de trabalho interministeriais e subgrupos dedicados a tópicos específicos e focados no compartilhamento de conhecimentos e no desenvolvimento de sinergias entre iniciativas públicas em prol da digitalização. Representantes do setor privado e da sociedade civil também foram consultados e um processo de consulta pública digital foi desenvolvido durante o mês de agosto de 2017.

Em março de 2018, um Comitê Interministerial para a Transformação Digital (CITDigital) foi criado para supervisionar a implementação da estratégia para a Transformação Digital. O CITDigital é liderado pela Casa Civil da Presidência da República e reúne representantes do Ministério da Fazenda, Ministério da Educação, Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (Casa Civil, 2018).

Em março de 2018, um Comitê Interministerial para a Transformação Digital (CITDigital) foi criado para supervi-

sionar a implementação da estratégia para a Transformação Digital. O CITDigital é liderado pela Casa Civil da Presidência da República e reúne representantes do Ministério da Fazenda, Ministério da Educação, Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (Casa Civil, 2018).

O Comitê Interministerial Governo Aberto, criado em setembro de 2011 com o objetivo de elaborar e implementar o Plano de Ação do Brasil para Governo Aberto, também pode ser considerado um instrumento institucional estratégico para promover o uso de tecnologias digitais, no sentido de melhorar a comunicação e o desenvolvimento de abordagens de colaboração entre o governo e a sociedade civil. Além disso, a Estratégia de Defesa Cibernética (publicada em 2015) fornece diretrizes para o planejamento estratégico de segurança da informação e das comunicações, e a segurança cibernética. Estas diretrizes devem ser seguidas por órgãos e entidades a nível federal. O Brasil também tem uma Política de Segurança da Informação que regulamenta e estabelece mecanismos institucionais para garantir a segurança dos dados e da informação

Figura 8. Eixo principal da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital



Fonte: Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (2018)



gerida pela administração pública federal (Casa Civil, 2000). O Departamento de Segurança da Informação e Comunicações do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República⁶ é a instituição federal responsável pela Política de Segurança da Informação.

Juntas, as estratégias acima referidas representam o nível de prioridade dado pelo Governo Federal no intuito de mobilizar o setor público, o setor privado e a sociedade civil, tendo em vista incluir estrategicamente os benefícios das tecnologias digitais no avanço para a implementação de um governo digital e de uma administração pública capaz de servir de forma adequada a uma sociedade e uma economia cada vez mais digitalizadas

No entanto, a existência de várias políticas pode afetar negativamente a disponibilidade de uma visão clara e integrada de governo capaz de guiar as ações a serem executadas por entidades públicas, privadas e da sociedade civil. A multiplicação de estratégias pode vir a ofuscar a governança institucional (ver seção 2.2), e limitar a alocação eficiente de recursos para apoiar a implementação de políticas públicas eficazes. Durante a missão dos pares da OCDE a Brasília, várias partes interessadas concordaram que a proliferação de estratégias, muitas vezes, leva à confusão em termos de objetivos, metas e liderança.

Uma estrutura clara de política pública com uma visão única conduzindo e liderando a transformação digital do

setor público deve ser assumida como uma prioridade pelo governo brasileiro. A referida política pode ajudar a mobilizar as partes interessadas para a mudança: de uma perspectiva de governo eletrônico (focada principalmente na digitalização de formalidades, no desenvolvimento de serviços públicos on-line, e na eficiência do setor público interno) para um imperativo de Governo Digital, em que as tecnologias são assumidas de forma padronizada como facilitadores da transformação da administração pública com uma abordagem orientada a dados e ao usuário.

Como destacado por Recomendação da OCDE sobre Estratégias de Governo Digital (OCDE, 2014a), o desafio hoje em dia não é mais o de introduzir tecnologias digitais para as atividades do setor público, mas o de integrá-las e incorporá-las desde o início nos esforços dos governos, no sentido de modernizar as administrações públicas em todos os domínios e em todos os níveis de governo. Com a aplicação da concepção digital (*digital by design*) de forma transversal aos processos de tomada de decisões, os países podem maximizar os impactos positivos dos investimentos estratégicos de Tecnologias de Informação, garantindo coerência política e coordenação entre a administração pública e, assim, tornar a transformação digital mais sustentável.

2.2 LIDERANÇA E CONTEXTOS INSTITUCIONAIS

Uma política de governo digital clara, coerente e efetiva exige acordos institucionais adequados para aproveitar as oportunidades emergentes trazidas pelas tecnologias

6. <http://dsic.planalto.gov.br>



digitais. A Recomendação da OCDE sobre Estratégias de Governo Digital salienta a necessidade de se “estabelecer mecanismos organizacionais e estruturas de governança para coordenar a implementação da estratégia digital dentro e entre níveis de governo”, ou seja, “a identificação de responsabilidades claras para assegurar a coordenação geral da implementação da estratégia de governo digital” (OCDE, 2014a).

No Brasil, a coordenação de esforços com vistas a desenvolver um governo digital é conduzida pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Neste Ministério, a **Secretaria de Tecnologias da Informação e Comunicação (SETIC)** é reconhecida como responsável por liderar os esforços federais, no sentido de promover o uso estratégico das tecnologias digitais no Governo. Sua responsabilidade principal é “definir políticas, planejar, coordenar, supervisionar e orientar normativamente as atividades de gestão dos recursos de tecnologias de informação e comunicação” (Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2017b)⁷.

De acordo com o acima exposto, a SETIC é a entidade pública da administração federal brasileira responsável por liderar a Estratégia de Governança Digital, de acordo com a Portaria nº 68, de 7 de março de 2016, do Gabinete do Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão⁸:

“A Secretaria de Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão é responsável por coordenar a formulação, o monitoramento, a avaliação e a revisão da Estratégia de Governança Digital, com participação de demais unidades que atuam como órgão central dos sistemas estruturantes do Poder Executivo Federal.”

Além da Estratégia de Governança Digital, a SETIC é responsável por diversos projetos e iniciativas que estruturam a política do Governo Digital Brasileiro, a saber:

- o Portal de Serviços do Governo Federal (www.servicos.gov.br),
- a política nacional de dados abertos governamentais, incluindo o portal nacional de dados abertos (dados.gov.br),

- o Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação, SISP (ver seção 2.3).

O modelo federativo brasileiro de governo compreende um Distrito Federal, 26 estados e 5.570 municípios. Como resultado, os governos locais se beneficiam de uma considerável autonomia política administrativa e financeira o que traz vários níveis de desafios para a governança transversal e para a coordenação de políticas de governo digital. No entanto, a definição política e o papel na coordenação da SETIC foram claramente reconhecidos por todas as partes interessadas que estiveram reunidas durante a revisão da OCDE na missão de Brasília. A importância atribuída à transformação digital do setor público e a boa vontade encontrada em todo o ecossistema de partes interessadas em apoiar as mudanças no setor público por meio de tecnologias digitais são importantes pilares que podem sustentar as políticas do governo digital de forma eficaz e orientada.

A **Secretaria de Gestão (SEGES)** é também um órgão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (ver figura 9) e tem relevância significativa na condução da política do governo digital no Brasil. A SEGES tem importantes responsabilidades para o desenvolvimento dos serviços digitais. Por intermédio de seu Departamento de Modernização da Gestão Pública - INOVA, a SEGES busca a simplificação e a digitalização integral dos serviços públicos. Estes esforços são implementados em coordenação com a SETIC.

