

GOVERNANÇA DE TIC

Guia de Boas Práticas de Governança de TIC

Framework Estratégico de TI para Procuradorias Públicas



RENAGEI

Rede Nacional de Gestão Estratégica
e Inovação das Procuradorias Gerais
dos Estados e do Distrito Federal



Guia de Boas Práticas de Governança de TIC

Framework Estratégico de TI para Procuradorias Públicas

Elaboração

Felipe Ottoni Ballario PGE/GO · Coordenador

Izabela Frota Melo PGDF

Hugo Maurell PGE/RJ

Cinara de Araújo Vila PGM/Novo Hamburgo

Rodrigo Galvão do Amaral PGE/RN

Carolina Merida PGM/Rio Verde-GO

Felipe Mantuano Pereira PGM/BH



Sumário

1	Apresentação	4
2	Missão, Valores e Visão	5
3	Princípios	6
4	Pilares Estruturantes	7
4.1	Governança em TIC	7
4.2	Pessoas e Organização	12
4.3	Infraestrutura	13
4.4	Sistemas	14
4.5	Dados	14
4.6	Inteligência Artificial	15
5	Conclusão	16

1. Apresentação

A transformação digital tem alterado profundamente a forma como as instituições públicas desenvolvem suas atividades. Nesse contexto, a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) deixou de ser apenas uma área de suporte operacional para assumir papel estratégico no cumprimento das missões institucionais da advocacia pública.

A governança pode ser compreendida como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle utilizados para direcionar, avaliar e monitorar uma organização, garantindo que seus objetivos sejam alcançados de forma eficiente, transparente e responsável. No ecossistema público, ela atua como a salvaguarda do interesse público, mitigando riscos fiscais e operacionais.

A Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (Governança de TIC) corresponde à aplicação desses mecanismos no contexto da tecnologia, assegurando que os recursos tecnológicos contribuam efetivamente para o alcance dos objetivos institucionais, gerem valor para a organização e sejam utilizados de forma segura, eficiente e sustentável.

Embora frequentemente utilizadas como sinônimos, governança e gestão possuem significados e escopos distintos:

- **Governança:** está relacionada à definição de diretrizes, estratégias, prioridades, responsabilidades e mecanismos de acompanhamento. Seu foco é responder às perguntas "o que deve ser feito?" e "por que deve ser feito?", competindo à Alta Administração e aos Comitês Estratégicos.
- **Gestão:** é responsável pela execução das atividades necessárias para atingir os objetivos definidos pela governança. Seu foco está em responder "como fazer?" e "quando fazer?", operando no plano tático e operacional.

De forma simplificada, **a governança direciona e supervisiona, enquanto a gestão executa e operacionaliza.**

O presente Guia possui caráter exclusivamente orientativo e informativo. Seu objetivo é apoiar procuradorias públicas na implantação, aperfeiçoamento e amadurecimento de práticas de Governança de TIC, independentemente de seu porte, estrutura ou nível de maturidade tecnológica.

As recomendações aqui apresentadas não possuem caráter obrigatório e não substituem normas internas, regulamentos ou determinações legais aplicáveis a cada instituição. Trata-se de um referencial de boas práticas destinado a auxiliar as procuradorias na construção de estruturas de TIC robustas e resilientes.

2. Missão, Valores e Visão

Missão

Apoiar a implantação e a melhoria contínua da Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação nas procuradorias públicas para que cumpram sua missão constitucional de forma eficiente, segura, transparente e sustentável.

Valores

Simplicidade

Promover soluções práticas, objetivas e compatíveis com a realidade orçamentária e de pessoal das procuradorias, independentemente de seu porte.

Aderência

Estimular práticas customizadas e compatíveis com as necessidades institucionais, respeitando a autonomia e as particularidades de cada ente federativo.

Inovação Responsável

Fomentar a evolução tecnológica amparada pela segurança jurídica, privacidade de dados e eficiência administrativa.

Visão

Ser reconhecido como o principal referencial em Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação para a advocacia pública brasileira, promovendo a convergência digital entre as instituições de Estado.



