

GUIA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GOVERNANÇA DE DADOS (PGDADOS)

PARTE 2

ESTRATÉGIA DE DADOS

VERSÃO 1.0

PODER EXECUTIVO FEDERAL

Brasília, julho de 2026

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS

Esther Dweck

Ministra

SECRETARIA DE GOVERNO DIGITAL

Rogério Souza Mascarenhas

Secretário de Governo Digital

DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA NACIONAL DE DADOS

Marcos Moreira

Diretor de Infraestrutura Nacional de Dados

COORDENAÇÃO-GERAL DE GOVERNANÇA DE DADOS

Daniela Nunes de Menezes

Coordenadora-Geral de Governança de Dados

EQUIPE TÉCNICA DE ELABORAÇÃO

Flávio Lopes de Moraes

Nádia Lopes Cerqueira

EQUIPE TÉCNICA DE COLABORAÇÃO

Adriane Medeiros Melo

Fernando Simões Vassoler

Roberta dos Santos Lemos

Shirley Guimarães Pimenta

DIAGRAMAÇÃO

Leandro Santa Rosa da Costa

SUMÁRIO

Apresentação.....	5
1. Antes de começar: pré-requisitos e preparação.....	8
2. Como construir a Estratégia de Dados.....	13
Passo 1 – Definir o propósito e os resultados pretendidos.....	13
Recomendação prática	18
Passo 2 – Realizar diagnóstico da maturidade em dados.....	18
Etapas recomendadas para aplicação do diagnóstico de maturidade em dados.....	25
Recomendação prática	28
Passo 3 – Mapear prioridades institucionais	28
Recomendação prática	30
Passo 4 – Definir os eixos estratégicos.....	31
Eixos estratégicos de referência.....	34
Recomendação prática	38
Passo 5 – Definir os objetivos estratégicos por eixo.....	39
Exemplos de objetivos estratégicos.....	41
Recomendação prática	44
Passo 6 – Definir metas e indicadores	45
Entendendo a diferença entre objetivo, meta e indicador	47
Como definir metas	47
Como definir indicadores	50
Cuidados importantes	54
Recomendação prática	55
Passo 7 – Definir a vigência e o alinhamento temporal	56
Revisão da Estratégia de Dados	57
Recomendação prática	58
Passo 8 – Definir o modelo de governança e monitoramento.....	59
Elementos do modelo de governança e monitoramento.....	59

Papéis e instâncias de acompanhamento	60
Base de acompanhamento da Estratégia.....	61
Periodicidade do acompanhamento.....	62
Reporte institucional.....	63
Transparência e publicidade	63
Exemplo ilustrativo.....	64
Recomendação prática	65
Passo 9 – Aprovar e publicar a Estratégia de Dados	66
Consolidação da Estratégia de Dados.....	66
Validação da Estratégia de Dados	67
Aprovação e formalização.....	69
Publicação e comunicação	69
Recomendação prática	71
3. Referências	72

APRESENTAÇÃO

Esta publicação corresponde à Parte 2 do Guia de Implementação do Programa de Governança de Dados (PGDADOS) e dá continuidade ao percurso iniciado na Parte 1 - Políticas Internas de Governança de Dados.

Na etapa anterior, foram apresentados os fundamentos do PGDADOS e as orientações para a elaboração ou revisão da Política Interna de Governança de Dados, instrumento responsável por estabelecer as bases normativas e institucionais da governança de dados, incluindo princípios, diretrizes, papéis, responsabilidades, instâncias e mecanismos de coordenação.

A partir da Política Interna, o órgão ou entidade pode avançar para a elaboração da sua Estratégia de Dados. Enquanto a Política Interna estabelece como a governança de dados se organiza no âmbito institucional, a Estratégia de Dados define o direcionamento a ser seguido, indicando o que a instituição pretende transformar, melhorar ou alcançar por meio do fortalecimento de suas capacidades em governança e gestão de dados.

No contexto do PGDADOS, a Estratégia de Dados é o instrumento de planejamento em nível estratégico que estabelece o direcionamento, as prioridades, os objetivos, as metas e os resultados pretendidos relacionados à governança, à gestão, à utilização e à proteção dos ativos de dados. Deve estar alinhada aos objetivos e às metas institucionais e articulada aos demais instrumentos de planejamento do órgão ou entidade, como o Planejamento Estratégico Institucional, o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação, o Plano de Transformação Digital, o Plano de Dados Abertos, o

Programa de Privacidade e Segurança da Informação e outros instrumentos correlatos.

A Estratégia de Dados deve estar diretamente relacionada às competências, às prioridades e aos objetivos institucionais. Sua elaboração deve partir da identificação de problemas, riscos e oportunidades, como divergências entre indicadores, demora na consolidação de informações, baixa qualidade dos dados, dificuldades de integração de dados ou limitações para acompanhar políticas públicas, serviços e resultados institucionais.

Essas necessidades devem ser analisadas e priorizadas de modo a orientar a definição de objetivos, metas e resultados pretendidos. A Estratégia não deve se limitar a uma relação de projetos tecnológicos ou intenções genéricas. Seu propósito é direcionar escolhas, concentrar esforços e estabelecer resultados que contribuam para o cumprimento das competências institucionais, a melhoria dos serviços públicos, o apoio à tomada de decisão e a geração de valor público.

A elaboração da Estratégia deve mobilizar as estruturas e os atores definidos na Política Interna de Governança de Dados, especialmente o executivo de dados, a instância estratégica e o grupo de trabalho multidisciplinar constituído para apoiar a implementação do PGDADOS. Conforme apresentado na Parte 1, a participação das áreas finalísticas, de gestão, planejamento, tecnologia, segurança, proteção de dados pessoais e de outras unidades relevantes é essencial para que as prioridades definidas reflitam as necessidades da instituição.

A Estratégia de Dados ocupa, assim, uma posição intermediária entre as bases institucionais e a execução. A Política Interna organiza a governança de

dados; a Estratégia define o direcionamento, as prioridades e os resultados pretendidos; e o Plano de Implementação, objeto da Parte 3 deste Guia, detalha as ações, as entregas, os responsáveis, os prazos, os riscos e os mecanismos de acompanhamento necessários para concretizar esse direcionamento.

As orientações apresentadas nesta publicação têm caráter orientativo e devem ser adaptadas às competências, às prioridades, às capacidades, ao nível de maturidade e à realidade de cada instituição.

1. ANTES DE COMEÇAR: PRÉ-REQUISITOS E PREPARAÇÃO

A elaboração de uma boa Estratégia de Dados começa antes da redação do documento. Ela requer preparação institucional, coordenação entre as áreas, clareza sobre o ponto de partida e compreensão dos principais problemas que afetam a capacidade do órgão ou entidade de entregar resultados.

Nesse processo, o patrocínio e o envolvimento da alta administração não deve ser tratado como elementos acessórios, mas como condição necessária para dar legitimidade à iniciativa, mobilizar as áreas envolvidas, viabilizar decisões e sustentar a implementação da Estratégia ao longo do tempo.

Além do apoio da alta administração, a preparação envolve a definição de lideranças, a mobilização de um grupo de trabalho multidisciplinar e a organização de condições mínimas para condução do processo. A elaboração da Estratégia avança melhor quando o órgão ou entidade já dispõe de arranjo institucional minimamente estruturado para apoiar o Programa de Governança de Dados.

Por isso, recomenda-se verificar, desde o início, se a instância estratégica está identificada e apta a deliberar sobre prioridades institucionais, se o executivo de dados foi designado e se há um grupo multidisciplinar com condições de conduzir o processo de elaboração da Estratégia.

Nas matérias relacionadas ao tratamento de dados pessoais, deve ser assegurada a participação do encarregado pelo tratamento de dados pessoais, nos termos previstos na proposta de decreto, preservada a natureza técnica de sua atuação.

A preparação envolve, ainda, a organização da dinâmica de trabalho. Recomenda-se prever agenda de reuniões, oficinas temáticas, responsáveis pela consolidação das contribuições e cronograma realista para elaboração, revisão e aprovação da Estratégia.

Também é importante reunir, desde o início, os principais insumos que poderão subsidiar esse processo, como instrumentos de planejamento, diagnósticos, inventários, relatórios, evidências disponíveis e informações sobre problemas, necessidades e prioridades institucionais. Sempre que possível, esses insumos devem ajudar a compreender não apenas a situação atual da governança e da gestão de dados, mas também as dificuldades enfrentadas pelas áreas (dores do negócio), os riscos existentes e os resultados que a organização pretende alcançar.

Esse conjunto de cuidados reduz retrabalho, facilita a coordenação entre áreas e contribui para manter o foco nas prioridades institucionais. O Quadro 1 apresenta um checklist de preparação que pode apoiar a verificação da prontidão institucional para elaboração da Estratégia de Dados.

Quadro 1 - Checklist de preparação

ITEM	PERGUNTA ORIENTADORA	SITUAÇÃO
Patrocínio e envolvimento da alta administração	Há apoio efetivo da alta administração para legitimar, impulsionar e sustentar a elaboração da Estratégia de Dados?	☐ Sim ☐ Não ☐ Parcial
Instância estratégica	A instância estratégica está identificada e apta a deliberar sobre a Estratégia de Dados?	☐ Sim ☐ Não ☐ Parcial
Executivo de dados	O executivo de dados foi designado?	☐ Sim ☐ Não ☐ Parcial
Grupo de trabalho multidisciplinar (GT)	Há representantes de áreas finalísticas, TIC, planejamento, governança, dados e proteção de dados pessoais na composição do GT?	☐ Sim ☐ Não ☐ Parcial
Instrumentos de planejamento	A instituição já reuniu PEI, PDTIC, PTD, PDA e demais instrumentos de planejamento correlatos?	☐ Sim ☐ Não ☐ Parcial
Diagnósticos e evidências	Existem diagnósticos, relatórios ou informações que ajudem a compreender a situação atual?	☐ Sim ☐ Não ☐ Parcial
Cronograma de trabalho	Há agenda de reuniões para elaboração da Estratégia?	☐ Sim ☐ Não ☐ Parcial

Também é importante compreender, desde essa etapa, as funções dos principais atores envolvidos na elaboração e no acompanhamento da Estratégia de Dados.

Instância estratégica: delibera, orienta, valida e aprova a Estratégia de Dados, assegurando seu alinhamento às prioridades institucionais e às diretrizes internas de governança de dados.

Executivo de dados: coordena, de forma colaborativa e multidisciplinar, a elaboração da Estratégia de Dados e acompanha sua implementação, articulando as áreas envolvidas e promovendo o alinhamento entre as iniciativas previstas.

Curadores corporativos: representam as unidades organizacionais e contribuem com a visão das necessidades institucionais, dos processos de negócio, das prioridades da unidade e dos conjuntos de dados sob sua responsabilidade.

Curadores de dados: apoiam a elaboração e a execução da Estratégia de Dados a partir da visão operacional sobre os conjuntos de dados, contribuindo com informações sobre catalogação, documentação, significado dos dados, regras de negócio, qualidade, uso, restrições e oportunidades de melhoria.

Área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC): contribui para a elaboração e a execução da Estratégia de Dados com a visão técnica sobre ambientes, sistemas, bases de dados, integrações, infraestrutura, arquitetura, segurança e soluções tecnológicas necessárias à gestão e ao uso dos dados, apoiando a identificação de requisitos, dependências, restrições, riscos e oportunidades de melhoria.

Encarregado pelo tratamento de dados pessoais: contribui com a visão sobre proteção de dados pessoais, privacidade e conformidade legal, apoiando a identificação de riscos, requisitos, restrições e medidas necessárias para assegurar que as iniciativas previstas na Estratégia de Dados observem a LGPD e as demais normas aplicáveis, preservadas suas atribuições legais e sua autonomia técnica.

Boas práticas para engajar a alta administração e as áreas finalísticas

- **Comece pelos problemas reais:** retrabalho; demora para obter, consolidar e validar dados; inconsistências; baixa confiabilidade; e dificuldade de monitoramento costumam mobilizar mais do que termos técnicos.
- **Conecte dados a resultados concretos:** relacione a Estratégia de Dados à melhoria dos serviços, das políticas públicas, da transparência, da fiscalização, do controle e da eficiência institucional.
- **Use linguagem simples:** a participação das áreas não depende de domínio prévio do vocabulário técnico de governança de dados. O mais importante é que todos compreendam os problemas, os objetivos e os benefícios esperados.
- **Mostre ganhos concretos no curto e no médio prazo:** entregas iniciais factíveis ajudam a demonstrar valor, gerar engajamento e fortalecer a sustentação institucional da Estratégia de Dados.
- **Coloque as áreas finalísticas no centro da construção:** elas conhecem melhor as dores do negócio, os riscos da operação, as necessidades dos usuários e as oportunidades de melhoria.