Para além dos dois organismos acima mencionados no âmbito do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, a **Casa Civil da Presidência da República** também tem um papel central a nível político, pois patrocina o desenvolvimento do governo digital no país. No âmbito das suas responsabilidades estratégicas de supervisão de políticas transectoriais do Governo Federal nos domínios da administração pública, existe uma forte coordenação com o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão no sentido de apoiar a implementação de políticas de governo digital em vários setores do Governo.

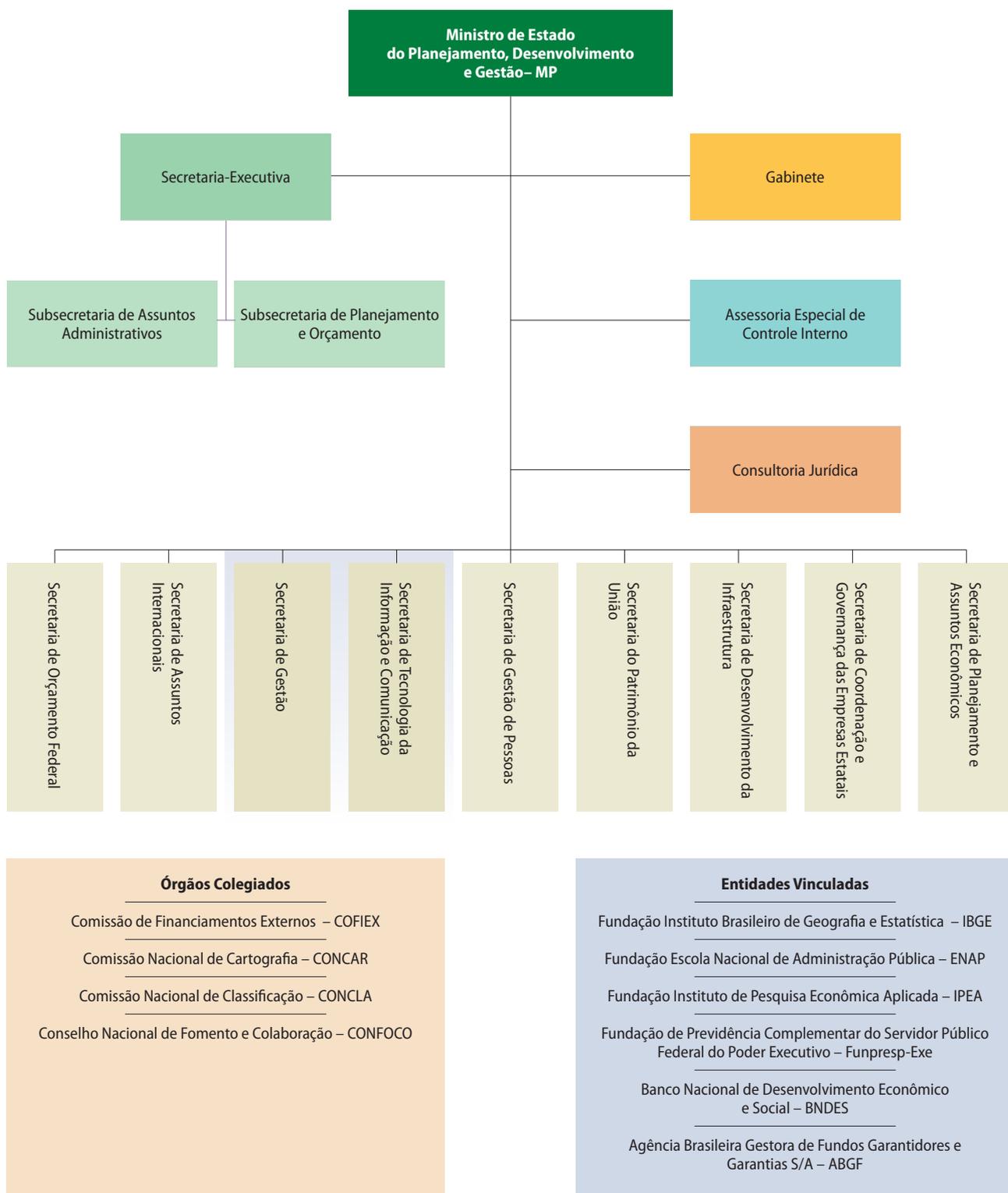
O número de iniciativas desenvolvidas pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, com o patrocínio ativo da Casa Civil da Presidência da República, reflete o compromisso do Governo de melhorar as políticas e práticas que podem influenciar positivamente o desenvolvimento do governo digital. No entanto, alguns desafios relevantes subsistem em termos de liderança e configuração institucional.

7. A SETIC resulta de um processo de integração envolvendo a antiga Secretaria de Tecnologia da Informação - STI, com a Diretoria de Tecnologia da Informação - DTI (Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão 2017b).

8. A Lei nº 13.341, de 29 de setembro de 2016, transformou o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão no Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (Casa Civil, 2016a).



Figura 9. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão: Organograma.



Fonte: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Disponível em <http://www.planejamento.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/estrutura-organizacional>



A existência de diferentes órgãos com responsabilidades em termos de governo digital pode vir a confundir a liderança estratégica, tendo assim um possível impacto sobre a definição de objetivos comuns e das prioridades de políticas públicas, assim como a disponibilidade de uma orientação estratégica clara e uma implementação coerente e coordenada da política. O Brasil se beneficiaria de uma estrutura de governança institucional mais simplificada, coerente e focada, mesmo que esforços já tenham sido feitos para alcançar tais objetivos por meio do desenvolvimento de iniciativas e instrumentos de política interconectados (p. ex. a Estratégia de Governança Digital, o Portal de Serviços ou o Portal de Dados Abertos).

Embora a SETIC e o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão sejam reconhecidos, em geral, como as principais instituições federais responsáveis pela área de política pública de governo digital, a SETIC carece de recursos institucionais e de capacidades necessárias para aplicar a política de governo digital em todo o governo.

Por exemplo, o déficit atual em termos de apoio político continuado de alto nível e de liderança transversal é reconhecido pelas partes interessadas brasileiras como um desafio-chave, pois pode vir a limitar a busca por um melhor desempenho das políticas, assim como o uso estratégico das tecnologias digitais no setor público. Para lidar com esse déficit, juntamente com a necessidade de se implantar mecanismos de financiamento, de uma autoridade efetiva e de capacidades necessárias para a operacionalização das políticas, também seria relevante reforçar as responsabilidades de monitoramento e avaliação da SETIC, o que poderia contribuir para a construção de uma estrutura de governança mais sólida (p. ex. através de políticas e bases institucionais reforçadas) para garantir melhor coordenação em todo o Governo Federal.

A identificação de um órgão institucional com um mandato claro e com os recursos necessários para conduzir a transformação digital do setor público (p. ex. um Líder de Transformação Digital do Governo [*Chief Digital Transformation Officer*]) pode contribuir para abordar o cenário acima referido. Tal órgão seria responsável por liderar os esforços do governo brasileiro para a transformação digital do setor público.

Foram várias as partes interessadas brasileiras entrevistadas durante a missão de avaliação em Brasília, em julho de 2017,

que destacaram também como esta figura institucional pode vir a assumir um importante papel de coordenação dos responsáveis pelas áreas de TI liderando os principais esforços para os avanços digitais em diferentes setores e níveis de governo. Variadas experiências no âmbito da OCDE fornecem evidências de que esta nova posição institucional, com o mandato adequado, com os recursos e ferramentas necessários para a supervisão, o monitoramento e a avaliação dos progressos na implementação da estratégia, poderia contribuir de forma decisiva para melhorar o panorama das tecnologias digitais na administração pública.

