

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

PARTE 3

Plano de Implementação do Programa de Governança de Dados

VERSÃO 1.0

PODER EXECUTIVO FEDERAL

Brasília, setembro de 2026

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS

Esther Dweck

Ministra

SECRETARIA DE GOVERNO DIGITAL

Rogério Souza Mascarenhas

Secretário de Governo Digital

DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA NACIONAL DE DADOS

Marcos Moreira

Diretor de Infraestrutura Nacional de Dados

COORDENAÇÃO-GERAL DE GOVERNANÇA DE DADOS

Daniela Nunes de Menezes

Coordenadora-Geral de Governança de Dados

EQUIPE TÉCNICA DE ELABORAÇÃO

Flávio Lopes de Moraes

Nádia Lopes Cerqueira

EQUIPE TÉCNICA DE COLABORAÇÃO

Adriane Medeiros Melo

Fernando Simões Vassoler

Roberta dos Santos Lemos

Shirley Guimarães Pimenta

DIAGRAMAÇÃO E COLABORAÇÃO

Leandro Santa Rosa da Costa

SUMÁRIO

Apresentação	4
1. Natureza, finalidade e organização do Plano de Implementação	6
1.1 Natureza do Plano de Implementação.....	6
1.2 Finalidade do instrumento	7
1.3 Organização do Plano.....	7
1.4 Horizonte temporal e revisão do Plano	8
2. Antes de começar: insumos e condições necessárias.....	9
3. Como elaborar o Plano de Implementação do PGDADOS	12
3.1 Passo 1 - Definir as prioridades estratégicas do ciclo de implementação.....	12
3.1.1 Recomendação prática.....	14
3.2 Passo 2 - Desdobrar as prioridades estratégicas em ações de implementação..	18
3.2.1 Como formular boas ações de implementação.....	20
3.2.2 Recomendação prática.....	24
3.3 Passo 3 - Definir entregas e marcos de execução	24
3.3.1 Recomendação prática.....	27
3.4 Passo 4 - Definir responsáveis, áreas e instâncias envolvidas	28
3.4.1 Recomendação prática.....	34
3.5 Passo 5 - Definir prazos e condições de execução	35
3.5.1 Recomendação prática.....	38
3.6 Passo 6 - Identificar riscos e definir medidas de tratamento	39
3.6.1 Recomendação prática.....	42
3.7 Passo 7 - Definir os mecanismos de acompanhamento, revisão e reporte	43
3.7.1 Recomendação prática.....	46
3.8 Passo 8 - Consolidar e formalizar o Plano de Implementação	47
3.8.1 Recomendação prática.....	50
4. Considerações finais.....	52
5. Referências.....	53

APRESENTAÇÃO

Esta Parte 3 do Guia de Implementação do Programa de Governança de Dados (PGDADOS) tem como objetivo orientar os órgãos e entidades na elaboração do Plano de Implementação do PGDADOS.

O Plano de Implementação apoia a organização das ações necessárias para concretizar a Estratégia de Dados. Sua principal função é apoiar a passagem do planejamento para a execução, permitindo que a governança e a gestão de dados avancem de forma gradual, coordenada, monitorável e orientada à geração de valor público.

Também é importante reconhecer que a implementação da Estratégia de Dados nem sempre ocorre de forma linear. Restrições orçamentárias, limitações tecnológicas, dependências entre áreas, diferentes níveis de maturidade, mudanças de prioridade e barreiras culturais podem influenciar o ritmo de execução. Por isso, o Plano de Implementação deve ser tratado como instrumento dinâmico, sujeito a revisão e ajustes periódicos.

Ao longo deste Guia, são apresentados passos recomendados para elaboração do Plano de Implementação, orientações para definição e acompanhamento das ações, além de exemplos práticos que poderão ser utilizados ou adaptados conforme a realidade institucional de cada órgão ou entidade.

Os quadros exemplificativos apresentados nas próximas seções devem ser lidos de forma encadeada e progressiva. Para facilitar a organização, a rastreabilidade e a visualização das informações, são utilizados códigos de referência para identificar e relacionar eixos estratégicos, objetivos estratégicos,

metas e ações de implementação. Esses códigos permitem acompanhar a ligação entre os elementos da Estratégia de Dados e os demais componentes do Plano.

Primeiro, são apresentadas prioridades estratégicas para o ciclo de implementação, com seus respectivos códigos. Em seguida, essas prioridades são desdobradas em ações de implementação. Depois, as ações são associadas a entregas, marcos de execução e resultados esperados. Por fim, são indicados exemplos de responsabilidades, áreas envolvidas e instâncias a serem consideradas. Essa sequência tem finalidade didática e busca demonstrar como a Estratégia de Dados pode ser convertida, passo a passo, em execução organizada, acompanhável e orientada à geração de valor público.

Importante

O Plano de Implementação não substitui a Política Interna de Governança de Dados nem a Estratégia de Dados. Seu papel é desdobrar a Estratégia em execução organizada, preservando a distinção entre direcionamento estratégico e detalhamento tático-operacional.

1. NATUREZA, FINALIDADE E ORGANIZAÇÃO DO PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

No âmbito do PGDADOS, o Plano de Implementação é o instrumento que organiza a execução da Estratégia de Dados no órgão ou entidade. Ele conecta o direcionamento estratégico às ações necessárias para sua concretização, favorecendo uma implementação planejada, coordenada e acompanhável ao longo do tempo.

Enquanto a Política Interna de Governança de Dados estabelece bases, princípios, papéis e diretrizes institucionais, e a Estratégia de Dados define prioridades, objetivos, metas e orientações estratégicas, o Plano de Implementação estrutura a forma como essas prioridades serão executadas em um horizonte definido.

1.1 NATUREZA DO PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

O Plano de Implementação possui natureza tático-operacional. Isso significa que ele não redefine a Estratégia de Dados, mas detalha como suas prioridades serão organizadas e executadas no período de vigência do Plano.

Também não se confunde com um manual operacional ou com um plano de trabalho individualizado de cada equipe. Seu papel é oferecer uma visão organizada da execução, com informações suficientes para orientar a atuação das áreas envolvidas, apoiar a tomada de decisão, acompanhar o avanço das ações e revisar o percurso sempre que necessário.

1.2 FINALIDADE DO INSTRUMENTO

A finalidade do Plano de Implementação é apoiar a passagem do planejamento para a execução, permitindo que os direcionamentos da Estratégia de Dados sejam traduzidos em ações concretas, viáveis e acompanháveis.

Para isso, o Plano organiza as ações necessárias à implementação da Estratégia de Dados, considerando aspectos como responsabilidades, prazos, entregas, recursos estimados, dependências, riscos e formas de acompanhamento.

Além de orientar a execução, o Plano também cumpre função relevante de coordenação institucional. Ao consolidar prioridades, organizar ações e explicitar responsabilidades, o instrumento favorece o alinhamento entre áreas, apoia as instâncias de governança e oferece base para acompanhamento, revisão e prestação de contas sobre a implementação do PGDADOS.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO PLANO

Recomenda-se que o órgão ou entidade mantenha um único Plano de Implementação vigente por vez, vinculado à Estratégia de Dados em vigor. Esse Plano deve consolidar, de forma integrada, as prioridades de execução do ciclo correspondente, de modo a reduzir a fragmentação de iniciativas, favorecer a coordenação institucional e permitir acompanhamento mais consistente da implementação.

O Plano de Implementação deve ser estruturado como um desdobramento da Estratégia de Dados, contemplando, de maneira articulada, os eixos estratégicos, os objetivos estratégicos selecionados para o ciclo de implementação e as respectivas ações necessárias à sua execução.

1.4 HORIZONTE TEMPORAL E REVISÃO DO PLANO

Quanto ao horizonte temporal, recomenda-se, como referência geral, que o Plano de Implementação tenha vigência de dois anos, admitindo-se revisões periódicas ao longo de sua execução.

Esse horizonte tende a oferecer equilíbrio adequado entre previsibilidade, capacidade de execução e flexibilidade para ajustes. Em situações específicas, o órgão ou entidade poderá adotar horizonte distinto, desde que essa definição seja compatível com seu contexto institucional, com o nível de maturidade de sua governança de dados e com a capacidade de acompanhamento das ações previstas.

A revisão periódica do Plano permite atualizar ações, prazos, responsáveis, entregas, riscos e mecanismos de acompanhamento, sempre que necessário. Essa prática contribui para manter o Plano aderente à realidade institucional e às prioridades da Estratégia de Dados.

2. ANTES DE COMEÇAR: INSUMOS E CONDIÇÕES NECESSÁRIAS

A elaboração do Plano de Implementação deve partir da Estratégia de Dados previamente definida. Isso significa que o Plano de Implementação não deve iniciar um novo processo de definição estratégica, mas organizar a execução das prioridades, objetivos e metas já estabelecidos.

Não se deve iniciar a elaboração do Plano sem a Estratégia de Dados estar aprovada ou, ao menos, em estágio suficientemente maduro para orientar a definição das ações de implementação.

Além disso, é importante reunir os principais insumos que servirão de base para a elaboração do Plano de Implementação. Entre eles, destacam-se:

- os resultados do diagnóstico de maturidade em dados;
- a Política Interna de Governança de Dados;
- a Estratégia de Dados;
- os objetivos estratégicos definidos;
- as metas e indicadores;
- os eixos estratégicos priorizados;
- as iniciativas já identificadas; e
- os instrumentos institucionais correlatos, tais como: Planejamento Estratégico Institucional; Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação; Plano de Transformação Digital; e Plano de Dados Abertos.

A preparação também deve considerar as condições reais de execução do órgão ou entidade. A definição das ações precisa levar em conta a disponibilidade de equipes, recursos tecnológicos, capacidade orçamentária, dependências entre áreas, prioridades institucionais, restrições normativas, riscos envolvidos e nível de maturidade em dados.

Outro aspecto relevante é a identificação dos responsáveis pela elaboração, validação, execução e acompanhamento do Plano. Em regra, o executivo de dados deve coordenar esse processo, com apoio das áreas finalísticas, das áreas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), planejamento, governança, segurança da informação, proteção de dados pessoais e demais unidades envolvidas.

