



MARCO DE COMPETÊNCIAS DIGITAIS

CONTEXTO E REFERÊNCIAS ESTRATÉGICAS



GOVERNO DO ESTADO
RIO GRANDE DO SUL

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO,
GOVERNANÇA E GESTÃO

A **transformação digital do setor público exige o desenvolvimento de novas competências técnicas, comportamentais e estratégicas em todos os servidores**, independentemente da área de atuação. Documentos como a **Estratégia de Governo Digital (EGD) do Brasil 2020–2022** reconhecem que “a *transformação digital requer o desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades*”, além da consolidação de **uma nova cultura organizacional – o “pensar digital”** – voltada à ampliação da entrega de valor público e da capacidade analítica dos gestores.

Nesse contexto, **os profissionais de Tecnologia da Informação (TI)** desempenham papel estratégico, demandando um **perfil de competências específico e aprofundado**, alinhado às necessidades do governo digital, à modernização dos serviços públicos e às melhores práticas reconhecidas nacional e internacionalmente.

Para fundamentar essa matriz, foram adotados três referenciais principais:

- **European e-Competence Framework (e-CF)** – framework europeu que **classifica 40 competências de TIC em 5 grandes áreas** (Planejar, Construir, Executar/Operar, Habilitar, Gerenciar) e define **5 níveis de proficiência** (e-1 ao e-5) para cada competência. Os níveis variam de um **nível básico de suporte técnico (e-1) até um nível estratégico (e-5)**, equivalente a especialistas capazes de definir estratégias e liderar equipes. O e-CF oferece uma **linguagem comum** para competências de TI e foca nas **competências técnicas específicas de TIC** (p. ex. *Desenvolvimento de Software, Gerenciamento de Redes, Suporte Técnico*), deixando de fora competências genéricas como comunicação ou gestão geral.
- **Skills Framework for the Information Age (SFIA)** – modelo global de competências para o mundo digital (versão 9 em português desde 2024) que descreve **147 habilidades profissionais** (técnicas e genéricas) em **7 níveis de responsabilidade**, do **nível 1 (básico) ao nível 7 (estratégico)**. Diferentemente do e-CF, o SFIA **integra competências técnicas (hard skills) e comportamentais (soft skills)** numa estrutura única; cada nível traz **atributos genéricos** (p. ex. colaboração, tomada de decisão, liderança) que complementam as habilidades técnicas, proporcionando uma **visão holística** do desempenho profissional em TI.
- **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP)** – no Brasil, o Decreto nº 9.991/2019 e a Instrução Normativa SGP/Enap nº 21/2021 institucionalizaram a **gestão por competências no serviço público federal**,

definindo **sete competências transversais** para todos os servidores públicos e **nove competências essenciais para lideranças**. As competências transversais abrangem **conhecimentos, habilidades e atitudes** indispensáveis em qualquer área do setor público – incluindo, por exemplo, *resolução de problemas com base em dados, foco nos resultados para o cidadão, mentalidade digital, comunicação, trabalho em equipe, orientação por valores éticos e visão sistêmica*. Em especial, a **Mentalidade Digital** é destacada como fundamental: trata-se da capacidade de **integrar tecnologias digitais aos processos, serviços e decisões** no setor público e **fomentar uma cultura de inovação** nas organizações. Essas diretrizes nacionais servem de referência para estados e municípios adotarem modelos semelhantes de competências.

Combinando esses referenciais, a proposta gaúcha busca **alinhar competências técnicas de TIC com competências comportamentais e de liderança** relevantes ao contexto governamental. Isso garante uma visão equilibrada na qual os servidores desenvolvem tanto **habilidades técnicas especializadas** (por exemplo, em segurança da informação, análise de dados, desenvolvimento de sistemas, gestão de projetos) quanto **atitudes e comportamentos** (como comunicação efetiva, colaboração, foco no cidadão, inovação e mentalidade digital) que potencializam o uso eficaz da tecnologia na melhoria dos serviços públicos.