No entanto, a criação de uma posição institucional responsável pela transformação digital do setor público não deve ser considerada como uma solução única para os inúmeros desafios que o país enfrenta. Várias alavancas políticas (incluindo habilitadores-chave, financiamento e mecanismos de avaliação) são necessárias para garantir uma boa execução da política pública de governo digital no Brasil (veja as seções 3.2, 3.3 e 4.2).

2.3 COORDENAÇÃO E CULTURA DE COOPERAÇÃO

Dada a natureza transversal das políticas de governo digital, a existência de mecanismos de coordenação institucional no apoio à coerência das políticas entre diferentes setores e níveis de governo é fundamental para assegurar a eficiência, a efetividade e a sustentabilidade dos esforços do Governo. No Brasil, o SISP, Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação, atua como o principal mecanismo de coordenação institucional entre os diversos setores do poder executivo do governo brasileiro. Estabelecido por Decreto em 1994⁹ e atualizado em 2011¹⁰, o SISP oferece mecanismos institucionais para organizar a operação, o controle, a supervisão e a coordenação dos recursos de tecnologias de informação do governo brasileiro.

O SISP é coordenado pela SETIC e reúne mais de 200 representantes de órgãos públicos do Governo Federal. Este sistema tem um papel transversal de convocação, assumindo objetivos gerais, tais como:

- Promover a “integração e coordenação entre os programas de governo, projetos e atividades, visando a definição de políticas, diretrizes e normas para a gestão dos recursos das tecnologias de informação”;

9. Decreto 1.048, de 21 de janeiro de 1994.

10. Decreto 7.579, de 11 de outubro de 2011



- Estimular o “desenvolvimento, padronização, interoperabilidade, integração, normalização de serviços de produção e disseminação de informações” (Decreto nº 7.579, de 11 de outubro de 2011);
- Definir a política estratégica de gestão de Tecnologia de Informação do Governo Federal.

No entanto, a Estratégia de Governança Digital prevê um mecanismo adicional para a coordenação transversal no Governo Federal. De fato, sendo o monitoramento e avaliação da estratégia de governança digital responsabilidade do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, a estratégia também prevê que cada entidade da administração pública, em todos os níveis, deve ter um Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação. As entidades públicas devem também instituir um Comitê de Governança Digital, no sentido de reunir altos dirigentes administrativos e os responsáveis pela gestão de TI (Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016).

Apesar de alguns mecanismos de organização institucional já estarem estabelecidos, a coordenação entre setores e níveis de governo precisa ser aperfeiçoada. A ausência de um órgão ou conselho de coordenação capaz de fornecer orientação e liderança, de reunir esforços e de construir consensos sobre as prioridades do governo digital é considerada uma crítica desvantagem da atual governança do governo digital no Brasil. Embora se possa argumentar que tal coordenação é assegurada pelo SISP, seu mandato e composição (principalmente funcionários técnicos) está direcionado sobretudo para questões tecnológicas e/ou técnicas, faltando,

portanto, a necessária abordagem estratégica de governo digital. O mais recentemente instituído Conselho Nacional para a Desburocratização pode contribuir para uma melhor coordenação transversal quanto à transformação digital do setor público. No entanto, seu mandato abrangente (com foco sobretudo na modernização administrativa) e sua composição (não representativo de todos os setores do governo) (ver acima), pode vir a dificultar a efetiva capacidade de coordenar os esforços do governo digital.

O governo brasileiro deve considerar priorizar o desenvolvimento de um sólido ecossistema de partes interessadas, capaz de sustentar a necessária abordagem integrada de governo para reger e coordenar a transformação digital do setor público, a nível federal, estadual e municipal. O país pode vir a se beneficiar de um processo de coordenação e/ou mecanismo de campeões digitais multissetoriais capazes de aperfeiçoar a cultura de cooperação e coordenação interministeriais e interfederativas, de fornecer o espaço para que isso aconteça, e de impulsionar a comunicação externa necessária para criar a consciência entre os tomadores de decisão e os políticos.

Este processo e/ou mecanismo de coordenação seria um instrumento fundamental para sustentar uma abordagem sistêmica de pensamento, voltada para o desenvolvimento do governo digital, e que seja capaz de fazer com que as instituições públicas comuniquem-se entre si de forma mais eficiente, compartilhem recursos (como dados e informações) e avancem em direção à interoperabilidade a real de processos no setor público.





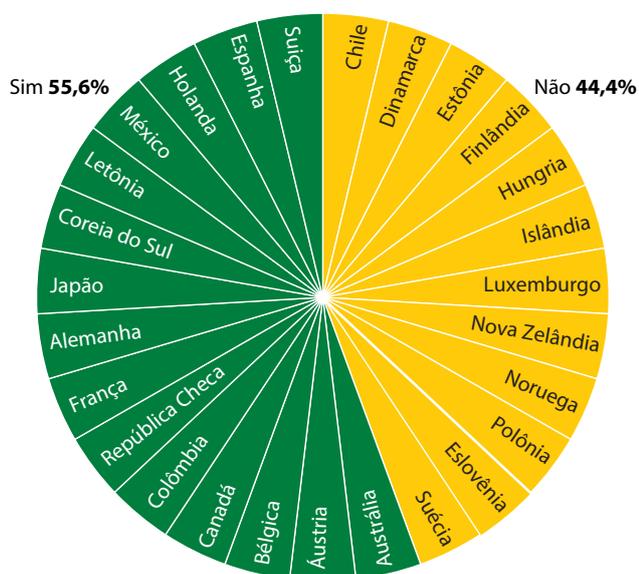
3. Capacidades institucionais para a correta implementação da política pública

3.1 CAPACIDADES E HABILIDADES DIGITAIS

Liderança e competências digitais entre funcionários públicos estão entre os fatores mais críticos para a evolução no sentido de uma política sustentável e consistente de governo digital. A transformação digital exige que os governos priorizem o desenvolvimento de novas competências e habilidades para abordar o novo ambiente de política pública. A rápida evolução das tecnologias digitais e a crescente complexidade das soluções e modelos de negócio adotados digitalmente (incluindo as estruturas organizacionais que os acompanham e as competências estruturais essenciais para seu gerenciamento), demandam a atração e retenção de talentos digitais dentro do setor público e o equilíbrio dessa abordagem com as soluções terceirizadas do setor privado e com cooperações público-privadas.

Os governos de países da OCDE enfrentam hoje o desafio de responder à demanda por profissionais qualificados em TI no setor público que sejam capazes de gerenciar e responder às necessidades crescentes da transformação digital.

Figura 10. Existência ou falta de estratégias para funcionários públicos qualificados em TI



Fonte: OECD (2014b), "OECD Survey on Digital Government Performance" (dataset), OECD, Paris, <http://qdd.oecd.org/subject.aspx?Subject=6C3F11AF-875E-4469-9C9E-AF93EE384796>

No entanto, quase metade dos governos dos países da OCDE ainda não têm estratégias específicas para atrair, desenvolver e reter funcionários qualificados em TI (ver figura 10).

A transformação digital do setor público enfrenta desafios não apenas relacionados à atração, desenvolvimento e retenção de ativos organizacionais (profissionais de TI com o conjunto adequado de habilidades), mas também pela necessidade de desenvolver competências digitais e de conscientização entre os dirigentes, decisores e implementadores de políticas. O desenvolvimento de uma cultura de concepção digital (*digital by default*) entre funcionários públicos é necessária para fomentar o entendimento de que a transformação digital não é uma questão meramente técnica, mas uma realidade transversal que deve ser abordada com habilidades que vão muito além dos domínios técnicos.

