

DEPENDE DE MIM

- Hoje levantei cedo pensando no que tenho a fazer antes que o relógio marque meia-noite.
- Minha função é escolher que tipo de dia que vou ter hoje.
- · Posso reclamar porque está chovendo ou agradecer às águas por lavarem a rua.
- Posso ficar triste por n\u00e3o ter dinheiro ou me sentir encorajado para administrar minhas finan\u00e7as, evitando o desperd\u00edcio.
- · Posso reclamar sobre minha saúde ou dar graças por estar vivo.
- Posso me queixar dos meus pais por n\u00e3o terem me dado tudo o que eu queria ou posso ser grato por ter nascido.
- Posso reclamar por ter que ir trabalhar ou agradecer por ter trabalho.
- Se as coisas não saíram como planejei, posso ficar feliz por ter hoje para recomeçar.
- O dia está à minha frente, esperando para ser o que eu quiser.
- E aqui estou eu, o escultor que pode dar forma ao meu dia e ao mundo.





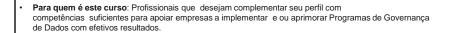


Tudo depende só de mim!

(Charles Chaplin)

Sobre o curso

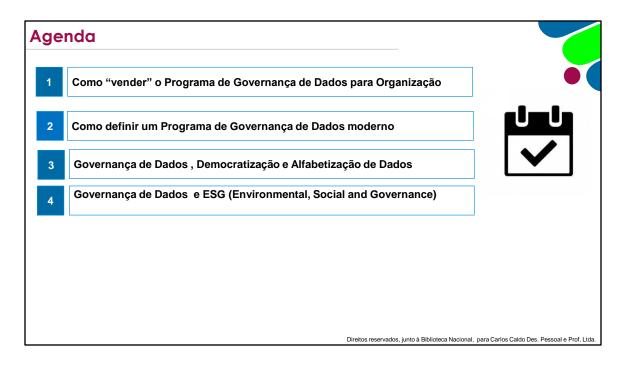
- Objetivo: Ao sair deste curso o profissional aprendeu um conjunto de competências para estruturação de um Programa de Governança de Dado personalizado para as necessidades da empresas e orientado à geração de valor.
- Observações: Este curso não contempla capacitação em ferramentas de Governança de Dados.





 Pré-requisito: Ter feito o nosso curso de Capacitação do Analista de Governança de Dados Practitioner ou possuir um ótimo conhecimento sobre o tema e histórico sólido com práticas de Governança de Dados.

Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.





Aqui não temos o objetivo de capacitação na disciplina de gerenciamento de projetos; o foco é abordar a elaboração de um Business Case para justificar a necessidade de implantação de Programas de Governança de Dados. Assim, neste tópico, não serão considerados aspectos técnicos referentes à Gestão de projetos e ou programas.



Revisão Practitioner.

Estruturação do Programa de Governança de Dados

- 1. Realizar um Assessment sobre a Gestão de Dados, onde teremos:
 - Identificação dos pontos fortes e fracos, lacunas e oportunidades de melhorias na Gestão de Dados da empresa.
 - · Identificação dos objetivos e metas da Estratégia do Negócio.
 - Elaboração da Estratégia de Dados com os casos de uso necessários para atender a Estratégia do Negócio.
 - Elaboração um Plano de ação (com ações estruturantes e funcionais) para que a Gestão de Dados, incluindo a Governança de Dados, possa atingir os objetivos de melhoria identificados durante o processo de avaliação e suportar a Estratégia de Dados.
- 2. Elaborar um Business Case para justificar o Programa de Governança de Dados onde buscamos:
 - A aprovação, financiamento e o suporte necessários para o implantar o Programa. Patrocínio!
- Elaborar o Framework customizado (metodologia) de Governança de Dados da empresa onde teremos:
 - Definição de missão e visão do programa, definição das área de conhecimento da Gestão de Dados que fazem sentido para organização, definição do modelo operacional e estruturas, etc.
- 4. Montagem e gerenciamento do Backlog de projetos onde teremos:
 - Projetos estruturantes e funcionais priorizados, com base no Plano de ações gerado pelo Assessment e na elaboração do Framework (vide *observação no final).
- Montagem e gerenciamento do Backlog de atividades do BAU (business as usual) onde teremos:
 - Atividades do cotidiano da Governança de Dados.

*Observação: Itens 3 e 4 desenvolvidos paralelamente

Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.

Abaixo alguns exemplos simplificados para apoiar a compreensão:

Estratégia de Negócio

Principais pilares da estratégia de negócio para o próximo ano:

- Conformidade Total
- Expansão da base de Estabelecimentos comerciais (clientes)
- Potencializar a jornada data driven

Casos de uso da Estratégia de dados:

- 1- Garantia da segurança e proteção de dados pii e pci dos ambientes transacional e analítico.
- 2 Garantia da Qualidade de Dados de Estabelecimentos Comercias com visão 360
- 3 Criação do novo ambiente analítico em cloud

Framework customizado – metodologia - (alguns itens):

Missão e Visão, Áreas de conhecimento, Modelo Operacional da Governança de Dados,
 Estruturas, etc., para atuar com eficiência para apoiar a estratégia de dados e consequentemente o negócio.

Backlog de Projetos

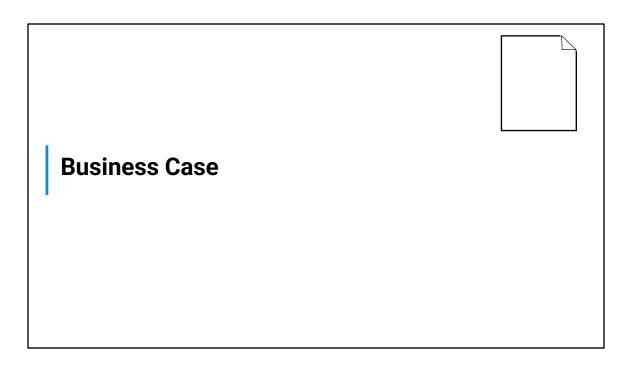
- Estruturantes: Estruturação de times, elaboração de instrumentos de regulação, etc.
- Funcionais: Caso de Uso.



Backlog de Atividades (BAU):

As atividades de BAU podem incluir:

- 1. Monitoramento da Qualidade de Dados: Verificar a qualidade dos dados em sistemas e bases de dados, identificar problemas e garantir a correção de erros ou inconsistências.
- 2. Auditorias de Dados: Realizar auditorias periódicas para garantir a conformidade com políticas, normas e regulamentos relacionados aos dados.
- 3. Gerenciamento de Metadados: Manter e atualizar informações sobre os dados, incluindo definições, propriedades e relacionamentos.
- 4.Gestão de Incidentes: Lidar com incidentes relacionados aos dados, como violações de segurança ou problemas de qualidade.
- 5. Suporte: Fornecer suporte e orientação sobre as práticas de Governança de Dados à todos os envolvidos no tratamento e utilização dos dados.
- 6.Atualização de Políticas e Normas: Revisar e atualizar as políticas, normas e procedimentos de Governança de Dados conforme necessário.



Vamos iniciar nossa jornada para chegarmos à elaboração de um Business Case de Programa de Governança de Dados.

O que é um Business Case







Tópicos organizados de forma a persuadir.

Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.

Um Business Case é um documento vivo, pois deve ser revisitado em determinados marcos para ratificar a viabilidade da iniciativa.

Ele ajuda a garantir que os recursos e esforços da empresa sejam alocados de forma estratégica e eficiente e que as iniciativas escolhidas tenham um impacto positivo no desempenho geral do negócio.

Business Case e Persuasão

"Persuasão é a habilidade de trazer as pessoas para o nosso lado, mudando apenas a maneira como apresentamos nossos argumentos"

(Robert Cialdini)

Aceitação e Despertar

Argumentação

Fechamento





Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.

Podemos dizer que elaborar um Business Case é um exercício de persuasão e por isso temos que pensar estrategicamente na estrutura e conteúdo do documento para poder obter sucesso. Persuasão é a arte ou ciência de convencer, de forma ética, alguém a acreditar em alguma coisa ou a tomar alguma ação desejada — como comprar um produto, aprovar uma ideia nova dentro de uma empresa, entre outros.

Apesar de existirem várias teorias sobre as etapas da persuasão, apresentamos aqui algo simplificado e prático, visando alcançar nosso objetivo:

Elaborar Business Cases com estrutura e conteúdo adequado para argumentar, com ética e estratégia, sobre a importância de implementar um Programa de Governança de Dados.

Assim temos:

- 1- Etapa de Aceitação e Despertar (estabelecer conexão com o público alvo da apresentação do Business Case e retirá-lo de um possível estado de indiferença!)
- 2- Etapa de Argumentação (Argumentar com elementos emocionais e racionais!)
- 3- Etapa de Fechamento (Reforçar pontos positivos e induzir a ação!)

Projeto e Programa



Projeto

"É um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo". PMBoK®

"uma organização temporária criada com o propósito de entregar um ou mais produtos de negócios, de acordo com um Business Case préacordado". PRINCE2®

Programa

"Grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente ". PMBoK®

"Programa é uma estrutura organizacional temporária e flexível, criada para coordenar, dirigir e inspecionar a implementação de um conjunto de atividades e projetos relacionados, com o objetivo de entregar resultados e benefícios relacionados aos objetivos estratégicos da organização... É provável que um programa tenha uma vida útil que se estenda por vários anos.

PRINCE2®

Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.

O PMBOK é um guia de boas práticas, diretrizes e definições para a disciplina de gestão de projetos. Foi publicado, e é regularmente revisado, pelo PMI (Project Management Institute).

O Prince2 (Project in a Controlled Environments) é uma metodologia de gerenciamento de projetos inglesa que foi criada no Reino Unido visando estabelecer uma padronização no gerenciamento de projetos de sistemas de informação do próprio governo. Esse modelo vem sendo adotado por vários outros governos e organizações em diversos países, inclusive no Brasil.

Apesar da variação de definições sobre programas no que tange ao seu término , podemos pensar que, de forma geral, um programa é uma ação contínua que permanece até que sua existência traga valor para organização

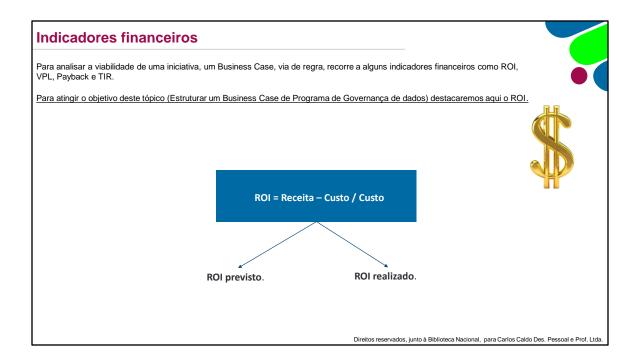
Business Case em nosso contexto

- 1. Business Cases para justificar um Projeto
- 2. Business Cases para justificar um Programa

Business Case é

Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.

Vimos que podemos considerar, de forma simples e objetiva, que o Business Case é um documento que ajuda a decidir se o investimento em uma iniciativa valerá a pena para a empresa. Em nosso contexto falaremos de iniciativas de projetos e programas. Todavia, nosso foco é tratar da elaboração de um Business Case para justificar um Programa de Governança de Dados.



Na elaboração de um Business Case, indicadores financeiros são instrumentos que ajudam a analisar a viabilidade de uma iniciativa.

De acordo com o tipo de Business Case - Projeto ou de Programa - o uso e o nível de detalhamento dos indicadores financeiro irá variar.

ROI (return on investimento): o Retorno sobre Investimentos é um indicador responsável por mostrar qual é o índice / percentual de ganho alcançado em relação ao valor que é investido em uma iniciativa. Todavia, o ROI, não deve ser calculado apenas quando a iniciativa se encerrar (ROI realizado); ele também deve servir para se ter uma ideia de quais serão os ganhos com o investimento. Nesses casos, tem-se o que é chamado de ROI previsto. Embora a fórmula seja a mesma do ROI realizado, no ROI previsto devem-se utilizar projeções e estimativas de custos e ganhos que justifiquem o investimento ao longo de um determinado período. Assim temos um ROI previsto calculado antes da iniciativa e para ajudar na venda e o ROI realizado (com base em resultados efetivos) para ratificação.

Se o ROI for maior que zero, teoricamente você ganhou dinheiro. Porém há outras variáveis para analisar.

1.Payback: O Payback determina o período de tempo necessário para a empresa recuperar o valor inicialmente investido. Quanto menor o período de payback, menor será a exposição da empresa aos riscos. É amplamente utilizado por pequenas empresas devido à sua facilidade de cálculo. A regra básica é: quanto mais tempo a empresa precisar esperar para recuperar o investimento, maior a possibilidade de perda.

2.VPL (Valor Presente Líquido): O VPL é uma técnica sofisticada de análise de orçamento de capital

que leva em consideração o valor do dinheiro no tempo. Ele traduz os fluxos de caixa futuros em valores monetários atuais, descontando-os a uma taxa específica (taxa de desconto). Se o VPL for maior que zero, o projeto é aceito; se for menor que zero, é rejeitado. O VPL garante que a empresa obtenha pelo menos sua taxa requerida de retorno.

3. TIR (Taxa Interna de Retorno): A TIR determina o rendimento proporcionado pelo negócio por determinado período. É a técnica sofisticada mais usada para avaliar alternativas de investimentos. O critério para aceitar ou rejeitar um projeto é simples: se a TIR for maior que o custo de capital (taxa de retorno mínima exigida), o projeto é aceito; se for menor, é rejeitado. A TIR garante que a empresa obtenha sua taxa requerida de retorno.

Business Case de Projeto e Business Case de Programa

Business Case de Projeto

Tem sua abrangência circunscrita a explorar as informações necessárias para apoiar a decisão da empresas de se comprometer com a realização dos resultados específicos do projeto. Apresenta um maior nível de detalhe, inclusive quanto a viabilidade financeira (uso de indicadores financeiros).

Business Case de Programa

Tem maior abrangência e deve explorar as informações necessárias para apoiar a decisão da empresa de se comprometer com a realização de resultados de vários projetos e atividades que, ao longo do tempo, impactarão cada vez mais uma organização e a apoiarão a alcançar seus resultados ou benefícios. Assim, um Business Case de Programa destaca a importância da iniciativa em relação a estratégia de negócio e tangencia a viabilidade financeira de forma menos detalhada, deixando, conforme acima, o maior detalhamento de análises viabilidade financeira (ROI, TIR, VPL e PAYBACK), cronogramas detalhados, etc. para os Buniness Case dos Projetos.

Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.

Enquanto o Business Case de projeto se concentra em um projeto específico e é mais detalhado no que tange aos indicadores financeiros e outros itens, o Business Case de programa é mais abrangente e se concentra em um programa que envolve vários projetos, atividades e objetivos de negócios. Apesar de ser menos detalhado, o Business Case do programa deve ser robusto o suficiente para, através de forte argumentação, transmitir as justificativas para implementação do programa.

Motivações para elaborar um Business Case

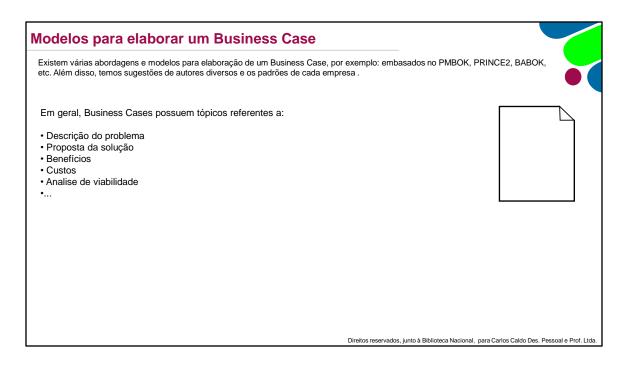
- 1. Garantir o alinhamento com a estratégia de negócio.
- 2. Garantir apresentação formal de justificativas bem fundamentadas para alocar tempo e dinheiro na iniciativa.
- 3. Garantir que exista um rigor no processo de aprovação das iniciativas.
- I. Garantir que exista um "contrato".
- 5. Permitir um monitoramento do progresso.



Muitas são as motivações para elaborar um Business Case, mas de forma geral podemos destacar:

- Garantir que o projeto / programa esteja alinhado à estratégia de negócio, pois iniciativas que não estão em alinhamento com os Objetivos e Metas da organização, via de regra, não tem prioridade e geralmente serão consideradas como desperdício (pense Lean!).
- 2. Garantir justificativas realistas (sem otimismo exagerado) e bem fundamentadas para alocar tempo e dinheiro na iniciativa.; afinal o patrocinador tem ciência que existirá um monitoramento.
- 3. Garantir que exista um rigor no processo de aprovação do projeto / programa, ou seja, que as etapas de planejar, analisar, documentar, apresentar e aprovar sejam seguidas, considerando todos os stakeholders.
- 4. Garantir que exista um "contrato" entre o patrocinador e a organização, pois podemos considerar que o patrocinador está pedindo um financiamento em troca de devolver em benefícios.
- 5. Permitir um monitoramento do progresso dos resultados do projeto / programa com base em um instrumento formalizado entre os Stakeholders, com total transparência.





Independentemente do modelo de Business Case adotado pela Organização, o fundamental é que o documento permita um bom entendimento da iniciativa e das justificativas para se investir nela.

Caminhos para conseguir patrocínio para um Programa de Governança de Dados

1 - Aproveitando relações e confiança estabelecidas:

 Capitalizar sobre o apoio e interesse prévio de um executivo, o que, geralmente, acelera o processo de obtenção de patrocínio.

2 - Argumentação Persuasiva sem Documento Formal:

- Convencer os executivos através de argumentos persuasivos e bem fundamentados, sem a necessidade de muito detalhamento.
- Útil quando há uma compreensão prévia do valor do Programa.
- Requer habilidades de comunicação eficazes.

