



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**ARTHUR SIMÃO TAVARES DINIZ**

**A EVOLUÇÃO DIGITAL NA GESTÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA**  
**DOS ESTADOS DA PARAÍBA, PERNAMBUCO, CEARÁ E ALAGOAS COM BASE NO**  
**ÍNDICE ABEP-TIC (2020-2024)**

**JOÃO PESSOA**  
**2025**

ARTHUR SIMÃO TAVARES DINIZ

**A EVOLUÇÃO DIGITAL NA GESTÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA  
DOS ESTADOS DA PARAÍBA, PERNAMBUCO, CEARÁ E ALAGOAS COM BASE NO  
ÍNDICE ABEP-TIC (2020-2024)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Coordenação do Curso de Graduação em Gestão  
Pública da Universidade Federal da Paraíba como  
requisito parcial à obtenção do grau de Bacharelado  
em Gestão Pública.

Orientador: Flavio Perazzo Barbosa Mota

JOÃO PESSOA  
2025

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

D585e Diniz, Arthur Simao Tavares.

A evolução digital na gestão pública: uma análise comparativa dos estados da Paraíba, Pernambuco, Ceará e Alagoas com base no índice ABEP-TIC (2020-2024) / Arthur Simao Tavares Diniz. - João Pessoa, 2025.  
60 f. : il.

Orientação: Flavio Perazzo Barbosa Mota.  
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Transformação Digital. 2. Governo Digital. 3. Índice ABEP-TIC. 4. Gestão pública. 5. Políticas públicas. I. Mota, Flavio Perazzo Barbosa. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 35

ARTHUR SIMÃO TAVARES DINIZ

**A EVOLUÇÃO DIGITAL NA GESTÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA  
DOS ESTADOS DA PARAÍBA, PERNAMBUCO, CEARÁ E ALAGOAS COM BASE NO  
ÍNDICE ABEP-TIC (2020-2024)**

Trabalho de conclusão de curso submetido à Banca Examinadora designada pelo Curso de Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal da Paraíba como requisito para obtenção do grau de Bacharelado em Gestão Pública.

**BANCA EXAMINADORA**

Documento assinado digitalmente  
 **FLAVIO PERAZZO BARBOSA MOTA**  
Data: 07/05/2025 15:22:44-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Orientador: Dr. Flavio Perazzo Barbosa Mota**

Documento assinado digitalmente  
 **CLETIANE MEDEIROS COSTA DE ARAUJO**  
Data: 07/05/2025 18:31:37-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Avaliador(a): Dra. Cletiane Medeiros Costa de Araújo**

João Pessoa, 07 de maio de 2025.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me conduzido até aqui, sustentando-me e fortalecendo-me a cada passo da jornada. Sou muito grato aos meus pais, irmãos e avós, que compartilharam comigo as alegrias e dificuldades e, com muito carinho, me entenderam e apoiaram. Com o coração cheio de boas recordações, agradeço aos meus amigos, que me auxiliaram e compartilharam comigo incontáveis momentos, dentro e fora da universidade. Sou muito grato, também, aos meus familiares, que, com muito carinho, torceram pelo meu sucesso. Ao meu orientador e brilhante professor Dr. Flávio Perazzo, expresso minha gratidão pelo excelente profissional e pela maravilhosa pessoa que o senhor é para mim. Também agradeço aos demais professores, em especial ao professor Dr. James Batista, que contribuiu de maneira indescritível para a minha formação acadêmica e profissional. Que a borboleta da vida nunca abandone o jardim de violetas. A todos, minha profunda gratidão. A todos, minha profunda gratidão. Que o tempo nos ensine a leveza, nos conduza à alegria e nos permita sermos, a cada dia, mais inteiros e em paz com quem realmente somos.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	9
2.1	CONTEXTO HISTÓRICO DO GOVERNO DIGITAL NO BRASIL.....	9
2.2	A RELEVÂNCIA DAS TIC PARA A GESTÃO PÚBLICA.....	15
2.3	ABEP-TIC E SUA METODOLOGIA .....	22
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	32
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	34
4.1	ANÁLISE DA DIMENSÃO I.....	34
4.2	ANÁLISE DA DIMENSÃO II .....	36
4.3	ANÁLISE DA DIMENSÃO III .....	38
4.4	ANÁLISE DA DIMENSÕES IV E V.....	40
4.5	ANÁLISE GERAL DO SOMATÓRIO DAS DIMENSÕES .....	44
<b>4.5.1</b>	<b>Análise do Grupo I</b> .....	44
<b>4.5.2</b>	<b>Análise Comparativa Entre os Grupos I e II</b> .....	49
<b>4.5.3</b>	<b>Considerações da Análise do Somatório Geral</b> .....	51
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	53
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	56

# A EVOLUÇÃO DIGITAL NA GESTÃO PÚBLICA: Uma Análise Comparativa dos Estados da Paraíba, Pernambuco, Ceará e Alagoas com Base no Índice ABEP-TIC (2020-2024)

*Arthur Simão Tavares Diniz*

*Flávio Perazzo Barbosa Mota*

## RESUMO

A transformação digital na gestão pública é um tema relevante tanto do ponto de vista teórico quanto prático. No entanto, ainda há lacunas significativas quanto à compreensão da heterogeneidade nas estratégias de digitalização adotadas pelos entes federativos brasileiros, bem como dos fatores que favorecem ou dificultam esses processos e dos impactos das políticas públicas nessa área. Diante disso, o presente estudo tem como objetivo analisar a evolução da transformação digital nos estados da Paraíba, Pernambuco, Ceará e Alagoas, buscando identificar padrões, desafios e fatores determinantes nesse processo. A pesquisa adotou uma abordagem exploratória e descritiva, com ênfase na análise quantitativa, complementada por uma revisão bibliográfica sobre governo digital e tecnologias da informação e comunicação (TIC). O delineamento metodológico incluiu o uso de dados secundários provenientes do índice ABEP-TIC no período de 2020 a 2024, analisados por meio de métodos estatísticos descritivos e comparativos. Os resultados evidenciam disparidades significativas entre os estados analisados. Paraíba e Pernambuco destacam-se positivamente, apresentando maior estabilidade política e estratégias bem definidas, o que tem favorecido o avanço da transformação digital. Em contrapartida, os estados de Alagoas e Ceará enfrentam oscilações e estagnações, atribuídas à fragilidade institucional e à descontinuidade de políticas governamentais. Conclui-se que o fortalecimento da transformação digital no setor público depende da implementação de políticas públicas integradas, que promovam a intersetorialidade, investimentos contínuos em infraestrutura tecnológica e capacitação de servidores públicos. Esses fatores são essenciais para garantir a consolidação e a sustentabilidade das iniciativas de governo digital no Brasil.

**Palavras-Chave:** Transformação digital. Governo Digital. Índice ABEP-TIC. Gestão pública. Políticas Públicas.

## ABSTRACT

Digital transformation in public administration is a relevant topic from both theoretical and practical perspectives. However, significant gaps remain regarding the understanding of the heterogeneity in digitalization strategies adopted by Brazilian federative entities, as well as the factors that drive or hinder these processes and the impact of public policies in this area. This study aims to analyze the evolution of digital transformation in the states of Paraíba, Pernambuco, Ceará, and Alagoas, seeking to identify patterns, challenges, and determining factors in this process. The research employed an exploratory and descriptive approach, with an emphasis on quantitative analysis, complemented by a literature review on digital government and information and communication technologies (ICT). The methodological design included the use of secondary data from the ABEP-TIC index between 2020 and 2024, analyzed through descriptive and comparative statistical methods. The results reveal significant disparities among the states analyzed. Paraíba and Pernambuco stand out positively, showing

greater political stability and well-defined strategies that have supported the advancement of digital transformation. In contrast, the states of Alagoas and Ceará show stagnation and fluctuations, attributed to institutional fragility and the discontinuity of government policies. It is concluded that strengthening digital transformation in the public sector depends on the implementation of integrated public policies that promote intersectoral coordination, continuous investment in technological infrastructure, and training of public servants. These factors are essential to ensure the consolidation and sustainability of digital government initiatives in Brazil.

**Keywords:** Digital transformation. Digital Government. ABEP-TIC Index. Public management. Public policies.

## 1 INTRODUÇÃO

O advento da tecnologia revolucionou a realidade da humanidade, possibilitando transformações significativas em curtos intervalos de tempo. Esse processo teve início com o avanço dos microprocessadores, que passaram a apresentar arquiteturas cada vez mais sofisticadas, impactando diretamente o desenvolvimento dos microcomputadores. Essa evolução tecnológica ultrapassou os limites dos Centros de Processamento de Dados (CPD) e se disseminou amplamente pela sociedade. Como consequência, ocorreu a massificação do uso da Internet, marco essencial na ressignificação da realidade contemporânea, ao encurtar distâncias e ampliar a capacidade de envio, coleta e processamento de informações, especialmente com a chegada dos dispositivos portáteis (Agune; Carlos, 2005).

Diante dessa nova realidade, os Estados — enquanto agentes centrais na manutenção da ordem e da coesão social — foram desafiados a responder às transformações tecnológicas em curso. Como reação, diversas políticas públicas foram implementadas, culminando na concepção do que hoje se entende por governo digital. Esse conceito está relacionado à modernização da administração pública por meio da integração de tecnologias da informação e comunicação (TICs), seja na prestação de serviços eletrônicos via Internet, seja na otimização da eficiência dos sistemas e processos administrativos (Diniz *et al.*, 2009). Entre as definições existentes, destaca-se aquela que enfatiza a integração promovida pelas TICs, em virtude de seu papel central na sociedade ao facilitar a comunicação e otimizar o tempo tanto para cidadãos quanto para instituições. Esse movimento gerou uma resposta governamental voltada à ampliação de direitos e à melhoria dos mecanismos estatais (Diniz *et al.*, 2009).

As TICs passaram a exercer um papel fundamental no aperfeiçoamento do governo digital, influenciando diretamente as tendências sociais, econômicas e políticas. Por meio dessas tecnologias, foi possível promover melhorias em diversos aspectos da gestão pública, como a transparência, o monitoramento, a formulação de políticas e a eficiência administrativa (Mesquita, 2020). Ademais, a ampliação da participação social, aliada ao fortalecimento dos mecanismos de comunicação e de acesso à informação, contribuiu significativamente para o avanço dos direitos democráticos (Diniz *et al.*, 2009). Tais conquistas refletem as práticas adotadas por governos que buscam utilizar intensivamente e de forma estratégica as TICs, tanto na relação Estado-sociedade quanto na organização interna da estrutura estatal (Dujisin; Vigón, 2004, p. 18 *apud* Mesquita, 2020).

Essa tendência de constante inovação dita o ritmo de atuação dos governos e organizações, que se veem obrigados a acompanhar as novas demandas tecnológicas para não

se tornarem obsoletos diante da realidade atual. Nesse contexto, tanto o governo brasileiro quanto os demais entes federativos precisam investir significativamente em projetos de modernização e transformação digital. No entanto, essa necessidade esbarra em diversos obstáculos, como a escassez de recursos financeiros e a ausência de planejamento adequado para a implementação eficiente dessas iniciativas. Soma-se a isso, o desafio representado pelas dimensões continentais do Brasil, que impõem dificuldades adicionais à coordenação e à cooperação entre os entes federativos, não apenas no que se refere ao governo eletrônico, mas também em relação a outras políticas públicas de caráter estratégico e amplo.

Essas limitações resultam em um processo de transformação digital marcado pela falta de uniformidade entre os estados, com diferentes estratégias sendo adotadas por cada governo. Diante desse cenário, o presente estudo propõe-se a realizar uma análise comparativa dos resultados alcançados pelos estados da Paraíba, Pernambuco, Alagoas e Ceará, a partir da avaliação do Índice da Associação Brasileira de Entidades Estaduais e Públicas de Tecnologia da Informação e Comunicação (ABEP-TIC). A análise será conduzida com base nas notas atribuídas por dimensão, o que permitirá interpretar os indicadores contemplados pelo índice e identificar tendências de crescimento, tanto de forma geral quanto por dimensão específica, no período de 2020 a 2024.

A relevância deste estudo justifica-se pela necessidade de compreender a efetividade das medidas de transformação digital adotadas pelos estados, considerando seu papel estratégico no desenvolvimento regional. A partir da comparação dos dados, será possível identificar forças e fragilidades no modelo de transformação digital implementado pelos estados em análise, além de possibilitar a formulação de tendências que contribuam para a construção de um modelo regional mais eficiente. Com isso, pretende-se gerar conhecimento que favoreça o aprimoramento das políticas de governo eletrônico no contexto nordestino.

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa adotará uma abordagem quantitativa, com base nos dados fornecidos pelo índice ABEP-TIC, complementada por uma revisão bibliográfica sobre governo eletrônico e o papel das TICs na gestão pública. A estrutura do artigo está organizada da seguinte forma: (1) contextualização histórica do governo digital no Brasil; (2) discussão sobre a importância das TICs na administração pública; (3) apresentação da metodologia e dos indicadores utilizados pelo índice ABEP-TIC; (4) análise comparativa dos resultados obtidos pelos estados selecionados; e (5) as considerações finais da pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DO GOVERNO DIGITAL NO BRASIL

Ainda na década de 1960, tiveram início as primeiras iniciativas relacionadas ao uso de tecnologias da informação na gestão pública. Essas ações estavam voltadas, principalmente, à automatização de processos administrativos e ao fornecimento de serviços públicos de informática, sobretudo o processamento de dados, realizados por empresas estatais em âmbitos estaduais e municipais. Também surgiram iniciativas voltadas ao armazenamento de grandes volumes de dados, evidenciando uma preocupação inicial com a gestão da informação (Diniz et al., 2009; Mesquita, 2020). Observa-se que, nesse período, o setor financeiro foi o principal protagonista na adoção das TICs, uma vez que já reconhecia seu potencial como facilitador de processos, especialmente no que se refere ao processamento de dados fiscais e à gestão dos balanços orçamentários e financeiros do governo (Diniz et al., 2009).

Na década de 1980, a crise fiscal e pelo esgotamento do modelo burocrático tradicional atuaram como catalisadores do movimento de reforma e modernização do setor público, voltado ao aperfeiçoamento da gestão, à busca por maior eficiência e à orientação dos serviços públicos às necessidades do cidadão. Esse processo ficou conhecido como “reforma da gestão pública” (Diniz et al., 2009; Gregorio, 2024).

Já na década de 1990, o cenário foi marcado pela intensificação da influência dos ideais neoliberais nos países periféricos, incluindo o Brasil. Essa influência foi promovida por organismos internacionais<sup>1</sup>, que incentivavam reformas estruturais na administração pública baseadas em princípios de eficiência, austeridade e competitividade. Entre os pilares dessa orientação estavam a informatização dos processos, o uso estratégico das tecnologias da informação e a adesão ao modelo de gestão gerencial (Mesquita, 2020). Tal contexto, somado às diretrizes da reforma administrativa da década anterior, resultou na consolidação do paradigma gerencialista na administração pública. O foco passou a ser a melhoria da qualidade dos serviços prestados, a desburocratização de procedimentos, o fortalecimento da capacidade estatal de resposta e o reposicionamento estratégico do Estado na economia global, como forma de aumentar sua eficácia e eficiência (Mesquita, 2020; Gregorio, 2024).

---

<sup>1</sup>Entre os organismos internacionais de destaca o papel o Banco Mundial (BM), da Organização das Nações Unidas (ONU) e a da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que incentivaram o processo de reforma e o uso estratégico das TICs por meio de financiamentos, recomendações e relatórios.

Entre os fatos mais relevantes da década de 1990, destaca-se a chegada do primeiro provedor de internet ao Brasil. Segundo Gregorio (2024), embora essa tecnologia já fosse utilizada, seu potencial ainda não era plenamente compreendido. Essa limitação de entendimento esteve diretamente relacionada à baixa difusão social da internet naquele período, já que o acesso à rede estava restrito a uma parcela bastante reduzida da população. Mesquita (2020, p. 163) observa que, apesar da existência de sites governamentais desde 1993, “foi em 1996 que o conceito de *e-government* chegou ao Brasil, a reboque da discussão a respeito do caráter estratégico do comércio eletrônico, em um universo cada vez mais competitivo”.

Nos anos finais da década de 1990, percebe-se que a combinação entre a pressão internacional por reformas e os movimentos internos de modernização do Estado levou à adoção do uso estratégico das tecnologias da informação e comunicação pela administração pública (Diniz et al., 2009). Contudo, a consolidação de uma definição clara e abrangente do que hoje compreendemos como governo eletrônico somente ocorreria na década seguinte.

Foi, de fato, na década de 2000 que se consolidou o governo eletrônico no Brasil, por meio de iniciativas que buscaram integrar as TICs à gestão pública. Esse processo teve início já no ano 2000, com a criação do Grupo de Trabalho em Tecnologia da Informação (GTTI), responsável por desenvolver o Programa de Governo Eletrônico da administração pública federal (BRASIL, 2019, p. 36). Diniz et al. (2009, p. 36) destacam que o GTTI foi instituído com o propósito de “examinar e propor políticas, diretrizes e normas relacionadas às novas formas eletrônicas de interação”, sendo, portanto, o grupo responsável pelos estudos que embasaram as primeiras políticas públicas federais voltadas ao governo eletrônico.

Segundo Thorstensen e Zuchieri (2020, p. 5), a aprovação da Proposta de Política de Governo Eletrônico representou um marco fundamental para a construção de um caminho sólido em direção à implementação do governo digital no âmbito do Poder Executivo Federal. Os autores ressaltam que essa política passou por atualizações importantes nos anos de 2004 e 2005:

Em 2004, novas diretrizes foram definidas para realinhar a Política de E-governo com prioridades como a promoção de participação pública e engajamento da população através de tecnologia da informação e comunicação (TIC), inclusão digital, open source software (software de código aberto), gestão de conhecimento e governança integrada. Em 2005, foram aprovados os Padrões de Interoperabilidade do Governo Eletrônico (e-PING), ilustrando o compromisso do governo brasileiro com o aprimoramento da conectividade entre sistemas de informação dos diferentes setores governamentais (Thorstensen, Zuchieri, 2020, p.5).

