

Plano Estratégico ANPD

2024–2027

Presidente da República

Luiz Inácio Lula da Silva

Ministério da Justiça e Segurança Pública

Ricardo Lewandowski

AUTORIDADE NACIONAL DE PROTEÇÃO DE DADOS**Conselho Diretor**

Waldemar Gonçalves Ortunho Júnior – *Diretor-Presidente*

Arthur Pereira Sabbat – *Diretor*

Iagê Miola – *Diretor*

Miriam Wimmer – *Diretora*

Equipe de Elaboração

Ana Leticia Teske

Danyela de Oliveira Felix

Karina Cinthia de Carvalho Muniz Medeiros

Mariane Cortat Campos Melo

Núbia Augusto de Sousa Rocha

Editoração eletrônica

Camille Pietra e André Scofano

Publicação digital (março/2025)

ANPD

Autoridade Nacional de Proteção de Dados

SCN, Qd. 6, Conj. A, Ed. Venâncio 3000, Bl. A, 9º andar

Brasília, DF · Brasil · 70716-900

www.gov.br/anpd

Sumário

Mensagem do Conselho Diretor 4

A ANPD 5

Breve histórico 5

Processo de definição da estratégia 2024–2027 7

O ciclo de planejamento 2021–2023: lições aprendidas 7

O Planejamento Estratégico 2024–2027: desenvolvimento 8

Metodologia adotada 10

Referencial estratégico e o mapa estratégico 12

Objetivos estratégicos 13

Indicadores e metas 15

Considerações finais 18

Mensagem do Conselho Diretor

4

Com apenas três anos de existência, a ANPD passou por um primeiro ciclo de planejamento em que os objetivos estavam voltados à sua estruturação interna, tanto em termos físicos, quanto na definição de fluxos e em outras questões basilares. Agora, com base no caminho já percorrido e nas lições aprendidas, parte-se para um novo ciclo.

O processo de elaboração e aprovação do Planejamento Estratégico Institucional da ANPD 2024–2027 reflete um momento significativo na consolidação de uma cultura organizacional pautada em eficiência, eficácia, governança, transparência e integridade.

E há que se lembrar que o Planejamento é algo vivo e, em assim sendo, deverá ser atualizado conforme o grau de maturidade da Autoridade e adequado às novas necessidades de governança que porventura surjam ao longo desses quatro anos, bem como às novas demandas em termos de entregas à sociedade e de atenção ao seu próprio público interno.

A ANPD

5

A Autoridade Nacional de Proteção de Dados – ANPD é uma autarquia de natureza especial com autonomia técnica e decisória, patrimônio próprio e jurisdição no território nacional. Seu principal foco de atuação é zelar pelo direito constitucional de todo cidadão à proteção de seus dados pessoais, guiada pelo disposto na Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD¹, que lhe atribuiu competências para estabelecer normas e diretrizes para a sua implementação em seus aspectos orientativo, normativo, fiscalizatório e sancionatório, junto a entes públicos e privados nas esferas federal, estadual e municipal.

Breve histórico

A ANPD foi criada em 2019 como órgão integrante da Presidência da República pela Lei nº 13.853, de 08 de julho de 2019, que alterou a LGPD. Em 13 de junho de 2022, foi editada a Medida Provisória nº 1.124, convertida na Lei nº 14.460, de 25 de outubro de 2022, que transformou a ANPD em autarquia de natureza especial. Já em 23 de janeiro de 2023, foi publicado o Decreto nº 11.401, passando a vincular a ANPD ao Ministério da Justiça e Segurança Pública.

A estrutura organizacional da Autoridade está descrita no Decreto nº 10.474, de 26 de agosto de 2020² e alterações posteriores³. Suas principais competências consistem, de maneira sintética, em: zelar pela Proteção de Dados Pessoais; elaborar diretrizes para a Política Nacional de Proteção de Dados Pessoais e da Privacidade; orientar os agentes na aplicação das normas e regulamentos afetos ao tema; cooperar com órgãos nacionais e internacionais no tema de Proteção de Dados Pessoais; dar tratamento a eventuais suspeitas de infração à legislação relativa à Proteção de Dados Pessoais, por meio de sua estrutura de análise e sanção administrativa; e outras atribuições previstas em Lei.

