



Graduação  Pós-Graduação  
 Artigo completo  Relato de prática  Resumo expandido

## OBSERVATÓRIOS DE INTELIGÊNCIA E A SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A GOVERNANÇA PÚBLICA

**Adauto de Lima**  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS  
adauto.lima@ufms.br

**Denise Barros de Azevedo**  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS  
denise.azevedo@ufms.br

**Alessandro Gustavo Arruda**  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS  
alessandro.arruda@ufms.br

**Marco Aurélio Batista de Sousa**  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS  
marco.sousa@ufms.br

### RESUMO

Este estudo analisa como os observatórios de inteligência podem contribuir para a governança pública, especialmente diante da crescente demanda por mais eficiência e por decisões fundamentadas em evidências na administração pública brasileira. A pesquisa possui caráter exploratório e qualitativo, adotando uma abordagem teórico-conceitual baseada em revisão bibliográfica e documental. A revisão da literatura contempla conceitos relacionados aos observatórios, ao planejamento estratégico e à governança pública, examinando as sinergias entre esses elementos. Parte-se da premissa de que os observatórios podem atuar como instrumentos de inteligência analítica, capazes de transformar dados em conhecimento estratégico. Argumenta-se que tais estruturas podem funcionar como elo fundamental entre as etapas do planejamento governamental, desempenhando papel relevante especialmente na etapa de *feedback* do ciclo de políticas públicas. Isso possibilita revisar as ações com base em resultados concretos (*outcomes*), além de contribuir para o fortalecimento da *accountability* e para o avanço das estratégias de governança digital. Conclui-se que a integração dos observatórios ao planejamento estratégico é condição essencial para que essas iniciativas transcendam ciclos políticos e se consolidem como infraestrutura de Estado. Essa sinergia permite converter eventos observados em evidências aplicáveis, promovendo uma gestão assertiva, orientada a resultados sociais efetivos, contribuindo para o aprimoramento contínuo da governança pública.

**Palavras-chave:** Governança Pública; Planejamento; Observatório; EIGEDIN.



## 1 INTRODUÇÃO

As transformações da administração pública brasileira contemporânea, assim como o debate a respeito de sua eficiência e eficácia, têm demandado novos instrumentos de apoio à tomada de decisão governamental.

Diante desse contexto, dados e informações protagonizam um papel fundamental na qualificação dos processos decisórios e no fortalecimento da gestão estatal. Nesse sentido, o uso de sistemas de informação, de base de dados e de sistemas analíticos, contribui para a expansão da capacidade de monitoramento, avaliação e planejamento das políticas públicas, favorecendo práticas de gestão orientadas por evidências (Davenport *et al.*, 2007; Janssen *et al.*, 2012). Além disso, a integração e a análise de dados possibilitam a identificação de padrões, tendências e relações relevantes, contribuindo para a formulação e o aprimoramento das políticas públicas, fortalecendo os mecanismos de governança e *accountability* (Soares, 2018).

Considerando o exposto, os observatórios surgem como instrumentos de inteligência analítica, capazes de sistematizar, analisar e divulgar informações, apoiando o planejamento e os processos decisórios da administração pública, corroborando para uma governança mais estratégica e assertiva (Soares *et al.*, 2018).

Sob essa ótica, esse estudo parte do seguinte questionamento: como os observatórios de inteligência podem contribuir como instrumentos de apoio à governança pública? Diante dessa questão, o objetivo é analisar de que forma a vinculação dos observatórios ao planejamento estratégico governamental pode contribuir para o fortalecimento das práticas de governança baseadas em evidências.

A pesquisa se justifica por contribuir com a discussão a respeito da inovação na gestão pública, propondo a articulação entre o planejamento estratégico e a inteligência baseada em dados.

## 2 OBSERVATÓRIOS DE INTELIGÊNCIA

No Brasil, as iniciativas dos observatórios datam da década de 1970, entretanto, o seu surgimento e expansão são considerados um fenômeno recente, motivadas pela necessidade de se compilar e analisar diferentes fontes de informação, difundindo os seus resultados através de informações sólidas, fundamentando as decisões governamentais e fortalecendo o seu papel frente aos entes públicos (Soares, 2018; Silva *et al.*, 2013).

Soares *et al* (2018), ao citar (Albornoz e Herschmann, 2006; Phélan C., 2007; Ortega e Del Valle, 2010), alerta para o fato da literatura refletir uma série de nuances relativas aos conceitos acerca dos modelos de observatório existentes, considerando a sua “finalidade, temática, atuação, natureza, vinculação administrativa e público usuário”, afetando a forma como as suas atividades, produtos, processos, métodos e procedimentos são organizados e empregados.