3 - Argumentação Persuasiva disposta em um Documento formal de Business Case:

- Convencer os executivos, através de um Business Case formal com argumentos persuasivos, bem fundamentados e
 que seja abrangente, com detalhes sobre alinhamento estratégico, objetivos, benefícios, custos etc.
- Requer levantamentos detalhados e habilidades de comunicação eficazes.
- Confere mais força ao Programa de Governança de Dados.



É possível obtermos patrocínio para um Programa de Governança de Dados sem a elaboração formal de um Business Case, especialmente quando há um executivo simpático à ideia ou quando alguém consegue argumentar de forma convincente, mesmo sem muitos detalhes.

Basicamente temos os três (3) caminhos apresentados acima:

1 - Aproveitando relações e confiança estabelecidas

2 - Argumentação Persuasiva sem Documento Formal

3 - Argumentação Persuasiva disposta em um Documento formal de Business Case

Apesar das duas primeiras opções serem válidas, recomendamos a elaboração de um Business Case formal, mesmo após obter o patrocínio inicial de forma mais informal.

Aqui estão algumas razões pelas quais isso é importante:

- Clareza dos Objetivos e Benefícios: Um Business Case formal ajuda a estabelecer de maneira clara os objetivos, benefícios esperados e metas do Programa de Governança de Dados. Isso garante que todos os stakeholders tenham uma compreensão unificada do que está sendo buscado.
- Comunicação Consistente e apoio contínuo: Um Business Case detalhado permite uma comunicação consistente e eficaz sobre o Programa e fortalece o apoio ao Programa. Isso é especialmente importante quando as pessoas envolvidas mudam ao longo do tempo (as pessoas vão, mas o "contrato" aprovado fica!)



- Tomada de Decisões Fundamentadas: Um Business Case fornece informações concretas e embasadas para as decisões relacionadas ao Programa. Isso ajuda a evitar decisões arbitrárias e a garantir que cada passo seja orientado por uma análise sólida.
- Avaliação de Resultados: Um Business Case define, formalmente, as métricas e indicadores de sucesso. Isso possibilita a avaliação posterior dos resultados alcançados e a demonstração concreta do retorno sobre o investimento.

Embora a abordagem possa variar de acordo com a situação e a cultura da empresa, elaborar um Business Case formal oferece muitas vantagens a longo prazo. Ele não apenas auxilia na obtenção do patrocínio inicial, mas também contribui para o sucesso contínuo e a eficácia do Programa de Governança de Dados ao longo do tempo.

A partir de agora vamos apresentar uma abordagem para estruturar um Business Case para um <u>Programa de Governança de Dados.</u>

"A Governança de Dados (DG) é definida como o **exercício de autoridade e controle** (planejamento, monitoramento e aplicação) sobre o gerenciamento de ativos de dados."

DAMA-DMBoK®



Business Case - Programa de Governança de Dados

A força de um Programa de Governança de Dados tende a ser proporcional à força de seu Business Case!

As empresas que estabelecem um Programa formal de Governança de Dados exercem com maior efetividade a autoridade e controle sobre os ativos de dados e , assim, têm mais capacidade de atuar tanto defensiva quanto ofensivamente, gerando segurança, confiabilidade e gerando valor. Todavia, estabelecer, e manter, um Programa de Governança de Dados formal, com o devido patrocínio para conferir o empoderamento dos times de Governança de Dados, não é tarefa trivial. Um dos maiores problemas é a dificuldade de mostrar o valor do Programa de Governança de Dados para o alto escalão da empresa. Neste contexto, um Business Case bem embasado é instrumento fundamental para expressar com clareza a necessidade de implementação de um Programa de Governança de Dados e conseguir a devida adesão para a sua implantação e ou evolução.

A importância de um Business Case para o Programa de Governança de Dados



- 1. <u>Demonstrar formalmente o valor, através da associação do Programa de Governança de Dados com resultados obtidos!</u>
- 2. Garantir um patrocínio para poder evoluir.
- 3. Não "vender" a Governança de Dados como um projeto.
- 4. Garantir continuidade.

Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.

- Demonstrar o valor que a Governança de Dados traz para os resultados almejados pelo Negócio, fazendo a devida associação dos benefícios que se alcança através das práticas de Governança de Dados com o Programa formalmente estabelecido.
- Garantir um patrocínio que forneça financiamento e visibilidade para poder crescer além de uma única iniciativa ou iniciativas isoladas, por exemplo somente em um ou outro projeto de qualidade de dados.
- 3. Garantir um patrocínio que dê respaldo para o time de Governança de Dados atuar com empoderamento para orquestrar as iniciativas de Gerenciamento de Dados.
- 4. <u>Não "vender" a Governança de Dados como um projeto, pois esta visão minimalista poderá comprometer a continuidade da Governança de Dados na Organização.</u>
- 5. Garantir que mesmo existindo troca de pessoas que patrocinam a iniciativa, existirá um instrumento formal embasando a continuidade do Programa.

Pontos importantes a considerar 1. Assessment em Gerenciamento / Governança de Dados.



- 2. Time para elaborar o Business Case.
- 3. Abordagem para a proposição.
- Stakeholders e expectativas.
- 5. Público alvo da apresentação.

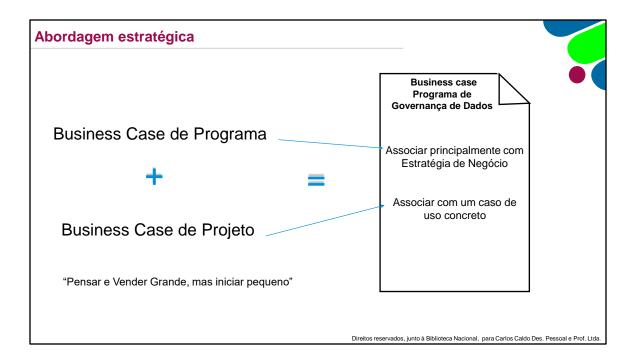
Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda

Antes de elaborar um Business Case para o Programa de Governança de Dados, é fundamental considerar alguns pontos que influenciarão a forma de como ele será composto:

- Assessment em Gestão / Governança de Dados: O ideal é que o Business Case do Programa de Governança de Dados seja feito após a realização de um Assessment, pois assim você terá a devida visibilidade e respaldo para compor o Business Case.
- 2. Time para elaborar o Business Case: Recomendamos a formação de um time principal que será responsável por elaborar o Business Case, com o apoio de outros profissionais. Geralmente teremos o líder do time, profissionais com expertise em gestão de dados, e consultores internos (inclusive financeiro) e externos, dependendo do cenário. Importante: Aqui estamos falando do time para elaborar o Business Case e não para "tocar" o Programa de Governança de Dados. Qualquer liderança ou função profissional pode assumir a responsabilidade de produzir o Business Case se os tomadores de decisão confiarem nesse indivíduo.
- 3. Abordagem para a proposição: Determine se a proposta de valor para o programa será baseada em um único projeto, a organização como um todo ou em algum lugar intermediário. Um Business Case para um Programa de Governança de Dados é mais atraente quando aborda o impacto sobre a empresa como um todo, pois teremos maior facilidade para escalar de forma eficaz. Abordagens baseadas somente em um projeto tendem a ter que lutar para obter o financiamento e a visibilidade de que precisam para crescer além uma única iniciativa, ou iniciativas isoladas.
- 4. Stakeholders e expectativas: Identifique as expectativas de curto e longo prazo para o Programa

de Governança de Dados tanto a nível empresarial como técnico. Pessoas envolvidas no gerenciamento de informações do cotidiano têm expectativas muito diferentes da liderança empresarial. Examine de forma realista as expectativas que irão satisfazer tanto os tomadores de decisão quanto as outras partes interessadas

5. Público alvo da apresentação: Normalmente, o Business Case é apresentado ao gestor de um setor, ao diretor de uma empresa e pode chegar até o CEO.



Para elaboração do Business Case do Programa de Governança de Dados, recomendamos uma estratégia que combine elementos de um Business Case de Programa (visão de benefícios mais abrangente) com elementos de um Business Case de Projeto (visão de benefícios mais específicos), pois assim conseguimos abordar tanto os benefícios gerais e estratégicos da Governança de Dados quanto as necessidades e preocupações específicas relacionadas a um caso de uso concreto. Esta abordagem ajuda a conseguir adesão e apoio para a implantação e manutenção do Programa.

Business Case do Programa – Documento



Business case Programa de Governança de Dados

Informações Iniciais

- 1. Sumário Executivo
- 2. Objetivo
- 3. Público-alvo do Programa
- 4. Características deste Business Case
- 5. Governança de Dados
- 6. Razões
- 7. Benefícios
- 8. Custos para implantação
- 9. Plano de Ação
- 10. Avaliação de viabilidade
- 11. Riscos
- 12. Critérios de avaliação
- 13. Conclusão

Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda

Construir um Business Case para implementar e sustentar um Programa de Governança de Dados é essencial. Porém, é fato que é um grande desafio realizá-lo com sucesso. Isto ocorre principalmente por que a elaboração de um Business Case de um Programa, especialmente de Governança de Dados, requer uma abordagem diferente da tradicional, utilizada especificamente para projetos, onde a possibilidade de detalhamento é maior.

Existem vários modelos para documentar um Business Case. Aqui apresentaremos um modelo que considera alguns itens da metodologia Prince2 e adaptado para atender às necessidades de um Business Case para vender a iniciativa de se implantar um Programa de Governança de Dados. Caso a empresa possua um modelo para elaboração de Business Case, deve-se considerar o modelo vigente e adequá-lo em pontos necessários.

Um Business Case pode conter mais itens do que os que serão aqui são apresentados e dispostos em uma sequência diferente. Porém, os itens sobre os quais teceremos comentários nos próximos slides, são suficiente para atingir nosso objetivo: apresentar uma estrutura de Business Case para um Programa de Governança de Dados, visando oferecer um modelo para poder ser desenvolvido e adaptado à realidade de cada organização.



O Documento detalhado é fundamental para que possamos fornecer aos tomadores de decisão uma argumentação sólida para justificar o Programa de Governança de Dados.

Todavia, na apresentação de um Business Case nos utilizamos, geralmente, de uma apresentação executiva ou até mesmo de um "pitch". Isso varia de acordo a cultura e padrões da empresa em processos de aprovação de projetos e programas.

Uma apresentação executiva, poderia ter por exemplo:

Slide de Capa

Slide 1: Sumário Executivo

- Breve resumo do conteúdo da apresentação.

Slide 2: Objetivo do Business Case

- Explique o objetivo central deste business case.

Slide 3: Características deste Business Case e Público-alvo do Programa

- Destaque as características únicas deste business case.

- Quem é o público-alvo principal do programa de governança de dados.

Slide 4: Governança de Dados

- Explique brevemente o conceito geral de governança de dados.
- Destaque a importância da governança de dados no mercado e na empresa.

Slide 5: Razões

- Aborde as diferentes dimensões das razões para implementar a governança de dados: Estratégia de Negócio, Conformidade, Eficiência Operacional e Sustentabilidade.

Slide 6: Benefícios e Custos

- Apresente os benefícios gerais da implementação do programa.
- Detalhe os benefícios específicos associados às dores/razões apresentadas anteriormente.
- Mostre os custos envolvidos na implementação e manutenção do programa.

Slide 7: Plano de Ação

- Liste as iniciativas planejadas para a implementação do programa.

Slide 8: Análise de Viabilidade e Principais Riscos

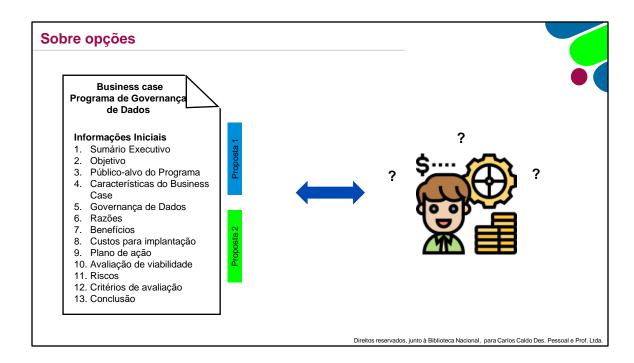
- Exponha a análise geral da viabilidade do programa.
- Apresente a análise de caso de uso concreto para exemplificar o ROI.
- Enumere os principais riscos identificados e suas ações de mitigação.

Slide 9: Critérios de Sucesso

- Liste os critérios pelos quais o sucesso do programa será medido.

Slide 10: Conclusão

- Resuma as conclusões do business case.
- Reforce a importância do programa de governança de dados.
- enderece a ação.



Importante: Como o objetivo deste tópico é apresentar um exemplo de estrutura de itens e de uma abordagem para justificar a implantação da Governança de Dados como um Programa, trataremos de considerar apenas uma proposta de solução. Porém é recomendável que se apresente no mínimo duas opções de proposta de solução, visando fazer com que os tomadores de decisão tenham opções de escolha.



Business case Programa de Governança de Dados

Informações Iniciais

- 1. Sumário Executivo
- 2. Objetivo
- 3. Público-alvo do Programa
- 4. Características deste Business Case
- 5. Governança de Dados
- 6. Razões
- 7. Benefícios
- 8. Custos para implantação
- 9. Plano de ação
- 10. Avaliação de viabilidade
- 11. Riscos
- 12. Critérios de avaliação
- 13. Conclusão

Vamos passar brevemente por cada tópico!

Descrição dos itens

Informações Iniciais: Apresenta as informações que aparecem no início do documento, tais como: o nome do Business Case e dados de controle. Ponto de Atenção: Nome do Business Case 🖍



1- Sumário Executivo: Destaca os pontos principais do Business Case e deve ser preenchido por último. Procure ser enfático e gerar

impacto, destacando, de forma breve, os riscos e prejuízos de não implantar o Programa, bem como os benefícios com sua a implantação. **Garanta que terá a atenção utilizando argumentação inicial com elementos que**

impactem!

2 - Objetivo: Apresenta de forma sucinta o que se deseja aprovar. Garanta que todos entendam o que

está sendo "vendido"!

3 - Público-alvo do Programa

Apresenta informações sobre quem será afetado / beneficiado pelo Programa. Mostre para

quem foi feito

4 - Características do Business Case

Apresenta as características de um Business Case de um Programa. Sensibilize e conscientize sobre a

diferença!

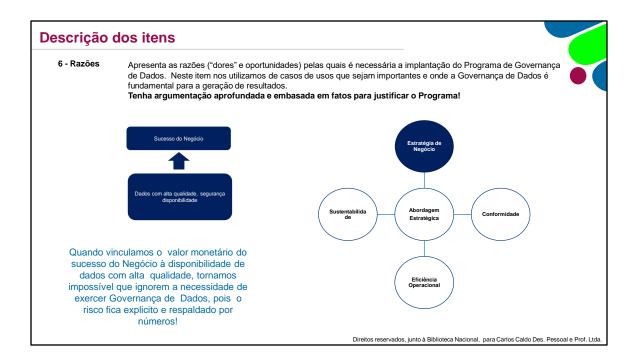
5 - Governança de Dados Visa nivelar o conceito de Governança de Dados para um bom entendimento do Business case e apresenta uma visão

externa e interna sobre o tema.

Garanta que será entendido e ganhe credibilidade!

Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.

Você verá um exemplo preenchido na solução da dinâmica de Business Case.



As razões /oportunidades devem ser expressas de forma clara e convincente. Existem muitas formas de apresentá-las, mas recomendamos que trabalhe seguindo nossa abordagem estratégica e apresentando as razões em 4 dimensões: Estratégia de Negócio, Conformidade, Eficiência Operacional e Sustentabilidade. O ideal é que se apresente ao menos uma razão para cada dimensão.

É necessário se articular para conseguir conversar com as pessoas que possam fornecer as informações necessárias em cada dimensão, ou seja, que consigam responder a perguntas como:

- Quais os principais Objetivos e Metas do Negócio de nosso Planejamento Estratégico que podem ser comprometidos por conta de baixa qualidade e falta de segurança ou privacidade de dados? Qual o valor envolvido?
- Quais Objetivos e Metas já falharam ou tiveram resultados afetados por conta de baixa qualidade de dados? Qual o valor envolvido?
- Quais projetos já falharam ou tiveram resultados afetados por conta de baixa qualidade de dados? Qual o valor envolvido?
- Quais problemas com multas, penalidades tivemos por conta de baixa qualidade e falta de segurança ou privacidade de dados? ? Qual o valor envolvido?
- Quais riscos foram identificados por conta de baixa qualidade e falta de segurança ou privacidade de dados? Qual o valor envolvido?
- Quais dores já sentimos com em atrasos em projetos por conta de não entendimento

dos dados necessários e dificuldade de encontrá-los?

Para obter tais informações não existe mágica; temos que entrevistar os gestores envolvidos. Caso exista e estratégia de Dados nos orientamos por ela!

Introduzir métricas de qualidade de dados tangíveis no argumento do Business Case, geralmente são muito convincentes.

Cite fontes dos levantamentos: áreas, pessoas, etc.

Estratégia do Negócio: Foque nos objetivos estratégicos que dependem fortemente da qualidade de dados para serem atingidos.

Conformidade: Foque nos custos referentes a multas e penalidades por conta da falta de conformidade dos dados com regulamentações internas e externas (como LGPD, por exemplo). De acordo com o segmento de negócio podemos explorar outros tipos de dados que estão diretamente ligados a impactos nesta dimensão, como em nosso exemplo comentado, onde a empresa é uma adquirente e assim trabalha com dados de cartão de crédito (PCI).

Identifique processos (técnicos e de negócio) que estão sendo impactados pela falta de conformidade dos dados e com isso ocasionam (ou podem ocasionar – risco!) multas e penalidades. Apure os valores envolvidos.