Da mesma forma, no Brasil, como na maioria dos países membros da OCDE, apesar de quase todos as partes interessadas dos setores público e privado reconhecerem a urgência em se priorizar o desenvolvimento de uma estratégia para tratar das questões relacionadas às competências profissionais em TI, no sentido de difundir uma cultura digital entre os servidores públicos, poucas iniciativas de políticas públicas específicas têm sido postas em prática para resolver tal urgência.

A inadequação de competências é um problema no setor público brasileiro (p. ex. falta de pessoas qualificadas na análise de dados). A maioria das partes interessadas contatadas durante a missão de revisão de pares apontou a falta de pessoal dentro de cada uma das instituições para implementar as políticas definidas pela Estratégia de Governança Digital. Por outro lado, as competências digitais ainda são geralmente entendidas como uma capacidade técnica, e não como um ativo fundamental para a maioria dos perfis profissionais, sobretudo aqueles com níveis consideráveis de senioridade. De fato, como reflexo da percepção mencionada, a posição de dirigente de TI em entidades públicas não é tipicamente considerada como uma posição estratégica ou de escalão superior, mas sim um cargo de média gestão, ainda em muitos casos entendido como o responsável por tratar de questões operacionais. Durante a missão de revisão



de pares, algumas partes interessadas destacaram também que, frequentemente, a posição não vem sendo assumida por funcionários com a combinação de habilidades necessárias (p. ex. liderança, habilidades técnicas e de gestão).

Para conduzir adequadamente e sustentar a transformação digital do setor público, o governo brasileiro deve reconhecer a relevância estratégica de posições específicas e priorizar o desenvolvimento de uma política pública específica, apoiada por uma estrutura jurídica adequada e relacionada com a Estratégia de Governança Digital, para difundir uma cultura digital entre os servidores públicos, sobretudo entre os mais altos cargos.

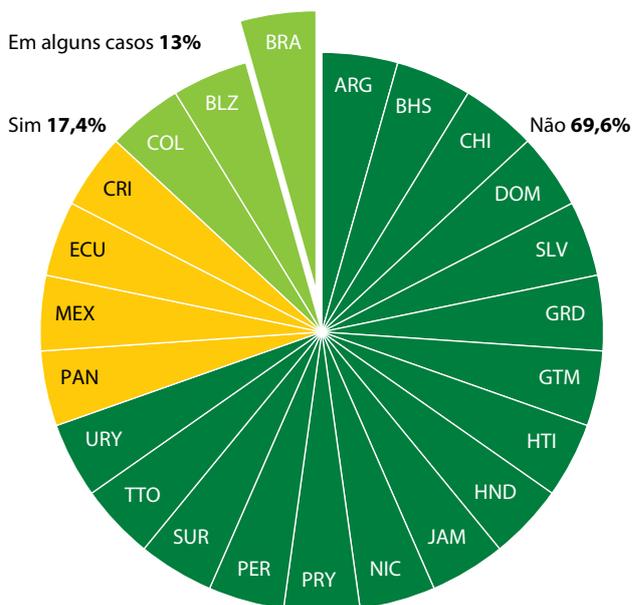
3.2 RACIONALIZAÇÃO DOS INVESTIMENTOS EM TECNOLOGIAS DIGITAIS

A transformação digital do setor público requer o planejamento estratégico e investimentos em tecnologias digitais em vários setores e níveis de governo. Os níveis progressivos de complexidade e diversidade de tecnologias digitais tendem a complicar esses investimentos, que são ao mesmo tempo afetados por redução do volume orçamentário, processos onerosos de gerenciamento, métodos de aquisição fragmentados, assim como pela complexidade das opções técnicas necessárias e os modelos adequados para a participação das partes interessadas (OCDE, 2016a).

A crescente importância dos gastos de TI no orçamento do setor público evidencia a importância de um planejamento estratégico e de mecanismos de política pública capazes de garantir a eficácia dos investimentos em tecnologias digitais.

Apenas 33% dos países da OCDE mensuram os benefícios dos investimentos em TI em seus governos centrais, 52% relatam implementação ad hoc de tais práticas, e 15% assumem a ausência destas práticas (2014b). Há ainda mais espaço para o aperfeiçoamento em países da América Latina e do Caribe. Apenas 17,4% dos países mensuram os benefícios financeiros diretos dos projetos de TI para o governo central, 13% o fazem em situações específicas e quase 70% não o realizam (ver figura 11).

Figura 11. Medição dos benefícios financeiros de TI em países da América Latina e Caribe



Fonte: OECD (2016c), *Government at a Glance: Latin America and the Caribbean 2017*.



Para ser capaz de se beneficiar da transformação digital, os governos precisam ter mecanismos de política pública postos em prática e que lhes permitam priorizar, estruturar, coordenar e avaliar os gastos em tecnologias digitais. Os países da OCDE colocaram em prática diversos mecanismos para melhorar a gestão e governança das tecnologias digitais (OCDE, 2016a):

1. Limites Orçamentários para a avaliação ex-ante dos projetos em TI

Visando a otimizar os investimentos em tecnologias digitais, promover a coerência digital, estimular sinergias e evitar sobreposições, vários países da OCDE (p. ex. Noruega, Portugal e Espanha) usam os limites do sistema de orçamento para promover abordagens de pensamento sistêmico. Acima de um valor orçamentário pré-determinado, o investimento em tecnologias digitais deve atender a requisitos pré-determinados de natureza administrativa, financeira, técnica ou de gestão para ser aprovado.

2. Casos de negócios para investimentos eficazes

A fim de estruturar e garantir o planejamento estratégico eficiente de investimentos em tecnologias digitais, a maioria dos países membros da OCDE usam casos de negócios em TI para garantir uma análise de custo-benefício (OCDE, 2014b). A Recomendação sobre Estratégias de Governo Digital da OCDE (2014a) destaca, em sua recomendação-chave 9, a importância deste tipo de alavanca estratégica para ajudar os governos a melhorar a eficiência e a coerência nos gastos em tecnologias digitais. Alguns países usam abordagens mais compulsórias e transversais (p. ex. Dinamarca, Coreia do Sul e Luxemburgo), e outros preferem considerar obrigatório o uso de abordagens de casos de negócios apenas quando estiverem presentes certos requisitos (p. ex. Canadá e Nova Zelândia).

3. Modelos padronizados de gerenciamento de projetos em TI

O escopo crescente, a evolução constante e a complexidade progressiva das tecnologias digitais criam vários desafios em abordagens de gestão. Assistência técnica, financeira, jurídica e institucional são requisitos que precisam ser totalmente considerados para se assegurar a qualidade e a sustentabilidade dos resultados do projeto (Recomendação-chave 10 da Recomendação da OCDE sobre Estratégias de Governo Digital). A maioria dos países da OCDE adotou modelos padronizados de gerenciamento de projetos em TI (2014b) como um mecanismo central de política pública para melhorar o desempenho do governo digital do país.

No Brasil, o Comitê de Governança Digital e o Plano Diretor de TI que cada entidade pública deve ter em funcionamento podem ser importantes mecanismos para racionalizar investimentos em tecnologias digitais. Por outro lado, o fato de que os gastos em TI são discriminados de forma específica no Brasil para fins orçamentários reflete o reconhecimento do governo sobre a necessidade de melhor coordenar estes investimentos públicos em específico.

