



GOVERNANÇA, DADOS E CONTRATAÇÕES PÚBLICAS: PERSPECTIVAS E DESAFIOS NO MPMG

FERNANDO ROGÉRIO SILVA¹

SERVIDOR DO MINISTÉRIO PÚBLICO DE MINAS GERAIS

1. INTRODUÇÃO

A governança das contratações públicas representa um mecanismo essencial para garantir a aplicação eficiente, transparente e íntegra dos recursos públicos, princípios constitucionais basilares do Direito Administrativo, conforme disciplina o art. 37, *caput*, da Constituição Federal². As instituições públicas, especialmente os órgãos de controle e fiscalização, como o Ministério Público, têm papel estratégico na promoção e na fiscalização dessas práticas, sendo essenciais para assegurar o cumprimento das normas e para proteger o interesse público. Neste cenário, a governança fundamentada na gestão efetiva dos dados torna-se ferramenta imprescindível para fortalecer a governança nas contratações públicas.

O Ministério Público do Estado de Minas Gerais (MPMG), por meio da Diretoria de Gestão de Compras e Licitações (DGCL), vem se estruturando para aprimorar suas práticas de governança, alinhando-se às diretrizes do seu Plano Estratégico e às exigências da legislação vigente. Este artigo propõe um estudo que utiliza o Modelo de Maturidade de Dados (MMD), desenvolvido pela Administração Pública Federal, adaptado às especificidades do setor de compras e licitações do MPMG. O objetivo é avaliar o nível de maturidade em dados da DGCL, identificar os progressos e as áreas que necessitam de aprimoramento.

As iniciativas do MPMG para disseminar a cultura de governança e gestão orientadas para resultados, expressas em seu Plano Es-

tratégico, refletem diretamente na gestão das contratações. A avaliação da maturidade dos dados, por meio do MMD, visa diagnosticar a situação atual e propor ações estratégicas, de modo a contribuir para a melhoria contínua dos processos. Dessa forma, busca-se não apenas aperfeiçoar aspectos administrativos, mas também reforçar o papel do Ministério Público na efetividade dos direitos previstos na Constituição Federal.

Assim, o artigo articula os conceitos de Governança, Gestão de Dados e Gestão Estratégica, mostrando como a junção dessas dimensões pode aprimorar a eficiência das contratações públicas, estreitando a relação entre controle institucional e princípios do Direito Administrativo moderno.

Nessa perspectiva, inicialmente este artigo aborda os fundamentos da governança pública, a partir da apresentação de conceitos e diretrizes, considerando as orientações do Tribunal de Contas da União (TCU) e a legislação vigente, como a nova Lei de Licitações. Tal seção evidencia a necessidade de mecanismos sólidos e integrados de liderança, controle e monitoramento para assegurar a efetividade das políticas públicas e o cumprimento do interesse coletivo.

Na sequência, o artigo explora o papel estratégico do Ministério Público na governança dos dados e das contratações, contextualizando a Política Nacional do Ministério Público Digital e o Planejamento Estratégico do MPMG como marcos orientadores. Nesse

1 Graduado em Direito pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Especialista em Administração Pública pela Faculdade Integrada Instituto Souza. Oficial do MPMG, lotado na Divisão de Compras da Diretoria de Gestão de Compras e Licitações (DGCL).

2 Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

sentido, há destaque para a importância da inovação tecnológica, da colaboração institucional e da cultura orientada para resultados como bases para a modernização e a eficiência da gestão pública.

Em seguida, o artigo detalha a estrutura institucional e as competências da DGCL no planejamento, gestão e controle dos processos de compra e contratação, reforçando sua função central no fortalecimento da governança das contratações.

Além disso, esta pesquisa dedica uma seção à apresentação do Modelo de Maturidade de Dados (MMD), sua metodologia, dimensões e aplicação na avaliação da capacidade institucional para gerenciar dados estratégicos. Essa parte oferece um referencial metodológico fundamental para compreender os critérios de avaliação e o aporte para o desenvolvimento das práticas de governança.

Por fim, apresenta-se o diagnóstico detalhado da maturidade em dados da DGCL, resultado da aplicação do MMD, apontando avanços, desafios e oportunidades em cada dimensão analisada. O resultado da avaliação pode orientar a formulação de planos de ação para contribuir no aprimoramento contínuo da governança de dados e, consequentemente, da gestão das contratações públicas no âmbito do MPMG.

2. FUNDAMENTOS DA GOVERNANÇA PÚBLICA

O conceito de governança pública definido pelo Tribunal de Contas da União (TCU) reforça a importância dos mecanismos de liderança, estratégia e controle aplicados para

avaliar, direcionar e monitorar a gestão, garantindo a condução eficiente das políticas públicas e a prestação de serviços que atendam às necessidades da sociedade (Brasil, 2020, p. 36). Essa definição é essencial para este artigo, pois evidencia que a governança das contratações públicas e a gestão estratégica de dados devem incorporar esses mecanismos, visando assegurar eficiência e efetividade. Nesse sentido, o uso de práticas sólidas de governança é indispensável para que as contratações públicas sejam conduzidas com responsabilidade, planejamento integrado e controle adequado, resultando em uma administração pública mais eficiente e comprometida com o interesse público.

No âmbito da governança pública, o TCU destaca diretrizes³ essenciais para aprimorá-la, as quais reforçam a necessidade de desenvolvimento contínuo da capacidade organizacional. Essas orientações abrangem a gestão eficaz e eficiente dos recursos, incluindo orçamento, pessoal, contratações, tecnologia e segurança da informação, premissas fundamentais para a sustentabilidade e a qualidade da gestão pública. Além disso, o TCU enfatiza a importância de processos decisórios fundamentados em evidências e orientados por análise de riscos, pautados pela equidade e pelo compromisso com o interesse público (Brasil, 2020, p. 48-49).