A elaboração do Plano deve ser conduzida de forma colaborativa. A participação das áreas responsáveis pela execução das ações é essencial para evitar que o documento contenha iniciativas desconectadas da capacidade operacional, dos recursos disponíveis ou das prioridades reais do órgão ou entidade. As áreas finalísticas devem contribuir especialmente com a identificação das necessidades do negócio, dos problemas práticos a serem enfrentados e das entregas que podem gerar maior valor institucional.

Recomenda-se, ainda, definir previamente a dinâmica de trabalho para elaboração do Plano de Implementação. Essa dinâmica pode incluir reuniões de alinhamento, oficinas por eixo estratégico, entrevistas com áreas responsáveis, consolidação de propostas de ação, validação técnica, análise de viabilidade e submissão à instância responsável.

O Quadro 1 apresenta um checklist de preparação que pode ser utilizado como apoio antes do início da elaboração do Plano de Implementação.

Quadro 1 - Checklist de preparação para elaboração do Plano de Implementação

ITEM	PERGUNTA ORIENTADORA	SITUAÇÃO
Estratégia de Dados	A Estratégia de Dados está aprovada ou em estágio suficientemente madura para orientar o Plano de Implementação?	☐ Sim ☐ Não ☐ Parcial
Objetivos estratégicos	Os objetivos estratégicos relacionados a dados estão definidos e organizados por eixo?	☐ Sim ☐ Não ☐ Parcial
Metas e indicadores	As metas e os indicadores que deverão ser acompanhados foram definidos?	☐ Sim ☐ Não ☐ Parcial
Prioridades	As prioridades da Estratégia de Dados estão claras para orientar a escolha das ações de implementação?	☐ Sim ☐ Não ☐ Parcial
Capacidade de execução	Foram avaliados recursos humanos, tecnológicos, orçamentários e institucionais disponíveis?	☐ Sim ☐ Não ☐ Parcial
Dependências e restrições	Foram identificadas dependências entre áreas, sistemas, processos, contratos, normas ou projetos institucionais?	☐ Sim ☐ Não ☐ Parcial
Riscos iniciais	Foram identificados riscos que podem comprometer a execução das ações previstas?	☐ Sim ☐ Não ☐ Parcial
Dinâmica de trabalho	Há cronograma, responsáveis e forma de condução definidos para elaborar o Plano de Implementação?	☐ Sim ☐ Não ☐ Parcial

Esse checklist não deve ser tratado como requisito rígido, mas como instrumento de apoio à preparação. Caso alguns itens ainda estejam pendentes, o órgão ou entidade poderá avaliar se é possível avançar na elaboração do Plano de Implementação ou se será necessário realizar ajustes prévios na Estratégia de Dados, mobilizar áreas adicionais ou obter deliberações da instância responsável.

Em síntese, a qualidade do Plano de Implementação depende da clareza da Estratégia de Dados, da participação das áreas envolvidas e da análise realista da capacidade institucional de execução. Quanto mais bem preparados forem os insumos, as responsabilidades e as condições de implementação, maior será a possibilidade de transformar as prioridades estratégicas em ações concretas, acompanháveis e orientadas à geração de valor público.

3. COMO ELABORAR O PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PGDADOS

A elaboração do Plano de Implementação do Programa de Governança de Dados deve seguir uma lógica progressiva: partir da Estratégia de Dados, selecionar as prioridades do ciclo, desdobrá-las em ações de implementação e organizar essas ações em um instrumento que permita o acompanhamento e a revisão do Plano ao longo do tempo.

O Plano de Implementação deve refletir escolhas institucionais sobre o que será feito, em que ordem, com quais recursos, em quais prazos e com quais entregas esperadas. Para isso, sua elaboração deve considerar a capacidade institucional disponível, as dependências entre áreas, os riscos envolvidos e os mecanismos necessários para acompanhar sua execução.

A seguir, apresenta-se um roteiro prático para apoiar os órgãos e entidades na elaboração do Plano de Implementação do PGDADOS. Esse roteiro pode ser adaptado conforme o porte, a complexidade, o nível de maturidade, a estrutura organizacional e as prioridades de cada instituição.

3.1 PASSO 1 - DEFINIR AS PRIORIDADES ESTRATÉGICAS DO CICLO DE IMPLEMENTAÇÃO

O primeiro passo para a elaboração do Plano de Implementação consiste em examinar a Estratégia de Dados vigente e, a partir dela, definir quais prioridades estratégicas serão contempladas no ciclo de implementação abrangido pelo Plano.

Essa definição de prioridades não corresponde, ainda, ao detalhamento das ações a serem executadas. Trata-se, antes, da identificação do recorte estratégico

que orientará a elaboração do Plano, considerando que a Estratégia de Dados pode abranger conjunto mais amplo de eixos, objetivos, metas e frentes de atuação do que aquele que será efetivamente contemplado no ciclo de implementação.

Nesse sentido, o órgão ou entidade deve examinar os elementos já definidos na Estratégia de Dados, especialmente os eixos estratégicos, os objetivos estratégicos, as metas e os indicadores, de modo a identificar quais desses elementos deverão receber tratamento prioritário no período abrangido pelo Plano. Essa análise pode ser complementada por diagnósticos, inventários, relatórios, instrumentos de planejamento institucional e demais registros que auxiliem na compreensão do contexto de implementação.

A definição das prioridades estratégicas deve considerar, entre outros aspectos:

- a relevância institucional de cada tema;
- a urgência;
- a viabilidade de execução no horizonte temporal adotado;
- a disponibilidade de capacidades internas;
- as dependências existentes;
- os riscos envolvidos; e
- o potencial de demonstração de valor no curto prazo.

Também é recomendável observar se determinadas frentes possuem caráter estruturante, isto é, se sua implementação cria condições para o avanço de outras iniciativas previstas na Estratégia de Dados.

Ao mesmo tempo, é importante considerar se algumas prioridades apresentam potencial para gerar, no curto prazo, resultados concretos para a gestão, especialmente quando possam produzir efeitos perceptíveis na

confiabilidade de indicadores, na disponibilização de painéis, na produção mais tempestiva de análises e evidências ou na redução do esforço manual de consolidação de informações para subsidiar a tomada de decisão.

A combinação entre frentes com maior capacidade de demonstrar valor no curto prazo e frentes de caráter estruturante tende a favorecer o engajamento institucional, conferir visibilidade à implementação e sustentar o apoio da alta administração ao longo do tempo.

Ao final desta etapa, espera-se que o órgão ou entidade tenha definido, com clareza, quais eixos, objetivos estratégicos e metas da Estratégia de Dados serão priorizados para a elaboração do Plano de Implementação. Somente a partir desse recorte se passa ao detalhamento das ações necessárias à sua execução

Quick wins ajudam a sustentar o patrocínio institucional

A demonstração de resultados concretos no curto prazo (*quick wins*) contribui para fortalecer o engajamento institucional e manter o apoio da alta administração à implementação do PGDADOS.

3.1.1 RECOMENDAÇÃO PRÁTICA

Uma forma simples de operacionalizar essa etapa consiste em organizar uma tabela com as seguintes informações:

- eixo estratégico;
- objetivo estratégico;
- meta;
- prioridade no ciclo;
- potencial de demonstração de valor no curto prazo;
- justificativa da priorização; e
- observações.

Essa atividade ajuda a tornar explícito o recorte estratégico adotado, favorece a pactuação entre as áreas envolvidas e facilita a transição para a etapa seguinte de elaboração do Plano.

O Quadro 2 apresenta exemplo ilustrativo de definição de prioridades estratégicas para o ciclo do Plano.

Quadro 2 - Exemplo ilustrativo de definição de prioridades estratégicas para o ciclo do Plano

CÓD. EIXO	EIXO ESTRATÉGICO	CÓD. OBJETIVO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	CÓD. META	META	PRIORIDADE NO CICLO	POTENCIAL DE DEMONSTRAÇÃO DE VALOR NO CURTO PRAZO	JUSTIFICATIVA DA PRIORIZAÇÃO	OBSERVAÇÕES
E01	Governança de Dados	OE01	Promover a institucionalização e a consolidação da governança de dados no órgão ou entidade.	M01	Instituir, até dezembro de 2027, mecanismos formais de acompanhamento e deliberação sobre governança de dados no âmbito do órgão ou entidade, com periodicidade mínima de monitoramento definida e aplicada.	Alta	Médio	Frente estruturante para coordenar e sustentar a implementação do PGDADOS.	Priorizar no primeiro ciclo de implementação.
E01	Governança de Dados	OE02	Fortalecer a estrutura institucional de governança de dados.	M02	Identificar e designar curadores de dados para, no mínimo, 80% dos domínios de dados prioritários até dezembro de 2027.	Alta	Médio	Define responsabilidades e cria base para avanço dos demais eixos.	Priorizar domínios e dados críticos.
E02	Qualidade de Dados	OE03	Elevar a qualidade e a confiabilidade dos dados críticos utilizados em processos, serviços e decisões.	M03	Alcançar, até dezembro de 2027, a implementação de regras mínimas de qualidade em pelo menos 80% dos conjuntos de dados críticos prioritizados.	Alta	Alto	Impacta diretamente a confiabilidade de dados usados em processos, serviços, políticas e decisões.	Pode exigir articulação entre curadores, áreas finalísticas, área de TIC e demais áreas técnicas competentes.
E03	Aculturamento em Dados	OE04	Fortalecer a cultura orientada a dados no órgão ou entidade.	M04	Alcançar, até dezembro de 2027, a capacitação de 70% do público-alvo definido em temas prioritários de governança e gestão de dados.	Média	Médio	Amplia a compreensão e a adesão das áreas às práticas de governança e gestão de dados.	Iniciar pelo público prioritário e expandir progressivamente.
E04	Gestão de Metadados	OE05	Ampliar a catalogação e a documentação dos ativos de dados institucionais.	M05	Elevar, até dezembro de 2027, para pelo menos 80% o percentual de conjuntos de dados críticos catalogados.	Média	Médio	Melhora a encontrabilidade, a compreensão e o reuso dos dados críticos.	Pode ser iniciado com os conjuntos de dados mais prioritários e expandir progressivamente.