No entanto, durante a missão de revisão de pares em Brasília, em julho de 2017:

- Foi identificado um amplo consenso sobre a necessidade de uma melhor coordenação dos investimentos em tecnologias digitais em diferentes setores e níveis de governo.
- A falta de uma abordagem de custo-benefício foi identificada pela maioria das instituições do Governo Federal brasileiro. Metodologias de casos de negócios e modelos de gestão de projetos específicos foram considerados como “melhores práticas”, porém a sua efetiva utilização era uma exceção e não a regra.
- A ausência de definição institucional de limites orçamentários para as despesas em tecnologias digitais foi mencionada em apoio ao consenso geral entre as partes interessadas brasileiras com relação ao potencial de melhoria quanto a coordenação transversal e multinível de investimentos em tecnologias digitais.

O Governo brasileiro deve considerar a institucionalização como parte de sua estrutura de governança dos três mecanismos de política acima referidos (limites orçamentários, abordagem de casos de negócios e modelos padronizados de gerenciamento de projetos) como instrumentos de política transversal, aumentando a eficiência e a coerência dos investimentos em tecnologias digitais. Esses mecanismos devem ser assumidos como alavancas estratégicas que podem melhorar de forma decisiva a condução do governo digital para a transformação digital do setor público no Brasil.

3.3. DA AQUISIÇÃO EM TI AO COMISSIONAMENTO DIGITAL

Em um cenário de constante evolução e crescente complexidade das tecnologias digitais, a existência de uma estrutura adequada de aquisição em TI torna-se um mecanismo crítico de política pública para o desenvolvimento do governo digital (Recomendação 11



da Recomendação sobre Estratégias de Governo Digital da OCDE). A estrutura jurídica e regulatória que a maioria dos governos deve observar, assim como os desafios criados por tendências da tecnologia (como soluções baseadas em nuvem), são um claro reflexo da relevância de estruturas de aquisição atualizadas e ágeis que podem atuar como facilitadores (e não bloqueadores) de políticas governamentais. Metade dos países da OCDE relataram ter uma estratégia específica de aquisições em TI em curso em seus governos centrais (2014b).

No Brasil, o ecossistema das partes interessadas reconhece a existência de espaço para melhorias em matéria de TI no que se diz respeito à contratação pública. Não apenas os representantes do setor público, mas também do setor privado e da sociedade civil concordaram com a falta de uma política estratégica para compras digitais governamentais. Os investimentos em TI são realizados principalmente com abordagens autocentradas, com claras desvantagens de ineficiência, oportunidades de sinergias perdidas e sobreposições evitáveis (em comparação com uma abordagem de pensamento sistêmico).

As partes interessadas também destacaram, durante a missão de revisão de pares, a necessidade de aperfeiçoamento da transparência e *accountability* das compras públicas em TI, e que seja capaz de prover um suporte para a otimização, coerência e a sinergia dos investimentos em TI. Em linha com esta demanda expressa, um painel interativo on-line sobre as despesas em TI no Governo Federal (Painel de Gastos em TI) foi lançado em setembro de 2017, pelo Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União, refletindo o empenho do governo brasileiro em melhorar a transparência das aquisições de TI.

O panorama brasileiro para a prestação de serviços digitais para o setor público é caracterizado pela existência de duas empresas estatais: o Serviço Federal de Processamento de Dados – Serpro (criada em 1964) e a Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social – Dataprev (criada em 1974). Ambas as empresas são grandes fornecedores de serviços em tecnologias digitais para o setor público, abrangendo atividades diversas como desenvolvimento de software, manutenção de hardware, soluções em nuvem e manutenção do banco de dados, dentre outras. Sendo empresas públicas, Serpro e Dataprev são beneficiadas por regras especiais de aquisição que tornam o processo de contratação menos

burocrático para instituições públicas. De acordo com os representantes de ambas as empresas entrevistadas durante a missão de revisão de pares, cerca de um quinto do orçamento federal para gastos públicos em TI, em 2016, foram direcionados para estas empresas.

A existência de duas empresas públicas que desenvolvem soluções específicas para o setor público apresenta algumas vantagens. Os produtos são projetados com base em requisitos do setor público desde a sua concepção e, desta forma, uma certa coerência adicional passa a ser considerada a partir das soluções fornecidas. No entanto, alguns dos entrevistados durante a missão de revisão de pares também expuseram várias situações de aprisionamento tecnológico na provisão de serviços, bem como ofertas consideradas não-competitivas quando comparadas com os preços de mercado.

Neste sentido, o governo brasileiro poderia se beneficiar de uma política estratégica para o aperfeiçoamento dos gastos em tecnologias digitais no setor público, a fim de:

- Melhorar o alinhamento entre os investimentos em tecnologias digitais e as prioridades estratégicas definidas pela Estratégia de Governança Digital;
- Gerar economias por meio de procedimentos de agregação de demanda e eliminação de sobreposições;
- Incentivar a utilização de padrões digitais em aquisições em TI para promover a interoperabilidade no setor público;
- Promover a progressiva adoção de padrões de contratação aberta no setor público;
- Contribuir para o aumento da transparência pelo esclarecimento dos critérios e métodos utilizados para compras governamentais;
- Promover a colaboração e abordagens inovadoras para a encomenda de bens e serviços em TI.

Essa política tende a apoiar a evolução de uma mentalidade de comissionamento, assim como a adoção de ações estratégicas para promover a abertura e o engajamento, bem como a crescente adoção de abordagens orientadas ao usuário. A transformação da relação entre fornecedores e o Estado, a aceleração de iniciativas de construção de capacidade, e a promoção da compra de autosserviço são algumas das questões críticas que poderiam ser tratadas em uma nova abordagem de comissionamento digital.



4. Promovendo a abertura para uma melhor prestação de serviços

4.1 IMPULSIONANDO UMA CULTURA ABERTA, COLABORATIVA E ENGAJADA

A Recomendação sobre Estratégias de Governo Digital da OCDE (2014a) destaca a importância da transparência, abertura, engajamento e de abordagens orientadas ao cidadão para o desenvolvimento sustentável de políticas de governo digital. As tecnologias digitais trazem oportunidades únicas para aperfeiçoar a transparência e a prestação de contas das ações do governo e seus procedimentos, sendo capazes de reduzir a distância entre os cidadãos e o setor público. No entanto, liderar a transformação digital do setor público requer uma mudança cultural. As administrações públicas devem estar centradas nas necessidades de seus usuários, instituindo abordagens orientadas ao cidadão e de cocriação. Uma cultura de transformação digital também requer uma abordagem mais estratégica na utilização de padrões abertos, software livre, bem como técnicas de design por usuário baseadas em tecnologias wiki e métodos de crowdsourcing, no sentido de tornar o setor público mais acessível para o engajamento dos cidadãos na definição de políticas públicas e processos de implementação.

No Brasil, o potencial das tecnologias digitais para estimular processos de colaboração mais abertos sempre foi considerado como um dos maiores ativos da revolução digital. De fato, a pegada de abertura digital pode ser encontrada em todos os programas estruturais de política pública desde o ano 2000. Questões de acesso e reutilização dos dados e informações e o engajamento dos cidadãos por meio de tecnologias digitais são prioridades centrais da atual estratégia de Governança Digital.

Vários projetos e iniciativas emblemáticas recentes refletem o compromisso do setor público brasileiro em utilizar as tecnologias digitais para impulsionar a abertura generalizada e a cultura de engajamento. Por exemplo, o Marco Civil da Internet institucionaliza um grande grupo de direitos, deveres e princípios para o desenvolvimento da Internet no Brasil (Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014). Esta legislação é o resultado de uma ampla consulta pública e de um processo colaborativo. Temas como a neutralidade da rede, gerenciamento de dados pessoais, privacidade, liberdade de expressão e de

compartilhamento de conhecimento são abordados na lei.