3. Princípios

A Governança de TIC nas procuradorias públicas deve observar de forma perene os seguintes princípios:

- **TIC como Ativo Estratégico:** a tecnologia deve ser compreendida como um recurso essencial para o cumprimento da missão institucional, influenciando diretamente a produtividade, a qualidade dos serviços prestados e a capacidade de inovação jurídica da procuradoria.
- **Gestão por Resultados:** os investimentos e ações de TIC devem estar orientados para metas institucionais concretas, contribuindo para a otimização dos processos de trabalho e para o alcance dos objetivos estratégicos do órgão.
- **Transparência e Publicidade:** as decisões relacionadas à TIC devem ser tomadas de forma clara, motivada, documentada e acessível aos interessados, respeitando as normas de transparência pública e preservando o sigilo quando legalmente exigido.
- **Eficiência e Economicidade Administrativa:** os recursos humanos, tecnológicos e financeiros devem ser alocados de maneira racional, buscando maximizar o retorno institucional e o melhor resultado possível com os recursos públicos disponíveis.
- **Conformidade Legal:** as atividades de TIC devem observar a legislação vigente, os regulamentos administrativos, as diretrizes contratuais, a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e as demais normas aplicáveis à administração pública.
- **Prestação de Contas (Accountability):** as ações, investimentos, riscos e resultados da área de TIC devem ser continuamente monitorados, mensurados e demonstrados à Alta Administração e aos órgãos de controle.

4. Pilares Estruturantes

Para fins deste Guia, a Governança de TIC nas procuradorias está estruturada sobre seis pilares essenciais. Esses pilares funcionam de forma interdependente, representando os núcleos críticos necessários para garantir a sustentabilidade, a continuidade dos serviços jurídicos e o desenvolvimento tecnológico ordenado da instituição.

Os pilares são: **Governança em TIC, Pessoas e Organização, Infraestrutura, Sistemas, Dados e Inteligência Artificial.**

4.1 Governança em TIC

A governança em uma instituição sempre existirá, manifestando-se obrigatoriamente de duas formas possíveis: **expressa e planejada ou tácita e reativa.**

A governança tácita e reativa ocorre quando a organização não estabelece diretrizes formais prévias, limitando-se a definir procedimentos e soluções de maneira informal à medida que as demandas, crises e problemas surgem no cotidiano. Por essa razão, é fundamental institucionalizar a governança de TIC de forma expressa e planejada, antecipando cenários de risco, alinhando as ações de tecnologia às metas orçamentárias e normatizando os processos decisórios.

Para que essa estrutura possua solidez metodológica, as procuradorias devem adotar os parâmetros da norma **ISO/IEC 38500** (Padrão Internacional para a Governança Corporativa de TI), que orienta a atuação da Alta Administração através de três vertentes cíclicas:

- 1 Avaliar:** examinar continuamente o uso atual e futuro da TIC, considerando as demandas jurídicas do Estado, as pressões orçamentárias e as inovações de mercado.
- 2 Dirigir:** atribuir responsabilidades e coordenar a preparação e execução de planos, políticas e portfólios de investimentos, garantindo que a TIC apoie diretamente a atividade-fim do órgão.
- 3 Monitorar:** fiscalizar o desempenho dos sistemas, a conformidade com as políticas estabelecidas e o cumprimento das metas planejadas, assegurando correções tempestivas.

A ISO/IEC 38500 estabelece ainda seis princípios fundamentais a serem seguidos: **Responsabilidade, Estratégia, Aquisição, Desempenho, Conformidade e Comportamento Humano.**

A ausência de uma governança expressa, planejada e aderente à ISO 38500 acarreta desvantagens críticas:

- Atuação puramente reativa:** o setor de tecnologia consome sua força de trabalho exclusivamente "apagando incêndios" operacionais, anulando a capacidade de inovação e planejamento de médio e longo prazo.

