

Programa Alagoas Mais Digital - Transformação Digital do Governo do Estado de Alagoas

Thiago José Tavares Ávila (SEPLAG/AL)¹

Daniel José de Alcântara Costa (SEPLAG/AL)²

Pollyana Christina Gomes dos Santos (SEPLAG/AL)³

Gabriel Albino Ponciano Nepomuceno (SEPLAG/AL)⁴

Resumo

As mudanças socioeconômicas, orçamentos restritos e expectativas crescentes dos cidadãos tornam imperativa a Transformação Digital (TD) no setor público emergindo novos desafios, oportunidades e modelos de relacionamento entre governos e cidadãos. Assim, o Governo de Alagoas estabeleceu, pioneiramente, um programa específico voltado ao Governo Digital (GD) no Plano Plurianual 2020-2023. Por outro lado, o Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID, em parceria com o Governo Federal lançou a linha de crédito “Brasil Mais Digital”, voltada ao financiamento de projetos de Governo Digital no país. Nesse sentido, esse artigo apresenta o Programa Alagoas Mais Digital (AMD), primeiro programa para o Poder Executivo estadual a ser aprovada pela Comissão de Financiamentos Externos (COFIEEX) do Ministério da Economia no âmbito do "Brasil Mais Digital". O Programa visa aprimorar o relacionamento entre os alagoanos e o Governo do Estado por meio de ações TD no Governo de Alagoas, fortalecendo a governança e capacidade digital, incrementando a eficiência na prestação de serviços públicos e satisfação dos cidadãos. Como resultados, será apresentada a estratégia, a governança e o planejamento desenvolvido no AMD, e seus resultados previstos. Trata-se de um estudo teórico-empírico, buscando aplicação prática a partir de dados e informações teóricas, com natureza qualitativa, fontes secundárias, nível exploratório com técnicas bibliográficas, documentais e recorte transversal de dados. Quanto à amostra, serão utilizadas as informações relevantes para o diagnóstico e concepção do AMD incorporadas a Carta Consulta nº 60751/2020.

Palavras-chave: Governo Digital; Alagoas Mais Digital; Transformação Digital; Governos Subnacionais; Brasil Mais Digital.

¹ Superintendente de Modernização da Gestão, Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio de Alagoas, thiago.avila@seplag.al.gov.br.

² Gerente do Portal do Governo, Idem, daniel.costa@seplag.al.gov.br.

³ Assessora de Governança, Idem, pollyana.santos@seplag.al.gov.br.

⁴ Secretário Especial de Planejamento e Orçamento, Idem, gabriel.albino@seplag.al.gov.br.

1 Introdução

A complexidade do Governo Digital em uma grande federação como o Brasil requer o fortalecimento de capacidades de coordenação, articulação e de desenvolvimento de políticas públicas que tenham o cidadão como principal beneficiário.

Apesar dos avanços na agenda de Governo Digital (GD) no Brasil, especialmente após a publicação da Estratégia Brasileira de Transformação Digital - EBTD e a Estratégia de Governo Digital – EGD - do Governo Federal (BRASIL, 2018, 2020a), o financiamento dessas ações caracterizara-se como um desafio a ser superado pelos governos brasileiros. O retorno do investimento nas ações de GD é um dos principais argumentos para a retomada recente dessa agenda no Brasil.

O artigo insere o programa “Alagoas Mais Digital” no contexto nacional da agenda de GD, evidenciando o alinhamento estratégico do programa alagoano com as diretrizes e legislação vigente dessa agenda. Além dessa introdução, apresenta o referencial teórico sobre modernização da gestão e governo digital no Brasil, avanços recentes da agenda e a atuação do BID no fomento a modernização da gestão; os procedimentos metodológicos da pesquisa, os resultados, inserindo o AMD como resposta das debilidades digitais do Governo de Alagoas e; as considerações finais.

2 Referencial Teórico

2.1 Modernização da Gestão e Governo Digital no Brasil

O movimento da Nova Gestão Pública induziu as burocracias estatais para tratar os cidadãos como clientes. As medidas implementadas pelos governos para tornar a administração mais focada no cidadão contemplaram ações pontuais e não integradas de melhoria na qualidade, na eficiência e na acessibilidade do atendimento aos cidadãos e na prestação dos serviços públicos (LARA; GOSLING, 2016)

No Brasil, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho Estado (PDRAE) é considerado um marco na modernização da gestão pública. Contextualizou os principais modelos de administração pública vigentes, direcionando suas ações para um modelo de orientado pela eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações (ÁVILA, 2007). Alinhado ao PDRAE, o Ministério da Administração e Reforma do Estado – MARE atuou na implantação da administração pública gerencial com foco no controle de resultados, descentralização, flexibilidade, participação,

controle social e transparência, competição administrada, foco no cidadão; a Emenda Constitucional nº 19/1998; e a estruturação de vários programas federativos de modernização do estado (BRASIL, 1998; COSTA JUNIOR, 2004).

O Programa de Modernização do Poder Executivo Federal – PMPEF foi a primeira iniciativa relevante de modernização da gestão posterior a Emenda Constitucional nº 19/1998. Foi estruturado em quatro subprogramas: (1) Reforma Institucional; (2) Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos; (3) Gestão e Tecnologia da Informação e (4) Atendimento ao Cidadão (ÁVILA, 2007).

Nesse sentido, destaca-se a expansão das Centrais de Atendimento Integrados – CAIs, alinhados com o conceito de “*one-stop-shop*” (BENT; KERNAGHAN; MARSON, 1999) para o Brasil. Apesar da política das CAIs ter sido formulada nos estados, especialmente com a experiência do Serviço de Atendimento ao Cidadão – SAC da Bahia, foi impulsionada pelo Governo Federal no âmbito do PMPEF (ÁVILA, 2007; OLIVEIRA, 2014). O Programa buscou implantar as CAIs em todos os estados brasileiros até 2003, com financiamento do BID (OLIVEIRA, 2014). No final desse período o PMPEF foi responsável por 12 novas CAIs além das 13 unidades já existentes há época.

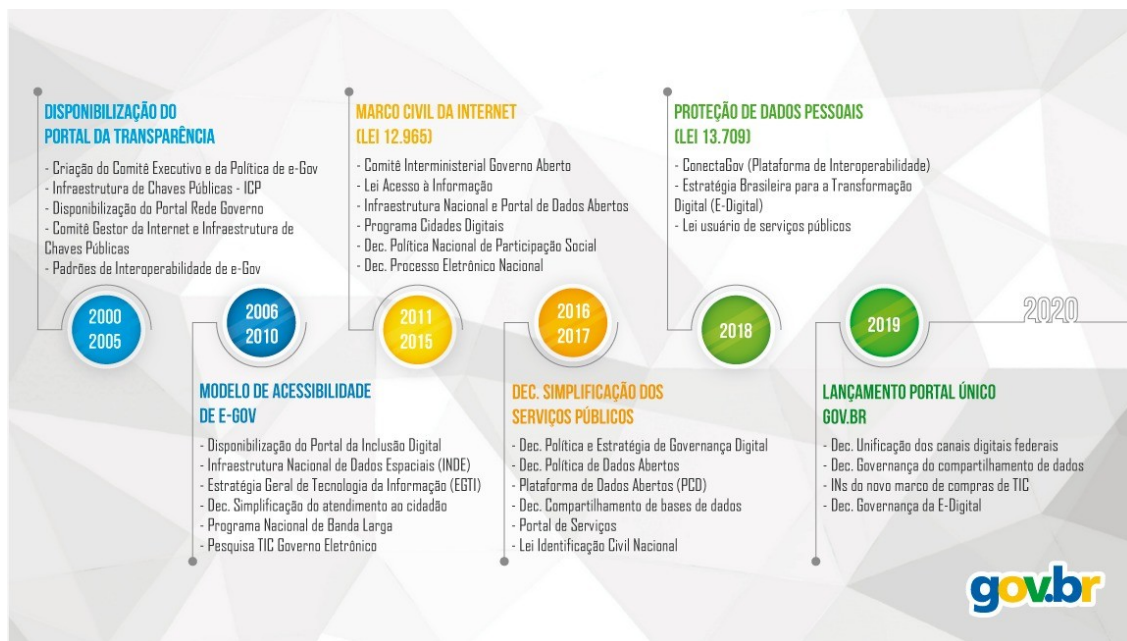
O Programa Nacional de Apoio a Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal – PNAGE foi outra ação federativa relevante voltada a modernização dos estados brasileiros mediante a liderança do Governo Federal. O PNAGE objetivou “*melhorar a efetividade e a transparência institucional das administrações públicas dos Estados e do Distrito Federal, a fim de alcançar uma maior eficiência do gasto público*” (PNAGE, 2006) financiando ações de modernização da gestão voltados a capacitação, consultoria, sistemas e equipamentos de informática, material de apoio e comunicação, e instalações físicas.