Outro marco importante da década de 2000 foi a reformulação do portal “Rede Governo”, cuja segunda versão surgiu a partir de avaliações realizadas pelo Grupo de Trabalho em Tecnologia da Informação (GTTI). O diagnóstico apontava a ausência de uniformidade no fornecimento de serviços pela internet, evidenciando a existência de ações isoladas e desarticuladas entre órgãos governamentais (Brasil, 2019). Como resposta, a nova versão do portal foi lançada ainda em 2001, reunindo 1.350 serviços e cerca de 11 mil tipos de informações. Já no ano seguinte, esses números evoluíram para 1.700 serviços e mais de 22 mil tipos de informações disponíveis (Diniz et al., 2009). O objetivo era centralizar o acesso a esses serviços em um único portal, evitando que o cidadão precisasse recorrer a diferentes sites para encontrar os serviços do governo federal.

Ao final da mesma década, foi lançado o “Portal de Governo Eletrônico”, uma iniciativa pioneira no Brasil voltada à promoção de consultas públicas de forma digital (Brasil, 2019). Segundo informações do próprio governo, o portal foi criado com a finalidade de “promover a participação da sociedade e tornar mais transparentes as ações de Governo Eletrônico” (BRASIL, 2019). Essa plataforma representou um avanço significativo nos mecanismos de participação cidadã, ao permitir o acesso a consultas públicas, fóruns de debate, regulamentos, diretrizes e páginas informativas. Dessa forma, o portal viabilizou o envolvimento direto da população por meio do compartilhamento de informações e da colaboração nas decisões governamentais (BRASIL, 2019; Gregorio, 2024).

Já em meados da década de 2010, inaugura-se um novo momento para as estratégias de modernização do Estado, com a implementação das ações voltadas ao governo digital, oficializadas por meio do Decreto nº 8.638/2016, que instituiu a Política de Governança Digital (PGD). O conceito de governança, quando aplicado à gestão pública, refere-se à estruturação de mecanismos, processos e diretrizes que definem o escopo de atuação dos governos. No contexto do governo digital, essa estrutura foi utilizada para delinear objetivos estratégicos e orientar as ações rumo à transformação digital da administração pública. As diretrizes iniciais da PGD foram posteriormente atualizadas pelo Decreto nº 9.584/2018 e, em seguida, pelo Decreto nº 10.332/2020 (Mesquita, 2020; Oliveira, 2022; Gregorio, 2024).

Em relação ao Decreto nº 8.638/2016, destaca-se a definição de governo digital expressa no artigo 2º, inciso III, que estabelece:

III - governança digital - a utilização pelo setor público de recursos de tecnologia da informação e comunicação com o objetivo de melhorar a disponibilização de informação e a prestação de serviços públicos, incentivar a participação da sociedade no processo de tomada de decisão e aprimorar os níveis de responsabilidade, transparência e efetividade do governo (Brasil, 2016).

Dessa forma, observa-se, a partir do exposto, que a utilização estratégica das tecnologias da informação e comunicação (TIC) é compreendida como um instrumento essencial para o aperfeiçoamento das práticas de governo digital, especialmente no que se refere à promoção da *accountability*, da transparência e da participação social. O Decreto nº 8.638/2016 reforça essa perspectiva ao definir as TIC como um “ativo estratégico que apoia processos de negócios institucionais, mediante a conjugação de recursos, processos e técnicas utilizados para obter, processar, armazenar, disseminar e fazer uso de informações” (Brasil, 2016).

Ainda nesse período, foi publicada a Portaria MP nº 68/2016, que instituiu a Estratégia de Governança Digital (EGD), com vigência entre os anos de 2016 e 2019. A criação da EGD está diretamente vinculada à implementação da Política de Governança Digital (PGD). Segundo o Governo Federal (BRASIL, 2018), a EGD tem como propósito “orientar e integrar as iniciativas de transformação digital dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, por meio da expansão do acesso às informações governamentais, da melhoria dos serviços públicos digitais e da ampliação da participação social”. A estratégia foi estruturada com base em nove princípios, dez objetivos e três eixos principais: acesso à informação, prestação de serviços e participação social.

Para Oliveira (2022), a EGD representou o “primeiro passo” concreto na consolidação de um modelo de governo digital no Brasil. O autor respalda essa afirmação na análise de Thorstensen e Zuchieri (2020), que definem a EGD como a “principal iniciativa voltada às políticas governamentais digitais, fornecendo a estrutura para programas e ações. A estratégia, aprovada em 2016, alinha-se ao objetivo de transição de um modelo de *e-government* para um governo digital”. Dessa forma, os autores compreendem a EGD como o marco inicial do processo de migração da gestão pública brasileira, saindo do paradigma do governo eletrônico para alcançar o modelo mais integrado e centrado no cidadão do governo digital.

Em 2018, as diretrizes de governo digital passaram por uma atualização significativa. O Decreto nº 9.584/2018 promoveu alterações no texto do Decreto nº 8.638/2016 e instituiu a Rede Nacional de Governo Digital (*Rede Gov.br*), com o intuito de ampliar a articulação entre os entes federativos no processo de digitalização. Segundo Thorstensen e Zuchieri (2020, p. 8), essa atualização foi de grande importância, pois:

ela define prioridades como promover a disponibilidade de dados abertos do governo, impulsionar o uso de tecnologias digitais para fins de transparência, melhorar a entrega e uso de serviços públicos digitais, assegurar a adoção da identidade digital, desenvolver mecanismos de avaliação e satisfação em relação aos serviços, integrar serviços digitais através de sistemas públicos de tecnologia da informação

interoperáveis e dados, e elevar a participação popular por meio de plataformas digitais.

Como um dos primeiros resultados concretos da Estratégia de Governança Digital (EGD), destaca-se a integração dos sites governamentais por meio da criação do portal único *gov.br*. Instituído pelo Decreto nº 9.756/2019, o *gov.br* tem como objetivo principal unificar os canais de acesso a serviços públicos e informações sobre o governo federal, oferecendo ao cidadão uma plataforma centralizada, mais acessível e eficiente para interação com o Estado.

Essas iniciativas se articulam com outras ações estratégicas, como o Programa Brasil Eficiente e a Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital). Segundo Thorstensen e Zuchieri (2020, p. 8), a E-Digital tem como foco o desenvolvimento de uma economia digital e de uma sociedade digital no Brasil, estabelecendo metas voltadas à transformação econômica por meio de uma *data-based economy* (economia baseada em dados), do aproveitamento do potencial da Internet das Coisas (IoT) e da adoção de novos modelos de negócio sustentados pela inovação tecnológica.

Além disso, os autores destacam a importância de outras medidas complementares para o fortalecimento do processo de modernização da gestão pública, como o Terceiro Plano de Ação Brasileiro no âmbito da Parceria para Governo Aberto (*Open Government Partnership*), a Estratégia Nacional de Segurança Cibernética (E-Ciber) e a Política Nacional de Segurança da Informação. Sobre essas iniciativas, Thorstensen e Zuchieri (2020) afirmam:

O Terceiro Plano de Ação Brasileiro – Governo Aberto é considerado um instrumento institucional concebido para promover o uso de tecnologias digitais para melhorar a comunicação e desenvolver abordagens colaborativas entre o governo e a sociedade civil. A Estratégia de Segurança Cibernética, publicada em 2015, oferece diretrizes para o planejamento estratégico de segurança da informação e comunicação, e segurança cibernética. Essas diretrizes aplicam-se a agências e entidades em nível federal. A Política Nacional de Segurança da Informação regula e estabelece mecanismos institucionais que garantem a segurança de dados e informações geridos pela administração pública federal (Thorstensen, Zuchieri, 2020, p.8).

Encerramos a década de 2010 com o diagnóstico de que esse período correspondeu à fase inaugural da era do governo digital no Brasil. Nele, observou-se a transição das estratégias baseadas no governo eletrônico para um modelo mais abrangente, centrado no cidadão e orientado pelo uso estratégico das TICs, caracterizando o início efetivo do governo digital. Essa década foi marcada por importantes avanços em políticas públicas voltadas à digitalização dos serviços, estruturação normativa e criação de plataformas integradas. No entanto, as melhorias implementadas nesse período não se restringiram àquela década. A década de 2020 se revelou um novo ciclo de amadurecimento e expansão das práticas de governo digital, com a

incorporação de tecnologias emergentes e o fortalecimento das estruturas digitais da administração pública.

O início dos anos 2020 foi marcado por um dos eventos mais impactantes da história recente: a pandemia de Covid-19. A crise sanitária global provocou consequências profundas nos âmbitos social, econômico e político, afetando diversas camadas da população. Contudo, apesar de seus efeitos catastróficos, a pandemia impulsionou ainda mais o reconhecimento e a valorização das tecnologias da informação e comunicação. Como destacam Dias e Oliveira (2021, p. 392), o distanciamento social, necessário para conter a disseminação do vírus, consolidou o uso das TIC como principal meio de comunicação segura, diante das limitações impostas pelo isolamento. Essa condição excepcional fez com que o desenvolvimento do governo digital não sofresse os mesmos impactos que outras áreas administrativas, mesmo diante da necessidade de remanejamento orçamentário para a área da saúde. Assim, as políticas digitais conseguiram manter seu ritmo de implementação e expansão.

Ainda em 2020, foi publicado o Decreto nº 10.332, que instituiu a nova Estratégia de Governança Digital (EGD) para o biênio 2020–2022. Posteriormente, a vigência foi prorrogada pelo Decreto nº 11.260/2022, estendendo sua validade até 2023. A publicação do novo decreto também revogou o Decreto nº 8.638/2016, consolidando o novo marco normativo como o principal instrumento orientador da política de governo digital no Brasil.

Entre os avanços promovidos pela EGD (2020–2023), destaca-se a ampliação do conceito de governo digital, com a inclusão de tecnologias emergentes, como inteligência artificial, automação de processos, ciência de dados e computação em nuvem. Além disso, houve aprimoramentos significativos na integração e interoperabilidade dos sistemas governamentais, por meio da unificação de bases de dados e da adoção de novas diretrizes técnicas para garantir a comunicação entre sistemas de diferentes órgãos. O uso de tecnologias como *blockchain* e inteligência artificial também foi incorporado às soluções digitais, contribuindo para o aumento da eficiência, segurança e confiabilidade dos serviços públicos oferecidos à população.

No campo da prestação de serviços, o Decreto nº 10.332/2020 promoveu avanços significativos ao estabelecer a digitalização como regra para os serviços públicos. A norma determina que todos os serviços devem ser ofertados preferencialmente em formato digital, excetuando-se apenas os casos em que haja justificativa técnica ou legal para a manutenção do atendimento presencial. Além disso, instituiu mecanismos de consulta e avaliação de serviços pelos usuários, fortalecendo a participação cidadã na gestão e aprimoramento das políticas públicas.

Outro avanço importante foi a criação de um modelo de monitoramento baseado em estatísticas e indicadores de desempenho, permitindo maior controle, transparência e eficiência na implementação das ações. O decreto também reforçou o uso da identidade digital e das assinaturas eletrônicas, integradas à plataforma *gov.br*, que passou a autenticar esses mecanismos e consolidar-se como o principal canal unificado de acesso aos serviços públicos digitais.

Adicionalmente, o decreto tornou obrigatória a elaboração, por parte dos órgãos e entidades do governo federal, de três instrumentos estratégicos: o Plano de Transformação Digital (PTD), o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) e o Plano de Dados Abertos (PDA). Esses planos passaram a ser elementos centrais da estrutura de governança digital, estabelecendo metas, diretrizes e compromissos para o avanço da digitalização no setor público (Brasil, 2024).

Com o encerramento da vigência da EGD (2020–2023), o governo brasileiro instituiu, por meio do Decreto nº 12.198/2024, a nova Estratégia Federal de Governo Digital (EFGD), marcando não apenas a mudança de nomenclatura, mas também o início de um novo ciclo estratégico. A EFGD passou a ter vigência quadrienal, abrangendo o período de 2024 a 2027, com a previsão obrigatória de uma revisão intermediária ao final de dois anos. Essa exigência de revisão periódica representa um importante avanço, ao consolidar a EFGD como uma política de Estado, com continuidade e aperfeiçoamento previstos em sua própria estrutura normativa.

Apesar das inovações, a EFGD mantém um caráter complementar às diretrizes da estratégia anterior, revogando apenas alguns dispositivos da EGD. Entre suas principais inovações está a criação da Infraestrutura Nacional de Dados (IND), definida como “um conjunto de normas, políticas, arquiteturas, padrões, ferramentas tecnológicas e ativos de informação, com vistas a promover o uso estratégico dos dados em posse dos órgãos e entidades do Poder Executivo federal” (Brasil, 2024).

A nova estratégia também aprimorou os instrumentos PTD, PDTIC e PDA, estabelecendo requisitos mínimos para sua estruturação e execução. Outras medidas de destaque incluem a promoção da integração de dados entre os entes federativos com base nos parâmetros da IND, o estímulo à adoção de Infraestruturas Públicas Digitais (IPD) e a ênfase ampliada na cibersegurança e na proteção de dados pessoais, consolidando um ambiente digital mais confiável, eficiente e seguro (Brasil, 2024).

## 2.2 A RELEVÂNCIA DAS TIC PARA A GESTÃO PÚBLICA

Como exposto anteriormente, é possível observar que a presença das tecnologias da informação e comunicação (TIC) está intrinsecamente ligada à trajetória da gestão pública, desempenhando um papel fundamental como força propulsora na construção e consolidação do governo digital. A partir deste ponto, propõe-se uma análise mais aprofundada sobre a importância das TIC na administração pública, considerando sua interação com distintos segmentos. Para tanto, serão abordados os seguintes tópicos: a governança em TIC, a e-governança, a e-administração e o e-serviço público, bem como a e-democracia — esta última destacada pela sua relevância na ampliação da participação social do cidadão. Também serão discutidas questões relacionadas à inclusão digital e à desigualdade de acesso às TIC, finalizando com os impactos das TIC sobre a economia e o desenvolvimento.

A governança em TIC representa um dos pilares estruturantes do uso eficaz das tecnologias da informação pelos governos. Ela tem origem no contexto da governança corporativa, ganhando destaque a partir de estudos voltados à gestão de riscos operacionais no setor público (Cunha; Miranda, 2013). Segundo os autores, a governança de TIC não se refere diretamente à tomada de decisões específicas sobre tecnologia, tarefa já atribuída à administração, mas sim à definição sistemática de quem toma essas decisões e como essas decisões são construídas. Nesse sentido, a governança de TIC atua delimitando competências, atribuições e responsabilidades entre os diversos agentes envolvidos, servindo como base para a posterior operacionalização da gestão tecnológica.

Como resultado desse processo de estruturação, observa-se a incorporação de princípios próprios da governança corporativa, tais como: foco no alcance de metas por meio do uso estratégico das TIC; definição de instrumentos de coordenação de atividades e processos alinhados à missão, visão, valores organizacionais e cultura institucional; além da adequação a regulamentos internos e diretrizes formais. Dois elementos centrais permeiam a governança de TIC: o comportamento organizacional e a estrutura normativa. O primeiro refere-se aos aspectos de relacionamento e interação entre os agentes — formais e informais — e à atribuição de direitos de decisão a indivíduos ou grupos. Já a estrutura normativa corresponde à definição de regras, à formalização de acordos e à padronização de procedimentos, com foco no cumprimento de metas e objetivos estratégicos (Cunha; Miranda, 2013).

Observa-se que a governança de TIC reflete a dimensão estratégica que as tecnologias da informação e comunicação assumem dentro das instituições públicas, possibilitando o aprimoramento do planejamento estratégico e promovendo maior alinhamento entre os objetivos organizacionais e as soluções tecnológicas adotadas. Além disso, as TIC têm se

mostrado fundamentais como instrumentos de fortalecimento da governança institucional, ao ampliar a eficiência dos processos decisórios, a transparência das ações e a articulação entre diferentes setores e agentes públicos.

Nesse contexto, destaca-se o conceito de *e-governança*, que surge como uma evolução da governança institucional tradicional, incorporando o uso intensivo das TIC para promover maior participação cidadã nos processos decisórios. Segundo Cunha e Miranda (2013), esse processo de aperfeiçoamento da governança, viabilizado pelo uso das tecnologias, é diretamente associado à ampliação da atuação do cidadão na gestão pública. Os autores definem que:

Não se pode limitar o uso de tecnologias no governo a uma perspectiva gerencialista, que vise apenas melhorar a eficiência da atuação do Estado na melhoria da prestação de serviços, no trato do cidadão como “cliente”. O conceito de e-governança pode e deve incluir a melhoria da eficiência e da eficácia, mas a elas não se resume; e-governança é o exercício de uma nova forma e de uma nova possibilidade de governar, com a participação de uma ampla rede de atores (Cunha; Miranda, 2013, p. 547).

Os autores destacam que a *e-governança* permite que os governos adotem estruturas em rede, ultrapassando a lógica intersetorial tradicional e orientando-se por objetivos estratégicos que vão além da simples busca por eficiência administrativa. Essa concepção reforça a importância das TIC não apenas como ferramentas operacionais, mas como elementos centrais e estratégicos para a transformação da gestão pública.

Para facilitar a compreensão do conceito de e-governança, Cunha e Miranda (2013) propõem uma abordagem que se desdobra em três dimensões fundamentais: e-administração pública, e-serviços públicos e e-democracia. Essas dimensões representam diferentes formas de atuação do governo digital e demonstram como as TIC podem ser aplicadas de maneira integrada para promover a modernização do Estado, a melhoria dos serviços prestados e o fortalecimento da participação cidadã. A seguir, essas dimensões são detalhadas conforme apresentado no Quadro 1:

Quadro 1- Dimensões da *e-governança*

<b>DIMENSÃO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<i>e-administração pública</i>	Melhoria dos processos governamentais e do trabalho interno do setor público com a utilização das tecnologias de informação e comunicação	Suporte digital para a gestão pública, incluindo definição da agenda política, tomada de decisões, comunicação, integração entre esferas de governo e otimização de processos internos, como compras, viagens, recursos humanos e planejamento governamental.

<i>e-serviços públicos</i>	Melhoria na prestação de serviços ao cidadão	Utilização das TIC para o fornecimento de serviços por meios digitais.
<i>e-democracia</i>	Maior e mais ativa participação do cidadão	Possibilitada através do uso de TIC a participação no processo democrático.