CÓD. EIXO	EIXO ESTRATÉGICO	CÓD. OBJETIVO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	CÓD. META	META	PRIORIDADE NO CICLO	POTENCIAL DE DEMONSTRAÇÃO DE VALOR NO CURTO PRAZO	JUSTIFICATIVA DA PRIORIZAÇÃO	OBSERVAÇÕES
E05	Uso Analítico e Apoio à Tomada de Decisão	OE06	Fortalecer capacidades institucionais de produção e uso de indicadores, painéis e análises.	M06	Disponibilizar, até dezembro de 2027, soluções analíticas padronizadas para produção de indicadores e painéis em pelo menos 80% dos temas prioritários.	Alta	Alto	Gera valor perceptível ao ampliar a tempestividade, a confiabilidade e o uso de informações para decisão.	Pode envolver integração de fontes, camadas analíticas e padronização de indicadores.
E06	Segurança e Privacidade	OE07	Fortalecer a proteção dos dados ao longo de seu ciclo de vida.	M07	Implementar, até dezembro de 2027, controles mínimos de acesso e classificação da informação para 100% dos conjuntos de dados críticos priorizados que contenham dados pessoais ou sensíveis.	Alta	Médio	Reduz riscos institucionais, regulatórios e de uso inadequado dos dados.	Articular com segurança da informação e proteção de dados pessoais.
E07	Dados Abertos	OE08	Aprimorar a capacidade institucional de publicação e atualização tempestiva de dados abertos.	M08	Automatizar a atualização de, no mínimo, 70% dos conjuntos de dados abertos passíveis de automação até dezembro de 2027.	Média	Médio	Aumenta a regularidade, a eficiência e a confiabilidade da publicação de dados abertos.	Avaliar previamente a viabilidade técnica de automação.

Ponto de atenção

Nesta etapa, o foco não está na definição das ações, mas na seleção das prioridades estratégicas que deverão ser operacionalizadas no Plano de Implementação. Portanto, não se trata de redefinir a Estratégia de Dados nem de formular novos objetivos estratégicos, mas de estabelecer, entre os direcionamentos já pactuados, quais receberão tratamento prioritário no ciclo de implementação.

3.2 PASSO 2 - DESDOBRAR AS PRIORIDADES ESTRATÉGICAS EM AÇÕES DE IMPLEMENTAÇÃO

Uma vez definido o recorte estratégico do ciclo de implementação, o passo seguinte consiste em desdobrar as prioridades selecionadas em ações concretas, capazes de viabilizar sua execução no contexto do órgão ou entidade.

Essa etapa representa a transição entre o nível estratégico e o nível tático-operacional. Se, no passo anterior, foram definidos os eixos, objetivos estratégicos e metas que receberão tratamento prioritário no ciclo, neste momento o foco passa a ser a identificação das iniciativas necessárias para tornar esse avanço exequível.

No contexto do Plano de Implementação, ação corresponde a um conjunto organizado de esforços necessários para produzir determinado avanço relacionado à execução da Estratégia de Dados. Em termos práticos, as ações devem indicar o que precisa ser feito para que os objetivos estratégicos priorizados possam sair do plano do direcionamento e se converter em execução acompanhável ao longo do tempo.

Além de indicar o que será realizado, cada ação deve estar associada a um resultado esperado, entendido como o efeito ou a melhoria que se pretende alcançar com sua execução. O resultado esperado não corresponde a uma entrega específica, mas ao avanço que se espera produzir a partir da ação como um todo.

Os resultados esperados devem guardar relação com os objetivos estratégicos e as metas definidos na Estratégia de Dados, sem simplesmente repeti-los. No Plano de Implementação, devem representar efeitos mais imediatos ou intermediários, capazes de demonstrar como a execução das ações contribui para aproximar a instituição dos resultados estratégicos pretendidos.

Esses resultados podem expressar, por exemplo:

- aumento da confiabilidade dos dados;
- redução de retrabalho;
- maior tempestividade na produção de informações;
- ampliação da encontrabilidade dos ativos de dados;
- melhoria da qualidade de dados críticos;
- maior clareza de responsabilidades;
- maior segurança no uso e compartilhamento de dados; ou
- fortalecimento da cultura de dados.

As ações devem guardar relação clara com os objetivos estratégicos e com as metas definidas na Estratégia de Dados. Nesse sentido, as ações devem ser formuladas de modo:

- suficientemente claro para orientar a execução;
- compatível com a capacidade institucional;
- aderente ao horizonte temporal do Plano;
- articuladas com outras ações correlatas; e
- aptas a subsidiar a definição de responsáveis, prazos, entregas e mecanismos de acompanhamento.

Assim, diante de um objetivo estratégico relacionado, por exemplo, à ampliação da catalogação de dados, o Plano de Implementação não deve se limitar a reiterar esse objetivo. O Plano deve explicitar ações que contribuam para viabilizá-lo, como:

- levantamento dos conjuntos prioritários;
- definição de padrão mínimo de documentação;
- organização de fluxo de catalogação;
- alimentação progressiva do catálogo; e
- estabelecimento de processo de atualização.

Para cada uma dessas ações, deve-se também explicitar o resultado esperado. Por exemplo, a definição de um padrão mínimo de documentação pode ter como resultado esperado maior uniformidade na descrição dos ativos de dados, enquanto a catalogação progressiva pode contribuir para ampliar sua encontrabilidade e compreensão pelas áreas usuárias.

Ao final desta etapa, espera-se que o órgão ou entidade tenha identificado, para cada prioridade estratégica selecionada, um conjunto coerente e factível de ações, apto a orientar os passos seguintes de estruturação do Plano.

3.2.1 COMO FORMULAR BOAS AÇÕES DE IMPLEMENTAÇÃO

Em termos práticos, recomenda-se que as ações sejam redigidas com verbos que expressem esforço de execução, tais como: estruturar, definir, implantar, formalizar, instituir, elaborar, revisar, integrar, capacitar, monitorar ou aprimorar.

De modo geral, ações bem formuladas devem:

- indicar com clareza o que será realizado;
- manter vínculo explícito com a prioridade estratégica a que se associam;
- possuir escopo bem delimitado;
- permitir posterior associação a entregas, prazos e responsáveis; e
- evitar sobreposição ou redundância com outras ações do Plano.

Também é importante observar que o resultado esperado de uma ação não precisa representar um resultado final ou de longo prazo. Em temas mais

estruturantes, pode expressar um avanço intermediário, como a ampliação de uma capacidade institucional, a formalização de um processo, a melhoria da coordenação entre áreas ou a implantação progressiva de determinada prática.

O Quadro 3 apresenta, de forma ilustrativa, o desdobramento de algumas prioridades estratégicas em ações de implementação e respectivos resultados esperados, não necessariamente na mesma ordem em que aparecem no quadro anterior.

Quadro 3 - Exemplo ilustrativo de desdobramento entre objetivo estratégico, meta, ações de implementação e resultados esperados

CÓD. EIXO	CÓD. OBJETIVO	CÓD. META	CÓD. AÇÃO	AÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO	RESULTADO ESPERADO
E04	OE05	M05	A01	Identificar e priorizar os conjuntos de dados críticos a serem catalogados no ciclo.	Maior direcionamento dos esforços de catalogação para os ativos de dados mais relevantes para a instituição.
E04	OE05	M05	A02	Definir padrão mínimo institucional de documentação dos conjuntos de dados críticos.	Maior uniformidade na documentação dos conjuntos de dados críticos e melhoria da compreensão sobre os ativos de dados institucionais.
E04	OE05	M05	A03	Organizar fluxo e responsabilidades para catalogação.	Maior clareza e coordenação entre as áreas envolvidas quanto às etapas e responsabilidades relacionadas à catalogação.
E04	OE05	M05	A04	Realizar catalogação progressiva dos conjuntos de dados críticos priorizados.	Ampliação da encontrabilidade e da compreensão dos conjuntos de dados críticos pelas áreas usuárias.
E04	OE05	M05	A05	Instituir rotina de atualização das informações catalogadas.	Maior atualidade e confiabilidade das informações disponibilizadas no catálogo ao longo do tempo.

CÓD. EIXO	CÓD. OBJETIVO	CÓD. META	CÓD. AÇÃO	AÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO	RESULTADO ESPERADO
E02	OE03	M03	A06	Selecionar os conjuntos de dados críticos que serão objeto de definição e aplicação de regras mínimas de qualidade no ciclo.	Maior direcionamento dos esforços de qualidade para os dados mais relevantes e críticos para a instituição.
E02	OE03	M03	A07	Definir e documentar critérios e regras mínimas de qualidade aplicáveis aos conjuntos de dados críticos selecionados.	Maior clareza sobre os critérios de qualidade aplicáveis aos dados críticos e melhor capacidade de monitorar inconsistências.
E02	OE03	M03	A08	Pactuar as unidades, papéis ou pessoas responsáveis pelo monitoramento da qualidade, pela análise das inconsistências e pelo tratamento dos problemas identificados.	Maior clareza sobre as responsabilidades relacionadas ao monitoramento da qualidade e ao tratamento de problemas identificados.
E02	OE03	M03	A09	Estabelecer fluxo mínimo de monitoramento e tratamento das inconsistências de qualidade dos dados.	Maior clareza e coordenação no registro, encaminhamento, acompanhamento e tratamento das inconsistências de qualidade.
E02	OE03	M03	A10	Implementar, com apoio das áreas técnicas competentes, mecanismos manuais, semiautomatizados ou automatizados para verificação das regras mínimas de qualidade definidas.	Ampliação da capacidade de identificar inconsistências e acompanhar a conformidade dos dados críticos às regras de qualidade estabelecidas.
E02	OE03	M03	A11	Monitorar periodicamente a aplicação das regras mínimas de qualidade, a evolução dos resultados obtidos e a necessidade de ajustes nas regras, responsáveis ou procedimentos adotados.	Maior continuidade e efetividade do monitoramento da qualidade, possibilitando ajustes a partir dos resultados observados
E05	OE06	M06	A12	Identificar temas prioritários com maior potencial de geração de valor no curto prazo.	Maior direcionamento dos esforços analíticos para temas com maior potencial de geração de valor institucional.