Observa-se que nos programas mencionados, os componentes de melhoria do atendimento ao cidadão e de uso de Tecnologia da Informação (TI) para a gestão pública tem feito parte da agenda federativa de modernização do Estado brasileiro das últimas décadas. Tal movimento dialoga com o entendimento de Gong; Yang; Shi (2020) que a transformação digital (TD) tem sido fundamental para os governos que desejam se tornar mais eficientes oferecerem melhores serviços aos cidadãos. Conceitos como transparência, interoperabilidade e satisfação do cidadão são pautas dos governos na busca de transformar seus serviços analógicos em serviços mais eficazes e centrados no cidadão (MERGEL, 2019; MERGEL; EDELMANN; HAUG, 2019; PITTAWAY; MONTAZEMI, 2020) .

Nessa nova maneira de gestão onde os governos estão procurando maneiras de se tornar mais eficientes, eficazes e coordenados, o Governo Eletrônico objetiva alcançar a eficiência na criação e entrega de serviços ao cidadão, explorando tecnologias emergentes para ajudar a melhorar suas operações internas e seus relacionamentos com cidadãos, utilizando múltiplos canais para oferecer seus serviços e desenvolver capacidades de trabalhar em rede com vários departamentos para prestar serviços contínuos e personalizados aos seus cidadãos (ÁVILA; LANZA; VALOTTO, 2021; KANNABIRAN; XAVIER; ANANTHARAAJ, 2004; LARA; GOSLING, 2016).

Desde a primeira iniciativa oficial de Governo Eletrônico no Brasil até os tempos atuais, o GD vem ganhando protagonismo na agenda de políticas públicas do Governo Federal e dos entes federados. A Figura 1 resume os principais marcos dessa agenda.

Figura 1- Linha do tempo do Governo Digital brasileiro



Fonte: BRASIL (2020)

Além das ações da Figura 1, foram publicados diversos atos normativos relevantes com impacto no GD, na simplificação do relacionamento Estado-sociedade e da racionalização da administração pública, como as Leis Federais 12.527/2011, 13.460/2017 e 14.129/2021, conhecidas respectivamente como “Lei de Acesso à Informação - LAI”, “Código de Defesa do Usuário do Serviço Público - CDU” e “Lei do Governo Digital e da Eficiência Pública - LGD” (BRASIL, 2011, 2017, 2020b) onde tais leis são de abrangência nacional gerando condicionantes obrigatórios para a modernização de serviços públicos no âmbito da União, Estados e Municípios.

2.2 Mecanismos recentes de desenvolvimento do Governo Digital nos estados brasileiros

Somadas as ações em nível nacional e federal de GD, merecem destaque quatro ações que impactam a esfera subnacional do Brasil, desenvolvidas a partir dos anos de 2018 e 2019. São elas: (1) A EGD 2020-2022; (2) O Grupo de Trabalho para a Transformação Digital nos Governos Estaduais e Distrital – GTD.GOV; (3) A Rede Nacional de Governo Digital – Rede.gov.br; e (4) O Índice de Oferta de Serviços Digitais.

O Governo Eletrônico no Brasil começa a ser abordado em caráter estratégico em 2008, com a aprovação da primeira Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI) no âmbito da Administração Pública Federal (APF). Em 2016, o Governo Federal lança sua primeira EGD, com ênfase no Acesso à Informação, Prestação de Serviços e Participação Social. A partir da primeira EGD, diversos recursos para o GD foram estabelecidos, como a Plataforma de Cidadania Digital, o então Portal de Serviços (que posteriormente evoluiu para o Portal Gov.br) e o então login único “Brasil Cidadão”, precursor do atual login único do Gov.br

Em 2018, a EGD foi revisada e aprimorada, visando o seu alinhamento com a EBTD (BRASIL, 2018), trazendo metas mais ousadas como: ampliação dos serviços digitais no Portal de Serviços (www.servicos.gov.br); dispensa de certidões e documentos para serviços públicos digitais que já constem nas bases de dados do governo; consolidação das Plataformas de GD do Governo Federal; dentre outras ações (BRASIL, 2020c).

Com o Decreto Federal 10.322/2020 foi lançada a EGD 2020-2022, com seis dimensões: (1) Governo centrado no cidadão; (2) Integrado; (3) Inteligente; (4) Confiável; (5) Transparente e Aberto e (6) Eficiente (BRASIL, 2020a, 2020b). A nova EGD tem 18 objetivos e 59 iniciativas que norteiam a transformação do governo por meio de tecnologias digitais conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1- Dimensões, Objetivos e Iniciativas da EGD 2020-2022

Dimensão (iniciativas)	Objetivos	Qtde. de iniciativas
Centrado no cidadão (8)	Oferta de serviços públicos digitais	2
	Avaliação de satisfação nos serviços digitais	3
	Canais e serviços digitais simples e intuitivos	2
Integrado (10)	Acesso digital único aos serviços públicos	4
	Plataformas e ferramentas compartilhadas	2

	Serviços públicos integrados	4
Inteligente (10)	Políticas Públicas baseadas em dados e evidências	3
	Serviços públicos do futuro e tecnologias emergentes	5
	Serviços preditivos e personalizados ao cidadão	2
Confiável (12)	Implementação da LGPD no Governo	2
	Garantia da segurança das plataformas de GD e de missão crítica	3
	Identidade digital ao cidadão	7
Transparente e Aberto (7)	Reformulação dos canais de transparência e dados abertos	3
	Participação do cidadão na elaboração de políticas públicas	2
	Governo como plataforma para novos negócios	2
Eficiente (12)	Otimização das infraestruturas de TI	6
	O digital como fonte de recursos para políticas públicas essenciais	3
	Equipes de governo com competências digitais	3

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de (BRASIL, 2020a)

Para desenvolver seus objetivos e iniciativas, a EGD é desenvolvida nas instituições da

APF mediante os Planos de Transformação Digital - PTDs, contendo ações alinhadas com os objetivos da EGD. Assim, apesar da estruturação do Governo Federal para a temática, os estados e municípios, por estarem em contato mais próximo ao cidadão, devem ter um papel preponderante para o desenvolvimento e mensuração dessas políticas públicas, articuladas entre os entes federativos (BRASIL, 1988, 2015).

Nessa direção, o Conselho Nacional de Secretários de Administração – CONSAD, em parceria com a Associação Brasileira de Entidades Estaduais de Tecnologia da Informação e da Comunicação – ABEP-TIC, compreendendo a diversidade de ações e nível de maturidade dos estados no tema de GD, criaram uma instância de articulação e convergência da agenda digital na esfera estadual (GTD.GOV, 2022).

Em maio/2019, foi criado o GTD.GOV que é a primeira iniciativa brasileira que concatena esforços de TD na esfera estadual de governo, com a missão de acelerar a TD dos serviços públicos nos Governos estaduais do Brasil (ARAUJO; AVILA; LANZA, 2021). A adesão das UFs foi gradativa, onde o Grupo começou com representantes de 11 UFs, alcançando a totalidade das 27 UFs em 2021. A Figura 2 destaca os objetivos estratégicos do GTD.GOV.

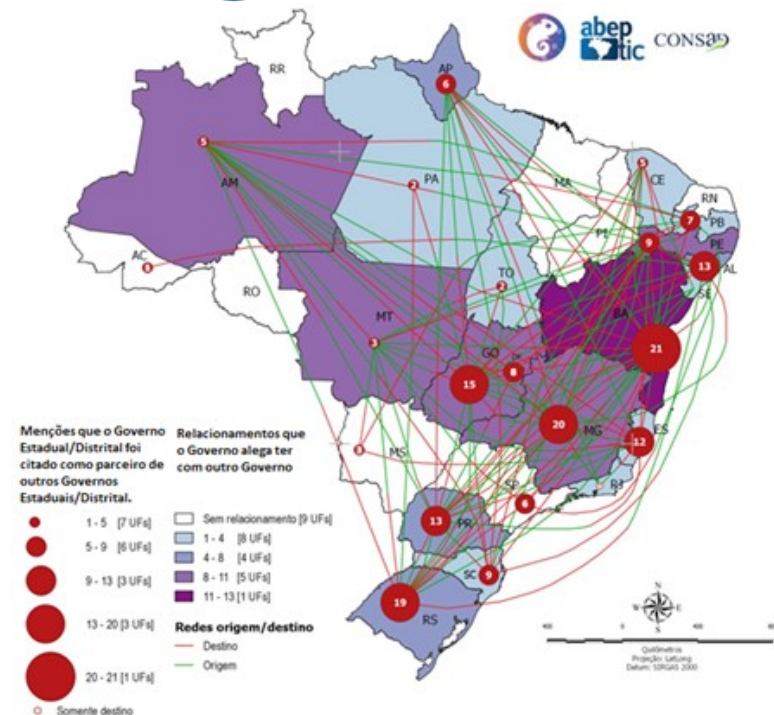
Figura 2 - Mapa estratégico do GTD.GOV



Fonte: GTD.GOV (2020).