Devido às nuances, próprias do conceito, é importante trazer à luz deste estudo as concepções de autores contemporâneos, tais como Soares *et al* (2018, p. 90), que consideram observatório como: “instrumentos que abordam o caráter complexo e multifacetado dos fenômenos sociais, desenvolvendo investigações e análises sistemáticas para o acompanhamento e fiscalização de situações políticas e públicas”.

Já Marcondes *et al* (2022, p. 1), entendem o conceito de observatório como “um mecanismo que traduz informações, instrumentalizando a participação e o controle social, contribuindo para qualificar as ações públicas”, uma definição útil, quando se trata do tema governança pública (ferramenta de informação, participação e controle social). Os autores ainda complementam com a perspectiva de que os observatórios “atuam prioritariamente na produção e difusão de dados, informações e conhecimento, dedicando-se a sistematizar dados e estatísticas”.

Considerando a visão de Marcondes *et al* (2022), pode-se concluir que o observatório passa a ser um agente de produção, sistematização e difusão de dados e conhecimento, adotando uma orientação prática para a formulação de políticas públicas.

Objetivando demonstrar a amplitude do conceito de observatório e comparar com a percepção de autores de pesquisas internacionais, destacando possíveis convergências e ou divergências culturais e contextuais, vale destacar a pesquisa de Costa *et al* (2023, p. 1), que propõem “uma metodologia de observatório global orientada por dados que reúne diferentes perspectivas de mídia, ciência, estatística e sensoriamento em fontes de dados heterogêneas e algoritmos de mineração de texto”, ou seja, a proposição de uma estrutura voltada para o monitoramento e observação de fenômenos globais via múltiplas fontes de dados (textos, sensores, indicadores), apoiando decisões ou políticas baseadas em análise integrada.

Já Iglesias (2024), traz uma ótica complementar ao destacado por Costa *et al* (2023), onde enfatiza o papel do observatório não como um simples repositório de dados ou ferramenta tecnológica, mas protagonizando um papel fundamental na construção da estratégia, atuando como um link entre dados e decisões. Por fim, com base em Owen *et al* (2023), o observatório

pode ser compreendido como uma estrutura que transforma um conjunto de eventos observados em padrões que podem suportar hipóteses e decisões, ou seja, um passo além da mera monitorização, trazendo análise e inteligência para o conceito.

Neste ponto, considerando as percepções exploradas anteriormente, nota-se que convergem para um ponto em que sustentam, sob uma ótica contemporânea, o conceito de observatório de inteligência, corroborando para o entendimento do seu novo papel na produção, na análise e na difusão de dados, fortalecendo sua posição como fator integrador entre este, o planejamento estratégico governamental e a governança pública.

O estado e a sociedade estruturam suas pautas por meio da obtenção e análise de dados e de indicadores, resultado deste processo de análise (Ceresino *et al.*, 2021). Diante dessa dinâmica é possível observar o protagonismo dos observatórios de inteligência na função de fornecedores de informações.

Corroborando com essa exposição, a UN-HABITAT (2004), define os observatórios de inteligência como observatórios urbanos e os classifica como unidades especializadas ou centros de governança baseadas em evidências, que coletam, analisam e disseminam dados e indicadores urbanos, com o objetivo de suportar a tomada de decisão e o desenvolvimento das políticas públicas urbanas. No contexto europeu, essa perspectiva é compartilhada pela ESPON - *European Spatial Planning Observation Network* (2020), onde tem desempenhada uma importante função na produção de evidências territoriais comparáveis em apoio ao planejamento e a governança pública regional.

O estudo de Owen (2023), “*Opening the Observatory: A Neighbouring Data Intgereim Report*”, acrescenta uma visão complementar dos tipos de observatórios de dados, objetivando a compreensão do seu propósito, arquitetura e apresentação, com base em seis critérios: finalidade, público-alvo, uso, visualização, narrativa e manutenção. Há muitas plataformas e propósitos, com diferentes ênfases nos dados, visualização e conexões, a exemplo, alguns atuam como repositórios de dados, outros como portais.

Owen (2023), menciona que a gestão de dados, mediante os observatórios, não se trata de um processo neutro ou técnico, mas do reflexo dos valores de quem o coleta (contextos cultural e político) e a sua estrutura e estética são determinados pelo seu objetivo central, servindo a uma finalidade específica.