A adoção dessas diretrizes no MPMG pode contribuir para fortalecer a gestão estratégica da informação e do conhecimento, garantindo que a tomada de decisões seja embasada em dados confiáveis, para maior efetividade das ações administrativas. Assim, a governança alinhada às orientações do TCU pode viabilizar

3 De acordo com o TCU, as diretrizes para a boa governança são as seguintes: "a) definir formalmente e comunicar claramente os papéis e responsabilidades das instâncias internas e de apoio à governança, e assegurar que sejam desempenhados de forma efetiva; b) estabelecer processos decisórios transparentes, baseados em evidências e orientados a riscos, motivados pela equidade e pelo compromisso de atender ao interesse público; c) promover valores de integridade e implementar elevados padrões de comportamento, começando pela demonstração de conduta exemplar da liderança da organização e de apoio às políticas e programa de integridade; d) aprimorar a capacidade da liderança da organização, garantindo que seus membros tenham habilidade, conhecimentos e experiências necessários ao desempenho de suas funções; avaliando o desempenho deles como indivíduos e como grupo; e equilibrando, na composição da liderança, continuidade e renovação; e) desenvolver continuamente a capacidade da organização, assegurando a eficácia e eficiência da gestão dos recursos organizacionais, como a gestão e a sustentabilidade do orçamento, das pessoas, das contratações e da tecnologia e segurança da informação; f) apoiar e viabilizar a inovação para agregar valor público e lidar com as limitações de recursos e com novas ameaças e oportunidades; g) estabelecer um sistema eficaz de gestão de riscos e controles internos; h) estabelecer objetivos organizacionais alinhados ao interesse público, e comunicá-los de modo que o planejamento e a execução das operações reflitam o propósito da organização e contribuam para alcançar os resultados pretendidos; i) monitorar o desempenho da organização e utilizar os resultados para identificar oportunidades de melhoria e avaliar as estratégias organizacionais estabelecidas; j) considerar os interesses, direitos e expectativas das partes interessadas nos processos de tomada de decisão; k) implementar boas práticas de transparência; l) prestar contas às partes interessadas e implementar mecanismos eficazes de responsabilização dos agentes; m) apoiar o uso das ferramentas digitais para aumentar e facilitar a participação das partes interessadas nas decisões públicas e aprimorar a prestação de serviços públicos; n) promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico; e o) editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas, sempre que conveniente.

um ambiente institucional capaz de promover políticas públicas mais eficazes e elevar a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Esse cenário reforça a relevância da governança como instrumento indispensável para a excelência das contratações públicas e para o cumprimento da missão institucional do MPMG.

Além disso, a nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021)⁴ estabelece que a alta administração é responsável pela governança das contratações, devendo implementar processos e estruturas de gestão de riscos e controles internos para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os contratos. Essa governança é fundamental para promover um ambiente íntegro, confiável e alinhado ao planejamento estratégico, assegurando eficiência, efetividade e eficácia nas contratações públicas. Trata-se de uma ação mandatória de acordo com os ensinamentos de Tatiana Camarão (2023, p. 321), o que abre caminho para a interlocução entre a gestão estratégica de dados e a governança dos processos licitatórios, objetivando o aperfeiçoamento da administração pública contemporânea.

De acordo com o TCU, são três as atividades básicas da governança pública (2020, p. 17-19):

[1] avaliar, com fundamento em evidências, o ambiente, os cenários, as alternativas, o desempenho e os resultados atuais e os almejados. É necessário avaliar para poder direcionar;

[2] direcionar, priorizar e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e de planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas (usuários dos serviços, cidadãos e sociedade em geral) e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos. O direcionamento dá os critérios para o monitoramento;

[3] monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas. O monitoramento gera insumos para a avaliação.

No mesmo sentido, o Decreto nº 9.203/2017⁵ – ao estabelecer a política de governança da administração pública federal – dispõe que o processo de decisão orientado por evidências compõe as diretrizes da governança pública (Brasil, 2017, art. 4, VIII).

Nesse contexto, destaca-se a Governança de Dados, pois esta pode ser definida como uma disciplina estratégica fundamental, abrangendo um conjunto integrado de políticas, processos, papéis e tecnologias que visam organizar e controlar os dados e informações institucionais, que vai muito além da simples definição de normas ou controle de acessos, envolvendo a gestão dos ativos informacionais e a análise aprofundada dos processos que produzem e utilizam dados estratégicos (Barbosa; Lyra, 2019).

Conforme estabelece o inciso VI do art. 2º da Portaria STI/MP nº 58/2016⁶, a Governança de Dados busca estruturar e administrar os ativos informacionais para aprimorar a eficiência dos processos gerenciais e a qualidade dos dados, o que é essencial para garantir uma operação eficiente e a confiabilidade das informações que embasam a tomada de decisões.

Desse modo, no âmbito das contratações públicas, a Governança de Dados assume um papel decisivo, ao possibilitar que as informações usadas na gestão e fiscalização dos processos sejam precisas, atualizadas e gerenciadas de forma transparente e responsável.

⁴ Art. 11. O processo licitatório tem por objetivos:

I - assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto;

II - assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição;

III - evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos;

IV - incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável.

Parágrafo único: A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no caput deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações.

⁵ Art. 4º São diretrizes da governança pública: [...]

VIII - manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade;

⁶ Art. 2º, VI, da Portaria STI/MP nº 58, de 23 de dezembro de 2016: Governança de Dados é o conjunto de políticas, processos, pessoas e tecnologias que visam a estruturar e administrar os ativos de informação, com o objetivo de aprimorar a eficiência dos processos de gestão e da qualidade dos dados, a fim de promover eficiência operacional, bem como garantir a confiabilidade das informações que suportam a tomada de decisão.

Assim, a Governança de Dados não só promove a integridade e segurança das informações, mas também cria bases sólidas para a excelência na gestão pública, sendo um instrumento imprescindível para o desenvolvimento sustentável dos órgãos públicos e para a prestação de serviços de qualidade à sociedade.

Nota-se, então, a essencialidade da governança de dados para apoiar as atividades básicas da governança pública, sobretudo na produção de evidências para fundamentar a avaliação e a tomada de decisão dos gestores públicos.