Dimensões e Estrutura da Matriz de Competências

A Matriz Estadual de Competências de TI proposta está organizada em três grandes dimensões, contemplando os eixos técnico, transversal (comportamental digital) e de liderança conforme as referências mencionadas:

- **Dimensão I – Competências Técnicas (Base e-CF):** abrange o conjunto de **competências técnicas em TIC**, organizadas em **níveis de proficiência**, que vão desde **competências básicas de alfabetização digital aplicáveis a todos os servidores** até **competências técnicas especializadas requeridas dos profissionais de TI**.
- **Dimensão II – Competências Transversais Digitais (Base PNPD + SFIA):** abrange as **competências comportamentais e cognitivo-sociais** necessárias para que os servidores atuem de forma eficaz no contexto da transformação digital. São competências **válidas a todos os servidores**, porém contextualizadas para a área de TIC, tais como *Mentalidade Digital, Comunicação e Colaboração Digital, Resolução de Problemas com Base em Dados, Foco no Cidadão, Ética e Segurança Digital*, entre outras.

As tabelas a seguir apresentam exemplos ilustrativos dessas **competências**, com descrições de comportamentos esperados em diferentes níveis de proficiência, não **esgotando o conjunto completo de competências transversais digitais**, que poderá ser detalhado e aprofundado em etapas posteriores de evolução e consolidação do marco.

- **Dimensão III – Liderança Digital:** reúne **competências de nível estratégico** necessárias aos gestores de TI e líderes públicos para impulsionar a transformação digital no estado. Inclui temas como *Governança Digital, Gestão Estratégica de Portfólio de TIC, Transformação Organizacional, Gestão de Riscos Digitais e Articulação Interinstitucional*. Na prática, essas competências de liderança digital envolvem **planejar e conduzir estratégias de governo digital focadas no cidadão, antecipar e gerenciar riscos relacionados à TI (incluindo segurança da informação e privacidade), avaliar e adotar tecnologias emergentes (como big data e inteligência artificial)** para aprimorar políticas públicas e **liderar mudanças organizacionais** visando à transformação digital. Em essência, os líderes de TI devem alinhar a tecnologia aos objetivos estratégicos do governo, promovendo uma **governança de TIC integrada** e parcerias interinstitucionais para inovação nos serviços ao cidadão.

Níveis de Proficiência

Cada competência é descrita em cinco níveis de proficiência (complexidade) – Inicial, Básico, Intermediário, Avançado e Estratégico – que correspondem a graus crescentes de domínio, autonomia, impacto e responsabilidade do profissional:

- **Inicial (Familiarização/contato inicial):** tem contato incipiente com a competência e reconhece conceitos e termos básicos.
- **Básico (Execução supervisionada):** possui **noções fundamentais** da competência e realiza **tarefas simples ou padronizadas** sob supervisão ou orientação pré-definida. Geralmente corresponde a servidores em início de carreira ou de nível de apoio, que aplicam procedimentos básicos sem tomar decisões complexas.
- **Intermediário (Atuação autônoma):** **domina a competência em situações rotineiras**, aplicando os conhecimentos de forma **autônoma** na maioria das tarefas e **resolvendo problemas moderadamente complexos** com base na experiência ou diretrizes disponíveis. Costuma ser o nível esperado de analistas e técnicos plenos, já capazes de orientar colegas em questões pontuais.

- **Avançado (Especialização técnica): demonstra domínio pleno e experiência consolidada**, conseguindo atuar em **cenários complexos ou inéditos** na sua área de especialização. É capaz de **propor soluções inovadoras**, adaptar métodos e **liderar tecnicamente** equipes em atividades de alta criticidade – típico de especialistas ou analistas seniores de TI.
- **Estratégico (Liderança e visão de futuro): emprega a competência de forma estratégica e transformadora**, influenciando decisões de alto nível e definindo **diretrizes, políticas e visões de futuro** relacionadas àquela competência.

A seguir, são apresentadas tabelas ilustrando exemplos de competências sugeridas em cada dimensão, com descrições típicas de comportamentos esperados em cada nível de proficiência (Inicial, Básico, Intermediário, Avançado, Estratégico). Esses exemplos foram inspirados em referenciais como e-CF, SFIA e PNPD, e adaptados ao contexto do serviço público estadual do RS para refletir as necessidades de segurança da informação, gestão de dados e projetos, governança de TIC, transformação digital e serviços orientados ao cidadão em diferentes estágios de carreira.