Complementarmente, em estudos sobre *data-driven governance* (governança orientada por dados), Kitchin (2014), expõe como os dados estão remodelando a gestão pública, onde governos, com a disponibilidade ampla de dados, desenvolvem novas perspectivas relativas a

suas próprias operações internas, reconfigurando a forma como a sociedade é regulada e governada. Não se trata de uma revolução técnica, mas política, alterando a forma como o Estado exerce controle, toma decisões e interage com a esfera pública.

Face ao exposto, pode-se arguir que os observatórios de dados podem desempenhar um papel estratégico na governança pública ao funcionar como infraestruturas institucionais de produção e análise de informações, capazes de subsidiar o planejamento estratégico governamental e apoiar decisões baseadas em evidências.

## 2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO PÚBLICA

O planejamento se define pela função gerencial onde são estipulados os objetivos a serem alcançados e os meios necessários para atingi-los. Trata-se, portanto, da concatenação das visões presente e futura, de onde se está e para onde se deseja ir. Sob a ótica organizacional, quando o planejamento é utilizado para determinar o seu direcionamento, ele se torna estratégico, mantendo a organização integrada ao seu entorno, a sua área de influência (Correa, 2007).

O planejamento estratégico visa estabelecer metas de médio e longo prazos, a partir do diagnóstico institucional e da definição de prioridades (BRASIL, 2020). Sua aplicação no setor público promove o alinhamento entre os recursos disponíveis e os resultados esperados, funcionando como um guia para a ação estatal.

Para Corrêa (2007), o planejamento estratégico só atinge o seu ápice quando entrelaçado à gestão pública por resultados, enquanto “estratégia em ação”, a gestão por resultados fornece os recursos para aferir se essa estratégia está sendo seguida. Na Tabela 1 é possível observar a dinâmica de transformação de resultados pelo planejamento estratégico:

**Tabela 1 - Dinâmica de transformação de resultados no planejamento**

Estágio	Atividade no Planejamento Estratégico
Inputs	Elaboração de políticas, planejamento e alocação de recursos administrativos.
Processamento	Gerenciamento de recursos, regulação e provisão de serviços.
Outputs	Produtos imediatos (ex: número de escolas construídas ou vacinas aplicadas).
Outcomes	Resultados e impactos sociais (ex: melhoria nos índices de educação ou saúde)
Feedback	Monitoramento, avaliação e retroalimentação de informações para futuras metas.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Corrêa (2007).

A dinâmica apresentada na Tabela 1, demonstra os estágios do planejamento estratégico

público, o processo cíclico de entre *inputs* - entradas/insumos (financeiros, humanos e materiais), *outputs* - saídas/produtos (bens e serviços) e *outcomes* (resultados), esclarecendo o ponto de vista de Corrêa (2007), onde a gestão por resultados é descrita como sendo uma estratégia que tem o seu início no planejamento, se desenvolve no feedback (como demonstrado na tabela 1), e culmina em práticas de boa governança, respeitando os princípios da distribuição eficiente de recursos e *accountability*.

Em complemento a Tabela 1 que trata da dinâmica de transformação de resultados no planejamento, Secchi (2016), destaca que o planejamento estratégico direcionado ao setor público, deve considerar, além da eficiência, os aspectos políticos, sociais e participativos, essenciais para lidar com a complexidade deste setor.

### 2.3 GOVERNANÇA PÚBLICA

Tais aspectos corroboram para a compreensão sobre governança, segundo Cavalcante e Pires (2018), ao citar Marques (2016, p.16-17), “o conjunto de atores estatais e não estatais interconectados por ligações formais e informais operando no processo de fazer políticas e inseridos em cenários institucionais específicos”. Figueirôa-Ferreira e Fernandes (2021), amplia o conceito de governança de Secchi (2016), relacionando-o a aspectos econômicos e não apenas técnico e tecnológico.

A governança pública pode ser entendida como um modelo que ultrapassa a hierarquia tradicional da administração pública, promovendo maior transparência, participação e prestação de contas (BRASIL, 2017). Dentre os pilares desse modelo têm-se: a liderança, a estratégia e o controle. Esses princípios estão expressos no Decreto nº 9.203/2017, o qual orienta a gestão pública no país.

Com a evolução das tecnologias de informação e comunicação (TICs) e de suas ferramentas, os governos são pressionados por seus cidadãos, organizações sociais e demais entidades, a investir em reestruturação burocrática e processos estatais. Assim, surge o conceito de “governo eletrônico”, a princípio como um fenômeno dessa conjuntura político-econômica, e se expande em complexidade, assumindo, conceitualmente, a definição de governança digital (Santos, 2021).