O Grupo contribui com a agenda de GD brasileira por meio de ações de articulação de instituições e *stakeholders* e produção de diagnósticos inéditos sobre GD nas UFs. Araújo, Avila e Lanza (2021) mensuraram a influência do GTD.GOV na aceleração das ações de TD nos estados, bem como as redes de relacionamento entre os estados em torno da temática conforme a Figura 3.

Figura 3 – Relacionamento dos governos estaduais para o desenvolvimento de iniciativas de TD



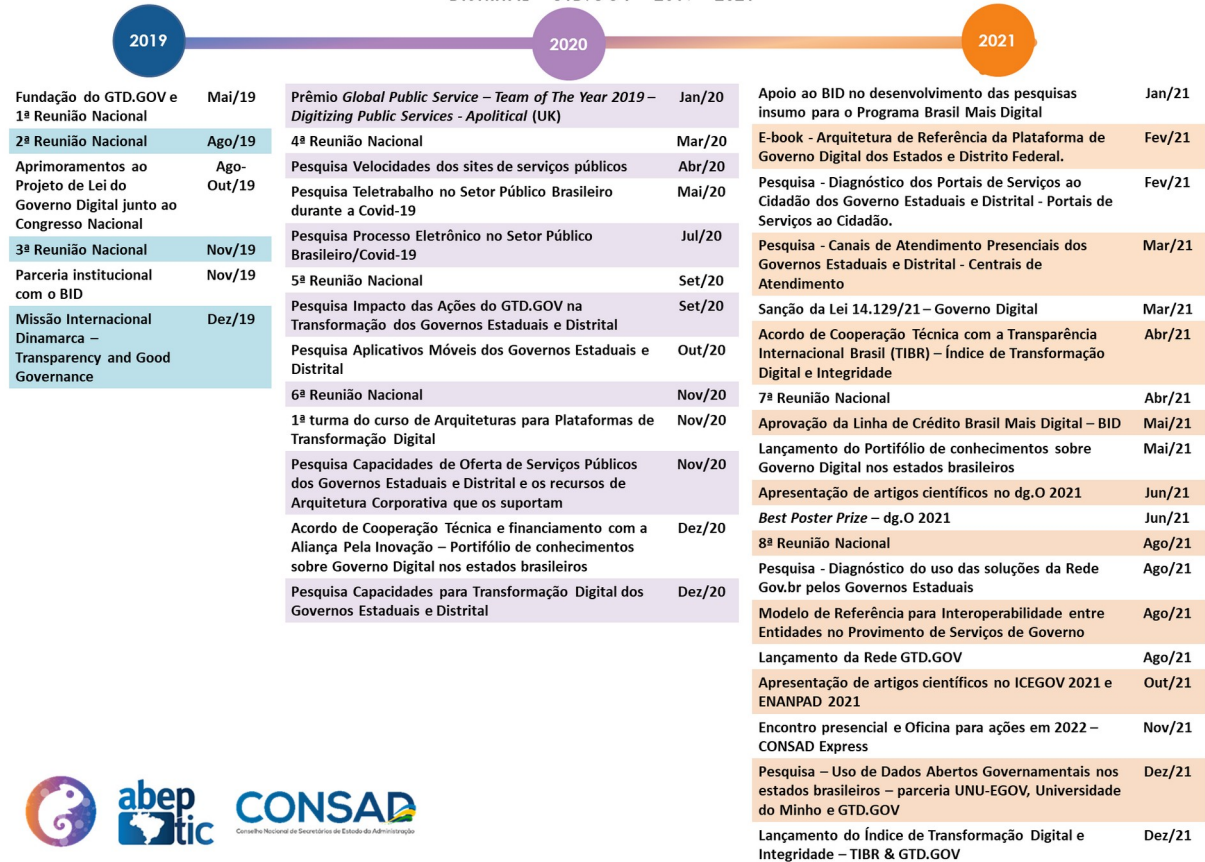
Fonte: ÁVILA; LANZA; SILVA (2020)

De acordo com a Figura 2, o GTD.GOV atua em: (1) *advocacy* em prol do GD, com destaque a agenda de trabalho junto ao Governo Federal e ao Congresso Nacional para o aprimoramento e aprovação da LGD, bem como o apoio a ABEP-TIC no desenvolvimento da primeira edição do “Índice de Oferta de Serviços Digitais”.

O Grupo também atua na (2) articulação de parcerias para viabilizar o financiamento de projetos de GD nos estados, com destaque para o apoio junto ao BID para a promoção do uso linha de crédito “Brasil Mais Digital”; e (3) Geração de conhecimento especializado sobre GD dos estados brasileiros, conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4 – Principais Marcos do GTD.GOV no período 2019-2021

PRINCIPAIS MARCOS DA ATUAÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NOS GOVERNOS ESTADUAIS E DISTRITAL - GTD.GOV – 2019 - 2021



Fonte: Elaborado pelos autores (2022) a partir de (GTD.GOV, 2022)

Nesse contexto, decorrente da EGD 2020-2022, o Governo Federal estabeleceu a Rede Nacional de Governo Digital – Rede.gov.br (BRASIL, 2022). Compete a Rede.gov.br integrar e coordenar iniciativas comuns de TD no setor público brasileiro; facilitar a aproximação do Estado e cidadão, bem como empresas e a sociedade civil, por meio da priorização da oferta de serviços públicos digitais de acordo com interesses e necessidades da sociedade; com redução de custos e o aumento da agilidade na prestação de serviços públicos; articulando o desenvolvimento e o reuso de soluções colaborativas e de plataformas digitais (BRASIL, 2022). Para aderir a Rede, a autoridade máxima do Poder Executivo em nível subnacional precisa assinar um Termo de Adesão.

Outro mecanismo que impactou o desenvolvimento do GD no Brasil é o “Índice de Oferta de Serviços Digitais - IOSPD”. Foi desenvolvido e publicado pela ABEP-TIC em 2020 objetivando mensurar a capacidade de prover e ofertar serviços públicos por parte dos governos estaduais e distrital por meios digitais, bem como a sua regulamentação (ÁVILA; SILVA; KRITSKI, 2021). O Índice é composto de três dimensões: (1) Capacidades para a

Oferta Digital de Serviços Públicos; (2) Oferta de Serviços Públicos por meios digitais e (3) Regulamentação sobre modernização para a Oferta de Serviços Públicos.

Ao longo de suas duas edições, o IOSPD cumpriu o seu objetivo, diagnosticando uma diversidade muito ampla quanto a maturidade das UFs brasileiras em GD. De acordo com o Quadro 2, observa-se que os estados das regiões Sudeste (SE) e Sul (S) alcançaram bons expressivos no Índice, com notas médias de 68,75 e 86,00, enquanto os estados do Centro-Oeste (CO), Norte (N) e Nordeste (NE), salvo exceções, tiveram resultados menos expressivos, com notas médias de 44,88, 48,25 e 55,22.

Em tempo, os dez piores resultados do IOSPD, incluindo o estado de Alagoas, são das regiões Norte, Centro-Oeste e Nordeste. Por outro lado, com exceção do Rio de Janeiro, todos os estados das regiões Sudeste e Sul estão dentre os dez melhores resultados do Índice. Observa-se que o IOSPD contribuiu para a evolução da oferta de serviços digitais em várias UFs, com uma variação positiva de quase 10 pontos na pontuação média dos estados (ABEP-TIC, 2021b).

O IOSPD ganhou muita relevância na avaliação do GD dos estados pois, além da sua estrutura de indicadores, o Índice também compõe a cesta de indicadores do Ranking de Competitividade dos Estados - RCE, atualmente um dos principais mecanismos de avaliação das gestões estaduais (CONSAD, 2020).