Para se aprofundar no assunto, acesse o Volume 3 da cartilha - Papéis e responsabilidades de Governança de Dados do Poder Executivo Federal¹.

¹ <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/infraestrutura-nacional-de-dados/governancadedados>

2. COMO CONSTRUIR A ESTRATÉGIA DE DADOS

A seguir, apresenta-se um roteiro prático para apoiar a elaboração da Estratégia de Dados. Esse roteiro pode ser adaptado conforme o porte, o nível de maturidade e a complexidade institucional. O mais importante é preservar a lógica do processo, de modo a compreender o contexto institucional, definir prioridades, organizar objetivos, estabelecer metas e estruturar um direcionamento claro.

PASSO 1 – DEFINIR O PROPÓSITO E OS RESULTADOS PRETENDIDOS

A construção da Estratégia de Dados deve partir da compreensão dos problemas institucionais que o órgão ou entidade pretende enfrentar e dos resultados que deseja alcançar. Essa reflexão deve ser feita em linguagem simples, considerando a missão institucional, as prioridades estratégicas, as necessidades das áreas finalísticas e as dores percebidas na execução de políticas públicas e decisões institucionais.

Essa etapa é importante para evitar que a Estratégia de Dados seja construída como um documento isolado ou como um conjunto genérico de intenções. A Estratégia deve nascer conectada aos desafios reais do órgão ou entidade e aos resultados que se pretende produzir para a sociedade, para os usuários dos serviços públicos, para a gestão e para as áreas envolvidas.

Nesse sentido, recomenda-se que a instituição reflita inicialmente sobre questões como:

- quais problemas institucionais precisam ser enfrentados;
- quais serviços, políticas públicas, processos ou decisões precisam ser melhorados;

- quais resultados concretos pretende-se alcançar;
- quais dores das áreas finalísticas ou de apoio dificultam a entrega desses resultados;
- quais riscos, gargalos ou limitações precisam ser tratados; e
- quais capacidades institucionais devem ser fortalecidas para sustentar essas melhorias ao longo do tempo.

Essa reflexão ajuda a deslocar o foco de uma visão centrada apenas em sistemas, bases de dados ou ferramentas para uma visão orientada à geração de valor público. Assim, antes de definir iniciativas específicas, recomenda-se compreender por que essas iniciativas são necessárias, que problemas pretendem resolver e que benefícios podem gerar.

Por exemplo, se uma instituição tem dificuldade para acompanhar a execução de uma política pública porque diferentes áreas utilizam critérios distintos para calcular os mesmos indicadores, o propósito de uma Estratégia de Dados não deve ser apenas "melhorar a qualidade dos dados". Em linguagem mais próxima da gestão, o propósito pode ser, por exemplo, "aumentar a confiabilidade do acompanhamento da política pública, reduzir divergências entre áreas e apoiar decisões mais tempestivas sobre sua execução".

A partir desse resultado pretendido, tornam-se mais claras as capacidades que precisam ser fortalecidas, como padronização de conceitos, definição de responsáveis, melhoria da qualidade dos dados, integração entre sistemas e documentação das regras de cálculo.

Visando apoiar essa etapa, o Quadro 2 apresenta exemplos de perguntas orientadoras que podem ser utilizadas na definição do propósito e dos resultados institucionais pretendidos.

Quadro 2 – Exemplos de perguntas orientadoras para definição do propósito e dos resultados institucionais pretendidos

PERGUNTA ORIENTADORA	FINALIDADE
Quais problemas institucionais precisam ser enfrentados?	Identificar a dor ou o desafio que justificam a elaboração de uma Estratégia de Dados
Quem é afetado por esse problema?	Compreender os impactos sobre cidadãos, usuários, gestores, servidores, unidades internas ou outras partes interessadas.
O que melhoraria se esses problemas fossem solucionados?	Traduzir a dor institucional em resultado esperado.
Por que esse tema deve ser priorizado agora?	Relacionar o problema a prioridades estratégicas, riscos, oportunidades ou exigências institucionais.
Que serviços, políticas públicas, processos ou decisões seriam beneficiados?	Conectar a Estratégia de Dados à atuação concreta institucional.
Que capacidades institucionais precisam ser fortalecidas?	Identificar capacidades institucionais relacionadas à governança e gestão de dados, tais como estruturas de governança existentes, papéis e responsabilidades instituídos, competências técnicas disponíveis, processos e práticas de gestão de dados, recursos tecnológicos, mecanismos de catalogação, qualidade, segurança, privacidade, compartilhamento e uso de dados, bem como iniciativas de capacitação, monitoramento e melhoria contínua.

A partir da definição do propósito e dos resultados pretendidos, a instituição pode sintetizar esse direcionamento em enunciados de missão e visão para dados. Esses enunciados não devem ser tratados como etapa meramente formal, mas como forma de explicitar, de maneira clara e sintética, o papel que os dados devem cumprir para apoiar a missão institucional e o cenário futuro que se pretende alcançar.

A missão para dados procura responder à pergunta:

- para que o órgão ou entidade quer fortalecer a governança e a gestão de dados?

Já a visão para dados procura responder a outra pergunta:

- como o órgão ou entidade deseja ser reconhecido no uso, no gerenciamento e na proteção dos dados no médio e longo prazo?

Missão e visão para dados podem funcionar como elementos de síntese do direcionamento definido nesta etapa. Elas ajudam a comunicar, de forma clara, como os dados devem contribuir para os resultados institucionais pretendidos e para a geração de valor público.

Para apoiar essa formulação, o Quadro 3 apresenta exemplos de missão e visão para dados, que podem ser adaptados à realidade, às prioridades e ao contexto institucional.

Quadro 3 - Exemplos de missão e visão de dados

ELEMENTO	EXEMPLO
Missão para dados	Promover o gerenciamento, a utilização e a proteção dos ativos de dados, de forma ética, segura e integrada, para apoiar a formulação, a execução, o monitoramento e a avaliação de políticas públicas.
Visão para dados	Ser referência no uso estratégico de dados para gerar valor público, ampliar a eficiência institucional, fortalecer a transparência e apoiar decisões baseadas em evidências.

As perguntas a seguir apresentam exemplos de aspectos que podem ser considerados na formulação da missão e da visão para dados:

Qual contribuição se espera dos dados para o cumprimento da missão institucional?

Exemplos de respostas a considerar:

- apoiar decisões estratégicas;
- aperfeiçoar políticas públicas;
- ampliar a transparência e o controle social;
- melhorar a prestação de serviços ao cidadão;
- reduzir retrabalho e melhorar a coordenação entre áreas.

Como o órgão ou entidade deseja ser reconhecido no uso de dados?

Exemplos de respostas a considerar:

- como uma instituição inovadora;
- como referência em transparência;
- como uma instituição confiável na proteção de dados pessoais;
- como uma organização capaz de utilizar dados de forma integrada, segura e orientada à geração de valor público.

Quais valores devem orientar a atuação em dados?

Exemplos de respostas a considerar:

- ética e responsabilidade;
- segurança e privacidade;
- qualidade e confiabilidade;
- transparência e prestação de contas.

Quais compromissos precisam ser assumidos?

Exemplos de respostas a considerar:

- garantir qualidade dos dados utilizados em processos críticos e decisões institucionais;
- proteger dados pessoais e dados pessoais sensíveis;
- compartilhar dados de interesse público de forma segura e adequada, observadas as hipóteses legais aplicáveis;
- promover o uso de registros de referência, quando cabível;

- fortalecer a cultura de dados entre servidores e gestores.

Recomendação prática

Uma forma simples de conduzir esta etapa é reunir representantes das áreas envolvidas e discutir, a partir da missão institucional, quais problemas precisam ser enfrentados, quais resultados institucionais devem ser alcançados e de que forma os dados podem contribuir para a geração de valor público.

Recomenda-se que essa discussão seja conduzida em linguagem acessível, evitando iniciar o debate por termos excessivamente técnicos. O foco inicial deve estar nos problemas vivenciados pelas áreas, nos impactos sobre serviços, políticas públicas, processos e decisões, e nos resultados que a instituição pretende alcançar.

Comece pelos resultados que a instituição pretende alcançar

A definição do propósito e dos resultados pretendidos ajuda a evitar que a Estratégia de Dados seja construída como um documento meramente formal. Antes de definir iniciativas, recomenda-se compreender quais problemas precisam ser enfrentados, quais serviços, políticas, processos ou decisões devem ser melhorados e que valor público se pretende gerar.

PASSO 2 – REALIZAR DIAGNÓSTICO DA MATURIDADE EM DADOS

Após a definição do propósito e dos resultados pretendidos, é fundamental compreender com mais precisão a situação atual da instituição quanto à governança, à gestão, à proteção e ao uso estratégico de dados. O objetivo desta etapa é identificar o ponto de partida da instituição, reconhecendo capacidades existentes, lacunas, riscos, prioridades e oportunidades de melhoria relacionados aos seus ativos de dados.

O diagnóstico de maturidade em dados auxilia a instituição a compreender não apenas seu nível atual de desenvolvimento em temas relacionados a dados, mas também como esse cenário afeta sua capacidade de entregar resultados institucionais. Sempre que possível, recomenda-se utilizar o Modelo de Maturidade de Dados (MMD)² disponibilizado pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), por sua aderência ao contexto da Administração Pública Federal e por sua conexão com o tema “Dados e Informações” do Autodiagnóstico do SISP (IGOVSISP), regulamentado pela Portaria SGD/MGI nº 4.339, de 10 de agosto de 2023³.

Podem ser utilizados instrumentos adicionais para levantamento da situação atual, tais como matriz SWOT, questionários, entrevistas e outros métodos que se mostrem adequados ao contexto institucional.

O diagnóstico não deve ser entendido como mera formalidade. Seu valor está em responder, com base em evidências, perguntas como:

- Os dados críticos estão identificados?
- Existem metadados suficientes para a descoberta e compreensão dos ativos de dados?
- Há práticas de qualidade de dados já consolidadas?
- A instituição consegue interoperar e compartilhar dados com segurança?
- Existem papéis e instâncias de governança de dados definidos e efetivamente exercidos?

² <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/infraestrutura-nacional-de-dados/maturidade-de-dados>

³ <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-sgd/mgi-n-4.339-de-10-de-agosto-de-2023-502727051>

- Há capacidade analítica e cultura de uso de dados para apoio à tomada de decisão?

Além disso, o diagnóstico deve permitir compreender como limitações na governança e na gestão de dados afetam o negócio. Isso inclui identificar situações em que problemas relacionados a dados dificultam a execução de processos finalísticos, comprometem a formulação, o monitoramento e a avaliação de políticas públicas, reduzem a eficiência administrativa, aumentam retrabalho, geram inconsistências e conflitos entre áreas, dificultam a prestação dos serviços públicos e elevam riscos institucionais, operacionais, reputacionais e legais.

Nesse sentido, o uso de ferramenta de avaliação de maturidade, aliado ao engajamento ativo das áreas finalísticas e áreas de apoio, é fundamental para identificar as principais dores do negócio relacionadas aos dados. Essas dores podem se manifestar, por exemplo:

- na dificuldade de localizar informações confiáveis;
- na duplicidade de cadastros;
- na inconsistência de dados entre sistemas;
- na dificuldade de extrair e consolidar dados geridos pelos sistemas institucionais;
- na produção manual e demorada de relatórios;
- na falta de padronização e entendimento comum entre termos e definições;
- na fragilidade de indicadores utilizados pela gestão;
- na dificuldade de transformar dados em insumos úteis para apoiar a tomada de decisão;
- na dificuldade de obter dados de qualidade para subsidiar a melhoria de políticas e serviços públicos; e
- na demora para responder a solicitações de acesso à informação.

Por isso, recomenda-se que o diagnóstico não se limite à aferição de capacidades técnicas ou organizacionais. Ele deve também evidenciar quais problemas mais prejudicam a geração de valor público, quais áreas ou processos são mais impactados, quais conjuntos de dados são mais críticos e quais melhorias tendem a produzir maior benefício institucional no curto, médio e longo prazo.

De modo geral, recomenda-se que o diagnóstico combine:

- aplicação do modelo de maturidade;
- coleta e análise de evidências;
- escuta de áreas finalísticas e áreas de apoio;
- identificação de dores e necessidades do negócio;
- levantamento de riscos, restrições e condicionantes (normativos, técnicos, orçamentários e de segurança/privacidade);
- identificação de conjuntos de dados críticos e estratégicos;
- análise dos impactos dos problemas de dados sobre processos, serviços e políticas públicas; e
- mapeamento preliminar de iniciativas em curso, dependências e capacidades disponíveis (pessoas, ferramentas e governança).

O Quadro 4 apresenta exemplos de dores do negócio associadas a baixos níveis de maturidade em dados.

