



Plano de Governança de Tecnologia da Informação

Publicado em 15 de maio de 2026

Versão 1.0



Histórico de revisões:

Versão inicial

Publicada em 15 de maio de 2026



Sumário

Plano de Governança de	1
Tecnologia da Informação	1
SUMÁRIO EXECUTIVO E ESTRUTURA DO DOCUMENTO	4
2.1 Os 9 Componentes Interconectados do Modelo Operacional	5
4. Modelo de Governança Compartilhada e Decisão Multinível	6
4.1 Estrutura de Papéis e Fóruns Decisórios	6
4.2 Articulação Operacional e Grupos de Trabalho	7
4.3.1 Orientações aos órgãos de controle	8
5.1 Liderança e Comitê Multidisciplinar de IA	10
5.2 Os 6 Pilares Fundamentais de Governança de IA	10
5.3 Checklists e Jornada de Maturidade de IA em 5 Níveis	10
5.4 Estilos de Governança Adaptativa e Gestão Unificada de Identidades (IGA)	11
6. Métricas de Impacto no Cidadão, Auditoria e Plano de Ação	12
6.1 Indicadores Centrados na Missão Pública e HCD	12
6.2 Prontidão para Auditoria, Transparência e Roteiro de Implementação	12



SUMÁRIO EXECUTIVO E ESTRUTURA DO DOCUMENTO

Este documento institui o Plano de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) do Governo do Estado do Espírito Santo (Versão 2.0).

O plano estabelece as diretrizes estratégicas, normativas e operacionais para a transformação digital da administração pública estadual, garantindo a maximização do valor público, a eficiência alocativa dos recursos e a plena conformidade legal perante os órgãos de controle.

1. Contexto Estratégico e Visão Geral da Governança de TIC

1.1 Alinhamento com a Missão Pública e Entrega de Valor

A governança de TIC do Poder Executivo do Estado do Espírito Santo fundamenta-se na premissa de que os investimentos tecnológicos devem servir como aceleradores diretos das políticas públicas e da melhoria dos serviços prestados ao cidadão. O alinhamento estratégico conecta as metas do Plano de Governo aos projetos de transformação digital dirigidos pela Subsecretaria de Estado de Transformação Digital (STD), assegurando que a tecnologia não seja tratada como um fim em si mesma, mas como meio de geração de impacto social e eficiência administrativa.

1.2 Diagnóstico e Evolução do Modelo Operacional de TIC

Historicamente, o modelo operacional da administração pública transitou do fomento reativo de ativos tecnológicos (Nível 1 de Maturidade) para a estruturação de processos internos repetíveis (Nível 2).



A meta estipulada para a gestão estadual é atingir o Nível 4 (Parceiro de Valor), caracterizado pela entrega preditiva de serviços centrados no cidadão, otimização contínua da infraestrutura corporativa e governança integrada de dados e IA.

Nível de Maturidade	Foco Operacional	Papel Estratégico da TIC
Nível 1 – Ativo (Asset)	Aquisição de infraestrutura física e suporte básico.	Provedor reativo de tecnologia.
Nível 2 – Processo (Process)	Padronização de processos internos e gestão de chamados.	Sustentação operacional das secretarias.
Nível 3 – Serviço (Service)	Gestão baseada em Catálogo de Serviços e SLAs.	Provedor proativo de serviços públicos digitais.
Nível 4 – Valor (Value)	Otimização de valor, inovação aberta e governança de dados/IA.	Parceiro estratégico de governo digital (Meta do ES).

2. Estrutura Operacional e Alocação Estratégica de Recursos

2.1 Os 9 Componentes Interconectados do Modelo Operacional

A execução efetiva da estratégia de TIC exige a orquestração harmônica de 9 componentes operacionais centrais: Direitos de Decisão, Estrutura Organizacional, Finanças/Orçamento, Desempenho, Talentos, Sourcing/Ecosistemas, Ferramentas/Plataformas, Modelo de Entrega e Ambientes de Trabalho. O desequilíbrio em qualquer um destes componentes afeta diretamente os níveis de serviço e a segurança da informação do Estado.

2.2 Distribuição da Força de Trabalho e Benchmarks Globais

A governança estadual adota benchmarks internacionais do setor público para orientar a alocação de pessoal e orçamento. O objetivo estratégico é reequilibrar a força de trabalho entre as atividades de sustentação (Run) e inovação/transformação



(Change), visando alocar pelo menos 18% a 20% do orçamento e equipes de TIC nas funções de planejamento, arquitetura corporativa e governança, fortalecendo a capacidade analítica da STD.

3. Arquitetura de Modernização da Governança em Três Etapas

3.1 Etapa 1: Refocar (Refocus) nos 5 Domínios Fundamentais

O refocamento consiste em reorganizar as decisões de TIC em cinco domínios estruturantes: Estratégia e Alinhamento, Gestão de Riscos, Gestão de Recursos, Entrega de Valor e Medição de Desempenho. Cada domínio possui mecanismos de decisão claros, evitando a dispersão de esforços e garantindo rastreabilidade das escolhas tecnológicas.