Por fim, o direito fundamental à boa administração pode ser expresso através da governança (Valle, 2010, p. 225). Ou seja, a governança pública deve ser compreendida não apenas como um conjunto de práticas administrativas, mas como uma decorrência direta do direito fundamental à boa administração, previsto na Constituição Federal. Esse direito impõe ao Estado o dever de administrar os recursos públicos de forma eficiente, transparente e voltada para o interesse coletivo, assegurando que a gestão pública respeite os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

A governança, nesse contexto, representa o instrumento que operacionaliza o direito à boa administração, na medida em que estrutura mecanismos de controle, liderança e tomada de decisão responsáveis, sustentados em informações confiáveis e em processos estratégicos que garantem o uso adequado dos ativos de dados institucionais. Desse modo, a gestão estratégica de dados e das contratações públicas ganha relevância como instrumento essencial para a concretização da boa administração, pois viabiliza um ambiente de gestão transparente e responsável, permitindo a avaliação contínua do desempenho e a melhoria dos processos decisórios.

Ao promover a governança dos dados e das contratações, o Ministério Público fortalece sua

legitimidade e capacidade de resposta às demandas sociais, alinhando-se ao seu compromisso constitucional de proteger direitos fundamentais, garantir a efetividade das políticas públicas e assegurar a prestação eficiente de serviços à sociedade. Então, a governança no setor público não é apenas uma prática técnica, mas um imperativo jurídico e ético que materializa o direito fundamental à boa administração.

3. O PAPEL DO MINISTÉRIO PÚBLICO NA GOVERNANÇA DOS DADOS E DAS CONTRATAÇÕES:

A Política Nacional do Ministério Público Digital, instituída pela Resolução CNMP nº 276/2023⁷, ao promover princípios e diretrizes voltados para o fomento à inovação, à evolução tecnológica e à atuação orientada por dados no Ministério Público, enfatiza a integração colaborativa entre os ramos institucionais e o compartilhamento eficiente de informações, bases de dados e soluções digitais, com vistas ao aprimoramento da eficiência administrativa e à melhoria dos serviços prestados à sociedade. Logo, essa política objetiva fortalecer o alinhamento entre inovação tecnológica, governança institucional e gestão estratégica de dados, fornecendo parâmetros normativos e operacionais para a excelência da administração pública, com o fito de consolidar, em âmbito nacional, o papel do Ministério Público na era da governança.

Em relação à governança dos dados e das contratações públicas no Ministério Público do Estado de Minas Gerais, importa destacar os compromissos assumidos em seu Planejamento Estratégico 2020-2029, conforme revisão de 2022, uma vez que este enfatiza a importância da gestão estratégica da informação e do conhecimento como instrumento para potencializar os resultados institucionais, integrando práticas de governança e gestão orientada a resultados eficazes.

⁷ A Política do MP Digital disciplina como um dos seus princípios o fomento à evolução tecnológica, à inovação e à atuação orientada por dados (art. 1º, I) e estabelece como um de seus objetivos aperfeiçoar a governança dos dados processuais gerados pelos ramos e unidades do Ministério Público, pautando-se nos princípios da transparência, do acesso à informação e do uso de dados na tomada de decisões (art. 2º, V).

Nesse sentido, o MPMG orienta suas ações a partir de um Mapa Estratégico que contempla três perspectivas principais: resultados para a sociedade, processos integradores, e aprendizado e crescimento.

A perspectiva de processos integradores ressalta a importância de disseminar práticas de governança e gestão em todos os níveis da instituição, buscando o aperfeiçoamento contínuo das atividades e a efetividade ministerial por meio da implementação de boas práticas em governança. Essa orientação enfatiza a necessidade de avaliação constante e monitoramento dos resultados voltados à sociedade, tarefa que legitima e fortalece a governança institucional.

Por sua vez, a perspectiva de aprendizado e crescimento visa estabelecer uma gestão administrativa compartilhada e padronizada, o que demonstra o compromisso do MPMG com a modernização de sua gestão. Tal visão possui a finalidade de promover a adoção de padrões atuais e incentivar estudos e iniciativas inovadoras, visando maior eficiência na utilização dos recursos públicos. Esse alinhamento evidencia a preocupação do órgão em fortalecer sua estrutura administrativa como instrumento de suporte para garantir uma atuação mais eficiente e responsável.

Ademais, a atuação estruturante⁸ do MPMG também evidencia o compromisso estratégico com a eficiência e a governança das contratações públicas, aspectos centrais para esta pesquisa. No plano estratégico, o tema Gestão Administrativa define como objetivo o fortalecimento da cultura de compras, por meio de iniciativas como a transformação do planejamento anual de compras em instrumento essencial para a execução orçamentária subsequente, a integração dos planejamentos das diversas áreas e a difusão do conhecimento sobre as etapas preparatórias da contratação pública. Em complemento, o tema Gestão Estratégica busca fomentar a cultura da obtenção, organização e uso sistemático dos dados

institucionais, com iniciativas que incluem o desenvolvimento de tecnologias e ferramentas para coleta de dados, aprimoramento dos sistemas de gestão da informação e capacitação dos usuários responsáveis pela atualização desses dados.

Esses esforços expressos no Plano Estratégico do MPMG são fundamentais para sustentar a governança das contratações e podem potencializar o monitoramento, a avaliação e a tomada de decisões amparadas por evidências consistentes. Observa-se, portanto, que a gestão estratégica de dados no contexto das contratações públicas representa um pilar essencial para a governança institucional do MPMG.

Sendo assim, a presente pesquisa sobre gestão estratégica de dados como instrumento da governança das contratações está alinhada às diretrizes da política do Ministério Público Digital, instituída pelo CNMP, bem como aos objetivos previstos no planejamento estratégico do MPMG, e visa contribuir para o alcance de uma administração pública mais eficiente e comprometida com o interesse público.

4. ESTRUTURA E COMPETÊNCIAS DA DGCL

No organograma institucional do MPMG, a Diretoria de Gestão de Compras e Licitações (DGCL) integra a Superintendência de Gestão Administrativa (SGA), sendo esta responsável por propor e implementar planos, políticas, estratégias e ações voltadas à gestão de compras, contratos, convênios e instrumentos congêneres, cujas competências envolvem a inovação e modernização desses processos, a operacionalização das compras e a formalização de contratos, bem como a coordenação dos procedimentos relacionados ao planejamento e processamento das licitações, entre outras atribuições⁹. Além disso, a SGA também mensura, acompanha, avalia e divulga os resultados das ações de compras e gestão de contratos e convênios.