2.3 Programa Brasil Mais Digital - BMD

Mesmo com os avanços na agenda de GD brasileira, especialmente após a publicação da EBTD e a EGD 2020-2022 (BRASIL, 2018, 2020a), a necessidade de financiamento de tais ações caracterizara-se como um desafio a ser superado pelos governos brasileiros. O retorno do investimento nas ações de GD foi utilizado como um dos principais argumentos para a retomada recente da agenda no Brasil.

Nessa direção, o BID atua como um importante organismo internacional de fomento à modernização da gestão pública brasileira há décadas. Destaca-se a atuação do BID em programas como o PNAGE, PNAFE e PNAFM, respectivamente sendo Programas Nacionais de Apoio à Administração Fiscal para os Estados e Municípios brasileiros; PROMOEX - Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados, Distrito Federal e Municípios Brasileiros bem como as duas edições do Profisco - Programa de Apoio à Gestão dos Fiscos do Brasil.

Assim, para atender a demanda do governo brasileiro em aprimorar a TD e, considerando a *expertise* do BID nesta temática, foi formalizado um acordo entre o banco e o

Governo Federal brasileiro, através da Secretaria de Assuntos Econômicos Internacionais – SEAIN - do Ministério da Economia para o estabelecimento de uma Linha de Crédito Condicional para Projetos de Investimento (“CCLIP”) para o BMD. Esta CCLIP tem o montante máximo de USD 1.000.000.000,00 (um bilhão de dólares dos Estados Unidos da América), vigentes até o ano de 2031 (BID, 2021).

Assim, o BMD objetiva “contribuir para a TD do Brasil por meio de: (i) melhoria da conectividade digital (cobertura e qualidade); (ii) aumentar a adoção de novas tecnologias no setor produtivo; (iii) melhorar os serviços públicos através da implementação de novas tecnologias; e (iv) melhorar o desempenho do país nos fatores transversais necessários à TD” (BID, 2021, tradução nossa).

Para o GD, o BID sugere a priorização de intervenções em: *“Governança estruturada para a TD; Plataformas Digitais de Serviços; Modernização e simplificação de procedimentos e serviços; Modernização de serviços para empresas para melhoria do clima de negócios; Ferramentas e plataformas tecnológicas; Política e gestão de dados; Construção de capacidades digitais no governo; Desburocratização e reforma regulatória; Serviços administrativos compartilhados e modernização do back-office e Segurança cibernética”* (BID, 2020).

O fluxo de aprovação de um projeto para o BMD baseia-se na legislação brasileira vigente, sistematizado no Manual de Financiamentos Externos da COFIEIX e demais requisitos previstos no art. 10, da Resolução do Senado Federal nº 48, de 2007 (BID, 2020; BRASIL, 2019, 2007).

Neste fluxo, especialmente nas etapas iniciais, o BID provê acompanhamento e assistência técnica do para entregas rápidas (*quick wins*) e outras necessidades técnicas e institucionais para o projeto pleiteante da linha de crédito. Destaca-se que para as etapas 3 e 4 do fluxo, é necessário que haja a previsão legal do legislativo local para tal operação.

3 Metodologia

O trabalho consiste em um estudo teórico-empírico (SILVA, 2014) com o objetivo de apresentar o Programa Alagoas Mais Digital – como primeira operação de crédito do BMD

para o poder executivo estadual priorizada pela COFIEEX - com seus antecedentes, estratégia e governança, e resultados previstos. Adota a natureza qualitativa, nível exploratório com técnicas bibliográficas, documentais, com análise e combinação de fontes secundárias em recorte transversal, identificando as características do Programa bem como seu alinhamento com os principais mecanismos vigentes de desenvolvimento do GD subnacional. A análise de dados foi feita por meio de técnicas de análise de conteúdo. Quanto à amostra, foram utilizadas as informações relevantes para o diagnóstico e concepção do AMD incorporadas a Carta Consulta nº 60751/2020.

4 O Programa Alagoas Mais Digital

O Programa objetiva “*aprimorar o relacionamento entre os alagoanos e o Governo por meio de ações de TD no Poder Executivo de Alagoas, o fortalecimento da gestão, da governança e capacidades digital do Estado, visando melhorar a eficiência na prestação de serviços públicos e o nível de satisfação dos cidadãos*” (BRASIL, 2021).

Terá duração de 5 anos, com investimento previsto de USD 25.000.000,00 (vinte e cinco milhões de dólares americanos), sendo USD 15.000.000,00 da operação de crédito junto ao BID e USD 10.000.000,00 em contrapartida do Tesouro Estadual.

Tem como objetivos específicos: (i) Contribuir para a otimização do gasto público, do equilíbrio fiscal, da otimização do tempo e esforços das instituições e servidores públicos; (ii) fortalecer o protagonismo de Alagoas na agenda digital do Brasil; (iii) Contribuir para a aceleração da inclusão sociodigital dos alagoanos; e (iv) fortalecer os princípios (ética, transparência administrativa e proximidade com a sociedade) do Modelo de Gestão da Administração Pública Estadual do Poder Executivo estabelecido pela Lei Delegada nº 47/2015 (ALAGOAS, 2015; BRASIL, 2021) .

A governança do AMD será desenvolvida mediante uma Unidade de Coordenação de Programa – UCP, composta das coordenações: geral; técnica, administrativa e financeira e; de monitoramento e avaliação. A UCP será vinculada à Secretaria de Estado de Planejamento, Gestão e Patrimônio de Alagoas (SEPLAG/AL) reportando-se ao Secretário de Estado do Planejamento, Gestão e do Patrimônio e ao Comitê Estratégico do Programa, composto, além da SEPLAG, pelas Secretarias da Fazenda (SEFAZ); Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTI); Educação (SEDUC); Saúde (SESAU), Procuradoria-Geral do Estado (PGE) e Gabinete Civil do Governador, através da Coordenação de Governança Corporativa.

4.1 Antecedentes

Historicamente, Alagoas não foi protagonista no GD diante das demais UFs. O governo estadual convive com fragilidades evidenciadas em pesquisas recentes sobre GD, mantendo a maioria de suas práticas associadas a um modelo de Governo Digital 1.0 (ABEP-TIC, 2021a; CHARALABIDIS et al., 2019; LAFUENTE et al., 2021; LUCIANO; WIEDENHÖFT; MOURA, 2021)

Entretanto, pela primeira vez na história, o Governo de Alagoas contemplou um programa voltado ao Governo Digital, Transparência e Desburocratização no Plano Plurianual, referente ao período de 2020-2023 (ALAGOAS, 2020). Apesar desse avanço, Alagoas ainda não logrou êxito nos principais mecanismos de medição do GD subnacional. Conforme o IOSPD, Alagoas, além de ter um crescimento nominal muito pequeno (6,75 pontos), manteve sua posição no ranqueamento nacional (17º lugar) (ABEP-TIC, 2021a). Observa-se que o estado poderá ser ultrapassado por outras UFs na próxima edição do Índice caso não adote ações estruturais para aprimorar sua oferta de serviços digitais e o GD como um todo.

Diante desses antecedentes, somadas a outras informações que embasaram o desenvolvimento da Carta Consulta nº 60751/2020, conforme o Quadro 3, o Governo de Alagoas identificou os condicionantes para conceber o Alagoas Mais Digital como a maior ação estruturante de GD de sua história.

Quadro 3 – Diretrizes propostas pelo Programa Brasil Mais Digital para o Governo Digital x Antecedentes e desafios do Governo de Alagoas

Diretriz	Antecedentes	Desafio existente
<i>Governança estruturada para a TD</i>	Ausência de investimentos e capacidades para a governança, gestão e operação; instrumentos de governança desalinhados e defasados.	Definição da estratégia digital; aprimoramento dos instrumentos e mecanismos de governança digital; atendimento a legislação vigente.
<i>Plataformas digitais de Serviços</i>	Com recursos próprios, o Governo de Alagoas desenvolveu o Guia de Serviços em 2017, reformulado para o Portal Alagoas Digital, em 2020. O modelo de gestão de relacionamento com o cidadão no estado é tradicional e a oferta de serviços predominantemente presencial e	Desenvolvimento de plataforma digital de serviços e processos, com ambiente único de integração e interoperabilidade dos sistemas do Governo Estadual, com uma nova estratégia de