- **Desalinhamento estratégico:** investimentos financeiros substanciais em ferramentas que não resolvem as dores reais da área jurídica finalística, gerando ociosidade tecnológica.
- **Desperdício e pulverização de recursos:** aquisições redundantes ou sob demanda isolada de setores, sem economia de escala ou planejamento orçamentário plurianual.
- **Indefinição de papéis e conflitos:** falta de clareza sobre as competências de decisão e responsabilidades, gerando lacunas de responsabilização e retrabalho entre equipes.
- **Vulnerabilidade institucional elevada:** exposição acentuada a falhas severas de infraestrutura, paralisações processuais por prazos judiciais e incidentes de segurança por ausência de políticas corporativas preventivas.
- **Incapacidade de sustentação tecnológica:** projetos modernos de automação ou inteligência artificial tornam-se obsoletos ou falham em sua implementação por falta de esteiras formais de sustentação e conformidade.

Estrutura de Governança e o Comitê Gestor de TIC

A consolidação da governança em TIC exige estruturas institucionais formais que assegurem o alinhamento perene entre as soluções tecnológicas e os objetivos estratégicos da advocacia pública. O pilar central dessa estrutura é o **Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação (CGTIC)**.

O Comitê Gestor é um colegiado de caráter decisório, consultivo e propositivo, composto pela Alta Administração, representantes do corpo de procuradores das áreas finalísticas e lideranças de TI. Sua principal finalidade é descentralizar as decisões tecnológicas operacionais da TI, transformando-as em diretrizes institucionais compartilhadas.

Ele serve para apreciar, priorizar e aprovar o Plano Diretor de TIC (PDTIC), estabelecer políticas de segurança da informação, aprovar orçamentos de projetos tecnológicos de grande porte e deliberar sobre a adoção de novas tecnologias e prioridades de sistemas.

No contexto das procuradorias públicas, a atuação do Comitê Gestor garante que o desenvolvimento tecnológico responda diretamente aos problemas reais da atuação jurídica do Estado (como a automação de triagens de intimações e gestão de prazos judiciais), além de institucionalizar a governança por meio de atos normativos formais.

Como referenciais práticos de regulamentação de Comitês Gestores de TIC no âmbito da advocacia pública, destacam-se os modelos normativos das procuradorias abaixo:



Comitê Gestor de Tecnologia da Informação — PGDF

Portaria nº 25/2021 · Procuradoria-Geral do Distrito Federal



Comitê Gestor de Tecnologia da Informação — PGE-PE

Portaria nº 69/2026 · Procuradoria-Geral do Estado de Pernambuco



Políticas Estratégicas de Governança de TIC nas Procuradorias

O fortalecimento da Governança de TIC nas procuradorias públicas exige a formalização de instrumentos normativos e planejamentos estratégicos que balizem a atuação da tecnologia. A edição de políticas institucionais normatizadas garante segurança jurídica, continuidade administrativa, padronização de rotinas e conformidade às diretrizes de controle do Estado.

Abaixo, detalham-se as principais políticas e planos estratégicos essenciais, seus conceitos, conteúdos básicos, objetivos institucionais e exemplos de regulamentação no âmbito da advocacia pública.

a) Política de Governança de Tecnologia da Informação (PGTI)

CONCEITO Instrumento normativo superior que estabelece a estrutura organizativa, os princípios, as diretrizes, as instâncias de decisão (como o Comitê Gestor) e as responsabilidades para o direcionamento e monitoramento da TIC na instituição.

CONTEÚDO BÁSICO Princípios da governança (alinhamento estratégico, geração de valor, gestão de riscos); composição e competências dos comitês decisórios; critérios para priorização de investimentos e papéis dos atores envolvidos.

POR QUE INSTITUIR Evita a atuação reativa e pulverizada da tecnologia, alinhando permanentemente as entregas de TI às necessidades finalísticas da Procuradoria e garantindo transparência nos investimentos públicos.



PGDF — Portaria nº 3/2026

Institui a Política de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação da Procuradoria-Geral do Distrito Federal



b) Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI)

CONCEITO Documento de planejamento de alto nível e longo prazo (geralmente plurianual, de 3 a 4 anos) que traduz o plano estratégico institucional da Procuradoria em metas e objetivos tecnológicos globais.