Este entendimento adquire características mutáveis, uma vez que a sua definição, de acordo com Santos (2021), ao citar Prado (2009), extrapola o aspecto técnico, ao se tornar um instrumento de articulação política e estratégica. Santos (2021), também reporta à Grönlud

(2002), ao complementar esse entendimento e considerar a eficiência governamental, a qualidade dos serviços públicos e o fortalecimento da democracia.

Em complemento, Santos (2021), expõe o conceito de Estratégia de Governança Digital (EGD), base complementar da governança digital, organizado em três eixos e desdobrado em dez objetivos estratégicos, conforme a Tabela abaixo:

**Tabela 2 - Base complementar de governança digital**

Eixos	Objetivos Estratégicos
Acesso à informação	Fomentar a disponibilização e o uso de dados abertos
	Ampliar o uso de TIC para promover a transparência e dar publicidade à aplicação dos recursos públicos.
	Garantir a segurança da informação e comunicação e o sigilo das informações do cidadão.
Prestação de serviços	Expandir e inovar a prestação de serviços digitais.
	Melhorar a governança e a gestão por meio do uso da tecnologia.
	Facilitar e universalizar o uso e o acesso aos serviços digitais.
	Compartilhar e integrar dados, processos, sistemas, serviços e infraestrutura.
Participação social	Fomentar a colaboração no ciclo de políticas públicas.
	Ampliar e incentivar a participação social na criação e melhoria dos serviços públicos.
	Aprimorar a interação direta entre governo e sociedade.

Fonte: Adaptado de BRASIL (2016b)

Diante do exposto no Tabela 2, justifica-se o esforço do Brasil em elaborar uma Estratégia de Governança Digital, buscando mais transparência e diálogo quanto às ações estatais, alinhado às orientações de vários órgãos internacionais, em especial, da OCDE.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa tem caráter exploratório e qualitativo, com abordagem teórico-conceitual. O método adotado baseou-se na revisão bibliográfica, documental e pesquisas em sítios de entidades públicas nacionais e internacionais, com o objetivo de identificar conceitos, fundamentos e experiências relevantes relacionadas à articulação entre o planejamento estratégico e os observatórios de inteligência em apoio à governança pública.

A seleção do material bibliográfico considerou autores da gestão pública, políticas públicas, ciência da informação e inovação no setor público. Também foram analisadas normativas institucionais, como o Decreto nº 9.203/2017, o Guia de Planejamento Estratégico do Governo Federal (2018), experiências documentadas de observatórios públicos brasileiros,

seguindo critérios de relevância temática e atualidade.

## 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos fundamentos teóricos nos permite compreender que a implementação dos observatórios de inteligência não é um fim em si mesma, mas uma forma de se viabilizar a governança pública orientada por resultados e evidências. Os dados são discutidos com base em três eixos de integração, sendo:

### 4.1 O OBSERVATÓRIO COMO ELO ENTRE A ANÁLISE E A ESTRATÉGIA

O observatório de inteligência deve gerar valor por meio da transformação dos dados complexos coletados em informações relevantes, atuando na produção e difusão de conhecimentos específicos, subsidiando a elaboração e o aprimoramento das políticas públicas (Marcondes *et al*).

A análise teórica revela que a articulação entre o planejamento estratégico e os observatórios é fundamental para transformar dados em ações estratégicas baseadas em evidências. Os observatórios não devem ser estruturas isoladas, mas sim alinhadas aos instrumentos formais de planejamento governamental, promovendo ganhos em termos de qualidade decisória, monitoramento contínuo e maior transparência (Soares *et al*, 2018).

Esse alinhamento potencializa: (i) a definição de metas baseadas em evidências, (ii) a realimentação contínua do ciclo de planejamento (diagnóstico, implementação e avaliação), (iii) a produção sistemática de dados e indicadores, possibilitando ajustes nas ações governamentais, (iv) o fortalecimento do ciclo de gestão pública (PPA, PEI, etc), (v) o fortalecimento da transparência e da participação social, (vi) o monitoramento de desempenho e a prestação de contas (Elaborado pelos autores com base na pesquisa, 2026).

Exemplos como o Observatório da Despesa Pública (CGU), o Observatório da Educação (INEP) e o Observatório da Mobilidade Urbana de Belo Horizonte (ObsMob-BH), evidenciam o potencial desses instrumentos para apoiar a estratégia estatal, demonstrando o impacto da produção sistemática de dados na governança pública local e nacional. Contudo, é necessário que tais estruturas sejam incorporadas às rotinas de planejamento e que seus produtos sejam utilizados efetivamente pelos gestores públicos.