3.2 Etapa 2: Recompôr (Recompose) Mecanismos com Novas Práticas

Recompôr a governança significa injetar agilidade, colaboração cross-functional e automação (governança como código) nos processos normativos estaduais. Substitui-se a burocracia paralisa por fluxos contínuos de revisão de arquitetura e aprovação ágil de projetos de inovação.

3.3 Etapa 3: Rechartear (Recharter) e Codificação das Mudanças

O rechartear formaliza as novas regras por meio de decretos, portarias, estatutos e guias práticos. A codificação assegura estabilidade jurídica e conformidade perante os órgãos de controle interno e externo do Estado do Espírito Santo.

4. Modelo de Governança Compartilhada e Decisão Multinível

4.1 Estrutura de Papéis e Fóruns Decisórios

A governança de TIC no Poder Executivo do Espírito Santo opera sob um modelo de liderança compartilhada entre as áreas finais (negócio) e a área de tecnologia. O modelo estabelece instâncias bem definidas de governança:

- Proprietário Responsável (Accountable Owner): Secretário de Estado responsável pela política pública ou serviço prestado ao cidadão.
- Oficial Sênior Responsável (SRO): Gestor nomeado para responder pelo alcance dos



resultados do projeto corporativo.

- Gestão de TIC: Instância decisória estratégica, presidida pela STD.

4.2 Articulação Operacional e Grupos de Trabalho

O alinhamento operacional é suportado pelo Escritório de Gestão de Projetos e por Grupos de Trabalho Multidisciplinares.

As decisões técnicas da STD se baseiam em análises prévias de arquitetura, segurança e viabilidade antes da liberação orçamentária.

4.3 Diretrizes de Governança para Contratações de TIC, Deliberação da STD e Participação do PRODEST

Nos termos da Lei Complementar Estadual nº 1.063/2023, a Subsecretaria de Estado de Transformação Digital (STD) é o órgão gestor central das atividades de Tecnologia da Informação e Comunicação do Governo do Estado do Espírito Santo. Compete precipuamente à STD decidir sobre termos, projetos e pareceres técnicos de TIC demandados pelos órgãos estaduais, bem como definir os critérios para compras, locações e contratações de serviços de TIC.

Embora o Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Espírito Santo (PRODEST) possua papel relevante na execução e prestação de serviços de infraestrutura e conectividade, a gestão dos recursos de TIC e a competência decisória para autorizar, direcionar ou submeter projetos a análises técnicas pertencem exclusivamente à STD.

Dessa forma, a STD analisará individualmente e caso a caso cada processo administrativo de contratação de TIC, determinando soberanamente a necessidade, a oportunidade e o escopo de eventual manifestação do PRODEST.

REGRA DE DELIBERAÇÃO INDIVIDUAL E ENCAMINHAMENTO AO PRODEST: A participação do PRODEST em processos de aquisição ou contratação de TIC não é



automática nem mandatária para a totalidade dos projetos estaduais. A STD reitera sua competência legal para deliberar individualmente sobre cada contratação. A submissão de projetos ao PRODEST ocorrerá exclusivamente quando os itens do processo administrativo estiverem contemplados no Catálogo de Serviços de utilização interna do PRODEST e envolverem previsão de consumo expressivo de recursos ou requererem análise técnica detalhada de impacto na infraestrutura pública estadual.

4.3.1 Orientações aos órgãos de controle

Para orientar os órgãos da Administração Pública Direta e Indireta e atender rigorosamente às diretrizes da Procuradoria-Geral do Estado (PGE-ES) e demais órgãos de controle e assessoramento a STD adota a seguinte matriz padronizada de enquadramento para instrução dos processos administrativos de contratação de TIC:

Item	Diretriz e Enquadramento Oficial da STD
a) Inserção e compatibilidade com instrumentos de planejamento e governança	A STD atesta individualmente se o objeto da contratação encontra-se inserido e compatível com a Política Estadual de TIC (PETI), PDTIC ou Plano de Governo.
b) Alinhamento à arquitetura e diretrizes tecnológicas estaduais	A STD analisa a aderência da solução aos padrões estaduais de arquitetura de informação, segurança cibernética (PESI) e interoperabilidade estabelecidos pelo Poder Executivo.
c) Necessidade de manifestação, validação, aprovação ou participação do PRODEST	Por força da LC nº 1.063/2023, a gestão dos recursos e a deliberação soberana pertencem à STD.