CONTEÚDO BÁSICO Visão do futuro tecnológico do órgão; objetivos estratégicos de TIC; indicadores de desempenho e metas corporativas de maturidade tecnológica.

POR QUE INSTITUIR Garante previsibilidade orçamentária, impede descontinuidades em transições de gestão e assegura que a infraestrutura e os sistemas evoluam alinhados à visão de futuro da advocacia pública.



PGE-PR — PETIC 2024–2027

Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação da Procuradoria-Geral do Estado do Paraná



c) Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC)

CONCEITO Instrumento tático e operacional que operacionaliza o PETI, detalhando o conjunto de projetos, ações, aquisições e alocação de recursos que a área de TI executará em um ciclo determinado (normalmente de 2 anos).

CONTEÚDO BÁSICO Inventário das necessidades de TIC; portfólio de projetos priorizados; cronograma de execução; matriz de riscos operacionais e plano de necessidades orçamentárias.

POR QUE INSTITUIR Funciona como o mapa de bordo da TI. Evita contratações desnecessárias, orienta as licitações do órgão e permite ao Comitê Gestor acompanhar a evolução real dos projetos.

CONTRATAÇÕES As contratações de soluções de TIC devem decorrer do PDTIC e observar a governança exigida pela Lei nº 14.133/2021. Recomenda-se que os contratos contenham cláusulas de documentação técnica, transferência de conhecimento à equipe da Procuradoria e plano de transição ao término contratual, com portabilidade integral dos dados — mitigando a dependência excessiva de fornecedores.



PGE-PR — PDTIC 2025–2027

Plano Diretor de TIC da Procuradoria-Geral do Estado do Paraná



d) Política de Segurança da Informação (POSIN / PSI)

CONCEITO Conjunto de regras, diretrizes e procedimentos que visam proteger a confidencialidade, integridade, disponibilidade e autenticidade do patrimônio de dados e ativos tecnológicos da Procuradoria.

CONTEÚDO BÁSICO Regras de controle de acesso e senhas; uso aceitável de redes, e-mails e equipamentos; diretrizes de prevenção contra ataques cibernéticos; plano de resposta a incidentes e classificação da informação.

POR QUE INSTITUIR Protege a Procuradoria contra vazamento de peças jurídicas, perda de prazos devido a resgates por sequestro de dados e ataques cibernéticos às bases de dados do Estado.



PGE-CE — Cartilha de Segurança da Informação

Material de orientação a membros e servidores sobre a Política de Segurança da Informação da Procuradoria-Geral do Estado do Ceará



PGE-CE — Portaria PGE/GAB nº 30/2022

Ato normativo que institui a Política de Segurança da Informação e Comunicação da Procuradoria-Geral do Estado do Ceará



PGDF — Norma de Segurança da Informação e Comunicação (NoSIC)

Procuradoria-Geral do Distrito Federal



e) Política de Uso de Inteligência Artificial (IA)

CONCEITO Normativo específico que disciplina as condições, limites éticos, responsabilidades e procedimentos operacionais para a utilização de ferramentas de inteligência artificial generativa e preditiva no ambiente de trabalho jurídico.

CONTEÚDO BÁSICO Obrigatoriedade do princípio do Human-in-the-Loop (validação humana do conteúdo gerado por IA); salvaguardas rigorosas contra o uso de dados sigilosos ou de Estado para treinamento de modelos públicos; regras para ateste de fornecedores com desativação comprovada de coleta de dados (opt-out); diretrizes para evitar alucinações jurídicas.

POR QUE INSTITUIR Permite o ganho expressivo de produtividade na triagem e minuta de peças jurídicas, ao mesmo tempo em que blindar a instituição contra o vazamento de dados de processos sob sigilo de justiça, teses do Estado e violação de sigilo profissional.