CÓD. EIXO	CÓD. OBJETIVO	CÓD. META	CÓD. AÇÃO	AÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO	RESULTADO ESPERADO
E05	OE06	M06	A13	Mapear fontes de dados e necessidades de consolidação.	Maior clareza sobre as fontes de dados e os requisitos necessários à consolidação das informações para uso analítico.
E05	OE06	M06	A14	Estruturar camadas analíticas ou mecanismos padronizados de consolidação.	Maior padronização e eficiência na consolidação e reutilização de dados para fins analíticos.
E05	OE06	M06	A15	Desenvolver e disponibilizar soluções analíticas padronizadas para temas prioritários.	Maior tempestividade, padronização e confiabilidade na produção de informações, favorecendo decisões mais qualificadas e o acompanhamento de temas prioritários.
E05	OE06	M06	A16	Instituir rotina de atualização e sustentação das soluções implantadas.	Maior continuidade, atualidade e confiabilidade das soluções analíticas implantadas.
E03	OE04	M04	A17	Capacitar público-alvo definido em temas prioritários de governança e gestão de dados.	Ampliação da compreensão sobre governança e gestão de dados e maior engajamento das áreas envolvidas na implementação do PGDADOS.

A qualidade do Plano começa na clareza das ações

A utilidade do Plano de Implementação depende, em grande medida, da forma como as prioridades estratégicas são desdobradas em ações. Quando as ações são vagas, genéricas ou pouco delimitadas, o Plano tende a perder força como instrumento de coordenação, execução e acompanhamento. Por outro lado, **quando são formuladas com clareza, coerência e aderência à realidade institucional, as ações tornam mais nítido o que precisa ser feito**, facilitam a definição de responsáveis, prazos e entregas, e aumentam a capacidade institucional de transformar a Estratégia de Dados em avanços concretos.

3.2.2 RECOMENDAÇÃO PRÁTICA

Uma forma simples de conduzir esta etapa é retomar cada objetivo estratégico priorizado no ciclo e perguntar:

- quais ações concretas precisam ser realizadas para que esse objetivo avance no período do Plano?
- que melhoria ou efeito se espera alcançar com a execução de cada ação?

A partir dessa pergunta, o órgão ou entidade pode construir um conjunto inicial de ações, revisá-lo à luz da capacidade institucional disponível e consolidá-lo de forma coerente com o escopo do ciclo de implementação.

Ponto de atenção

Nesta etapa, o foco está no desdobramento das prioridades em ações de implementação, e não na definição detalhada de cronogramas, responsáveis nominais ou mecanismos de monitoramento. Esses elementos serão organizados nas etapas seguintes do Plano.

3.3 PASSO 3 - DEFINIR ENTREGAS E MARCOS DE EXECUÇÃO

Após o desdobramento das prioridades estratégicas em ações de implementação e a definição dos resultados esperados para cada ação, o próximo passo consiste em identificar as entregas previstas e os principais marcos de execução.

Essa definição é essencial para tornar o Plano de Implementação mais claro, verificável e acompanhável, permitindo que o órgão ou entidade compreenda o que deverá ser produzido durante a execução e quais pontos relevantes indicarão o avanço das ações ao longo do ciclo de implementação.

As entregas correspondem aos produtos concretos gerados pela execução das ações. Podem assumir diferentes formatos, como:

- documentos;
- relatórios;
- painéis;
- processos formalizados;
- conjuntos de dados catalogados;
- regras de qualidade implantadas;
- capacitações realizadas;
- soluções analíticas desenvolvidas; ou
- rotinas de monitoramento instituídas.

A definição das entregas ajuda a tornar a ação mais objetiva e facilita a verificação de sua execução. Uma mesma ação pode envolver uma ou mais entregas, conforme sua natureza e complexidade.

Os marcos, por sua vez, representam pontos relevantes de avanço durante a execução da ação. Eles não correspondem necessariamente à entrega final, mas indicam etapas importantes que permitem acompanhar a evolução do trabalho. Exemplos de marcos incluem:

- a conclusão de diagnóstico;
- a aprovação de padrão mínimo;
- a validação de proposta pelas áreas responsáveis;
- a finalização de um projeto-piloto;
- a disponibilização de uma primeira versão de um painel; ou
- a homologação de fluxo de trabalho.

A definição de entregas e marcos contribui para o acompanhamento do Plano. Quando esses elementos não estão claros, torna-se mais difícil avaliar se uma ação avançou conforme o previsto, identificar eventuais atrasos ou compreender se sua execução precisa ser ajustada.

Em termos práticos, recomenda-se que cada ação de implementação seja associada a pelo menos uma entrega verificável e, quando pertinente, a marcos que representem pontos relevantes de avanço durante sua execução.

Para fins didáticos, os Quadros 4 a 8 utilizam um conjunto selecionado de ações apresentadas no Quadro 3, de modo a demonstrar como uma mesma ação pode ser associada a entregas, marcos, responsabilidades, prazos e condições de execução. As ações eventualmente mencionadas como dependências podem ser consultadas no Quadro 3.

Quadro 4 - Exemplo ilustrativo de definição de entregas e marcos de execução

CÓD. AÇÃO	ENTREGA PREVISTA	MARCOS DE EXECUÇÃO
A02	Padrão mínimo de documentação dos conjuntos de dados críticos aprovado e divulgado.	Levantamento de referências concluído; proposta de padrão elaborada; validação com áreas envolvidas realizada; padrão aprovado ou validado pelo responsável final ou instância competente.
A07	Conjunto de critérios e regras mínimas de qualidade definido para os conjuntos de dados críticos selecionados.	Conjuntos de dados críticos selecionados; dimensões de qualidade avaliadas; regras mínimas propostas; regras validadas com áreas responsáveis.
A09	Fluxo de registro, classificação, comunicação, acompanhamento e tratamento de inconsistências definido e pactuado.	Responsáveis pactuados; modelo de registro das inconsistências definido; critérios de classificação estabelecidos; forma de comunicação e acompanhamento definida; fluxo validado com as áreas envolvidas.
A10	Mecanismos de verificação das regras mínimas de qualidade implantados conforme a capacidade institucional disponível.	Regras mínimas de qualidade definidas; forma de verificação estabelecida; mecanismo manual, semiautomatizado ou automatizado implantado; verificação-piloto executada; ajustes realizados após avaliação inicial.
A15	Painéis, relatórios ou soluções analíticas disponibilizados para os temas priorizados.	Escopo da solução definido; protótipo desenvolvido; indicadores validados; validação com usuários realizada; solução disponibilizada.
A17	Turmas ou trilhas de capacitação realizadas para o público-alvo definido.	Público-alvo identificado; conteúdo definido; cronograma de capacitação aprovado; capacitações realizadas; participação registrada.

A definição desses elementos deve ser feita com equilíbrio. Entregas muito genéricas, como “melhoria da governança de dados”, dificultam a verificação da execução. Por outro lado, entregas excessivamente detalhadas podem tornar o Plano complexo e difícil de acompanhar. O ideal é que as entregas sejam

suficientemente claras para orientar a execução e permitir acompanhamento, sem transformar o Plano em um manual operacional de cada atividade.

Também é recomendável que os marcos sejam definidos de forma seletiva. Nem toda pequena atividade precisa ser registrada como marco. Devem ser destacados os pontos de avanço que indiquem progresso relevante, facilitem o acompanhamento ou demandem validação de áreas responsáveis ou instâncias de governança.

Atenção à diferença entre ação, entrega e marco

A ação indica o que deverá ser realizado para produzir determinado avanço. A entrega corresponde ao produto concreto ou verificável gerado durante sua execução. O marco representa um ponto relevante de progresso no caminho até a realização da entrega.

3.3.1 RECOMENDAÇÃO PRÁTICA

Uma forma simples de conduzir esta etapa é, para cada ação de implementação definida no passo anterior, responder às seguintes perguntas:

- qual produto, documento, processo, solução ou rotina será entregue?
- quais pontos intermediários indicam avanço relevante da execução?
- como será possível verificar se a entrega foi realizada?
- quais áreas ou atores precisam participar da elaboração ou validação da entrega?

Essa reflexão ajuda a tornar o Plano de Implementação mais objetivo e acompanhável, além de facilitar os passos seguintes relacionados à definição de responsabilidades, prazos, condições de execução e mecanismos de acompanhamento.

Ponto de atenção

Nesta etapa, o foco está em explicitar o que cada ação deverá produzir e quais pontos relevantes permitirão acompanhar sua execução.

3.4 PASSO 4 - DEFINIR RESPONSÁVEIS, ÁREAS E INSTÂNCIAS ENVOLVIDAS

Após a definição das entregas previstas, dos marcos de execução e dos resultados esperados, o passo seguinte consiste em identificar quem será responsável por conduzir cada ação, quais áreas deverão participar de sua execução e quais instâncias deverão ser envolvidas para orientação, pactuação, acompanhamento, aprovação ou deliberação.

Essa etapa é essencial para assegurar que o Plano de Implementação não se limite à descrição de ações, mas estabeleça responsabilidades claras para sua execução. Quando uma ação não possui responsável definido ou depende apenas de articulações informais, aumentam os riscos de atraso, sobreposição de esforços, baixa coordenação entre áreas e dificuldade de acompanhamento.

No contexto do Plano de Implementação, recomenda-se que cada ação possua, sempre que possível, um responsável principal. Esse responsável pode ser uma unidade organizacional, uma área técnica, uma área finalística, uma coordenação, uma diretoria ou, quando adequado, uma pessoa formalmente designada como ponto focal ou responsável pela condução da ação.

Além do responsável principal, o Plano deve indicar as áreas envolvidas na execução da ação. Essas áreas podem atuar de diferentes formas, contribuindo com conhecimento de negócio, apoio técnico, disponibilização de dados, desenvolvimento de soluções, análise jurídica, segurança da informação, proteção

de dados pessoais, planejamento, comunicação, capacitação, validação técnica ou comercial das entregas, entre outras atividades necessárias à implementação das ações.

Também é importante identificar os demais atores e instâncias que deverão participar da implementação. Entre os atores, podem estar o executivo de dados, curadores corporativos, curadores de dados e outros papéis previstos no modelo interno de governança. Entre as instâncias, podem estar a instância estratégica de governança de dados, comitês institucionais, grupos de trabalho, fóruns técnicos e outras estruturas previstas na Política Interna de Governança de Dados ou em normativos internos do órgão ou entidade.