O Brasil tem uma considerável experiência na adoção de padrões abertos no setor público, bem como no desenvolvimento de softwares abertos com o objetivo de serem livremente reutilizados em diferentes setores e níveis de governo. Por exemplo, por meio do site www.softwarepublico.gov.br, entidades do setor público, do setor privado e da sociedade civil são convidadas a compartilhar e reutilizar soluções digitais sem qualquer custo associado.

O Brasil também foi um dos primeiros países do mundo a executar eleições totalmente realizadas por meio de um sistema de votação eletrônico, que tem sido usado desde o ano 2000 por todos os eleitores, por meio de urnas eletrônicas. Um sistema biométrico de identificação foi adicionado a todas as urnas eletrônicas (71.843 unidades) desde 2014.

O país tem vários exemplos que demonstram o dinamismo da sociedade civil brasileira na utilização das tecnologias de informação para promover uma maior abertura, transparência e o engajamento do cidadão em atividades governamentais. Por exemplo, a plataforma Participa.br foi desenvolvida como um portal para discussão pública e consulta sobre questões de política pública. A plataforma tem sido utilizada por diferentes instituições do setor público a nível federal para agrupar as sugestões dos cidadãos em iniciativas relevantes para a digitalização, como o Plano de Ação sobre Internet das Coisas, a Estratégia de Governança Digital (veja a Seção 2.1), e iniciativas de dados abertos. O Brasil tem também se beneficiado da disponibilidade de uma Política Nacional para a Participação Social e de um Sistema Nacional de Participação Social, criado e estabelecido em 2014 (Casa Civil, 2014).

De acordo com alguns representantes da sociedade civil entrevistados durante a missão de revisão de pares, o movimento da sociedade digital brasileira resultou dos esforços de ex-funcionários públicos. Esforços em áreas como software público e governo de dados abertos representam, de forma clara, o modo prioritário como estavam sendo tratadas as políticas de abertura na agenda



brasileira. O Brasil foi um dos cofundadores da Parceria para Governo Aberto (OGP), tendo em vista a construção também do bem-fundamentado movimento de abertura no governo e em toda a sociedade civil.

Embora o país tenha vários bons exemplos de abertura e de colaboração digital no setor público, uma política transversal ajudaria a promover a colaboração entre os diferentes setores e níveis de governo, assim como a cocriação de valor público com a sociedade civil e uma cultura de compartilhamento abrangente e de reutilização de dados públicos. Os representantes da sociedade civil, associações, bem como os representantes do setor público, entendem que o país pode melhorar a abertura e colaboração do setor público.

A sociedade civil e outros atores-chave (como jornalistas) são parceiros na luta contra a corrupção no país e no estímulo da reutilização de dados governamentais abertos e de informação do setor público para a cocriação de valor. Uma maior mobilização externa e interna da sociedade civil e no âmbito da administração deverá desencadear a responsabilidade do governo brasileiro em aproveitar as oportunidades de transformação digital para a abertura e integridade do setor público, e na prevenção e luta contra a corrupção.

Por exemplo, o Decreto Presidencial nº 8.777, de 11 de maio de 2016, estabeleceu a política brasileira de dados abertos. Entre outras disposições, o Decreto identificou um conjunto de categorias de informação do setor público a serem priorizadas para sua publicação em formatos legíveis por máquina, como um esforço para combater a corrupção no país (OCDE, 2016a), incluindo:

- Funcionários públicos em cargos e posições em empresas estatais e subsidiárias;
- Dados do Sistema Integrado de Administração Financeira (Siafi);
- Informações sobre a estrutura e propriedade de empresas, recolhidas pelo Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ);
- Informações sobre contratos públicos, coletadas por meio do Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG);
- Cadastro e registro de informações relativas ao controle da execução das emendas parlamentares.

O Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União (CGU) divulgou dados sobre empresas estatais,

diretores e gestores, em consequência do disposto no Decreto. Também espera-se que o Ministério da Fazenda libere o registro de propriedade de empresas como dados abertos. Ao liberar esses conjuntos de dados, o governo brasileiro tem o objetivo de reduzir o risco de conflito de interesses, resultado da relação e potenciais parcerias entre organizações do setor privado e funcionários públicos (OCDE, 2016). Porém, o envolvimento da sociedade civil e dos meios de comunicação irão desempenhar papéis fundamentais para a cocriação de valor público para além da publicação de dados.

De acordo com o acima exposto, o governo brasileiro deve priorizar a abertura de novos canais de comunicação, colaboração, compartilhamento de conhecimento e engajamento para superar o cenário atual; e considerar o desenvolvimento de uma política transversal para aumentar a transparência do setor público e a accountability, por meio de maior empoderamento cívico, monitoramento e controle.

4.2 ELEMENTOS FACILITADORES FUNDAMENTAIS PARA O DESENVOLVIMENTO INTEGRADO DO GOVERNO DIGITAL

O desenvolvimento de esforços integrados e coerentes no setor público é um dos principais desafios que os governos enfrentam ao implementar políticas de governo digital. As políticas de governo digital devem estabelecer mecanismos para promover a integração de esforços, superar a cultura com base em silos e de pensamento autocentrado, e evitar redundâncias por meio de abordagens de serviços compartilhados eficientes e amplamente adotadas. O desenvolvimento e a implementação de elementos facilitadores digitais fundamentais são uma estratégia de ação política para promover a integração dos esforços mencionados, apoiando uma política coerente e de desenvolvimento do governo digital inteligente (Recomendação Chave 6 da Recomendação do Conselho sobre as Estratégias de Governo Digital da OCDE).

No Brasil, vários esforços têm sido postos em prática durante os últimos anos para promover a reabilitação e o uso de elementos facilitadores digitais fundamentais no setor público. Como exemplo, o sistema de gerenciamento eletrônico de documentos (lançado em 2015¹¹) na administração pública reflete o compromisso

11. Para mais informações, consulte: Decreto 8.539, de 8 de outubro de 2015.



das instituições governamentais em migrarem de uma administração baseada em papel para o gerenciamento eletrônico de processos administrativos com base em esforços de digitalização. Entretanto, o conjunto de atores públicos entrevistados durante a missão de revisão de pares, em julho de 2017, reconheceu que os esforços parecem ser insuficientes. A atual falta de desenvolvimento de elementos facilitadores chave de políticas é um dos requisitos mais críticos para desencadear a mudança digital no setor público brasileiro. As seguintes realizações e oportunidades podem ser destacadas:

1. Procedimentos eletrônicos digitais

O Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão conduz a iniciativa denominada Processo Eletrônico Nacional (PEN) que compreende: a) o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), um software/sistema que implementa procedimentos eletrônicos dentro das organizações, b) o Barramento de Integração do SEI, uma solução que opera o fluxo de procedimentos eletrônicos entre essas instituições (utilizando o SEI ou outro procedimento eletrônico), e c) o Protocolo Integrado, que consolida uma base de dados com informações sobre documentos e procedimentos criados a partir de janeiro de 2015 (que compartilha também informações sobre documentos arquivados antes dessa data). O principal objetivo é proporcionar à sociedade um canal adicional para consulta e acesso a informações sobre a evolução dos procedimentos eletrônicos no setor público brasileiro.