Fonte: Cunha e Miranda (2013).

Cunha e Miranda (2013) explicam que a divisão da *e-governança* em três dimensões possui um caráter didático, servindo como ferramenta de organização conceitual e explicativa. No entanto, os próprios autores reconhecem que essa separação não é rígida, e que, em determinadas situações, pode haver sobreposição entre as dimensões, o que gera dificuldades na delimitação precisa dos aspectos analisados. Um exemplo citado refere-se à prestação de serviços públicos: em sua essência, trata-se de uma ação pertencente à dimensão dos *e-serviços públicos*, mas, quando potencializada em termos de alcance e acessibilidade, essa mesma ação também contribui para a democratização do acesso, situando-se, portanto, na dimensão da *e-democracia* (Cunha; Miranda, 2013).

A primeira dimensão, denominada *e-administração*, refere-se à aplicação das TIC com o objetivo de aprimorar a gestão pública, promovendo melhorias nos processos internos da máquina administrativa. Como define Viana (2021, p. 119), trata-se do “incremento dos processos relacionados ao funcionamento do poder político e da Administração Pública”. Nesse sentido, a *e-administração* abrange aspectos fundamentais como o ciclo de políticas públicas, gestão de pessoas, gestão financeira e patrimonial, *accountability*, planejamento estratégico, interoperabilidade de sistemas, gestão de processos, governança colaborativa, coordenação intergovernamental e trabalho em redes. Tais elementos não apenas otimizam as ações administrativas e estratégicas das instituições públicas, mas também refletem em ganhos sistêmicos para o setor público. A incorporação estratégica das TIC nesse âmbito permite que os benefícios transcendem a mera eficiência operacional, gerando impactos estratégicos mais amplos sobre a governança pública.

A segunda dimensão, os *e-serviços públicos*, concentra-se na melhoria da prestação de serviços à sociedade, beneficiando tanto pessoas físicas quanto jurídicas. Seu foco está na ampliação do acesso, da qualidade e da agilidade no atendimento às demandas dos cidadãos. A utilização estratégica das TIC nesse campo tem como principal finalidade proporcionar maior comodidade e rapidez na relação entre Estado e sociedade. A digitalização dos serviços permite ao cidadão o acesso remoto a diversas demandas públicas, eliminando a necessidade de deslocamento físico e promovendo a desburocratização e a eficiência nos atendimentos (Cunha; Miranda, 2013).

Segundo Ávila, Lanza e Valotto (2021, p. 273), o uso das TIC na “oferta de serviços online vem sendo um aspecto essencial da inovação, coprodução, transparência e geração de valor público”. Essa afirmação evidencia que a aplicação estratégica das tecnologias da informação permite não apenas o aperfeiçoamento de serviços já existentes, mas também a criação de novos serviços públicos que atendam com mais eficiência às necessidades da população. No entanto, esse processo de inovação enfrenta obstáculos relevantes, especialmente relacionados à ausência de letramento digital da população e à carência de infraestrutura tecnológica em algumas regiões, o que compromete a universalização do acesso e a efetividade das ações digitais.

Ao voltarmos nosso olhar para a dimensão da *e-democracia*, esta é compreendida como “a utilização das TIC para o exercício da prática democrática” (Cunha; Miranda, 2013). Nessa perspectiva, a *e-democracia* representa uma ampliação dos canais de participação cidadã, promovendo maior envolvimento da sociedade nos processos de tomada de decisão. As TIC tornam-se, assim, instrumentos de mediação entre o cidadão e o Estado, permitindo a construção de novos espaços de participação social, sobretudo por meio das chamadas mídias sociais, que incluem redes sociais, fóruns digitais (governamentais ou privados), blogs e microblogs.

No contexto da gestão pública contemporânea, nota-se o crescimento da atuação institucional nesses ambientes digitais. Órgãos governamentais, nas mais diversas esferas federativas, têm consolidado sua presença nas redes por meio de perfis e canais oficiais, com o intuito de informar, dialogar e engajar a sociedade. Um exemplo emblemático dessa estratégia é a iniciativa do Banco Central do Brasil (BC), que, em seu perfil oficial na rede social Instagram, adota recursos lúdicos — como memes, trilhas sonoras populares e linguagem acessível — para ampliar o alcance e a compreensão de conteúdos técnicos. A campanha “BC Sincero” exemplifica essa abordagem, utilizando vídeos curtos e bem-humorados para explicar temas econômicos de maneira didática e atrativa, promovendo a aproximação entre a instituição e a população (Souza, 2025).

Entretanto, é importante destacar que o uso das TIC para fins democráticos, embora amplie a participação, não garante, por si só, a qualidade dessa interação. A mera abertura de canais digitais não implica em uma participação política mais qualificada ou em processos deliberativos mais efetivos. Cunha e Miranda (2013) alertam que, para o sucesso da *e-democracia*, é necessário observar alguns aspectos fundamentais, tais como:

mais do que viabilidade técnica para adoção – requer fatores como a habilidade para manusear os interesses políticos nos sistemas atuais, a criação de uma educação cívica que torne os cidadãos aptos e motivados a usar as ferramentas da e-democracia, e a institucionalização de processos que contrabalancem e compensem os perigos inerentes à tomada de decisão feita por referenda em massa (Cunha; Miranda, 2013, p. 551).

Dessa forma, é possível afirmar que, embora as TIC ampliem a participação social na democracia por meio da criação de novos espaços de diálogo, articulação e debate — especialmente nas mídias sociais —, a ausência de uma educação voltada ao uso consciente e crítico desses meios compromete o pleno exercício da cidadania. A utilização distorcida das plataformas digitais, decorrente da falta de letramento cívico e digital, pode fragilizar a qualidade da participação democrática. Nesse contexto, torna-se essencial a promoção de processos de educação cívica que orientem os cidadãos quanto à correta utilização das tecnologias como ferramentas de participação política. Essa educação deve caminhar paralelamente à criação, manutenção e constante aprimoramento dos mecanismos digitais de interação entre governo e sociedade.

Associada a esse desafio, encontra-se a problemática da inclusão digital. A exclusão de grupos populacionais que não têm acesso às TIC representa uma grave limitação à efetivação da cidadania digital, impedindo a participação desses indivíduos nas instâncias públicas e decisões políticas.

À medida que as TIC se disseminaram pela sociedade, transformaram radicalmente a relação das pessoas com o tempo e o espaço. A realidade de quem possui acesso a essas tecnologias é marcada por possibilidades quase ilimitadas: o mundo na palma da mão, barreiras linguísticas facilmente superadas, distâncias geográficas reduzidas a cliques e conectividade cultural jamais imaginada. No entanto, para os que estão à margem desse processo — geralmente grupos historicamente vulnerabilizados —, restam o isolamento e a ampliação das desigualdades. A invisibilidade social desses grupos se intensifica diante da ausência de recursos tecnológicos, aprofundando ainda mais o abismo social existente. Como destacam Cunha e Miranda (2013), à medida que as TIC se tornaram centrais na vida em sociedade, os efeitos de sua ausência tornaram-se igualmente mais severos.

Nesse cenário de estreita relação entre governo digital e sociedade, emergiu a necessidade de estratégias comunicacionais que facilitassem o entendimento das informações públicas pelos cidadãos. Em resposta a essa demanda, surgiu o conceito de *linguagem cidadã*, que visa tornar a comunicação governamental mais clara, acessível e eficaz. De acordo com Cappelli, Nunes e Oliveira (2021), essa técnica contribui para a transparência e eficiência na

oferta de serviços públicos digitais. Quando bem aplicada, a linguagem cidadã torna-se uma ferramenta relevante para o avanço da transformação digital dos governos, pois facilita a compreensão das mensagens institucionais, reduz a necessidade de esclarecimentos adicionais, minimiza erros e correções, e estimula uma fiscalização cidadã mais qualificada. Além disso, promove economia de recursos e aumento da eficiência administrativa.

No campo econômico, as TIC também exercem um papel estratégico no estímulo ao desenvolvimento regional. Elas impulsionam a produtividade, fomentam a diversificação econômica, elevam a competitividade dos territórios e contribuem para a geração de empregos (Pereira; Silva, 2012; Cunha; Miranda, 2013). As TIC facilitam ainda a inserção de empresas — inclusive de pequeno porte ou produtores locais — no mercado global, por meio de plataformas de venda de bens e serviços, ampliando consideravelmente as oportunidades de comercialização e internacionalização (Cunha; Miranda, 2013).

Outra pauta de grande relevância no contexto da transformação digital é a responsabilidade ambiental. As tecnologias da informação e comunicação (TIC) geram impactos ambientais significativos que não podem ser negligenciados. Um dos principais desafios está relacionado ao descarte inadequado do lixo eletrônico, que pode causar sérios danos ao meio ambiente e à saúde humana, devido à presença de substâncias tóxicas nos componentes eletrônicos. Soma-se a isso a questão do elevado consumo energético dos dispositivos tecnológicos, que contribui para o aumento da demanda por energia e, conseqüentemente, para a intensificação dos impactos ambientais associados à sua produção e uso.

Esses fatores têm levado governos ao redor do mundo a adotar medidas de incentivo à utilização de dispositivos com menor consumo energético, bem como à formulação de políticas públicas voltadas à mitigação dos impactos ambientais das TIC. Entre essas medidas, destacam-se as ações voltadas ao setor de compras públicas, como a inclusão de critérios de responsabilidade ambiental nos processos de licitação, especialmente para indústrias do setor de hardware, com o objetivo de estimular práticas sustentáveis e reduzir os danos ambientais ao longo da cadeia produtiva (Cunha; Miranda, 2013).

Nesse cenário, torna-se pertinente retomar a reflexão de Castells (1999, p. 69), segundo a qual o processo de transformação digital é caracterizado por um “ciclo de realimentação cumulativo entre inovação e seu uso”. Em outras palavras, a digitalização não pode ser compreendida apenas como a aplicação de tecnologias prontas, mas como um processo dinâmico e contínuo de inovação que se retroalimenta a partir de sua própria utilização. O autor

ênfatiza que as TIC não são meramente “ferramentas a serem aplicadas, mas processos a serem desenvolvidos”, colocando em evidência o papel estratégico da inovação nesse contexto.

Essa perspectiva reforça a ideia de que o ciclo de inovação tecnológica é central na transformação digital. Seu uso ultrapassa a simples automação de tarefas governamentais, inserindo-se em um modelo estratégico de gestão pública. Assim, o reconhecimento da inovação como parte estruturante da transformação digital evidencia a necessidade de políticas públicas que não apenas promovam o uso das TIC, mas que também incentivem sua constante evolução e adaptação, alinhando desenvolvimento tecnológico à sustentabilidade, eficiência e inclusão.

### 2.3 ABEP-TIC E SUA METODOLOGIA

A Associação Brasileira de Entidades Estaduais e Públicas de Tecnologia da Informação e Comunicação (ABEP-TIC) foi criada em 1977 e é composta por instituições públicas associadas, majoritariamente formadas por entidades representativas dos entes federativos. Atualmente, conta com representantes dos 26 estados brasileiros e do Distrito Federal, totalizando 27 associados (ABEP-TIC, s.d.a; ABEP-TIC, s.d.c).

A atuação da ABEP-TIC é orientada pelo princípio da cooperação entre seus membros, com o objetivo de fortalecer a gestão pública por meio do uso estratégico das tecnologias da informação e comunicação (TIC). Nesse sentido, a entidade busca contribuir diretamente para a elaboração de políticas públicas na área de TIC, cumprindo seu papel institucional de apoiar a modernização da administração pública e a melhoria na prestação de serviços públicos.

Entre os principais objetivos da ABEP-TIC, destacam-se: (1) fomentar e fortalecer a cooperação entre os associados; (2) promover o desenvolvimento da informática pública; (3) incentivar a integração e o compartilhamento de recursos entre os estados e com os demais entes federativos; (4) difundir e apoiar o uso de tecnologias nacionais; (5) estabelecer parcerias e intercâmbios com associações e entidades nacionais e internacionais; e (6) colaborar com órgãos responsáveis pela formulação de políticas públicas, regulamentações e diretrizes na área de TIC (ABEP-TIC, s.d.a).

Uma das principais contribuições da ABEP-TIC é a criação do Índice de Oferta de Serviços Públicos Digitais (IOSPD), amplamente conhecido como Índice ABEP-TIC<sup>2</sup>, que foi utilizado como base na análise de desempenho dos estados nesta pesquisa. O IOSPD tem como

---

<sup>2</sup>ABEP-TIC. Índice ABEP 2024. 2024b. Disponível em: <https://abep-tic.org.br/indice-abep-2024/>. Acesso em: 7 mar. 2025.

propósito mensurar, por meio de indicadores, o desempenho dos governos estaduais e distrital na oferta de serviços públicos digitais. A avaliação considera tanto a presença ou ausência desses serviços quanto a adoção de boas práticas em governo digital (ABEP-TIC, 2024a).

A primeira edição do índice foi lançada em 2020, fruto de uma parceria entre a ABEP-TIC, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e a Secretaria de Governo Digital do Ministério da Economia (SGD). Sua estrutura organizacional inclui dois comitês: o Comitê Técnico Diretivo e Avaliador, responsável pela metodologia e estruturação do índice, e o Comitê Consultivo, composto por representantes institucionais, conforme ilustrado no Quadro 2. Esses comitês atuam de forma colaborativa visando o aperfeiçoamento contínuo do índice, com o intuito de mobilizar os gestores públicos estaduais e distritais em torno da consolidação do governo digital no país (ABEP-TIC, s.d.b; ABEP-TIC, 2024a).

Quadro 2- Estrutura Organizacional do IOSPD

COMITÊ	COMPOSIÇÃO	ATRIBUIÇÕES
Comitê Técnico Diretivo e Avaliador	Integrantes e afiliados da ABEP-TIC, acadêmicos e pesquisadores na área de tecnologia e consultores especialistas em governo digital do BID.	Estabeleceram o objetivo, as métricas e indicadores para a construção da pesquisa.
Comitê Consultivo	Representantes da SGD, BID e ABEP-TIC	Analisar os resultados do índice a partir do contexto das políticas e ações existentes, sugerir melhorias técnicas, científicas e institucionais do índice.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Os processos metodológicos adotados na construção do Índice de Oferta de Serviços Públicos Digitais (IOSPD) seguem um fluxo sistemático composto por seis etapas, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Fases do processo de avaliação do Índice 2024



Fonte: ABEP-TIC (2024a).

A primeira etapa corresponde à análise inicial, na qual é elaborado o plano de trabalho e definidos os indicadores que comporão o questionário de autoavaliação. Essa fase é fundamental para garantir a coerência metodológica do processo e a adequação dos instrumentos de avaliação à realidade dos entes federativos. Na segunda etapa, ocorre a autoavaliação, momento em que o questionário é enviado eletronicamente a cada unidade

federativa (UF). Os respondentes devem preencher o formulário e anexar evidências documentais que comprovem o cumprimento dos critérios exigidos em cada item.

A terceira etapa corresponde à análise das evidências, realizada pelo Comitê Técnico Avaliador. Nessa fase, as respostas enviadas pelas UFs são examinadas e classificadas de acordo com o nível de comprovação apresentado. As categorias utilizadas para essa classificação são: evidência comprovada, evidência não comprovada, evidência incompleta, não se aplica e faltou evidenciar.

Na sequência, inicia-se a fase de convalidação, voltada especificamente para os casos em que não foi possível confirmar as evidências na etapa anterior. As unidades federativas recebem um formulário personalizado, contendo apenas os itens pendentes, para que possam complementar ou corrigir as informações anteriormente prestadas. A quinta etapa é a validação das novas evidências, na qual as respostas adicionais são avaliadas de forma definitiva, confirmando ou não o cumprimento dos critérios estabelecidos para cada indicador.

Por fim, ocorre a divulgação dos resultados, momento em que os dados consolidados são apresentados aos entes federativos e à sociedade em geral. Essa última fase visa garantir a transparência do processo, promover a *accountability* pública e fomentar a melhoria contínua das estratégias de governo digital nos estados e no Distrito Federal.

Os desdobramentos da divulgação dos resultados do Índice de Oferta de Serviços Públicos Digitais (IOSPD) são organizados em duas formas principais de apresentação: por ranking e por nível de classificação.

O *ranking* refere-se à ordenação das unidades federativas com base na pontuação total obtida, permitindo a comparação direta entre os entes quanto ao desempenho geral na oferta de serviços públicos digitais. Essa classificação possibilita identificar quais estados estão em posição de destaque e quais apresentam maior necessidade de aprimoramento.

Já os níveis de classificação agrupam os resultados em cinco faixas de desempenho, com base nos percentuais de pontuação alcançados em relação à nota máxima possível em cada dimensão avaliada e no resultado geral do índice. As categorias utilizadas são: ótimo, muito bom, bom, regular e ruim. Cada uma dessas categorias representa um intervalo específico da pontuação total, permitindo uma análise qualitativa do desempenho, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 - Níveis de Classificação IOSPD edição 2024

Classificação	Resultado Geral (0-155)	Dimensão 1 (67,5)	Dimensão 2 (67,5)	Dimensão 3 (20)
---------------	-------------------------	-------------------	-------------------	-----------------

Ótimo	> 135	> 61,5	> 61,5	> 18
Muito bom	105 - 135	48 - 61,5	48 - 61,5	14 - 18
Bom	75- 105	34,5 - 48	34,5 - 48	10 - 14
Regular	45 - 75	21 - 34,5	21 - 34,5	5 - 10
Ruim	< 45	< 21	< 21	< 5

Fonte: ABEP-TIC (2024a).

Adicionalmente, a estrutura metodológica do IOSPD está organizada em dimensões temáticas, cada uma composta por indicadores específicos que refletem diferentes aspectos da maturidade digital dos serviços públicos estaduais e distrital. A composição dessas dimensões é ilustrada na Figura 3, que apresenta graficamente a organização interna do índice.

Figura 3 – Estrutura de Dimensões da quinta edição do Índice.