8 A atuação do MPMG em seu planejamento estratégico está dividida em atuação finalística e atuação estruturante. Esta abrange os seguintes temas: comunicação social, controle interno, gestão administrativa, gestão de imóveis, gestão de logística e serviços, gestão de pessoas, gestão estratégica, gestão orçamentária e tecnologia da informação. Cada um dos temas possui objetivos e as respectivas iniciativas institucionais para alcançá-los.

9 Em conformidade com a Resolução PGJ nº 55, de 1º de nov. de 2024, que dispõe sobre a estrutura orgânica e as atribuições da Superintendência de Gestão Administrativa (SGA).

Em relação às competências da DGCL, pode-se ressaltar que esta diretoria desempenha papel estratégico fundamental, especialmente nas competências previstas nos incisos I, IV e V do artigo 5º da Resolução PGJ nº 55/2024¹⁰, que dialogam diretamente com as metas estratégicas do MPMG exploradas neste artigo.

O inciso I destaca a responsabilidade da DGCL em analisar a conformidade das solicitações de compras, promovendo o ajuste necessário junto às Unidades Gestoras de Contratação (UGCs). Já o inciso IV destaca a competência de promover, coordenar e controlar os processos de contratação até a fase final de seleção do fornecedor. Tais atividades são essenciais para o fortalecimento da governança das contratações, pois promovem a disciplina e o controle desde os estágios iniciais dos processos administrativos, em consonância com a disseminação de boas práticas previstas no plano estratégico.

Por fim, a geração de relatórios gerenciais, prevista no inciso V, evidencia a essencialidade estratégica dos dados para monitorar e avaliar os processos de compras, fornecendo informações relevantes para a tomada de decisão e para a prestação de contas. Essa competência está diretamente associada à gestão estratégica de dados, que se traduz em instrumentos fundamentais para a governança moderna e orientada a resultados.

Em oportuno, cumpre delimitar sinteticamente o panorama da DGCL em relação à gestão estratégica dos dados que são produzidos no setor. A partir do Power Apps, foi criado um aplicativo para a coleta de dados específico para a diretoria em questão, cuja estrutura e organização do banco de dados se dá por meio do aplicativo Microsoft Lists, além do Power Query, que permite importar, trans-

formar e combinar dados de diversas fontes. Ademais, com suporte do Power BI, que auxilia no monitoramento e na visualização dos dados, foram criados painéis interativos para apresentação dos dados gerenciados, sendo possível consultar dados estratégicos referentes aos processos em andamento (sobre a fase em que se encontra cada um dos processos, com informações detalhadas de cada uma das etapas processuais), a atribuição dos processos a cada colaborador, o acompanhamento de demandas prioritárias, o controle de prazos, entre outras funcionalidades já desenvolvidas e estabelecidas neste departamento.

Assim, ao concentrar esforços em suas competências, a DGCL viabiliza a articulação entre governança e os seus processos integradores de gestão administrativa, alinhando-se às diretrizes do planejamento estratégico do MPMG e fortalecendo o papel da governança dos dados e das contratações públicas como instrumentos essenciais para a excelência institucional. Por isso, é imprescindível avaliar o nível da maturidade em dados do setor, com fins de estabelecer cursos de ação para o aprimoramento e o fortalecimento da governança de dados e das contratações do MPMG.

5. APLICAÇÃO DO MODELO DE MATURIDADE DE DADOS

O Modelo de Maturidade de Dados (MMD) da Administração Pública Federal é um instrumento adotado para avaliar o grau de maturidade das práticas de governança e gestão de dados de uma organização e, por conseguinte, indicar ações para seu avanço. Conforme definido pelo Comitê Central de Governança de Dados do Poder Executivo Federal, o MMD permite medir a capacidade institucional de gerenciar, governar, proteger e utilizar dados

10 Art. 5º Compete à Diretoria de Gestão de Compras e Licitações:

I - analisar a conformidade das solicitações de compras, solicitando os necessários ajustes às Unidades Gestoras de Contratação (UGCs), com vistas à instauração dos processos de aquisição de materiais, prestação de serviços e de obras;

II - verificar a conformidade das demandas recebidas com o Plano de Contratações Anual (PCA);

III - propor à SGA, a forma de realização da contratação e, quando for o caso, da modalidade e do tipo de licitação;

IV - promover, coordenar e controlar os processos de contratação da instituição até o final da fase de seleção do fornecedor;

V - gerar relatórios gerenciais de sua área de atuação;

VI - buscar a proposta mais vantajosa junto aos fornecedores, considerando os aspectos de qualidade, economicidade, garantia de fornecimento e atendimento aos requisitos demandados;

VII - promover, junto ao Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional (CEAF), a capacitação e o treinamento da equipe envolvida nos processos de compras, garantindo o conhecimento adequado das normas e procedimentos aplicáveis.

de forma eficaz para alcançar objetivos estratégicos (Brasil, 2024). Nesse sentido, ele permite analisar a maturidade em políticas, processos, papéis, responsabilidades e uso tecnológico na gestão de dados, promovendo uma cultura de dados e otimizando seu valor estratégico.

A metodologia do MMD engloba três componentes¹¹ essenciais: o Modelo de Referência para Avaliação da Maturidade, contendo os critérios e descrições das dimensões e temas a serem avaliados; a Planilha de Avaliação, que estrutura o registro e cálculo dos níveis de maturidade; e a Metodologia de Aplicação da Avaliação da Maturidade, conjunto metodológico de etapas e técnicas para aplicação, consistente da avaliação ao longo do tempo.