A STD decidirá INDIVIDUALMENTE e CASO A CASO se o projeto requer manifestação ou validação do PRODEST. Não há obrigatoriedade genérica de remessa.

d) Aspectos a serem submetidos ao PRODEST (em caso positivo)

Caso a STD entenda necessário o encaminhamento ao PRODEST, o escopo da análise limitar-se-á EXCLUSIVAMENTE aos serviços previstos no Catálogo de Serviços do PRODEST de uso interno, especificamente quando houver previsão de consumo expressivo de recursos de Data Center/Conectividade ou quando demandar avaliação técnica detalhada.

e) Condicionantes técnicas ou de governança para o prosseguimento

A STD indicará formalmente nos autos a presença de condicionantes jurídicas ou técnicas (ex: adequação prévia de infraestrutura, plano de migração, padrões de segurança ou homologação), se houver.

f) Suficiência documental dos autos quanto às exigências de governança

A STD emitirá manifestação conclusiva informando se as peças probatórias e justificativas técnicas constantes dos autos instruem suficientemente o atendimento às exigências de governança de TIC.

4.3.2 Catálogo Oficial de Serviços do PRODEST (2026)

Para fins de delimitação técnica das hipóteses de análise específica do PRODEST, apresenta-se a consolidação das soluções e produtos previstos no Catálogo de Serviços de TIC do PRODEST (2026).

Somente os itens contidos nesta taxonomia poderão ser objeto de remessa técnica pela STD ao PRODEST, quando preenchidos os requisitos de consumo expressivo ou alta



complexidade de infraestrutura da utilização dos recursos internos do PRODEST, a serem estabelecidos individualmente pela STD.

5.1 Liderança e Comitê Multidisciplinar de IA

A governança de IA no Governo do Estado do Espírito Santo é coordenada pela STD ao que lhe compete.

Os gestores de TI dos órgãos deverão manter estrutura atualizada de modo a certificar-se do atendimento destas diretrizes.

5.2 Os 6 Pilares Fundamentais de Governança de IA

A supervisão executiva de IA fundamenta-se em 6 pilares indispensáveis:

1. Responsabilidade (Accountability): Matriz RACI para decisões e impactos dos algoritmos.
2. Políticas de IA: Diretrizes de uso ético, transparência e proteção contra viés.
3. Operações de Risco e Compliance: Avaliação contínua de impacto algorítmico e conformidade legal.
4. Dados Preparados para IA (AI-Ready Data): Mapeamento do ciclo de vida dos dados (Criação, Armazenamento, Processamento, Análise, Visualização, Consumo e Arquivamento) na tríade Alinhar, Qualificar e Governar.
5. Desenvolvimento Sustentável de IA: Pipelines padronizados de MLOps para transição segura de PoCs para produção.
6. Implantação e Controle de Shadow AI: Monitoramento de ferramentas de IA não homologadas e governança de agentes autônomos.

5.3 Checklists e Jornada de Maturidade de IA em 5 Níveis

O estado adota uma jornada progressiva de maturidade em IA, escalando os controles na mesma proporção da complexidade dos modelos:



Nível de Maturidade	Objetivo Principal	Controles e Checklists Mandatórios
Level 1 – Planning (Planejamento)	Mapear iniciativas e proibir casos de uso nocivos.	Lista de casos proibidos, letramento básico de gestores e inventário de ferramentas.
Level 2 – Experimenting (Experimentação)	Garantir segurança em provas de conceito (PoC).	Listas de fornecedores autorizados/proibidos, diretrizes de privacidade e uso restrito de dados.
Level 3 – Stabilizing (Estabilização)	Formalizar governança e confiabilidade técnica.	RACI formalizado, auditoria de viés, MLOps padronizado e comitê de ética atuante.
Level 4 – Scaling (Escalabilidade)	Tornar a governança automática e distribuída.	Agentes guardiões (guardian agents), atualização dinâmica de políticas e alinhamento com valor.
Level 5 – Leading (Liderança)	Sistematização total e governança contínua.	Telemetria em tempo real, auditoria autônoma de modelos e transparência pública dos algoritmos.

5.4 Estilos de Governança Adaptativa e Gestão Unificada de Identidades (IGA)

A governança de IA diferencia estilos adaptativos de controle (Controle, Resultados, Agilidade e Autonomia) conforme o nível de risco do caso de uso. Adicionalmente, adota-se o modelo moderno de Identity Governance and Administration (IGA) para gestão unificada de identidades, tratando tanto servidores públicos quanto agentes autônomos de IA sob rígidos controles de acesso baseados em privilégio mínimo.



6. Métricas de Impacto no Cidadão, Auditoria e Plano de Ação

6.1 Indicadores Centrados na Missão Pública e HCD

O sucesso do Plano de Governança é medido por indicadores de impacto real na sociedade e eficiência pública, integrando os princípios de Design Centrado no Humano (Human-Centered Design - HCD):

- Redução do Tempo de Atendimento de Serviços Públicos Digitais.
- Índice de Satisfação dos Cidadãos nos Canais Digitais Estaduais.
- Taxa de Reuso de Infraestrutura e Economia em Licenciamentos Corporativos.
- Porcentagem de Modelos de IA Auditados e Livres de Viés Discrepante.

Os indicadores deverão ser validados no ano de 2026 e implementados em 2027.

6.2 Prontidão para Auditoria, Transparência e Roteiro de Implementação

A STD manterá repositório permanente assegurando que todas as decisões tecnológicas, estejam prontos para fiscalização.