Fonte: ABEP-TIC (2024a)

Desde 2020, o Índice de Oferta de Serviços Públicos Digitais (IOSPD) passou a ser publicado anualmente, o que possibilitou a construção de uma série histórica contínua, abrangendo o período de 2020 a 2024. Ao longo desses anos, o índice passou por importantes revisões metodológicas e aprimoramentos estruturais, incluindo a atualização e ampliação de seus indicadores, além da incorporação de novas dimensões analíticas.

A partir da sua quinta edição, o IOSPD passou a contar com duas novas dimensões, adicionadas em caráter experimental, totalizando cinco dimensões em sua estrutura atual. Na representação gráfica oficial do índice, as três primeiras dimensões — Dimensões I, II e III —

são destacadas na cor azul, indicando que estão presentes desde a edição inaugural. As Dimensões IV e V, por sua vez, são representadas na cor laranja, sinalizando sua inclusão recente e sua condição de teste.

Outro aspecto relevante diz respeito à variação no número de indicadores atribuídos a cada dimensão. Cada uma delas contempla um conjunto específico de indicadores, com diferentes pontuações máximas e escopos analíticos. Essa diversidade permite uma avaliação mais precisa e segmentada do grau de maturidade digital dos estados e do Distrito Federal. A composição detalhada das dimensões, com seus respectivos indicadores, pontuações máximas e campos de avaliação, pode ser observada no Quadro 3.

Quadro 3 – Questionário de autoavaliação da 5ª edição do IOSPD

<b>DIMENSÃO</b>	<b>PERGUNTA</b>	<b>PONTUAÇÃO POSSÍVEL</b>
DIMENSÃO I	1) O Governo Estadual/Distrital possui um Portal Único ou um Portal de Serviços?	4,5
	2) Disponibiliza no Portal Único ou no Portal de Serviços, o quadro geral dos serviços públicos prestados, que especifica os órgãos ou entidades responsáveis por sua realização e a autoridade administrativa a quem estão subordinados ou vinculados, contemplando as Cartas de Serviços de todos os órgãos e entidades do Governo avaliado?	4,5
	3) Possui sistema de agendamento digital de serviços?	4,5
	4) Possui metodologia e ferramenta de avaliação da satisfação dos usuários em relação aos serviços públicos prestados?	4,5
	5) Possui acesso digital único (login) dos usuários aos serviços públicos, com nível de segurança compatível com o grau de exigência, natureza e criticidade dos serviços públicos?	4,5
	6) Possui gestão de cadastro digital e perfil do cidadão?	4,5
	7) A manifestação de ouvidoria pode ser feita pelo Portal Único ou pelo Portal de Serviços de forma integrada (com a mesma sessão/login)?	4,5
	8) Possui solução para geração e tramitação de processos administrativos eletrônicos (Ex.: SEI)?	4,5
	9) Possui solução de peticionamento digital no Poder Executivo (Ex.: Solução de peticionamento do SEI)?	4,5
	10) Possui ferramenta online para receber e tratar solicitações de simplificação de serviços (Ex.: Simplifique – Governo Federal)?	4,5
	11) Utiliza solução de assinatura eletrônica corporativa (própria ou do Gov.br)?	4,5

<b>DIMENSÃO</b>	<b>PERGUNTA</b>	<b>PONTUAÇÃO POSSÍVEL</b>
	12) Possui Estratégia de Governo Digital VÁLIDA para 2024 e em FUNCIONAMENTO?	4,5
	13) O Quadro Geral ou as Cartas de Serviços Estaduais/Distrital estão integrados à Base Nacional de Serviços Públicos, com serviços disponíveis na busca de serviços geral e por estado do Portal Gov.br?	4,5
	14) A Plataforma/Portal de Governo Digital possui ferramenta digital INTEGRADA de solicitação de atendimento e de acompanhamento da entrega dos serviços públicos nos termos dos Art. 20, I e 21, IV, V, VII e VIII da Lei 14.129/2021? Marque TODAS as alternativas que se aplicam.	4,5
	15) Possui Portal específico para a disponibilização de Dados Abertos?	4,5
DIMENSÃO II	1) Possui REMATRÍCULA online nas escolas estaduais?	4,5
	2) Possui consulta online das NOTAS e FREQUÊNCIAS dos alunos?	4,5
	3) Possui teleatendimento de serviços de saúde por videoconferência para o cidadão?	4,5
	4) Possui registro digital para abertura e alteração online de empresas?	4,5
	5) Possui registro digital para fechamento e/ou extinção online de empresas?	4,5
	6) Emite Nota Fiscal Eletrônica ao Consumidor (NFC-e)?	4,5
	7) Possui solicitação online da 2ª via de Carteira de Identidade (RG)?	4,5
	8) Possui solicitação online de 2ª via de Carteira Nacional de Habilitação (CNH ou Carteira de Motorista)?	4,5
	9) Possui Boletim de Ocorrência online de ACIDENTE DE TRÂNSITO SEM VÍTIMA?	4,5
	10) Possui Boletim de Ocorrência online de FURTO?	4,5
	11) Possui Boletim de Ocorrência online de VIOLÊNCIA DOMÉSTICA ou CONTRA A MULHER?	4,5
	12) Possui consulta online da DISPONIBILIDADE de MEDICAMENTOS na rede estadual de saúde pelo cidadão?	4,5
	13) Possui PRESCRIÇÃO, ENVIO (e/ou CONSULTA pelo cidadão) ONLINE DE MEDICAMENTOS, EXAMES OU DEMAIS PROCEDIMENTOS DE SAÚDE?	4,5
	14) Possui solicitação e emissão online de DIPLOMAS DO ENSINO MÉDIO nas escolas da rede estadual de educação?	4,5
	15) Possui TRANSFERÊNCIA ONLINE de alunos entre escolas da rede estadual?	4,5
DIMENSÃO III	1c) O Art. 22º (Conselho de Usuários do Serviço Público) da Lei Federal 13.460/2017 (Código de Defesa do Usuário do Serviço Público) foi normatizado pelo Governo Estadual/Distrital? *	1,75

DIMENSÃO	PERGUNTA	PONTUAÇÃO POSSÍVEL
	1b) O Art. 17º (Ouvidorias Públicas) da Lei Federal 13.460/2017 (Código de Defesa do Usuário do Serviço Público) foi normatizado pelo Governo Estadual/Distrital?	1,75
	1a) O Art. 7º, §5 (Carta de Serviços ao Usuário) da Lei Federal 13.460/2017 (Código de Defesa do Usuário do Serviço Público) foi normatizado pelo Governo Estadual/Distrital?	1,75
	1d) O Art. 24o (Avaliação dos Serviços Públicos) da Lei Federal 13.460/2017 (Código de Defesa do Usuário do Serviço Público) foi normatizado pelo Governo Estadual/Distrital?	1,75
	2) O Art. 5º da Lei Federal 13.726/2018 (Grupos Setoriais de Trabalho para Desburocratização e Simplificação) foi regulamentado via Decreto no Governo Estadual/Distrital?	3,5
	3) O funcionamento do Portal Único/Portal de Serviços foi regulamentado pelo Governo Estadual/Distrital (Ex.: Decreto Federal 9.756/2019)?	2,5
	4) A Lei Federal 14.063/2020 (Assinaturas Eletrônicas) foi normatizada pelo Governo Estadual/Distrital?	3,5
	5) A Lei Federal 14.129/2021 (Governo Digital e Eficiência Pública) foi normatizada pelo Governo Estadual/Distrital?	3,5
DIMENSÃO IV	1) O texto utiliza tempos verbais na 2ª ou 3ª pessoa do singular?	5
	2) As frases dos textos são curtas e indicam uma única ação?	5
	3) O Título é objetivo e curto?	5
	4) O texto tem parágrafos curtos?	5
	5) O texto utiliza o tempo presente do verbo?	5
	6) O texto utiliza caracteres especiais?	5
	7) O vocabulário está de fácil entendimento?	5
DIMENSÃO V	1) Possui serviço de solicitação de medicamento de alto custo, 100% digital?	4,5
	2) Possui Laboratório de Inovação em Governo formalizado e ativo, de acordo com os arts.44º e 45º da Lei Federal 14.129/2021?	4,5
	3) Possui prova de vida digital para servidores, aposentados e pensionistas?	4,5
	4) Os cidadãos utilizam a plataforma única de serviços públicos?	8
	5) O Portal de Serviços da UF apresenta funcionalidade de consentimento para LGPD (personalizar preferências de consentimento no primeiro acesso e ao informar dados pessoais)	4,5
	6) Possui funcionalidade de apresentação de recurso e defesa online para infrações de trânsito em âmbito estadual?	4,5
	7) A UF possui estrutura colegiada de governança de dados, ampla, instituída formalmente e ativa? (não somente relacionado a questões da LGPD).	4,5

<b>DIMENSÃO</b>	<b>PERGUNTA</b>	<b>PONTUAÇÃO POSSÍVEL</b>
	8) Possui registro digital de reclamação do cidadão referente ao Código de Defesa do Consumidor?	4,5
	9) Na metodologia utilizada para descrição ou apresentação dos serviços digitais há descrição de como fazer a aplicação da técnica de Linguagem Simples?	4,5
	10) A UF possui mecanismos para o cidadão pedir melhoria na apresentação dos serviços?	4,5

Fonte: ABEP-TIC (2024b)

Observa-se que as abordagens de avaliação do IOSPD variam de acordo com cada dimensão, refletindo as especificidades temáticas e metodológicas de cada uma. A Dimensão I concentra-se na infraestrutura digital e na gestão de serviços online, avaliando elementos como a existência e qualidade de portais únicos de governo, cartas de serviços, sistemas de agendamento eletrônico, mecanismos de avaliação, integração e interoperabilidade entre plataformas digitais.

Já a Dimensão II foca nos serviços digitais ofertados diretamente ao cidadão, abrangendo áreas essenciais como educação, saúde e segurança pública, além de incluir serviços ligados à emissão de documentos, registros empresariais e outros procedimentos administrativos que envolvem a interface entre governo e sociedade.

A Dimensão III diz respeito à normatização e adequação legal dos estados aos dispositivos federais relacionados ao governo digital. Essa dimensão inclui a conformidade com legislações específicas, regulamentação de portais de serviços, políticas de desburocratização, uso de assinaturas eletrônicas e outras normativas relevantes à transformação digital no setor público.

Conforme mencionado anteriormente, as Dimensões IV e V foram inseridas a partir da quinta edição do índice, em caráter experimental. Por essa razão, suas pontuações não são consideradas para o escalonamento no ranking geral. Apesar disso, desempenham um papel estratégico no fortalecimento e expansão da avaliação do IOSPD.

A Dimensão IV avalia os critérios de linguagem cidadã, incentivando, por meio da competitividade entre entes, a adoção de uma comunicação mais clara, objetiva e acessível nos serviços públicos digitais. Essa abordagem visa promover maior compreensão por parte da população, reforçando o papel das TIC como ferramentas de inclusão e empoderamento cívico.

Por sua vez, a Dimensão V contempla uma gama mais ampla de aspectos, incluindo inovação, participação cidadã e governança de dados, além de critérios voltados ao

aperfeiçoamento dos serviços públicos. Essa dimensão caracteriza-se pela diversidade de indicadores, muitos dos quais dialogam diretamente com os blocos temáticos das três dimensões originais. Com isso, observa-se uma tendência de que, futuramente, parte desses indicadores venha a ser incorporada permanentemente à estrutura principal do índice.

É importante destacar que, ao longo das cinco edições do IOSPD, o índice passou por múltiplas revisões nos indicadores, tanto por razões de aprimoramento metodológico quanto pela obsolescência de determinados critérios ou pelo atingimento da pontuação máxima por parte da maioria dos entes federativos. Esse processo contínuo de aperfeiçoamento está sintetizado na Tabela 1, que apresenta a evolução no número de indicadores utilizados em cada edição do índice, refletindo o amadurecimento e a ampliação progressiva da metodologia de avaliação.

Tabela 1 - Evolução do Número de Indicadores por Dimensão no IOSPD (2020-2024)

Dimensão	Ano		
	2020-2021	2022-2023	2024
I	10	15	15
II	10	15	15
III	3	5	5
IV	ausente	ausente	7
V	ausente	ausente	10

Fonte: elaboração própria (2025).

Diante do exposto, é possível inferir que o Índice de Oferta de Serviços Públicos Digitais (IOSPD), também conhecido como Índice ABEP-TIC, apresenta uma estrutura metodológica em constante aprimoramento, o que demonstra seu compromisso com a relevância e a atualidade dos critérios de avaliação utilizados. Apesar das sucessivas atualizações em seus indicadores e dimensões, o índice mantém consistência e confiabilidade, características que o qualificam como uma ferramenta adequada para ser empregada no presente estudo.

Nesse sentido, o IOSPD foi utilizado como base para medir e comparar a evolução dos estados da Paraíba (PB), Pernambuco (PE), Ceará (CE) e Alagoas (AL) no que se refere ao desempenho nas políticas e práticas relacionadas ao governo digital, considerando o período de 2020 a 2024.

Inicialmente, o estudo previa a inclusão do estado do Rio Grande do Norte (RN) como parte da análise comparativa. No entanto, a ausência de resposta por parte desse ente federativo na fase de autoavaliação impediu sua participação na edição de 2024 do índice. Como consequência, o estado não obteve pontuação naquele ano, o que comprometeria a

comparabilidade dos dados e, portanto, afetaria a coerência dos objetivos metodológicos deste trabalho. Diante disso, optou-se por sua exclusão da amostra analisada.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados para a realização da análise evolutiva do governo digital nos estados da Paraíba (PB), Pernambuco (PE), Ceará (CE) e Alagoas (AL). O estudo fundamenta-se em uma abordagem quantitativa, de natureza descritiva e comparativa.

A opção pela análise estatística descritiva justifica-se pela necessidade de utilizar medidas como médias, variações e distribuições ao longo do tempo, a fim de interpretar o comportamento dos indicadores. O modelo comparativo, por sua vez, foi escolhido com o propósito de identificar diferenças e semelhanças entre os estados analisados, permitindo a compreensão das particularidades e convergências no processo de transformação digital em cada ente federativo.

A pesquisa utilizou dados secundários provenientes do Índice ABEP-TIC, extraídos diretamente dos relatórios oficiais divulgados pela Associação Brasileira de Entidades Estaduais e Públicas de TIC. A análise dos resultados seguiu a metodologia estabelecida pelo próprio índice. Como os dados dos indicadores se encontram organizados separadamente por edição anual, foi necessário realizar o agrupamento e organização das informações por meio da ferramenta Microsoft Excel. Posteriormente, os dados foram analisados e visualizados com o auxílio do Power BI, ferramenta que possibilitou a construção de gráficos e tabelas com maior clareza visual, facilitando a interpretação das tendências observadas.

A análise respeitou a estrutura dimensional do índice, mantendo a separação dos indicadores de acordo com suas respectivas categorias. A partir disso, buscou-se comparar os desempenhos ao longo do período de 2020 a 2024, com o objetivo de identificar avanços, retrocessos e desafios enfrentados pelos estados no processo de consolidação do governo digital.

A delimitação da pesquisa foi guiada por critérios geográficos, socioeconômicos e pela disponibilidade de dados no IOSPD. A escolha pelos estados da Paraíba, Pernambuco, Ceará e Alagoas deve-se à completude das informações ao longo da série histórica e à relevância regional dos mesmos. Inicialmente, previa-se a inclusão do estado do Rio Grande do Norte (RN) na análise comparativa; no entanto, sua não participação na edição de 2024 do índice, em decorrência da ausência de resposta na fase de autoavaliação, inviabilizou sua inclusão por comprometer a uniformidade da análise longitudinal.

Com base nesses procedimentos metodológicos, o estudo busca proporcionar uma compreensão aprofundada da maturidade digital dos estados selecionados, contribuindo para o entendimento da realidade do governo digital no contexto do Nordeste brasileiro.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir deste ponto, o presente estudo passa a apresentar a análise comparativa entre os estados selecionados, com base nos dados extraídos do Índice ABEP-TIC, por meio de representações gráficas que possibilitem uma visualização clara e objetiva dos resultados.

Inicialmente, será realizada uma análise individual das dimensões do índice, organizadas por ano, com o objetivo de identificar o comportamento específico de cada estado em relação a cada uma das áreas avaliadas. Essa etapa permitirá compreender os avanços, oscilações e possíveis retrocessos em cada dimensão, ao longo da série histórica de 2020 a 2024.

Na sequência, será realizada a avaliação dos resultados gerais, em duas etapas distintas:

1. Grupo I – composto pelo somatório das notas das Dimensões I, II e III, as quais integram a estrutura original do IOSPD desde sua primeira edição. A análise deste grupo visa identificar a evolução dos estados com base em critérios consolidados e comparáveis ao longo de toda a série histórica.
2. Grupo II – composto pelo somatório das notas de todas as dimensões atualmente presentes no índice, incluindo as Dimensões IV e V, inseridas a partir da quinta edição, ainda em caráter experimental. Apesar de não influenciarem o ranking oficial, estas dimensões foram incluídas com o objetivo de ampliar a perspectiva analítica e observar o desempenho dos estados em áreas mais recentes e inovadoras da agenda digital.