Dimensão I – Competências Técnicas (exemplos)

| Competência Técnica | Nível Básico (noções fundamentais) | Nível Intermediário (domínio autônomo) | Nível Avançado (especialista) | Nível Estratégico (visão estratégica) |
|---|--|--|---|--|
| Alfabetização Digital e uso de Ferramentas | Utiliza computadores e aplicativos básicos (editor de texto, planilha, e-mail, internet) para realizar tarefas diárias conforme orientações; navega em sistemas internos simples seguindo manuais; observa as políticas de TI do órgão, cuidando de senhas e dados conforme instruções de segurança. | Opera com segurança as ferramentas digitais e sistemas corporativos da organização (p. ex. sistemas de gestão ou bancos de dados básicos); ajusta configurações de software para otimizar o trabalho e segue as boas práticas de segurança da informação ao lidar com dados. | Explora recursos avançados das ferramentas digitais para automatizar processos e ganhar eficiência; integra dados de diversos sistemas (por exemplo, combinando informações de sistemas financeiros, de RH e de protocolo) para gerar análises; soluciona problemas técnicos complexos de software ou hardware de forma independente, servindo como referência técnica para a equipe no uso | Define e promove a adoção de novas ferramentas e soluções digitais em parceria com a área de TI, visando aprimorar serviços e a produtividade do órgão; planeja a implantação de sistemas corporativos alinhados aos objetivos estratégicos da instituição; lidera iniciativas de transformação digital internas, assegurando a capacitação dos servidores no uso eficaz das novas |

| | | | | |
|---------------------------------------|--|---|--|---|
| | | | avançado das tecnologias. | tecnologias para melhorar o atendimento ao cidadão. |
| Segurança da Informação | <p>Conhece e segue as diretrizes básicas de segurança da informação do órgão:</p> <p>Uso adequado de senhas, cautela com e-mails suspeitos, restrições ao compartilhamento de dados sigilosos e rotinas de backup; reconhece ameaças comuns (vírus, <i>phishing</i>) e reporta incidentes ou vulnerabilidades à equipe de TI, colaborando na proteção dos sistemas institucionais.</p> | <p>Aplica medidas de segurança nos sistemas e dados sob sua responsabilidade: Configura controles de acesso conforme perfis de usuários, utiliza criptografia ou proteção de arquivos quando necessário e implementa controles de segurança conforme normas internas; monitora atividades suspeitas em redes e aplicações de sua área e responde rapidamente a incidentes menores (p. ex. isolar computador infectado ou orientar colegas após tentativa de phishing) seguindo os protocolos estabelecidos.</p> | <p>Administra proativamente a segurança da informação na unidade ou órgão:</p> <p>Desenvolve e atualiza políticas e normas de segurança alinhadas a padrões nacionais/internacionais (p. ex. controles inspirados na série ISO 27000); conduz avaliações periódicas de riscos e vulnerabilidades em sistemas críticos; investiga incidentes complexos (ataques ransomware, vazamento de dados) para identificar causas e prevenir recorrência; é referência em cibersegurança, assessorando a alta gestão e orientando colegas na adoção de melhores práticas de proteção.</p> | <p>Define a estratégia global de segurança da informação no órgão ou no governo estadual, garantindo alinhamento com os objetivos estratégicos e a legislação (e.g., LGPD); institui programas amplos de conscientização e capacitação em segurança para todos os servidores; integra a gestão de riscos de TI ao planejamento estratégico institucional, assegurando que projetos e contratos de TIC considerem requisitos de segurança desde a concepção; coordena a cooperação com órgãos centrais (p. ex. times de resposta a incidentes, auditorias de TI) para manter o ambiente tecnológico do Estado resiliente a ameaças e incidentes de grande porte.</p> |
| Gestão de Projetos e Governança de TI | <p>Possui noções iniciais de gerenciamento de projetos de TIC – conhece etapas básicas de planejamento, execução e encerramento de projetos; auxilia na atualização de cronogramas ou documentações de projetos sob orientação de colegas experientes; compreende procedimentos</p> | <p>Gerencia projetos ou frentes de trabalho de TIC de complexidade moderada, definindo cronogramas, recursos e entregáveis sob supervisão geral; utiliza metodologias formais de gestão de projetos (p. ex. PMBOK ou métodos ágeis) em seus aspectos básicos, adaptando-os às</p> | <p>Lidera projetos estratégicos de TIC de grande porte ou alta complexidade, coordenando múltiplas equipes e áreas; implementa práticas consolidadas de governança de TI (por exemplo, adoção de frameworks ITIL em gestão de serviços e COBIT para controles de TI), sempre alinhadas à estratégia institucional; gerencia de forma integrada o portfólio de projetos de</p> | <p>Estabelece a política e visão estratégicas de TIC no órgão (ou no governo), integrando o planejamento de TI ao plano estratégico global; conduz comitês e instâncias de governança digital para alinhamento intersecretarial de investimentos e prioridades tecnológicas; define e monitora metas e indicadores estratégicos de TI (ex.: níveis de serviço,</p> |