As decisões da ANPD possuem caráter colegiado. Seu Conselho Diretor é formado por um Diretor-Presidente e quatro Diretores. Além disso, a ANPD também possui um

1. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm

2. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10474.htm

3. O Decreto nº 10.474, de 2020, foi alterado por três outros Decretos: Decreto nº 10.975, de 22 de fevereiro de 2022, Decreto nº 11.202, de 21 de setembro de 2022 e o Decreto nº 11.758, de 30 de outubro de 2023.

conselho consultivo, o Conselho Nacional de Proteção de Dados Pessoais e da Privacidade, formado por representantes do Poder Público e da sociedade civil.

Vale ressaltar que a ANPD iniciou suas atividades em novembro de 2020, quando ocorreu a nomeação da primeira formação do Conselho Diretor da Autoridade, que deu início à composição de seu corpo técnico.

Atualmente, a estrutura da ANPD está organizada da seguinte forma:

6

Órgão máximo de Direção: Conselho Diretor;

Órgão consultivo: Conselho Nacional de Proteção de Dados Pessoais e da Privacidade;

Órgãos de assistência direta e imediata ao Conselho Diretor:

- a) Secretaria-Geral;
- b) Coordenação-Geral de Relações Institucionais e Internacionais;

Órgãos seccionais:

- a) Corregedoria;
- b) Ouvidoria;
- c) Procuradoria-Federal Especializada;
- d) Coordenação-Geral de Administração; e,
- e) Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação;

Órgãos específicos singulares:

- a) Coordenação-Geral de Normatização;
- b) Coordenação-Geral de Fiscalização; e,
- c) Coordenação-Geral de Tecnologia e Pesquisa.

A representação gráfica da estrutura regimental da ANPD é a seguinte:



Processo de definição da estratégia 2024–2027

7

A ANPD passou por um processo intenso de amadurecimento organizacional desde seu início, em 2020. Apesar de se tratar de um órgão jovem, a observância aos normativos e boas práticas de governança no âmbito do Poder Executivo federal sempre norteou as atividades da Autoridade.

Assim, contando com um número de colaboradores reduzido e com a tarefa de fazer funcionar um novo órgão, uma das primeiras providências adotadas pela Autoridade foi a elaboração do Planejamento Estratégico Institucional – PEI para os anos de 2021 a 2023. O documento serviu de guia para as atividades da ANPD no período em que havia a necessidade de se estruturar internamente, além do desafio de se consolidar como a Autoridade de Proteção de Dados do Brasil.

O ciclo de planejamento 2021–2023: lições aprendidas

Entre 2021 e 2023, a ANPD realizou o monitoramento de seu Plano Estratégico. Nesse período, o acompanhamento dos resultados mostrou a rápida evolução institucional da Autoridade, revelando a necessidade de revisão das primeiras iniciativas estratégicas, algumas concluídas antes do fim deste primeiro ciclo, o que gerou a primeira atualização do PEI, publicada em 2022⁴.

O encerramento deste primeiro ciclo trouxe aprendizados importantes e que guiaram o processo de revisão do referencial estratégico, contribuindo tanto com a metodologia adotada quanto com o conteúdo. Com o crescimento da ANPD, percebeu-se a necessidade de se constituir um processo que contasse com a participação das pessoas que dão corpo à Autoridade, seus colaboradores, de forma a se ter uma percepção completa dos desafios e conquistas angariados ao longo do tempo.

⁴ planejamento-estrategico-anpd-2021-2023-versao-2-0.pdf

Fases da revisão

O ponto de partida para a atualização do PEI foi a aprovação da proposta de revisão pelo Comitê de Governança, Riscos e Controle – CIG da Autoridade. Foi estabelecido que o processo contaria com as seguintes fases:

1. Diagnóstico
2. Revisão do Referencial Estratégico;
3. Revisão do Mapa Estratégico;
4. Aprovação do referencial; e
5. Formação da carteira de projetos.

8

Uma preocupação do Comitê foi a necessidade de nivelar o conhecimento sobre conceitos básicos e importância do planejamento estratégico, estimulando a participação de todos os colaboradores da Autoridade no processo. Dessa forma, foi elaborada uma campanha de comunicação interna, denominada Estratégia em foco, que acompanhou as fases do processo.