É importante distinguir a validação realizada pelas áreas envolvidas da atuação das instâncias de governança. As áreas envolvidas podem validar aspectos técnicos, comerciais ou operacionais das entregas, como conceitos, regras de cálculo, fontes de dados, critérios de qualidade, fluxos de trabalho, requisitos de segurança ou produtos analíticos. As instâncias de governança, por sua vez, devem ser acionadas quando houver necessidade de orientação institucional, priorização, pactuação entre áreas, acompanhamento ou deliberação sobre questões relevantes para a implementação da Estratégia de Dados.

A definição de responsáveis, áreas e instâncias envolvidas deve observar o modelo interno de governança de dados do órgão ou entidade. Isso contribui para preservar a coerência entre a Política Interna de Governança de Dados, a Estratégia de Dados e o Plano de Implementação, evitando que o Plano crie responsabilidades desconectadas dos papéis e arranjos institucionais já estabelecidos.

Em regra, o executivo de dados exerce papel de coordenação e acompanhamento da implementação da Estratégia de Dados, apoiando a articulação entre áreas, a consolidação das informações sobre o andamento do Plano e o reporte à instância estratégica. As áreas finalísticas contribuem com a visão do negócio, das necessidades institucionais e dos dados sob sua responsabilidade. As áreas de TIC apoiam temas relacionados à infraestrutura, sistemas, integração, interoperabilidade, ambientes analíticos e sustentação tecnológica. As áreas responsáveis pela segurança da informação e pela proteção de dados pessoais devem ser envolvidas, desde a concepção e o planejamento, nas ações em que essas temáticas sejam pertinentes, de modo que requisitos, riscos, controles e salvaguardas aplicáveis sejam considerados ao longo de todo o ciclo de implementação. No caso do tratamento de dados pessoais, essa atuação deve observar, entre outras referências aplicáveis, as práticas de privacidade desde a concepção e por padrão.

A instância estratégica, por sua vez, deve ser envolvida em decisões que demandem priorização entre ações, resolução de conflitos, aprovação de ajustes relevantes no Plano, validação institucional de entregas estratégicas ou deliberação sobre temas que extrapolem a capacidade decisória das áreas executoras.

É importante distinguir responsabilidade de participação. O responsável principal conduz a ação e articula os atores necessários à sua execução. A indicação de um responsável principal não impede que outros atores sejam designados como responsáveis por atividades ou entregas específicas que integrem a ação. As áreas envolvidas contribuem para que a ação seja realizada, mas não substituem o responsável principal. Já as instâncias envolvidas apoiam a

orientação, a pactuação, o acompanhamento, a aprovação ou a deliberação, conforme o caso, sem necessariamente executar diretamente a ação.

Nas ações que envolvam aspectos negociais e técnicos, recomenda-se evitar atribuir a uma única área responsabilidades de naturezas distintas. Nesses casos, o Plano deve explicitar quem conduz a governança da ação, quem responde pela decisão ou aceite da entrega e quem executa os componentes técnicos necessários à sua implementação.

Para ações mais simples, a definição de um responsável principal e das áreas envolvidas pode ser suficiente. Para ações mais complexas, recomenda-se explicitar também quem deve ser consultado, quem deve aprovar entregas mais relevantes e quem deve ser informado sobre o andamento. Quando necessário, o órgão ou entidade poderá utilizar uma matriz RACI ou instrumento similar para detalhar esses papéis.

A matriz RACI é uma ferramenta de organização de responsabilidades. Ela permite identificar, para cada ação, quem é responsável pela execução, quem responde pela aprovação, pelo aceite ou pela responsabilidade final, quem deve ser consultado e quem deve ser informado. Para fins deste Guia, pode-se adotar a seguinte interpretação:

- **Responsável pela execução (R):** unidade, área ou pessoa designada que conduz a ação e articula sua realização;
- **Responsável final/Aprovador (A):** autoridade, unidade ou instância que responde institucionalmente pela conclusão da ação ou entrega, incluindo, quando aplicável, sua aprovação, aceite ou validação final;
- **Consultados (C):** áreas, unidades, especialistas ou atores que devem contribuir com informações, validação técnica ou comercial, orientações ou insumos necessários;

- **Informados (I):** atores que devem ser comunicados sobre o andamento, resultados ou decisões relacionadas à ação.

Para preservar a clareza da responsabilização, recomenda-se que cada ação tenha apenas um responsável final (A). Também é recomendável indicar um responsável principal pela execução (R), especialmente quando a ação envolver diferentes áreas ou unidades. Quando várias áreas contribuírem para a realização da ação, elas devem ser indicadas como consultadas ou informadas, conforme sua forma de participação, ou a ação deve ser desdobrada em atividades mais específicas, quando necessário.

O Quadro 5 apresenta um exemplo ilustrativo de matriz RACI para ações do Plano de Implementação.

Quadro 5 - Exemplo ilustrativo de matriz RACI para ações do Plano de Implementação

CÓD. AÇÃO	R (RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO)	A (RESPONSÁVEL FINAL/APROVADOR)	C (CONSULTADOS)	I (INFORMADOS)
A02	Escritório de Governança de Dados.	Executivo de dados.	Áreas finalísticas; curadores de dados; área de TIC, quando aplicável.	Instância estratégica de governança de dados.
A07	Curadores de dados dos conjuntos de dados críticos selecionados para aplicação das regras mínimas de qualidade.	Unidade responsável pelos dados ou pelo processo de negócio associado.	Escritório de Governança de Dados; áreas finalísticas; responsáveis pelos sistemas de origem; áreas técnicas competentes.	Executivo de dados; instância estratégica, quando houver impacto relevante ou necessidade de pactuação institucional.
A09	Curadores de dados dos conjuntos de dados críticos selecionados.	Unidade responsável pelos dados ou pelo processo de negócio associado.	Escritório de Governança de Dados; áreas finalísticas; responsáveis pelos sistemas de origem; áreas técnicas competentes.	Executivo de dados; instância estratégica, quando houver impacto relevante ou necessidade de pactuação institucional.
A10	Área técnica competente responsável pelo sistema, base de dados, ambiente analítico, pipeline ou ferramenta utilizada, quando houver necessidade de implementação técnica.	Unidade responsável pela solução tecnológica, sistema de origem ou ambiente de dados utilizado.	Curadores de dados dos conjuntos de dados críticos selecionados; áreas finalísticas responsáveis pelos dados; Escritório de Governança de Dados.	Unidade responsável pelos dados; Executivo de dados; instância estratégica, quando houver impacto relevante ou necessidade de pactuação institucional.
A15	Área técnica competente responsável pelo ambiente analítico,	Unidade responsável pelo tema prioritário,	Áreas finalísticas demandantes; curadores de dados; Escritório de	Executivo de dados; instância estratégica; usuários institucionais da

CÓD. AÇÃO	R (RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO)	A (RESPONSÁVEL FINAL/APROVADOR)	C (CONSULTADOS)	I (INFORMADOS)
	solução de BI, engenharia de dados ou tecnologia utilizada.	indicador, painel ou produto analítico.	Governança de Dados; área de TIC; segurança da informação e proteção de dados pessoais, quando aplicável.	solução, quando aplicável.
A17	Área responsável por capacitação ou gestão de pessoas.	Executivo de dados.	Governança de dados; comunicação institucional; áreas finalísticas; escolas de governo, quando aplicável.	Instância estratégica; chefias das áreas envolvidas; público-alvo definido.

Nas ações que envolvam atuação técnica específica, recomenda-se diferenciar as responsabilidades de negócio, governança e implementação técnica. As áreas de negócio, os curadores de dados e os demais responsáveis pelos dados devem contribuir com requisitos, conceitos, regras de negócio, critérios de validação, análise dos resultados e acompanhamento das providências.

A implementação de componentes técnicos, quando necessária, como desenvolvimento ou ajuste de sistemas, automação de rotinas, integração entre bases de dados, construção de painéis, implementação de controles ou sustentação tecnológica, deve ser atribuída às áreas técnicas competentes, conforme suas atribuições institucionais.

É altamente recomendável que a definição de responsáveis seja pactuada com as áreas envolvidas antes da consolidação final do Plano. A atribuição unilateral de responsabilidades, sem diálogo com as unidades executoras, pode comprometer a viabilidade da implementação. Por isso, sempre que possível, as áreas responsáveis devem participar da formulação das ações, da definição das entregas e da estimativa de prazos e recursos.

A clareza sobre os responsáveis, as áreas e as instâncias envolvidas contribui para fortalecer a coordenação institucional, reduzir ambiguidades e apoiar o

acompanhamento da execução. Também permite que a instância responsável pelo monitoramento do Plano identifique, com maior facilidade, eventuais entraves, dependências não resolvidas ou necessidade de deliberação superior.

Responsabilidade clara fortalece a execução

A definição de responsáveis é um dos fatores mais importantes para a efetividade do Plano de Implementação. Ações sem responsável pela execução e sem responsável final tendem a perder prioridade ou depender de iniciativas informais.

3.4.1 RECOMENDAÇÃO PRÁTICA

Uma forma simples de conduzir esta etapa é, para cada ação de implementação, responder às seguintes perguntas:

- qual unidade ou pessoa designada será responsável por conduzir a ação?
- qual unidade, autoridade ou instância terá responsabilidade final pela aprovação ou aceite da entrega?
- quais áreas precisam participar da execução?
- quais áreas precisam ser consultadas ou fornecer informações?
- quais áreas devem validar aspectos técnicos, negociais ou operacionais da entrega?
- quais instâncias deverão acompanhar, aprovar ou deliberar sobre a ação?
- há necessidade de envolvimento da área de TIC, segurança da informação, planejamento ou proteção de dados pessoais?
- há dependências institucionais que exigem pactuação prévia?
- como eventuais conflitos ou impedimentos serão encaminhados?

Essa reflexão ajuda a transformar o Plano de Implementação em um instrumento de coordenação, e não apenas em uma lista de ações.