Eficiência operacional: Foque nas dores que afetam a eficiência dos processos de negócio e processos técnicos e ocasionam Impactos negativos financeiros e não financeiros.

Sustentabilidade: Foque nos riscos (regulatórios, reputacionais, financeiros e estratégicos) associados a geração de indicadores de sustentabilidade incorretos, por exemplo: indicadores Global Reporting Initiative (GRI), referentes Governança Ambiental, Social e Corporativa (*Environmental, Social and Governance* - ESG).

Descrição dos itens	
7 – Benefícios:	Visa listar os benefícios esperados com a implantação do Programa de Governança de Dados. Mostre o que se ganha!
8 – Custos para implantação:	Visa listar os custos esperados com a implantação do Programa de Governança de Dados. Mostre o quanto vai custar!
9 – Plano de ação:	Visa demonstrar como se planeja implantar o Programa (ao passos). Mostre o caminho da implantação!
10 – Avaliação de viabilidade:	Demonstre de forma direta e objetiva a viabilidade do Programa. Faça uma análise geral e uma específica em relação um caso de uso concreto. Mostre que é viável!
11 – Riscos:	Apresenta os principais riscos associados ao projeto, juntamente com o provável impacto e ações /planos para mitigação. Identifique os riscos e como mitigá-los!
12 – Critério de avaliação:	Apresenta instrumentos que permitirão acompanhar os resultados do Programa de Governança de Dados, visando correção de rumos, alteração de prioridades, etc. Mostre como medir os resultados!
13 – Conclusão:	Ratifique mais uma vez a viabilidade do Programa. Ressalte o risco do NÃO FAZER e incite a ação!
	Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. I

Você verá um exemplo preenchido na solução da dinâmica de Business Case.

Vamos fazer uma dinâmica para apoiar no entendimento de alguns itens do Business Case!



Business Case do Programa – Documento



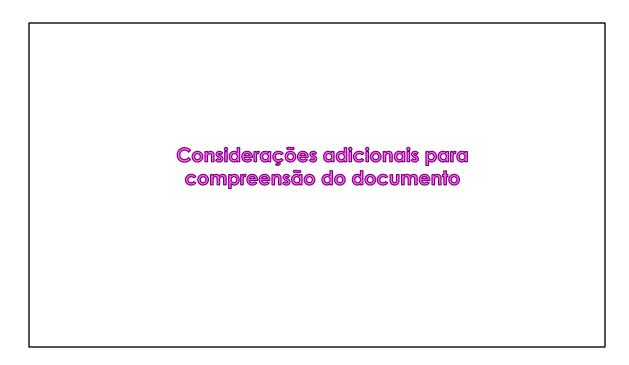
Business case Programa de Governança de Dados

Informações Iniciais

- 1. Sumário Executivo
- 2. Objetivo
- 3. Público-alvo do Programa
- 4. Características deste Business Case
- 5. Governança de Dados
- 6. Razões
- 7. Benefícios
- 8. Custos para implantação
- 9. Plano de Ação
- 10. Avaliação de viabilidade
- 11. Riscos
- 12. Critérios de avaliação
- 13. Conclusão

Vamos ver como ficaria o documento por completo!

Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.



Item 1 - Sumário Executivo

Este resumo executivo apresenta os principais desafios relacionados à qualidade, segurança e proteção dos dados enfrentados por nossa empresa e destaca a necessidade de abordar essas questões de forma proativa. Os problemas identificados geram grandes riscos e impactos sobre a estratégia de negócio, conformidade, eficiência operacional e sustentabilidade.

O objetivo é fornecer uma visão geral dos problemas enfrentados e destacar as consequências potenciais, a fim de justificar a implementação de um Programa de Governança de Dados.

Desta forma destacamos:

Estratégia de Negócio: Nossos objetivos estratégicos dependem fortemente da qualidade dos dados existentes em nosso ambiente analítico e da eficiência em poder encontrar os dados que precisamos para tomar decisões tempestivas e confláveis. A ausência dessa qualidade pode comprometer vários fatores, incluindo um aumento estimado de receita em R\$ 6000000000. Um dos nossos principais objetivos é nos tomarmos a maior adquiente em faturamento com Estabelecimentos Comercials Premium. Após coletar impressões das áreas envolvidas com este objetivo e analísar os principais dados dentro desse escopo, constatamos que os problemas de qualidade dos dados têm um impacto significativo na tomada de decisão, que é fundamental para alcançar os resultados alimplados.

Problemas relacionados à proteção de dados pessoais e de PCI: Dados pessoais e de PCI, como CPFs, e números de cartão de crédito, estão armazenados sem a devida proteção em bases de dados transacionais e analíticas, representando riscos significativos de violação de segurança. A identificação e proteção desses dados em 2022 resultaram em um custo estimado de PS 550 no 000.

Dados incorretos no sistema de CRM: Erros nos dados de endereço de Clientes comprometem o processo de emissão de faturas, exigindo esforços significativos para correção e resultando em custos adicionais de R\$ 300,000,00 por ano, além de penalidades anuais de R\$ 80,000,00 e custos de reemissão de faturas de R\$ 70,000,00 por ano.

Problemas na aquisição e na confiabilidade de dados para indicadores ESG: A empresa enfrenta dificuldades em obter dados precisos e de qualidade para apresentar indicadores de sustentabilidade (ESG), o que representa riscos de divulgação de informações incorretas e danos à reputação e às finanças da empresa.

Os problemas destacados acima representam riscos significativos, incluindo multas substanciais, prejuizo de imagem e perda de receita. Para mitigar esses riscos e aproveitar as oportunidades de crescimento, é essencial implementar um Programa abrangente de Governança de Dados. Esse Programa visa obter como principais benefícios:

- Alinhamento Estratégico: Garantir o alinhamento de nosso gerenciamento de dados à Estratégia de Negócio, potencializando o atingimento de objetivos e metas organizacionais.
 - Aumentar receita: Garantir a qualidade dos dados para que ocorra o atingimento dos Objetivos do Planejamento Estratégico e os resultados financeiros sejam obtidos.
- Reduzir Custos de correções: Reduzir os custos com correção de dados que vêm causando prejuízo e ineficiência operacional.
- Evitar custos por falta de Conformidade: Garantir a adequação dos dados ás exigências de segurança e privacidade da LGPD, o que evitará multas que podem, por exemplo, atingir a 2% do faturamento bruto.

Importante: O exemplo acima é fictício em seu contexto e valores apresentados. Assim, serve apenas para facilitar o entendimento do item do Business Case.

Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.

Item 2 - Objetivo

Propor a implantação de um Programa de Governança de Dados com abrangência corporativa, para atuar sobre os dados dos ambientes dos transacional e analítico.



No caso de já existir iniciativa de Governança de Dados e que necessita de um "upgrade" podemos ter:

Consolidar a atual inciativa de Governança de Dados como um Programa de Governança de Dados, com abrangência corporativa, atuando sobre os dados dos ambientes transacional e analítico.

Importante: Acima temos apenas um exemplo. Você pode e deve adequá-lo para que tenha maior ressonância em sua empresa.

Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.

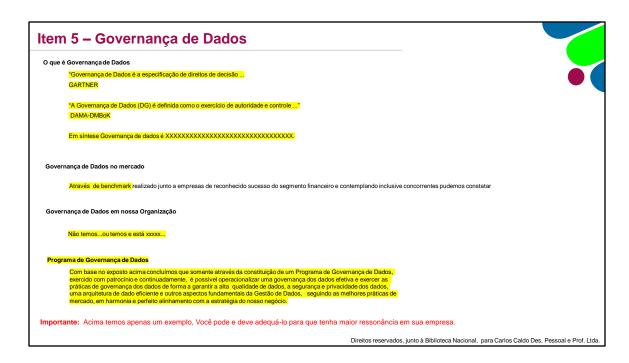
C público-alvo do Programa de Governança de Dados [nome da empresa] inclui tanto stakeholders internos quanto externos. São eles: Stakeholders internos; todos os colaboradores da organização, desde a alta gerência até os funcionários operacionais, a equipe de TI, as diversas áreas de negócios e operações, bem como as equipes de Recursos Humanos, Compliance e Jurídical. Stakeholders Externos: nossos Clientes, Fornecedores, Parceiros de negócios. Acionistas e Investidores, bem como órgãos reguladores e autoridades governamentais. Considerações: Nossos Programa de Governança de Dados é projetado para englobar todos os colaboradores da empresa que lidam com dados, desde os níveis estratégicos até as operações diárias. Além disso, o programa beneficia clientes, fornecedores, parceiros de negócios e investidores, promovendo uma maior confinaça na empresa por meto da proteção de dados, conformidade legal, qualidade de informações e transparência. As equipes de Recursos Humanos, Compliance e Jurídica também são públicos-aho importantes para garantir que os aspectos legals e éticos da governança de dados sejam adequadamente seguidos. Esse amplo alcance de stakeholders busca criar uma cultura organizacional que valoriza a gestão responsável e eficiente dos dados, resultando em benefícios mútuos para todos os envolvidos.

Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.

Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.

Importante: Acima temos apenas um exemplo. Você pode e deve adequá-lo para que tenha maior ressonância em sua empresa.

Este Business Case refere-se à implantação de um Programa de Governança de Dados em uma organização, em vez de um projeto específico. Enquanto um Business Case de um projeto concentra-se em fornecer informações para apoiar decisões relacionadas à realização dos reautidos de uma iniciativa específica, este Business Case a aborda a justificativa para implementar um programa que englobará vários projetos a stividades ao longo do tempo, impactando a organização de forma crescente. Neste documento, enfatzaremas a importância startatigação da prisante adaptação abordaremo a valisitiade financiar de maneira mendatadas, dexando análises financiars mais específicas, comogramas e informações de aquisição para os Business Cases dos projetos associados ao Programa. Apresar disso, apresentaremos beneficios tampives do Programa el anárda um caso de uso que listanto a resultados concretos que podem ser alciançados, servindo como exemplo para justificar a expansão da Governança de Dados em toda a organização como uma ação continual Importante: Acima temos apenas um exemplo. Você pode e deve adequá-lo para que tenha maior ressonância em sua empresa. Diretos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des, Pessoal e Prof. Ltda.



Em O que é Governança de Dados , utilize definições de fontes consagradas no mercado e sintetize em uma definição objetiva e utilizando palavras que façam sentido no seu contexto organizacional. Em Governança de Dados no Mercado, utilize resultados de benchmarking e casos de sucesso publicados.

Em Governança de Dados em nossa Organização, apresente o as-is da empresa.

Destaque a importância de se ter um Programa para implementar a disciplina de Governança de Dados!

Item 6 – Razões – Dimensão da Estratégia de Negócio

Colgenio estrategico ser a maior Acquirente em taturamento come Issacelecimentos Comerciais Premiumi, visa aumentari o valor mento da receita bruta estimado em R\$ 60.000.000, com R\$ R\$ 20.000,000 apenas em 2023. Bara alcançar esse objetivo, é fundamental garantir a alta qualidade dos dados, especialmente do nosso ambiente analítico (data lake e data warehouse), dos cadastros de Estabelecimentos Comerciais e de Portadores e ainda dos dados sobre transações de cartão. Além, disso precisamos encontrar com aglidade os dados necessários para fazer análises diversas, principalmente, dados relacionados à disparos de campanhas, para tomar acões sobre estratégicas acertadas.

Aos coletar inpressões das áreas envolvidas com este objetivo e analísar os principalmente, dados relaziamos que os problemas de qualidade dos dados têm um impacino

Após coletar impressões das áreas envolvidas com este objetivo e analisar os principais dados dentro desse escopo, constatamos que os problemas de qualidade dos dados têm um impasignificativo na tomada de decisão, que é fundamental para alacnçar os resultados almejados. Além disso há dificuldade de encontrar rapidamente os dados necessários para análise. Assim, este objetivo estratégico corre riscos por conta do exposto.

Ao garantir a qualidade dos dados e a agilidade para encontrar as informações que necessitamos, seremos capazes de realizar análises precisas, identificar tendências, segmentar o públicoalvo e personalizar campanhas futuras, o que resultará em um acompanhamento efetivo dos resultados e tomada de decisão embasada em informações confiáveis e tempestivas.

Em resumo, a qualidade dos dados dos Estabelecimentos Comerciais, Portadores e de transações de cartão e a agilidade no encontro das informações, são fatores críticos para o sucesso da estratégia de do negócio. Ao garantir estes requisitos fortaleceremos nossas atividades analíticas, potencializando o alcance dos objetivos estabelecidos e impulsionando o crescimento da receita no período determinado.

(Informações obtidas com Gerências Executivas de Operações e Marketing-Sr. Alexandre Dimas e Sra. Helena Maria)

<< Inserir uma amostra de indicadores obtidos com análise da qualidade dos dados >>

Importante: O exemplo acima é fictício em seu contexto e valores apresentados. Assim, serve apenas para facilitar o entendimento do item do Business case.

Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.

Foque nos objetivos estratégicos que dependem fortemente da qualidade de dados para serem atingidos e assim vincular o valor monetário do sucesso do Negócio à disponibilidade de dados com alta qualidade.

In 2022 foram abertos chamados de incidentes reportando que dados pessoais e sensíveis e de PCI (Payment Card Industry) estão armazenados sem a devida proteção (criptografia) em bases de dados transactionas e principalmente analíticas (data like e data warehouse). Por conta dasso também foram abertos chamados de riscos para averiguar dados do legado. Em levaritamento defetuado contatamos que realmente os riscos referentes ao legado de dados existem; indicadores extraídos em amostras de dados de 2018 e 2019 demonstram: Dados do cardia de defetuado contatamos que realmente os riscos referentes ao legado de dados existem; indicadores extraídos em amostras de dados de 2018 e 2019 demonstram: Dados do cardia de defetuado contatamos que realmente os riscos referentes ao legado de dados existem; indicadores extraídos em amostras de dados de 2018 e 2019 demonstram: Dados do cardia do de rédito sem cardigaria na base de dados de transação: x/s Somente em 2022 livenos un suos estimados em R\$ 25,000.000 oparea a identificação e proteção destes dados. E necessário resolver estes problemas te forma definitiva, inclusive nos dados históricos, sob pena de voltarmos a amargar prejuízos de mesma monta ou ainda maiores, considerando outros conjuntos de dados que a de agora não foram analisados. A persistência destes problemas tembém pode acarretar multas que atualmente podem chegar à valores multo expressivos(Ex. até 2% do faturamento da empresa, limitada ao teto de R\$50 milhões por infração, no caso da LCPD), além do prejuízo de imagem e consequentemente financeiro. (Informações obtidas Superintendência e Gerencias de DS – Dominios de Transações e de Cadastro – María Elisa X -, com a Governança de T1- Alex Alexandre X - e Time de Privacidade – DPO – Mariana X).

Foque nos custos referentes a multas e penalidades por conta da falta de conformidade dos dados com regulamentações internas e externas (como LGPD, por exemplo). De acordo com o segmento de negócio podemos explorar outros tipos de dados que estão diretamente ligados a impactos nesta dimensão, como em nosso exemplo onde a empresa é uma adquirente e assim trabalha com dados de cartão de crédito (PCI).

Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.

Identifique processos (técnicos e de negócio) que estão sendo impactados pela falta de por conta da conformidade dos dados e com isso ocasionam (ou podem ocasionar – risco!) multas e penalidades. Apure os valores envolvidos.

Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.

Importante: O exemplo acima é fictício em seu contexto e valores apresentados. Assim, serve apenas para facilitar o entendimento do item do Business case

Foque nas dores que afetam a eficiência dos processos de negócio / técnicos e que ocasionam Impactos negativos financeiros e não financeiros.

Idemtificamos uma lacuna significativa em relação à governança de dados no que diz respeito aos dados utilizados no processo de geração de nossos indicadores de sustentabilidade - ESG. (Ambiental, Social e Governança). Durante entrevista, a responsável pola elaboração do relatório, relatou que há grandes diffucidades em obteros dados necessários sobre a partel ambiental (consumo da áqua emperia, ect.) ao de nossos indicadores de sustentabilidade - ESG. (Ambiental, Social e Governança). Durante a entrevista, a responsável pola elaboração do relatório, relatou que há grandes diffueldades em obteros dados necessários sobre a partel ambiental (consumo da áqua emperça, ect.) a ed operança conformidade regulatória, ética Empresarial gestão de rescos econtroles internos, etc.). Além disso, erros de qualidades são traquentemente encontrados, exigindo esforço de correção. Essa situação gera riscos substanciais de divulgação de informações incorretas, o que expê nossa empresa a penalidades e danos tanto em termos de repulação quanto financeiros. É fundamental abordar essa questão de forma protalva para evitar consequências indessáveis. [Informações obtidas som Área de Sustentabilidade – Sr. Luiz Cardoso)] Importante: O exemplo acima é fictício em seu contexto e valores apresentados. Assim, serve apenas para facilitar o entendimento do item do Business case. Diretos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Lida.

Foque nos riscos (regulatórios, reputacionais, financeiros e estratégicos) associados a geração de indicadores de sustentabilidade incorretos, por exemplo: indicadores Global Reporting Initiative (GRI), referentes Governança Ambiental, Social e Corporativa (*Environmental, Social and Governance* - ESG).

Item 7 - Benefícios (gerais)



Premissa: Conforme exposto no item 5.4 Programa de Governança de Dados, acima neste documento, somente através da constituição de um Programa de Governança de Dados, exercido com patrocínio e continuadamente, é possível operacionalizar uma governança dos dados efetiva e exercer suas práticas de forma a garantir a alta qualidade de dados, a segurança e privacidade dos dados, uma arquitetru de dado eficiente e outros aspectos fundamentais da Gestão de Dados, seguindo as melhores práticas de mercado, em harmonia e perfetio alinhamento com a estratégia do nosso negócio. Seguindo este raciocínio, os benefícios aqui dispostos somente serão atingidos em sua plenitude respeitando-se esta premissa

De forma geral um Programa de Governança de Dados proporciona os seguintes benefícios:

- Alinhamento com estratégia de negócios: alinhamento entre objetivos e necessidades de negócios com as práticas de gerenciamento de dados, evitando desperdício em iniciativas
- Conformidade regulatória: conformidade com regulamentações e leis de proteção de dados, garantindo que os dados sejam tratados de forma legal e ética

- Eficiência operacional: otimização dos processos (de negócio e técnicos) por conta da qualidade dos dados e informações.