O plano de comunicação previu a criação de campanha interna de comunicação denominada “Estratégia em Foco”, que criou conteúdo para nivelamento de conhecimento em gestão estratégica e buscou estimular a participação dos colaboradores da ANPD no processo. A campanha foi desenhada para durar de setembro de 2023 a fevereiro de 2024, acompanhando as fases delimitadas no projeto.

Importante destacar que o horizonte temporal do novo PEI é de quatro anos. Essa alteração foi implementada de forma a garantir o alinhamento ao Plano Plurianual – PPA, no qual a ANPD foi inserida no ciclo 2024–2027⁵, garantindo que a proteção de dados pessoais seja parte do planejamento governamental.

O Planejamento Estratégico 2024–2027: desenvolvimento

A primeira fase do processo de elaboração do PEI 2024–2027 consistiu no levantamento de informações internas sobre a evolução do Planejamento Estratégico 2021–2023, a percepção da média gerência e dos colaboradores da ANPD, de forma que a alta gestão tivesse um conjunto abrangente de informações para dar o norte no processo de

5. Disponível em <https://www.gov.br/planejamento/presidencial-ppa-2024-2027>, acesso em 15/01/2024.

direcionamento estratégico da organização. Para tal, foram realizadas as seguintes ações:

- Análise dos resultados obtidos no primeiro ciclo de planejamento estratégico, de janeiro de 2021 a julho de 2023, que foram apresentados ao CIG e às lideranças da ANPD;
- Levantamento interno com as lideranças da ANPD sobre as principais conquistas e desafios enfrentados em suas unidades organizacionais e perspectivas futuras; e
- Pesquisa interna para composição de proposta de matriz de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, apresentada à alta direção e por ela validada.

9

A Matriz SWOT validada foi consolidada nos seguintes temas:

FORÇAS	FRAQUEZAS
• Qualificação e experiência do corpo técnico de forma geral; • Cultura organizacional; • Foco em resultados; • Atuação no setor de proteção de dados pessoais.	• Expansão dos conhecimentos em proteção de dados pessoais; • Quantidade de servidores e colaboradores; • Mapeamento de fluxos internos; • Comunicação integrada; • Estrutura organizacional.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
• Marco legal de proteção de dados pessoais abrangente; • Reconhecimento como um direito fundamental; • ANPD como protagonista na interpretação da LGPD na seara administrativa; • Maior interesse no tema.	• Alterações legislativas que possam enfraquecer o sistema; • Pouca prioridade da temática frente a outros projetos públicos; • Insuficiência de informação para o cidadão.

Como resultado da fase de diagnóstico e buscando endereçar as questões que surgiram, foi elaborado um conjunto de Diretrizes Estratégicas, definidas como declarações gerais que norteariam o processo de planejamento estratégico a partir de então. As Diretrizes Estratégicas são:

1. Empreender ações de fortalecimento Institucional;
2. Promover a prevenção e a conformidade regulatória para alavancar a atividade fiscalizatória da Autoridade;
3. Aprimorar a governança regulatória, investindo na divulgação de boas práticas regulatórias, na construção de uma agenda de normativos-base e monitorando o ecossistema regulatório;

4. Fortalecer a cultura de proteção de dados para efetivação dos direitos do cidadão;
5. Fortalecer o posicionamento institucional da ANPD, valorizando a divulgação e a comunicação com o cidadão;
6. Fortalecer a articulação da ANPD com as partes interessadas; e
7. Desenvolver uma cultura organizacional humanizada e voltada para o bem-estar dos servidores e colaboradores.

10

Em seguida, o referencial estratégico da ANPD estabelecido em 2021 – sua missão, visão e valores – foi revisitado.

Na terceira fase, reviu-se o Mapa Estratégico, de forma a refletir o crescimento obtido e as novas frentes identificadas, incluindo a proposição de metas e indicadores. Nessa fase, a elaboração deu-se por meio de oficinas presenciais, com a participação de todos os líderes de unidade, quando todos puderam opinar em todo o processo. Os dez objetivos estratégicos resultantes do processo, foram construídos segundo as perspectivas do Balanced ScoreCard– BSC.