PGE-SC — Portaria nº 19/2025 e Cartilha de Inteligência Artificial

Política de Uso de Ferramentas de IA Generativa no âmbito da Procuradoria-Geral do Estado de Santa Catarina



PGM-SP — Portaria nº 192/2025

Regulamenta o uso de ferramentas de inteligência artificial no âmbito da Procuradoria Geral do Município de São Paulo



PGM Porto Alegre — Instrução Normativa nº 003/2025

Diretrizes formais para aplicação de IA generativa no âmbito da advocacia pública municipal



PGE-MS — Resolução nº 481/2025

Regulamenta o uso da IA na Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul



f) Política de Governança de Dados

CONCEITO Diretrizes e padrões que estabelecem o ciclo de vida completo da informação (coleta, armazenamento, classificação, compartilhamento e eliminação), garantindo qualidade, integridade e conformidade regulatória dos dados institucionais.

CONTEÚDO BÁSICO Taxonomia jurídica padronizada; papéis e custódia da informação; regras de anonimização e conformidade com a LGPD; integração e qualidade das bases de dados.

POR QUE INSTITUIR Assegura que as análises estratégicas do órgão e o treinamento de algoritmos de automação sejam alimentados por dados limpos e íntegros, viabilizando a tomada de decisões orientada a dados (data-driven) sem ferir a privacidade individual.



Município de Porto Alegre — Decreto nº 23.076/2025

Dispõe sobre a Governança e Gestão de Dados no âmbito da administração pública municipal



4.2 Pessoas e Organização

As pessoas constituem o elemento mais importante e de maior complexidade de qualquer estrutura de TIC. São os profissionais de tecnologia que planejam, implantam, operam, mantêm e evoluem os recursos tecnológicos utilizados pela procuradoria. Sem pessoas qualificadas e motivadas, nenhum investimento em equipamentos ou softwares é capaz de gerar resultados perenes.

A realidade da administração pública apresenta desafios estruturais severos para a composição das equipes de TIC, com destaque para a dificuldade de contratação e retenção de especialistas via concurso público, dada a acirrada concorrência com o mercado privado. Diante disso, as procuradorias operam majoritariamente em modelos de força de trabalho compostos por servidores efetivos, terceirizados ou em estruturas híbridas, exigindo análise criteriosa de vantagens e riscos:

Modelo de Pessoal	Vantagens	Desvantagens
Profissionais Concursados	Preservação do conhecimento institucional e das regras de negócio jurídicas; estabilidade operacional das equipes; menor risco de descontinuidade em transições de gestão; formação de memória organizacional consolidada.	Processo de reposição de pessoal excessivamente moroso; menor flexibilidade para expansão rápida das equipes; risco de defasagem técnica caso não haja capacitação permanente.
Profissionais Terceirizados	Elevada flexibilidade para expansão ou retração das equipes conforme a demanda; acesso imediato a especialistas; absorção de novas tecnologias de forma dinâmica.	Elevada rotatividade de pessoal; risco de perda de conhecimento institucional ao fim dos contratos; forte dependência de fornecedores externos; alta exigência técnica na fiscalização contratual.
Modelo Híbrido	Combina a memória institucional do quadro efetivo com a elasticidade da contratação; permite reservar aos servidores o domínio das regras de negócio jurídicas.	Exige governança madura na definição das fronteiras de atuação entre efetivos e terceirizados e fiscalização contratual reforçada.

A gestão estratégica deste pilar deve priorizar a mitigação dos riscos de dependência de pessoal-chave, implementando rotinas de compartilhamento de conhecimento e documentação de sistemas críticos. Adicionalmente, a escassez severa de recursos humanos em tecnologia expõe a instituição a riscos operacionais contínuos, como a descontinuidade de serviços jurídicos vitais e a degradação na qualidade do suporte técnico prestado.

Algumas instituições avançaram na criação de cargos para a área de Tecnologia. É o caso de procuradorias que possuem quadro próprio de provimento efetivo com especialidade em Tecnologia da Informação, tendo como exemplo a Procuradoria-Geral do Distrito Federal (PGDF).

A estruturação de um **quadro próprio e dedicado de TI** é uma prática recomendada, pois fortalece substancialmente a governança corporativa, preserva e perpetua o conhecimento institucional e o domínio das regras de negócio jurídicas, além de reduzir drasticamente a dependência exclusiva de terceirizações e consultorias externas.