Com o propósito de enriquecer a discussão a respeito do uso dos dados e a sua aplicação

na formulação da estratégia, a Tabela 3 apresenta uma comparação detalhada entre as perspectivas da UN-HABITAT (2004) e da ESPON (2020), utilizando como régua analítica os critérios de Owen (2023).

**Tabela 3: Comparativo entre os modelos de observatórios (UN-HABITAT / ESPON)**

Critério (Owen <i>et al</i> 2023)	Modelo UN-HABITAT (2004)	Modelo ESPON (2020)
1. Finalidade	Monitorar metas globais (Habitat e Milênio) no nível local.	Produzir evidências territoriais para coesão europeia.
2. Público-alvo	Gestores municipais e formuladores de políticas urbanas.	Planejadores regionais e órgãos de governança transnacional.
3. Uso	Suporte direto à tomada de decisão e desenvolvimento de políticas.	Apoio ao planejamento espacial e comparação de tendências territoriais.
4. Visualização	Focada em indicadores de desempenho e metas urbanas.	Cartografia avançada e mapas de análise espacial comparável.
5. Narrativa	Baseada na eficácia social e melhoria dos assentamentos humanos.	Focada na integração territorial e equilíbrio socioeconômico regional.
6. Manutenção	Centros de governança ou unidades especializadas locais.	Redes de cooperação técnica e institucional de longo prazo.

Fonte: Owen *et al* (2023); UN\_HABITAT (2004); ESPON (2020).

O objetivo da Tabela 3 - Comparativo entre os modelos de observatórios (UN-HABITAT / ESPON), é demonstrar como os diferentes modelos de observatório podem ser moldados para atender as necessidades específicas de governança em seus mais diversos níveis de atuação (local, regional e ou transacional), visto que a sua arquitetura é determinada pelo objetivo central e valores políticos/culturais de quem o implementa.

Soares *et al* (2018, p. 94) ao citar Gattini (2009a), atenta para o risco de comprometimento da efetividade das ações dos observatórios caso sejam tratados como “simples replicadores de informação”, “como simples unidades administrativas adicionais”, sobrecarregando as equipes e aumentando a burocracia, ou até mesmo “como unidades meramente acadêmicas centradas em si”, sem gerar valor público algum.

#### 4.2 A INTEGRAÇÃO COM A CADEIA DE VALOR PÚBLICO

Analisando a Tabela 1 que expõe a dinâmica de transformação de resultados no planejamento, nota-se que o observatório de inteligência adota um papel chave na etapa de *feedback*. Ao desconsiderar um mecanismo que monitore os *outputs* (produtos imediatos) e avalie os *outcomes* (impactos sociais), todo o ciclo de planejamento estratégico torna-se incompleto e não produzirá os resultados esperados (Corrêa, 2007).

Corrêa (2007), enfatiza, entre outras questões, os benefícios da gestão por resultados, fruto de uma boa governança e a vinculação do observatório ao planejamento estratégico, permitindo que a “estratégia em ação” seja constantemente recalibrada, considerando o desempenho real das políticas públicas adotadas.

Como uma unidade especializada, o observatório de inteligência rompe silos burocráticos, fortalecendo a transversalidade, ao coletar e divulgar informações desejadas tanto por órgãos executores quanto por órgãos fiscalizadores, a exemplo dos Tribunais de Contas. Para Corrêa (2007), tais características viabilizam a gestão por resultados, adotando-se mecanismos de planejamento e gestão das ações governamentais (planejamento estratégico, projetos, programas, indicadores e avaliações de desempenho), favorecendo uma “boa governança” e a *accountability*.

#### 4.3 GOVERNANÇA DIGITAL, *ACCOUNTABILITY* E ESTRATÉGIA

A governança digital exige que a tecnologia seja um instrumento de articulação política e estratégica, onde os observatórios de inteligência materializam os objetivos da Estratégia de Governança Digital (EGD), em especial, no concernente ao acesso à informação e à participação social (Santos, 2021; Prado, 2009; Grönlud, 2002). Ao sistematizar informações e instrumentalizar o controle social, os observatórios de inteligência fortalecem a participação social e a prestação de contas (*accountability*), (Marcondes, 2022).