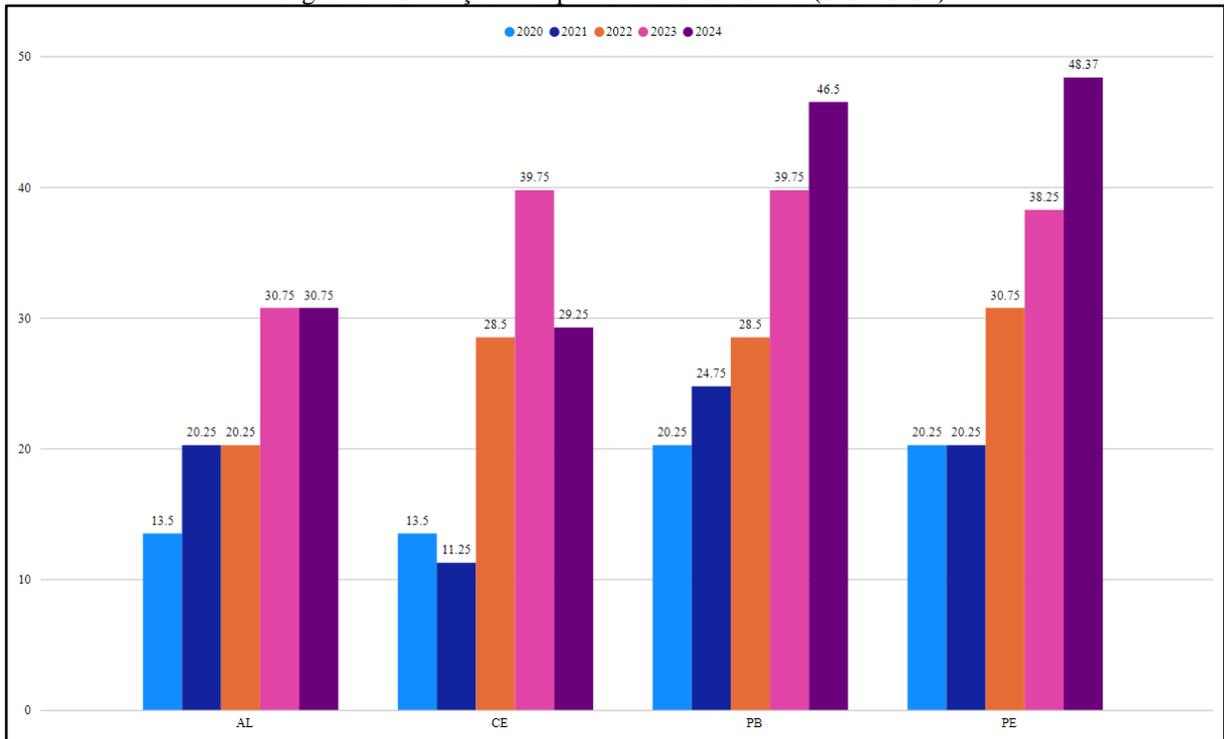
Com essa estrutura, pretende-se oferecer uma visão abrangente e detalhada sobre o desempenho dos estados da Paraíba, Pernambuco, Ceará e Alagoas, contribuindo para a identificação de tendências, boas práticas e desafios enfrentados na implementação do governo digital em nível estadual.

### 4.1 ANÁLISE DA DIMENSÃO I

Ao observar os resultados da Dimensão I, conforme apresentado no gráfico da Figura 4, identifica-se uma relação de proximidade significativa entre os desempenhos iniciais dos estados da Paraíba (PB) e Pernambuco (PE), ambos atingindo a pontuação de 20,25 pontos no primeiro ano de aplicação do índice, em 2020. O mesmo padrão de equivalência é observado entre os estados de Alagoas (AL) e Ceará (CE), que obtiveram 13,5 pontos cada no mesmo período.

Essa similaridade nos resultados iniciais sugere uma possível convergência entre os pares de estados em termos de infraestrutura digital e gestão de serviços online, aspectos avaliados por essa dimensão, o que poderá ser melhor compreendido à medida que se analisam os desempenhos subsequentes e as variações ao longo da série histórica.

Figura 4 – Evolução Comparativa da Dimensão I (2020-2024)



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Nos anos subsequentes à edição inaugural do IOSPD, é possível observar diferentes padrões de desempenho entre os estados analisados, conforme representado na Figura 4. O estado de Pernambuco (PE) apresentou estagnação entre os anos de 2020 e 2021, mantendo a mesma pontuação (20,25 pontos), seguida por crescimentos sucessivos a partir de 2022, alcançando 48,37 pontos em 2024 — o maior resultado entre os quatro estados.

O estado de Alagoas (AL), por sua vez, também apresentou momentos de estagnação. A primeira ocorreu entre 2021 e 2022, quando a pontuação permaneceu em 20,25 pontos. A segunda estagnação foi registrada entre 2023 e 2024, mantendo-se em 30,75 pontos, apesar do crescimento observado no ano anterior.

Já o estado do Ceará (CE) não apresentou estagnações, mas foi o único a registrar regressões nesta dimensão. A primeira ocorreu em 2021, quando a pontuação caiu de 13,5 para 11,25 pontos. Após dois anos consecutivos de crescimento, o estado voltou a regredir em 2024, caindo de 39,75 para 29,25 pontos.

Em contraste com os demais, a Paraíba (PB) destacou-se como o único estado a apresentar crescimento contínuo e sem interrupções ao longo das cinco edições analisadas, evoluindo de 20,25 pontos em 2020 para 46,5 em 2024.

Ao compararmos os resultados da primeira e da quinta edição do índice, nota-se a manutenção de uma dinâmica de proximidade entre pares de estados. Em 2020, PB e PE registraram pontuações idênticas, assim como CE e AL. Em 2024, embora com valores mais elevados, essa relação de proximidade foi preservada: PE superou a PB por apenas um ponto, enquanto AL superou o CE por dois pontos.

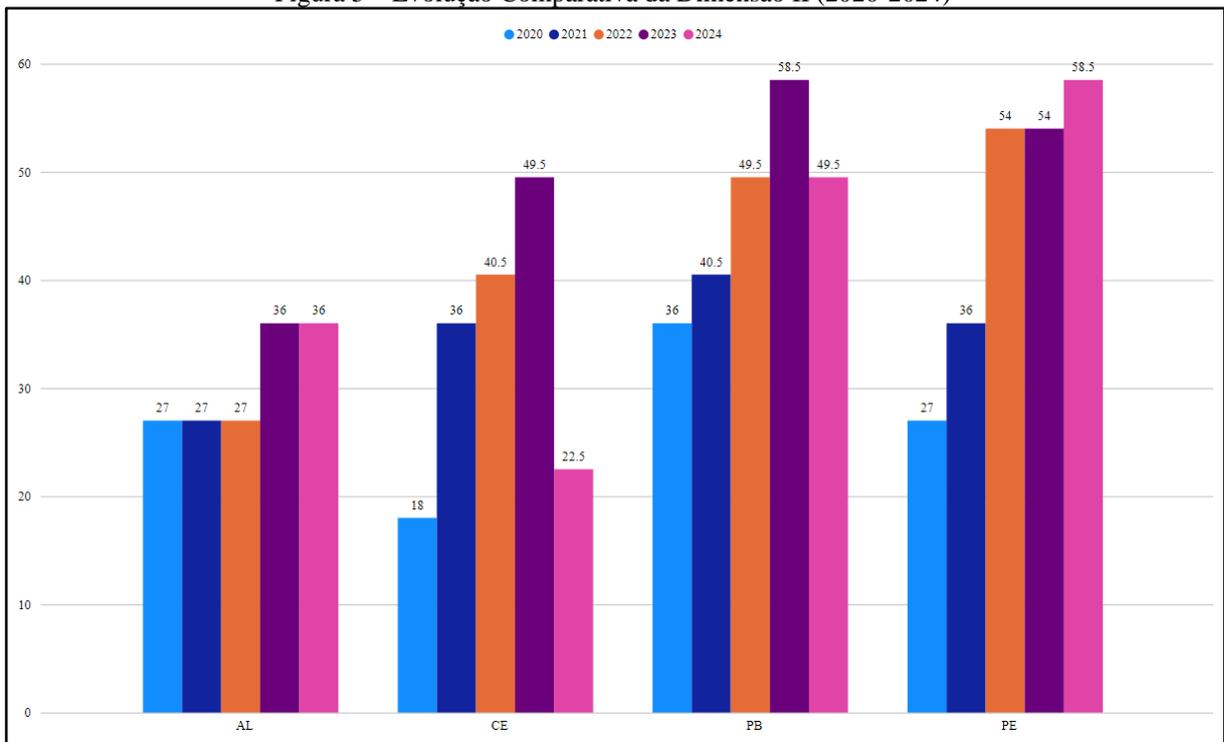
Essa dimensão do índice, voltada à infraestrutura digital e à capacidade de oferta de serviços ao cidadão, reflete, conforme destacam Diniz et al. (2009), a necessidade de integração e interoperabilidade dos sistemas como elementos fundamentais da transformação digital. No entanto, a efetivação dessas agendas depende do comprometimento político dos gestores públicos e da garantia de recursos financeiros adequados. Mesquita (2020) complementa, ao afirmar que dificuldades na coordenação interna das instituições também atuam como barreiras à modernização administrativa, comprometendo a eficácia e a eficiência da gestão pública.

Diante disso, entende-se que as estagnações e regressões observadas ao longo do período analisado podem estar relacionadas a fatores como ausência de prioridade política, limitação orçamentária e desarticulação institucional. Esses elementos atuam como entraves ao avanço contínuo das políticas de governo digital, gerando cenários de interrupção ou retrocesso nos processos de transformação digital dos estados em análise.

## 4.2 ANÁLISE DA DIMENSÃO II

Na segunda dimensão, ilustrada na Figura 5, observa-se uma maior aproximação nos resultados iniciais entre os estados de Pernambuco (PE) e Alagoas (AL), ambos com 27 pontos na edição de 2020. Esses resultados posicionaram-se abaixo da Paraíba (PB), com 36 pontos, e acima do Ceará (CE), que obteve apenas 18 pontos naquele ano.

Figura 5 – Evolução Comparativa da Dimensão II (2020-2024)



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Ao longo das edições subsequentes, entre 2020 e 2022, os estados da PB, PE e CE apresentaram crescimento significativo em seus desempenhos. Em contrapartida, Alagoas permaneceu estagnado no mesmo patamar, com 27 pontos durante esse período. Em 2023, esse padrão se inverte parcialmente: PE apresenta estagnação, mantendo os mesmos 54 pontos de 2022, enquanto AL cresce 9 pontos, atingindo 36 pontos. No entanto, essa melhora não teve continuidade no ano seguinte, com o estado voltando a apresentar estagnação em 2024.

Em relação à PB e CE, ambos os estados apresentaram crescimento de 9 pontos em 2023. Contudo, em 2024, verificou-se uma queda no desempenho de ambos: PB caiu de 58,5 para 49,5 pontos, enquanto CE sofreu uma queda acentuada, de 49,5 para 22,5 pontos — tornando-se o estado com pior desempenho na edição de 2024.

Apesar dessas oscilações, Pernambuco alcançou o melhor resultado da série histórica na edição de 2024, com 58,5 pontos, superando a PB por 9 pontos. No entanto, a Paraíba liderou em mais edições ao longo do período analisado, destacando-se nos anos de 2020, 2021 e 2023, quando também atingiu o mesmo pico de 58,5 pontos posteriormente alcançado por PE. A queda em 2024, contudo, fez com que perdesse a liderança naquela edição. Essa dinâmica revela uma constância no padrão de proximidade entre PB e PE, já observado anteriormente na primeira dimensão.

De forma semelhante ao comportamento identificado na primeira dimensão, Alagoas manteve uma tendência de estagnação, interrompida por breves intervalos de crescimento, enquanto o Ceará, embora tenha demonstrado progresso entre 2020 e 2023, voltou a apresentar uma forte queda no último ano, posicionando-se novamente como o estado com menor pontuação entre os quatro analisados. Curiosamente, em 2024, a diferença entre CE e AL foi de 13,5 pontos — a mesma verificada entre AL e PB, sugerindo uma distribuição simétrica no desempenho final.

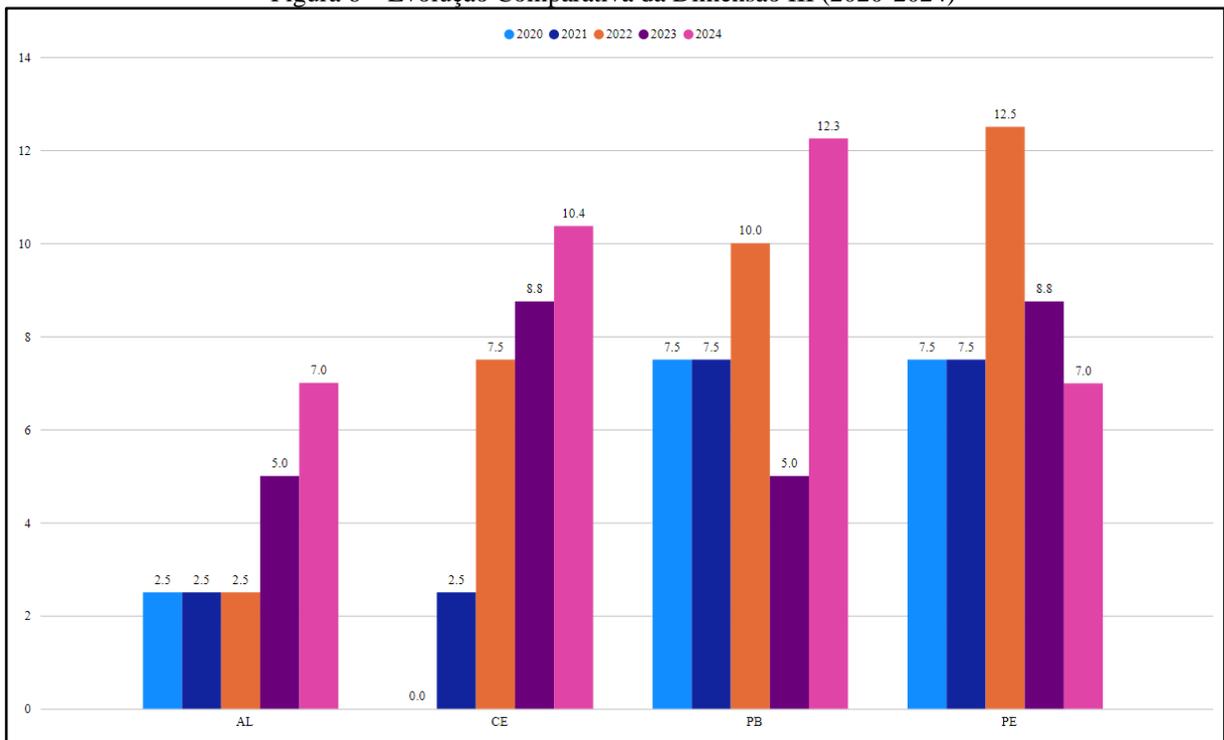
Considerando que essa segunda dimensão avalia o desempenho na oferta de serviços digitais ao cidadão, tais variações podem estar associadas a fatores políticos, econômicos e técnicos, conforme indicam Ávila, Lanza e Valotto (2021). Para os autores, o avanço nos serviços digitais exige letramento digital, infraestrutura tecnológica e planejamento estratégico. Além disso, a capacitação técnica dos servidores se mostra essencial, especialmente em serviços que exigem domínio tecnológico, como teleconsultas e controle digital de registros escolares, cuja ausência inviabiliza a entrega efetiva desses serviços (Cunha; Miranda, 2013).

Portanto, os padrões de estagnação, crescimento e regressão observados nesta dimensão refletem a complexidade das causalidades envolvidas no processo de digitalização da gestão pública. Elementos como ausência de investimento, descontinuidade administrativa, baixa articulação institucional e priorização limitada do tema nas agendas governamentais podem explicar essas variações. No caso da Paraíba, os resultados sugerem uma trajetória marcada por avanços sustentados por investimentos em capacitação, infraestrutura e governança, ainda que sujeitos a oscilações conjunturais no cenário político e econômico.

### 4.3 ANÁLISE DA DIMENSÃO III

Na terceira dimensão, conforme apresentado na Figura 6, os estados da Paraíba (PB) e de Pernambuco (PE) iniciaram a série histórica com a mesma pontuação, registrando 7,5 pontos cada em 2020. Por outro lado, o desempenho inicial do Ceará (CE) foi nulo, com 0 pontos, enquanto Alagoas (AL) obteve uma pontuação inicial de 2,5 pontos.

Figura 6 – Evolução Comparativa da Dimensão III (2020-2024)



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

No decorrer da série, observa-se que PB e PE mantiveram estagnação entre 2020 e 2021, retomando o crescimento apenas em 2022, quando PB alcançou 10 pontos e PE atingiu 12,5 pontos — seu melhor desempenho na série. Em 2023, ambos os estados apresentaram quedas: PB caiu para 5 pontos e PE para 8,8 pontos. No entanto, essa tendência comum foi quebrada em 2024, quando PB retomou o crescimento, atingindo 12,3 pontos e assumindo a liderança da dimensão, enquanto PE teve nova queda, encerrando o ano com 7 pontos.

No caso de Alagoas, observa-se novamente uma trajetória marcada por estagnação entre 2020 e 2022, mantendo-se nos mesmos 2,5 pontos. A partir de 2023, entretanto, o estado iniciou uma trajetória de crescimento, alcançando 5 pontos em 2023 e 7 pontos em 2024, igualando-se a PE na última edição.

Destaque deve ser dado ao desempenho do Ceará, que foi o único estado a apresentar crescimento contínuo ao longo de toda a série histórica nesta dimensão. Partindo de 2,5 pontos em 2020, o CE avançou ano após ano, atingindo 10,4 pontos em 2024, a segunda maior pontuação do grupo naquele ano, ficando atrás apenas da Paraíba.

A terceira dimensão está diretamente associada ao marco legal e normativo da transformação digital, envolvendo regulamentações sobre governo eletrônico, desburocratização, assinaturas digitais e adequação aos dispositivos legais nacionais. Como destacam Cunha e Miranda (2013), trata-se de uma dimensão essencialmente política, que

depende não apenas da vontade do poder executivo, mas também do alinhamento institucional com os poderes legislativos estaduais. Essas articulações, por sua natureza, estão sujeitas às dinâmicas da conjuntura política, marcada por processos eleitorais, mudanças administrativas e disputas de agenda.

Nesse sentido, os dados revelam efeitos distintos do pleito eleitoral de 2022 sobre os estados analisados. O Ceará, mesmo passando por troca de governador, manteve sua trajetória de crescimento — sugerindo continuidade de políticas públicas e uma possível estabilidade administrativa. Alagoas, que vinha de um cenário de estagnação, passou a apresentar crescimento nos dois anos posteriores à eleição, indicando possível renovação de prioridades institucionais. Em contrapartida, Pernambuco, que apresentava crescimento contínuo até 2022, passou a registrar quedas consecutivas a partir de 2023, o que pode sinalizar disrupções administrativas ou despriorização da agenda digital.

A Paraíba, por sua vez, não teve mudança de governante no período analisado, o que poderia sugerir continuidade. No entanto, o estado também registrou uma queda em 2023, coincidindo com alterações significativas no poder legislativo estadual — mais especificamente, uma renovação de 39% dos deputados estaduais, conforme dados do pleito de 2022. Ainda assim, em 2024 o estado recuperou o desempenho, atingindo a melhor pontuação entre os quatro estados.

