Semana da Administração Pública · FCLAr/UNESP · 11 de novembro de 2026

Do dado à decisão: quem decide quem decide?

Paula Toledo Palomino

Mesa "Do dado à decisão: comunicação, tecnologia e inovação na gestão pública"

PRAXIS

Grupo de Pesquisa em Governança Digital e Mediações Sociotécnicas de Interesse Público



Paula Toledo Palomino

Professora Assistente Doutora na UNESP/FCLAr, Departamento de Administração Pública. Coordenadora do PRAXIS.

Participa, como docente da UNESP, de pesquisas do NEES/UFAL em projetos com o MEC e o PNLD.

Formação

Doutora em Ciências de Computação (ICMC/USP), com período na University of Waterloo. Pós-doutorado em Ciências da Computação (UFAL). Mestra em Imagem e Som (UFSCar).

O que pesquisa

Governança digital e dados públicos, IA responsável, IHC e UX, políticas públicas.

Uma reunião com o MEC. Um assunto. Três fontes.

Três pessoas.
Três números.
Nenhum batia.

Qual era o número certo? Ninguém podia dizer quem decide.

0 de 12

plataformas de frequência escolar conseguem digitalizar a chamada e dar entrada no sistema

A palavra que o campo repetia

retrabalho

Inserir, checar ou reconstruir a mesma informação em sistemas e formatos diferentes.

Benchmark de 12 sistemas de frequência escolar, relatório técnico de projeto, junho de 2023. Não é artigo revisado por pares.

Seis passos, cinco decisões sem dono

Coleta → **Registro** → **Consolidação** → **Análise** → **Comunicação** → **Decisão**

Princípios	Qualidade	Metadados	Acesso	Ciclo de vida
Para que esse dado serve?	O que é um dado bom?	O que ele significa?	Quem pode ver?	Até quando vale?

Governança de dados é quem decide o quê. **Gestão de dados** é quem executa.

Domínios de decisão: Khatri e Brown, "Designing data governance", Communications of the ACM, 2010.

O melhor resultado da história do Brasil nos índices da OCDE

10º

Digital Government Index 2025

8º

OURdata Index 2025 (dados abertos)

Fonte secundária: divulgação da CGU e da imprensa (março de 2026). O documento da OCDE não foi consultado.

Por dentro, a capacidade

5 de 5

órgãos federais auditados com falhas na gestão de dados

42%

dos órgãos federais e estaduais têm política de governança de dados

72%

dos municípios sem área ou pessoa responsável pela LGPD

21 de 26

capitais no nível "opaco" em dados abertos

TCU, Acórdão 457/2026-Plenário (IBGE, BNDES, Anatel, INSS, MMA) · Cetic.br, TIC Governo Eletrônico 2025 (576 órgãos) · IBGE, MUNIC 2024, via imprensa (fonte secundária) · Open Knowledge Brasil, ODI Cidades 2023.

Governo federal, novembro de 2025

182

sistemas de IA já em operação

214

órgãos sem política institucional de IA

118

órgãos sem instância de governança de IA

Autodiagnóstico SISP, novembro de 2025, 234 órgãos federais. Publicado em Cetic.br|NIC.br, Panorama Setorial da Internet, ano 18, n. 1, abril de 2026.

Governança de dados no governo federal, novembro de 2026

"O gargalo está nos dados, não nos modelos."

A questão não é **se** usar IA. É **sob quais condições**: governança dos dados, transparência, auditabilidade e controle democrático.

Cinco perguntas antes do modelo

01	**Quem decide sobre esse dado?**	Dono, curadoria, uma instância que responde quando dois números não batem.
02	**O dado aguenta a decisão?**	De onde veio, de quando é, quem ficou de fora, o que falta.
03	**Com que base e para que fim?**	LGPD, finalidade, transparência (LAI). A procuradoria antes do sistema, não depois.
04	**Dá para explicar, auditar e corrigir?**	Rastreabilidade, supervisão humana e um caminho de reparo para quem foi afetado.
05	**Quem fica com o conhecimento?**	Equipe própria, código que a instituição entende, dados que ela consegue migrar.

Painel que ninguém lê é dado que não virou decisão.

Comunicação pública é parte da cadeia, não o fim dela.

Quem entende, contesta

Linguagem simples, visualização e letramento de dados: comunicar para que a pessoa possa questionar, não só para convencer.

No PRAXIS, duas linhas de pesquisa

Linguagem e cidadania digital: como linguagem e letramentos medeiam a compreensão e a contestação de dados, plataformas e IA; explicações algorítmicas e comunicação institucional.

Sistemas sociotécnicos: como as pessoas compreendem, usam e contestam dados e serviços digitais; interfaces, visualizações, UX e acessibilidade.