A aplicação dos critérios de Owen *et al* (2023), apresentados na Tabela 3 - Comparativo entre os modelos de observatórios (UN-HABITAT / ESPON), nos permite uma discussão profunda sobre a eficácia da governança pública digital baseada em evidências. Ao abordar-se o critério “Narrativa” como um instrumento de governança, isso nos permite perceber como a história dos dados é contada. A exemplo, no modelo UN-HABITAT, a narrativa é de monitoramento social, o que se alinha à visão de Marcondes *et al* (2022), sobre observatórios como ferramentas de controle social e qualificação da ação pública.

Considerando a dualidade entre a manutenção e a estratégia, a manutenção dos observatórios, citada como o sexto critério de Owen *et al* (2023), é o que enfatiza a importância dos observatórios, não como apenas um "portal" temporário de informações, mas parte da infraestrutura institucional estratégica de produção de informações. Isso corrobora para a tese de que os observatórios devem estar organicamente vinculados ao planejamento estratégico para sobreviver aos ciclos políticos.



Por fim, ao analisar-se o papel do quarto critério “Visualização” de Owen *et al* (2023), frente à “*Accountability*”, a escolha de como os dados são visualizados impacta diretamente nos processos de Governança Digital, facilitando ou dificultando a prestação de serviços e a participação social prevista na EGD brasileira.

Esta análise demonstra que a vinculação do observatório ao planejamento estratégico (como guia de manutenção e finalidade) é o que permite transformar um "conjunto de eventos observados" em padrões que suportam decisões reais, conforme a perspectiva de Owen *et al* (2023).

## 5 CONCLUSÕES

As transformações contemporâneas na administração pública brasileira, pautadas pela busca de eficiência e de eficácia, traçam um novo paradigma, impondo uma transição para uma gestão orientada por evidências. O planejamento estratégico é instrumento fundamental neste cenário, definindo o direcionamento da organização e alinhando recursos aos resultados esperados (Brasil, 2018).

Sua eficácia máxima ocorre quando entrelaçado à gestão por resultados, funcionando como uma "estratégia em ação" que percorre o ciclo de insumos (*inputs*), produtos (*outputs*) e impactos sociais (*outcomes*), devendo considerar não apenas critérios técnicos, mas também dimensões políticas, sociais e participativas (Secchi, 2016).

Todo o processo de planejamento da estratégia pode ser suportado pelos observatórios de inteligência, através da análise e qualificação de dados, assumindo o protagonismo no suporte aos processos decisórios, ao planejamento e no fortalecimento da governança estatal (Davenport *et al*, 2007; Janssen *et al*, 2012).

Os observatórios de inteligência surgem como o elo vital desse ecossistema. Superando a visão de meros repositórios de dados, eles se consolidam como unidades de inteligência analítica capazes de sistematizar e analisar, transformando fenômenos complexos em padrões que suportam hipóteses e decisões (Owen *et al*, 2023), rompem silos, promovendo a transversalidade entre órgãos executores e fiscalizadores, garantindo o feedback através da retroalimentação do planejamento, permitindo a recalibragem constante das políticas públicas com base no desempenho real (Corrêa, 2007).

A convergência entre tecnologia e estratégia materializa-se na governança digital. Alinhada à Estratégia de Governança Digital (EGD) brasileira e a diretrizes internacionais

(OCDE), essa abordagem utiliza os observatórios para promover transparência, acesso à informação e controle social (Santos, 2021).

A eficácia dessa governança é sustentada por critérios fundamentais de arquitetura de dados (Owen *et al.*, 2023), narrativa, a forma como a história dos dados é contada para qualificar a ação pública, visualização, a clareza estética e funcional que viabiliza a *accountability* e a manutenção, a vinculação orgânica ao planejamento estratégico para garantir que o observatório sobreviva aos ciclos políticos e funcione como infraestrutura de Estado.

Conclui-se que a integração dos observatórios de inteligência ao planejamento estratégico não apenas fortalece a governança pública digital, mas transforma o ciclo de políticas públicas em um sistema vivo e inteligente. Ao converter um "conjunto de eventos observados" em evidências aplicáveis, o Estado amplia sua capacidade de resposta aos anseios da sociedade, garantindo uma gestão mais assertiva, transparente e voltada para resultados reais.