	<p>burocrática; Os atuais canais digitais e presenciais não oferecem facilidades e integração entre seus serviços, gerando insatisfação com a oferta de serviços públicos digitais ou telefônicos.</p>	<p>transformação onde os canais digitais e presenciais ofereçam mais acesso, facilidade, aproximação e resposta ao cidadão alagoano, com canal de acesso à informação e otimização da Ouvidoria.</p>
<p><i>Modernização e simplificação de procedimentos e serviços</i></p>	<p>Desde 2017, quando implantou o Sistema Eletrônico de Informações (SEI! Alagoas), a grande maioria dos processos administrativos da administração estadual passaram a ser digitais, eliminando o uso de papel e gerando grande economia para os cofres públicos;</p> <p>A gestão e o trâmite digital de processos administrativos ainda enfrentam desafios como: (i) baixa automatização, inclusive dos processos finalísticos da administração estadual; (ii) pouco conhecimento das equipes sobre modelagem e análise dos fluxos de processos de negócio e do uso de ferramentas de apoio; (iii) inexistência de mecanismos para automação e implantação de programa de privacidade e integridade; (iv) baixa integração dos sistemas base dos processos críticos com o SEI! Alagoas; e (v) limitado uso de ferramentas de inteligência artificial no atendimento dos serviços públicos.</p>	<p>Desenvolvimento de projeto estruturante para a desburocratização e simplificação de tramites administrativos, com redesenho e eficiência aos processos de negócio do Governo de Alagoas, incorporando instrumentos de automação e robotização para a eliminação de atividades operacionais automatizáveis.</p>
<p><i>Política e gestão de dados</i></p>	<p>Ausência de monitoramento das informações formalizada, para orientar o processo de tomada de decisões estratégicas;</p> <p>Os dados gerados pelos diversos órgãos</p>	<p>Fortalecimento do perfil do setor público alagoano orientando-o à tomada de decisão baseado em evidências, com maior uso de instrumentos</p>

	públicos estaduais estão dispersos.	de informações.
<i>Construção de capacidades digitais no governo</i>	<p>O modelo vigente de arquitetura para infraestrutura de TIC apresenta infraestruturas tradicionais, complexas e pouco eficientes no processo de automatização de rotinas.</p> <p>Ausência de programa de formação continuada em GD para os servidores públicos de Alagoas.</p>	Programa de capacitação dos servidores públicos envolvidos no desenvolvimento da Plataforma em nível tático e operacional para atuarem como agentes da TD da Administração Pública e garantir que os objetivos do AMD sejam atingidos
<i>Desburocratização e reforma regulatória</i>	<p>Necessidade de uma ampla revisão e aprimoramento do arcabouço jurídico que viabiliza as condições legais para a incorporação do GD à rotina da máquina pública</p> <p>A gestão do Governo de Alagoas apresenta dificuldade de compreender e visualizar espacialmente seus projetos estratégicos por não dispor de diretrizes legais e normativas de governança de dados, incluindo normatização de política de compartilhamento e padronização entre as entidades de conceitos sobre sigilo, de acordo com a LGPD.</p>	Normatização das Leis Federais 14.129/2021, 14.063/2020, 13.726/2018, 13.709/2018 e dispositivos avançados da Lei 13.460/2017.
<i>Serviços administrativos compartilhados e modernização do back-office; Ferramentas e plataformas tecnológica</i>	Situação crítica quanto aos recursos de infraestrutura de TIC e, caso nenhum processo de renovação seja iniciado até 2021, mais de 80% do parque de microinformática estará sem garantia, ou defasado.	Estruturação de solução de nuvem corporativa, disponibilização de soluções corporativas, como Gestão do Relacionamento com o Cidadão, Barramento de Serviços, Modelagem e automação de processos, dentre outros.
	Estrutura insuficiente para enfrentamento e prevenção de ataques cibernéticos e	Implantação de Centro de Operações de Segurança e

<i>Segurança cibernética</i>	outras vulnerabilidades e eventos de Segurança de Informação e de TIC.	Proteção de Dados, apoiando a conformidade com a Lei 13.709/2018 (LGPD), rotinas de segurança para todos os órgãos da esfera estadual. e políticas e procedimentos de resposta a incidentes, com monitoramento contínuo de ameaças.
------------------------------	--	---

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

4.2 Carteira de Projetos

Considerando os Quadros 2 e 3, a carteira de projetos do AMD foi estruturada em 3 componentes e 11 projetos estratégicos, apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 – Carteira de Projetos do AMD

Componentes	Projetos	Orçamento previsto (em USD)	%
1. Governança, Capacidades Digitais e Cibersegurança	Aprimoramento da governança e da gestão das estratégias de TD, cibersegurança e dados	\$5.672.545,00	23%
	Plataforma de Informações Estratégicas		
	Fortalecimento das habilidades digitais dos servidores		
	Centro de Operações de Cibersegurança (SOC)		
	Modernização do parque tecnológico e soluções de nuvem pública		
2. Serviços Digitais	Inteligência e Automação de Processos Administrativos	\$5.327.455,00	21%
	Plataforma de Serviços Públicos Digitais e Relacionamento com o Cidadão		
3. Educação e Saúde Digital	Digitalização da gestão educacional	\$12.960.000,00	52%
	Melhoria dos serviços digitais em educação		
	Melhoria da conectividade da comunidade escolar		

	Soluções digitais para relacionamento proativo e preventivo da saúde do cidadão		
Administração, Auditoria e Avaliação	Administração, Auditoria e Avaliação	\$1.040.000,00	4%

Fonte: Elaborado pelos autores (2022), em adaptação de (BRASIL, 2021)

4.2.1 Governança, Capacidades Digitais e Cibersegurança

Esse componente objetiva atualizar e aprimorar as capacidades de governança, gestão e operação da estratégia digital do Governo de Alagoas, alinhado com o Programa Governo Digital, Transparência e Desburocratização estabelecido no PPA 2020-2023 (ALAGOAS, 2020), serão desenvolvidas intervenções como (i) Modelo de governança e estratégia de GD instituído; (ii) Escritório de projetos de governança digital implantado, responsável pela coordenação e acompanhamento da execução dos projetos de governança e gestão digital, e (iii) Instrumentos e mecanismos de monitoramento e controle dos riscos (BRASIL, 2021).

Para a “Plataforma de Informações Estratégicas” será aprimorado o atual modelo de governança, produção e compartilhamento de dados e informações existente, e o desenvolvimento de plataforma digital para estruturar informações para a tomada de decisões, baseada em dados e indicadores para que a gestão governamental monitore suas ações, e orientar o desenvolvimento de políticas públicas fundamentadas em dados e evidências.

Dessa iniciativa, serão desenvolvidos uma (1) Política de Governança de dados; (2) a padronização da documentação de disponibilização de dados de instituições produtoras de informações no Governo de Alagoas, e (3) uma plataforma digital de informações estratégicas com integração de dados e criação de painéis analíticos estratégicos. (BRASIL, 2021).

Para a “Modernização do parque tecnológico e soluções de nuvem pública”, prevê-se a contratação de serviços de infraestrutura em nuvem para a continuidade, disponibilidade e integridade dos serviços digitais. Estão previstos ainda a atualização e modernização de datacenter para aumentar a capacidade atual do parque tecnológico com garantia da segurança dos dados (BRASIL, 2021).

Para o gerenciamento da cibersegurança dos projetos do Programa, prevê-se o “Centro de Operações de Segurança e Proteção de Dados” - SOC, com rotinas de segurança para todos os órgãos da esfera estadual, e estrutura de políticas e procedimentos de resposta a incidentes,

análise de vulnerabilidades para monitoramento contínuo de ameaças, e um SIEM (*Security Information and Event Management*) e demais equipamentos. (BRASIL, 2021).

4.2.2 Serviços Digitais

Neste componente o Programa visa melhorar o relacionamento da administração pública estadual com o cidadão, o processo de atendimento e segurança nas transações por autenticação do usuário. Busca-se o aumento da produtividade na prestação de serviços públicos com ampliação da satisfação e a confiança dos cidadãos com o Governo de Alagoas, através da TD e otimização da oferta de serviços públicos (BRASIL, 2021).

Para o projeto de “Inteligência e Automação de Processos Administrativos”, serão desenvolvidas ações de aprimoramento e ampliação do SEI! Alagoas. Tal objetivo será perseguido mediante a (1) Implantação de escritório de processos, políticas, diretrizes e metodologias para a racionalização de processos organizacionais; (2) Modelagem e redesenho dos processos administrativos eletrônicos atuais, contemplando: (i) validação da cadeia de valor; (ii) levantamento de processos finalísticos relacionados ao objetivo do órgão e dos processos de apoio para o suporte adequado aos processos finalísticos; (iii) identificação e otimização dos processos críticos com vistas a torná-los mais eficientes, potencializando celeridade e qualidade nas entregas; e (iv) implantação dos processos redesenhados.