Ponto de atenção

Nesta etapa, o foco está na definição das responsabilidades institucionais e das áreas e instâncias que deverão participar da execução, validação ou acompanhamento das ações.

3.5 PASSO 5 - DEFINIR PRAZOS E CONDIÇÕES DE EXECUÇÃO

Após a definição dos responsáveis e das áreas envolvidas, o passo seguinte consiste em estabelecer os prazos e as condições necessárias para viabilizar a execução do Plano.

A definição de prazos deve ser realista e compatível com a capacidade institucional disponível. Prazos excessivamente ambiciosos podem comprometer a execução e gerar perda de credibilidade do Plano. Por outro lado, prazos muito amplos ou pouco definidos dificultam o acompanhamento e reduzem a capacidade de identificar atrasos, dependências ou necessidade de ajustes.

Os prazos podem ser definidos de diferentes formas, conforme o nível de detalhamento necessário. Em alguns casos, pode ser suficiente indicar o ano, o semestre ou o trimestre previsto para execução. Em ações mais complexas, pode ser recomendável estabelecer datas ou períodos mais específicos, especialmente quando houver dependência entre ações, necessidade de contratação, validação por instâncias de governança ou entregas intermediárias relevantes.

Além dos prazos, é importante explicitar as condições de execução associadas a cada ação. Essas condições podem envolver:

- disponibilidade de equipe;
- apoio técnico;
- recursos tecnológicos;

- orçamento;
- contratação de serviços;
- integração entre sistemas;
- deliberação de instâncias de governança;
- validação por áreas finalísticas;
- ou articulação com outros instrumentos institucionais.

Também devem ser identificadas as principais dependências e restrições. Dependências correspondem a fatores que precisam ocorrer para que a ação avance, como a conclusão de outra iniciativa, a definição de responsáveis, a disponibilização de dados, a aprovação de padrão, a contratação de solução tecnológica ou a integração entre sistemas. Restrições, por sua vez, correspondem a limitações que podem influenciar a execução, como indisponibilidade de equipe, restrições orçamentárias, limitações tecnológicas, dependência de terceiros, exigências normativas ou conflitos de prioridade institucional.

O Quadro 6 apresenta exemplo ilustrativo de definição de prazos e condições de execução para algumas ações do Plano de Implementação.

Quadro 6 - Exemplo ilustrativo de definição de prazos e condições de execução

CÓD. AÇÃO	INÍCIO PREVISTO	CONCLUSÃO PREVISTA	RECURSOS OU CAPACIDADES NECESSÁRIAS	DEPENDÊNCIAS E RESTRIÇÕES	OBSERVAÇÕES
A02	1º trimestre de 2026	2º trimestre de 2026	Escritório de Governança de Dados; participação de áreas finalísticas; referências institucionais existentes.	Pode depender da disponibilidade de referências institucionais, da participação das áreas envolvidas e da validação pela instância responsável.	Pode ser iniciado com padrão mínimo e evoluir progressivamente.
A07	2º trimestre de 2026	4º trimestre de 2026	Curadores de dados; áreas finalísticas; responsáveis pelos sistemas de origem; apoio técnico, quando necessário.	Depende da seleção dos conjuntos de dados críticos que serão objeto de regras mínimas de qualidade (A06) e da disponibilidade de informações sobre regras de negócio, estrutura dos dados e problemas recorrentes de qualidade.	Recomenda-se iniciar pelos dados utilizados em processos, serviços, políticas ou decisões prioritárias.

CÓD. AÇÃO	INÍCIO PREVISTO	CONCLUSÃO PREVISTA	RECURSOS OU CAPACIDADES NECESSÁRIAS	DEPENDÊNCIAS E RESTRIÇÕES	OBSERVAÇÕES
A09	4º trimestre de 2026	1º trimestre de 2027	Curadores de dados; Escritório de Governança de Dados; unidades responsáveis pelos dados; canal ou instrumento para registro e acompanhamento de inconsistências.	Depende da definição das regras mínimas de qualidade (A07) e da pactuação prévia dos responsáveis pelo monitoramento, análise e tratamento dos problemas identificados (A08), conforme ações previstas no Quadro 3.	O fluxo pode começar de forma simples, com planilha, formulário ou ferramenta institucional já existente.
A10	2º trimestre de 2027	4º trimestre de 2027	Áreas técnicas competentes; acesso a bases, sistemas ou ambientes analíticos; ferramentas de apoio, quando aplicável; apoio dos curadores e das áreas finalísticas.	Depende da definição das regras mínimas de qualidade (A07) e deve estar articulada ao fluxo de monitoramento e tratamento das inconsistências (A09). Pode depender de consultas, integrações, ajustes em sistemas, disponibilidade técnica, contratação ou configuração de ferramentas.	A implementação pode ocorrer de forma progressiva, iniciando por mecanismos manuais ou semiautomatizados.
A15	2º trimestre de 2027	4º trimestre de 2027	Equipe técnica; áreas demandantes; fontes de dados; ambiente analítico; definição de indicadores; validação dos usuários.	Depende da identificação dos temas prioritários (A12), do mapeamento das fontes de dados e necessidades de consolidação (A13) e da estruturação de camadas analíticas ou mecanismos padronizados de consolidação (A14), conforme ações previstas no Quadro 3.	Priorizar temas com maior potencial de geração de valor público no curto prazo.
A17	1º semestre de 2026	4º trimestre de 2027	Área de capacitação ou gestão de pessoas; conteúdo formativo; instrutores, cursos ou trilhas disponíveis; apoio da governança de dados.	Depende da definição do público-alvo, da agenda institucional, da disponibilidade das áreas e da oferta de cursos, instrutores ou materiais de apoio.	Pode ser executado em ciclos ou trilhas progressivas, com priorização dos públicos mais diretamente envolvidos na implementação do PGDADOS.

A definição desses elementos deve ser proporcional à complexidade de cada ação. Ações simples podem exigir apenas a indicação de prazo, responsável e condições básicas de execução. Ações mais complexas, especialmente aquelas

que envolvam múltiplas áreas, recursos tecnológicos, contratação, integração de sistemas, tratamento de dados pessoais ou dependências institucionais relevantes, podem demandar maior detalhamento.

A identificação das condições de execução também ajuda a explicitar a diferença entre aquilo que está sob controle direto da área responsável e aquilo que depende de outras áreas, instâncias, recursos ou decisões institucionais. Essa distinção é importante para orientar o acompanhamento do Plano e para subsidiar eventuais ajustes durante sua execução.

3.5.1 RECOMENDAÇÃO PRÁTICA

Uma forma simples de conduzir esta etapa é, para cada ação de implementação, responder às seguintes perguntas:

- qual é o prazo ou período previsto para início e conclusão da ação?
- a ação será executada de uma só vez ou de forma progressiva?
- quais recursos humanos, técnicos, tecnológicos ou orçamentários serão necessários?
- quais capacidades internas precisam estar disponíveis?
- há necessidade de contratação, integração, acesso a sistemas ou apoio técnico específico?
- quais ações, decisões ou entregas precisam ocorrer antes para que a ação avance?
- quais restrições podem afetar prazo, escopo ou capacidade de execução?
- quais condições precisam ser pactuadas com outras áreas ou instâncias?

Ponto de atenção

Nesta etapa, o foco não está em elaborar um cronograma excessivamente detalhado, mas em definir prazos e condições mínimas que permitam avaliar a

viabilidade da execução. O detalhamento operacional poderá ser realizado pelas áreas responsáveis, conforme a complexidade de cada ação, desde que o Plano de Implementação contenha informações suficientes para orientar, coordenar e acompanhar sua execução.

3.6 PASSO 6 - IDENTIFICAR RISCOS E DEFINIR MEDIDAS DE TRATAMENTO

Após a definição dos prazos e das condições de execução, o passo seguinte consiste em identificar os principais riscos que podem afetar a implementação do Plano, definir medidas de tratamento e acompanhar sua evolução ao longo da execução.

A identificação e o tratamento dos riscos relacionados às ações do Plano devem observar, quando existentes, a política, a metodologia e os procedimentos de gestão de riscos adotados pelo órgão ou entidade. Quando necessário, a unidade responsável por apoiar a gestão de riscos poderá ser consultada para orientar essa análise, sem prejuízo da responsabilidade das unidades envolvidas pela gestão dos riscos associados às ações sob sua responsabilidade.

Essa etapa tem como objetivo aumentar a capacidade do órgão ou entidade de antecipar fatores que possam comprometer a execução das ações previstas, tais como indisponibilidade de equipes, limitações tecnológicas ou orçamentárias, baixa adesão das áreas envolvidas, dificuldade de acesso a dados ou sistemas, ausência de patrocínio institucional, dependência de contratações ou integrações e mudanças de prioridade, normativas, organizacionais ou estratégicas.

No contexto do Plano de Implementação, os riscos devem ser analisados de forma proporcional à complexidade das ações. Ações simples podem exigir apenas a indicação dos riscos mais evidentes e das providências básicas de

acompanhamento. Ações mais complexas, como aquelas que envolvam múltiplas áreas, dados críticos, integração de sistemas, contratação ou segurança da informação, por exemplo, podem demandar análise mais detalhada.

Para cada risco identificado, recomenda-se definir medidas de tratamento compatíveis com sua natureza e com a capacidade institucional disponível. Essas medidas podem envolver, por exemplo:

- pactuação prévia com áreas responsáveis;
- definição de pontos focais;
- priorização de escopo mínimo;
- realização de projeto-piloto;
- uso de ferramentas já disponíveis;
- apoio técnico especializado;
- revisão de cronograma;
- capacitações; ou
- escalonamento de impedimentos para instâncias superiores.

Também é recomendável identificar quem deverá acompanhar cada risco e quando ele deverá ser reavaliado. Essa definição contribui para que os riscos sejam efetivamente considerados durante a execução e o monitoramento das ações. Quando o risco for incorporado ao processo institucional de gestão de riscos, deverão ser observadas as responsabilidades, os instrumentos e os procedimentos estabelecidos pelo órgão ou entidade.

O Quadro 7 apresenta um exemplo simplificado e meramente ilustrativo de identificação de riscos e medidas de tratamento no contexto do Plano. O registro e o tratamento dos riscos deverão observar, quando aplicável, os instrumentos e procedimentos específicos adotados pelo órgão ou entidade.