Dessa forma, conclui-se que os resultados da terceira dimensão refletem, de forma mais direta que nas anteriores, a influência de fatores políticos e institucionais sobre a consolidação do governo digital. As variações observadas, sejam de crescimento, estagnação ou queda, estão fortemente associadas à estabilidade das agendas políticas, à articulação interinstitucional e à capacidade dos estados em manter a continuidade de ações estratégicas voltadas à transformação digital.

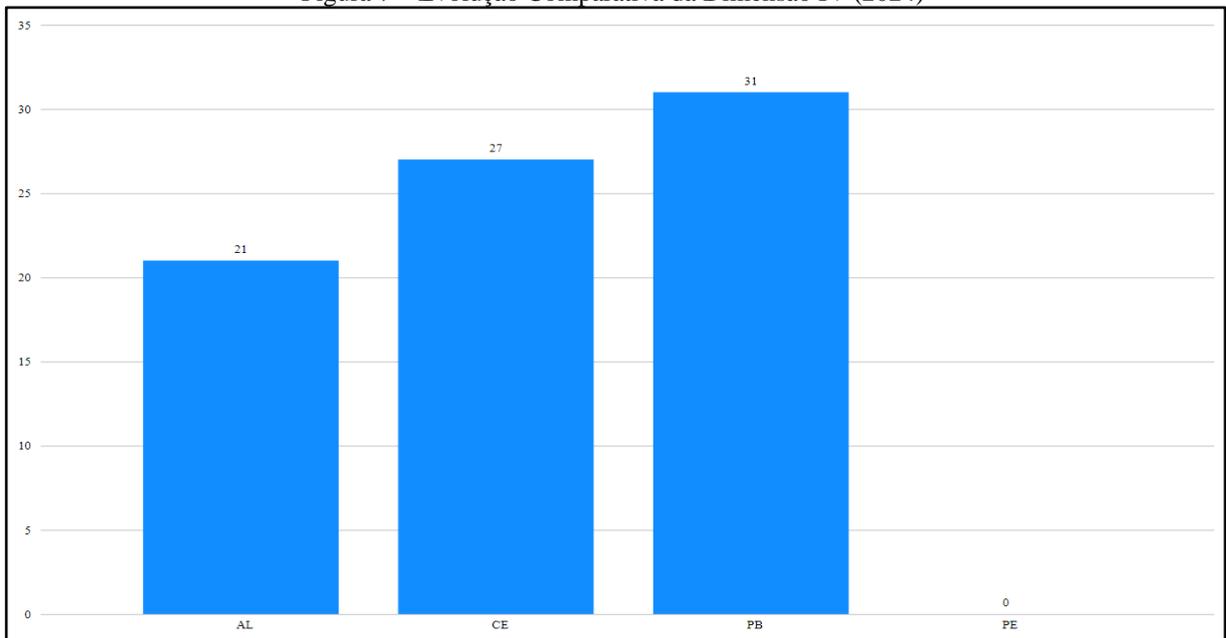
#### 4.4 ANÁLISE DA DIMENSÕES IV E V

Dando continuidade à análise, passamos agora à avaliação das Dimensões IV e V, componentes mais recentes do Índice ABEP-TIC. É importante destacar que essas dimensões foram introduzidas apenas na edição de 2024 e ainda se encontram em fase experimental, motivo pelo qual não compõem o cálculo final do ranking geral dos estados. No entanto, seu conteúdo apresenta grande relevância analítica, pois aborda aspectos centrais para o amadurecimento dos governos digitais, como a linguagem cidadã e a inovação pública.

Apesar de sua natureza embrionária, as dimensões IV e V fornecem indicadores estratégicos para a compreensão das tendências emergentes da digitalização no setor público. Assim, sua observação será realizada de forma cuidadosa, respeitando as limitações metodológicas, mas reconhecendo seu potencial para a evolução do modelo avaliativo.

A Dimensão IV, representada no gráfico da Figura 7, refere-se à aplicação da linguagem cidadã na prestação de serviços públicos digitais.

Figura 7 – Evolução Comparativa da Dimensão IV (2024)



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Essa abordagem busca mensurar o nível de clareza, objetividade e acessibilidade das informações e serviços prestados ao cidadão, promovendo maior transparência e inclusão. Os resultados revelam a liderança do estado da Paraíba (PB), que obteve 31 pontos, seguido pelo Ceará (CE) com 27 pontos e Alagoas (AL) com 21 pontos.

Pernambuco (PE), por sua vez, não obteve pontuação nesta dimensão, o que indica ausência de comprovação suficiente em relação aos critérios avaliados ou não atendimento aos requisitos mínimos estabelecidos. Esse desempenho chama atenção, sobretudo considerando o histórico de bons resultados do estado nas dimensões anteriores, e pode indicar lacunas na comunicação institucional voltada ao cidadão.

A análise da linguagem cidadã como critério de avaliação da maturidade digital representa um avanço importante na compreensão da qualidade do relacionamento entre Estado e sociedade. Trata-se de um elemento central para a efetivação dos direitos digitais e da

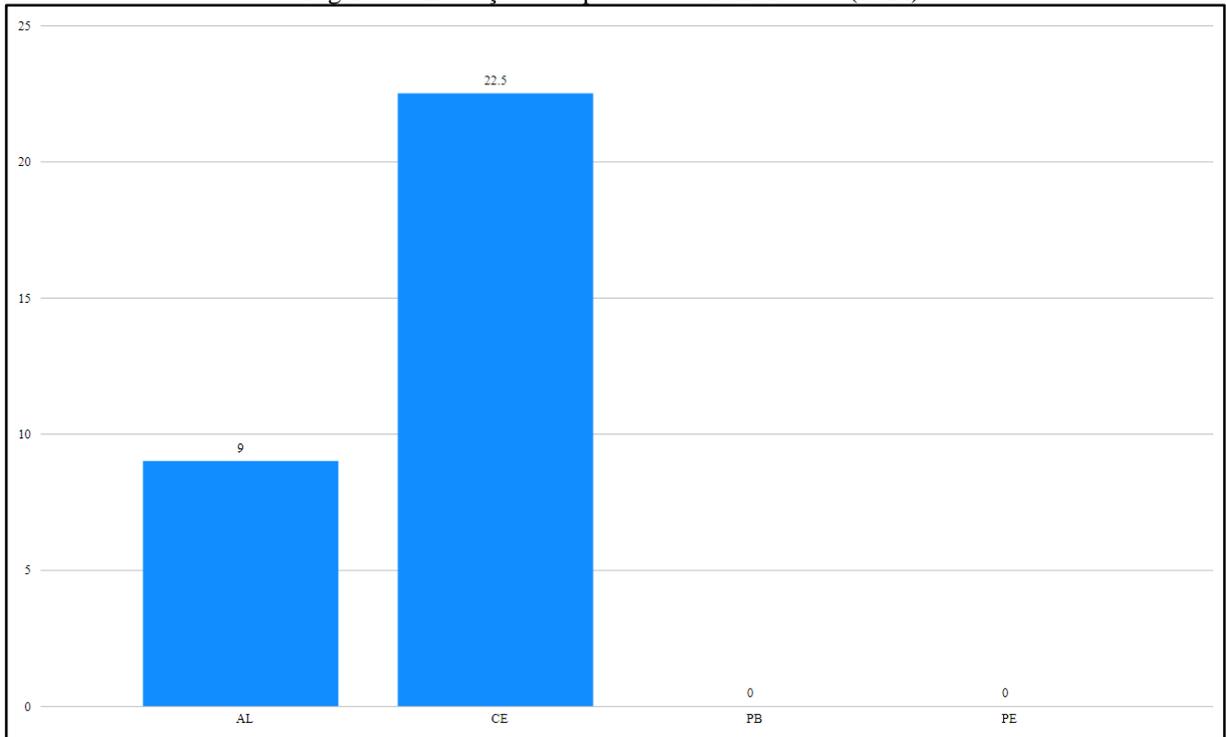
cidadania ativa, uma vez que sem clareza e compreensão, não há pleno acesso aos serviços públicos.

A aferição dos resultados na quarta dimensão — relativa à aplicação da linguagem cidadã — permite relacionar o desempenho dos estados à capacidade técnica dos agentes públicos envolvidos na concepção e execução de serviços digitais. De acordo com Cappelli, Nunes e Oliveira (2021), existem diversas iniciativas que podem fortalecer o uso da linguagem cidadã na administração pública, como consultorias especializadas e treinamentos voltados à simplificação da comunicação institucional. Tais práticas contribuem significativamente para que os agentes públicos compreendam não apenas a importância estratégica dessa linguagem, mas também sua correta aplicação. Como resultado, é possível alcançar maior satisfação da população quanto às informações e aos serviços prestados, ao mesmo tempo em que se promove mais eficiência governamental.

No que diz respeito à quinta dimensão, o índice passa a avaliar indicadores relacionados à inovação na gestão pública, reunindo aspectos das três dimensões anteriores sob uma perspectiva estratégica e inovadora. Trata-se de uma dimensão que integra e transcende as avaliações tradicionais, pois observa elementos como governança de dados, participação cidadã, serviços públicos inovadores e mecanismos estruturantes, representando, portanto, uma oportunidade concreta para que os estados avancem em seus projetos de transformação digital de forma sistêmica.

Os resultados, conforme ilustrado no gráfico da Figura 8, demonstram que apenas dois dos quatro estados analisados apresentaram pontuação nesta dimensão. O destaque ficou com o Ceará (CE), que obteve 22,5 pontos, seguido por Alagoas (AL) com 9 pontos, revelando uma diferença expressiva de 13,5 pontos entre eles. Por outro lado, os estados da Paraíba (PB) e de Pernambuco (PE) não pontuaram, o que pode indicar ausência de comprovação de práticas inovadoras ou não atendimento aos critérios mínimos definidos para os indicadores desta dimensão.

Figura 8 – Evolução Comparativa da Dimensão V (2024)



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A performance positiva do CE e, em menor medida, de AL, sugere maior alinhamento institucional com práticas inovadoras, o que pode refletir investimentos em governança digital, integração de dados e serviços centrados no cidadão. Já a ausência de pontuação por PB e PE chama atenção, especialmente no caso da Paraíba, que liderou em outras dimensões do índice. Isso pode apontar lacunas específicas no campo da inovação pública, ou dificuldades de formalização e comprovação dessas iniciativas dentro dos critérios estabelecidos pelo IOSPD.

Em razão da diversidade temática que caracteriza a quinta dimensão, é possível identificar a recorrência de causalidades já observadas nas demais dimensões do índice — como questões institucionais, capacidade técnica, disponibilidade orçamentária e prioridade política. No entanto, o foco específico na inovação confere a esta dimensão uma abordagem distinta, centrada na perspectiva de planejamento estratégico e na continuidade do ciclo de aplicação e desenvolvimento das TIC na gestão pública.

Dessa forma, os resultados obtidos pelos estados nesta dimensão podem ser interpretados à luz da existência (ou ausência) de uma visão estratégica consolidada, voltada à inovação em serviços públicos. Os estados que pontuaram — Ceará e Alagoas — demonstram um maior alinhamento com práticas e estruturas voltadas à inovação, o que pode incluir investimentos em governança de dados, laboratórios de inovação, serviços orientados ao cidadão e estratégias de digitalização com foco no médio e longo prazo.

Por outro lado, os estados que não obtiveram pontuação — Paraíba e Pernambuco — possivelmente enfrentam desafios na consolidação de estruturas inovadoras, na formalização dessas iniciativas ou ainda na sua demonstração junto aos critérios técnicos estabelecidos pelo índice. Essa ausência pode refletir tanto a distância em relação às práticas inovadoras, quanto uma fragilidade no planejamento institucional voltado à transformação digital de caráter estratégico e transversal.

Assim, a quinta dimensão reafirma a importância de se considerar a inovação não como um elemento isolado, mas como parte de uma estratégia articulada de modernização da administração pública, que exige visão de futuro, integração entre órgãos e compromisso contínuo com a adaptação tecnológica.

#### 4.5 ANÁLISE GERAL DO SOMATÓRIO DAS DIMENSÕES

Conforme estabelecido anteriormente, esta seção apresenta os resultados consolidados dos estados analisados a partir da soma das pontuações por grupo, conforme definido metodologicamente. Os resultados serão organizados em dois agrupamentos distintos:

- Grupo I: corresponde ao somatório das notas das Dimensões I, II e III, ou seja, aquelas que compõem a estrutura tradicional e consolidada do IOSPD, presentes desde a primeira edição do índice (2020);
- Grupo II: refere-se ao somatório das notas de todas as dimensões, incluindo as Dimensões IV e V, introduzidas de forma experimental na edição de 2024.

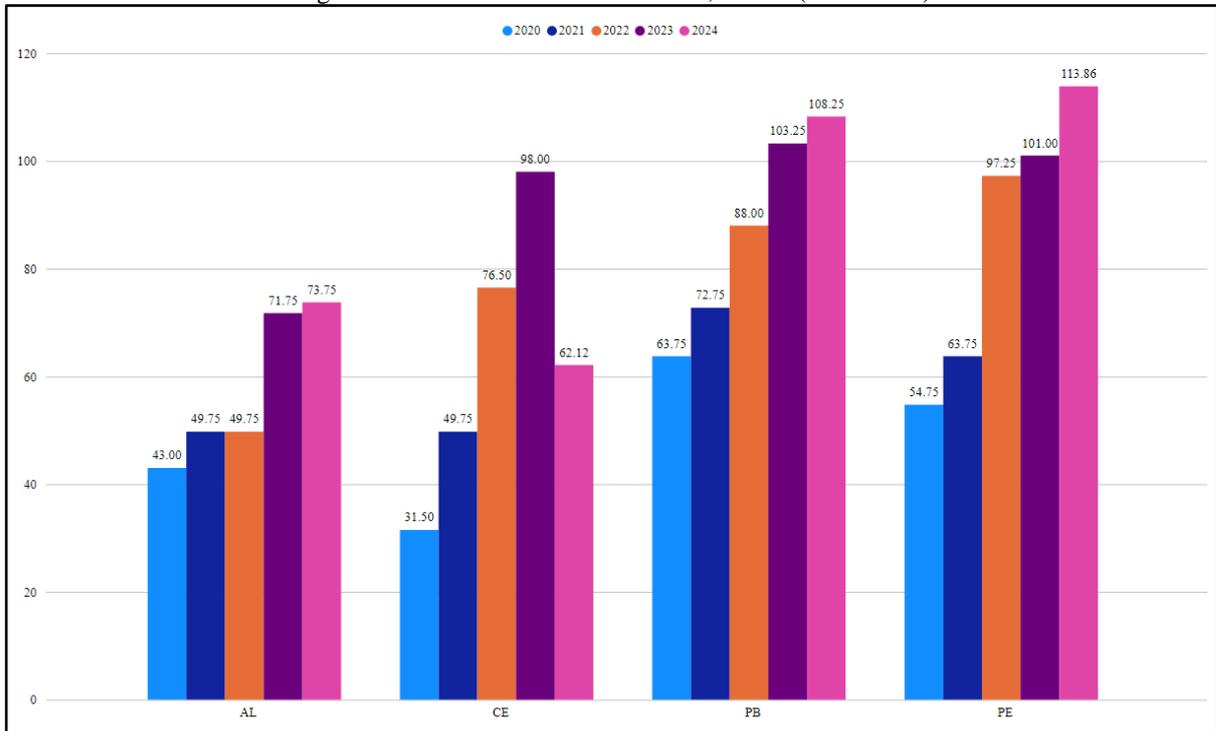
Inicialmente, será realizada a análise da série histórica dos resultados do Grupo I, permitindo a observação das trajetórias evolutivas dos estados ao longo do período de 2020 a 2024, com base nas três dimensões principais do índice. Na sequência, será apresentada uma análise comparativa entre os Grupos I e II, com foco específico nos resultados do ano de 2024 — único ano em que todos os indicadores do Grupo II estão disponíveis. Essa comparação será conduzida respeitando-se as limitações metodológicas e temporais da nova estrutura, com o objetivo de verificar os impactos da ampliação dos critérios avaliativos sobre o desempenho final dos estados.

##### 4.5.1 Análise do Grupo I

Ao realizar a análise do Grupo I — correspondente ao somatório das Dimensões I, II e III —, observa-se, no ano de 2020, uma liderança inicial do estado da Paraíba (PB), que obteve

63,75 pontos, seguido por Pernambuco (PE) com 54,75 pontos, Alagoas (AL) com 43 pontos e, por último, o Ceará (CE) com 31,5 pontos, conforme representado na Figura 9.

Figura 9 – Somatório das Dimensões I, II e III (2020-2024)



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Ao longo da série histórica, constata-se a manutenção de padrões previamente observados nas análises individuais por dimensão. Novamente, evidencia-se uma proximidade entre os pares PB-PE e AL-CE, tanto em comportamento evolutivo quanto em desempenho agregado. No caso da PB e de PE, nota-se uma tendência de crescimento contínuo ao longo dos cinco anos analisados, embora com médias de crescimento distintas: PE apresentou uma média anual de 14,78 pontos, enquanto PB alcançou 11,13 pontos, resultando em uma diferença média de 3,65 pontos por edição.

Essa trajetória culmina com Pernambuco assumindo a liderança em 2024, com 113,86 pontos, seguido de perto pela Paraíba, que obteve 108,25 pontos, configurando uma diferença de 5,61 pontos entre os dois estados. Essa disputa pelo primeiro lugar reafirma o nível de maturidade digital elevado desses dois entes, e a consistência das políticas públicas voltadas ao governo digital em suas gestões.

No que se refere ao par Alagoas e Ceará, também se observa uma aproximação nos padrões gerais, embora com trajetórias mais instáveis. As médias de crescimento anual são bastante próximas: AL com 7,69 pontos e CE com 7,66 pontos, evidenciando evolução

semelhante em termos quantitativos. Contudo, diferentemente da constância observada nos dois estados mais bem avaliados, AL apresentou estagnação entre os anos de 2021 e 2022, enquanto o CE sofreu uma regressão significativa de 35,88 pontos entre 2023 e 2024 — a maior queda pontual registrada na série histórica para qualquer estado analisado.