 Gerenciamento de riscos: científicação e mitigação de riscos relacionados a dados, como perde de dados, violações de segurança e impactos na reputação da organização.

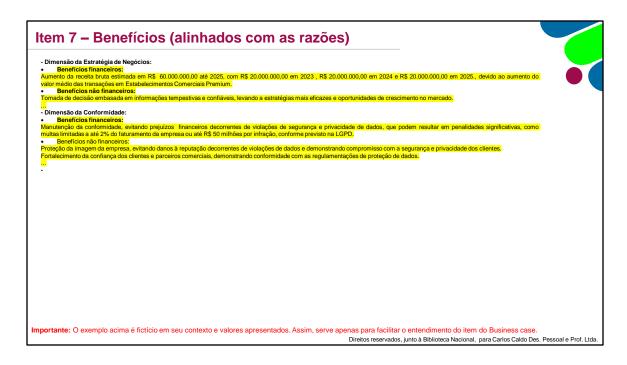
 Inovação e transformação diffical; potencialização da inovação e da transformação digitar, potencial dos dados e adoi
- Valor do projeto: otimização do retorno sobre o investimento (ROI), principalmente em projetos que dependem intensivamente da qualidade de dados, mitigando riscos e aumentando o

Importante: Acima temos apenas um exemplo. Você pode e deve adequá-lo para que tenha maior ressonância em sua empresa, inclusive destacando benefícios que vão ao encontro da resolução das principais dores. Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.

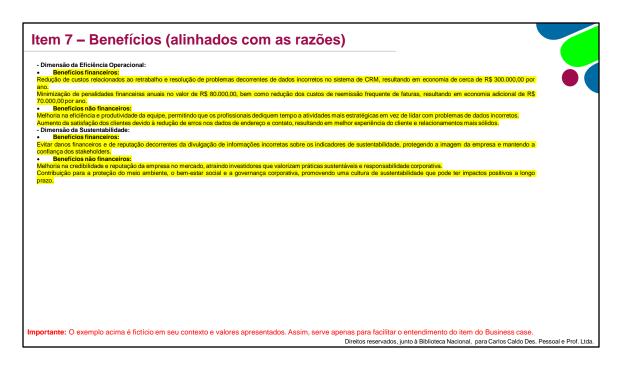
É fato que nossos tomadores de decisão <u>não avaliarão</u>, o Business Case do Programa de Governança de Dados, considerando apenas indicadores financeiros tangíveis. Atualmente nosso executivos, em grande número, são abertos para entender todo o valor que um programa pode trazer para uma organização. Todavia, a experiência nos aponta que demonstrar de alguma forma os benefícios economicamente tangíveis é fundamental, ainda que de forma macro, pois lembre-se de que se trata de um Programa.

Uma estratégia é apresentar benefícios gerais como uma introdução ao item e depois utilizar a abordagem de listar os benefícios nas mesmas dimensões em que apresentou as dores (razões), ou seja, como resolvemos esta dor ganhamos estes resultados (financeiros e não financeiros).

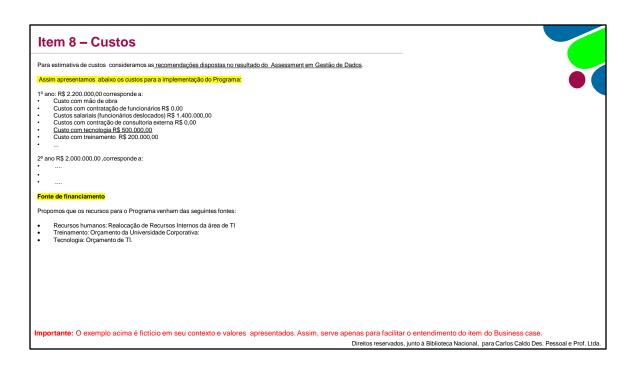
Destaque para a Premissa, pois reafirma a associação de exercer práticas de Governança de Dados sob a "batuta" de Programa formalmente organizado, com estruturas organizacionais adequadas e patrocínio.



Cite os benefícios em alinhamento com as razões apresentadas no item 6.



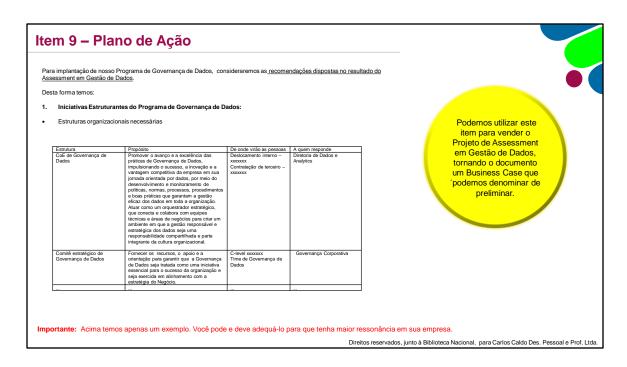
Cite os benefícios em alinhamento com as razões apresentadas no item 6.



Observação: Quando ao elaborarmos um Business Case não temos ideia para propor a fonte de financiamento do Programa de Governança de Dados, devemos destacar este fato e nos colocarmos à disposição para a discussão, visando que os tomadores de decisão possam ajudar a encontrar um caminho.

Mantemos os custos em alto nível de abstração em nosso slide, pois nosso objetivo , é passar o conhecimento da estrutura de um Business Case de um Programa e fornecer exemplos de conteúdo. Enfatizamos que, em cenários reais, a análise detalhada dos custos é fundamental para tomar decisões informadas e garantir o sucesso do Programa.

Assim, incentivamos fortemente a busca por informações e dados precisos sobre os custos quando estiverem aplicando esses conceitos em suas respectivas empresas.



Se a proposta de valor fizer sentido para os tomadores de decisão, a primeira pergunta será: "Como pretende implementar este programa?".

Assim, demonstre uma visão de como será implementado o Programa (Iniciativas estruturantes e Iniciativas (projetos, por exemplo) no âmbito do gerenciamento dos dados).

Apresente um cronograma para que os tomadores de decisão tenham visibilidade de quando as coisas acontecerão.

<u>Importante:</u> Podemos utilizar este item para vender o Projeto de Assessment em Gestão de Dados, tornando o documento um Business Case que 'podemos denominar de preliminar. O instrutor tecerá algumas considerações sobre isso.

Item 9 - Plano de Ação



- Elaboração do documento com a estratégia de funcionamento do Programa de Governança de Dados (Nosso Framework adaptado!).

 < <-(digura>> e breve explicação
 Identificação de Data Owners e Data Stewards para os Dominios de Dados da Organização
 o breve explicação obre os conceitos e o processo para nomeação destes responsáveis.
 Elaboração de instrumentos normativos estrumentos pormativos essenciais (notifica norma procedimento) para

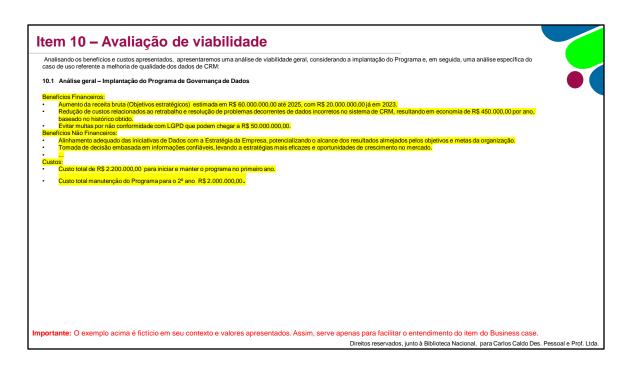
- Elaboração de instrumentos normativos
 o breve explicação sobre a estrutura dos instrumentos normativos essenciais (política, norma, procedimento) para
 suportar o Programa.
 Aquisição / Desenvolvimento / Customização da ferramenta de Catálogo de Dados
 o breve explicação sobre a o processo de aquisição e ou desenvolvimento / customização de ferramenta de catálogo de
- - Dados a suportar o Programa.
- 1. Iniciativas de Gerenciamento de Dados

Seguiremos o planejamento disposto em nosso Assessment em Gestão de Dados realizado em xx/xx/xx, sendo que a 1ª iniciativa será a Melhoria de Qualidade de Dados do CRM como piloto e depois seguiremos a sequência que respeita as prioridades estratégicas.

<< recomendamos apresentar um cronograma de alto nível com as iniciativas dos itens 1 e 2 >>

Importante: Acima temos apenas um exemplo, Você pode e deve adequá-lo para que tenha maior ressonância em sua empresa.

Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.



Primeiramente explore, de forma geral, a relação custo-benefício da implantação do Programa de Governança de Dados.

Item 10 - Avaliação de viabilidade - um exemplo de caso de uso concreto

10.2 Análise específica - de caso de uso CRM

Importante:

Se há um time de Governança de Dados na organização e existem casos realizados que apresentam ROI positivo destaque aqui em 1º lugar. Depois pode mostrar casos de uso com o ROI Aqui apresentaremos, para efeito de exemplo, o caso de CRM citado anteriormente.

Correção de problemas de Qualidade de Dados CRM

A empresa enfrenta um problema recorrente relacionado ao conteúdo de dados incorretos em nosso sistema de CRM, especialmente no que diz respeito aos dados de endereço e contato (Clientes). Esses erros comprometem, inclusive, o processo de emissão de fatura e tem exigido com que vários profissionais dediquem tempo e esforço significativos para resolver esses problemas, gerando um custo adicional R\$ 300.000,00 por ano. Além disso, o problema tem causado penalidades no valor de R\$ 80.000,00 anualmente e ainda a necessidade frequente de reemissão de faturas o que ocasiona um custo adicional de R\$ 70.000,00 por ano. Investimento para resolver o problema:

- Correção da Base: R\$ 80.0000 Treinamento de Pessoal: R\$ 20.000,00 Alteração no sistema: R\$ 100.000,00
- no sobre o investimento (previsto) ROI = (R\$ 450.000,00 R\$ 200.000,00) / R\$ 200.000,00
- ROI = R\$ 250.000,00 / R\$ 200.000,00 ROI = 1,25
- O ROI é igual a 1,25 ou 125%. Somente no 1º ano.

Tendo em vista que nos anos subsequentes existirá somente investimento de manutenção de treinamento para o pessoal, o ROI se mostra extremamente válido.

Importante: O exemplo acima é fictício em seu contexto e valores apresentados. Assim, serve apenas para facilitar o entendimento do item do Business case

Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.

Para fortalecer sua argumentação, apresente um caso de uso preliminar com ROI previsto.

Importante: Se já possuir algo concreto executado, apresente o ROI realizado e ressalte a necessidade de maior patrocínio para continuar a expandir iniciativas do mesmo porte; é preciso sensibilizar que é necessário dar um "upgrade"!

Neste exemplo mantemos os custos em alto nível de abstração, pois nosso objetivo, é passar o conhecimento da estrutura de um Business Case de um Programa e fornecer exemplos de conteúdo. Enfatizamos que, em cenários reais, a análise detalhada dos custos é fundamental para tomar decisões informadas e garantir o sucesso do Programa.

Assim, incentivamos fortemente a busca por informações e dados precisos sobre os custos quando estiverem aplicando esses conceitos em suas respectivas empresas.

Item 10 — Avaliação de viabilidade — Parecer 10.3 Parecer: Com base na análise dos beneficios e custos agresembados podemos concluir que o Programa de Governança de Dados é viável e apresenta uma oportunidade de alto potencial de retorno, para o regenzação. O beneficios financeiros, como o aumento de recisto hois associados a estratégia de negorio, a redução de custos relacionados ao retrabalho e recolução de problemas, e a prevenção de multas por hai conformádes de multa de 16PD, indicam que o programa pade gear quahos financeiros substancialos de multas por hai conformádes de multas por hai de financeiros substancialos de indicados en manda de decisidos embasos aos em informações confúreiva, a proteção da imagem da empresa, a mehorirá de eficiência e produtividade de cepupe, e o fortalecimento da creditade e regulação da empresa no mecado. Considerando que a iniciativa a financeiramente viável. Essa estimativa de ROI é ainda mais encorajadora ao considerar a escalabilidade das iniciativas de mehorirá de qualidade de dados para outros conjuntos de diados. Importante: O exemplo acima é fícticio em seu contexto e valores apresentados. Assim, serve apenas para facilitar o entendimento do item do Business case. Diretos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.

Finalmente forneça um Parecer, atestando, com base nos dados presentados, que o Programa de Governança de Dados é uma iniciativa viável estratégica e financeiramente.

Item 11 - Principais Riscos



- Em função da maior rigidez normativa para a utilização dos dados, podemos ter resistência por parte de colaboradores técnicos, atrasando alguns resultados esperados em projetos associados ao Programa. Ação de Mitigação: Planejar e executar operação assistida.
- Em função do tempo de nossos processos para avaliação e aquisição de softwares, podemos não conseguir adquirir uma ferramenta de Governança de Dados em tempo hábil para obter a maximização dos benefícios do Programa para este ano.

 Ação de Mitigação: Disponibilizar os metadados da ferramenta Power Designer e construir o Glossário de Negócio em planilha para preparação para uma futura importação na ferramenta de Data Governance.

Importante: Acima temos apenas um exemplo, Você pode e deve adequá-lo para que tenha maior ressonância em sua empresa.

Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.

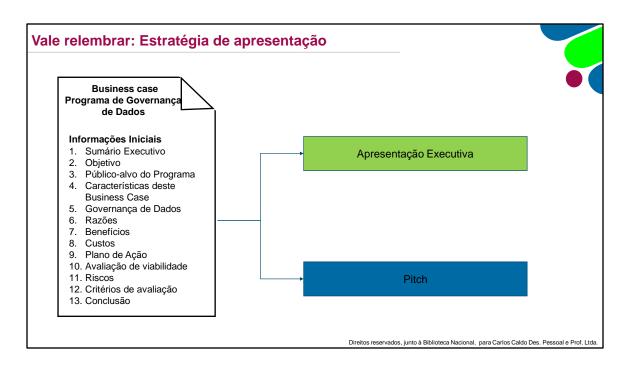
Item 12 — Critérios de Avaliação (como medir os resultados) 12. Critérios de sucesso Poderemos medir os resultados de nossos Programa de Governança de Dados através de alguns instrumentos: Quantitativos: KPIs Nivel de Maturidade da Gestão de Dados com Instrumentos Regulatórios Associados Dominios de Dados com Data Owners el telentificados Engajamento de Colaboradores na Jornada Data-Driven Engajamento de Dato Bobradores na Jornada Data-Driven Conformidade de Privacidade Qualidade de Datos Estratégicos Natidade red Dados Estratégicos Natidade red Dados Caulidade de Dados Natidade de Dados Caulidade de Dados Natidade de Dados Caulidade de Dados Natidade de Dados estratégicos Roll de Projetos de Desenvolvimento de Produtos de Dados Colaboradores na Jordana Data-Driven de dados projetos de Desenvolvimento de Produtos de Dados Colaborado Rol Inem sempre é uma privatica comum ou fácil de ser realizada em todos os projetos, especialmente quando não há uma cultura estabelecida para isso. Se a obtenção de dados precisos para calcular o ROl dos projetos individuais for um desaflo, podemos apresentar o KPI na perspectiva de ao menos um (1) projeto e destacar isso na definição do KPI. Qualitativos Estudos de Caso: Evidências qualitativas e exemplos concretos dos benefícios obtidos em projetos em que a Governança de Dados influenciou positivamente os resultados. Peedback dos Stakeholders: Feedback de stakeholders envolvidos nos projetos sobre os benefícios percebidos pela atuação da Governança de Dados, tais como: sobre economia de tempo, redução de erros, aumento da eficência, etc.

Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.

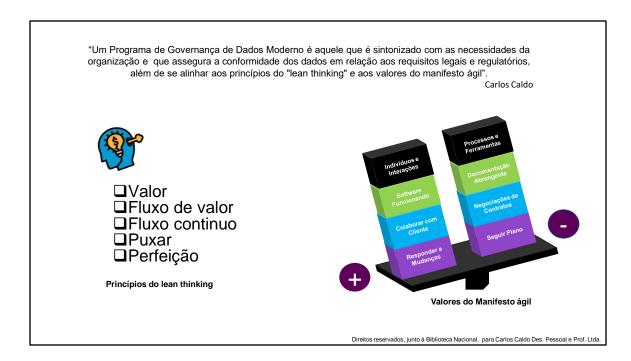
Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.

Importante: Acima temos apenas um exemplo. Você pode e deve adequá-lo para que tenha maior ressonância em sua empresa.

Item 13 — Conclusão Com base no exposto no item 10 análise de viabilidade concluimos que a implantação de um Programa de Governança de Dados em nossa organização, além de extremamente viável, é fundamental para o sucesso de nosso negocio. Importante ainda salentar que a não implementação de um Programa de Governança de Dados faz com que nossa empresa fique exposta a uma série de riscos e desaflios, tais como: Comprometimento da estratêgia do negocio. Não conformádade regulativa. Indiciência operacional. Perda de oportunidades esplativa. Considerando esses riscos, é fundamental reconhecer que a inação em relação à Governança de Dados pode ter consequências negativas significativas para a organização. Portanto, com base nessas conclusões, recomenda-se avançar com a implementação do Programa de Governança de Dados, acompanhando de perto o ROI e outros indicadores dos projetos e atividades associados ao longo do tempo, visando confirmar sua viabilidade contínua. Importante: Acima temos apenas um exemplo, Você pode e deve adequá-lo para que tenha maior ressonância em sua empresa. Diretos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carios Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltds.