Organização

Cada procuradoria possui autonomia para definir sua estrutura organizacional de TIC de acordo com sua realidade institucional. Não existe um modelo único de organização. Entretanto, é recomendável que a estrutura adotada seja capaz de atender adequadamente os demais pilares deste Guia, garantindo recursos humanos suficientes para atuar em infraestrutura, sistemas, dados e inteligência artificial.

4.3 Infraestrutura

A infraestrutura constitui a base física e lógica sobre a qual todos os serviços de tecnologia e sistemas funcionam.

Ela compreende os ativos de rede, servidores locais, data centers, serviços de computação em nuvem (cloud computing), estações de trabalho, links de comunicação e mecanismos de segurança necessários para manter a resiliência operacional da procuradoria.

O setor de infraestrutura é responsável por planejar, implantar, operar, monitorar e manter esses recursos, garantindo alta disponibilidade, desempenho e segurança. Com a virtualização completa dos tribunais e a tramitação eletrônica de processos, a infraestrutura de TIC tornou-se um componente crítico da atividade-fim das procuradorias. Uma falha de infraestrutura pode paralisar a atuação jurídica do Estado, gerando a perda de prazos judiciais fatais e severos prejuízos ao erário.

Sob a perspectiva da Governança de TIC, o planejamento da infraestrutura deve ser estratégico, pautado pelas seguintes diretrizes:

- **Continuidade de Negócios e Resiliência:** estabelecimento de planos de recuperação de desastres e redundância de links e servidores para garantir o funcionamento mesmo diante de falhas graves.
- **Segurança Cibernética Estrutural:** implementação de políticas de controle de acesso baseadas em privilégio mínimo, criptografia de dados em repouso e em trânsito, e auditorias periódicas de vulnerabilidade.
- **Escalabilidade e Modernização:** adoção de arquiteturas modulares e híbridas que permitam o crescimento da capacidade de processamento e armazenamento sob demanda, evitando investimentos subutilizados.
- **Sustentabilidade Financeira:** avaliação constante do custo de propriedade (Capex vs. Opex) para otimizar os gastos com licenciamento, energia e manutenção de hardware.

4.4 Sistemas

O setor de sistemas possui a missão de garantir que a procuradoria disponha das aplicações, plataformas e softwares necessários para apoiar seus fluxos de trabalho jurídicos e administrativos.

Sua atuação abrange o ciclo de vida completo dos sistemas: prospecção, desenvolvimento, manutenção, integração de APIs e evolução das soluções. Os sistemas finalísticos de uma procuradoria são responsáveis por viabilizar a triagem de intimações, o controle de prazos, a elaboração de peças processuais e o fornecimento de subsídios.

Uma das decisões de maior impacto da governança consiste na escolha fundamentada entre o desenvolvimento de sistemas próprios e a contratação de sistemas de mercado:

Modelo de Sistema	Vantagens	Desvantagens
Sistemas Próprios	Total aderência às especificidades do rito processual e normativo da procuradoria; flexibilidade absoluta para customizações; controle proprietário sobre o código-fonte.	Exigência de uma robusta equipe interna de desenvolvimento de software; custos elevados de manutenção e sustentação; forte dependência de conhecimento interno.
Sistemas de Mercado	Implantação significativamente mais rápida; custos de evolução e correção compartilhados; suporte técnico especializado contratual; menor necessidade de equipe de codificação.	Baixa capacidade de customização para regras exclusivas; dependência contratual severa (vendor lock-in); custos recorrentes de licenciamento (SaaS).

A governança de sistemas deve zelar pela **interoperabilidade**, garantindo que os sistemas internos se integrem de forma nativa e automática com os sistemas dos múltiplos tribunais (PJe, e-SAJ, Projudi, Eproc), mitigando os riscos de obsolescência tecnológica, retrabalho de cadastro manual e perda de eficiência operacional.

4.5 Dados

Os dados representam o ativo estratégico mais valioso e duradouro de uma procuradoria pública.

Sendo a instituição a representante judicial e consultiva do ente público, as informações acumuladas em seus repositórios subsidiam diretamente a tomada de decisões de alto impacto financeiro, o planejamento fiscal, a identificação de teses jurídicas repetitivas e a atuação preventiva da administração.