O projeto será contemplado com o (3) desenvolvimento de ferramenta para o SEI! Alagoas para automação de processos, a adequação aos normativos de privacidade e de integridade, na modernização da gestão documental e no atendimento por inteligência artificial aos consumidores dos serviços públicos; (4) programa de privacidade de dados e informações, contemplando a política de gestão da segurança das informações; e (5) uma ação de capacitação da equipe e dos membros dos Núcleos Técnico-Setoriais (NTS), em gestão de processos e suas ferramentas, bem como a formação de multiplicadores de tecnologia, para atuação nas 58 instituições usuárias do SEI! Alagoas (BRASIL, 2021)..

Já a iniciativa da “Plataforma de Serviços Digitais” evoluirá o atual portal de serviços do governo para uma plataforma digital de serviços e processos disponíveis, que ofereça, sob a forma de um ambiente integrado mais acesso, facilidade, aproximação e resposta ao cidadão alagoano, além de um canal de acesso à informação e otimização da Ouvidoria.

Assim, a Plataforma de serviços terá: (1) uma solução de autenticação de usuários e personalização da oferta de serviços (Single *Sign-On* e Gestão do Relacionamento com o Cidadão); (2) barramento de serviços digitais e mecanismos de integração e interoperabilidade

com sistemas legados; (3) serviços especializados - transformação, design e digitalização de serviços públicos digitais com o uso da plataforma de serviços públicos digitais; (4) solução de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPMS) e Automação de Processos Robóticos (RPA); (5) Solução de Atendimento e Relacionamento Virtual Inteligente, implementada mediante conceito de omnicanalidade com novos recursos digitais de atendimento ao cidadão e otimização dos recursos presenciais e não digitais existentes (BRASIL, 2021).

4.2.3 Educação e Saúde Digital

Esse componente estruturará um novo modelo de educação físico-digital, com aprimoramento da governança da rede estadual de educação. Visa ampliar o atendimento proativo e preventivo de saúde com uso de recursos digitais e de inovação (BRASIL, 2021).

O atual modelo de ensino e a gestão educacional do Governo de Alagoas ainda se baseia em ferramentas tradicionais e com acultramento digital abaixo do desejável. O principal sistema de informação para a gestão da rotina escolar é defasado. A infraestrutura educacional ainda é insuficiente, onde a grande maioria dos alunos não tem acesso a computadores.

A educação é o tema prioritário do AMD, contemplando o maior volume de recursos a serem investidos. A iniciativa de “digitalização da gestão educacional” será desenvolvida com a implantação de um Sistema Integrado de Gestão Escolar. Tal solução integrada permitirá que professores, alunos e gestores escolares desempenhem suas atividades administrativas no âmbito da educação pública de forma digital. A adoção desta solução possibilitará, dentre outras funcionalidades, que a matrícula e rematrícula na rede estadual seja 100% online.

A iniciativa de “Melhoria dos serviços digitais em educação” dar-se-á mediante dois projetos voltados a formação de professores e alunos. Para os docentes, serão expandidos os Espaços de Formação e Experimentação em Tecnologias para Professores (EFEX): Tais espaços são ambientes de aprendizagem para formação continuada de docentes no uso de tecnologias nas suas práticas pedagógicas e desenvolvimento profissional, beneficiando 1.800 professores em dois anos de implantação. O produto prevê a expansão física e tecnológica de 5 novas unidades de formação dos professores no interior do Estado e a capacitação para a formação e engajamento dos educadores para uso de tecnologias nas suas práticas pedagógicas.

Para os alunos, o “Mão na Massa” visa criar ambientes de aprendizagem criativa e desenvolvimento de projetos e experimentação “mão na massa”, pautado na Educação Maker

(SOSTER, 2020), adotando metodologias de ensino-aprendizagem integradas a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) que estimule o desenvolvimento de habilidades essenciais diante da revolução digital. Ademais, o fortalecimento da conectividade nas escolas decorrerá da ampliação dos serviços de internet e infraestrutura de TIC para a rede estadual de educação.

No tema da Saúde Pública, Alagoas tem uma baixa oferta e difícil acessibilidade para atendimento em casos de Doenças Crônicas Não Transmissíveis - DCNT. Complementarmente, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) aponta que em Alagoas, 90% da população depende dos serviços do Sistema Único de Saúde – SUS.

De acordo com o IBGE (2020), na capital de Alagoas, Maceió, 27% das pessoas não buscaram quaisquer cuidados médicos nos 12 meses anteriores à Pesquisa Nacional de Saúde - PNS, o que a coloca em 20º lugar no ranking nacional das capitais. A PNS indica que, apesar de 74% dos respondentes afirmarem ter conseguido atendimento em saúde na sua primeira tentativa de busca, o atendimento mostra-se desigual ao analisar o recorte socioeconômico, que indica que dentre os entrevistados com renda menor que meio salário-mínimo.

Neste sentido, a PNS aponta a baixa taxa de sucesso na busca por atendimento em saúde está associado ao baixo investimento em uma educação em saúde para a população, como por exemplo, o acompanhamento preventivo, que pode evitar gastos desnecessários ao Sistema de Saúde, quando identificados precocemente doenças que podem ser evitadas ou controladas, como as DCNTs (IBGE, 2020).

Logo, o projeto de “*soluções digitais para relacionamento proativo e preventivo da saúde do cidadão*” implantará um fluxo inteligente de relacionamento com o paciente do SUS. Terá como foco prioritário pacientes que requeiram monitoramento permanente do sistema público de saúde utilizando recursos digitais para tal acompanhamento (BRASIL, 2021).

A solução atuará em duas vertentes. Na direção da Educação em Saúde, o paciente monitorado será acompanhado com uma linha de cuidado, composta de conteúdos referente as precauções e medidas necessárias para o seu bem-estar e saúde. Por exemplo, com a emissão de avisos sobre a necessidade de exames e consultas regulares, orientações nutricionais, disponibilidade de medicamentos e a disponibilização proativa e inteligente de outras informações relevantes para o ciclo de cuidado do paciente.

Para o atendimento digital, haverá uma plataforma de atendimento digital, que disporá de um fluxo inteligente de triagem e escalonamento conforme o tipo e a severidade da demanda. O atendimento dar-se-á mediante o seguinte fluxo: (i) atendimento via *chat*, com

mensagens automatizadas; (ii) tele orientação via *chat* com profissional de saúde; (iii) tele orientação via *chat* com médicos; (iv) vídeo consulta com médicos; podendo chegar ao quinto nível, de (v) atendimento presencial em Unidade Básica de Saúde ou Hospital (BRASIL, 2021).

A solução deverá dispor ainda de módulo para registro do histórico clínico dos pacientes em atendimento aos comandos da LGPD. Os dados produzidos pela plataforma servirão de subsídio à tomada de decisão e formulação de novas políticas públicas para a população com DCNTs. Logo, a implantação de uma solução de relacionamento proativo em saúde pública no AMD aprimorará o atendimento público de saúde em Alagoas, contribuindo para preservação da vida dos cidadãos, em especial aqueles com DCNT.

4.3 Resultados esperados

Considerando os objetivos do Alagoas Mais Digital, foi estabelecido um conjunto inicial de indicadores que nortearam o desenvolvimento das metas e resultados a serem entregues pelo programa, disponíveis no Quadro 5.

Quadro 5 – Indicadores de resultado do Alagoas Mais Digital

Indicadores	Medição	Unidade de Medida	Linha de Base	Meta
Oferta de Serviços Digitais	Média ponderada das notas das dimensões do IOSPD	Pontos	43,00	85,00
Confiança na proteção de dados pessoais pelo governo	Qtd. cidadãos com confiança na proteção de dados pessoais pelo governo /Qtd. cidadãos pesquisados	%	20,00	70,00
Insatisfação da população com a oferta de serviços	Quantidade de cidadãos insatisfeitos com a oferta de serviços públicos/Qtd. cidadãos pesquisados	%	69,00	10,00
Custo para o governo e o cidadão na entrega de serviços públicos	Custo dos 10 serviços públicos mais consumidos pelos alagoanos no início do projeto / Custo dos 10 serviços públicos mais consumidos pelos alagoanos após implementação das ações do programa	R\$	17,00	3,40
Matrículas integralmente digitais (100% digitais)	Alunos matriculados na rede estadual por meio integralmente digital/ Alunos da rede estadual matriculados	%	0	70,00

Fonte: BRASIL (2021b).