O MMD está estruturado em 10 dimensões¹², que representam disciplinas essenciais para a governança e a gestão eficaz dos dados dentro das organizações. Cada dimensão abrange temas¹³ específicos, que detalham práticas e processos fundamentais para o amadurecimento da gestão de dados. A seguir, são apresentadas as dimensões do MMD, cujas descrições, composição e objetivos estão estabelecidos no arquivo “Modelo de Maturidade de Dados”, disponibilizados no site do Governo Federal (Brasil, 2024).

A primeira dimensão versa sobre a Governança de Dados e contempla os aspectos essenciais para consolidar a governança dentro da organização. Ela engloba quatro temas principais: estrutura organizacional para governança de dados, promoção da cultura de dados pela alta gestão, princípios e políticas de dados, e letramento em dados. Essa dimensão tem como propósito fortalecer a interação entre os atores envolvidos, garantindo papéis e responsabilidades claros, além de estabelecer diretrizes e políticas que assegurem o uso seguro e alinhado dos dados aos

objetivos institucionais e ao planejamento estratégico, fomentando uma cultura orientada a dados em toda a organização.

Já a dimensão Dados como Ativo Estratégico se dedica a avaliar o alinhamento da governança e gestão de dados com os objetivos institucionais e os resultados entregues à sociedade. Seu objetivo é analisar de que forma o uso estratégico dos dados contribui para mitigar riscos, apoiar o planejamento e maximizar a efetividade das políticas públicas, promovendo consistência e resultados voltados aos cidadãos, sendo composta por três temas centrais: alinhamento com objetivos estratégicos, gestão orientada a dados e dados como pilar para entregas à sociedade.

Em relação ao Conhecimento sobre os Dados, essa dimensão busca assegurar que os dados sejam compreendidos, documentados e organizados de forma padronizada na instituição. É formada por estes temas: documentação dos ativos de dados; glossário de termos de negócio; modelagem de dados; e gestão de metadados, promovendo clareza, transparência e confiabilidade no uso das informações, além de facilitar o compartilhamento e a interoperabilidade dentro da organização.

No âmbito dos Dados Abertos, a dimensão refere-se aos dados disponibilizados para acesso, uso e redistribuição livre, sem restrições técnicas ou legais significativas. Trata-se dos dados públicos produzidos ou custodiados por órgãos governamentais e que são oferecidos gratuitamente, com o objetivo de promover a transparência, a participação social e a inovação. Ela compreende dois temas: implementação da política de dados abertos e ecossistema de dados abertos.

A dimensão Gerenciamento de Dados concentra-se no manejo dos dados mestres, de referência, não estruturados e geoespaciais. Seu objetivo é promover a padronização, in-

11 Todos os componentes do MMD estão disponibilizados no site do Governo Federal e podem ser consultados através do link a seguir: <https://www.gov.br/governo-digital/pt-br/infraestrutura-nacional-de-dados/maturidade-de-dados>.

12 As Dimensões representam as disciplinas, servindo como divisores das diversas práticas e processos que compõem a governança e a gestão de dados dentro de uma organização (Brasil, 2024).

13 Os Temas são as especialidades, as unidades de avaliação granular, os elementos específicos que compõem cada dimensão. Cada Tema representa uma prática ou processo que deve ser avaliado individualmente (Brasil, 2024).

tegração e utilização tecnológica desses dados para apoiar decisões. Tal dimensão inclui quatro temas: gerenciamento de dados mestres e de referência; ciclo de vida dos dados; dados não estruturados; e gerenciamento de dados geoespaciais, sendo que, neste artigo, o gerenciamento de dados geoespaciais não será considerado por falta de aplicabilidade prática ao setor avaliado.

Em relação à dimensão Análise de Dados, esta enfatiza o uso dos dados para fundamentar decisões organizacionais, exigindo infraestrutura adequada, ferramentas eficazes e dados relevantes. Engloba práticas e tecnologias para o armazenamento, processamento e manipulação de dados. Seus quatro temas são os seguintes: infraestrutura e ferramentas para análise de dados, relevância e suficiência dos dados, desenvolvimento da capacidade analítica e tomada de decisão baseada em dados.

Sobre a Interoperabilidade de Dados, essa dimensão trata da definição e aplicação de padrões e diretrizes para garantir o compartilhamento estruturado e consistente dos dados. O foco é promover a integração de sistemas, o monitoramento contínuo da interoperabilidade e a adoção de políticas para compartilhamento de dados com atores externos. Essa análise envolve quatro temas: padrões e normas para interoperabilidade, integração de sistemas, monitoramento e avaliação da interoperabilidade, e compartilhamento de dados com atores externos.

Já a dimensão Ética de Dados dedica-se a políticas e práticas que asseguram transparência e responsabilidade no uso das informações, a qual demanda a colaboração de áreas como tecnologia da informação, jurídica e recursos humanos, além da conscientização e capacitação dos profissionais envolvidos no manejo dos dados. Esta dimensão é composta pelo tema ética no tratamento de dados.

No que se refere à Qualidade de Dados, esta dimensão envolve a capacidade da organização para garantir que os dados sejam precisos, completos, consistentes, atualizados, íntegros e adequados ao uso. Possui o propósito de fornecer uma base confiável para decisões estratégicas, minimizando riscos e promovendo a eficiência organizacional. Ademais, compreende os seguintes temas: gestão de qualidade de dados, cultura de qualidade de dados, e medição e controle da qualidade de dados.

Por fim, a dimensão Inteligência Artificial (IA) enfoca a garantia da qualidade, integridade, segurança e ética dos dados utilizados em processos que envolvem IA, visando alinhar esses processos aos objetivos estratégicos institucionais. É composta pelo tema estratégia para inteligência artificial.

Diante de tais considerações, importa mencionar que na avaliação de cada tema deve ser atribuído um nível de maturidade¹⁴, o qual reflete, sinteticamente, a evolução da organização desde a ausência de estrutura formal (nível 1), passando por iniciativas pontuais e reconhecimento crescente da importância dos dados (níveis 2 e 3), até o estabelecimento consolidado de políticas e práticas descentralizadas (nível 4) e encerrando na governança de dados integrada, automatizada e sua respectiva utilização com referência institucional (nível 5).