2. Interoperabilidade

A arquitetura e-PING (ou Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico), materializa a política brasileira de interoperabilidade para o setor público. A e-PING define um conjunto de requisitos mínimos, políticas e especificações técnicas que regem a utilização de TI no setor público, e cria a base para a interoperabilidade entre instituições do setor público. A adoção das normas e-PING é obrigatória para todas as entidades do poder executivo do Governo Federal (Portaria SLTI/MP nº 92, de 24 de dezembro de 2014). No entanto, a conexão e a integração das bases de dados centrais ainda são um problema no Brasil devido à inexistência das alavancas políticas adequadas que permitam a troca de dados entre entidades do setor público. Restrições legais, mentalidades com base em silos, legados técnicos e a falta de apoio político são comumente identificados pelas partes interessadas como os principais obstáculos

para uma efetiva política de interoperabilidade no Brasil. Com base nesta necessidade, o Programa Brasil Eficiente – Conselho Nacional para a Desburocratização prevê o lançamento de uma nova plataforma de interoperabilidade (ConectaGov) em agosto de 2018.

3. Governança de Dados

Mecanismos como o Modelo Global de Dados e Processos de Integração (modeloglobaldados.serpro.gov.br), a Infraestrutura Nacional de Dados Abertos (wiki.dados.gov.br) e a relançada plataforma de análise de dados (GovData) refletem o reconhecimento da questão dos dados como um ativo estratégico para a digitalização do setor público no Brasil. No entanto, existe uma ausência de governança de dados do Governo Federal, como parte da política de governo digital, o que pode limitar o desenvolvimento da arquitetura de dados, que é um ativador essencial do estabelecimento da necessária infraestrutura de dados. Apesar da disposição de instrumentos jurídicos (p. ex. Decreto nº 8.789, de 26 de junho de 2016) (Casa Civil, 2016d), que foram desenvolvidos no esforço de simplificar as práticas de compartilhamento de dados no setor público, ainda há espaço para melhorias no que diz respeito à governança de dados. Como exemplo, a inexistência de uma estratégia clara, um ambiente institucional bem definido e instrumentos de política pública eficazes para garantir uma abordagem integrada na gestão de dados, criam uma lacuna de implementação em termos de objetivos políticos e práticos. A ausência de uma lei federal de proteção de dados pessoais também gera incertezas institucionais sobre a aceitação de dados governamentais abertos e de esforços em interoperabilidade, assim como sobre o aumento dos riscos de abuso de dados.

4. Registros Públicos Digitais

A infraestrutura digital brasileira de registros públicos está em fase de desenvolvimento. Vários registros estão sendo digitalizados. Como exemplo, o Sistema Nacional de Informações de Registro Civil (SIRC) foi criado em 2014, tendo em vista assegurar que todas as novas entradas no registro sejam digitais, enquanto que o restante de registros está sendo progressivamente digitalizado (Casa Civil, 2014). O empenho do governo brasileiro em padronizar a informação a ser apresentada em registros deve ser destacado, e pode-se dizer que existe uma prioridade transversal para promover a integração dos sistemas de informação. No entanto, a



infraestrutura básica de conectividade dos registros cria sérios obstáculos para o desenvolvimento do governo digital. Além disso, o modelo de governança e alguns legados institucionais vigentes impõem desafios. Por exemplo, o Brasil tem um sistema público-privado misto para a gestão do registros públicos. Ao considerar que a digitalização completa do registro civil poderia afetar o modelo de negócios que garante a participação privada no processo, resistências a mudança têm sido identificadas quanto à reforma do atual modelo.

5. Identidade Digital

Considerando que o número de identidade civil foi tido com um fraco mecanismo de identificação dos cidadãos no Brasil, outros números de identidade (p. ex. CPF, carteira nacional de habilitação) foram progressivamente adotados para a referida função. Diversos documentos de identificação pública foram digitalizados (ex. versão eletrônica da carteira de motorista, cartão de pagamento eletrônico do Bolsa Família e vários outros documentos de trabalho e saúde), refletindo o esforço do Governo Federal em utilizar cada vez mais as tecnologias digitais para promover a eficiência através do setor público e aumentar a conveniência nas interações dos cidadãos com as instituições governamentais. No entanto, o

desenvolvimento de um sistema de identificação digital, considerado um dos principais facilitadores digitais centrais para o desenvolvimento do governo eletrônico, está atrasado devido aos complexos requisitos digitais e institucionais para implementar tal sistema e à preponderância de outros números de identidade usados em todo o setor público para identificar os cidadãos. No entanto, o mandato para desenvolver uma estrutura de identidade digital nacional foi recentemente atribuído ao Tribunal Superior Eleitoral, que também é responsável pelo gerenciamento do sistema de votação eletrônica do Brasil. O Documento Nacional de Identificação (DNI) está sendo desenvolvido, e deve reunir diferentes registros civis em um único documento. O DNI será integrado com o Brasil Cidadão, em um sistema de login único para serviços digitais federais¹².

A falta de desenvolvimento da maioria dos facilitadores acima referidos resulta em ineficiências, perda

12. Destaca-se que o Brasil dispõe de uma Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileiras (ICP-Brasil), que permite a emissão de certificados digitais legalmente reconhecidos para a identificação dos cidadãos em contextos eletrônicos. A ICP-Brasil é coordenada pelo Instituto Nacional de Tecnologia da Informação (ITI) e responde ao Gabinete da Casa Civil da Presidência da República. Foi instituído pela Medida Provisória nº 2.200-2, de 24 de agosto de 2001 (Casa Civil, 2001), que garante no Artigo 10 que assinaturas digitais certificadas têm os mesmos efeitos jurídicos de assinaturas manuscritas.





de oportunidades para colaboração e impede o desenvolvimento de abordagens mais integradas de prestação de serviços. Neste sentido, o governo brasileiro pode considerar priorizar os avanços nestes quesitos como um dos fatores mais críticos para melhorar o desenvolvimento do governo digital no país.

4.3 TRANSFORMANDO A ENTREGA DOS SERVIÇOS DIGITAIS

Novas tendências tecnológicas, como o uso de inteligência artificial, da plataforma blockchain, da robótica ou da Internet das Coisas estão trazendo a evolução digital para novos estágios de ruptura e complexidade, revolucionando as interações entre cidadãos, empresas e o setor público. Influenciado por sua experiência com os prestadores globais de serviços (p. ex. Amazon, Google, Uber, Facebook ou Airbnb), os cidadãos esperam que os serviços públicos possam proporcionar-lhes experiências semelhantes em termos de usabilidade, praticidade e simplicidade. A era digital exige que as capacidades do setor público, fluxos de trabalho, processos de negócios, operações, metodologias e estruturas possam ser orientados aos usuários e aos dados (OCDE, 2018b).

No Brasil, os serviços públicos são, na sua maioria, fornecidos pelos estados e municípios. De fato, a quantidade de serviços prestados pelo Governo Federal não é significativa quando comparada à de outros níveis de governo.

O Portal de Serviços (www.servicos.gov.br) é o principal balcão on-line para o acesso e entrega de serviços públicos a nível do Governo Federal. Os cidadãos podem acessar informações tipificadas e estruturadas sobre os serviços prestados pelo Governo, sendo estas agrupadas em grandes categorias, como Educação, Saúde, Economia e Finanças. Vários são os exemplos de serviços transacionais no Brasil que podem ser realizados completamente on-line (ex. Certificado de Antecedentes Criminais). O portal atual é uma plataforma de acesso a outros portais do Governo Federal, onde os serviços são efetivamente prestados. Isto reflete uma abordagem segmentada em termos de prestação de serviços digitais, organizados de acordo com a estrutura institucional de governo, e não de acordo com os eventos particulares do cidadão ou de condição de vida.