Abaixo apenas algumas considerações sobre como os princípios do Lean Thinking e os valores do Manifesto Ágil podem ser aplicados à Governança de Dados :

Princípios do Lean Thinking na Governança de Dados:

1. Identificar valor:

- Entender quais dados são realmente valiosos para a organização e seus clientes e focar

na gestão dos dados que têm impacto direto na estratégia e objetivos de negócios e na tomada de decisões.

2. Mapear o fluxo de valor:

- Identificar e otimizar os processos de gestão de dados, eliminando gargalos, desperdícios e atrasos no fluxo de dados.

3. Criar fluxo contínuo:

- Desenvolver processos de gestão de dados que permitam um fluxo suave e eficiente de dados, evitando interrupções e retrabalho.

4. Produzir conforme as necessidades da empresa:

- Adotar uma abordagem ágil na gestão de dados, ajustando esforços e atividades conforme as necessidades reais da organização.
- Evitar produção excessiva de itens regulatórios, artefatos e produtos de dados; isso gera desperdício.

5. Buscar a perfeição:

- Implementar ciclos de melhoria contínua na gestão dos dados, visando eliminar desperdícios e ineficiências ao longo do tempo.

Valores do Manifesto Ágil na Governança de Dados:

1. Indivíduos e interações acima de processos e ferramentas:

- Priorizar a comunicação e colaboração entre equipes de Governança de Dados, executivos, data owners, data stewards, lideranças técnicas e usuários finais.

2. Dados disponíveis com qualidade acima de documentação exagerada:

- Enfatizar a criação de processos de gestão de dados que permitam a entrega de Dados com a devida qualidade, através da tecnologia existente, em vez de se concentrar em políticas e normas extremamente "pesadas" (muito extensas e com excessivos controles).

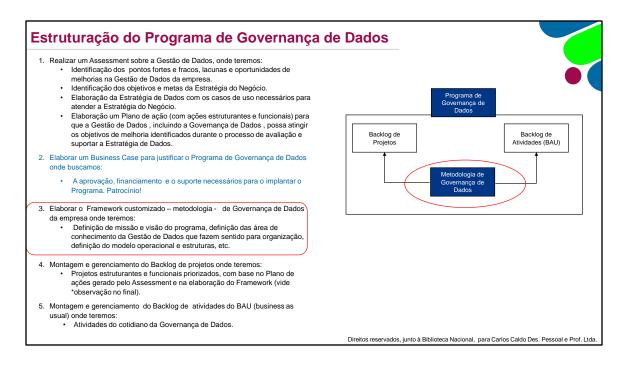
3. Colaboração com o cliente acima de negociação de contratos:

- Inclua usuários finais e partes interessadas no processo de Governança de Dados , buscando feedback regularmente.

4. Responder a mudanças acima de seguir um plano:

- Estar disposto a adaptar as práticas de Governança de Dados conforme as necessidades organizacionais e regulatórias evoluem.

A combinação de conformidade, princípios do Lean Thinking e valores do Manifesto Ágil na Governança de Dados resultam em uma abordagem moderna segura e orientada para o valor, onde a colaboração, a adaptabilidade e a entrega de resultados tangíveis são priorizadas.



Abaixo alguns exemplos simplificados para apoiar a compreensão:

Estratégia de Negócio

Principais pilares da estratégia de negócio para o próximo ano:

- Conformidade Total
- Expansão da base de Estabelecimentos comerciais (clientes)
- Potencializar a jornada data driven

Casos de uso da Estratégia de dados:

- 1- Garantia da segurança e proteção de dados pii e pci
- 2 Garantia da Qualidade de Dados de Estabelecimentos Comercias com visão 360
- 3 Criação do novo ambiente analítico em cloud

Framework customizado – metodologia - (alguns itens):

Missão e Visão, Áreas de conhecimento, Modelo Operacional da Governança de Dados,
 Estruturas, etc., para atuar com eficiência para apoiar a estratégia de dados e consequentemente o negócio.

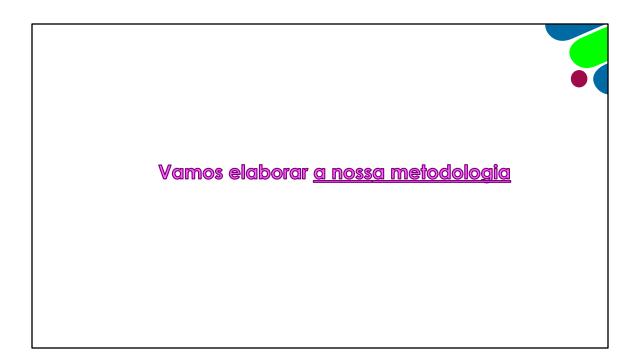
Backlog de Projetos

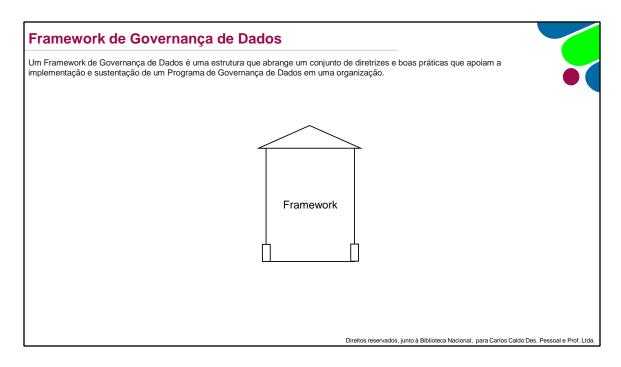
- Estruturantes: Estruturação de times, elaboração de instrumentos de regulação, etc.
- Funcionais: Caso de Uso.

Backlog de Atividades (BAU):

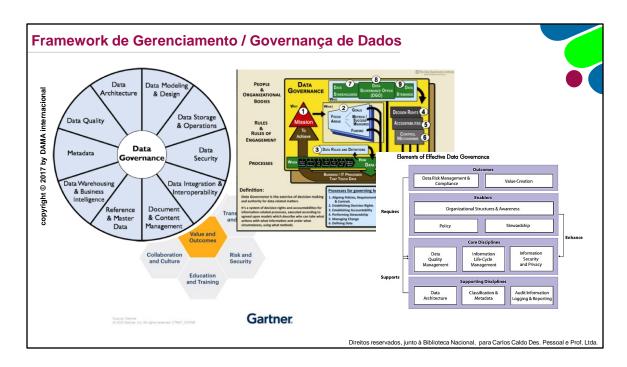
As atividades de BAU podem incluir:

- 1. Monitoramento da Qualidade de Dados: Verificar a qualidade dos dados em sistemas e bases de dados, identificar problemas e garantir a correção de erros ou inconsistências.
- 2. Auditorias de Dados: Realizar auditorias periódicas para garantir a conformidade com políticas, normas e regulamentos relacionados aos dados.
- 3. Gerenciamento de Metadados: Manter e atualizar informações sobre os dados, incluindo definições, propriedades e relacionamentos.
- 4.Gestão de Incidentes: Lidar com incidentes relacionados aos dados, como violações de segurança ou problemas de qualidade.
- 5. Suporte: Fornecer suporte e orientação sobre as práticas de Governança de Dados à todos os envolvidos no tratamento e utilização dos dados.
- 6.Atualização de Políticas e Normas: Revisar e atualizar as políticas, normas e procedimentos de Governança de Dados conforme necessário.





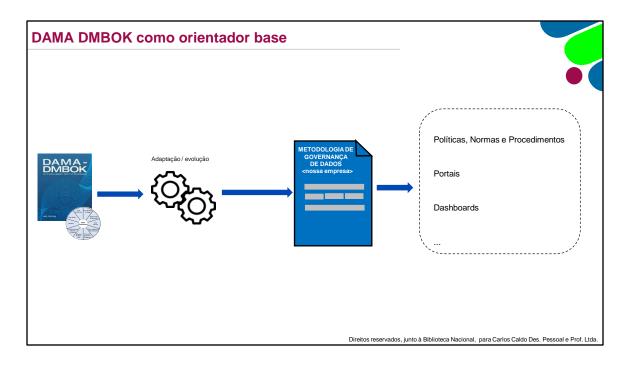
Framework é uma palavra derivada do inglês e que significa estrutura. Assim, Frameworks são estruturas construídas com o objetivo de resolver problemas específicos ou otimizar processos em geral. Na Governança de Dados não seria diferente; os Frameworks facilitam o trabalho de implementação de princípios, instrumentos regulatórios, responsabilidades e boas práticas a serem aplicados sobre o acervo de dados de uma organização. Um Framework de Governança de Dados é um dos grandes orientadores para o estabelecimento de um Programa de Governança de Dados de sucesso!



Existem vários Frameworks no mercado e que servem para apoiar a implementação e sustentação de um Programa de Governança de Dados, por exemplo, DGI Data Governance Framework, IBM Data Governance Framework, DAMA-DMBoK® (Data Management Body of Knowledge), Gartner Data Management Solutions Framework, etc.

Apesar destes Frameworks serem excelentes bases é preciso, para que a Governança de Dados seja efetiva em uma empresa, ser pragmático e escolher um deles como principal (sem desprezar o conhecimento existente nos outros) e adaptá-lo para a realidade da organização, visando estruturar uma metodologia de Governança de Dados que seja compreensível por todos na organização e agregue efetivo valor ao negócio.

Por sua representatividade e robustez como base teórica, aqui adotaremos o DAMA-DMBoK®V2 como o principal orientador para a execução do processo de adaptação de um Framework para a estruturação de um Programa de Governança de Dados.



Adaptar o DAMA-DMBoK® **não significa reinventar a roda**, mas sim customizar e evoluir o conjunto de diretrizes e práticas existentes neste Framework para atender às necessidades e características específicas da sua organização, visando com que possa dar o respaldo necessário para que o Programa de Governança de Dados opere com robustez e alinhado às necessidades do negócio.

Neste curso, ao final da customização, teremos um documento que podemos denominar de "Metodologia de Governança de Dados <nossa empresa>".

Este documento possui uma visão estratégica e operacional da Governança de Dados no que tange a sua atuação, particularizada para a empresa.

Podemos dizer que o documento produzido representa a estratégia de funcionamento do Programa de Governança de Dados, incluindo informações sobre sua missão e visão na organização, o seu modelo de operar, estruturas que o suportam, papéis e responsabilidades, estrutura de seus instrumentos regulatórios, etc.

Este documento também serve como um orientador e insumo para a construções de portais, elaboração de instrumentos regulatórios (politicas, normas, procedimentos), dashboards com indicadores e outros artefatos que divulguem promovam a Governança de Dados, e suas realizações, na Organização.

Passo		Principais capítulos do DAMA-DMBoK® para usar como referência
1	Defina a Missão e a Visão	Capítulo 1, Capítulo 2 e Capítulo 3
2	Defina os Benefícios	•
3	Defina os conceitos de Gestão e Governança de Dados.	Capítulo 1 e Capítulos 3 ao 14.
4	Defina as Áreas de conhecimento da Gestão de Dados.	Capítulo 1 e Capítulo 3
5	Elabore a "big picture"	Capítulo 1, Capítulo 2 e Capítulo 3
6	Defina as iniciativas estruturantes.	Capítulo 3 ao 14.
6.1	Modelo Operacional	Capítulo 3 e Capítulo 16
6.2	Estruturas organizacionais necessárias.	Capítulo 3 e 16.
6.3	Instrumentos regulatórios / artefatos essenciais.	Capítulo 3 ao 14.
6.4	Conjunto de métricas / indicadores essenciais.	Capítulo 3 ao 14.
6.5	Tecnologia necessária.	Capítulo 3 ao 14.
6.6	Plano de Comunicação.	Capítulo 17
	Identifique integração com outros processos.	
	Consolide o Documento	-

Estude o DAMA-DMBoK® e siga os passos acima. Apresentamos os passos e os principais capítulos do DAMA-DMBOK que você pode utilizar como referência. Não significa que somente estes capítulos lhe darão todo o conhecimento sobre o DAMA-DMBOK. Assim, estes são o principais capítulos no que tange ao passo associado, mas sempre recomendamos a leitura completa para um entendimento mais efetivo. Além do conteúdo do DAMA-DMBOK, que serve como orientador, utilizamo-nos de conhecimentos adquirido em outros Frameworks e em experiências práticas dos profissionais envolvidos no processo de estruturação do Programa de Governança de Dados.

A sequência dos passos acima não representam, necessariamente, a sequência dos itens dentro do documento do Metodologia de Governança de Dados [nossa empresa].

Capítulos do DAMA-DMBoK® que servem para a adaptação e evolução dos passos apresentados:

Capítulo 1: Data Management

Capítulo 2: Data Handling Ethics

Capítulo 3: Data Governance

Capítulo 4: Data Architecture

Capítulo 5: Data Modeling and Design

Capítulo 6: Data Storage and Operations

Capítulo 7: Data Security

Capítulo 8: Data Integration and Interoperability

Capítulo 9: Document and Content ManagementIntroduction

Capítulo 10: Reference and Master Data

Capítulo 11: Data Warehousing and Business Intelligence

Capítulo 12: Metadata Management

Capítulo 13: Data Quality

Capítulo 14: Big Data and Data Science

Capítulo 16: Data Management Organization and Role Expectations

Capítulo 17: Data Management and Organizational Change Management

Passo 1 – Defina a Missão e a Visão do Programa



customização



- Permitir que uma organização gerencie seus dados como um ativo.
- Definir, aprovar, comunicar e implementar princípios, políticas, procedimentos, métricas, ferramentas e responsabilidades para gerenciamento de dados.
- Monitorar e orientar o cumprimento de políticas, uso de dados e atividades de gerenciamento

Missão: Promover, com a colaboração de todos, a qualidade, segurança e conformidade dos dados de nossa organização potencializando a utilização dos dados como diferencial competitivo para o sucesso do negócio.

Visão: Fazer de nossa organização uma referência em Governança de Dados no mercado, redefinindo a maneira como gerenciamos e utilizamos os dados e promovendo uma cultura onde os dados são reconhecidos por todos os colaboradores como ativos estratégicos para a geração de valor e inovação contínua, enraizada em nosso DNA

Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda

A declaração de missão do Programa de Governança de Dados expressa <u>o propósito</u> do Programa, a razão de sua existência.

A declaração de visão expressa as aspirações do Programa de Governança de Dados, onde deseja chegar no futuro.

O DAMA-DMBoK® não especifica uma declaração de missão e visão para a Governança de Dados, pois trata-se de um Framework de mercado e isto deve ser adequado à cada empresa. Assim, apenas apresentamos as metas da Governança de dados (capítulo 3) para efeito de servir como uma "inspiração" para as definições.

Algumas características de uma boa definição de missão para um Programa de Governança de Dados .

- Propósito claro: A missão deve comunicar o propósito fundamental do Programa de Governança de Dados, ou seja, o motivo pelo qual ele existe. Deve responder à pergunta: "Qual é o nosso propósito fundamental como Programa de Governança de Dados?".
- Brevidade e clareza: A missão do Programa de Governança de Dados deve ser concisa e fácil de entender. Deve ser comunicada de forma clara e direta, evitando jargões técnicos ou linguagem complicada, para que todos os envolvidos compreendam seu propósito.
- Inspiração e motivação: A missão do Programa de Governança de Dados deve ser inspiradora e
 motivadora para as equipes envolvidas. Deve ajudar a criar um senso de propósito compartilhado e
 engajar as pessoas na implementação das práticas de Governança de Dados.

Características de uma boa definição de visão para um Programa de Governança de Dados:

Imagem futura inspiradora: A visão do Programa de Governança de Dados deve retratar uma

imagem clara e inspiradora do futuro desejado da Governança de Dados na organização. Deve descrever um estado ideal a ser alcançado, onde a Governança de Dados é uma prática integrada e eficaz.

- Desafiadora e ambiciosa: A visão do Programa de Governança de Dados deve representar um objetivo desafiador, mas alcançável. Deve ser ambiciosa o suficiente para impulsionar a melhoria contínua na Governança de Dados, estimulando a inovação e a excelência.
- Alinhada aos valores e à identidade: A visão do Programa de Governança de Dados deve refletir os valores fundamentais da organização e sua identidade única. Deve estar alinhada com a cultura, os princípios e as crenças que sustentam a organização como um todo.

Acima um exemplo apenas para servir como base, pois cada empresa deve prezar por declarações que façam sentido em seu contexto e escritas de forma a estar aderente a cultura organizacional.

Os benefícios de um Programa de Governança de Dados encontram-se distribuídos nos diversos capítulos do DAMA-DMBoK.

Você pode iniciar com definições genéricas, mas o mais importante neste passo é apresentar benefícios que sejam compreendidos pela organização, ou seja, que expressem aquilo que a empresa necessita alcançar para resolver suas dores e obter sucesso em sua estratégia de negócio.

Passo 3 – Defina os conceitos de Gestão e Governança de Dados

DMA-DMBoK®

Gestão de dados é o desenvolvimento, execução e supervisão de planos, políticas, programas e práticas que visam entregar, controlar, proteger e aumentar o valor dos ativos de dados e informações ao longo de seus ciclos de vida.

A Governança de Dados (DG) é definida como o exercício de autoridade e controle (planejamento, monitoramento e aplicação) sobre o gerenciamento de ativos de dados.

customização

A Gestão de Dados é um conjunto de disciplinas que aplicam práticas especializadas para tratar os dados em todo o seu ciclo de vida. Em nossa empresa temos as seguintes disciplinas:

<descreva as suas disciplinas customizadas>

Governança de Dados é a disciplina central da Gestão de Dados e é responsável por definir políticas, normas, processos, padrões, boas práticas e monitorar o desempenho das outras disciplinas.