Para a aplicação prática do MMD, o processo deve iniciar com a preparação da equipe responsável, que deve compreender os critérios e coletar informações para alimentar a planilha de avaliação. A seguir, realiza-se a análise dos resultados para identificação de pontos fortes e lacunas, orientando a formulação de um plano de ação focado nas dimensões e temas críticos para o desenvolvimento da maturidade (Brasil, 2024). Des-

14 No nível 1 de maturidade, há ausência total de iniciativas ou estrutura de governança de dados, sem processos estabelecidos para gestão ou uso estratégico, baixa conscientização sobre a importância dos dados e falta de atribuição de responsabilidades ou supervisão. No nível 2, surgem as primeiras iniciativas ou planejamentos iniciais, com início do uso dos dados sem prioridade estratégica; a governança é vista como responsabilidade da TI ou áreas administrativas, e a propriedade dos dados ainda não está bem definida, com esforços focados em demandas pontuais. No nível 3, líderes estratégicos começam a reconhecer a importância dos dados, normas e diretrizes legais são incorporadas, capacitação em dados se expande para além da TI, silos são quebrados para maior colaboração e cresce o interesse na melhoria da governança e no uso estratégico dos dados. No nível 4, políticas e práticas de governança são formalizadas e aplicadas em diversas áreas, o uso de dados é descentralizado com menos dependência de suporte especializado, revisões periódicas garantem aprimoramento contínuo, há alto engajamento interno no uso dos dados, que passam a ser um ativo estratégico e prioridade organizacional. No nível 5, a governança de dados está consolidada e é referência interna e externa, com gestão totalmente integrada à estratégia e aos processos organizacionais, forte engajamento interno e externo, capacidade de prever necessidades futuras e adaptar-se rapidamente, além de uma cultura de dados madura, com automação e melhoria contínua dos processos (Brasil, 2024).

sa forma, o modelo de avaliação em questão funciona como um guia estratégico para o avanço do setor em direção à consolidação do uso dos dados como ativos institucionais, promovendo maior eficiência e alinhamento com as metas da organização pública.

Este detalhamento do método de avaliação é fundamental para compreender o escopo e a metodologia aplicada neste artigo, bem como demonstrar sua relevância para o aprimoramento contínuo da governança dos dados no contexto da DGCL e, por conseguinte, do MPMG.

6. AVALIAÇÃO E DIAGNÓSTICO DA MATURIDADE EM DADOS DA DGCL

Primeiramente, destaca-se que a avaliação foi realizada conjuntamente com a colabora-

dora Débora Resende Moraes, a qual auxilia a coordenadora da DGCL, Catarina Calixto, pois suas atribuições incluem o apoio no gerenciamento de dados produzidos nesta diretoria. Para isso, foi realizada uma reunião para explicação e compreensão do MMD, com a respectiva discussão acerca dos níveis de maturidade do setor em cada um dos temas que compõem o método de avaliação utilizado.

Isso posto, a avaliação de maturidade da DGCL segundo o MMD apresenta uma série de resultados positivos, assim como áreas com necessidade de aprimoramento, conforme ilustração e detalhamento a seguir, tema a tema, em cada uma das dimensões do modelo. Destaca-se, ainda, que as tabelas abaixo foram extraídas da planilha de avaliação disponibilizada no site do Governo Federal (Brasil, 2024).

Dimensões e Temas para Avaliação		
Dimensão:	Governança de Dados	
ID	Temas	Nível de Maturidade *
1.1.	Estrutura Organizacional para Governança de Dados	3
1.2.	Promoção da Cultura de Dados pela Alta Gestão	3
1.3.	Princípios e Políticas de Dados	2
1.4.	Letramento em Dados	2

Na dimensão Governança de Dados, os temas receberam pontuações entre os níveis 2 e 3, o que indica que há um progresso significativo na estruturação dos processos, com definição inicial de alguns papéis – como a pessoa responsável pelo gerenciamento de dados no setor e a intenção de designação de outros colaboradores para atuação conjunta.

Nesse contexto, a cultura de dados promovida pela alta gestão também está presente, a qual é evidenciada pelo compromisso crescente da gestão com o uso estratégico dos dados para promover decisões orientadas por dados, através não só de comunicados e orientações para toda a equipe, mas tam-

bém a partir da elaboração de um manual que orienta os colaboradores sobre como deve ser realizada a inserção dos dados nos aplicativos utilizados para a coleta de dados no setor.

No entanto, a formalização definitiva para a consolidação plena da governança de dados apresenta-se como um desafio a ser superado, pois a ausência de políticas e princípios completamente formalizados destaca a necessidade de avançar em normativas concretas. Tal aprimoramento encontra limitações, pois requer aperfeiçoamento a partir, por exemplo, de uma norma institucional que estabeleça um Programa de Governança de Dados no âmbito do MPMG, exigindo atuação para além do âmbito da DGCL.

Paralelamente, em relação ao nível de maturidade na temática sobre o letramento em dados, embora já existam algumas iniciativas isoladas para incentivar a capacitação dos colaboradores do setor, uma atuação mais próxima entre a DGCL e o Centro de Estu-

dos e Aperfeiçoamento Funcional (CEAF), do MPMG, pode garantir maior entendimento e uso consistente dos dados pela equipe, através de capacitações específicas desenvolvidas para essa finalidade.

Dimensão:	Dados como Ativo Estratégico	
ID	Temas	Nível de Maturidade *
2.1.	Alinhamento com Objetivos Estratégicos	3
2.2.	Gestão Orientada a Dados	3
2.3.	Dados como Pilar para Entregas à Sociedade	3

Quanto aos Dados como Ativo Estratégico, todos os temas estão no nível 3, o que evidencia um alinhamento com os objetivos estratégicos e uma gestão orientada a dados, sinalizando um entendimento da relevância dos dados para entregas à sociedade. Tais níveis se justificam, pois já existe uma abordagem mais estruturada que permite coleta,

armazenamento e análise dos dados, a partir de aplicativos voltados para o seu respectivo gerenciamento, fornecendo dados referentes aos processos de contratação que tramitam no setor, incluindo informações sobre cada fase em que se encontram os processos, entre outros dados pertinentes aos fluxos de trabalho da DGCL.