A fragmentação do panorama dos serviços digitais no Brasil também está enraizada em questões de governança,

discutidas anteriormente neste documento. Por um lado, a falta de uma forte liderança do governo digital e de um mandato abrangente também em respeito às políticas de serviços digitais determina que a prestação de serviços públicos se mantenha com o chamado pensamento de agência, sendo esta uma característica típica do e-governo, diferentemente de uma abordagem de governo digital. Por outro lado, o subdesenvolvimento de elementos facilitadores digitais fundamentais contribui decisivamente para a falta de integração na entrega de serviços digitais. Uma vez que as normas e/ou incentivos para melhor promover a integração não estão em vigor, as entidades públicas optam por soluções e abordagens específicas de cada instituição.

Conscientes da necessidade de melhorar a coerência dos serviços digitais em toda a Administração Federal, o governo brasileiro lançou, em dezembro de 2016, a Plataforma de Cidadania Digital (Casa Civil, 2016b). A iniciativa transversal está focada em transformar a prestação de serviços públicos on-line através da melhoria do Portal de Serviços, com o desenvolvimento de um sistema de autenticação digital único, aumentando o número de serviços transacionais para permitir a avaliação da satisfação dos cidadãos com os serviços digitais e a melhoria do monitoramento global da prestação de serviços digitais.

A realização da priorização de uma sólida política de entrega de serviços digitais permitirá ao governo brasileiro mudar o panorama do país e deixar gradativamente de ser centrado nas instituições e em suas práticas para que a prestação de serviços seja orientada ao usuário. O desenvolvimento de serviços digitais padronizados, inspirado em exemplos da Austrália, México ou do Reino Unido, poderia auxiliar na referida transição. O Brasil pode vir a ultrapassar alguns estágios de desenvolvimento e começar a adotar uma prestação de serviços públicos que seja transformada digitalmente em prol de seus cidadãos e das empresas, através da troca e reutilização de dados em vários setores e níveis de governo, sustentado pelos elementos facilitadores digitais fundamentais. Uma política orientada a dados e usuários pode vir a auxiliar o Brasil na mudança de uma postura reativa para uma postura proativa em sua abordagem, e que seja capaz de fornecer os serviços de forma simplificada, acessível, inteligente e personalizada.



Sources

- Comitê Gestor da Internet no Brasil (2017), TIC Domicílios 2016, Pesquisa sobre o uso das Tecnologias de Informação e comunicação nos domicílios brasileiros, www.cgi.br
- Comitê Gestor da Internet no Brasil (2016), TIC Empresas 2015, Pesquisa sobre o uso das Tecnologias de Informação e comunicação nas empresas brasileiras, www.cgi.br
- Casa Civil (2018), Decreto n.º 9.319, de 21 de Março de 2018, Institui o Sistema Nacional para a Transformação Digital e estabelece a estrutura de governança para a implantação da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital, http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9319.htm
- Casa Civil (2017a), Programa Brasil Eficiente vai modernizar gestão e simplificar acesso a serviços
- Casa Civil (2017b), Decreto de 7 de Março de 2017, Cria o Conselho Nacional para a Desburocratização - Brasil Eficiente e dá outras providências https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/dsn/dsn14451.htm
- Casa Civil (2017c), Governo instala Conselho Nacional para a Desburocratização, <http://www.casacivil.gov.br/central-de-conteudos/noticias/2017/junho/governo-instala-conselho-nacional-de-deburocratizacao/view>
- Casa Civil (2017d), Decreto n.º 9.094, de 17 de Julho de 2017, Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário, http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9094.htm
- Casa Civil (2017e), Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017, Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm
- Casa Civil (2016a), Lei n.º 13.341, de 29 de setembro de 2016, altera as Leis nos 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e 11.890, de 24 de dezembro de 2008, e revoga a Medida Provisória no 717, de 16 de março de 2016. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13341.htm
- Casa Civil (2016b), Decreto n. 8.936, de 19 de dezembro de 2016, institui a Plataforma de Cidadania Digital e dispõe sobre a oferta dos serviços públicos digitais, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8936.htm
- Casa Civil (2016c), Decreto nº 8.887, de 24 de outubro de 2016, dispõe sobre a composição e o funcionamento do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social – CDES http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8887.htm
- Casa Civil (2016d), Decreto nº 8.789, de 29 de junho de 2016, dispõe sobre o compartilhamento de bases de dados na administração pública federal. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8789.htm
- Casa Civil (2016e), Decreto n. 8638, de 15 janeiro de 2016, institui a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8638.htm
- Casa Civil (2014a), Decreto nº 8.243, de 23 de maio de 2014, institui a Política Nacional de Participação Social - PNPS e o Sistema Nacional de Participação Social - SNPS, e dá outras providências. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/decreto/d8243.htm
- Casa Civil (2014b), Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014, estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12965.htm



- Casa Civil (2001), Medida Provisória n. 2.200-2, de 24 de agosto de 2001, institui a Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil, transforma o Instituto Nacional de Tecnologia da Informação em autarquia, e dá outras providências. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/antigas_2001/2200-2.htm
- Casa Civil (2000), Decreto n.º 3.505 de 13 de junho de 2000, institui a Política de Segurança da Informação nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3505.htm
- Grupo de Trabalho Interministerial (2017), Estratégia Brasileira para a Transformação Digital, documento base para discussão pública http://convergecom.com.br/wp-content/uploads/2017/08/EDB_Relatorio_Consulta.pdf,
- Mickoleit, A. (2014) “Social Media Use by Governments: A Policy Primer to Discuss Trends, Identify Policy Opportunities and Guide Decision Makers”, OECD Working Papers on Public Governance, No. 26, OECD Publishing, Paris. DOI: 10.1787/5jxrcmghmk0s-en <http://dx.doi.org/10.1787/5jxrcmghmk0s-en>
- Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2017a), diagrama fornecido por autoridades brasileiras à OCDE.
- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2017b), site oficial.
- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2016), Estratégia de Governança Digital da Administração Pública Federal 2016-19, Brasília,
- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2016a). Portaria Nº 68, de 7 e março de 2016.
- OECD (2018a) Issue Paper on “the Digital Government framework” (no prelo)
- OECD (2018b), The Digital Transformation of the Public Sector: helping Governments Respond to the needs of Networked Societies, (no prelo).
- OECD (2016a), Digital Government in Chile: Strengthening the Institutional and Governance Framework, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2016b), Open Government Data Review of Mexico: Data Reuse for Public Sector Impact and Innovation, OECD Digital Government, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2016c), Government at a Glance: Latin America and the Caribbean 2017, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2015), Open Government Data Review of Poland: Unlocking the Value of Government Data, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2014a), Recommendation of the Council on Digital Government Strategies.
- OECD (2014b), “OECD Survey on Digital Government Performance” (dataset), OECD, Paris,
- OECD (2015), OECD Digital Economy Outlook 2015, OECD Publishing, Paris. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264232440-en> OECD Digital Government Toolkit, 2016
- Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (2014). Portaria Nº 92, de 24 de Dezembro de 2014.
- Ubaldi, B. (2013), “Open Government Data: Towards Empirical Analysis of Open Government Data Initiatives”, OECD Working Papers on Public Governance, No. 22, OECD Publishing.
- United Nations (2016), Sustainable Development Goals, <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- United Nations, UN E-Government Development Index, 2016





For further information:

@OECDgov

www.oecd.org/gov/digital-government