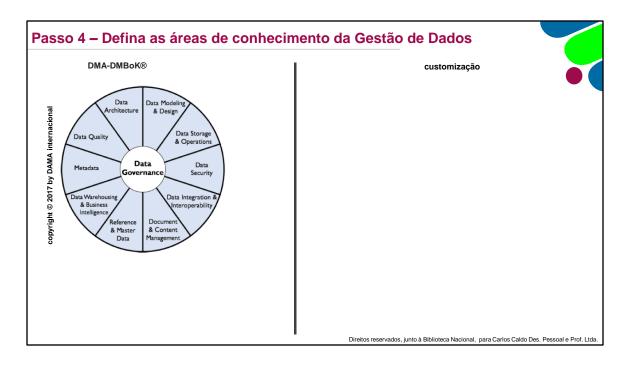
Para ser concretizada e exercida de forma adequada, nossa Governança de Dados é tradada como um Programa (e não um Projeto!) , ou seja, uma ação continuada e sem prazo de finalização.

....

Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.

Analise as definições do DAMA-DMBoK® e promova as adequações que julgar necessárias para tornar os conceitos claros e significativos para a empresa.

Acima temos apenas um exemplo para servir como base, pois cada empresa deve prezar por definições que se alinhem ao seu contexto.



Você pode trabalhar, em sua organização, considerando como áreas de conhecimento da Gestão de Dados, as 11 áreas do DAMA-DMBoK®, sem qualquer modificação / customização. Todavia, recomendamos verificar se os nomes dessas áreas fazem sentido para serem assim divulgadas / assimiladas na empresa.

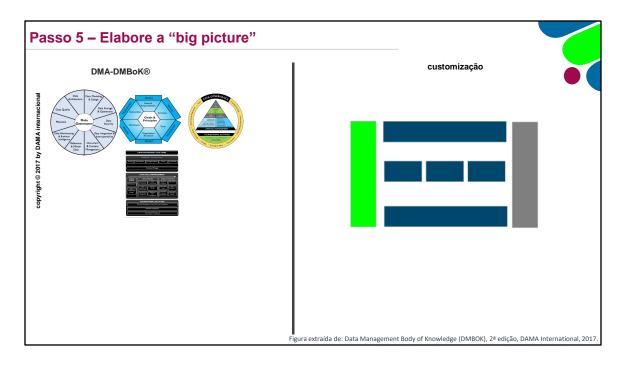
<u>Pode-se até promover "fusões" de áreas de conhecimentos, mas sobre isso o instrutor tecerá alguma considerações.</u>

Assim, analise cada uma das 11 áreas de conhecimento que o Framework DAMA-DMBoK® apresenta e customize nomes. O objetivo é ter um conjunto de áreas de conhecimento (ou disciplinas ou funções, se assim for mais adequado denominar em sua empresa) cujos nomes façam sentido na Organização, mas lembre-se :

 Podemos customizar as áreas de conhecimento do DAMA-DMBoK®, mas devemos garantir que aquilo que elas entregam seja mantido (dentro do que a empresa necessita), ou seja, podemos fundir áreas de conhecimento / disciplinas, alterar nomes, mas o que tem ser feito tem que ser feito!

Conceitue cada área de conhecimento / disciplina de seu Framework, explicando com clareza o propósito de cada uma delas no contesto da organização.

Após a dinâmica apresentaremos um exemplo apenas para servir como base, pois cada empresa deve prezar por nomenclaturas e definições que façam sentido em seu contexto e escritas de forma a estar aderente a cultura organizacional.



Considere suas customizações anteriores (passos 1 ao 4) e promova a adaptação da representação visual de seu Framework (use as rodas e diagramas do DAMA-DMBoK® como referência). Acrescente outros elementos (além das áreas de conhecimento / disciplinas) que possam contribuir para a clareza da representação visual, bem como destacar o alinhamento com a estratégia do negócio. Esta representação é muito importante , pois funciona com um cartão de visitas do seu programa e possui impacto direto na memorização do que é a Governança de Dados na organização; representa o seu Framework já customizado para atender às necessidades da sua empresa.

Apoie a representação visual com a explicação dos seus componentes.

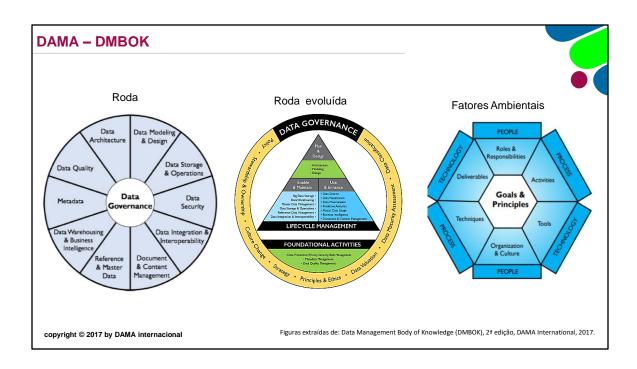
Ideal contar com um Designer Gráfico para elaborar a representação.

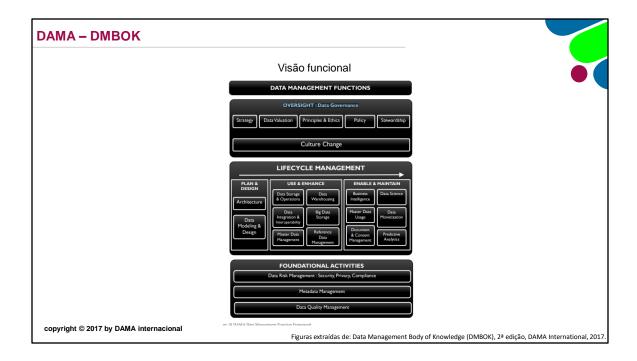


Dinâmica

Áreas de conhecimento (lista de nomes) e "big picture"

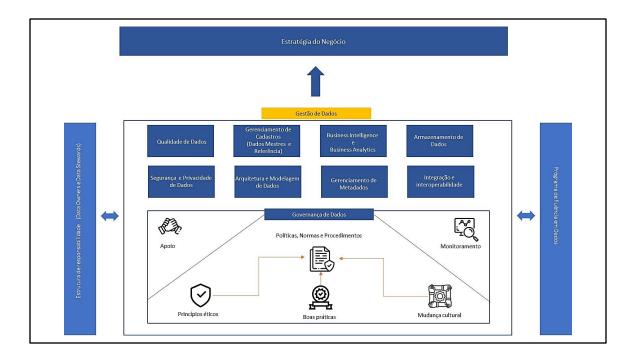
Governança de Dados	Fornece direção e supervisão para o gerenciamento de dados, estabelecendo um sistema de direitos de decisão sobre os dados que atendem às necessidades da empresa. (Capítulo 3).	
Arquitetura de Dados	Define o blueprint para gerenciar ativos de dados, alinhando-se à estratégia organizacional para estabelecer requisitos de dados estratégicos e designs para atender a esses requisitos. (Capítulo 4).	
Modelagem e Design de Dados	Processo de descobrir, analisar, representar e comunicar os requisitos de dados de uma forma precisa chamada modelo de dados. (Capítulo 5).	
Armazenamento e Operações de Dados	Abrange o design, implementação e suporte de dados armazenados para maximizar seu valor. As operações fornecem suporte durante todo o ciclo de vida dos dados, desde o planejamento até o descarte dos dados. (Capítulo 6).	
Segurança de Dados	Garante que a privacidade e a confidencialidade dos dados sejam mantidas, que os dados não sejam violados e que dados sejam acessados de forma adequada. (Capítulo 7).	
Integração e interoperabilidade de dados	Inclui processos relacionados à movimentação e consolidação de dados dentro e entre armazenamentos de dados, aplicativos e organizações. (Capítulo 8).	
Gerenciamento de documentos e conteúdo	inclui atividades de planejamento, implementação e controle usadas para gerenciar o ciclo de vida de dados e informações encontrados em uma variedade de mídias não estruturadas, especialmente documentos necessários para dar suporte aos requisitos de conformidade legal e regulamentar. (Capítulo 9).	
Dados Mestre e de Referência	incluem a reconciliação contínua e a manutenção dos principais dados compartilhados críticos para permitir o uso consistente entre os sistemas da versão mais precisa, oportuna e relevante da verdade sobre entidades de negócios essenciais. (Capítulo 10).	
Data Warehousing and Business Intelligence	inclui os processos de planejamento, implementação e controle para gerenciar os dados de suporte à decisão e permitir que os profissionais do conhecimento obtenham valor dos dados por meio de análise e relatórios. (Capítulo 11).	
Metadados	incluem atividades de planejamento, implementação e controle para permitir o acesso a metadados integrados de alta qualidade, incluindo definições, modelos, fluxos de dados e outras informações críticas para a compreensão dos dados e dos sistemas por meio dos quais são criados, mantidos e acessados. (Capítulo 12).	
Qualidade de Dados	inclui o planejamento e a implementação de técnicas de gerenciamento da qualidade para medir, avaliar e melhorar a adequação dos dados para uso dentro de uma organização. (Capítulo 13).	







Acima temos apenas um exemplo para servir como base, pois cada empresa deve prezar por ter um conjunto de áreas de conhecimento / disciplinas que se alinhem ao seu contexto.



Apenas um exemplo de representação visual de nosso Framework customizado.

		Passo	Principais capítulos do DAMA-DMBoK® para usa como referência
// [1	Defina a Missão e a Visão	Capítulo 1, Capítulo 2 e Capítulo 3
"	2	Defina os Benefícios	•
"	3	Defina os conceitos de Gestão e Governança de Dados.	Capítulo 1 e Capítulos 3 ao 14.
"	4	Defina as Áreas de conhecimento da Gestão de Dados.	Capítulo 1 e Capítulo 3
"	5	Elabore a "big picture"	Capítulo 1, Capítulo 2 e Capítulo 3
	6	Defina as iniciativas estruturantes.	Capítulo 3 ao 14.
ı	6.1	Modelo Operacional	Capítulo 3 e Capítulo 16
	6.2	Estruturas organizacionais necessárias.	Capítulo 3 e 16.
	6.3	Instrumentos regulatórios / artefatos essenciais.	Capítulo 3 ao 14.
ı	6.4	Tecnologia necessária.	Capítulo 3 ao 14.
	6.5	Conjunto de métricas / indicadores essenciais.	Capítulo 3 ao 14.
	6.6	Plano de Comunicação.	Capítulo 17
	7	Identifique integração com outras áreas / processos	
	8	Consolide o Documento e publique.	-

Vimos que na jornada para elaboração de nossa metodologia (documento customizado que representará a estruturação da Governança de Dados para suportar o Programa), temos os passo de definição da missão e visão, dos benefícios, das áreas de conhecimento, conceitos, e nossa "big picture".

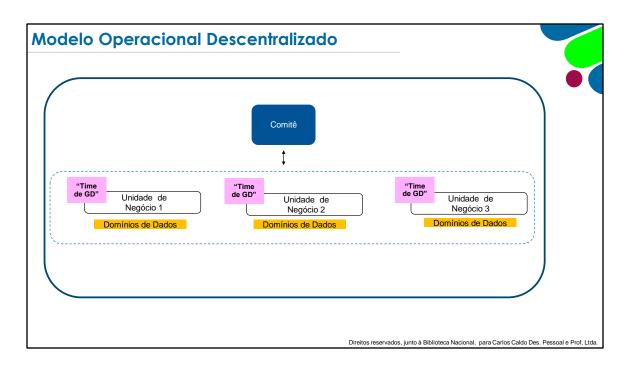
Agora vamos enveredar pelas iniciativas as quais denominaremos de iniciativas estruturantes.

Embora um Programa de Governança de Dados precise ser adaptado à realidade específica de cada empresa, há certas iniciativas estruturantes que devem estar presentes, independentemente do contexto. Essas iniciativas são fundamentais para iniciar a estruturação de um Programa Governança de Dados minimamente viável.

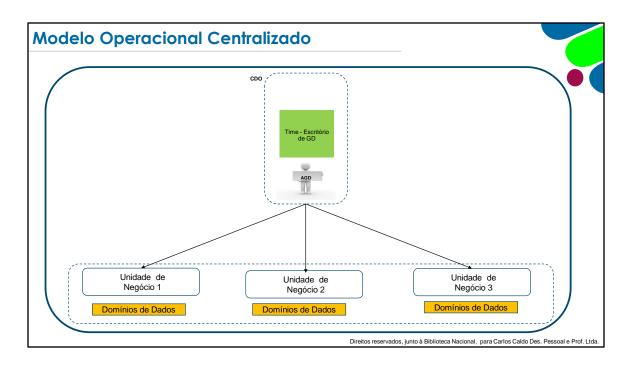
Em outras palavras: existem elementos-chave e fundamentais que devem estar presentes em qualquer programa de Governança de Dados, considerado minimamente viável (conforme conceito visto), independentemente do setor, estrutura organizacional, ou outros fatores. Essas iniciativas estruturantes são consideradas essenciais para garantir o sucesso inicial do programa e estabelecer uma base sólida para o futuro crescimento e aprimoramento.

Ao implementar essas iniciativas, a empresa cria uma estrutura mínima para a Governança de Dados, permitindo que ela comece a operar de maneira correta e eficaz desde o início. Conforme o Programa progride e ganha experiência, é possível ajustar e expandir de acordo com as necessidades e particularidades da empresa, garantindo que a Governança de Dados continue a evoluir e agregar valor ao longo do tempo. No documento de nossa metodologia temos que explicar como estas

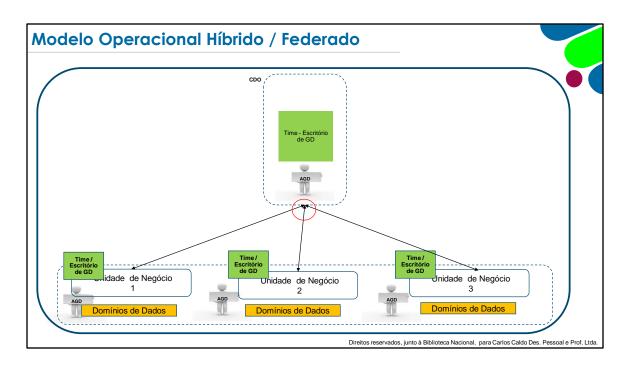
iniciativas são concretizadas.



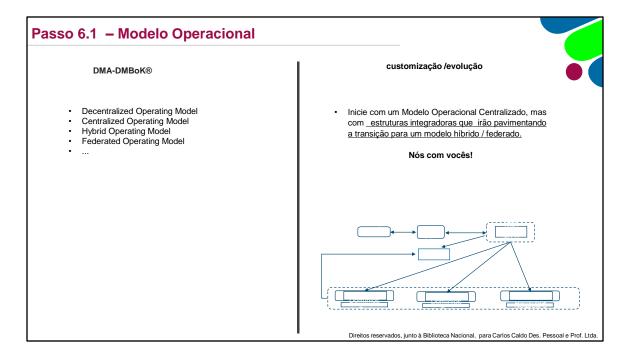
Revisão Practitioner.



Revisão Practitioner.



Revisão Practitioner.



Defina o modelo operacional para conseguir operar com eficiência no cenário organizacional. Na prática, podemos dizer que temos os seguintes modelos operacionais:

- Centralizado
- Descentralizado
- Híbrido / Federado

Embora um Modelo Operacional híbrido / federado seja, geralmente, considerado ideal para um Programa de Governança de Dados moderno, é importante reconhecer que a transição direta para esse modelo pode ser desafiadora, especialmente para empresas sem maturidade em Governança de Dados.

Começar com um Modelo Operacional Centralizado, onde as políticas, processos e controles são estabelecidos de forma consistente em toda a organização, permite que a empresa crie uma base sólida e estruturada para a Governança de Dados. Isso ajuda a garantir a conformidade, a qualidade dos dados e a proteção adequada das informações.

Ao iniciar com um Modelo Operacional Centralizado, a empresa pode desenvolver uma compreensão mais profunda de seus dados, identificar problemas e desafios comuns, e estabelecer uma cultura de Governança de Dados em toda a organização. Isso é fundamental para construir a maturidade

necessária e estabelecer uma base sólida antes de avançar par modelos mais descentralizados.

Através de papeis e reponsabilidades definidos e de estruturas organizacionais de integração apropriadas, podemos pavimentar a transição para um Modelo híbrido / federado, pois a empresa vai ganhando maturidade e experiência em Governança de Dados. Com isso vai-se permitindo maior autonomia local na governança dos dados, desde que haja consistência em relação aos princípios e diretrizes de governança considerados como corporativos.

Portanto, ser moderno em Governança de Dados não significa descartar o Modelo Operacional Centralizado, mas sim reconhecer a importância de um planejamento cuidadoso e uma transição gradual para um modelo mais adequado às necessidades e complexidades da empresa. Isso permite que a empresa adquira conhecimentos, supere desafios iniciais e implemente um Programa de Governança de Dados eficaz e sustentável ao longo do tempo.

Teceremos comentários adicionais sobre empresas que já possuem Programas e ou iniciativas de Governança de Dados atuando, por exemplo, já com o modelo híbrido.

Vamos ver, nos próximos slides, uma recomendação de estruturas para operar no modelo proposto.

Passo 6.2 - Estruturas Organizacionais necessárias

DMA-DMBoK®

customização

- · Comitê Diretivo de Governança de Dados
- Conselho de Governança de Dados
- Escritório de Governação de Dados (DGO)
- Equipes de gerenciamento de dados
- Comitê Local de Governança de Dados

Executivo Patrocinador de Governança de Dados

- · Estrutura estratégica que funcione como um comitê estratégico de Governança de Dados.
- Estrutura central que funcione como um escritório de Governança de Dados (DGO) e também atue na criação e uma cultura de dados na organização
- Estruturas integradoras entre a estrutura central e outros atores.
- Estrutura de Responsabilidade responsáveis pela governança dos dados em Unidades de Negócio

Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.