Esses dados evidenciam que, embora CE tenha superado AL em 2023, essa vantagem não se sustentou no ano seguinte, reposicionando o estado abaixo de AL no ranking final. A instabilidade observada nos desempenhos de AL e CE pode ser associada a oscilações na priorização política, na coordenação institucional e na sustentabilidade das políticas de transformação digital. De forma geral, os resultados do Grupo I permitem avaliar a maturidade digital acumulada com base nos critérios tradicionais do índice, reforçando a liderança da região Nordeste em iniciativas de governo digital, com destaque para os avanços consistentes de PB e PE.

Ao analisarmos o somatório das dimensões do Grupo I, observa-se que, no ano de 2020, o estado da Paraíba (PB) despontava na liderança entre os quatro estados analisados, com uma pontuação de 63,75 pontos. Em seguida, vieram Pernambuco (PE) com 54,75 pontos, Alagoas (AL) com 43 pontos, e, por último, o Ceará (CE) com 31,5 pontos.

Ao longo da série histórica, torna-se evidente o reflexo das características identificadas nas análises individuais por dimensão. Mais uma vez, confirma-se uma proximidade entre os pares PB-PE e AL-CE, tanto em termos de trajetória quanto em desempenho agregado. Especificamente no caso de PB e PE, ambos os estados apresentaram crescimentos sucessivos em todas as edições do índice, destacando-se ainda pelas médias de crescimento anual, com PE registrando 14,78 pontos e PB com 11,13 pontos — uma diferença de 3,65 pontos em favor de Pernambuco.

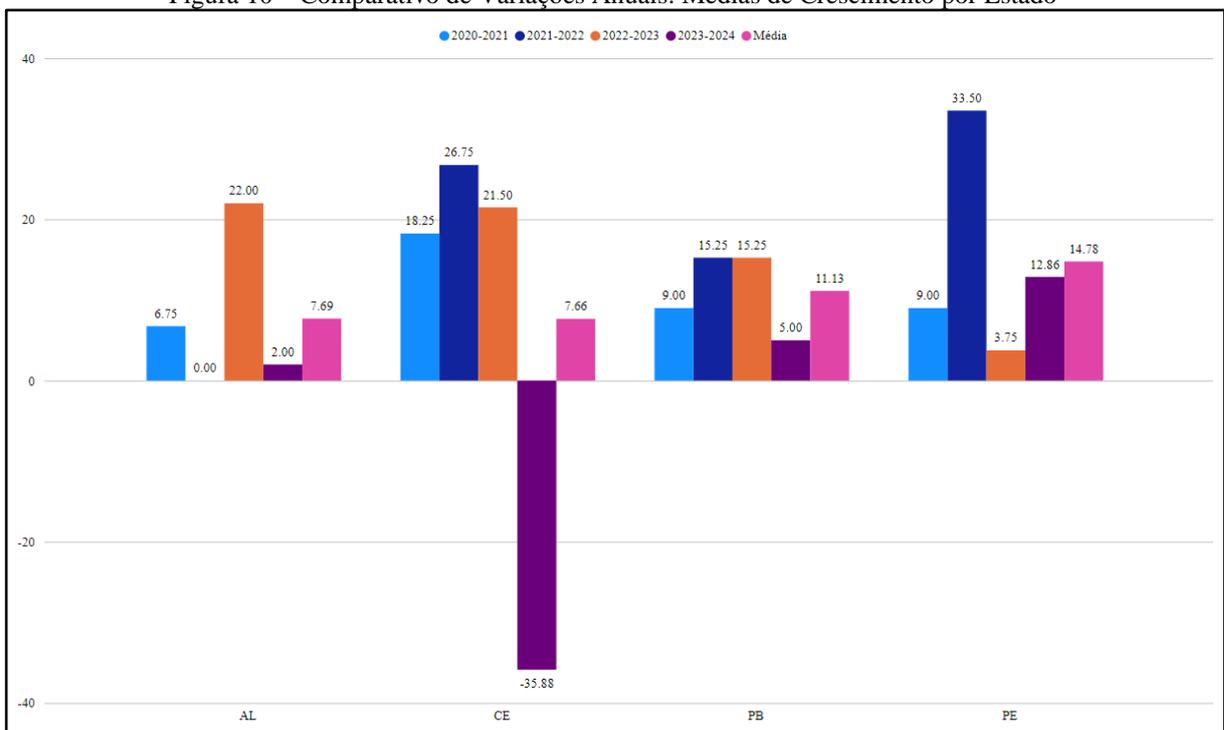
Esse padrão se reflete no resultado final de 2024, no qual Pernambuco assumiu a liderança com 113,86 pontos, seguido de perto pela Paraíba, que alcançou 108,25 pontos. A diferença entre os dois estados, de 5,61 pontos, demonstra uma disputa acirrada e a manutenção de alto desempenho por parte de ambos, consolidando-os como referências regionais em termos de maturidade digital.

No que se refere à disputa entre Alagoas e Ceará, observa-se que, embora AL tenha iniciado a série na terceira colocação, foi superado pelo CE nos anos de 2021 a 2023. Esse movimento decorreu da estagnação e do baixo crescimento de AL durante esse período, com exceção do intervalo de 2022 a 2023, quando apresentou melhora mais significativa. Entretanto, na edição de 2024, Alagoas recuperou a terceira posição, mesmo com um crescimento modesto de 2 pontos em relação ao ano anterior. Essa retomada de posição não se deu exclusivamente

por mérito próprio, mas sim, em grande medida, pela acentuada queda registrada pelo Ceará, que perdeu 35,88 pontos entre 2023 e 2024 — o maior recuo anual entre todos os estados e edições analisados.

Esse movimento de alternância nas posições entre AL e CE demonstra instabilidade na consolidação de políticas de governo digital por parte desses dois estados, e revela a sensibilidade do índice frente a oscilações administrativas e políticas. A variação nas posições e pontuações ao longo da série histórica, com destaque para o comparativo entre as edições de 2023 e 2024, está ilustrada na Figura 10, permitindo uma leitura mais clara das flutuações e retomadas observadas entre os entes federativos analisados.

Figura 10 – Comparativo de Variações Anuais: Médias de Crescimento por Estado



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

No caso do estado do Ceará (CE), embora tenha iniciado a série histórica com a menor pontuação entre os quatro estados analisados — 31,5 pontos em 2020 —, apresentou crescimentos sucessivos ao longo dos anos seguintes, alcançando 98 pontos em 2023, sua melhor marca na série. Esse desempenho posicionou o estado na terceira colocação naquele ano, com diferença de apenas 3 pontos em relação a Pernambuco (PE) e de 5,25 pontos em relação à Paraíba (PB), os dois estados mais bem colocados.

Contudo, em 2024, o CE sofreu uma queda expressiva de 35,88 pontos, recuando para 62,12 pontos no total do Grupo I, o que o colocou na última posição entre os estados analisados.

Essa queda brusca pode ser atribuída, sobretudo, ao desempenho insatisfatório nas Dimensões I e II, que avaliam, respectivamente, a infraestrutura de serviços digitais e a oferta de serviços digitais ao cidadão — componentes fundamentais do índice, cuja performance impacta diretamente o resultado consolidado.

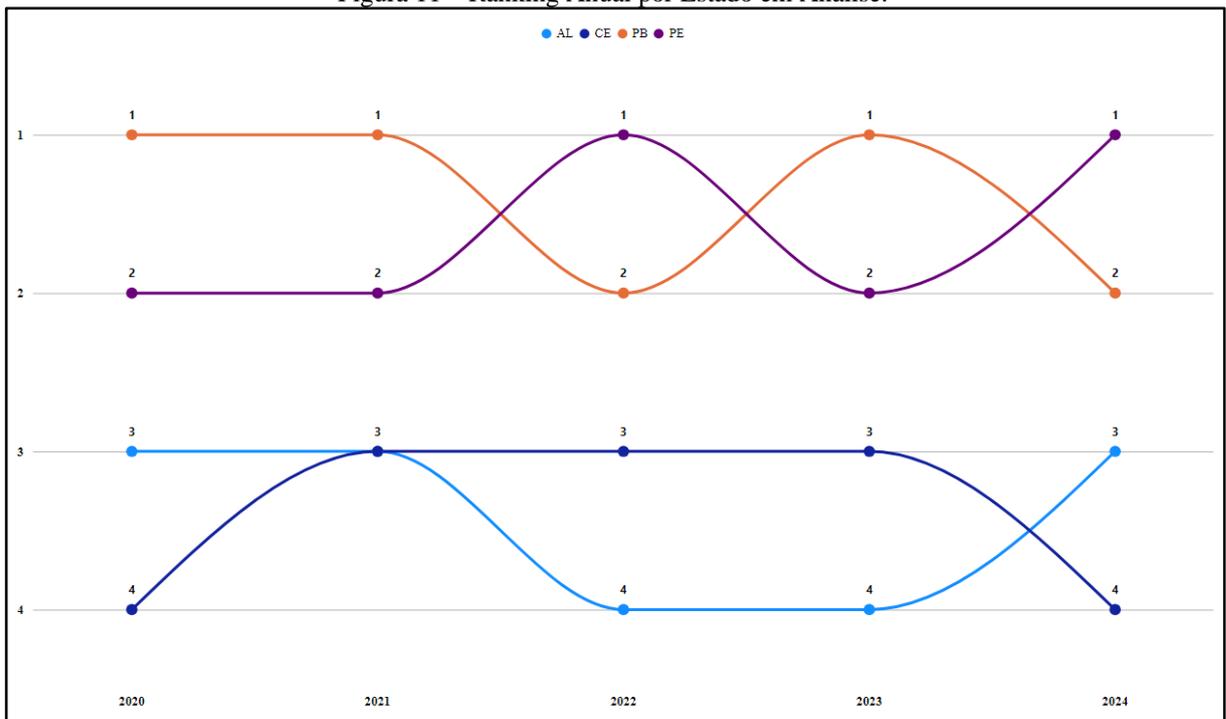
Quanto à Paraíba, o estado apresentou a segunda maior média de crescimento anual entre os quatro analisados, além de ter alcançado, por mais vezes, a liderança em pontuação ao longo da série. Além disso, o estado ocupou a primeira colocação nos anos de 2020, 2021 e 2023, sendo, portanto, o estado que mais vezes liderou o ranking entre os anos avaliados. Esse padrão revela constância e consistência no avanço da transformação digital estadual, com desempenho robusto em múltiplas dimensões do índice.

Já o estado de Pernambuco destacou-se por apresentar a segunda maior pontuação inicial em 2020 e a maior nota final em 2024, além de ter registrado a maior média de crescimento entre todos os estados analisados. PE alcançou a liderança em duas ocasiões — nos anos de 2022 e 2024 — e figurou na segunda colocação nos demais anos da série. Tais resultados revelam um desempenho altamente estável e crescente, reforçando o caráter estruturado das estratégias de governo digital implementadas no estado.

Com base nesses dados, é possível afirmar a existência de duas relações de proximidade no conjunto analisado: de um lado, PB e PE, que disputaram a liderança do índice ao longo de toda a série, alternando-se entre a primeira e segunda posições; de outro, AL e CE, que apresentaram pontuações mais modestas e trajetórias menos estáveis, mas próximas em termos de crescimento médio e variações posicionais.

Em especial, destaca-se a dinâmica de alternância entre PB e PE pela liderança, com variações sutis que refletem um equilíbrio técnico e estratégico entre os dois estados. Essa competição saudável por desempenho superior evidencia o amadurecimento da agenda digital pública na região e é ilustrada na Figura 11, que apresenta a evolução das posições ocupadas por cada estado ao longo das cinco edições analisadas.

Figura 11 – Ranking Anual por Estado em Análise.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Essa representação por posições permite identificar, de forma clara e objetiva, o grau de hegemonia de cada estado ao longo da série histórica, evidenciando aqueles que mantiveram desempenho mais consistente e estável frente aos demais. Além disso, tal abordagem facilita a visualização de tendências de aproximação ou distanciamento entre os entes federativos, como é o caso da relação de proximidade entre Paraíba (PB) e Pernambuco (PE), que alternaram entre a primeira e a segunda colocação ao longo dos cinco anos analisados. A visualização posicional, portanto, funciona como um recurso analítico complementar que sintetiza padrões de desempenho e disputas por liderança, reforçando a interpretação dos dados quantitativos apresentados nos gráficos anteriores.

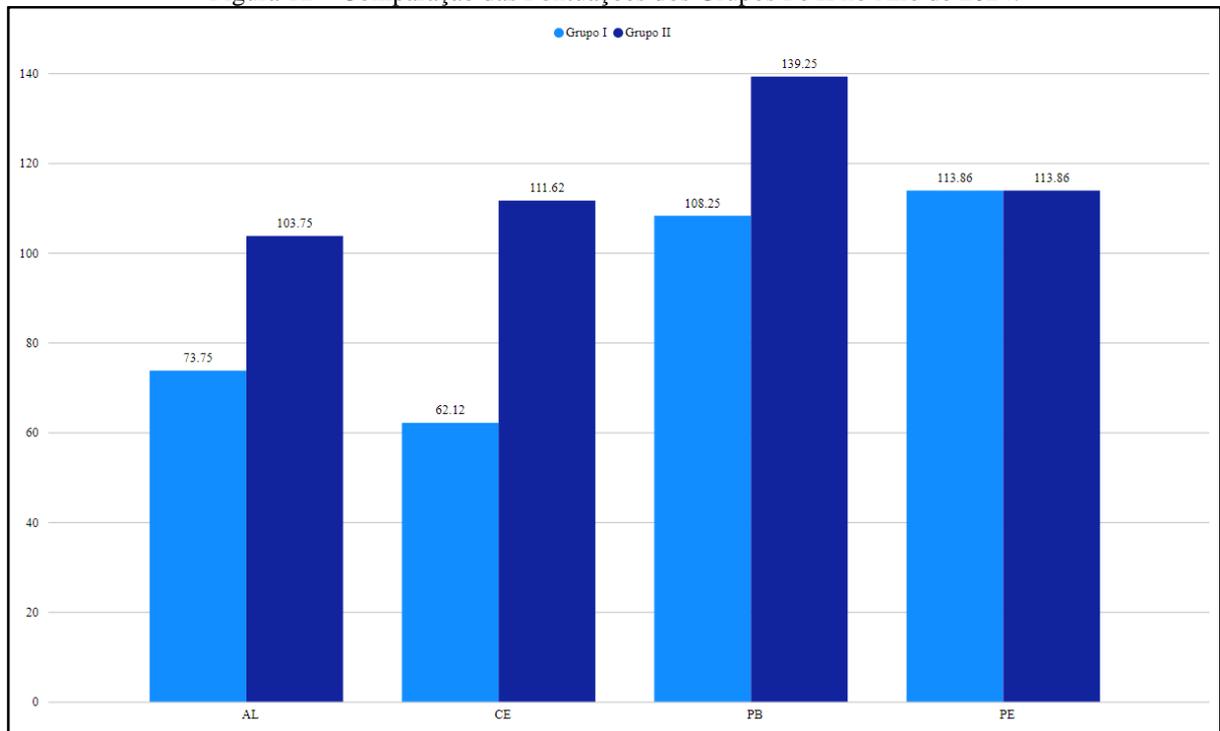
#### 4.5.2 Análise Comparativa Entre os Grupos I e II

A partir da análise comparativa entre os Grupos I e II, observa-se um reforço na posição de destaque da Paraíba (PB) no contexto da transformação digital. Isso se deve ao acréscimo na pontuação do estado ao se considerar o Grupo II, que inclui as dimensões experimentais IV e V, em relação à nota registrada no Grupo I. Esse crescimento indica que a PB apresentou desempenho positivo também nos novos critérios avaliativos, especialmente nas dimensões de linguagem cidadã e inovação, ampliando ainda mais sua presença estratégica no índice.

Por outro lado, o estado de Pernambuco (PE) não apresentou variação de pontuação entre os dois grupos, mantendo os mesmos 113,86 pontos em ambos os casos. Isso sugere que, embora PE tenha liderado a classificação geral no Grupo I, não houve pontuação adicional nas dimensões experimentais, o que pode indicar ausência de ações estruturadas ou dificuldade na comprovação das práticas exigidas por essas novas categorias de avaliação.

Conforme representado na Figura 12, essa comparação evidencia que, embora PE mantenha um desempenho consolidado nas dimensões tradicionais do índice, a Paraíba avança em aspectos emergentes e estratégicos, como inovação e comunicação com o cidadão, o que projeta o estado como um potencial líder na nova configuração do índice, caso essas dimensões venham a ser incorporadas de forma definitiva nas próximas edições.

Figura 12 – Comparação das Pontuações dos Grupos I e II no Ano de 2024.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A partir da comparação entre os resultados consolidados dos Grupos I e II para o ano de 2024, observa-se um reposicionamento significativo entre os estados analisados, sobretudo pela incorporação das dimensões experimentais IV e V. A Figura 12 ilustra essas alterações, evidenciando a manutenção da liderança da Paraíba (PB), que obteve 139,25 pontos, ampliando consideravelmente sua vantagem em relação aos demais estados.

Na sequência, aparece Pernambuco (PE) com 113,86 pontos, seguido de Ceará (CE) com 111,62 pontos, e Alagoas (AL) com 103,75 pontos. Chama atenção o fato de que, embora

PE tenha mantido a segunda colocação, a distância entre sua nota e a de PB aumentou para 25,39 pontos, o que acentua a disparidade de desempenho entre o primeiro colocado e os demais entes federativos.

Esse resultado encontra explicação, principalmente, no excelente desempenho da PB na quarta dimensão (linguagem cidadã), que foi determinante para a elevação de sua nota final, mesmo sem pontuar na quinta dimensão (inovação). Por outro lado, a estagnação da nota de Pernambuco, que não obteve pontuação nas dimensões adicionais, impediu seu crescimento e acabou por não apenas consolidar a liderança da PB, como também reduzir significativamente a distância entre PE e os demais estados.