Por fim, a aprovação formal do Referencial Estratégico, do Mapa Estratégico e das metas e indicadores decorrentes de todo esse processo foi tornada pública pela Resolução CD/ANPD nº 16, de 7 de maio de 2024. A partir desse referencial, será elaborada a carteira de projetos da Autoridade, conforme consta no referido ato normativo.

Metodologia adotada

O Plano Estratégico 2024–2027 da ANPD foi elaborado com base no método Balanced ScoreCard – BSC, metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992.

O BSC é visto como um método integrador, uma vez que os resultados financeiros e não financeiros são organizados para formarem um todo relacionado entre si. Trata-se de metodologia adaptável à realidade de cada organização, incorporando aspectos da Missão, da Visão e da Estratégia, além de ser considerada uma ferramenta de mensuração e comunicação interna e externa, uma vez que a estratégia é comunicada por meio da alocação dos objetivos em perspectivas. Por essas características, o BSC vem sendo largamente utilizado nas organizações públicas. Ainda que o BSC, normalmente, apresente quatro perspectivas, dada a sua adaptabilidade, nesta revisão, a abordagem adotada pela ANPD é a seguinte:

Resultados à sociedade: considerando o fato de que os clientes da ANPD são pessoas naturais e jurídicas, titulares de dados pessoais, bem como os agentes de tratamento de dados, optou-se por unir as tradicionais perspectivas “Resultados à sociedade” com “Resultados para clientes, usuários, beneficiários e partes interessadas” em uma única perspectiva;

Processos Internos: lançará um olhar para os processos que ajudarão a ANPD a entregar os resultados à sociedade; e

Fundamentos: unindo infraestrutura, aprendizagem e orçamento, a ideia é agregar o que é fundamental para que uma organização execute seus processos internos e entregue seus produtos à sociedade.

Referencial estratégico e o mapa estratégico

O referencial estratégico da ANPD é composto por elementos que apresentam, de forma concisa e objetiva, os direcionadores basilares da Autoridade entre os anos de 2024 a 2027, quais sejam: missão, visão e valores. Os conceitos adotados foram:

12

- **Missão:** é uma declaração concisa da razão de ser da organização. Expressa o que ela faz (produtos, serviços e valor), para quem ela faz (usuários, beneficiários e cidadãos) e, em alguns casos, de que maneira ela faz. A missão da Autoridade permanece a mesma desde 2021, reafirmando o compromisso estabelecido no início de suas atividades e o foco de sua atuação;
- **Visão:** é uma projeção da organização em uma situação futura madura e bem-sucedida. Não é uma utopia, mas um cenário atingível em longo prazo, que considera o presente da organização em sua formulação. É como se quer a Autoridade em 2027;
- **Valores:** são as ideias fundamentais em torno das quais a organização se orienta. Indicam as convicções dominantes e as crenças básicas que orientam as ações institucionais e a conduta de todos os servidores.

Tendo como base o referencial estratégico definido, foram construídos os Objetivos estratégicos, ou seja, os objetivos a serem perseguidos para o cumprimento da missão institucional e o para o alcance da visão de futuro. A partir da lógica de causa e efeito do BSC, a execução da estratégia envolve desde as entregas finais para a sociedade até os aspectos internos da organização.

Esses elementos estão consolidados no Mapa Estratégico ANPD 2024–2027:



Objetivos estratégicos

A partir da Missão, Visão e Valores e considerando a perspectiva **Resultados à sociedade**, foram delineados os seguintes objetivos, com foco na atuação finalística da Autoridade:

13

- Estabelecer um ambiente regulatório confiável, participativo e inovador no Brasil, para desenvolver uma regulação com base em evidências, responsiva e com a participação ativa da sociedade, favorável à inovação pelos regulados, bem como mecanismos de inteligência e inovação regulatórias, ampliando as capacidades de atuação da ANPD, além de manter os normativos atualizados, considerando os avanços tecnológicos;
- Ampliar a prevenção, a detecção e a repressão às infrações da LGPD, para aumentar a escala de atuação no monitoramento e nas atividades de prevenção para instituir uma atuação prospectiva da fiscalização da ANPD; reforçar a capacidade de fiscalização da ANPD com auditorias regulares e investigações; estabelecer mecanismo para identificar e responder rapidamente a violações de dados pessoais;
- Promover a cidadania para o exercício do direito à proteção de dados pessoais, para desenvolver ações de promoção da cultura de proteção de dados voltadas para todas as pessoas, divulgação de conceitos e ferramentas disponíveis para exercício dos direitos, além de ampliar os eventos e cursos com participação social;
- Impulsionar a pesquisa, o desenvolvimento e a inovação na área de proteção de dados pessoais, para estimular a pesquisa e o desenvolvimento multidisciplinar e interdisciplinar de tecnologias e práticas inovadoras que promovam o avanço socioeconômico e o respeito à proteção de dados pessoais, além de antecipar as tendências tecnológicas e de boas práticas de proteção de dados pessoais.

E, para a consecução desses objetivos, será necessário focar em alguns **Processos internos**, pensados conforme o estágio de maturidade institucional da Autoridade:

- Desenvolver e otimizar os processos de trabalho, para estabelecer procedimentos internos claros e padronizados em processos internos primando pela adequada formalidade, transparência e eficiência, implementar sistemas eficientes para otimização de processos céleres e inovadores, garantindo a

segurança e confiabilidade das informações, facilitando e promovendo a colaboração entre as diferentes áreas da ANPD;

- Aprimorar os mecanismos de comunicação integrada, com transparência, eficiência e foco no titular de dados pessoais, buscando manter uma comunicação transparente e pro ativa para a sociedade sobre prática de proteção de dados, regulamentações e ações da ANPD; aprimorar os canais de comunicação da ANPD, com mecanismos de acessibilidade, navegabilidade e uso de linguagem cidadã, aumentando o alcance das informações institucionais; e estabelecer e difundir instrumentos e mecanismos de comunicação interna, facilitando e promovendo a colaboração entre as diferentes áreas da ANPD;
- Exercer protagonismo no cenário nacional e intensificar a atuação internacional na área de proteção de dados pessoais, buscando exercer influência na agenda de proteção de dados nacional, firmando-se como o órgão de interpretação da LGPD no Brasil, e destacar-se como autoridade de relevância internacional.

14

E para que os resultados à sociedade e os processos internos se concretizem, é necessário perseguir os seguintes **Fundamentos**:

- Implementar uma infraestrutura tecnológica digital adequada às necessidades da ANPD, para estabelecer infraestrutura de TI suficiente e adequada, por meio de ferramentas inovadoras e que promovam a transformação digital na ANPD;
- Garantir o desenvolvimento de competências entre os colaboradores da ANPD alinhado às necessidades organizacionais, para garantir que os colaboradores da ANPD tenham o conhecimento e as experiências necessários para executar seu trabalho com excelência, tanto em funções técnicas como em funções de gestão, bem como desenvolver uma cultura organizacional humanizada e voltada para o bem-estar dos servidores e colaboradores;
- Consolidar o fortalecimento institucional, o que implica em adotar ações visando o exercício das prerrogativas legais e da autonomia funcional e administrativa da ANPD, bem como de recursos humanos, logísticos, financeiros e materiais.

Indicadores e metas

A elaboração dos Indicadores e Metas associados aos Objetivos estratégicos seguiu as lições aprendidas quando da participação na elaboração do Plano Plurianual. Os Indicadores atuarão como instrumentos de medição, ao passo que as metas indicam o valor que se deseja alcançar para o indicador ao longo dos anos.