Quadro 4 - Exemplos de dores do negócio associadas à baixa maturidade em dados

DOR DO NEGÓCIO	COMO SE MANIFESTA	POSSÍVEIS FATORES RELACIONADOS A DADOS	IMPACTOS INSTITUCIONAIS
Dificuldade de obter informação	Áreas diferentes apresentam números distintos sobre o mesmo tema	Ausência de padrões, baixa qualidade dos dados, conceitos não	Redução da confiança nos dados, atraso na tomada de decisão e conflitos entre áreas

confiável para apoiar decisões		harmonizados, falta de metadados	
Retrabalho na consolidação de informações	Equipes precisam reunir manualmente dados de várias fontes para produzir relatórios e painéis	Baixa integração entre sistemas, ausência de automação, dados dispersos e estruturas heterogêneas	Perda de tempo, aumento do custo operacional e maior probabilidade de erro
Dificuldade em localizar e compreender dados existentes	Usuários não sabem onde os dados estão, quem responde por eles ou como devem ser interpretados	Ausência de catálogo de dados, glossário de negócios, dicionário de dados e curadores definidos	Baixo reuso dos dados, dependência de conhecimento tácito e lentidão na execução de atividades
Baixa integração entre áreas e sistemas	Informações equivalentes são mantidas de forma separada, com baixa articulação entre unidades	Fragilidade ou falta de interoperabilidade, múltiplas versões inconsistentes dos mesmos dados e silos informacionais	Inconsistências, redundâncias e dificuldade de atuação coordenada
Fragilidade na prestação de serviços públicos	O cidadão ou usuário precisa informar repetidamente dados já existentes na Administração Pública	Baixo compartilhamento de dados, pouca interoperabilidade e ausência de uso de registros de referência	Experiência insatisfatória para o usuário, aumento de exigências administrativas e menor eficiência
Indicadores pouco confiáveis para monitoramento	Painéis e relatórios não refletem a realidade de forma consistente e/ou tempestiva	Problemas de qualidade nos dados, atualização irregular dos dados	Monitoramento fragilizado e dificuldade para avaliar resultados
Dificuldade em acompanhar políticas públicas e ações finalísticas	A instituição não consegue consolidar informações relevantes sobre execução, cobertura ou resultados das políticas públicas	Dados dispersos, baixa padronização, ausência de integração e limitações analíticas	Menor capacidade de monitoramento, avaliação e aprimoramento de políticas públicas

Riscos no tratamento de dados pessoais, inclusive os dados pessoais sensíveis	Há incerteza sobre restrições de uso, compartilhamento ou acesso	Ausência de classificação de sensibilidade dos dados, controles insuficientes e baixa orientação institucional	Aumento de riscos legais, operacionais e de segurança
Dependência excessiva de pessoas ou áreas específicas	O acesso, a interpretação ou a extração dos dados depende de poucos servidores	Falta de documentação, metadados insuficientes e ausência de processos institucionalizados	Descontinuidade, gargalos operacionais e baixa resiliência institucional
Baixa capacidade de transformar dados em insumos úteis	Os dados existem, mas não são convertidos em análises, evidências ou melhorias concretas	Fragilidade de capacidades analíticas e baixa cultura de dados	Menor geração de valor público e uso limitado dos dados para inovação e aperfeiçoamento da gestão

Além de identificar as dores do negócio, é importante compreender quais resultados poderiam ser alcançados caso essas dores fossem superadas. Essa tradução ajuda a conectar o diagnóstico de maturidade ao propósito da Estratégia de Dados e às prioridades que serão definidas nas etapas seguintes, evitando que o processo fique restrito à identificação de problemas ou lacunas internas.

O Quadro 5 apresenta exemplos de associação entre dores do negócio e resultados esperados com sua superação. Esses exemplos têm caráter orientativo e podem ser adaptados conforme a realidade, as prioridades e os desafios de cada instituição.

Quadro 5 – Exemplos de resultados esperados a partir da superação de dores do negócio

DOR DO NEGÓCIO IDENTIFICADA	RESULTADO ESPERADO CASO A DOR SEJA TRATADA OU SOLUCIONADA
Dificuldade de obter informação confiável para apoiar decisões.	Gestores passam a contar com informações mais consistentes e confiáveis para decidir sobre temas críticos.
Áreas diferentes apresentam números distintos sobre o mesmo tema.	A instituição passa a trabalhar com referências comuns, reduzindo divergências, retrabalho e conflitos entre áreas.
Equipes precisam consolidar manualmente informações de várias fontes para produzir relatórios e painéis.	O tempo e o esforço necessários para produzir relatórios, painéis e respostas institucionais são reduzidos.
Usuários não sabem onde as informações estão, quem responde por elas ou como devem ser interpretadas.	As informações necessárias à execução de processos, serviços e políticas tornam-se mais fáceis de localizar, compreender e utilizar.
O cidadão precisa informar repetidamente informações que já existem na Administração Pública.	A prestação de serviços públicos torna-se mais simples, integrada e eficiente, com menor exigência ao cidadão.
Painéis e relatórios não refletem a realidade de forma consistente ou tempestiva.	O acompanhamento institucional passa a ser feito com indicadores mais confiáveis, atualizados e úteis para a gestão.
A instituição tem dificuldade para acompanhar execução, cobertura ou resultados de políticas públicas.	A gestão passa a acompanhar políticas, programas e ações finalísticas com mais clareza, permitindo correções de rumo e melhor alocação de recursos.
Há incerteza sobre restrições de uso, compartilhamento ou acesso a informações sensíveis.	A instituição reduz riscos legais, operacionais e de segurança, com maior clareza sobre responsabilidades e limites de uso.
O acesso, a interpretação ou a extração de informações depende de poucos servidores.	A continuidade dos processos críticos é fortalecida, reduzindo gargalos e dependência de conhecimento individual.
As informações existem, mas não são convertidas em evidências úteis para melhoria da gestão.	A instituição amplia sua capacidade de transformar informações disponíveis em melhorias concretas para serviços, políticas públicas e decisões institucionais.

Como identificar dores do negócio durante o diagnóstico

A identificação das dores do negócio deve partir da realidade vivida pelas áreas finalísticas e áreas de apoio. Mais do que verificar a existência de instrumentos, processos ou capacidades, é importante compreender onde os problemas relacionados a dados geram maior impacto.

Para isso, recomenda-se observar situações como:

dificuldades recorrentes para localizar, compreender ou confiar nos dados;

retrabalho na consolidação de informações;

divergências entre números e indicadores produzidos por áreas distintas;

demora para responder a demandas internas, externas ou de controle;

dificuldades para monitorar políticas públicas, serviços ou entregas finalísticas.

Sempre que possível, recomenda-se identificar também quais resultados poderiam ser alcançados caso essas dores fossem tratadas ou solucionadas. Essa prática contribui para que o diagnóstico gere insumos mais úteis à definição das prioridades, dos objetivos, das metas e dos indicadores da Estratégia de Dados.

Etapas recomendadas para aplicação do diagnóstico de maturidade em dados

A aplicação do diagnóstico de maturidade em dados tende a produzir resultados mais úteis quando é conduzida de forma planejada, participativa e baseada em evidências. Para isso, recomenda-se organizar o trabalho em três momentos: preparação, aplicação da ferramenta e análise dos resultados.

I. Preparação

Antes da aplicação do instrumento de avaliação, é importante que o grupo de trabalho compreenda o modelo adotado e organize as condições necessárias para sua utilização.

Nessa etapa, recomenda-se:

- estudar o modelo de maturidade e seus materiais de apoio, de modo a assegurar entendimento comum sobre temas, critérios e níveis avaliados;
- verificar, quando couber, a necessidade de adaptação da abordagem ao contexto institucional, sem comprometer a lógica do instrumento;
- definir os perfis dos respondentes, com participação de áreas finalísticas, áreas de apoio, curadores de dados, curadores corporativos, executivo de dados, encarregado pelo tratamento de dados pessoais, área de TIC e demais unidades que o grupo de trabalho julgar relevantes;
- orientar os respondentes quanto ao objetivo da avaliação, aos critérios utilizados e à forma de preenchimento do instrumento;
- organizar um fluxo de trabalho com cronograma, responsabilidades e formato de consolidação das respostas;
- buscar o engajamento da alta administração, de modo a reforçar a importância institucional da iniciativa e favorecer a participação das áreas envolvidas.

II. Aplicação da ferramenta

Na etapa de aplicação, o foco deve estar na coleta de respostas consistentes, aderentes à realidade institucional e, sempre que possível, sustentadas por evidências.

Nessa etapa, recomenda-se:

- utilizar o instrumento de avaliação correspondente ao modelo adotado;
- orientar os respondentes a registrar respostas de forma objetiva e compatível com a situação real;
- estimular que as áreas tragam exemplos concretos de dificuldades enfrentadas na localização, compreensão, uso, compartilhamento e proteção dos dados;

- coletar evidências que apoiem a avaliação, como normas internas, processos, relatórios, catálogos, painéis, instrumentos de governança e demais documentos existentes;
- consolidar os resultados obtidos, de modo a identificar o nível de maturidade observado e suas variações entre temas ou dimensões avaliadas.

III. Análise dos resultados

A análise dos resultados deve ir além da classificação em níveis de maturidade. Seu principal valor está em produzir uma leitura institucional que ajude a compreender capacidades existentes, limitações, riscos, dores do negócio e oportunidades de melhoria.

Nessa etapa, recomenda-se:

- identificar pontos fortes e aspectos que demandam aprimoramento;
- analisar como os problemas relacionados a dados afetam processos finalísticos, serviços, execução de políticas públicas e atividades de apoio;
- identificar dores do negócio associadas, por exemplo, à dificuldade de integração entre sistemas, à ausência de informações confiáveis, a problemas recorrentes de qualidade, à baixa rastreabilidade ou à demora na consolidação de dados;
- avaliar capacidades institucionais relacionadas a pessoas, processos, tecnologia e governança;
- considerar fatores institucionais e normativos que influenciam o cenário, incluindo objetivos estratégicos, exigências regulatórias, demandas de órgãos de controle e expectativas das partes interessadas;
- consolidar um diagnóstico que evidencie a situação atual da instituição em relação à governança, à gestão e ao uso estratégico dos dados, identificando os principais desafios, as dores do negócio e os eixos que demandam maior priorização.

Recomendação prática

Uma forma simples de conduzir esta etapa é combinar a aplicação do modelo de maturidade com a escuta das áreas finalísticas e de apoio, buscando compreender não apenas o estágio institucional em temas relacionados a dados, mas também os principais problemas, riscos e dores do negócio associados a esse cenário.

O mais importante é que o diagnóstico produza uma leitura útil da situação atual, capaz de subsidiar a definição de prioridades, eixos e objetivos da Estratégia de Dados.

O diagnóstico deve gerar insumos para a tomada de decisão

O diagnóstico de maturidade em dados não deve ser tratado apenas como uma forma de atribuir um nível de maturidade ao órgão ou entidade. Seu principal valor está em produzir insumos úteis para a formulação da Estratégia de Dados, permitindo identificar prioridades, compreender dores do negócio, reconhecer capacidades existentes, orientar escolhas e conectar os problemas identificados aos resultados institucionais pretendidos.

PASSO 3 – MAPEAR PRIORIDADES INSTITUCIONAIS

As necessidades relacionadas a dados podem ter diferentes níveis de relevância, urgência e impacto institucional. Por isso, recomenda-se mapear aquelas que, neste ciclo de elaboração da Estratégia de Dados, apresentam maior potencial de contribuir para a missão institucional, para a melhoria das políticas públicas e para a geração de valor público. Esse mapeamento é importante para assegurar que a estratégia esteja conectada aos desafios reais da organização e orientada a produzir benefícios concretos para a sociedade.

Para essa priorização, é importante considerar, entre outros aspectos, os objetivos e as metas institucionais, os problemas recorrentes na execução de políticas públicas, as exigências legais e regulatórias, as recomendações de órgãos de controle, as necessidades de interoperabilidade e compartilhamento, as limitações relacionadas à qualidade dos dados e as demandas da sociedade por maior transparência, confiabilidade e eficiência dos serviços públicos.

Nesta etapa, é importante evitar um erro comum: transformar a Estratégia de Dados em um conjunto amplo de intenções genéricas, iniciativas dispersas ou temas pouco conectados aos desafios institucionais. O foco deve recair sobre os assuntos que efetivamente impactam a atuação institucional e cuja melhoria possa produzir benefícios concretos. Em geral, é preferível definir poucas prioridades, mas com clareza, justificativa e possibilidade real de avanço, do que registrar um conjunto amplo de intenções.

O mapeamento das prioridades pode ser apoiado por oficinas, entrevistas, reuniões com áreas finalísticas e de apoio, além da análise de documentos institucionais. Esse processo deve ajudar a identificar quais demandas são mais críticas, quais problemas geram maior impacto e quais frentes merecem tratamento prioritário.