Quadro 7 - Exemplo ilustrativo de identificação de riscos e medidas de tratamento

CÓD. AÇÃO	RISCO IDENTIFICADO	POSSÍVEL IMPACTO	MEDIDAS DE TRATAMENTO	RESPONSÁVEL PELO ACOMPANHAMENTO
A02	Baixa adesão das áreas à definição do padrão mínimo de documentação dos conjuntos de dados críticos.	O padrão pode ser aprovado sem refletir a realidade das áreas, dificultando sua adoção posterior.	Realizar validação prévia com áreas finalísticas e curadores; iniciar com padrão mínimo; prever ajustes após aplicação inicial.	Escritório de Governança de Dados.
A07	Dificuldade para obter informações sobre regras de negócio, estrutura dos dados e problemas recorrentes de qualidade.	As regras mínimas de qualidade podem ficar genéricas, incompletas ou pouco aplicáveis aos dados selecionados.	Envolver curadores e responsáveis pelos sistemas de origem; priorizar dados com maior conhecimento disponível; documentar lacunas identificadas.	Curadores de dados dos conjuntos de dados críticos selecionados.
A09	Ausência de pactuação clara sobre quem deve analisar e tratar inconsistências identificadas.	As inconsistências podem ser registradas, mas não tratadas, reduzindo a efetividade do fluxo de qualidade.	Pactuar responsabilidades antes da implantação do fluxo; definir critérios de encaminhamento; prever instância de escalonamento para casos sem resolução.	Unidade responsável pelos dados ou pelo processo de negócio associado.
A10	Indisponibilidade técnica para automatizar a verificação de regras mínimas de qualidade.	A verificação pode não ser implantada no prazo previsto ou depender de procedimentos manuais por mais tempo.	Iniciar com mecanismos manuais ou semiautomatizados; priorizar regras de maior impacto; avaliar necessidade de apoio técnico, ferramenta ou contratação.	Área técnica competente responsável pela solução ou ambiente utilizado.
A15	Dificuldade de integração entre fontes de dados necessárias para soluções analíticas.	A solução analítica pode sofrer atraso, apresentar escopo reduzido ou depender de consolidações manuais.	Priorizar fontes disponíveis; iniciar por versão piloto; pactuar plano de evolução com áreas técnicas e demandantes.	Área técnica competente responsável pelo ambiente analítico.
A17	Baixa participação do público-alvo nas ações de capacitação.	A ação pode ter baixo alcance e menor efeito sobre o engajamento das áreas na implementação do PGDADOS.	Articular com chefias; divulgar benefícios práticos; priorizar públicos diretamente envolvidos nas ações do Plano.	Área responsável por capacitação ou gestão de pessoas.

A identificação de riscos deve ser tratada como atividade contínua. Novos riscos podem surgir durante a execução do Plano, enquanto outros podem ser reduzidos, superados ou se tornar mais relevantes em função de mudanças institucionais. Por isso, recomenda-se que os riscos sejam revisitados periodicamente, juntamente com o acompanhamento das ações.

É importante evitar que o Plano se torne excessivamente complexo por causa da análise de riscos. O objetivo deste passo não é substituir o processo institucional de gestão de riscos nem construir uma matriz exaustiva, mas identificar os principais fatores que podem comprometer a execução das ações prioritizadas e indicar medidas viáveis para seu tratamento e acompanhamento.

3.6.1 RECOMENDAÇÃO PRÁTICA

Uma forma simples de conduzir esta etapa é, para cada ação de implementação, refletir sobre as seguintes questões:

- O que pode impedir, dificultar ou atrasar a execução da ação?
- Existem dependências técnicas, orçamentárias, contratuais ou institucionais ainda não resolvidas?
- As áreas envolvidas estão mobilizadas e cientes de suas responsabilidades?
- Quais consequências podem ocorrer caso o risco se concretize?
- Quais medidas podem reduzir a probabilidade de ocorrência ou os impactos do risco?
- Quem deverá acompanhar o risco e quando ele deverá ser reavaliado?

Essa reflexão contribui para que o Plano de Implementação seja mais realista e preparado para lidar com obstáculos durante sua execução. Também fornece insumos importantes para o passo seguinte, relacionado à definição dos mecanismos de acompanhamento, reporte e revisão do Plano.

Ponto de atenção

A identificação de riscos deve apoiar a execução do Plano, e não paralisá-la. A existência de riscos não significa que a ação não deva ser realizada, mas indica a necessidade de maior atenção, pactuação, acompanhamento ou ajuste de escopo. Em muitos casos, a adoção de versões iniciais, pilotos ou entregas progressivas pode reduzir a exposição ao risco e permitir avanços compatíveis com a capacidade institucional disponível.

3.7 PASSO 7 - DEFINIR OS MECANISMOS DE ACOMPANHAMENTO, REVISÃO E REPORTE

Após a identificação dos riscos e definição das medidas de tratamento, o passo seguinte consiste em definir como o Plano de Implementação será acompanhado e revisado ao longo de sua vigência.

Essa etapa tem como objetivo estabelecer mecanismos que permitam verificar o avanço das ações, identificar atrasos, acompanhar entregas, avaliar resultados parciais e subsidiar eventuais ajustes no Plano.

O acompanhamento do Plano não deve ser compreendido apenas como uma atividade de cobrança ou burocrática. Sua principal finalidade é apoiar a gestão da execução, permitindo que os responsáveis e as instâncias competentes identifiquem avanços, dificuldades, riscos materializados ou dependências não resolvidas.

Para isso, recomenda-se que seja definido, de forma simples e objetiva, o que será acompanhado, com que periodicidade, por quem, com base em quais evidências e para qual instância os resultados serão reportados. Essas informações podem incluir, por exemplo:

- o cumprimento de prazos;

- a conclusão de entregas;
- a realização de marcos de execução;
- a evolução dos riscos;
- a necessidade de ajuste de rota;
- os resultados observados; e
- as lições aprendidas.

A periodicidade de acompanhamento deve ser compatível com a capacidade institucional disponível. Em alguns contextos, pode ser suficiente realizar acompanhamento trimestral ou semestral. Em ações mais críticas, estratégicas ou dependentes de múltiplas áreas, é recomendável adotar acompanhamento mais frequente.

Também é importante definir a forma de reporte. O reporte pode ser realizado por meio de reuniões periódicas, painéis de acompanhamento, relatórios executivos, apresentações à instância estratégica ou registros em ferramenta institucional. O formato escolhido deve favorecer a clareza, a objetividade e a tomada de decisão, evitando a produção excessiva de informações.

Além do acompanhamento regular, o Plano deve prever mecanismos de revisão. A revisão do Plano não deve ser interpretada como falha de planejamento. Em iniciativas de gestão e governança de dados, é comum que novas necessidades surjam ao longo da execução, que dependências se tornem mais claras, que ações precisem ser reordenadas e que prioridades sejam ajustadas. Por isso, a revisão periódica é uma prática importante para manter o Plano aderente à realidade institucional.

O Quadro 8 apresenta um exemplo ilustrativo de mecanismos de acompanhamento, reporte e revisão para ações do Plano de Implementação.

Quadro 8 - Exemplo ilustrativo de acompanhamento, reporte e revisão do Plano

CÓD. AÇÃO	INFORMAÇÃO A ACOMPANHAR	EVIDÊNCIA OU FONTE DE VERIFICAÇÃO	PERIODICIDADE SUGERIDA	RESPONSÁVEL PELO REPORTE	INSTÂNCIA OU DESTINATÁRIO DO REPORTE
A02	Situação da definição e validação do padrão mínimo de documentação.	Minuta do padrão; versão aprovada ou divulgada.	Trimestral.	Escritório de Governança de Dados.	Executivo de dados e instância estratégica.
A07	Evolução da definição das regras mínimas de qualidade para os conjuntos de dados críticos selecionados.	Lista de regras propostas; documentação das regras aprovadas.	Mensal.	Escritório de Governança de Dados ou Curadores de dados dos conjuntos de dados críticos selecionados.	Executivo de dados e instância estratégica.
A09	Situação da definição e pactuação do fluxo de tratamento de inconsistências.	Fluxo documentado; registros de pactuação; evidências de validação pelas áreas envolvidas.	Trimestral.	Escritório de Governança de Dados ou Curadores de dados dos conjuntos de dados críticos selecionados.	Executivo de dados e instância estratégica.
A10	Implantação dos mecanismos de verificação das regras mínimas de qualidade.	Evidências de verificação manual, semiautomatizada ou automatizada; registros de testes; resultados de verificação-piloto.	Mensal.	Área técnica competente responsável pela solução ou ambiente utilizado.	Executivo de dados e instância estratégica.
A15	Avanço no desenvolvimento e disponibilização das soluções analíticas priorizadas.	Protótipos; registros de validação; painéis, relatórios ou soluções disponibilizados; evidências de uso.	Trimestral.	Área técnica competente responsável pelo ambiente analítico ou solução utilizada.	Executivo de dados e instância estratégica.
A17	Execução das ações de capacitação e participação do público-alvo.	Cronograma de capacitação; lista de turmas; registros de participação; avaliações de aprendizagem.	Semestral ou conforme calendário de capacitação.	Área responsável por capacitação ou gestão de pessoas.	Executivo de dados e instância estratégica.

Recomenda-se que o acompanhamento utilize categorias simples de situação, como: não iniciada, em andamento, concluída, atrasada, suspensa ou cancelada. Também pode ser útil registrar observações sobre impedimentos, decisões pendentes, dependências críticas, riscos materializados e necessidade de apoio institucional.

Além do status de execução, convém acompanhar se as entregas previstas estão sendo realizadas, se os marcos foram alcançados e se os resultados esperados começam a ser observados. Essa distinção é importante para evitar que o acompanhamento se limite à conclusão formal de atividades, sem avaliar se essas entregas estão contribuindo para os objetivos definidos.

Quando forem identificados atrasos, impedimentos ou mudanças relevantes, o Plano deve prever como essas situações serão encaminhadas. Dependendo do caso, pode ser necessário ajustar prazos, redefinir responsáveis ou revisar escopo, por exemplo.