## REFERÊNCIAS

ALBORNOZ, L.; HERSCHMANN, M. Os observatórios ibero-americanos de informação, comunicação e cultura: balanço de uma breve trajetória. **Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação**, dez. 2006, p. 1-20. DOI: 10.30962/ec.102. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Luis-Albornoz-2/publication/324233448\\_Os\\_observatorios\\_iber-americanos\\_de\\_informacao\\_comunicacao\\_e\\_cultura\\_balanco\\_de\\_uma\\_breve\\_trajetoria/links/616c19aa039ba2684453e496/Os-observatorios-iber-americanos-de-informacao-comunicacao-e-cultura-balanco-de-uma-breve-trajetoria.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Luis-Albornoz-2/publication/324233448_Os_observatorios_iber-americanos_de_informacao_comunicacao_e_cultura_balanco_de_uma_breve_trajetoria/links/616c19aa039ba2684453e496/Os-observatorios-iber-americanos-de-informacao-comunicacao-e-cultura-balanco-de-uma-breve-trajetoria.pdf). Acesso em: 12 dez. 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. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 nov. 2017. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm). Acesso em: 15 jan. 2026.

BRASIL. Ministério da Cidadania. **Guia metodológico de planejamento estratégico participativo**. Brasília: MPDG, 2020. Disponível em: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.mds.gov.br/webarquivos/acesso\\_informacao/institucional/2021/historico-PE/SPOG%20-%20Guia%20Metodol%C3%B3gico%20de%20Planejamento%20Estrat%C3%A9gico.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.mds.gov.br/webarquivos/acesso_informacao/institucional/2021/historico-PE/SPOG%20-%20Guia%20Metodol%C3%B3gico%20de%20Planejamento%20Estrat%C3%A9gico.pdf). Acesso em: 15 jan. 2026.

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Estratégia de governança digital da administração pública federal 2016-2019**. Brasília: Ministério do Planejamento, 2016. Disponível em: <https://bibliotecadigital.gestao.gov.br/handle/123456789/1021>. Acesso em: 16 jan. 2026.

CERESINO, A. B.; GRINKRAUT, A.; AZEVEDO, C. B.; LIMA, J. R. F.; BELLAMY, M. S. G.; PEREIRA, M. B.; BENÍCIO, S. L. Observatório de políticas públicas do TCMSP:

reflexões do grupo de trabalho de educação. **Revista Simetria do Tribunal de Contas do Município de São Paulo**, v. 1, n. 7, p. 15-23, 2021. DOI: <https://doi.org/10.61681/revistasimetria.v1i7.5>. Disponível em: <https://revista.tcm.sp.gov.br/simetria/article/view/5>. Acesso em: 10 jan. 2026.

CORRÊA, I. M. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 3, p. 487-504, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000300006>. Disponível em: [https://www.scielo.br/j/rap/a/HMcyfYKy48kD7Y\\_smXHT7rhD/?format=html&lang=pt](https://www.scielo.br/j/rap/a/HMcyfYKy48kD7Y_smXHT7rhD/?format=html&lang=pt)

COSTA, J.; MASSRI, M. B.; GROBELNIK, M.; DEL BUSTO, I. C.; WESTON, D. *A data-driven global observatory addressing worldwide challenges through text mining and complex data visualisation*. **Open Research Europe**, v. 2, p. 68, 2023. DOI: <https://doi.org/10.12688/openreseurope.14471.2>. Disponível em: <https://open-research-europe.ec.europa.eu/articles/2-68/v2>. Acesso em: 22 dez. 2025.

DAVENPORT, T. H.; HARRIS, J. G. **Competing on analytics: the new science of winning**. Boston: Harvard Business Review Press, 2017.

ESPON. European Spatial Planning Observation Network. **Cooperation programme. European Union**, Luxembourg: ESPON, 2020. Disponível em: <https://archive.espon.eu/programme/espon/espon-2020-cooperation-programme>. Acesso em: 12 fev. 26.

FERREIRA, V. G. F.; FERNANDES, R. A. S. Governança em Cidades Inteligentes: uma análise bibliométrica. In: CALDAS, R. F., ed. **Cidades inteligentes e Ciência da Informação [online]**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2021. pp. 61-96. ISBN: 978-65-5954-146-1. Disponível em: <https://books.scielo.org/id/668m3>. <https://doi.org/10.36311/2021.97865-5954-146-1>. Acesso em: 10 fev. 2026.

GRÖNLUND, Åke. **Electronic government: Design, applications and management**. 1. Ed. Suécia: Idea Group, 2002.

IGLESIAS, J. *Six keys to a successful data observatory*. **NaiderLab**, 2024. Disponível em: <https://naider.com/en/naiderlab/knowledge/expert-analysis/los-dashboards-y-observatorios-mas-rotos-la-estrategia-marca-la-diferencia-entre-un-observatorio-exitoso-y-un-juguete-roto/>. Acesso em: 23 mar. 2026.