De modo geral, tendem a merecer maior atenção os temas que:

- afetam processos finalísticos, serviços críticos ou políticas públicas sob responsabilidade do órgão ou entidade;
- impactam diretamente objetivos e metas institucionais;
- geram retrabalho, inconsistência ou baixa confiabilidade dos dados;
- envolvem riscos legais, regulatórios, operacionais, reputacionais ou de segurança;

- são recorrentes nas demandas da alta administração, das áreas finalísticas, dos órgãos de controle ou da sociedade;
- podem produzir ganhos relevantes no curto ou médio prazo.

As perguntas a seguir podem apoiar na identificação das prioridades institucionais que deverão orientar a Estratégia de Dados.

- Quais processos finalísticos, serviços ou políticas públicas são mais afetados por dificuldades no uso, na integração, na qualidade ou na proteção dos dados?
- Quais problemas relacionados aos dados mais prejudicam o desempenho institucional ou a entrega de valor à sociedade?
- Onde a ausência de padronização semântica, metadados, qualidade, interoperabilidade ou compartilhamento gera maior custo, retrabalho, demora ou risco?
- Quais conjuntos de dados são mais críticos para o cumprimento da missão institucional?
- Que demandas já são recorrentes por parte da alta administração, das áreas finalísticas, dos órgãos de controle ou da sociedade?
- Que temas exigem resposta mais rápida por força legal, regulatória, operacional ou reputacional?
- Em quais frentes a melhoria na governança e gestão dos dados tende a gerar maior benefício institucional no curto e médio prazo?
- Quais temas, se não forem tratados, podem comprometer resultados estratégicos, a prestação de serviços ou a confiança nas informações produzidas pela instituição?

Recomendação prática

Uma forma simples de conduzir essa etapa é reunir os principais problemas, demandas e oportunidades identificados nas etapas anteriores e avaliá-los à luz de critérios como impacto institucional, urgência, risco, criticidade e viabilidade de avanço. Esse exercício ajuda a reduzir subjetividades, dar mais transparência ao

processo e justificar, de forma mais consistente, as escolhas realizadas ao longo da elaboração da Estratégia de Dados.

O que priorizar na Estratégia de Dados

Ao mapear prioridades institucionais, recomenda-se dar preferência aos temas que apresentem maior potencial de gerar valor público, responder a necessidades relevantes da sociedade e produzir benefícios concretos para os cidadãos, especialmente por meio da melhoria da prestação de serviços públicos e do aprimoramento da formulação, do monitoramento e da avaliação de políticas públicas.

PASSO 4 – DEFINIR OS EIXOS ESTRATÉGICOS

Os eixos estratégicos organizam a Estratégia de Dados em grandes temas de atuação, funcionando como pilares que ajudam a transformar o diagnóstico e as prioridades institucionais em uma estrutura clara e orientada à ação. Sua definição contribui para dar coerência ao documento, facilitar a comunicação das escolhas institucionais e orientar a formulação de objetivos, metas e indicadores.

Os eixos devem ser definidos de modo compatível com a missão, os objetivos institucionais, o nível de maturidade, os principais desafios e a capacidade de coordenação e execução do órgão ou entidade. Não se trata de reproduzir, de forma literal, áreas de conhecimento de referenciais especializados, mas de selecionar e organizar temas relevantes para a realidade institucional, capazes de orientar a atuação em governança, gestão, uso, compartilhamento e proteção dos ativos de dados.

A quantidade de eixos deve ser suficiente para contemplar os principais desafios relacionados aos dados, mas sem comprometer a clareza, o foco e a

viabilidade da Estratégia de Dados. Um número excessivo de eixos tende a dispersar esforços, dificultar o monitoramento e reduzir a capacidade de execução. Por isso, recomenda-se adotar uma organização temática objetiva, coerente e compatível com as prioridades institucionais definidas nas etapas anteriores.

De modo geral, a definição dos eixos estratégicos busca:

- estruturar a Estratégia de Dados em áreas temáticas;
- facilitar o alinhamento entre objetivos institucionais e prioridades relacionadas a dados;
- indicar direções prioritárias de atuação ao longo do tempo;
- apoiar a definição de objetivos estratégicos, metas e indicadores;
- subsidiar a elaboração dos Planos de Implementação, nos quais os objetivos estratégicos são desdobrados em ações concretas.

A definição dos eixos deve ser apoiada pelos resultados do diagnóstico de maturidade, pelas dores do negócio identificadas, pelas demandas institucionais mais relevantes e pelos temas que apresentam maior impacto sobre processos, serviços, políticas públicas e atividades de apoio. Também é recomendável considerar, nessa etapa, temas relacionados à governança de dados, à gestão de metadados, à qualidade, à integração e interoperabilidade, à segurança e privacidade, aos dados mestres e de referência, aos dados abertos, à arquitetura e ao uso estratégico dos dados para geração de valor público.

Nas primeiras Estratégias de Dados, é recomendável que sejam contemplados, sempre que possível, temas essenciais para a sustentação das iniciativas de melhoria da gestão e da governança de dados. A Governança de Dados, por exemplo, tende a ser um eixo prioritário, por estabelecer mecanismos de direção, coordenação, responsabilização, tomada de decisão, priorização e

monitoramento. O Acultramento em Dados também merece atenção especial, pois favorece a compreensão, a adesão e o engajamento de gestores, equipes técnicas e áreas finalísticas em relação aos papéis, às responsabilidades, às práticas e aos objetivos da gestão e da governança de dados.

Também merece destaque a Integração e Interoperabilidade de Dados, especialmente no contexto da administração pública federal, em razão de sua relevância para o compartilhamento, o reúso, a redução de silos informacionais, a melhoria da prestação de serviços públicos e a adoção de soluções estruturantes, como o Conecta GOV.BR⁴ e os Registros de Referência⁵. Esse eixo contribui para que os dados possam circular de forma segura, padronizada e eficiente entre sistemas, processos, unidades organizacionais, órgãos e entidades, observados os requisitos legais, de segurança, privacidade, qualidade e rastreabilidade.

Além disso, temas como gestão de metadados, qualidade de dados, segurança e privacidade constituem fundamentos transversais para a compreensão, a confiabilidade, a proteção, a conformidade, a rastreabilidade e o uso adequado dos ativos de dados. O essencial é que a Estratégia de Dados contemple as condições necessárias para que os dados sejam confiáveis, compreensíveis, protegidos e adequados ao uso pretendido, evitando priorizar apenas iniciativas de uso, análise, transparência, dados abertos ou inovação sem considerar os fundamentos que sustentam essas entregas.

⁴ <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/infraestrutura-nacional-de-dados/interoperabilidade/conecta-gov.br>

⁵ <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/infraestrutura-nacional-de-dados/interoperabilidade/registros-de-referencia>

Eixos estratégicos de referência

Os eixos apresentados a seguir podem servir como referência para a formulação da Estratégia de Dados do órgão ou entidade. Eles não precisam ser adotados integralmente. Conforme o contexto institucional, o nível de maturidade e as prioridades definidas, os eixos podem ser selecionados, ajustados, agrupados ou desdobrados.

O mais importante é que os eixos escolhidos sejam claros, coerentes entre si e úteis para orientar a definição de objetivos, metas, indicadores e ações de implementação.

- **Governança de dados:** abrange a estrutura de governança, os papéis e responsabilidades, os mecanismos de coordenação, a atuação da instância estratégica, do executivo de dados, dos curadores corporativos e dos curadores de dados, bem como os processos de priorização, monitoramento e tomada de decisão relacionados aos ativos de dados. Esse eixo contribui para assegurar que os demais temas da Estratégia de Dados sejam conduzidos de forma integrada, institucionalizada e alinhada aos objetivos organizacionais.
- **Acultramento em dados:** abrange ações voltadas ao fortalecimento da cultura orientada a dados, ao desenvolvimento de competências institucionais e à sensibilização de gestores, equipes técnicas, áreas finalísticas e demais atores quanto ao valor dos dados, aos papéis envolvidos e às boas práticas de governança, gestão e uso estratégico dos dados. Esse eixo contribui para ampliar a adesão às iniciativas previstas na Estratégia de Dados, reduzir resistências, favorecer a

mudança institucional e assegurar que os instrumentos, processos e responsabilidades definidos sejam efetivamente compreendidos e incorporados à rotina institucional.

- **Gestão de metadados:** abrange iniciativas voltadas à identificação, descrição, localização, classificação, relacionamento, rastreabilidade e reutilização dos dados. Inclui instrumentos como catálogo de dados, glossário de negócios, dicionário de dados, classificações e demais mecanismos que favoreçam a encontrabilidade, a compreensão e o entendimento comum sobre os ativos de dados.
- **Qualidade de dados:** abrange práticas, critérios e mecanismos voltados a assegurar que os dados sejam adequados ao uso pretendido, considerando aspectos como consistência, integridade, atualidade, completude, confiabilidade e padronização. Inclui a definição de regras de qualidade, monitoramento e tratamento de problemas identificados.
- **Segurança e privacidade:** abrange medidas relacionadas à proteção dos dados, à definição de controles de acesso, à classificação da informação, à gestão de riscos, à observância de requisitos legais e à articulação com as responsabilidades relativas ao tratamento de dados pessoais e dados pessoais sensíveis. Esse eixo deve orientar tanto iniciativas de gestão interna quanto ações de integração, compartilhamento, transparência, dados abertos, uso analítico e inovação.
- **Integração e interoperabilidade de dados:** abrange a articulação entre sistemas, processos, unidades organizacionais, órgãos e entidades para

possibilitar o intercâmbio de dados de forma segura, padronizada, eficiente e sustentável. Inclui integração entre bases de dados, adoção de mecanismos de interoperabilidade, definição de padrões de compartilhamento, redução de silos informacionais, utilização de soluções estruturantes como o Conecta GOV.BR⁶ e adoção de Registros de Referência⁷.

- **Arquitetura de dados:** abrange a definição de diretrizes, modelos, padrões e estruturas que orientam a organização, o fluxo, o armazenamento, a integração e o uso dos dados no âmbito institucional. Pode contemplar aspectos relacionados à arquitetura corporativa de dados, modelos conceituais, fluxos de dados, ambientes analíticos, soluções de armazenamento e padrões técnicos necessários à sustentação da Estratégia de Dados.
- **Dados mestres e de referência:** abrange iniciativas voltadas à padronização, harmonização e consistência de dados essenciais ao funcionamento da instituição, alinhadas às boas práticas de Gestão de Dados Mestres e de Gestão de Dados de Referência. Abrange, quando aplicável, o uso e a incorporação de Registros de Referência e de outras bases disponibilizadas por meio do Conecta GOV.BR, com vistas a assegurar coerência entre processos, sistemas, cadastros e produtos informacionais.

⁶ <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/infraestrutura-nacional-de-dados/interoperabilidade/conecta-gov.br>

⁷ <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/infraestrutura-nacional-de-dados/interoperabilidade/registros-de-referencia>

- **Dados abertos:** compreende iniciativas voltadas à disponibilização de dados de interesse público e ao estímulo ao reuso social das informações, com publicação em formatos e padrões abertos, que favoreçam acessibilidade, interoperabilidade e processamento automatizado. Esse eixo deve observar requisitos de qualidade, documentação, atualização, segurança, privacidade, proteção de dados pessoais e demais restrições legais aplicáveis.
- **Uso analítico e apoio à tomada de decisão:** abrange o uso estratégico dos dados para geração de evidências, produção de análises, construção de indicadores, monitoramento de resultados e apoio à tomada de decisão, com vistas à melhoria da gestão, dos serviços e das políticas públicas. Esse eixo deve estar apoiado em dados adequados ao uso pretendido, documentados, protegidos, integrados e submetidos a critérios de qualidade.
- **Inovação:** abrange o uso de tecnologias emergentes e de abordagens analíticas avançadas, como inteligência artificial, ciência de dados e análise preditiva, para apoiar a criação de soluções inovadoras voltadas ao aprimoramento da gestão pública e da formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas públicas. As iniciativas de inovação devem considerar os fundamentos de governança, qualidade, metadados, segurança, privacidade, transparência e responsabilização.
- **Democratização do uso de dados:** abrange iniciativas voltadas à ampliação do acesso e do uso dos dados por diferentes públicos internos e externos, de forma a favorecer o uso colaborativo, o

autosserviço e o fortalecimento da capacidade de servidores, gestores e sociedade de utilizar dados para compreender problemas, apoiar decisões e gerar valor público. Esse eixo deve ser conduzido de forma compatível com os requisitos de segurança, privacidade, sigilo, classificação da informação e conformidade legal.

- **Transparência:** abrange ações relacionadas à disponibilização ativa de dados e informações de interesse público, atualizados e em formatos acessíveis, com vistas a fortalecer o controle social, a prestação de contas, a confiança da sociedade e a transparência da atuação do Estado. Pode estar articulado a iniciativas de dados abertos, painéis de monitoramento, indicadores institucionais e demais instrumentos de divulgação de informações públicas.