| | | | | |
|--|--|---|---|--|
| | administrativos básicos para contratação de soluções de TI (ex.: pesquisa de preços, trâmites para compra de equipamentos) e segue rigorosamente os processos estabelecidos. | normas do setor público; acompanha contratos de fornecedores de TI para assegurar entregas conforme requisitos e prazos; participa da definição de indicadores de desempenho de TI e contribui na elaboração de relatórios gerenciais que apoiam decisões sobre investimentos ou melhorias em TI. | TIC do órgão, priorizando iniciativas de alto impacto e monitorando benefícios, riscos e resultados; supervisiona diretamente contratos de TIC de grande porte, garantindo conformidade legal e otimização de recursos disponíveis. | indicadores de transformação digital, economia gerada por inovações); promove a articulação interinstitucional (parcerias público-privadas, convênios com universidades e outros órgãos) para fomentar a inovação na gestão pública; assegura a melhoria contínua na gestão de TIC, difundindo uma cultura de avaliação de resultados e aprendizado organizacional em projetos de transformação digital. |
|--|--|---|---|--|

Tabela 1: Competências técnicas de TIC sugeridas, por dimensão técnica, com exemplos de comportamentos observáveis em cada nível de proficiência.

Dimensão II – Competências Transversais Digitais (exemplos)

| Competência Transversal | Nível Básico (atitudes iniciais) | Nível Intermediário (atuação efetiva) | Nível Avançado (influência e inovação) | Nível Estratégico (cultura e liderança) |
|---------------------------------------|--|---|---|--|
| Mentalidade Digital e Inovação | Demonstra disposição para aprender e usar novas tecnologias nas tarefas de trabalho; adapta-se gradualmente a mudanças em processos e sistemas digitais (ex.: migração de um sistema de papel para um sistema eletrônico), buscando ajuda quando necessário; valoriza a melhoria dos serviços por meio de TIC e mantém uma | Adota ativamente práticas inovadoras no dia a dia: participa proativamente de capacitações em governo digital, metodologias ágeis ou novas ferramentas institucionais; propõe melhorias nos processos de trabalho usando recursos digitais (como digitalizar fluxos manuais ou adotar ferramentas colaborativas | Incentiva e dissemina a inovação e a cultura digital no ambiente de trabalho: lidera iniciativas de melhoria contínua e projetos-piloto que introduzem novas tecnologias ou métodos de trabalho; atua como facilitador de mudanças, engajando múltiplas equipes na busca de soluções tecnológicas para aumentar a eficiência e transparência dos serviços; antecipa tendências tecnológicas (p. ex. uso | Consolida a mentalidade inovadora e digital na cultura do serviço público: articula uma visão estratégica para a transformação digital, promovendo ampla digitalização de serviços e adoção de tecnologias emergentes no governo estadual ¹ ; direciona recursos e parcerias para iniciativas de grande impacto em governo digital; cria mecanismos institucionais de inovação e aprendizagem |