A qualidade das decisões jurídicas e gerenciais da Alta Administração depende diretamente da integridade, confiabilidade e tempestividade dos dados coletados. Por essa razão, este Guia recomenda a estruturação formal de uma área ou comitê de Governança de Dados, cujas atribuições fundamentais incluem:

- **Garantia da Qualidade da Informação:** implementação de regras de validação para erradicar dados duplicados, incompletos ou inconsistentes.
- **Padronização e Metadados:** definição de taxonomia jurídica uniforme para a classificação de assuntos, teses, valores e desfechos processuais.
- **Segurança e Conformidade com a LGPD:** mapeamento do ciclo de vida dos dados pessoais tratados, estabelecendo níveis rigorosos de acesso, anonimização e trilhas de auditoria para coibir vazamentos.
- **Disseminação da Cultura Data-Driven:** promoção do uso de ferramentas de Business Intelligence (BI) e Analytics para fornecer painéis gerenciais em tempo real.

4.6 Inteligência Artificial (IA)

A Inteligência Artificial (IA) consolidou-se como um vetor de transformação sem precedentes na gestão pública jurídica.

Deixou de ser um elemento experimental de inovação para se tornar uma necessidade estratégica de sobrevivência operacional, dada a desproporção crônica entre o volume de processos distribuídos pelo Poder Judiciário e a força de trabalho disponível nas procuradorias.

Para assegurar uma adoção segura, ética e sustentável, a governança de IA nas procuradorias deve estabelecer diretrizes mandatórias e rigorosas:

- **Privacidade de Dados e Segurança de Estado:** é obrigatório que o uso de quaisquer ferramentas ou plataformas de IA ocorra estritamente sob plataformas que ofereçam a opção comprovada de desativar a coleta e a utilização dos dados inseridos para o treinamento dos modelos das empresas provedoras. Dados institucionais, informações de processos sob segredo de justiça, dados pessoais e estratégias de defesa do Estado jamais podem ser expostos para o aprendizado de redes públicas de terceiros.
- **Princípio do "Human-in-the-Loop" (Humano no Circuito):** a IA deve ser tratada exclusivamente como uma ferramenta de apoio e ganho de produtividade para o trabalho humano. Nenhuma peça processual, parecer jurídico ou decisão crítica pode ser expedida ou protocolada sem a revisão técnica, validação e responsabilidade final de um procurador.
- **Governança Financeira:** implementação de mecanismos rígidos de controle, auditoria e otimização do consumo de tokens e chamadas de APIs para evitar custos imprevistos.
- **IA Sustentável:** avaliação do impacto ambiental e do consumo energético decorrente do processamento de grandes modelos. A governança deve incentivar a eficiência algorítmica, optando por modelos otimizados para a tarefa específica (fine-tuning de modelos menores).
- **Inventário Institucional de IA:** recomenda-se que toda ferramenta de IA em uso ou em avaliação conste de inventário institucional, com indicação de finalidade, unidade responsável, fornecedor e dados tratados, condição para a supervisão efetiva pela Alta Administração e pelo Comitê Gestor.
- **Letramento Digital:** desenvolvimento de programas contínuos para capacitar os usuários na engenharia de comandos (prompts) e na compreensão das limitações das ferramentas.



5. Conclusão

A Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação constitui um elemento essencial para a sobrevivência e o fortalecimento institucional das procuradorias públicas na era digital.

Diante de um Judiciário crescentemente automatizado, as instituições de advocacia de Estado dependem da tecnologia para executar suas competências constitucionais, subsidiar a alta administração com dados íntegros e defender o interesse público com eficiência.

Os seis pilares apresentados — Governança em TIC, Pessoas e Organização, Infraestrutura, Sistemas, Dados e Inteligência Artificial — não devem ser enxergados como caixas isoladas, mas como uma engrenagem única. O amadurecimento harmônico desses pilares garantirá a construção de uma estrutura tecnológica resiliente, ética, sustentável e plenamente preparada para capitanear a transformação digital da administração pública.