Dimensão:	Conhecimento sobre os Dados	
ID	Temas	Nível de Maturidade *
3.1.	Documentação dos Ativos de Dados	3
3.2.	Glossário de Termos de Negócio	1
3.3.	Modelagem de Dados	3
3.4.	Gestão de Metadados	2

No que tange à avaliação da dimensão Conhecimento sobre os Dados, esta revelou heterogeneidade: enquanto a documentação e modelagem de dados estão razoavelmente desenvolvidas, tematizadas no nível 3, o glossário de termos está inscrito no nível 1 (apesar de já existir esforço para a criação deste documento, ainda não há nenhuma formalização), condição que pode causar inconsistências terminológicas. A gestão dos metadados está no nível 2, revelando que faltam controles específicos e mecanismos para garantir a dis-

ponibilidade e qualidade dos metadados. Por conseguinte, para aprimorar a maturidade de dados nesse aspecto, é importante que seja desenvolvido um glossário padronizado de termos de negócio para assegurar homogeneidade terminológica e evitar interpretações divergentes. Além disso, também é necessário avançar na gestão de metadados com a implantação de ferramentas e processos que permitam controle eficiente e contínuo, bem como atualização sistemática, ainda em fases iniciais de implementação.

Dimensão:	Dados Abertos	
ID	Temas	Nível de Maturidade *
4.1.	Implementação da Política de Dados Abertos	1
4.2.	Ecossistema de Dados Abertos	2

Já os Dados Abertos mostraram estágio inicial de maturidade, com a política de dados abertos em desenvolvimento, embasada no nível 1, e o ecossistema associado em nível 2, ainda incipiente. As iniciativas estão em processo de estruturação, apontando a ne-

cessidade de investimento em políticas normativas, ferramentas eficazes e ampliação da participação social para corresponder às expectativas de transparência e inovação exigidas nesta dimensão.

Dimensão:	Gerenciamento de Dados	
ID	Temas	Nível de Maturidade *
5.1.	Gerenciamento de Dados Mestres e Dados de Referência	2
5.2.	Ciclo de Vida dos Dados	4
5.3.	Dados não Estruturados	3
5.4.	Gerenciamento de dados geoespaciais	0-NÃO SE APLICA

No Gerenciamento de Dados houve uma variação expressiva: o ciclo de vida dos dados atingiu o nível 4, indicando maturidade operacional significativa, considerando, sobretudo, que os dados são armazenados em repositórios apropriados, cuja arquitetura permite compartilhamento, armazenamento e privaci-

dade; enquanto a gestão dos dados mestres e de referência (nível 2), assim como a dos dados não estruturados (nível 3), permanecem em níveis intermediários, refletindo práticas ainda pouco integradas ou padronizadas. Ressalte-se que o tema geoespacial foi desconsiderado por não se aplicar ao setor avaliado.

Dimensão:	Análise de Dados	
ID	Temas	Nível de Maturidade *
6.1.	Infraestrutura e Ferramentas para Análise de Dados	3
6.2.	Relevância e Suficiência dos Dados	3
6.3.	Desenvolvimento da Capacidade Analítica	3
6.4.	Tomada de Decisão Baseada em Dados	3

Na dimensão Análise de Dados, a avaliação uniformemente nivelada no grau 3 sugere que a infraestrutura, ferramentas, relevância dos dados, capacidade analítica e uso dos dados para fundamentar decisões já estão estavelmente integrados. Contudo,

essa maturidade não é plena, pois ainda é necessário formalizar indicadores, com estabelecimento de métricas claras e processos de monitoramento regulares para verificação sistemática de seu desempenho e para garantir eficácia contínua.

Dimensão:	Interoperabilidade de Dados	
ID	Temas	Nível de Maturidade *
7.1.	Padrões e Normas para Interoperabilidade	2
7.2.	Integração de Sistemas	2
7.3.	Monitoramento e Avaliação da Interoperabilidade	1
7.4.	Compartilhamento de Dados com Atores Externos	1

A Interoperabilidade de Dados apresenta desafios importantes, especialmente nos temas de monitoramento e compartilhamento externo, classificados no nível 1. Embora exista algum nível de integração, persiste ainda a ausência de uma política formal e de um acompanhamento estruturado que garantam a efetiva troca e uso consistente dos dados entre siste-

mas e atores. Isso prejudica a integração institucional e a governança ampliada de dados. Portanto, é imprescindível estabelecer padrões e normas claros e amplamente disseminados, não só no âmbito da DGCL, mas em nível institucional do MPMG, regulamentando formatos, protocolos e vocabulários para garantir que a integração de sistemas seja ampliada.

Dimensão:	Ética de Dados	
ID	Temas	Nível de Maturidade *
8.1.	Ética no Tratamento de Dados	2

Na esfera da Ética de Dados, a pontuação no nível 2 indica práticas iniciais, exigindo esforços maiores de colaboração intersetorial, com fins de normatização, políticas e progra-

mas formativos contínuos, a fim de consolidar uma gestão ética e integrada e elevar o nível de maturidade neste quesito.

Dimensão:	Qualidade de Dados	
ID	Temas	Nível de Maturidade *
9.1.	Gestão de Qualidade de Dados	1
9.2.	Cultura de Qualidade de Dados	3
9.3.	Medição e Controle da Qualidade de Dados	2

Quanto à Qualidade de Dados, a instituição está em um percurso de inicial a intermediário: a gestão de qualidade está em nível 1, sinalizando que ainda há grande dependência de práticas reativas de controle, uma vez que, de modo geral, a correção de problemas relacionados ao gerenciamento de dados ocorre posteriormente à sua identificação, sendo realizada de

maneira pontual e sem padronização. Isso decorre principalmente em virtude de métricas de controle pouco desenvolvidas, como já sinalizado anteriormente. Já a cultura de qualidade de dados foi classificada em nível 3, uma vez que é possível identificar engajamento e desenvolvimento de competências crescentes por parte dos colaboradores do setor.