Uma vez escolhido o modelo o Modelo Operacional de Governança de Dados temos que definir estruturas para "tocar" o Programa de Governança de Dados.

executivo Patrocinador de Governança de Dados	Garantir financiamento, o orçamento para o Programa de Governança de Dados, além de respaldá-lo perante o Conselho Corporativo da empresa.	
Estruturas	Propósito	
Estrutura estratégica	Fornecer o apoio e a orientação para garantir que a Governança de Dados seja tratada como uma iniciativa essencial para o sucesso da organização e seja exercida em alinhamento com a estratégia do Negócio. A chave para o sucesso está em assegurar que o Comitê Estratégico tenha a capacidade de não apenas definir estratégias, mas também garantir a sua execução	
Estrutura central	Promover o avanço e a excelência das práticas de Governança de Dados, impulsionando o sucesso, a inovação e a vantagem competitiva da empresa em sua jornada orientada por dados, por meio do desenvolvimento e monitoramento de políticas, normas, processos, procedimentos e boas práticas qu garantam a gestão eficaz dos dados em toda a organização. Atuar como um orquestrador, que conecta apoia e colabora com equipes técnicas e áreas de negócios para criar uma sólida cultura de dados, que seja parte integrante da cultura organizacional.	
Estruturas integradoras	Possibilitar que o trabalho colaborativo ocorra de maneira harmoniosa, facilitando a participação de áreas técnicas e áreas de negócio juntamente com a Estrutura central.	
Estruturas de Responsabilidade	Especificar a classificação e os critérios de qualidade de dados, autorizar e ou negar acessos, apoiar na definição de instrumentos regulatórios e garantir que as práticas de Governança de Dados sejam aplicadas em nível setorial.	

Acima apresentamos o propósito de cada estrutura citada no slide anterior.

Porque estas estruturas são consideradas como essenciais para iniciar um Programa considerado minimamente viável :

Se não existir um Patrocinador do alto escalão resultará em falta de apoio, recursos e prioridade para o programa de Governança de Dados, o que compromete o empoderamento / respaldo da Governança de Dados para cumprir com o seu propósito. Sem essa "estrutura" não existe respaldo, empoderamento e representatividade!

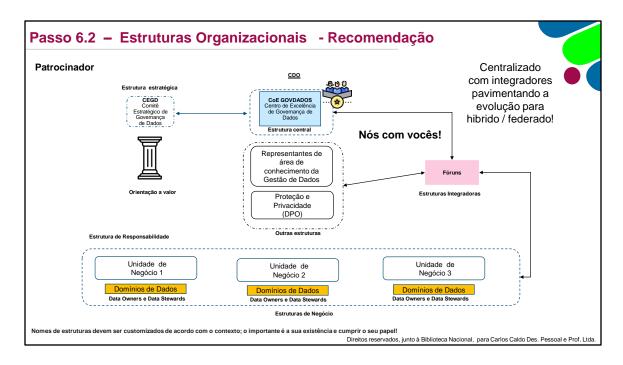
Se não existir uma Estrutura estratégica teremos falta de direção estratégica e prioridades claras para o programa de Governança de Dados, o que compromete inclusive o ROI (gastar esforços onde não deveria!). Sem esta estrutura o alinhamento com o negócio fica comprometido!

Se não existir uma Estrutura central resultará em falta de consistência, alinhamento e coordenação no desenvolvimento de políticas, normas, procedimentos e práticas de governança em toda a organização. Sem esta estrutura vira bagunça!

Se não existirem Estruturas Integradoras irá dificultar a comunicação, colaboração e compartilhamento de informações entre a Estrutura Central e as Unidades de Negócio e outros atores, como liderança técnicas, o que certamente ocasionará sérios problemas; isso pode resultar em falta de sinergia e coordenação nas atividades de Governança de Dados e dificulta a evolução do modelo

operacional. Sem esta estrutura não existe visão integrada e potencialização do trabalho colaborativo!

Se não existir uma Estrutura de Responsabilidade com pessoas de Unidades de Negócio envolvidas na gestão dos dados, teremos ausência de responsabilidades claras sobre o acervo de dados; o que pode resultar em problemas de qualidade e gerenciamento de dados em nível setorial e com desdobramentos corporativos. Sem esta estrutura não existe responsabilidade clara sobre o acervo de dados e consequentemente teremos problemas de qualidade e segurança, entre outros.



Acima uma sugestão para implementar as estruturas citadas anteriormente e iniciar um Programa de Governança de Dados com capacidade de evoluir adequadamente.

Destacamos o Comitê estratégico como o grande pilar que sustenta o Programa no que tange ser orientado a valor, pois endereça ações para garantir o alinhamento entre os Objetivos e Metas vinculados a Estratégia do Negócio aos projetos e ações de Governança de Dados.

Nota: é possível aproveitar uma estrutura já existente, como a Governança Corporativa, para exercer as responsabilidades de um Comitê Estratégico de Governança de Dados. Essa abordagem pode ser eficiente, uma vez que a Governança Corporativa já possui processos estabelecidos, estruturas de liderança e mecanismos de tomada de decisão. Pode-se pensar em se criar uma agenda específica dentro de um comitê já existente, talvez um comitê (ou fórum) de assessoramento relacionado à tecnologia, riscos, estratégia ou outra área que tenha sinergia com os objetivos da Governança de Dados.

Um CoE (Centro de Excelência) é uma estrutura multidisciplinar que reúne profissionais com o objetivo de buscar a excelência em uma área especifica de conhecimento.

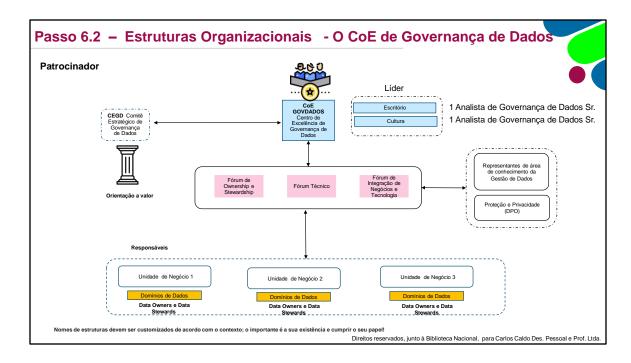
O CoE de Governança de Dados é um Centro de Excelência dedicado a promover e aprimorar a Governança de Dados dentro de uma organização. Sua principal função é centralizar o conhecimento, as melhores práticas e a expertise em Governança de Dados para garantir que os dados sejam

gerenciados de forma estratégica, alinhada com os objetivos de negócios e em conformidade com as regulamentações e políticas internas e externas. Além disso, o CoE é muito apropriado para ser o potencializador da cultura de dados da organização. A cultura de dados refere-se ao conjunto de crenças, valores, normas e comportamentos compartilhados dentro de uma organização, que promovem a utilização estratégica, eficaz e responsável dos dados em todos os níveis: estratégico, tático e operacional. Consiste na criação de uma mentalidade que incentiva todos os membros da organização a reconhecerem a importância dos dados, a colaborar na sua coleta e análise, e a tomar decisões e utilizar insights baseados em dados para alcançar objetivos e impulsionar o sucesso. A cultura de dados é caracterizada pela promoção da transparência, confiança e responsabilidade em relação aos dados em todas as áreas da empresa

Com a instituição de Coe de Governança de Dados, podemos estabelecer uma base sólida para o Programa de Governança de Dados, permitindo que ele cresça e amadureça ao longo do tempo. À medida que o programa evolui e a importância da Governança de Dados é amplamente reconhecida, o CoE pode se tornar uma referência estratégica para a empresa, fornecendo liderança e orientação contínua para garantir o uso eficaz dos dados em toda a organização.

Assim, um CoE de Governança de Dados funciona como um escritório central, possuindo membros internos e trabalhando em conjunto com outros atores através de Fóruns de integração.

Importante: Nomes das estruturas devem ser adequados ao que usualmente é utilizado na linguagem da organização para estruturas com semelhança de propósitos.



Acima uma recomendação para iniciar um Programa, estruturando o CoE de **Governança de Dados** em duas células:

- Escritório de Governança de Dados: responsável por garantir a elaboração e monitoramento de
 políticas, normas, processos e procedimentos para a gestão eficaz dos dados em toda a
 organização, além de fornecer apoio sobre as boas práticas em Gestão de Dados. Esta célula
 fornece a estrutura necessária para garantir que as práticas de Governança de Dados estejam
 alinhadas com a Estratégia de Negócio. Em síntese é a estrutura que executa a orquestração da
 Gestão de Dados.
- Cultura de Dados: responsável por promover uma cultura de dados positiva em toda a organização, enfatizando a importância dos dados, a colaboração e a responsabilidade no uso dos dados. Ela ajudará a integrar a cultura de dados na cultura organizacional mais ampla.

Nesta constituição recomendamos iniciar um Programa <u>com no mínimo</u> este perfis (membros fixos do CoE):

- 1 Líder do CoE
- 1 analistas de Governança de Dados, com nível sênior na célula do escritório.
- 1 analista de Governança de Dados, com nível sênior na célula de Cultura de Dados.

Perfil do Líder do CoE: Profissional experiente em Gestão de Dados com foco em Governança de Dados, com habilidades de liderança e comunicação, capaz de desenvolver e implementar estratégias de Governança de Dados, coordenar equipes e promover uma cultura colaborativa de dados na

organização. Deve atuar no apoio as duas células do CoE.

Principais responsabilidades:

- Liderar e coordenar as atividades das células do CoE de Governança de Dados.
- Elaborar, com apoio dos analistas de Governança de Dados e líderes técnicos e de unidades de negócios, o Framework de Governança de Dados da organização.
- Planejar e Operacionalizar, com apoio dos analistas de Governança de Dados os Fóruns de integração.
- Coordenar, com apoio dos analistas de Governança de Dados os Fóruns de integração.
- Definir políticas, com apoio dos analistas de Governança de Dados e líderes técnicos e de unidades de negócios (aproveitando os Fóruns), normas, procedimentos, padrões e boas práticas para a gestão de dados.
- Facilitar a gestão de mudanças e promover a adoção das práticas de Governança de Dados.
- Identificar oportunidades de melhoria e inovação na Governança de Dados.
- Criar programas de treinamento e capacitação em alinhamento com a Gestão de Mudanças e Gestão de Pessoas.
- Garantir comunicação transparente e eficiente sobre Governança de Dados.
- Manter-se atualizado sobre tendências e regulamentações da área.
- Supervisionar e apoiar as atividades do BAU.

Perfil dos Analistas Sêniores de Governança de Dados:

Célula do Escritório: Profissionais experientes em Gestão de Dados com foco em Governança de Dados, com conhecimentos técnicos sólidos nas principais disciplinas da Gestão de Dados e capacidade de aplicar políticas e práticas de Governança de Dados em projetos e processos.

Principais responsabilidades:

Apoiar a aplicação de políticas e normas de Governança de Dados em projetos e processos da organização.

Medir adesão e eficácia das iniciativas de Governança de Dados .

Colaborar com unidades de negócio e tecnologia para promover a Cultura de Dados.

Apoiar na resolução de problemas relacionadas à qualidade dos dados e metadados.

Participar na criação e execução de programas de treinamento.

Contribuir para a comunicação transparente sobre Governança de Dados .

Realizar benchmarking e pesquisas para identificar melhores práticas e oportunidades de aprimoramento.

Executar as atividades do BAU.

Célula de Cultura de Dados: Profissionais com conhecimentos sólidos conhecimentos em Gestão de Dados, Governança de Dados e Analytics e que possua:

- Conhecimento sólido em comunicação interna, gestão de mudanças e psicologia organizacional.
- Excelentes habilidades de comunicação e conscientização.
- Capacidade de influenciar e motivar os membros da organização a adotar práticas de dados.
- Compreensão profunda da cultura organizacional e capacidade de adaptar as estratégias de cultura de dados de acordo.
- Experiência em desenvolver e facilitar programas de treinamento e conscientização.
- Habilidade para medir o impacto das iniciativas de cultura de dados.

Principais responsabilidades:

Trabalhar em estreita colaboração com as equipes de negócios e tecnologia para promover uma cultura de dados em toda a organização.

Exemplos de Fóruns.

- 1. Fórum de Ownership e Stewardship: Este é um fórum-chave onde Data Owners e Data Stewards discutem responsabilidades, tomada de decisões, compartilham experiências e insights sobre o uso dos dados, etc. Nota: De acordo com o porte e atuação da empresa, pode-se organizar mais do que um fórum deste tipo, por exemplo, por domínios de negócio. Recomenda-se, ao menos no início, agendas ordinárias semanais ou quinzenais (considerando ao quantidade de pessoas, linhas de negócio, etc.) e abertura para convocação de agendas extraordinárias, se necessário. (categoria reunião / workshop).
- 2. Fórum Técnico (Arquiteto, Segurança, Privacidade, etc.): Este fórum reúne especialistas técnicos para discutir aspectos técnicos da Governança de Dados, como arquitetura, segurança e privacidade. Recomenda-se, ao menos no início, agendas ordinárias semanais ou quinzenais (considerando ao quantidade de pessoas, linhas de negócio, etc.) e abertura para convocação de agendas extraordinárias, se necessário. (categoria reunião / workshop).
- 3. Fórum de Integração de Negócios e Tecnologia: Um fórum mensal que reúne membros dos Fóruns 1 e 2 e ainda usuários de analytics, etc. Esta é uma iniciativa para promover a colaboração entre as áreas de negócios e tecnologia, garantindo uma compreensão mútua, alinhamento eficaz e promover a apresentação de casos de sucesso na empresa, discussões sobre tendências, oportunidades e outros temas que inspiram inovação no uso de dados. (categoria painel de discussão).

Os componentes e papeis , bem como as principais responsabilidades podem variar de acordo com

cada cenário organizacional. O importante é a estrutura cumprir com o seu propósito.

Nas notas aqui dispostas estão exemplos para apresentar uma visão suficiente, e não exaustiva, sobre perfis, responsabilidades, etc.

CoE GOVDADOS – Centro de Excelência de Governança de Dados Principais responsabilidades Propósito Elaborar o Framework de Gerenciamento de Dados da Organização Promover o avanço e a excelência das práticas de Governança de Dados Definir políticas, normas, procedimentos, padrões e boas práticas para a gestão de dados impulsionando o sucesso, a inovação e a vantagem competitiva da empresa em sua jornada orientada por dados, por meio do desenvolvimento e monitoramento de Coordenar os Fóruns de Governança de Dados, promovendo uma cultura colaborativa com unidades de jornada direttada por dados, por meio do deserviol/miento e monitoramento de políticas, normas, processos, procedimentos e boas práticas que garantam a gestão eficaz dos dados em toda a organização. Atuar como um orquestrador estratégico, que conecta e colabora com equipes técnicas e áreas de negócios para criar um ambiente Cuolidaria de Friduit de Governança de Dadus, promovendo uma cumura conadulava com unidades de negócio e tecnología. Acompanhar a implementação das políticas e práticas de Governança de Dados , medindo o nível de adesão e a eficiência das iniciativas. em que a gestão responsável e estratégica dos dados seja uma responsabilidade compartilhada e parte integrante da cultura organizacional. Fornecer suporte, sobre Governança de Dados, em todos os níveis: estratégico, tático e operacional Forniteer supprite, soure dovernança de Dados, em nodus los invests sestia egiptos, anido e logienatoria at-facilitar a gestida de mudanças, apoianda no processo de de stabelecimento de uma cultura de dados que reconheça, inclusive, a inportância da Governança de Dados. Identificar oportunidades para aprimorar as práticas de Governança de Dados e propor melhorias que impulsionem a eficiência e a eficácia da Gestão de Dados. Potencializar a Cultura de Dados na organização. Implementar um Framework estruturado para a resolução de problemas relacionados à Gestão de Dados, Componentes agilizando a identificação e solução de questões que afetam a qualidade de dados. aginizativo a utenimos para estruta de contra de desensa e qualizar a qualizar e de discontra de comunicação sobre Governança de Dados se jai transparente, eficiente e acessível a todos os niversidas organização. Isso inclui comunicar atualizações, progresso, lições aprendidas e outros aspectos relevantes para as partes interessadas. Lider (coordenação) e Analistas de Governança de Dados Realizar benchmarking com organizações para identificar oportunidades de aprimoramento e inovação nas práticas de Governança de Dados Manter-se atualizado sobre as tendências emergentes, regulamentações e normas relacionadas à Gestão de Dados, garantindo que a Governança de Dados atue em alinhamento com as melhores práticas do Executar atividades de BAU como: Fórum de Ownership e Stewardship Monitoramento da Qualidade de Dados: Verificar a qualidade dos dados em sistemas e bases de dados, identificar problemas e garantir a correção de erros ou inconsistências. Fórum Técnico (Arquiteto, Segurança, Privacidade, etc.) Fórum de Integração de Negócios e Tecnologia Auditorias de Dados: Realizar auditorias periódicas para garantir a conformidade com políticas, normas e regulamentos relacionados aos dados. Gerenciamento de Metadados: Manter e atualizar informações sobre os dados, incluindo definições, propriedades e relacionamentos. Gestão de Incidentes: Lidar com incidentes relacionados aos dados, como violações de segurança Fóruns Tipos de reuniões e periodicidade 1 e 2 - Ordinárias: quinzenal e Extraordinárias: Quando necessário ou problemas de qualidade Suporte: Fornecer suporte e orientação sobre as práticas de Governança de Dados à todos os ervolvidos no tratamento e utilização dos dados. - Ordinárias: Mensal e Extraordinárias: Quando necessário nportante: Deve ser elaborado um Regimento / Estatuto. Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.