A depender da realidade institucional, alguns desses temas podem ser agrupados em um mesmo eixo. Por exemplo, Dados Abertos, Transparência e Democratização do Uso de Dados podem compor um eixo mais amplo voltado à transparência ativa, ao acesso e ao reúso de dados.

Recomendação prática

Uma forma simples de conduzir esta etapa é retomar os principais problemas, demandas, oportunidades e prioridades identificados nas etapas anteriores e verificar como eles podem ser agrupados em grandes temas de atuação. Esse agrupamento deve evitar tanto a fragmentação excessiva quanto a definição de eixos amplos demais, que dificultem a formulação de objetivos claros.

Sempre que possível, recomenda-se verificar se os eixos escolhidos:

- agrupam temas com afinidade e coerência entre si;
- dialogam com os principais problemas e prioridades identificados no diagnóstico;
- possuem escopo suficientemente claro para orientar os passos seguintes;
- são compatíveis com a capacidade institucional de coordenação e execução;
- contemplam os temas essenciais à boa gestão e governança de dados, especialmente governança, metadados, qualidade, segurança e privacidade;
- permitem a definição posterior de objetivos, metas, indicadores e ações de implementação.

Como organizar os eixos estratégicos com mais clareza

Na prática, os eixos estratégicos devem funcionar como uma forma de **agrupar prioridades que tenham afinidade temática e relevância institucional**.

PASSO 5 – DEFINIR OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR EIXO

Uma vez definidos os eixos estratégicos, o passo seguinte consiste em estabelecer os objetivos estratégicos correspondentes. Esses objetivos expressam o que a instituição pretende alcançar em cada tema priorizado e ajudam a transformar os eixos em direcionamentos concretos para a Estratégia de Dados.

Enquanto os eixos organizam a Estratégia de Dados em grandes frentes temáticas, os objetivos estratégicos indicam os resultados, avanços ou capacidades institucionais que se pretende desenvolver, fortalecer ou consolidar. Por isso, sua formulação deve buscar clareza, coerência e alinhamento com a

missão institucional, com o diagnóstico realizado, com as prioridades definidas nas etapas anteriores e com a geração de valor público.

De modo geral, os objetivos estratégicos devem:

- expressar uma intenção clara de transformação ou fortalecimento institucional;
- estar alinhados aos desafios e necessidades identificados no diagnóstico;
- guardar relação com problemas, capacidades ou oportunidades relevantes para a instituição;
- favorecer o posterior desdobramento em metas e indicadores;
- orientar a atuação institucional ao longo do horizonte da Estratégia de Dados.

É importante destacar que um mesmo eixo estratégico pode comportar um ou mais objetivos estratégicos, conforme sua abrangência, complexidade e relevância no contexto institucional. Em alguns casos, um único objetivo pode ser suficiente para expressar a direção pretendida. Em outros, pode ser recomendável desdobrar o eixo em dois ou mais objetivos, quando isso contribuir para dar maior clareza às prioridades e aos resultados esperados.

Na prática, cada objetivo estratégico deve ser formulado de maneira suficientemente clara para indicar a direção desejada, sem antecipar o detalhamento de ações, prazos, responsáveis ou entregas específicas, que serão tratados no Plano de Implementação. Em vez de descrever atividades pontuais, o objetivo deve apontar o resultado, avanço ou capacidade institucional que se busca desenvolver, consolidar ou ampliar.

Assim, formulações como “implantar ferramenta X”, “realizar curso Y” ou “criar comitê Z” devem ser tratadas como ações do Plano de Implementação, e não

como objetivos estratégicos da Estratégia de Dados. Na Estratégia de Dados, deve-se explicitar o propósito institucional subjacente, como “fortalecer a governança de dados”, “ampliar a capacidade institucional de uso analítico de dados” ou “promover maior qualidade e confiabilidade dos dados críticos”.

Também é recomendável que os objetivos sejam redigidos com foco na geração de valor público e no fortalecimento institucional. Sempre que possível, deve-se evidenciar de que forma os avanços pretendidos em governança e gestão de dados poderão contribuir para o aprimoramento das políticas públicas, da tomada de decisão, da transparência, da eficiência administrativa e da prestação de serviços públicos.

A seguir, são listadas algumas perguntas para apoiar a instituição na definição dos objetivos estratégicos:

- Como esse objetivo contribui para a missão institucional e para a geração de valor público?
- O que se pretende alcançar em cada eixo estratégico?
- Que transformação institucional se deseja promover nesse tema?
- Que problema, limitação ou oportunidade o objetivo busca enfrentar?
- O objetivo permite posterior desdobramento em metas e indicadores?
- O objetivo está formulado como resultado esperado ou ainda está descrito como atividade?
- O objetivo está claro o suficiente para orientar decisões e prioridades ao longo do tempo?

Exemplos de objetivos estratégicos

O Quadro 6 apresenta exemplos de objetivos estratégicos que podem ser adotados ou adaptados pelas instituições na formulação de suas Estratégias de Dados, considerando os eixos estratégicos definidos e as prioridades institucionais.

Quadro 6 - Exemplos de objetivos estratégicos por eixo

EIXO ESTRATÉGICO	EXEMPLOS DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	CONTRIBUIÇÃO ESPERADA
Governança de Dados	- Fortalecer a estrutura institucional de governança de dados. - Promover a institucionalização e a consolidação da governança de dados.	Contribui para que as decisões sobre dados sejam mais coordenadas, transparentes e alinhadas às prioridades institucionais, favorecendo a melhoria das políticas públicas, da prestação de serviços e da entrega de valor à sociedade.
Gestão de metadados	- Ampliar a catalogação e a documentação dos ativos de dados institucionais. - Favorecer a encontrabilidade, a compreensão e o reúso dos dados por meio de metadados adequados.	Contribui para que os dados sejam mais fáceis de localizar, compreender e reutilizar, ampliando sua capacidade de apoiar serviços públicos, políticas públicas, transparência e tomada de decisão baseada em evidências.
Qualidade de dados	- Elevar a qualidade e a confiabilidade dos dados críticos utilizados em processos, serviços e decisões. - Instituir o monitoramento periódico da qualidade dos dados críticos priorizados.	Contribui para aumentar a confiabilidade das informações utilizadas na gestão, na prestação de serviços e na formulação, no monitoramento e na avaliação de políticas públicas, reduzindo erros, inconsistências e riscos que possam afetar o cidadão.
Integração e interoperabilidade de dados	- Promover a integração e o compartilhamento de dados de forma segura, eficiente e orientada ao reúso. - Reduzir barreiras à circulação de dados entre áreas, sistemas e organizações, observadas as restrições aplicáveis.	Contribui para que dados circulem de forma segura e padronizada entre sistemas, áreas, órgãos e entidades, favorecendo serviços públicos mais integrados, redução de exigências repetidas ao cidadão e maior efetividade das políticas públicas.

Segurança e privacidade	• Fortalecer a proteção dos dados ao longo de seu ciclo de vida. • Aperfeiçoar controles, práticas e arranjos institucionais relacionados à segurança e à privacidade.	• Contribui para proteger os dados sob responsabilidade do órgão ou entidade, reduzir riscos de exposição ou uso inadequado e fortalecer a confiança da sociedade na atuação estatal, especialmente no tratamento de dados pessoais e informações sensíveis.
Dados mestres e de referência	• Promover maior padronização e consistência dos dados essenciais ao funcionamento institucional. • Estimular o uso de referências comuns que favoreçam integração, coerência e interoperabilidade.	• Contribui para melhorar a consistência de dados essenciais utilizados em cadastros, sistemas, serviços e políticas públicas, favorecendo maior integração, redução de duplicidades e atendimento mais eficiente ao cidadão.
Acultramento em dados	• Promover a cultura orientada a dados na organização. • Desenvolver competências institucionais para uso, gestão, proteção e compartilhamento de dados.	• Contribui para ampliar a capacidade de gestores, equipes técnicas e áreas finalísticas utilizarem dados de forma responsável e orientada à solução de problemas públicos, fortalecendo a qualidade das decisões e dos serviços prestados à sociedade.
Dados abertos	• Ampliar a abertura de dados de interesse público, observadas as restrições aplicáveis. • Aprimorar a capacidade institucional de publicação e atualização tempestiva de dados abertos.	• Contribui para ampliar o acesso da sociedade a dados de interesse público, fortalecer o controle social, estimular o reuso dos dados e apoiar a produção de conhecimento, inovação e soluções voltadas ao interesse coletivo.
Uso analítico e apoio à tomada de decisão	• Ampliar o uso de dados, análises e evidências para apoio à gestão e à tomada de decisão.	• Contribui para qualificar decisões institucionais com base em evidências, apoiar o monitoramento de resultados e aprimorar a formulação, a implementação

	Fortalecer capacidades institucionais de produção e uso de indicadores, painéis e análises.	e a avaliação de políticas públicas e serviços públicos.
Inovação	- Estimular o uso de abordagens inovadoras e tecnologias emergentes para geração de valor público a partir de dados. - Incentivar soluções analíticas avançadas voltadas ao aprimoramento da gestão, dos serviços e das políticas públicas.	Contribui para o desenvolvimento de soluções inovadoras baseadas em dados, capazes de melhorar serviços, antecipar problemas, aumentar a eficiência da gestão pública e gerar benefícios concretos para os cidadãos.
Democratização do uso de dados	- Ampliar o acesso e o uso dos dados por diferentes públicos internos e externos. - Favorecer práticas de uso colaborativo dos dados.	Contribui para ampliar o acesso e o uso responsável dos dados por servidores, gestores e sociedade, favorecendo a colaboração, a transparência, o controle social e a geração de soluções orientadas ao interesse público.
Transparência	Fortalecer a transparência ativa por meio da disponibilização continuada de dados e informações de interesse público.	Contribui para fortalecer a disponibilização ativa de dados e informações de interesse público, ampliando o controle social, a prestação de contas, a confiança da sociedade e a compreensão sobre a atuação institucional.

Recomendação prática

Uma forma simples de conduzir essa etapa é definir, para cada eixo estratégico, um ou mais objetivos estratégicos, conforme a complexidade do tema e a capacidade institucional de acompanhamento. Em geral, recomenda-se evitar tanto a formulação de um número excessivo de objetivos, que dificulte o foco e o

monitoramento, quanto a adoção de objetivos amplos demais, que prejudiquem a clareza do direcionamento estratégico.

Como formular bons objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos bem formulados tendem a apresentar algumas características comuns. Em geral, recomenda-se que sejam:

- claros, para que possam ser compreendidos por diferentes públicos;
- relevantes, de modo a refletir prioridades institucionais reais;
- orientados a resultado, e não apenas à realização de atividades;
- coerentes com o eixo estratégico ao qual se vinculam;
- compatíveis com a capacidade institucional e com o horizonte da Estratégia;
- aptos a desdobramento, permitindo posterior definição de metas e indicadores.

PASSO 6 – DEFINIR METAS E INDICADORES

Depois de definir os objetivos estratégicos por eixo, o passo seguinte consiste em estabelecer metas e indicadores que permitam acompanhar a evolução da Estratégia de Dados ao longo do tempo. Essa etapa é importante porque traduz os direcionamentos estratégicos em referências mais concretas de monitoramento, favorecendo a gestão, a priorização e a prestação de contas.

Os objetivos estratégicos indicam o que a instituição pretende alcançar. As metas, por sua vez, expressam o resultado desejado em determinado horizonte temporal. Já os indicadores funcionam como instrumentos de acompanhamento, permitindo observar se houve avanço, estagnação ou necessidade de correção de rumo.

Nesse sentido, a definição de metas e indicadores contribui para:

- tornar a Estratégia de Dados mais objetiva e acompanhável;
- apoiar o monitoramento pela instância estratégica e pelo executivo de dados;
- favorecer a articulação entre Estratégia de Dados e Plano de Implementação;
- permitir avaliação periódica do avanço institucional;
- apoiar a comunicação de resultados para a alta administração e para as áreas envolvidas;
- dar maior transparência às prioridades e aos compromissos assumidos pelo órgão ou entidade.

A definição de metas e indicadores deve estar diretamente relacionada aos objetivos estratégicos e aos problemas identificados no diagnóstico. Não se trata de medir tudo o que é possível medir, mas de selecionar referências que realmente ajudem a compreender se a instituição está avançando nas direções consideradas prioritárias.

Em geral, recomenda-se evitar dois extremos. De um lado, a ausência de metas e indicadores. De outro, a criação de quantidade excessiva de indicadores, que tende a tornar o monitoramento mais burocrático, disperso e de baixa utilidade prática. O mais importante é definir um conjunto enxuto, relevante e factível de metas e indicadores.