Nesse sentido, para o alcance dos objetivos e resultados e a melhoria dos indicadores estabelecidos o programa estabeleceu um conjunto de metas físicas. Para o componente 1, prevê-se as seguintes metas: (1) 25% do datacenter governamental atualizado e modernizado com solução de nuvem e plano de migração implantados; (2) Centro de Operações de Segurança e Proteção de Dados do Estado implantado; (3) Política de governança de dados implantada; (4) Estruturação dos Recursos Humanos e do Modelo de documentação da Plataforma de Informações desenvolvida; (5) Plataforma de Informações desenvolvida a partir da integração dos dados e criação de painéis analíticos estratégicos para o Governo; (6) Modelo de Governança de TD instituído; (7) Escritório de projetos de governo digital implantado e (8) Legislação para o governo digital aprimorada.

Para os serviços digitais as metas físicas são: (9) Escritório de processos implantado; (10) Processos administrativos eletrônicos prioritários modelados e redesenhados; (11) Ferramenta de automação de processos implantada (12) Programa de privacidade de dados implantado; (13) Solução de Login Único implantado; (14) Equipamentos das Centrais de Atendimento modernizados (15) Soluções de atendimento e relacionamento virtual inteligente e de acesso à informação pela população implantadas (16) Soluções e suporte técnico para integração, manutenção e evolução de sistemas implantados (17) Serviços de transformação, design e digitalização de serviços públicos digitais desenvolvidos (18) Solução de Gerenciamento de Processos de Negócio e Automação de Processos Robóticos implantada e (19) Capacitação e Formação da equipe gestora e técnica desenvolvida.

Por fim, para o componente 3 o Alagoas Mais Digital atingirá metas físicas para educação e saúde digital, a seguir: (20) 5 novos espaços de Formação e Experimentação em Tecnologias para Professores – EFEX – implantados; (21) 1 Metodologia de aprendizagem criativa e experimentação mão na massa implantada; (22) 1 Sistema Integrado de Gestão da Educação implantada; (23) Serviço de telessaúde implantado; (24) Infraestrutura tecnológica de telessaúde implantada; e (25) Solução de mensageria para relacionamento com o paciente implantada e disponibilizada.

4.4 Status da operação de crédito

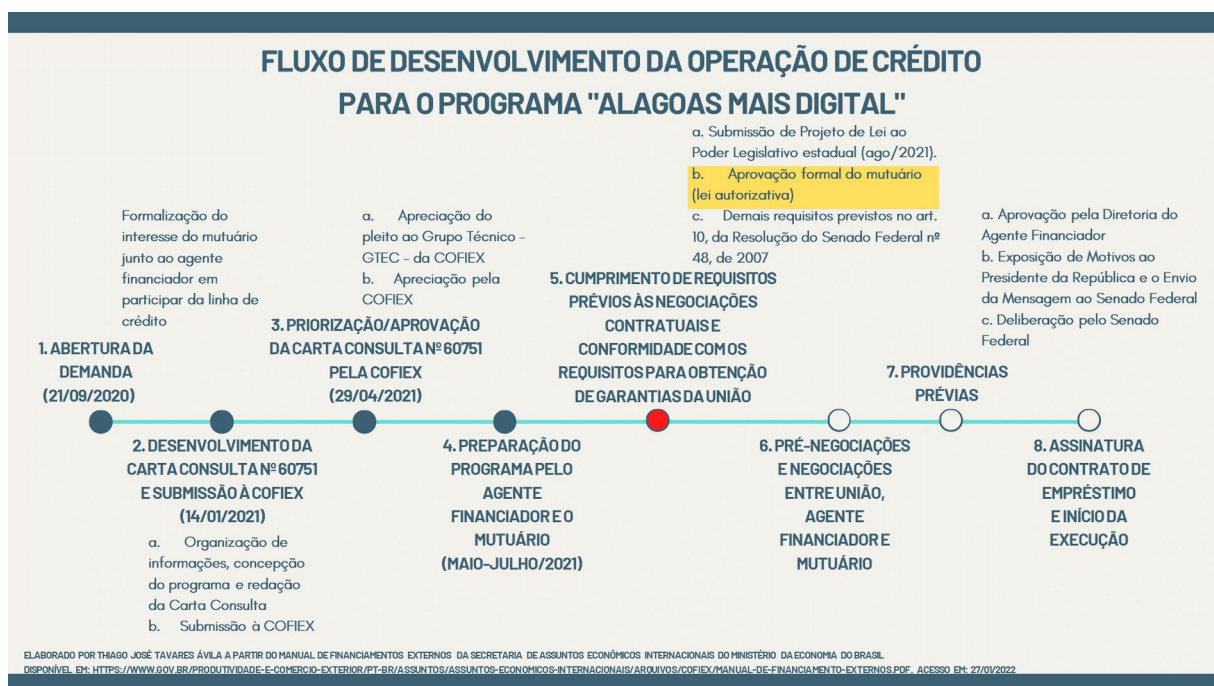
O Governo de Alagoas formalizou a demanda junto ao BID em 21 de setembro de 2020. Após o desenvolvimento da Carta Consulta, foi submetida à COFIEIX em 14 de janeiro de 2021, obtendo o nº 60751. Na 151ª reunião, a COFIEIX aprovou a Carta Consulta do AMD,

em 29 de abril de 2021. Durante os meses de maio a julho de 2021, as equipes do Governo de Alagoas e do BID desenvolveram a etapa de preparação do programa.

Por fim, no momento de finalização deste artigo na 5ª etapa do fluxo dependendo da aprovação, pela Assembleia Legislativa do Estado de Alagoas do Projeto de Lei Ordinária nº 647 de 2021 (ALAGOAS, 2021).

A Figura 5 apresenta a linha do tempo do AMD considerando o fluxo de aprovação para operações de crédito externo (BID, 2020; BRASIL, 2019).

Figura 5 – Fluxo da operação de crédito do Alagoas Mais Digital



Fonte: Elaborado pelos autores (2022) a partir de BID (2020) e BRASIL (2021c).

5 Considerações finais

A experiência pioneira de Alagoas apresentada nesse artigo poderá servir de referência para que todas as demais UFs possam conceber programas sólidos e integrados de GD apoiados pelo Programa Brasil Mais Digital, pelo BID, pelo CONSAD e pelo Governo Federal. Ademais, um desafio que se impõe é o do compartilhamento de experiências, soluções e melhores práticas entre as UFs, com foco na ampliação do valor público entregue a sociedade com a devida otimização do gasto público.

O artigo cumpriu seus objetivos ao apresentar o Programa Alagoas Mais Digital, com seus antecedentes, estratégia e governança, e resultados previstos. Ademais, o artigo buscou inserir o programa de Alagoas em um contexto nacional da agenda de GD, evidenciando o

alinhamento estratégico do programa alagoano com as principais diretrizes e legislação vigente para o tema do Governo Digital.

Referências

ABEP-TIC. **Índice de Oferta de Serviços Digitais 2021 | ABEP-TIC**. Disponível em: <<https://www.jornaldaabep.com.br/indice-de-oferta-de-servicos-2021>>. Acesso em: 25 jan. 2022a.

ABEP-TIC. **Média nacional de transformação digital aumentou em 2021, aponta novo Índice ABEP-TIC de Oferta de Serviços Públicos Digitais**. Disponível em: <<https://abep-tic.org.br/noticia/0208-media-nacional-de-transformacao-digital-aumentou-em-2021-aponta-novo-indice-abep-tic-de-oferta-de-servicos-publicos-digitais>>. Acesso em: 26 jan. 2022b.

ALAGOAS. **PROJETO DE LEI ORDINÁRIA nº 647 de 2021**. Disponível em: <<https://sapl.al.al.br/materia/7502>>. Acesso em: 27 jan. 2022.

ALAGOAS. Lei Delegada Nº 47, de 10.08.2015. . 10 ago. 2015, Sec. 1, p. 1–324.

ALAGOAS. Lei Nº 8.231, de 8 de janeiro de 2020. . 8 jan. 2020, p. 2–8.

ARAÚJO, G. R.; AVILA, T. J. T.; LANZA, B. B. B. **Impacts of an articulation group for the development of the Digital Government in the Brazilian Subnational Government**. DG.O2021: The 22nd Annual International Conference on Digital Government Research. **Anais...** In: DG.O'21: THE 22ND ANNUAL INTERNATIONAL CONFERENCE ON DIGITAL GOVERNMENT RESEARCH. Omaha NE USA: ACM, 9 jun. 2021. Disponível em: <<https://dl.acm.org/doi/10.1145/3463677.3463680>>. Acesso em: 25 jan. 2022

ÁVILA, T. J. T. **Gerenciamento de Projetos de Governo Eletrônico: Um Estudo de Caso no Estado de Alagoas**. Monografia—Maceió, Alagoas: Fundação Getúlio Vargas, 25 jan. 2007.