No caso de Alagoas, a diferença em relação a PE foi reduzida de 40,11 pontos (Grupo I) para apenas 10,11 pontos (Grupo II). Para o Ceará, a redução foi ainda mais expressiva: de 51,74 pontos para apenas 2,24 pontos. Esses dados indicam que, embora CE e AL apresentassem desempenho historicamente inferior nas dimensões tradicionais, a inclusão das novas dimensões permitiu um reposicionamento estratégico desses estados na avaliação geral.

Esse cenário reforça não apenas a liderança consolidada da PB, agora em quatro das cinco edições analisadas, como também revela os efeitos da ampliação dos critérios avaliativos sobre o equilíbrio de forças entre os entes federativos. A não pontuação nas dimensões IV e V teve impacto direto sobre o posicionamento de PE, resultando na perda de competitividade frente a estados que conseguiram demonstrar avanços em aspectos emergentes da transformação digital.

### **4.5.3 Considerações da Análise do Somatório Geral**

A partir da análise dos dados consolidados, é possível inferir que o agrupamento das pontuações por dimensão também permitiu o agrupamento das respectivas causalidades, possibilitando uma identificação mais clara dos fatores que influenciam diretamente os resultados obtidos pelos estados. Dentre os principais elementos que se revelam determinantes para o desempenho no índice, destacam-se: infraestrutura tecnológica, integração de sistemas, planejamento estratégico governamental, capacidade de financiamento, adequação normativa e, de maneira central, questões políticas — como estabilidade administrativa, alinhamento de agendas e os ciclos eleitorais.

Dessa forma, observa-se que estados com maior estabilidade política e estratégias de longo prazo tendem a alcançar melhores resultados, como é o caso da Paraíba (PB). O estado apresentou não apenas a segunda maior média de crescimento no Grupo I, como também foi o

que mais vezes liderou o ranking entre os estados analisados — ocupando a primeira colocação em três edições no Grupo I e em quatro edições no Grupo II. Isso evidencia que a continuidade administrativa e a manutenção de estratégias robustas de transformação digital foram fundamentais para o desempenho superior da PB.

No caso de Pernambuco (PE), embora tenha havido transição governamental, foi possível manter um certo grau de consistência estratégica, o que garantiu ao estado a segunda melhor média de crescimento no Grupo I e o maior desempenho em duas edições (2022 e 2024). Ainda assim, constata-se que, após o pleito eleitoral, houve uma desaceleração significativa no ritmo de crescimento, indicando que alterações institucionais, mesmo sem ruptura estratégica, impactam negativamente a performance no curto prazo.

Já nos estados que enfrentam maior fragilidade institucional e baixa continuidade estratégica, como Ceará (CE) e Alagoas (AL), os resultados foram marcadamente inferiores. Ambos apresentaram posicionamentos mais baixos ao longo de toda a série histórica, com episódios recorrentes de estagnações e regressões, além das menores médias de crescimento entre os estados analisados, não ultrapassando 7,69 pontos. Esses dados reforçam a importância da estabilidade política e do planejamento estratégico como fatores estruturantes para o avanço sustentável das agendas de governo digital.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a evolução do processo de transformação digital na gestão pública, a partir dos dados secundários do Índice ABEP-TIC, no período de 2020 a 2024, tomando como amostra comparativa os estados da Paraíba (PB), Pernambuco (PE), Alagoas (AL) e Ceará (CE). Para alcançar tal finalidade, foi necessário compreender os fatores históricos, tecnológicos e institucionais que influenciaram a consolidação do conceito de governo digital, bem como os diferentes caminhos trilhados pelos estados analisados no processo de implementação dessa agenda.

A partir da imersão histórica, foi possível identificar o papel central das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) na transformação da gestão pública ao longo das décadas. As TIC não apenas alteraram as estruturas administrativas e os mecanismos de prestação de serviços, como também impactaram diretamente as relações entre Estado e sociedade. Nesse percurso, consolidou-se a distinção entre governo eletrônico — caracterizado por uma aplicação mais técnica e contingencial das TIC — e o governo digital, cuja abordagem é estratégica e institucionalizada, fundamentada em políticas públicas estruturadas e orientadas por metas de longo prazo.

Com base nos aportes teóricos de Cunha e Miranda (2013), foi possível reconhecer a importância das TIC para a governança pública, sobretudo por meio dos conceitos de e-administração pública, e-serviços públicos e e-democracia, os quais evidenciam a multiplicidade de usos dessas tecnologias na administração estatal. Dessa forma, constatou-se que a adoção de TIC contribui diretamente para maior transparência, melhoria na prestação de serviços, fortalecimento das políticas públicas e maior eficiência e eficácia na atuação do Estado.

Os resultados evidenciaram que a transformação digital, por meio da digitalização de serviços públicos, não apenas moderniza a gestão pública, como também aperfeiçoa a experiência do cidadão, promovendo desburocratização, economia de tempo, acessibilidade e proximidade entre o Estado e a sociedade civil. A utilização estratégica das TIC amplia os canais de interação e participação social, tornando o governo mais responsivo e centrado no cidadão.

A análise comparativa dos estados revelou que a estabilidade política e a continuidade estratégica são fatores determinantes para o sucesso das iniciativas de governo digital. Os estados da Paraíba e Pernambuco, que obtiveram os melhores desempenhos ao longo da série histórica, destacaram-se por seus investimentos contínuos em infraestrutura, governança digital

e manutenção de políticas públicas robustas, mesmo diante de mudanças administrativas. Por outro lado, os estados de Alagoas e Ceará, que apresentaram maior oscilação nos resultados, com episódios de estagnação e regressão, foram impactados negativamente pela fragilidade institucional, instabilidade política e descontinuidade estratégica.

Dessa forma, a transformação digital na gestão pública exige mais do que recursos tecnológicos: requer visão de longo prazo, estabilidade institucional e comprometimento político com a inovação e com a melhoria contínua dos serviços públicos. Esses elementos são essenciais para garantir que a agenda digital não seja apenas uma modernização formal, mas sim uma reconfiguração profunda das relações entre governo, tecnologia e sociedade.

No campo teórico, este estudo contribuiu para o aperfeiçoamento da compreensão sobre o papel da governança digital na modernização da gestão pública, ao evidenciar a relevância das variáveis institucionais e estruturais na consolidação dos governos digitais. A análise demonstrou que fatores como infraestrutura tecnológica, capacidade institucional, estabilidade política e continuidade estratégica impactam diretamente os resultados obtidos pelos entes federativos na implementação de políticas públicas digitais.

Do ponto de vista prático, o estudo identificou a necessidade de fortalecimento das políticas públicas voltadas à inovação, integração de sistemas e modernização administrativa, como forma de garantir maior eficiência, acessibilidade e qualidade na prestação de serviços ao cidadão. Tais iniciativas são essenciais para reduzir desigualdades no acesso aos serviços públicos e ampliar os mecanismos de participação e controle social.

Entretanto, reconhece-se que o presente estudo possui limitações que devem ser consideradas. Entre elas, destaca-se o uso exclusivo de dados secundários provenientes do índice ABEP-TIC, o que restringiu a abordagem a uma perspectiva quantitativa e limitou a análise de aspectos qualitativos, como as percepções dos gestores ou as dificuldades operacionais enfrentadas nos estados. Soma-se a isso a limitação geográfica, já que a amostra abrangeu apenas quatro estados do Nordeste, impedindo generalizações sobre o cenário nacional. Também há limitações temporais, dado que a série histórica de cinco anos, embora relevante, ainda se mostra insuficiente para captar tendências de longo prazo na transformação digital da administração pública.

Diante disso, recomenda-se que pesquisas futuras adotem abordagens metodológicas mistas, incorporando técnicas qualitativas como entrevistas, grupos focais e estudos de caso, a fim de aprofundar a compreensão sobre os desafios e oportunidades associados à transformação digital. Além disso, sugere-se a ampliação da amostra para incluir outras regiões do país, de modo a obter um panorama nacional mais abrangente. Estudos com séries históricas mais

longas também se mostram necessários, pois permitem acompanhar com maior precisão o ritmo e a consistência da evolução digital dos governos estaduais e municipais.

Embora o Brasil tenha avançado consideravelmente na construção de um governo digital enquanto política pública de Estado, muitos desafios estruturais e estratégicos ainda persistem. Entre os principais obstáculos, destacam-se: a deficiência em segurança cibernética, a falta de investimentos contínuos, a baixa capacitação técnica, a ausência de coordenação intergovernamental, a descontinuidade política, os atrasos na adequação normativa, a fragilidade do planejamento estratégico e a persistente desigualdade de acesso às tecnologias digitais, que impacta diretamente na inclusão social e digital.

Tais desafios demandam ações coordenadas e estruturantes, como: a implementação de políticas de integração de sistemas, visando à interoperabilidade robusta entre plataformas governamentais; investimentos em infraestrutura tecnológica e qualificação de servidores; a institucionalização das estratégias digitais como políticas de Estado, garantindo sua continuidade independentemente de ciclos políticos; e a adoção de legislações ágeis e eficazes para regulamentar e apoiar o ecossistema digital público.

Além disso, destaca-se a importância da adoção de linguagens acessíveis e cidadãs na comunicação institucional, bem como o fortalecimento de programas de inclusão digital e educação tecnológica. Tais medidas não apenas ampliam o acesso aos serviços, mas também promovem a participação social qualificada e o fortalecimento democrático, contribuindo para uma gestão pública mais transparente, eficiente e centrada no cidadão.

## REFERÊNCIAS

- ABEP-TIC. **Índice ABEP-TIC de Oferta de Serviços Públicos Digitais dos Governos Estaduais e Distrital 2024** - 5ª Edição. 2024a. Disponível em: <https://abep-tic.org.br/wp-content/uploads/2024/08/Relatorio-Indice-ABEP-TIC-de-Oferta-de-Servicos-Publicos-Digitais-dos-Governos-Estaduais-e-Distrital-2024-5o-Edicao.pdf>. Acesso em: 7 mar. 2025.
- ABEP-TIC. **Índice ABEP 2024**. 2024b. Disponível em: <https://abep-tic.org.br/indice-abep-2024/>. Acesso em: 7 mar. 2025.
- ABEP-TIC. **Quem Somos**. s.d.a. Disponível em: <https://abep-tic.org.br/quem-somos-2/>. Acesso em: 7 mar. 2025.
- ABEP-TIC. **Pesquisa Índice ABEP-TIC**. s.d.b. Disponível em: <https://abep-tic.org.br/pesquisa-indice-abep-tic/>. Acesso em: 7 mar. 2025.
- ABEP-TIC. **Associadas**. s.d.c. Disponível em: <https://abep-tic.org.br/associadas/>. Acesso em: 7 mar. 2025.
- AGUNE, R.; CARLOS, J. Governo eletrônico e novos processos de trabalho. *In: Gestão pública no Brasil contemporâneo*. São Paulo: Fundap, 2005. p. 302-315.
- ÁVILA, Thiago José Tavares; LANZA, Beatriz Barreto Brasileiro; VALOTTO, Daniel de Souza. Base Nacional de Serviços Públicos do Brasil: sistematização e interoperabilidade de informações para o Governo Digital. *Gestão.org*, v. 19, n. 2, p. 271-293, 2021.
- BRASIL. **Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020**. Dispõe sobre a governança digital. Diário Oficial da União, Brasília, 2020. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10332.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10332.htm). Acesso em: 28 fev. 2025.
- BRASIL. **Decreto nº 11.260, de 1º de fevereiro de 2022**. Altera dispositivos do Decreto nº 10.332, de 2020. Diário Oficial da União, Brasília, 2022. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11260.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11260.htm). Acesso em: 1 mar. 2025.
- BRASIL. **Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016**. Institui a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, 2016. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/decreto/d8638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8638.htm). Acesso em: 17 fev. 2025.
- BRASIL. **Decreto nº 9.584, de 27 de novembro de 2018**. Altera o Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016. Diário Oficial da União, Brasília, 2018. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/Decreto/D9584.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/Decreto/D9584.htm). Acesso em: 22 mar. 2025.
- BRASIL. **Estratégia de Governança Digital – EGD**. Transformação Digital: Cidadania e Governo. Brasília: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/revisaodaestrategiadegovernancadigital20162019.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2025.

BRASIL. **Estratégia Nacional de Governo Digital (ENGD)**. 2024b. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategias-e-governanca-digital/estrategianacional>. Acesso em: 10 mar. 2025.

BRASIL. **Política de Governo Eletrônico: diretrizes e resultados**. Brasília: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2019.

CAPPELLI, Cláudia; NUNES, Vanessa; OLIVEIRA, Rodrigo. Transparência e transformação digital: O uso da técnica da linguagem simples. **SBC**, Porto Alegre, RS, Brasil, p. 86-113, 2021.

CARDOSO, O. de O.; SERRALVO, F. A. Pluralismo metodológico e transdisciplinaridade na complexidade: uma reflexão para a administração. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 1, p. 49-66, 2009. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000100004>

CARVALHO, L. Borges de. Governo digital e direito administrativo: entre a burocracia, a confiança e a inovação. **Revista de Direito Administrativo**, [S. l.], v. 279, n. 3, p. 115–148, 2020. DOI: 10.12660/rda.v279.2020.82959. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rda/article/view/82959>. Acesso em: 29 mar. 2025.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CRISTÓVAM, José Sérgio da Silva; SAIKALI, Lucas Bossoni; SOUSA, Thanderson Pereira de. Governo digital na implementação de serviços públicos para a concretização de direitos sociais no Brasil. **Sequência** (Florianópolis), n. 84, p. 209-242, 2020. <https://doi.org/10.5007/2177-7055.2020v43n89p209>

CUNHA, Maria Alexandra. Governo Eletrônico no Brasil: avanços e impactos na sociedade brasileira. In: **Pesquisa sobre o uso das tecnologias da informação e da comunicação no Brasil 2005-2009**. 2010. p. 73.

CUNHA, Maria Alexandra; MIRANDA, Patrícia. Governança de TIC e novas formas de governança pública: construindo pontes para e-governança. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 3, p. 579–598, maio/jun. 2013.

DIAS, Paulo Cezar; OLIVEIRA, Heitor Moreira de. Novas perspectivas da administração pública em tempos de governo digital. **Revista do TCU**, n. 151, p. 94-120, 2023.

DINIZ, Eduardo Henrique et al. O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. **Revista de Administração Pública**, v. 43, p. 23-48, 2009.

DUJISIN, R. A.; VIGÓN, M. A. P. **América Latina Puntogob: casos y tendencias en Gobierno electrónico**. Santiago (Chile): FLACS, 2004.

GREGORIO, Rosenilde Garcia dos Santos. **As estratégias do governo digital no Brasil: o caso das compras e contratações públicas**. 2024. 24f. Instituto Politecnico do Porto (Portugal) ProQuest Dissertations & Theses, 2024. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/3c19cff8e92d375eb96496497f84e593/1?cbl=2026366&diss=y&pq-origsite=gscholar>. Acesso em: 22 jan. 2025.

MESQUITA, K. A evolução do governo eletrônico no Brasil e a contribuição das TIC na redefinição das relações entre governo e sociedade. **Comunicologia - Revista de Comunicação da Universidade Católica de Brasília**, v. 12, n. 2, p. 174-195, 2020. <https://doi.org/10.31501/comunicologia.v12i2.10900>.

OLIVEIRA, Guilherme Fregulia de. *Governo Digital no Brasil: Revisão Histórica e Desafios para o Futuro*. São Paulo: Insper, 2022. Disponível em: <https://repositorio-api.insper.edu.br/server/api/core/bitstreams/278296fb-25c6-46f4-93cd-df17f7e428d2/content>. Acesso em: 13 fev. 2025.

PARAÍBA. Paraíba investe R\$ 187,2 milhões em Ciência e Tecnologia para os próximos dois anos. Secretaria da Ciência, Tecnologia, Inovação e Ensino Superior, 2023. Disponível em: <https://paraiba.pb.gov.br/diretas/secretaria-da-ciencia-tecnologia-inovacao-e-ensino-superior/noticias/paraiba-investe-r-187-2-milhoes-em-ciencia-e-tecnologia-para-os-proximos-dois-anos-1>. Acesso em: 13 fev. 2025.

PEREIRA, Danilo Moura; SILVA, Gislane Santos. As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) como aliadas para o desenvolvimento. **Cadernos de ciências sociais aplicadas**, 2012.

SOUZA, Carinne. Banco Central usa “memes” e música hit para abordar polêmica do Pix nas redes sociais. *Gazeta do Povo*, 16 jan. 2025. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/banco-central-memes-musica-hit-abordar-polemica-pix/>. Acesso em: 21 fev. 2025.

THORSTENSEN, Vera Helena; ZUCHIERI, Amanda Mitsue. *Governo digital no Brasil: o quadro institucional e regulatório do país sob a perspectiva da OCDE*. FGV: Working Paper Series, Sao Paulo School of Economics, 2020. Disponível em: [https://wtochairs.org/sites/default/files/TD%20529%20-%20CCGI\\_24.pdf](https://wtochairs.org/sites/default/files/TD%20529%20-%20CCGI_24.pdf). Acesso em: 13 fev. 2025.

VEJA os 36 deputados eleitos em 2022 e a nova composição da Assembleia Legislativa da Paraíba. *G1*, 2 out. 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/pb/paraiba/eleicoes/2022/noticia/2022/10/02/veja-os-36-deputados-eleitos-em-2022-e-a-nova-composicao-da-assembleia-legislativa-da-paraiba.ghtml>. Acesso em: 29 mar. 2025.

VIANA, Ana Cristina Aguilar. Transformação digital na administração pública: do governo eletrônico ao governo digital. **Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo**, v. 8, n. 1, p. 115-136, 2021. <https://doi.org/10.14409/redoeda.v8i1.10330>.

*Emitido em 29/05/2025*

**DOCUMENTO COMPROBATÓRIO (ANEXO) Nº 01/2025 - CCSA - CGP (11.00.52.01)**  
**(Nº do Documento: 33)**

**(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)**

*(Assinado digitalmente em 29/05/2025 16:20 )*  
YLUSKA MAGALHAES GUEDES BRITO ALMEIDA  
ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO  
1679264

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufpb.br/documentos/> informando seu número:  
33, ano: 2025, documento (espécie): **DOCUMENTO COMPROBATÓRIO (ANEXO)**, data de emissão:  
29/05/2025 e o código de verificação: **4f39bb93a4**