Também é importante destacar que um mesmo objetivo estratégico pode estar associado a uma ou mais metas e a um ou mais indicadores, conforme sua abrangência, complexidade e relevância no contexto institucional. Em alguns casos, uma única meta e um único indicador podem ser suficientes para acompanhar o avanço esperado. Em outros, pode ser recomendável desdobrar o

objetivo em mais de uma meta ou indicador, especialmente quando ele envolver diferentes dimensões de acompanhamento.

Entendendo a diferença entre objetivo, meta e indicador

Embora estejam relacionados, esses elementos cumprem funções distintas na Estratégia de Dados:

- **Objetivo estratégico:** expressa o que se pretende alcançar em determinado eixo temático.
- **Meta:** explicita o resultado esperado, preferencialmente com recorte temporal, quantitativo ou de estágio desejado.
- **Indicador:** define a medida utilizada para acompanhar o progresso da meta e do objetivo correspondente.

Quando metas e indicadores são bem definidos, o acompanhamento se torna mais claro e o diálogo entre planejamento, execução e monitoramento tende a ser mais consistente.

Como definir metas

As metas devem traduzir os objetivos estratégicos em resultados concretos, observáveis e passíveis de acompanhamento ao longo do tempo. Elas indicam onde a organização pretende chegar em determinado horizonte, considerando sua realidade institucional, suas prioridades e sua capacidade de execução.

Como referência prática, recomenda-se observar se as metas apresentam características comumente associadas ao método SMART, isto é, se são:

- **Específicas:** deixam claro o que se pretende alcançar;
- **Mensuráveis:** permitem acompanhamento e aferição;
- **Atingíveis:** são compatíveis com a capacidade institucional e com os recursos disponíveis;

- **Relevantes:** guardam relação com as prioridades estratégicas institucionais;
- **Temporais:** indicam horizonte ou prazo para alcance do resultado pretendido.

Na prática, metas bem formuladas devem estar vinculadas a um objetivo estratégico claro, indicar um resultado observável, considerar a realidade institucional e permitir acompanhamento ao longo do tempo.

Sempre que possível, a definição das metas deve considerar a linha de base existente. Em outras palavras, antes de definir onde se deseja chegar, é primordial compreender qual é a situação atual da organização. Isso ajuda a formular metas mais realistas, justificáveis e aderentes à capacidade institucional.

Por exemplo, antes de estabelecer uma meta como “catalogar 80% dos conjuntos de dados críticos”, é essencial identificar quantos conjuntos de dados críticos existem, quantos já estão catalogados e qual é a capacidade institucional para ampliar esse percentual dentro do prazo definido.

Também é recomendável que as metas considerem, quando aplicável:

- o grau de criticidade dos dados envolvidos;
- os riscos institucionais associados ao tema;
- as dependências entre áreas ou sistemas;
- as exigências legais, regulatórias ou operacionais; e
- os benefícios esperados para políticas públicas, transparência, gestão e tomada de decisão.

É importante evitar metas excessivamente genéricas, como “melhorar a qualidade dos dados” ou “fortalecer a governança de dados”, sem indicar o resultado esperado.

Com o objetivo de apoiar essa definição, o Quadro 7 apresenta exemplos de

metas associadas a objetivos estratégicos, demonstrando como resultados esperados podem ser formulados de maneira clara, mensurável e alinhada aos respectivos eixos e objetivos estratégicos.

Quadro 7 - Exemplos de metas por objetivo estratégico

EIXO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META
Governança de Dados	Fortalecer a estrutura institucional de governança de dados.	Identificar e designar curadores de dados para, no mínimo, 80% dos domínios de dados prioritários até dezembro de 2027.
	Promover a institucionalização e a consolidação da governança de dados.	Instituir, até dezembro de 2027, mecanismos formais de acompanhamento e deliberação sobre governança de dados no âmbito institucional, com periodicidade mínima definida e com registros de sua execução.
Qualidade de Dados	Elevar a qualidade e a confiabilidade dos dados críticos utilizados em processos, serviços e decisões.	Implementar, até dezembro de 2027, regras mínimas de qualidade para 80% dos conjuntos de dados críticos utilizados em processos, serviços e decisões.
	Instituir o monitoramento periódico da qualidade dos dados críticos priorizados.	Adotar, até dezembro de 2027, rotina de monitoramento periódico para 100% dos conjuntos de dados críticos priorizados, com registro dos resultados e dos encaminhamentos adotados.
Aculturamento em Dados	Promover a cultura orientada a dados.	Realizar, até dezembro de 2027, ações de sensibilização sobre a importância da melhoria da gestão e da governança de dados em 100% das unidades organizacionais.
	Desenvolver competências institucionais para uso, gestão, proteção e compartilhamento de dados.	Capacitar, até dezembro de 2027, pelo menos 30% dos servidores indicados pelas áreas prioritárias em temas relacionados à gestão e à governança de dados.

Os exemplos apresentados têm caráter orientativo e devem ser adaptados conforme a realidade de cada instituição. Em alguns casos, a meta poderá estar associada a um percentual de avanço, em outros, poderá indicar um marco de implantação, uma quantidade mínima de entregas, a redução de determinado problema ou a evolução em relação à linha de base identificada no diagnóstico.

Também é importante compreender a diferença entre metas e ações. A meta descreve o resultado que se pretende alcançar, com indicação de escopo, prazo e critério de verificação; a ação descreve o que será feito para contribuir com o alcance desse resultado. Por exemplo, "identificar e registrar 100% dos conjuntos de dados críticos das áreas prioritárias até dezembro de 2026" é uma meta, pois explicita o resultado esperado, o escopo abrangido e o prazo para sua conclusão. Já "realizar levantamento dos conjuntos de dados críticos da área X" é uma ação, pois descreve uma atividade específica necessária para o alcance da meta. As ações deverão ser detalhadas posteriormente no Plano de Implementação, a partir das metas definidas na Estratégia de Dados.

Como definir indicadores

Os indicadores são instrumentos de acompanhamento que permitem verificar se a instituição está avançando no cumprimento das metas definidas. Eles devem apoiar o monitoramento da Estratégia de Dados, oferecendo evidências sobre a evolução das iniciativas, os resultados alcançados e eventuais necessidades de ajuste.

Um bom indicador tende a ser:

- **relevante**, por refletir aspecto importante do objetivo estratégico;
- **claro**, para que seu significado seja compreendido pelos envolvidos;

- **mensurável**, com possibilidade concreta de coleta;
- **confiável**, com fonte minimamente consistente;
- **comparável ao longo do tempo**, permitindo evolução histórica;
- **viável**, considerando a capacidade institucional de monitoramento.

Quando possível, recomenda-se definir, para cada indicador:

- nome do indicador;
- descrição do que ele mede;
- fórmula de cálculo, quando aplicável;
- unidade de medida;
- fonte de informação;
- periodicidade de aferição;
- unidade responsável pelo acompanhamento;
- interpretação do resultado, quando isso contribuir para facilitar o monitoramento.

Nem sempre será possível atingir esse nível de detalhamento já na Estratégia de Dados. Ainda assim, recomenda-se explicitar, de forma suficientemente clara, o que se pretende medir e como essa mensuração contribuirá para o monitoramento do objetivo estratégico correspondente. Elementos mais operacionais, como a fonte de informação ou a unidade responsável pelo acompanhamento, poderão ser definidos ou ajustados no momento de elaboração e execução dos Planos de Implementação.

Em geral, recomenda-se que cada objetivo estratégico esteja associado, no mínimo, a uma meta e um indicador. Também é importante observar que os indicadores devem estar diretamente relacionados às metas. Por exemplo, se a meta estabelece a designação de curadores de dados para 80% dos domínios de dados prioritários, o indicador pode ser o percentual de domínios de dados

prioritários com curador formalmente designado.

A partir da meta, é definido um indicador e, na sequência, são exemplificados atributos que podem compor seu detalhamento, como fórmula de cálculo, unidade de medida, periodicidade de aferição, fonte de informação e orientação para interpretação do resultado. Veja o exemplo ilustrativo de encadeamento entre eixo estratégico, objetivo estratégico, meta e indicador:

Exemplo detalhado de objetivo estratégico, meta e indicador

- **Eixo estratégico:** Gestão de metadados
- **Objetivo estratégico:** ampliar a catalogação e a documentação dos ativos de dados institucionais.
- **Meta:** alcançar, até dezembro de 2027, o percentual mínimo de 80% de conjuntos de dados críticos priorizados catalogados.
- **Indicador:** percentual de conjuntos de dados críticos priorizados catalogados.
- **Detalhamento do indicador:**
- **Fórmula:** $(\text{Número de conjuntos de dados críticos priorizados catalogados} / \text{Número total de conjuntos de dados críticos priorizados}) \times 100$
- **Unidade de medida:** percentual (%)
- **Periodicidade de aferição:** semestral
- **Fonte de informação:** Catálogo institucional, Catálogo Nacional de Dados, quando aplicável, e instrumentos de inventário de dados
- **Interpretação:** quanto maior o valor apurado, maior o nível de avanço na catalogação dos conjuntos de dados críticos priorizados.

O Quadro 8 apresenta exemplos ilustrativos de articulação entre eixo estratégico, objetivos estratégicos, metas e indicadores, com o objetivo de

demonstrar, de forma sintética, como esses elementos podem ser organizados na Estratégia de Dados.

Para favorecer a legibilidade e a apresentação visual do quadro, optou-se por um nível de detalhamento mais reduzido, razão pela qual não foram incluídos elementos adicionais que também podem compor a estrutura de monitoramento, como fórmula de cálculo do indicador, periodicidade de aferição, fonte de informação e interpretação do resultado.

Quadro 8 - Exemplos de indicadores por meta

EIXO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	INDICADOR
Governança de Dados	Fortalecer a estrutura institucional de governança de dados.	Identificar e designar curadores de dados para, no mínimo, 80% dos domínios de dados prioritários até dezembro de 2027.	Percentual de domínios de dados prioritários com curador de dados identificado e formalmente designado.
Governança de Dados	Promover a institucionalização e a consolidação da governança de dados.	Instituir, até dezembro de 2027, mecanismos formais de acompanhamento e deliberação sobre governança de dados no âmbito do órgão ou entidade, com periodicidade mínima definida, aplicada e registrada.	Percentual de ciclos de acompanhamento e deliberação realizados em relação ao total previsto para o período.
Qualidade de Dados	Elevar a qualidade e a confiabilidade dos conjuntos de dados críticos priorizados.	Implementar, até dezembro de 2027, regras mínimas de qualidade para 80% dos conjuntos de dados críticos utilizados em processos, serviços e decisões.	Percentual de conjuntos de dados críticos priorizados com regras mínimas de qualidade implementadas.

Qualidade de Dados	Instituir o monitoramento periódico da qualidade dos dados críticos priorizados.	Adotar, até dezembro de 2027, rotina de monitoramento periódico para 100% dos conjuntos de dados críticos priorizados, com registro dos resultados e dos encaminhamentos adotados.	Percentual de conjuntos de dados críticos priorizados com rotina de monitoramento periódico de qualidade em operação.
Aculturamento em Dados	Promover a cultura orientada a dados no órgão ou entidade.	Realizar, até dezembro de 2027, ações de sensibilização sobre a importância da melhoria da gestão e da governança de dados em 100% das unidades organizacionais do órgão ou entidade.	Percentual de unidades organizacionais alcançadas por ações de sensibilização em gestão e governança de dados.
Aculturamento em Dados	Desenvolver competências em governança e gestão de dados.	Capacitar, até dezembro de 2027, pelo menos 30% dos servidores indicados pelas áreas prioritárias em temas relacionados à gestão e à governança de dados.	Percentual de servidores indicados pelas áreas prioritárias capacitados em temas relacionados à gestão e à governança de dados.

Os exemplos apresentados no Quadro 8 têm caráter orientativo e devem ser adaptados conforme a realidade institucional.

Cuidados importantes

Ao definir metas e indicadores, é importante atentar-se para alguns problemas recorrentes:

- estabelecer metas genéricas demais, que não permitam acompanhar a evolução;
- criar metas excessivamente ambiciosas, sem aderência à realidade

institucional;

- utilizar indicadores que não guardam relação clara com o objetivo estratégico;
- escolher indicadores cuja coleta seja inviável ou excessivamente onerosa;
- multiplicar indicadores sem necessidade, tornando o monitoramento burocrático;
- definir metas que, na prática, descrevem ações operacionais, e não resultados estratégicos;
- deixar de registrar periodicidade, fonte ou forma de acompanhamento, quando isso comprometer a utilidade do indicador.

Recomendação prática

Uma forma simples de conduzir essa etapa é partir de cada objetivo estratégico e perguntar: “qual resultado concreto indicará que houve avanço nesse objetivo?”. A partir dessa resposta, torna-se mais fácil formular a meta correspondente e escolher um ou mais indicadores adequados para o acompanhamento.