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| | <p>atitude positiva diante de inovações para melhor atender o cidadão.</p> | <p>online); utiliza dados e evidências para embasar decisões, focando nas necessidades dos usuários dos serviços públicos; adapta-se rapidamente a novas tecnologias ou atualizações de sistemas, ajudando colegas durante as transições.</p> | <p>de big data, inteligência artificial, serviços móveis) e avalia criticamente como aplicá-las em políticas e processos do órgão; demonstra elevada capacidade de aprendizado contínuo, mentorando outros servidores no desenvolvimento de habilidades digitais.</p> | <p>organizacional (como laboratórios de inovação, hackathons, desafios tecnológicos) para solucionar problemas públicos; inspira e engaja lideranças de vários órgãos a adotarem práticas ágeis, orientadas por dados e centradas no cidadão, estabelecendo um ambiente propício à experimentação e mudança na gestão pública.</p> |
| <p>Comunicação e Colaboração Digital</p> | <p>Comunica-se com clareza e civilidade por meios digitais básicos: redige e-mails e mensagens com objetividade e cortesia; segue as regras de etiqueta (netiqueta) em ferramentas de colaboração (por exemplo, identificando-se apropriadamente em chats e videoconferências, respeitando a hierarquia e mantendo profissionalismo); atua em equipes de trabalho cumprindo prazos e compartilha informações ou dificuldades de forma transparente com colegas e gestores.</p> | <p>Utiliza ferramentas digitais para colaborar de forma eficaz: lança mão regularmente de ferramentas corporativas de comunicação e colaboração (mensageria instantânea, videoconferências, documentos compartilhados etc.) para manter o alinhamento com colegas, inclusive em trabalho remoto; expressa ideias e fornece feedbacks claros em reuniões virtuais, incentivando a participação de todos; exerce trabalho em equipe de modo proativo, auxiliando colegas na adoção de novas ferramentas e na resolução de problemas; ajusta sua comunicação à audiência</p> | <p>Domina a comunicação organizacional e interinstitucional, aproveitando múltiplos canais digitais: comunica decisões, orientações e conceitos técnicos de forma clara para públicos diversos (desde a equipe de TI até alta administração e cidadãos), adequando a mensagem a cada canal (e-mail, portal institucional, redes sociais); fomenta a cultura de colaboração em sua área, implementando plataformas integradas (intranets, wikis, fóruns) que facilitem o compartilhamento de informações e documentos entre equipes e órgãos; coordena equipes multidisciplinares (inclusive distribuídas geograficamente) assegurando coesão por meio de comunicação regular e uso eficaz de ferramentas digitais; atua para desconstruir “silos” organizacionais, conectando diferentes</p> | <p>Institucionaliza práticas ágeis de comunicação e colaboração como parte da estratégia do órgão: define diretrizes e padrões para uma governança colaborativa nas comunicações internas e externas, promovendo princípios de transparência, dados abertos e participação social; representa o órgão em fóruns nacionais de governo digital, compartilhando experiências e buscando inovações com outras entidades; lidera a adoção de plataformas unificadas de governo (por ex., ambientes integrados de comunicação e gestão de projetos) para aprimorar a cooperação entre secretarias, municípios e cidadãos; desenvolve redes de cooperação interinstitucional (com universidades, startups, comunidades tecnológicas) visando alcançar objetivos públicos e difunde habilidades de</p> |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | (técnicos de TI, gestores, cidadãos) quando necessário; engaja-se em comunidades de prática internas para troca de conhecimentos e lições aprendidas, reforçando a colaboração entre diferentes áreas. | departamentos em projetos transversais de governo digital. | negociação e articulação em contextos tecnológicos complexos. |
|--|--|--|--|---|

Tabela 2: Competências transversais (comportamentais/cognitivas) com foco digital, e exemplos de manifestações em níveis crescentes de proficiência.

Dimensão III – Competências de Liderança Digital (exemplo)

Embora muitas das competências técnicas e transversais listadas acima, em seus níveis mais avançados, já envolvam **atributos de liderança** (como orientar equipes, difundir cultura de inovação ou definir diretrizes organizacionais), a matriz propõe também competências específicas para **gestores de TIC no nível estratégico**. Essas competências de **Liderança Digital** focam na capacidade de **integrar a tecnologia à estratégia pública**, dirigir a transformação digital de forma ampla e **garantir governança e resultados** em nível institucional.