JANSSEN, M.; CHARALABIDIS, Y.; ZUIDERWIJK, A. Benefits, adoption barriers and myths of open data and open government. *Information Systems Management*. **Taylor & Francis online**, v. 29, n. 4, p. 258-268, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1080/10580530.2012.716740>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10580530.2012.716740>. Acesso em: 20 fev. 2026.

KETTL, D. F. **The transformation of governance: public administration for the twenty-first century**. 1. ed. atualizada. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2015.

KITCHIN, R. **The data revolution: big data, open data, data infrastructures and their consequences**. London: SAGE Publications Ltd, 2014.

MACÊDO, D. J.; PÉREZ, L. G. A origem e evolução dos observatórios. In: MACÊDO, D. J.; CONEGLIAN, C. S. **Estudos em observatórios: conceitos, modelo e aplicações**. 1. ed. Brasília, DF: Ibict, 2025. cap. 1, p. 17-30.

MARCONDES, M.M.; DE-ARAÚJO, D. M. A.; DE-SOUZA, J. W.; MONTEIRO, G. K. S. Observatórios sociais e desigualdades no Brasil: uma análise exploratória e descritiva. **Cadernos de Gestão Pública e Cidadania**, v. 27, n. 86, e82951, jan./abr. 2022. DOI: 10.12660/cgpc.v27n86.82951. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/82951>. Acesso em: 02 mar.2026.

ORTEGA, C.; DEL VALLE, R. S. S. Nuevos retos de los observatorios culturales1. **Boletín Gestión Cultural Nº19: Observatorios culturales en el mundo**, v. 1697, p. 073X, 2010. Disponível em: <https://www.uv.es/eutransforma/SESSION7/observatoriosOrtega.pdf>. Acesso em: 21 dez. 2025.

OWEN, J.; MARCH, N.; ASHTON, D.; HOLDWAY, K.; JONES, S.; SOFAER, J. Opening the observatory: a neighbouring data interim report. **Southampton: University of Southampton**, 2023. DOI: 10.5258/SOTON/P1132. Disponível em: <https://eprints.soton.ac.uk/485677/>. Acesso em: 21 dez. 2025.

PHÉLAN, C. M. La red observatorios locales de Barcelona, España: un estudio de casos para diseñar una propuesta nacional. **Fermentum - Revista Venezolana de Sociología y Antropología**, v. 17, n. 48, p. 96-122, 2007. DOI: <https://saber.ucv.ve/handle/10872/5467>. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://saber.ucv.ve/jspui/bitstream/10872/5467/1/La%20red%20de%20observatorios%20de%20BCN.pdf>. Acesso em: 21 dez. 2025

PRADO, O. **Governo eletrônico, reforma do Estado e transparência: o programa de governo eletrônico no Brasil**. 2009. (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2009.

PRZEWORSKI, A. **Democracia e mercado: reformas políticas e econômicas na Europa Oriental e na América Latina**. 1. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

SANTOS, M. H. de S. Aspectos da governança digital da administração pública federal do Brasil sob a luz das orientações da OCDE. **Revista Tempo do Mundo**, v. 25, n. 25, p. 331-355, abr., 2021. DOI: 10.38116/rtm25art12. Disponível em: [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/13372/1/Tempo\\_Mundo\\_25\\_Artigo12\\_aspecto\\_s\\_da\\_governanca.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/13372/1/Tempo_Mundo_25_Artigo12_aspecto_s_da_governanca.pdf). Acesso em: 06 nov. 2025.

SECCHI, Leonardo. **Modelos de administração pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

SOARES, L. C.; FERNEDA, E.; PRADO, H. A. Observatórios: um levantamento do estado do conhecimento. **Brazilian Journal of Information Studies: Research Trends**, v. 12, n. 3, p. 86-110, 2018. DOI: <https://doi.org/10.36311/1981-1640.2018.v12n3.08.p86>. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/7958>. Acesso em: 07 out. 2025.

SOARES, L. C. **Observatórios de transporte e logística: diretrizes para um modelo conceitual**. 2018. (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) –



Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2018.

UN-HABITAT. UNITED NATIONS HUMAN SETTLEMENTS PROGRAMME. *Urban indicators guidelines: monitoring the Habitat Agenda and the Millennium Development Goals*. Nairobi: United Nations Human Settlements Programme, 2004. Disponível em: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://unhabitat.org/sites/default/files/download-manager-files/Urban%20Indicators.pdf](https://unhabitat.org/sites/default/files/download-manager-files/Urban%20Indicators.pdf). Acesso em: 25 out. 2025.