O que observar ao definir metas e indicadores

Ao elaborar metas e indicadores, recomenda-se verificar se eles:

contribuem para a melhoria de políticas públicas, transparência, eficiência administrativa ou prestação de contas;
refletem prioridades relevantes para a organização e para os públicos por ela atendidos;
permitem acompanhar avanços concretos na geração de valor público;
ajudam a comunicar resultados de forma clara para a alta administração, as áreas envolvidas, os órgãos de controle e, quando aplicável, a sociedade;
evitam excesso de complexidade ou detalhamento desnecessário.

Sempre que possível, deve-se **privilegiar um conjunto reduzido de metas e indicadores** que ajudem a demonstrar, de forma clara e objetiva, os avanços gerados para a instituição, para as políticas públicas e para os cidadãos, em vez de um conjunto extenso, fragmentado e de difícil acompanhamento.

PASSO 7 – DEFINIR A VIGÊNCIA E O ALINHAMENTO TEMPORAL

Depois de definir as metas e os indicadores, o próximo passo é estabelecer a vigência da Estratégia de Dados e seu alinhamento temporal com os principais instrumentos de planejamento institucional. Também devem ser consideradas, quando aplicável, diretrizes, estratégias e instrumentos governamentais relacionados à agenda de Governo Digital, à transformação digital, à interoperabilidade, à transparência e à melhoria dos serviços públicos.

Essa etapa é importante porque define o horizonte em que a Estratégia de Dados se projeta e cria a base temporal necessária para organizar o Plano de Implementação do Programa de Governança de Dados. A vigência influencia a forma como as prioridades serão distribuídas ao longo do tempo, o nível de ambição das metas, a coerência com os ciclos institucionais de planejamento e a lógica de monitoramento e revisão da própria Estratégia.

A definição da vigência ajuda a:

- dar previsibilidade ao horizonte de implementação da Estratégia de Dados;
- alinhar as prioridades relacionadas a dados ao ciclo de planejamento institucional;
- apoiar a organização das ações do Plano de Implementação do Programa de Governança de Dados; e
- evitar que o documento assuma horizonte excessivamente curto, perdendo caráter estratégico, ou excessivamente longo, dificultando sua execução, acompanhamento e atualização.

Recomenda-se que a Estratégia de Dados seja elaborada para um horizonte de médio prazo, preferencialmente de 4 anos, buscando alinhamento com os instrumentos de planejamento institucional e com as estratégias governamentais

aplicáveis. Esse horizonte tende a ser suficiente para permitir a consolidação de capacidades institucionais, a coordenação entre áreas, a implementação progressiva de prioridades e o acompanhamento de resultados.

Sempre que possível, deve-se alinhar a vigência da Estratégia de Dados ao ciclo do Planejamento Estratégico Institucional (PEI), de forma a promover maior coerência entre as prioridades relacionadas aos dados e os objetivos estratégicos institucionais.

Além do alinhamento com os instrumentos de planejamento institucionais, recomenda-se garantir a aderência da Estratégia de Dados a diretrizes, estratégias e instrumentos governamentais aplicáveis, especialmente à Estratégia Federal de Governo Digital e, quando pertinente, à Estratégia Nacional de Governo Digital e a outros instrumentos relacionados à transformação e à governança digital.

Esse alinhamento é importante porque iniciativas relacionadas à gestão e à governança de dados sustentam diversas agendas de transformação digital, interoperabilidade, integração de serviços, simplificação administrativa, transparência e aprimoramento da experiência do usuário. Também contribui para que a evolução da maturidade em dados esteja articulada ao aperfeiçoamento dos serviços públicos, dos processos institucionais e das capacidades digitais necessárias à geração de valor para a sociedade.

Revisão da Estratégia de Dados

A Estratégia de Dados deve ser suficientemente estável para orientar a atuação institucional ao longo do tempo, mas também flexível para admitir ajustes quando o contexto assim exigir.

Por isso, recomenda-se que o modelo de governança e monitoramento também contemple a possibilidade de revisão da Estratégia. Essa revisão pode ocorrer, por exemplo, em situações como:

- mudança nas prioridades institucionais;
- evolução do nível de maturidade em dados;
- alterações normativas ou regulatórias;
- surgimento de novos riscos ou restrições; e
- necessidade de reorientação de metas, indicadores ou prioridades.

A revisão não precisa significar reescrita integral da Estratégia. Em muitos casos, poderá envolver apenas ajustes pontuais em metas, indicadores, organização temporal, prioridades ou processos de acompanhamento.

Recomendação prática

Uma forma simples de conduzir esta etapa é definir qual será o horizonte de vigência da Estratégia de Dados e com quais instrumentos de planejamento institucionais e governamentais ela deverá se alinhar. Recomenda-se adotar horizonte de médio prazo, preferencialmente de 4 anos, com previsão de revisões periódicas que mantenham o documento coerente com as prioridades, capacidades e diretrizes aplicáveis.

Vigência não significa rigidez

Definir a vigência da Estratégia de Dados não significa tornar o documento inflexível. O objetivo é estabelecer um horizonte claro para orientar prioridades, metas e monitoramento, preservando a possibilidade de revisão e ajuste sempre que houver mudança relevante de contexto.

PASSO 8 – DEFINIR O MODELO DE GOVERNANÇA E MONITORAMENTO

O passo seguinte consiste em definir como a Estratégia de Dados será acompanhada no âmbito institucional. Essa etapa é importante para assegurar que a Estratégia não permaneça apenas como documento orientador, mas se converta em referência efetiva para o acompanhamento de resultados, a tomada de decisão, a revisão de prioridades e a comunicação institucional.

No contexto da Estratégia de Dados, o modelo de governança e monitoramento pode ser compreendido como o arranjo institucional que organiza papéis, responsabilidades, instâncias de acompanhamento, fluxos de informação e rotinas necessárias para sustentar a execução da Estratégia ao longo do tempo.

A definição desse modelo contribui para:

- fortalecer a institucionalização da Estratégia de Dados;
- dar clareza sobre papéis e responsabilidades no acompanhamento;
- favorecer o uso de metas e indicadores como instrumentos de gestão;
- apoiar a instância estratégica na avaliação do avanço institucional;
- criar rotina de reporte e comunicação sobre os resultados alcançados;
- permitir ajustes sempre que houver necessidade de reorientação.

É por meio desse modelo que a Estratégia de Dados deixa de ser apenas uma referência formal e passa a integrar, de forma mais efetiva, a dinâmica da gestão institucional.

Elementos do modelo de governança e monitoramento

Recomenda-se que o modelo de governança e monitoramento da Estratégia de Dados contemple, ao menos, os seguintes elementos:

- quem coordena o acompanhamento da Estratégia;
- os papéis dos atores responsáveis por produzir, consolidar ou analisar informações de acompanhamento;
- a instância responsável por apreciar resultados, riscos e necessidades de ajuste;
- a periodicidade de monitoramento e de reporte;
- a base de acompanhamento, incluindo metas, indicadores e informações qualitativas relevantes;
- a forma de reporte e comunicação institucional dos avanços; e
- as condições para revisão da Estratégia, quando necessário.

Esses elementos podem ser descritos de forma mais sintética ou mais detalhada, a depender do estilo adotado pela organização. O essencial é que o documento permita compreender como a Estratégia será efetivamente acompanhada, quem participará desse processo e como as informações produzidas apoiarão a gestão e a tomada de decisão.

Papéis e instâncias de acompanhamento

O monitoramento tende a ser mais consistente quando existe clareza mínima sobre os papéis das instâncias envolvidas. De modo geral:

- o executivo de dados coordena o monitoramento da Estratégia de Dados, promove a consolidação das informações e realiza os reportes necessários à instância estratégica;
- a instância estratégica exerce papel de direcionamento, avaliação e deliberação sobre a evolução da Estratégia de Dados, apreciando resultados, prioridades e eventuais revisões;
- os curadores corporativos, os curadores de dados e as unidades envolvidas subsidiam o acompanhamento com informações sobre a evolução dos temas sob sua responsabilidade;

- outras áreas institucionais, como planejamento, TIC, transparência, dados abertos, áreas finalísticas e áreas relacionadas à proteção de dados pessoais, podem apoiar o acompanhamento conforme o tema tratado.

O acompanhamento da Estratégia de Dados deve ter coordenação claramente definida, a fim de evitar dispersão de responsabilidades, dificuldades na consolidação de informações e baixa capacidade de articulação entre as áreas envolvidas.

Essa coordenação deve ser exercida, preferencialmente, pelo executivo de dados, em articulação com as unidades envolvidas e com reporte à instância estratégica. Essa atuação pode envolver, por exemplo:

- a organização de reuniões ou ciclos de acompanhamento;
- a consolidação de informações sobre metas e indicadores;
- a identificação de riscos, obstáculos e necessidades de ajustes da Estratégia; e
- a articulação com áreas responsáveis por temas específicos da Estratégia.

Base de acompanhamento da Estratégia

O monitoramento da Estratégia de Dados não deve se restringir a uma leitura isolada de indicadores. Recomenda-se que considere um conjunto mais amplo de informações, combinando elementos quantitativos e qualitativos que ajudem a compreender a evolução da Estratégia e os fatores que podem favorecer ou dificultar sua implementação.

De modo geral, a base de acompanhamento pode incluir:

- evolução das metas e indicadores definidos;
- evidências de avanço institucional em cada eixo estratégico;
- riscos, restrições ou obstáculos identificados;

- dependências entre áreas, sistemas ou iniciativas;
- alterações relevantes de contexto institucional, normativo ou tecnológico;
- oportunidades de revisão ou reorientação de prioridades.

Essa combinação ajuda a tornar o acompanhamento mais útil para a gestão, evitando leituras excessivamente simplificadas ou desconectadas da realidade institucional.

Considerar riscos fortalece a Estratégia

A Estratégia de Dados deve considerar os principais riscos e restrições que possam dificultar sua implementação, como limitações de capacidade institucional, dependências tecnológicas, baixa articulação entre áreas e fragilidades relacionadas aos dados. Quando necessário, o detalhamento desses riscos poderá ser realizado no Plano de Implementação ou em instrumentos institucionais próprios de gestão de riscos.

Periodicidade do acompanhamento

A Estratégia de Dados tende a se beneficiar de uma rotina periódica de acompanhamento. Essa rotina deve ser suficiente para permitir leitura da evolução dos resultados, identificação de problemas e eventual reorientação de prioridades, sem gerar sobrecarga desnecessária para as áreas envolvidas.

A periodicidade pode variar conforme a realidade institucional. Em muitos casos, acompanhamentos semestrais ou anuais são compatíveis com o nível estratégico do documento. Em outros, pode ser útil combinar diferentes ritmos, como:

- acompanhamento técnico mais frequente para consolidação de informações;
- reporte gerencial em intervalos mais espaçados;
- apreciação periódica pela instância estratégica.

Mais importante do que a frequência em si é a capacidade de manter uma rotina viável, útil e institucionalizada.

Reporte institucional

Outro componente importante do modelo de governança e monitoramento é a definição de como os resultados serão reportados e compartilhados.

Recomenda-se que a Estratégia indique, ainda que em nível geral:

- como serão organizados os reportes periódicos;
- que tipo de informação será levada à instância estratégica; e
- como as áreas envolvidas terão acesso ao acompanhamento dos resultados;

Os reportes podem contemplar, por exemplo:

- situação das metas e indicadores;
- principais avanços observados no período;
- temas com maior dificuldade ou risco;
- necessidades de deliberação da instância estratégica;
- recomendações de ajuste ou reorientação.

A comunicação desses resultados contribui para reforçar a legitimidade da Estratégia, ampliar o compromisso institucional com sua execução e apoiar decisões sobre prioridades, recursos, responsabilidades e ajustes.

Transparência e publicidade

O modelo de governança e monitoramento deve, sempre que possível, considerar a forma de dar publicidade à Estratégia de Dados e às informações relacionadas ao seu acompanhamento, observadas as restrições pertinentes e os cuidados necessários à segurança da informação e à proteção de dados pessoais,

ao sigilo e às demais restrições legais aplicáveis.

Essa previsão é importante porque reforça a transparência institucional, favorece a prestação de contas e contribui para dar visibilidade ao compromisso institucional com a governança de dados e com a geração de valor público.

Exemplo ilustrativo

O Quadro 9 apresenta um exemplo de elementos que podem compor o modelo de governança e monitoramento da Estratégia de Dados.