Dimensão:	Inteligência Artificial	
ID	Temas	Nível de Maturidade *
10.1.	Estratégia de Inteligência Artificial	2

Por fim, em Inteligência Artificial, o patamar 2 indica que o setor já iniciou o desenvolvimento de estratégias, mas que ainda está na fase inicial da gestão da qualidade, integridade e ética dos dados para suportar operações com IA. Vale ressaltar que existe esforço institucional para consolidar tais questões no âmbito do MPMG, com fins de aprofundamento e alinhamento estratégico para promover confiabilidade e responsabilidade relacionadas ao uso de ferramentas de IA.

Em síntese, a avaliação aponta um ambiente de maturidade de dados intermediário, com bases estruturais razoáveis e liderança comprometida, mas com algumas dimensões críticas, necessitando de aprofundamento em políticas, integração e qualidade de dados. Nesse sentido, é importante que seja desenvolvido um Plano de Ação focado nos pontos mais frágeis, como a formalização de políticas, os dados abertos, a interoperabilidade e a qualidade, para avançar na maturidade e promover o aperfeiçoamento do uso estratégico dos dados institucionais.

7. CONCLUSÕES

O presente artigo buscou, através do Modelo de Maturidade de Dados desenvolvido no âmbito da administração pública federal, avaliar a maturidade de dados da Diretoria de Gestão de Compras e Licitações do MPMG, a fim de identificar lacunas e direcionar intervenções que potencializem o uso dos dados como ativos institucionais, promovendo decisões mais informadas e eficiência pública.

Nessa perspectiva, destaca-se que a maturidade em dados é um componente fundamental para a tomada de decisões mais informadas e alinhadas aos princípios do Direito Administrativo, contribuindo para uma administração pública moderna e ainda mais

comprometida com o interesse coletivo. A governança, quando fortalecida pela gestão estratégica de dados, não apenas promove eficiência administrativa, mas também estrutura um ambiente propício à inovação e à prestação de contas. Assim, o fortalecimento da gestão de dados emerge como uma condição imprescindível para que o Ministério Público cumpra sua missão constitucional com excelência, responsabilidade e alinhamento às modernas práticas de governança pública.

A avaliação realizada sobre a maturidade em dados da DGCL evidenciou um panorama intermediário, no qual a organização apresenta avanços significativos em governança, ciclo de vida dos dados e cultura de dados, mas ainda enfrenta desafios relevantes em formalização, integração, políticas de dados abertos, interoperabilidade e gestão da qualidade. Isso reforça a importância de consolidar ações estruturadas para formalizar políticas e processos, ampliar capacitações e fortalecer os mecanismos de governança para garantir a qualidade, segurança e integridade dos dados, elementos fundamentais para a melhoria contínua das contratações públicas.

Portanto, para aprimorar os níveis avaliados no MMD, recomenda-se prioritariamente a consolidação das políticas normativas institucionais, a implementação de controles preventivos – com ações que privilegiem ações planejadas e gerenciamento dos riscos –, bem como o desenvolvimento de mecanismos sistêmicos de monitoramento e avaliação, especialmente em áreas críticas, como interoperabilidade, dados abertos, ética e qualidade. Esse conjunto de ações é essencial para elevar a maturidade da governança de dados a níveis superiores e garantir a sustentabilidade e a excelência na gestão das contratações públicas, consolidando o papel do Ministério Público como protagonista na promoção da integridade e eficiência da gestão pública brasileira.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Wellington Luiz; LYRA, Roberto Shayer. **Curso Governança de Dados**. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5008>. Acesso em: 10 out. 2025.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 29 set. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 28 set. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Dispõe sobre licitações e contratos administrativos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 10 out. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Maturidade de Dados**. Brasília, 13 mai. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/infraestrutura-nacional-de-dados/maturidade-de-dados>. Acesso em: 20 out. 2025.

BRASIL. **Portaria nº 58, de 23 de dezembro de 2023**. Dispõe sobre procedimentos complementares para o compartilhamento de bases de dados oficiais entre órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta e as demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União. Disponível em: <https://www.gov.br/conarq/pt-br/legislacao-arquivistica/portarias-federais/portaria-no-58-de-23-de-dezembro-de-2016>. Acesso em: 20 out. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança organizacional**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/publicacoes-institucionais/cartilha-manual-ou-tutorial/referencial-basico-de-governanca-organizacional>. Acesso em: 20 out. 2025.

CAMARÃO, Tatiana. Nova lei de licitações e contratos: o movimento regenerativo dos processos de contratações públicas. In: BATISTA JÚNIOR, Onofre Alves; BROCHADO, Mariah (coord.). **Direito administrativo entre tradição e transformação: os desafios da gestão pública no Estado de Direito contemporâneo**. Belo Horizonte: Editora Dialética, 2023.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Resolução nº 276, de 28 de novembro de 2023**. Dispõe sobre a Política Nacional do Ministério Público Digital. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/atos-e-normas/norma/10362/>. Acesso em: 20 out. 2025.

FORTINI, Cristiana; OLIVEIRA, Rafael Sérgio Lima de; CAMARÃO, Tatiana (coord.). Comentários à lei de licitações e contratos administrativos: Lei nº 14.133/2021. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2023. v. 1 (Artigos 1º ao 70).

MINISTÉRIO PÚBLICO DE MINAS GERAIS. **Planejamento Estratégico 2020 - 2029**. Disponível em: <https://www.mpmg.mp.br/portal/menu/conheca-o-mpmg/planejamento-institucional/planejamento-estrategico.shtml>. Acesso em: 22 set. 2025.

MINISTÉRIO PÚBLICO DE MINAS GERAIS. **Resolução PGJ nº 55, de 1º de novembro de 2024**. Dispõe sobre a estrutura orgânica e as atribuições da Superintendência de Gestão Administrativa (SGA). Disponível em: <https://mpnormas.mpmg.mp.br/viewObject.php?rid=1-1-D748>. Acesso em: 22 set. 2025.

VALLE, Vanice Regina Lório do. **Direito fundamental à boa administração e governança: democratizando a função administrativa**. 2010. Tese (Pós-Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/b9990046-f1b8-4b85-ad80-3202ae7a6413/content>. Acesso em: 25 set. 2025.