ÁVILA, T. J. T.; LANZA, B. B. B.; SILVA, J. L. C. DA. **Pesquisa sobre os Impactos das Ações do GTD.GOV na Transformação Digital dos Governos Estaduais e Distrital**. GTD.GOV, set. 2020. Disponível em: <<https://gtdgov.org.br/conhecimentos/pesquisas>>. Acesso em: 25 jan. 2022

ÁVILA, T. J. T.; LANZA, B. B. B.; VALOTTO, D. D. S. Base Nacional de Serviços Públicos do Brasil: sistematização e interoperabilidade de informações para o Governo Digital. **Gestão.org**, v. 19, n. 2, 14 dez. 2021.

ÁVILA, T.; SILVA, A. N. G. DA; KRITSKI, P. M. **Impact of Digital Government on the Efficiency of the Public Machine and the Competitiveness of Brazilian States from the perspective of the Digital Public Services Offer Index**. Anais do XLV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2021. **Anais...** In: XLV ENCONTRO DA ANPAD - ENANPAD 2021. Online: ANPAD, 4 out. 2021. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/355424526_Impact_of_Digital_Government_on_the_Efficiency_of_the_Public_Machine_and_the_Competitiveness_of_Brazilian_States_from_the_perspective_of_the_Digital_Public_Services_Offer_Index>. Acesso em: 25 jan. 2022

BENT, S.; KERNAGHAN, K.; MARSON, D. B. **Innovations and good practices in single-window service**. Ottawa: Canadian Centre for Management Development, 1999.

BID. **Programa Brasil +Digital - Apoio Técnico e Financeiro aos Estados para implementar sua Transformação Digital e Responder a Crise**. Brasil, set. 2020. . Acesso em: 26 jan. 2022

BID. **Brasil Mais Digital - Detalles del proyecto | IADB**. Disponível em: <<https://www.iadb.org/es/project/BR-O0010>>. Acesso em: 26 jan. 2022.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. . 1988.

BRASIL. EC 19/98. Emenda Constitucional N° 19, de 04 de junho de 1998. 4 jan. 1998.

BRASIL. Lei Federal N° 12.527, de 18 de novembro de 2011. 19 nov. 2011.

BRASIL. **Pacto federativo — Senado Notícias**. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/entenda-o-assunto/pacto-federativo>>. Acesso em: 25 jan. 2022.

BRASIL. Lei Federal N° 13.460, de 26 de Junho de 2017. 27 jun. 2017, Sec. 1, p. 4.

BRASIL. **Estratégia Brasileira para a Transformação Digital**. Disponível em: <<https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/transformacaodigital/estrategia-digital>>. Acesso em: 26 jan. 2022.

BRASIL. **Estratégia de Governo Digital 2020-2022**. Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/EGD2020/estrategia-de-governo-digital-2020-2022>>. Acesso em: 26 jan. 2022a.

BRASIL. Decreto Federal N° 10.332 de 28 de Abril de 2020. 29 abr. 2020 b, Sec. 1, p. 6.

BRASIL. **Do Eletrônico ao Digital**. Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/do-eletronico-ao-digital>>. Acesso em: 25 jan. 2022c.

BRASIL. **Carta Consulta N° 60751 - Programa Alagoas Mais Digital - Transformação Digital do Governo do Estado de Alagoas**, 14 jan. 2021. Acesso em: 26 jan. 2022

BRASIL. **Manual de financiamentos externos da Comissão de Financiamentos Externos – COFIEEX**. Disponível em: <<https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/assuntos/assuntos-economicos-internacionais/arquivos/cofiex/manual-de-financiamento-externos.pdf/view>>. Acesso em: 27 jan. 2022.

BRASIL. **Rede Nacional de Governo Digital**. Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/rede-nacional-de-governo-digital/rede-nacional-de-governo-digital>>. Acesso em: 25 jan. 2022.

BRASIL. Resolução do Senado Federal - 48 de 21/12/2007. 24 dez. 2007, p. 246.

CHARALABIDIS, Y. et al. The Three Generations of Electronic Government: From Service Provision to Open Data and to Policy Analytics. In: LINDGREN, I. et al. (Eds.). . **Electronic**

Government. Lecture Notes in Computer Science. Cham: Springer International Publishing, 2019. v. 11685 p. 3–17.

CONSAD. **Rondônia sobe de posição no Ranking de Competitividade dos Estados | CONSAD.** Disponível em: <<https://www.consad.org.br/noticias-das-secretarias/rondonia-sobe-de-posicao-no-ranking-de-competitividade-dos-estados-em-avaliacao-do-centro-de-lideranca-publica/>>. Acesso em: 25 jan. 2022.

COSTA JUNIOR, A. C. **O Programa Nacional de Apoio à Modernização da gestão e do planejamento dos estados e Distrito Federal (PNAGE) e seus resultados no Estado do Ceará.** Dissertação (Mestrado Profissional)—Fortaleza, Ceará: Programa de Pós Graduação em Economia, CAEN, Universidade Federal do Ceará, 2004.

GONG, Y.; YANG, J.; SHI, X. Towards a comprehensive understanding of digital transformation in government: Analysis of flexibility and enterprise architecture. **Government Information Quarterly**, v. 37, n. 3, p. 101487, jul. 2020.

GTD.GOV. **Apresentação de Status na 4ª Reunião Nacional do GTD.GOV**, 12 mar. 2020. Disponível em: <<https://gtdgov.org.br/conhecimentos/relato-e-apresentacoes-do-4o-encontro-presencial-do-gtdgov>>. Acesso em: 25 jan. 2022

GTD.GOV. **GTD.GOV - Quem somos.** Disponível em: <<https://gtdgov.org.br/quem-somos>>. Acesso em: 25 jan. 2022.

IBGE. **Pesquisa nacional de saúde: 2019: informações sobre domicílios, acesso e utilização dos serviços de saúde: Brasil, grandes regiões e unidades da federação** IBGE, , 2020. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101748>>. Acesso em: 26 jan. 2022

KANNABIRAN, G.; XAVIER, M. J.; ANANTHARAAJ, A. Enabling E-Governance Through Citizen Relationship Management-Concept, Model and Applications. **Journal of Services Research**, v. 4, n. 2, p. 223–240, out. 2004.

LAFUENTE, M. et al. **Tendências na transformação digital em governos estaduais e no Distrito Federal do Brasil - Banco Interamericano de Desenvolvimento.** Disponível em: <<https://publications.iadb.org/publications/portuguese/document/Transformacao-digital-dos-governos-brasileiros-Tendencias-na-transformacao-digital-em-governos-estaduais-e-no-Distrito-Federal-do-Brasil.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2022.

LARA, R. D.; GOSLING, M. DE S. UM MODELO DE GESTÃO DO RELACIONAMENTO ENTRE OS CIDADÃOS E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 22, n. 2, p. 333–362, ago. 2016.

LUCIANO, E. M.; WIEDENHÖFT, G. C.; MOURA, L. M. F. DE. **Capacidades para a Transformação Digital 2020 - Relatório Analítico Alagoa.** sGTD.GOV, , jan. 2021. Disponível em: <<https://gtdgov.org.br/conhecimentos/pesquisas>>. Acesso em: 26 jan. 2022

MERGEL, I. Digital service teams in government. **Government Information Quarterly**, v. 36, n. 4, p. 101389, out. 2019.

MERGEL, I.; EDELMANN, N.; HAUG, N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. **Government Information Quarterly**, v. 36, n. 4, p. 101385, out. 2019.

OLIVEIRA, D. R. DE. **Unidades de Atendimento Integrado (UAI): um estudo de políticas públicas para o fortalecimento da cidadania no estado de Minas Gerais**. Doutorado em Administração de Organizações—Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo, 1 dez. 2014.

PITTAWAY, J. J.; MONTAZEMI, A. R. Know-how to lead digital transformation: The case of local governments. **Government Information Quarterly**, v. 37, n. 4, p. 101474, out. 2020.

PNAGE. **Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e Planejamento dos Estados e Distrito Federal. Contrato de Empréstimo no 1718/OC-BR entre a República Federativa do Brasil e o Banco Interamericano de Desenvolvimento.**, 2006.

SILVA, A. J. H. **Metodologia de Pesquisa: Conceitos Gerais**. Paraná, Brasil: UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE UNICENTRO, 2014. v. 1

SOSTER, T. S. Revelando as essências da Educação Maker: percepções das teorias e das práticas. **Tecnologias, Sociedade e Conhecimento**, v. 7, n. 2, p. 189–193, 15 dez. 2020.