A revisão do Plano pode ocorrer em ciclos previamente definidos, como revisão semestral, ou sempre que houver mudança relevante que afete sua execução.

3.7.1 RECOMENDAÇÃO PRÁTICA

Uma forma simples de conduzir esta etapa é, para cada ação de implementação, responder às seguintes perguntas:

- qual informação precisa ser acompanhada?
- qual evidência demonstrará que a ação avançou ou foi concluída?
- com que periodicidade a ação deverá ser acompanhada?
- quem será responsável por atualizar ou reportar as informações?
- para qual instância ou autoridade os resultados serão reportados?

- como serão registrados atrasos, riscos materializados ou impedimentos?
- com que frequência o Plano de Implementação será revisado?
- como os aprendizados da execução serão incorporados aos próximos ciclos?

Essa reflexão contribui para que o Plano de Implementação seja acompanhado de forma contínua, permitindo ajustes tempestivos e fortalecendo sua função como instrumento de coordenação, execução e aprendizado institucional.

Ponto de atenção

O acompanhamento do Plano de Implementação deve ser simples o suficiente para ser mantido ao longo do tempo e robusto o suficiente para apoiar a tomada de decisão. Modelos excessivamente complexos tendem a gerar esforço de atualização sem necessariamente melhorar a execução. Por outro lado, acompanhamento insuficiente pode dificultar a identificação de atrasos, riscos e necessidades de ajuste.

3.8 PASSO 8 - CONSOLIDAR E FORMALIZAR O PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

Após definir os mecanismos de acompanhamento, revisão e reporte, o passo seguinte consiste em consolidar o Plano de Implementação e submetê-lo às validações necessárias, conforme o modelo de governança de dados adotado pelo órgão ou entidade.

Essa etapa tem como objetivo assegurar que o Plano esteja coerente e alinhado à Estratégia de Dados. Antes de sua formalização, recomenda-se verificar se:

- as ações previstas possuem vínculo claro com os eixos estratégicos, objetivos e metas priorizados;
- se os responsáveis foram adequadamente definidos;

- se os prazos são compatíveis com a capacidade institucional;
- se as dependências foram consideradas; e
- se os mecanismos de acompanhamento permitem monitorar sua execução ao longo do ciclo.

Esta etapa consiste em uma revisão crítica destinada a verificar a consistência do instrumento como um todo.

Um Plano de Implementação bem consolidado deve apresentar encadeamento lógico entre prioridades estratégicas, ações, entregas, responsáveis, prazos, riscos e acompanhamento, evitando lacunas, sobreposições ou contradições entre seus elementos.

Antes da formalização, é essencial que o Plano seja validado pelas áreas responsáveis pela execução das ações. Essa validação permite confirmar:

- se as entregas previstas são compreensíveis;
- se os prazos são viáveis;
- se os responsáveis indicados reconhecem suas atribuições;
- se as dependências foram corretamente mapeadas; e
- se há necessidade de ajustes antes da submissão à instância competente.

Após a validação técnica e comercial, o Plano deve ser submetido à instância responsável por sua aprovação, pactuação ou ciência, conforme o arranjo de governança de dados do órgão ou entidade.

A formalização do Plano deve indicar:

- sua versão;
- o seu período de vigência;
- o responsável pela coordenação do acompanhamento; e
- forma de revisão.

Também é recomendável definir como o Plano será comunicado às áreas envolvidas, para que os responsáveis conheçam as ações sob sua responsabilidade e compreendam como ocorrerá o acompanhamento da execução.

O Quadro 9 apresenta exemplo ilustrativo de *checklist* de consolidação, validação e formalização do Plano de Implementação.

Quadro 9 - Exemplo ilustrativo de checklist para consolidação do Plano de Implementação

ITEM DE VERIFICAÇÃO	PERGUNTA ORIENTADORA	SITUAÇÃO
Alinhamento estratégico	As ações previstas estão vinculadas aos eixos, objetivos e metas prioritizados da Estratégia de Dados?	☐ Sim ☐ Não ☐ Parcial
Clareza das ações	As ações estão formuladas de forma clara, objetiva e viável?	☐ Sim ☐ Não ☐ Parcial
Entregas e resultados	As entregas, marcos e resultados esperados estão definidos e coerentes com cada ação?	☐ Sim ☐ Não ☐ Parcial
Responsabilidades	Cada ação possui responsável pela execução?	☐ Sim ☐ Não ☐ Parcial
Prazos e condições	Os prazos, recursos, capacidades, dependências e restrições foram avaliados?	☐ Sim ☐ Não ☐ Parcial
Riscos	Os principais riscos e medidas de tratamento foram identificados?	☐ Sim ☐ Não ☐ Parcial
Acompanhamento	Foram definidos mecanismos de acompanhamento, reporte e revisão do Plano?	☐ Sim ☐ Não ☐ Parcial
Validação pelas áreas	As áreas responsáveis pela execução foram consultadas ou validaram as ações sob sua responsabilidade?	☐ Sim ☐ Não ☐ Parcial
Comunicação	Foi definida a forma de comunicação do Plano às áreas envolvidas?	☐ Sim ☐ Não ☐ Parcial
Versionamento	A versão, vigência, data de aprovação e responsável pelo acompanhamento foram registrados?	☐ Sim ☐ Não ☐ Parcial

A utilização de um *checklist* de consolidação ajuda a reduzir inconsistências antes da formalização do Plano. Caso sejam identificadas lacunas, recomenda-se realizar os ajustes necessários antes da submissão final à instância competente.

Também é recomendável que o Plano de Implementação seja disponibilizado em local acessível às áreas envolvidas, respeitadas eventuais

restrições de acesso, segurança da informação ou proteção de dados pessoais. A transparência sobre o Plano contribui para ampliar o engajamento, facilitar o acompanhamento e reforçar a corresponsabilidade das unidades envolvidas.

A comunicação do Plano deve ser objetiva e direcionada. Além de disponibilizar o documento completo, pode ser útil preparar versão executiva, apresentação sintética ou quadro-resumo com as principais ações, responsáveis, prazos e mecanismos de acompanhamento. Essa comunicação facilita o entendimento pelas áreas envolvidas e favorece o início coordenado da execução.

3.8.1 RECOMENDAÇÃO PRÁTICA

Uma forma simples de conduzir esta etapa é, antes da formalização do Plano, responder às seguintes perguntas:

- o Plano está claramente vinculado à Estratégia de Dados?
- há ações sem responsável definido ou com responsabilidade ambígua?
- os prazos são compatíveis com a capacidade institucional?
- as dependências e restrições foram consideradas?
- os riscos mais relevantes foram identificados?
- as áreas responsáveis participaram da validação?
- a instância competente aprovou, pactuou ou tomou ciência do Plano?
- a forma de acompanhamento e reporte está definida?
- a versão, vigência e responsável pelo acompanhamento foram definidos?
- as áreas envolvidas foram comunicadas sobre suas responsabilidades?

Essa verificação final contribui para que o Plano de Implementação seja formalizado com maior consistência, clareza e viabilidade, aumentando sua capacidade de orientar a execução da Estratégia de Dados ao longo do ciclo definido.

Ponto de atenção

A formalização do Plano não encerra o trabalho de implementação. Ela marca o início de uma etapa de execução acompanhada, na qual as ações devem ser monitoradas, os riscos revisitados, as entregas verificadas e os ajustes realizados sempre que necessário. Por isso, o Plano de Implementação do PGDADOS deve ser compreendido como instrumento vivo de coordenação e acompanhamento, e não como documento estático.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Plano de Implementação do PGDADOS é o instrumento que organiza a execução das prioridades definidas na Estratégia de Dados, permitindo que objetivos e metas sejam traduzidos em ações concretas, responsabilidades definidas, prazos, entregas, riscos e mecanismos de acompanhamento.

Sua efetividade depende da clareza das ações propostas, da viabilidade dos prazos, da definição adequada de responsabilidades, da participação das áreas envolvidas e da compatibilidade com a capacidade institucional disponível. Um Plano bem estruturado contribui para reduzir ambiguidades, fortalecer a coordenação entre áreas e ampliar a capacidade de acompanhar a evolução das iniciativas relacionadas à governança e à gestão de dados.

Nesse contexto, este Guia busca apoiar os órgãos e entidades na elaboração de seus Planos de Implementação, oferecendo uma referência prática para organizar a passagem da Estratégia de Dados para a execução. Ao apresentar etapas recomendadas, orientações metodológicas e exemplos adaptáveis, o Guia contribui para tornar mais claro o caminho de implementação do PGDADOS e apoiar a construção de planos mais consistentes, realistas e acompanháveis.

Espera-se, assim, que o Guia auxilie os órgãos e entidades na organização de uma execução mais coordenada, progressiva e orientada a resultados, fortalecendo a governança de dados e promovendo o uso mais estratégico, seguro, confiável e orientado à geração de valor público dos dados no âmbito da Administração Pública Federal.

5. REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

BRASIL. Decreto nº 12.069, de 16 de maio de 2024. Institui a Estratégia Nacional de Governo Digital. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2024. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/decreto/D12069.htm. Acesso em: 11 fev. 2026.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). Cartilha de Governança de Dados: Volume III - Papéis e responsabilidades

de Governança de Dados no Poder Executivo Federal. Brasília: MGI, 2026.
Disponível em: https://www.gov.br/governodigital/pt-br/infraestrutura-nacional-de-dados/governancadedados/arquivos/CartilhaGovDadosvol3_V1.1Diagramada.pdf. Acesso em: 27 fev. 2026.

BRASIL. Consulta Pública - Política de Governança de Dados, Interoperabilidade, Registro de Referência e Compartilhamento de Dados da Administração Pública Federal. Brasil Participativo, 2025. Período de recepção de contribuições: 23/07/2025 a 22/08/2025. Disponível em: <https://brasilparticipativo.presidencia.gov.br/processes/politicatedados>. Acesso em: 27 fev. 2026.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 89, p. 14, 11 maio 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/acesso-a-informacao/governanca/Gestao-de-Riscos/biblioteca/Normativos/instrucao-normativa-conjunta-no-1-de-10-de-maio-de-2016-imprensa-nacional.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2026.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 15 ago. 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 24 ago. 2026.

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