A espinha dorsal ainda não publicada

2019	Decreto 10.046: compartilhamento de dados no Executivo federal e Comitê Central de Governança de Dados (CCGD). Segue vigente.
2024	Estratégia Nacional de Governo Digital 2024-2027 (Decreto 12.069). Em outubro, a minuta da Política de Governança de Dados é anunciada como iminente.
jul/2026	Ata da 30ª reunião do CCGD: publicação adiada pelo período eleitoral, esperada "a partir de novembro de 2026"; parte do conteúdo migra para instrução normativa da SGD/MGI.
05/11/2026	Nenhuma fonte oficial confirma a publicação. **Conferir na véspera**

Instrumentos gratuitos no gov.br

Para se medir

Modelo de Maturidade de Dados, versão 2 (CCGD/MGI, jun/2026): 5 níveis, 10 dimensões, 30 temas. Autodiagnóstico.

Para aprender

Cartilhas de Governança de Dados, volumes 1 a 3. Guia de Implementação do Programa de Governança de Dados (PGDADOS), partes 1 a 3.

Para encontrar dados

Catálogo Nacional de Dados (padrão DCAT-BR, selos de qualidade). Portal dados.gov.br.

A jornada sugerida pela CGGOD

Cultura e letramento → base normativa (designar quem decide) → autodiagnóstico → estratégia com propósito. Tecnologia por último.

Residência não é soberania

Acórdão TCU 1380/2026: o Serpro deve rever a cláusula do contrato com a AWS que permite acesso a dados por ordem de autoridade estrangeira. Dado guardado no Brasil, decisão fora dele.

Uma tese para o debate

"A soberania de dados não se compra em licença que se evita; se constrói com gente que decide."

Acórdão lido pela cobertura da imprensa (fonte secundária).

Nível médio 2 de 5

As três piores dimensões do Modelo de Maturidade de Dados, média dos 234 órgãos do SISP (escala de 1 a 5)

1,69

Qualidade de dados

1,72

Inteligência artificial

1,81

Gerenciamento de dados

Autodiagnóstico SISP 2025, médias por dimensão do Modelo de Maturidade de Dados. Fonte secundária; documento original não consultado.

Dado não vira decisão sozinho. Entre um e outro, alguém decide quem decide.

De onde vem cada número

0 de 12 plataformas e "retrabalho". Relatório de Benchmark de sistemas de frequência escolar e estudos de campo, TED MEC/UFAL (NEES), 2023. Relatórios técnicos de projeto.

10º e 8º (OCDE). Digital Government Index 2025 e OURdata Index 2025, conforme divulgação da CGU e da imprensa, mar/2026. Fonte secundária.

5 de 5 órgãos. TCU, Acórdão 457/2026-Plenário, 04/03/2026 (IBGE, BNDES, Anatel, INSS, MMA).

42%. Cetic.br, TIC Governo Eletrônico 2025 (coleta jul/2025 a abr/2026; 576 órgãos federais e estaduais).

72%. IBGE, MUNIC 2024 (divulgada em 31/10/2025), conforme imprensa. Fonte secundária.

21 de 26 capitais. Open Knowledge Brasil, Índice de Dados Abertos para Cidades 2023 (lançado em jun/2024).

182 / 214 / 118. Autodiagnóstico SISP, nov/2025, 234 órgãos; Cetic.br|NIC.br, Panorama Setorial da Internet, ano 18, n. 1, abr/2026.

"O gargalo está nos dados"; nível 2 de 5; 1,69, 1,72 e 1,81; jornada sugerida; "soberania se constrói com gente que decide". Apresentações da CGGOD/SGD/MGI e do NEES/MEC no 2º Encontro Nacional de Governança de Dados Públicos (NEES/UFAL, Maceió, nov/2026, com MGI, DataSUS, MEC, TCU e CoSS/Índia). Fonte secundária: slides do evento.

Governança x gestão. Khatri e Brown, Communications of the ACM, 2010.

Decreto de Política de Governança de Dados. Ata da 30ª reunião do CCGD, 30/07/2026; situação verificada em 05/11/2026.

Dados e tecnologia.
Interesse público.

01 **Governança digital.** Como o Estado usa dados para decidir?

02 **IA responsável.** Como assegurar transparência e direitos?

03 **Linguagem e cidadania digital.** Como compreender e questionar tecnologias?

04 **Sistemas sociotécnicos.** Como criar serviços acessíveis e utilizáveis?



praxis.fclar.unesp.br · Instagram @praxis.unesp

2027: Laboratório PRAXIS de Políticas Públicas. Quem quiser pesquisar isso, me procure.

Vamos conversar?

paula.palomino@unesp.br

praxis.fclar.unesp.br · @praxis.unesp

ORCID 0000-0002-9730-2253 · Lattes 8123777210874634

UNESP/FCLAr · Departamento de Administração Pública

praxis.fclar.unesp.br/paulapalomino

contato, perfis e slides