Quadro 9 - Exemplo simplificado de elementos do modelo de governança e monitoramento da Estratégia de Dados

ELEMENTO	EXEMPLO DE ENCAMINHAMENTO
Coordenação do acompanhamento	Executivo de dados
Instância de apreciação	Instância estratégica
Apoio ao monitoramento	Curadores corporativos, curadores de dados e unidades responsáveis pelos temas acompanhados
Periodicidade de acompanhamento	Semestral ou anual, conforme a realidade institucional
Base de acompanhamento	Metas, indicadores, informações qualitativas sobre avanços, riscos e obstáculos
Forma de reporte	Relatório sintético, painel de acompanhamento ou instrumento equivalente
Revisão da Estratégia	Periódica ou sempre que houver mudança relevante de contexto
Comunicação institucional	Compartilhamento dos principais resultados com as áreas envolvidas e, quando cabível, publicidade do instrumento e de informações correlatas

No exemplo apresentado no Quadro 9, o executivo de dados coordena a

consolidação das informações relacionadas às metas e aos indicadores, com apoio dos curadores corporativos, dos curadores de dados e das demais áreas responsáveis pelos temas estratégicos. Esses resultados podem ser organizados em relatório sintético, painel de acompanhamento ou instrumento equivalente, e submetidos periodicamente à apreciação da instância estratégica.

Nesse mesmo arranjo, a revisão da Estratégia poderá ocorrer em periodicidade definida pela instituição, ou sempre que houver mudança relevante de contexto, de prioridades ou de exigências aplicáveis.

Recomendação prática

Uma forma simples de conduzir esta etapa é definir, ao final da Estratégia de Dados, um arranjo mínimo que deixe claro quem acompanhará sua execução, com que periodicidade esse acompanhamento ocorrerá, como os resultados serão consolidados e reportados e em que condições a Estratégia poderá ser revisada.

O mais importante é que o modelo adotado seja compatível com a capacidade institucional e suficientemente claro para sustentar o acompanhamento da Estratégia ao longo do tempo.

O monitoramento deve apoiar a gestão

O monitoramento da Estratégia de Dados deve ser pensado como instrumento de apoio à decisão. Seu valor não está apenas em registrar informações, mas em produzir insumos que ajudem a:

- identificar avanços e dificuldades;
- revisar prioridades quando necessário;
- fortalecer a coordenação entre áreas;
- dar visibilidade aos resultados alcançados; e
- orientar a atuação da instância estratégica e das unidades envolvidas.

PASSO 9 – APROVAR E PUBLICAR A ESTRATÉGIA DE DADOS

Após as etapas anteriores, o passo final consiste em consolidar os elementos produzidos em um documento, submetê-lo à validação das áreas envolvidas e promover sua aprovação e publicação.

Essa etapa permite verificar se a Estratégia de Dados apresenta encadeamento lógico entre diagnóstico, prioridades, eixos, objetivos, metas, indicadores e modelo de monitoramento, assegurando que o documento esteja pronto para orientar a elaboração do Plano de Implementação do PGDADOS.

Consolidação da Estratégia de Dados

A consolidação consiste em organizar os conteúdos produzidos ao longo das etapas anteriores em um único documento institucional, com estrutura clara e linguagem acessível aos diferentes públicos envolvidos.

Embora a organização do documento possa ser adaptada à realidade de cada órgão ou entidade, recomenda-se que a Estratégia de Dados contemple, no mínimo:

- apresentação e contextualização institucional;
- propósito e resultados institucionais pretendidos;
- missão e visão para dados;
- síntese do diagnóstico de maturidade em dados;
- prioridades institucionais relacionadas aos dados;
- eixos estratégicos;
- objetivos estratégicos vinculados a cada eixo;
- metas, indicadores, linhas de base e prazos;
- vigência e alinhamento com os demais instrumentos de planejamento;
- modelo de governança e monitoramento;
- critérios ou situações que poderão motivar sua revisão; e

- informações relativas à aprovação, à versão e à vigência do documento.

A Estratégia deve apresentar informações suficientes para comunicar o direcionamento institucional, sem incorporar detalhamento operacional.

Informações técnicas muito detalhadas, evidências do diagnóstico, inventários, resultados completos de oficinas ou outros materiais de apoio podem ser mantidos em documentos complementares ou anexos, quando necessário. Essa separação contribui para preservar a clareza da Estratégia e facilitar sua comunicação institucional.

Validação da Estratégia de Dados

Antes da aprovação, recomenda-se que a proposta consolidada seja submetida à validação das áreas e dos atores que participaram de sua elaboração ou que possuam responsabilidades relacionadas às prioridades definidas.

A validação deve permitir verificar se:

- os resultados institucionais pretendidos estão descritos de forma clara;
- as prioridades e os eixos estratégicos refletem as necessidades mais urgentes;
- os objetivos estratégicos estão coerentes com o diagnóstico realizado;
- as metas são realistas e compatíveis com o período de vigência;
- os indicadores permitem acompanhar os avanços pretendidos;
- os papéis e as instâncias de acompanhamento estão adequadamente definidos;
- os compromissos estabelecidos são compatíveis com a capacidade institucional; e
- o documento está alinhado aos instrumentos de planejamento institucional e governamental aplicáveis.

A participação das áreas finalísticas é especialmente importante para confirmar se a Estratégia está conectada aos problemas e resultados institucionais

que justificaram sua elaboração.

O Quadro 10 apresenta um checklist que pode apoiar a revisão final do documento.

Quadro 10 – Checklist para consolidação e validação da Estratégia de Dados

ITEM	PERGUNTA ORIENTADORA
Alinhamento institucional	A Estratégia está alinhada às competências, aos objetivos, às metas e aos demais instrumentos de planejamento institucional?
Diagnóstico	O documento apresenta uma síntese clara da situação atual, das capacidades existentes e dos principais problemas, riscos e oportunidades identificados?
Prioridades	As prioridades definidas possuem relevância institucional e potencial de contribuir para a melhoria de serviços públicos, políticas públicas, transparência e tomada de decisão?
Eixos estratégicos	Os eixos organizam as prioridades de forma clara, sem fragmentação ou sobreposição?
Objetivos estratégicos	Os objetivos expressam os avanços, capacidades ou transformações que se pretende alcançar em cada eixo?
Metas	As metas são claras, verificáveis, realistas, compatíveis com a vigência da Estratégia e orientadas a resultados?
Indicadores	Os indicadores permitem acompanhar o progresso das metas e possuem fonte, periodicidade e responsável pelo fornecimento das informações, quando aplicável?
Capacidade institucional	Os compromissos assumidos consideram a disponibilidade de pessoas, recursos, tecnologias e mecanismos de coordenação?
Governança e monitoramento	Estão definidos os papéis, as instâncias, a periodicidade de acompanhamento e as formas de reporte?
Vigência e revisão	O período de vigência e as condições de revisão estão definidos de forma clara?
Conformidade	Foram considerados os requisitos normativos, de segurança da informação, transparência e proteção de dados pessoais aplicáveis?
Clareza do documento	A linguagem utilizada é compreensível para as áreas finalísticas, a alta administração e os demais públicos envolvidos?
Transição para a execução	Os elementos estratégicos estão suficientemente definidos para orientar a elaboração do Plano de Implementação do PGDADOS, sem antecipar detalhamento operacional?

Aprovação e formalização

Concluída a validação, a proposta de Estratégia de Dados deve ser submetida à instância estratégica para apreciação e aprovação, observadas as competências, os procedimentos e os instrumentos de formalização adotados.

O executivo de dados deve coordenar a consolidação das contribuições recebidas, assegurar a incorporação dos ajustes considerados necessários e encaminhar a versão final à instância estratégica, acompanhada, quando cabível, de síntese do processo de elaboração, das áreas participantes e das principais escolhas realizadas.

A aprovação pode ser registrada por meio de resolução, deliberação, ata, despacho, portaria ou outro instrumento compatível com o arranjo institucional.

A formalização é essencial para conferir legitimidade institucional à Estratégia de Dados, tornar explícitos os compromissos assumidos e oferecer referência comum para as áreas envolvidas em sua implementação.

Publicação e comunicação

Após sua aprovação, a Estratégia de Dados deve ser publicada em transparência ativa, em local de fácil localização no sítio eletrônico do órgão ou entidade, observadas as restrições legais e as cautelas relacionadas à segurança da informação, à proteção de dados pessoais e à proteção de informações sensíveis.

A publicação da Estratégia não exige a divulgação integral de documentos de apoio, evidências, avaliações de risco, vulnerabilidades, detalhes técnicos de

arquitetura ou outras informações cuja exposição possa comprometer a segurança institucional ou contrariar restrições legais.

Além da publicação externa, é importante promover a comunicação interna da Estratégia de Dados. A comunicação deve buscar assegurar que gestores, áreas finalísticas, equipes técnicas, curadores de dados e demais atores envolvidos compreendam:

- o propósito da Estratégia;
- as prioridades e os resultados pretendidos;
- os papéis e as responsabilidades relacionados ao seu acompanhamento;
- a forma como as áreas participarão de sua implementação; e
- os próximos passos para elaboração e execução do Plano de Implementação do PGDADOS.

A divulgação pode ser apoiada por reuniões, apresentações, comunicados internos, oficinas, páginas institucionais, materiais explicativos ou outros meios adequados à realidade institucional.

A publicação e a comunicação não encerram o processo de implementação da Estratégia de Dados. Elas marcam a transição entre o direcionamento estratégico e a organização da execução. A partir das prioridades, dos objetivos, das metas e dos indicadores aprovados, a organização deverá elaborar o Plano de Implementação do PGDADOS, conforme as orientações apresentadas na Parte 3 deste Guia.

Recomendação prática

Uma forma simples de conduzir esta etapa é realizar uma reunião final de validação com as áreas envolvidas, utilizando o checklist apresentado no Quadro 10 para verificar a coerência e a completude do documento.

Após a análise e incorporação das contribuições recebidas, recomenda-se:

- preparar a versão final da Estratégia de Dados, com identificação e controle de versão;
- submeter o documento à instância estratégica;
- registrar formalmente sua aprovação;
- publicar a versão aprovada;
- comunicar as prioridades e os resultados pretendidos às áreas envolvidas;
- iniciar a elaboração do Plano de Implementação do PGDADOS.

A aprovação da Estratégia inicia uma nova etapa

A aprovação e a publicação da Estratégia de Dados não representam o encerramento do trabalho. Elas estabelecem o direcionamento institucional que deverá orientar a elaboração do Plano de Implementação do PGDADOS, no qual serão detalhadas as ações, entregas, responsáveis, prazos, recursos, riscos e demais elementos necessários à execução da Estratégia.

3. REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). Planos de Transformação Digital (PTD). Brasília: MGI, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategias-e-governanca-digital/planos-de-transformacao-digital>. Acesso em: 10 fev. 2026.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). Cartilha de Governança de Dados: Volume I – Conceitos Iniciais. Brasília: MGI, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/infraestrutura-nacional-de-dados/governancadedados/forum-governanca-de-dados/cartilha-de-governanca-de-dados-volume1-8-12.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2026.

BRASIL. Portaria SGD/MGI nº 4.339, de 10 de agosto de 2023. Estabelece o modelo de autodiagnóstico do SISP – IGOVSISP, tema Dados e Informações. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2023.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). Modelo de Maturidade de Dados (MMD). Brasília: MGI, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/infraestrutura-nacional-de-dados/maturidade-de-dados>. Acesso em: 11 fev. 2026.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). Cartilha de Governança de Dados: Volume II - Ecossistema de Dados do Poder Executivo Federal. Brasília: MGI, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/infraestrutura-nacional-de-dados/governancadedados/arquivos/CartilhadeGovernancadeDadosEcossistemaDeDados.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2026.

BRASIL. Decreto nº 12.069, de 21 de junho de 2024. Dispõe sobre a Estratégia Nacional de Governo Digital e a Rede Nacional de Governo Digital – Rede Gov.br e institui a Estratégia Nacional de Governo Digital para o período de 2024 a 2027. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/decreto/D12069.htm. Acesso em: 11 fev. 2026.

BRASIL. Decreto nº 12.198, de 24 de setembro de 2024. Institui a Estratégia Federal de Governo Digital para o período de 2024 a 2027 e a Infraestrutura

Nacional de Dados, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/decreto/d12198.htm. Acesso em: 09 jun. 2026.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

(MGI). Cartilha de Governança de Dados: Volume III - Papéis e responsabilidades de Governança de Dados no Poder Executivo Federal. Brasília: MGI, 2026.

Disponível em: https://www.gov.br/governodigital/pt-br/infraestrutura-nacional-dados/governancadedados/arquivos/CartilhaGovDadosvol3_V1.1Diagramada.pdf. Acesso em: 27 fev. 2026.

BRASIL. Consulta Pública - Política de Governança de Dados, Interoperabilidade, Registro de Referência e Compartilhamento de Dados da Administração Pública Federal. Brasil Participativo, 2025. Período de recepção de contribuições: 23/07/2025 a 22/08/2025.

Disponível em: <https://brasilparticipativo.presidencia.gov.br/processes/politica-de-dados>. Acesso em: 27 fev. 2026.

DAMA INTERNATIONAL. DAMA-DMBOK 2: Data Management Body of Knowledge. 2. ed. New Jersey: Technics Publications, 2017.