A tabela a seguir ilustra uma **competência tipicamente associada à liderança de TI** e como seu escopo evolui através dos quatro níveis de proficiência – do conhecimento básico de projetos até a formulação de políticas e estratégias de governança digital no nível mais elevado de liderança:

| Competência de Liderança | Nível Básico (conhecimento) | Nível Intermediário (coordenação) | Nível Avançado (gestão integral) | Nível Estratégico (condução estratégica) |
|--|--|---|--|---|
| Gestão de Projetos e Governança de TI (abrangendo Governança Digital e Gestão Estratégica de Portfólio de TIC) | Entende os princípios básicos de governança de TI e gerenciamento de projetos: tem familiaridade com políticas e normas de TIC do órgão; auxilia em atividades administrativas de projetos (preenchimento de documentos, controle de prazos) | Coordena projetos de TI de médio porte ou subprojetos, aplicando práticas de gestão reconhecidas (cronogramas, alocação de recursos, acompanhamento de resultados) sob supervisão geral; implementar procedimentos de | Gerencia integralmente programas e projetos estratégicos de TIC, coordenando diversas equipes/setores e assegurando a entrega de benefícios alinhados às políticas públicas; implementa práticas avançadas de governança de TI (p. ex. adoção de frameworks como ITIL e COBIT) para padronizar processos e | Orienta a estratégia geral de TIC no âmbito do órgão (ou de todo o governo), integrando plenamente a governança digital à governança pública; lidera comitês de alto nível para definir políticas, diretrizes e investimentos em TIC, assegurando que a tecnologia apoie as prioridades governamentais; |

| | | | | |
|--|---|---|---|--|
| | <p>seguindo orientações de gestores; reconhece a importância de alinhar iniciativas de TI com as diretrizes institucionais, ainda sem participar ativamente das decisões.</p> | <p>governança estabelecidos (como políticas de segurança e padrões de arquitetura) em sua área de atuação; colabora na definição de prioridades de TI fornecendo insumos técnicos aos gestores; já considera aspectos de riscos e conformidade nos projetos que lidera, alinhando-os parcialmente aos objetivos do órgão.</p> | <p>controles, sempre alinhados ao plano estratégico institucional; gerencia o portfólio de projetos de TIC priorizando iniciativas de maior impacto e monitorando riscos, resultados e valor público gerado; supervisiona contratos e recursos críticos de TIC, garantindo conformidade legal e otimização de custos e investimentos tecnológicos</p> | <p>estabelece e monitora metas estratégicas de TI e indicadores de transformação digital em alinhamento com os objetivos do Estado; promove ampla articulação interinstitucional (parcerias público-privadas, convênios intergovernamentais, colaboração com academia e sociedade) para viabilizar inovações e fortalecer a entrega de serviços digitais; patrocina a transformação organizacional e a gestão de mudanças, criando um ambiente propício à inovação sustentável no setor público.</p> |
|--|---|---|---|--|

Tabela 3: Competência de liderança digital exemplificada com evolução desde atividades básicas até atribuições estratégicas.

Considerações finais e recomendações para implementação

A Matriz de Competências em Tecnologia da Informação apresentada neste documento constitui um **instrumento estruturante para o fortalecimento das capacidades digitais do Estado do Rio Grande do Sul**, alinhado às diretrizes da Estratégia de Governo Digital, às boas práticas reconhecidas nacional e internacionalmente e aos princípios da gestão por competências no setor público.

Para sua efetiva implementação e institucionalização, recomenda-se que a matriz seja **integrada às políticas e práticas de gestão de pessoas**, especialmente no que se refere ao planejamento de ações de capacitação, desenvolvimento profissional e fortalecimento das competências digitais dos servidores.

Nesse contexto, destaca-se a importância do **apoio da Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGEP)** e da **Escola de Governo**, como instâncias estratégicas para **a construção colaborativa, validação e operacionalização da Matriz de Competências de TI**, incluindo a definição de trilhas formativas, ações educacionais e iniciativas de desenvolvimento alinhadas aos diferentes níveis de proficiência e perfis profissionais.

Adicionalmente, a adoção e utilização da Matriz de Competências em Tecnologia da Informação poderá **subsidiar diagnósticos e iniciativas de avaliação**

da maturidade digital do Estado, contribuindo para estudos e indicadores nacionais, como o **Índice ABEPTIC de Oferta de Serviços Públicos Digitais**, ao fortalecer as **capacidades institucionais necessárias à oferta qualificada e sustentável de serviços públicos digitais**.

A articulação entre as áreas de tecnologia, gestão de pessoas e formação de servidores é condição essencial para que a matriz se consolide como um **instrumento vivo**, capaz de orientar decisões, promover o desenvolvimento contínuo dos servidores e contribuir para a ampliação da maturidade digital da administração pública estadual.



GOVERNO DO ESTADO
RIO GRANDE DO SUL

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO,
GOVERNANÇA E GESTÃO