15

OE10 - Estabelecer um ambiente regulatório confiável, inovador e participativo

Item	Indicador	Meta 2024	Meta 2025	Meta 2026	Meta 2027
10.1	Realização de consultas à sociedade (consultas públicas, audiências públicas, tomadas de subsídios e consultas à sociedade em geral)	6	12	18	24
10.2	Quantidade de publicações dos itens previstos na Agenda Regulatória da ANPD	2	4	6	8

OE09 - Ampliar a prevenção, a detecção e a repressão às infrações à LGPD

Item	Indicador	Meta 2024	Meta 2025	Meta 2026	Meta 2027
9.1	Cumprimento do Mapa de Temas Prioritários	Acima de 90%	Acima de 90%	Acima de 90%	Acima de 90%
9.2	Tempo médio de duração dos Processos Administrativos Sancionadores (PAS) instaurados no âmbito da Coordenação-Geral de Fiscalização	Diminuir em 20% o tempo médio de duração do período anterior	Diminuir em 10% o tempo médio de duração do período anterior	Diminuir em 10% o tempo médio de duração do período anterior	Diminuir em 10% o tempo médio de duração do período anterior

OE08 - Promover a cidadania para o exercício do direito à proteção de dados pessoais

Item	Indicador	Meta 2024	Meta 2025	Meta 2026	Meta 2027
8.1	Quantidade de ações de disseminação da cultura em temas de proteção de dados pessoais entregues à sociedade (pilar de difusão da cultura)	10	20	30	40

OE07 - Impulsionar a pesquisa, o desenvolvimento e a inovação na área de proteção de dados pessoais

Item	Indicador	Meta 2024	Meta 2025	Meta 2026	Meta 2027
7.1	Eventos técnicos-científicos organizados	2	4	6	8
7.2	Estudos específicos publicados por ano	5	10	15	20

16

OE06 - Desenvolver e otimizar os processos de trabalho

Item	Indicador	Meta 2024	Meta 2025	Meta 2026	Meta 2027
6.1	Aplicação da metodologia de Governança de Processos da ANPD nos macroprocessos, processos e subprocessos da ANPD	10%	30%	50%	70%

OE05 - Aprimorar os mecanismos de comunicação integrada, com transparência, eficiência e foco no titular de dados pessoais

Item	Indicador	Meta 2024	Meta 2025	Meta 2026	Meta 2027
5.1	Inserções externa realizadas	85	85	85	85

OE04 - Exercer protagonismo no cenário nacional e intensificar a atuação internacional na área de proteção de dados pessoais

Item	Indicador	Meta 2024	Meta 2025	Meta 2026	Meta 2027
4.1	Quantidade de eventos organizados pela ANPD	2	4	6	8
4.2	Ações com parceiros estratégicos realizadas	24	48	72	96
4.3	Contribuições oficiais em fóruns estratégicos	90%	90%	90%	90%

OE03 - Implementar uma infraestrutura tecnológica digital adequada às necessidades da ANPD

Item	Indicador	Meta 2024	Meta 2025	Meta 2026	Meta 2027
3.1	Execução do PDTIC	Cumprimento dos percentuais previstos no	Cumprimento dos percentuais previstos no	Cumprimento dos percentuais previstos no	Cumprimento dos percentuais previstos no

		Plano de Metas e Ações do PDTIC	Plano de Metas e Ações do PDTIC	Plano de Metas e Ações do PDTIC	Plano de Metas e Ações do PDTIC
3.2	Percentual de disponibilidade de serviços críticos da ANPD	80%	85%	90%	95%

OE02 - Garantir o desenvolvimento de competências entre os colaboradores da ANPD alinhado às necessidades organizacionais

17

Item	Indicador	Meta 2024	Meta 2025	Meta 2026	Meta 2027
2.1	Execução do PDP	30%	50%	70%	90%

OE01 - Consolidar o fortalecimento institucional

Item	Indicador	Meta 2024	Meta 2025	Meta 2026	Meta 2027
1.1	Execução do Plano de Contratações Anual (PCA)/PGC	Executar no mínimo 70%	Executar no mínimo 80%	Executar no mínimo 80%	Executar no mínimo 80%
1.2	Redução do <i>turn over</i> da ANPD	Manter abaixo de 35%	Manter abaixo de 35%	Manter abaixo de 35%	Manter abaixo de 35%

Considerações finais

O Planejamento Estratégico ANPD 2024–2027 reflete a preocupação contínua da Autoridade em promover a excelência em governança pública, eficiência e transparência em todas as suas atividades, reforçando o compromisso da Autoridade na melhoria contínua de seus processos para atender à sociedade em níveis sempre crescentes de responsabilidade e excelência.

18

www.gov.br/anpd



ANPD

Autoridade
Nacional de
Proteção de Dados