Acima apenas um exemplo para demonstrar a constituição da estrutura. Itens como principais responsabilidades e periodicidades de reuniões podem variar de acordo com o contexto organizacional.

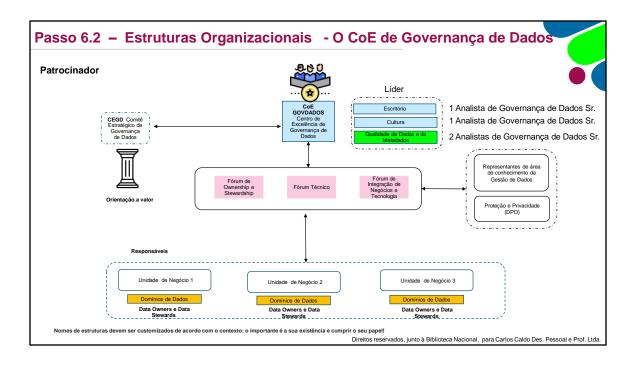
Propósito	Principais responsabilidades
ornecer os recursos, o apoio e a orientação para garantir que a Governança de ados seja tratada como uma iniciativa essencial para o sucesso da organização e ja exercida em alinhamento com a estratégia do Negócio.	Garante que as ações de Governança de Dados estejam alinhadas a estratégia de Negócio no que tange ao tratamento do ativo dado. Aprova Políticas, Normas, Processos e Procedimentos de Gerenciamento de Dados para tornarem-se oficiais na Organização. Nomeia formalmente Data Owners para os Domínios de Dados. Aprova a criação de estruturas de apoio (Comitês, etc.).
Componentes	
Presidente: Executivo que responda pelo alinhamento com direcionamento estratégico do Negócio Facilitador: CDO (chief data officer) Membros do conselho: ClO (chief information officer), CISO (information security officer), CCO (chief compiliance officer), etc. Executivos de unidades de Negócio DPO (data protection officer) Data Owners Suporte: Lider do CoE	unidades de negócios sobre definições, domínios de dados. Impulsiona as mudanças culturais necessárias para tratar os dados como um ativo e gerenciá-lo de forma eficaz. Administra o orçamento do Programa de Governança de Dados. Respalda o impulsionamento do Programa de Governança de Dados. Respalda o impulsionamento da democratização e alfabetização de Dados.
Tipos de reuniões e periodicidade	
Ordinárias: Mensal Extraordinárias: Quando necessário	
Importante: Deve ser elaborado um Regimento / Estatuto.	

Acima apenas um exemplo para demonstrar a constituição da estrutura. Itens como principais responsabilidades e periodicidades de reuniões podem variar de acordo com o contexto organizacional.

Propósito	Principais responsabilidades
arantir que as práticas de Governança de Dados sejam aplicadas em nível setorial	Data Owner Designar Data Stewards para os dados em seu domínio de responsabilidade e dar o devido respaldo para a execução de suas atividades. Gerenciar e resolver assuntos relacionados a dados que não conseguiram ser resolvidos pelo Data Steward. Acionar a Governança de Dados para dirimir qualquer dúvida sobre como proceder no desempenho de seu papel e de suas reponsabilidades.
Componentes	*Autorizar acesso a dados (de acordo com o contexto exta atividade pode estar como o Data Steward, desde que devidamente autorizado pelo Data Owner).
Data Owners e Business Data Stewards	Business Data Steward Desenvolver termos e definições de negócios (metadados) e garantir que eles são devidamente revisados e aprovados em alinhamento com a Governança de Dados. Definir a classificação de segurança e privacidade dos dados, por exemplo, público, restrito, interno, sensível etc. As definições devem ser sempre alinhadas com a Política de Segurança da Informação XXXV e as normas a ela vinculadas. Identificar e documentar metadados de dados classificados como pessoais e ou sensíveis. Definir e apoiar na implementação e manutenção de requisitos de qualidade de dados e regras de negócios. Identificar e ajudar a resolver problemas de qualidade de dados, acionando a Governança de Dados para que esta possa endereçar ações, envolvendo as partes necessárias. Planejar, em alinhamento com a Governança de Dados, os treinamentos apropriados para equipes de usuários visando garantir que os dados sejam capturados e usados de forma precisa e adequada; Gerenciar e mitigar os riscos relacionados aos dados; Fornecer as orientações e permissão para dados quando forem republicados, duplicados ou integrados a outros sistemas. Ajudar os usuários a garantir que os dados relevantes estejam em conformidade com a Política de Gerenciamento de Dados e as Normas a ela vinculadas. Garantir que todos os dados, de acordo com seu uso, tenham um cronograma de reterção e descarte adequado. Defender a implementação de padrões e processos de gerenciamento de dados;].

Acima apenas um exemplo para demonstrar a constituição da estrutura. Itens como principais responsabilidades podem variar de acordo com o contexto organizacional.





Acima uma recomendação para iniciar um Programa, estruturando o CoE em três células. Em nossa visão este tipo de configuração é ideal <u>para iniciar</u> um Programa, pois a célula de Qualidade de Dados e de Metadados certamente terá maior alinhamento com a estratégia de dados (e consequentemente com a estratégia de negócio) e ainda <u>contribuirá para tracionar a evolução do Programa de Governança de dados pelo reconhecimento de seus resultados</u>. Com a evolução da maturidade do Programa de Governança de Dados, pode-se analisar a necessidade e validade de separar esta célula, criando time dedicado para estas funções.

Assim, manter a qualidade de dados e de metadados dentro do CoE de Governança de Dados, especialmente em estágios iniciais, pode ser uma excelente abordagem estratégica. Isso pode ajudar a garantir que os esforços para melhorar a qualidade dos dados estejam diretamente alinhados com os objetivos do programa de governança de dados. Aqui estão algumas razões pelas quais isso pode ser benéfico:

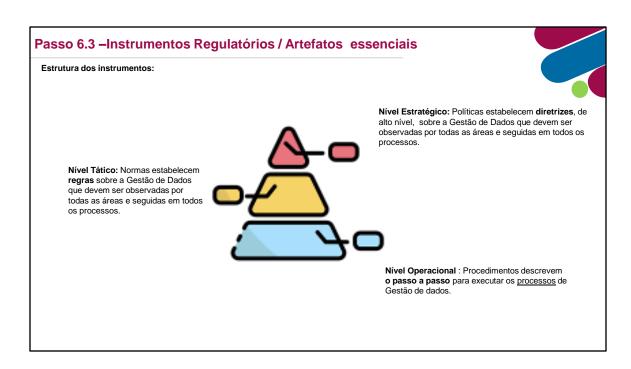
Integração de Objetivos: Ao manter a qualidade de dados e de metadados dentro do CoE de Governança de Dados, você pode garantir que os objetivos de qualidade estejam integrados com a estratégia de dados e, consequentemente, com a estratégia de negócios. Isso facilita a comunicação e a demonstração de como a qualidade dos dados contribui para os resultados globais.

Sinergia e Colaboração: Manter todas essas funções sob o mesmo guarda-chuva pode promover a colaboração e sinergias entre elas. A qualidade dos dados e os metadados frequentemente estão interconectados, e manter equipes separadas poderia prejudicar a colaboração necessária para garantir a qualidade dos dados.

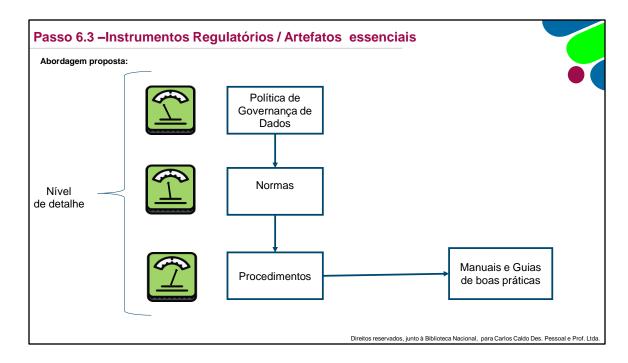
Reconhecimento de Resultados: As melhorias na qualidade dos dados demonstram frequentemente resultados tangíveis e imediatamente visíveis. Manter essa função no CoE de Governança de Dados permite que os benefícios da governança de dados sejam reconhecidos mais claramente e ajuda a ganhar apoio e recursos para o programa.

À medida que o programa de governança de dados amadurece, pode ser útil reavaliar a estrutura e quando o programa atingir um certo nível de maturidade e escala, pode ser o momento certo para considerar a criação de equipes dedicadas de qualidade de dados e de metadados, se isso for justificado pelas demandas.

Em resumo, manter a qualidade de dados e de metadados dentro do COE de Governança de Dados no início é uma estratégia interessante para alinhar os objetivos do programa e obter resultados visíveis. À medida que o programa cresce, a avaliação e a adaptação da estrutura são recomendadas para garantir que as necessidades em constante evolução da organização sejam atendidas de forma eficaz.



Acima uma visão dos instrumentos regulatórios que definimos para a Governança dos Dados. Apesar de existirem variações de nomenclatura nas empresas (em algumas existem somente políticas que abrangem normas, por exemplo), o conjunto acima é geralmente aceito e utilizado.



Exemplo utilizando uma abordagem com a definição de uma política guarda-chuvas de Governança de Dados e associando a ela várias Normas referentes às disciplinas da Gestão de dados, com respectivos procedimentos e manuais / guias de boas práticas pertinentes.

Políticas e Normas de Governança de Dados:

- Devem ser claras para garantir uma compreensão geral.
- Evitar ser excessivamente específicas para permitir flexibilidade e adaptação a diferentes cenários.

Procedimentos de Gestão de Dados:

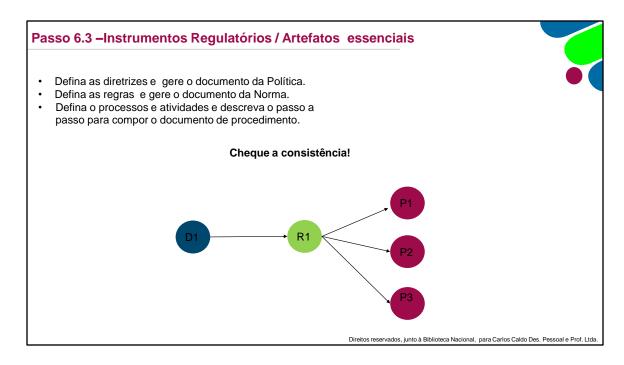
- Devem incluir um diagrama de contexto e um fluxo do processo ao qual estão associados ou link para o fluxo (considerando o tamanho).
- Devem ser mais específicos do que as políticas e normas, mas ainda manter passos objetivos, claros e compreensíveis.
- Evitar detalhamentos excessivos para não tornar os procedimentos complexos e impactar a eficiência do processo.

Automatização dos Processos:

- Buscar constantemente a automatização dos processos de gestão de dados.
- Detalhar procedimentos o suficiente para entender o fluxo, confiando na automatização para lidar com detalhes específicos.

Manuais e Guias de Boas práticas:

Instrumentos que devem conter detalhamentos específicos e boas práticas para apoiar os responsáveis pela execução dos Procedimentos a executá-los com eficiência.



Exemplo - Política de Arquitetura de Dados:

Diretriz:

D1 – Gestão e regulamentação da disciplina: Comprometemo-nos que todos os processos e atividades executados pela área de Arquitetura de Dados sejam respaldados por instrumentos de gestão e de regulamentação...

Exemplo Norma de Arquitetura de Dados:

Regra:

R1 - **Formalização do Serviço de Arquitetura:** todo serviço solicitado para a Arquitetura de dados deve ser registrado através da ferramenta de gerenciamento de serviços vigente na organização, abrindo uma Solicitação de Serviço ...

Exemplo - Procedimento de Atendimento à Solicitação de Serviço de Arquitetura de Dados...

Passo a passo:

P1 - Abrir solicitação

O solicitante abre a solicitação de serviço para a Arquitetura de Dados na <u>ferramenta Service Now</u> anexando os insumos necessários: X,Y,Z

P2 - Analisar a completude da solicitação:

O arquiteto de dados recebe solicitação e verifica se falta algum anexo ou descrição:

Está Completo?

Sim, o fluxo segue para o passo P3 - Direcionar tratamento de

de Solicitação de Serviço.

Não, o arquiteto de dados cancela a solicitação...

P3 - Direcionar tratamento de Solicitação de Serviço....

(seguir o Guia de Boas Práticas xyz (link))

Checar a consistência é verificar se existe conexão das diretrizes , regras e procedimentos. Se, por exemplo, encontrarmos alguma regra que não se conecta com nenhum procedimento, certamente ela será inútil.

"Além do conteúdo claro e preciso das Políticas, Normas e Procedimentos de Governança de Dados, a estratégia para sua aplicação nas práticas de gestão de dados é igualmente essencial."

Carlos Caldo

Abaixo alguns exemplos de medidas que podem ser tomadas para que os instrumentos regulatórios de Governança de Dados sejam efetivamente aplicados:

Comunicação Efetiva: Desenvolver um plano abrangente de comunicação para informar e educar os colaboradores em todos os níveis sobre as políticas, normas, processos e procedimentos de Governança de Dados. Isso pode incluir workshops, treinamentos, boletins informativos e sessões de conscientização.

Treinamento Contínuo: Oferecer treinamento regular e contínuo, abordando os aspectos-chave das políticas, normas, processos e procedimentos de Governança de Dados. Isso pode ser feito por meio de cursos presenciais, e-learning ou webinars.

Utilizar as Estruturas Integradoras (Fóruns): Utilizar os Fóruns de Governança de Dados (citados anteriormente) para formar multiplicadores técnicos e de negócio que impulsionem a aplicabilidade das políticas, normas, processos e procedimentos.

Monitoramento e Auditoria: Estabelecer um sistema de monitoramento e auditoria regular para avaliar o cumprimento políticas, normas, processos e procedimentos de Governança de Dados. Isso pode envolver a realização de auditorias internas, revisões de conformidade e relatórios periódicos.

Revisões e Atualizações: Definir um processo para revisar e atualizar políticas, normas, processos e procedimentos de Governança de Dados conforme necessário, para garantir que permaneçam alinhados com as mudanças nas necessidades da organização e no ambiente regulatório. Torne ágil o

processo de aprovação!

6. Incentivos e Reconhecimento: Implementar um sistema de incentivos e reconhecimento para recompensar os funcionários que demonstram aderência exemplar aos instrumentos rogatórios da Governança de Dados . Isso pode incluir prêmios, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento.

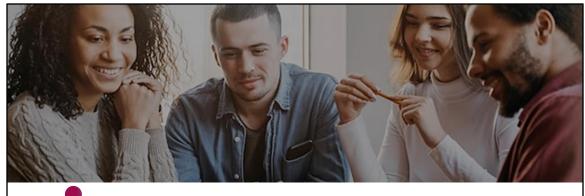
Integração com Processos técnicos e de negócios: Integrar as políticas, normas, processos e procedimentos de Governança de Dados aos processos existentes, garantindo que a conformidade seja incorporada naturalmente às atividades cotidianas. Automatize o máximo possível!

Feedback e Melhoria Contínua: Estabelecer um canal para receber feedback dos colaboradores sobre a eficácia políticas, normas, processos e procedimentos de Governança de Dados. Use esse feedback para realizar melhorias contínuas e ajustar a estratégia conforme necessário.

Conscientização sobre Riscos: Realizar campanhas de conscientização sobre os riscos associados à má governança dos dados, destacando os impactos negativos.







Dinâmica Exploração Colaborativa

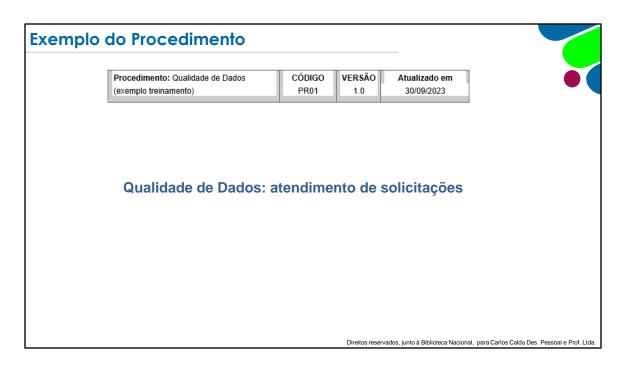
> Elaboração de intrumentos regulatórios Parte 3 (Procedimentos – Passo a passo)

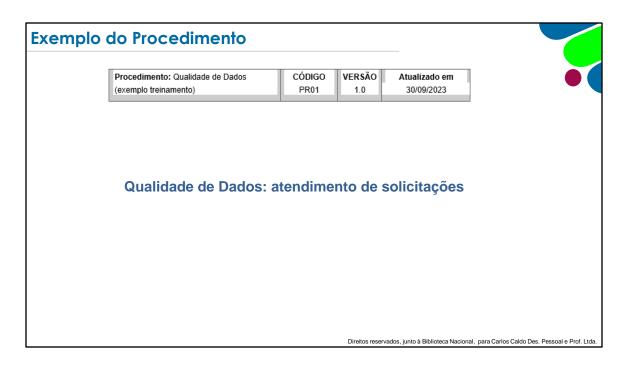
Exemplo do Procedimento



Este é apenas um exemplo de documento para ratificar a necessidade de conexão entre (Política, Norma e Procedimentos) e servir de orientador, ainda que básico, para elaboração de documentos de Procedimentos referentes às disciplinas da Gestão de Dados.

Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.





Exemplo do Procedimento 1. Objetivo Objetivo Discrever de maneira detalhada o processo para atender solicitações relacionadas a perfis de dados, avaliação da qualidade dos dados e garantir uma resolução eficaz para problemas e incidentes vinculados à Qualidade de Dados. Observação importante: Este procedimento concentra-se especialmente em dados legados, ou seja, dados armazenados previamente que podem não ter passado por observação ou práticas de Quality by Design. Para práticas relacionadas à Observabilidade de Dados, consulte o procedimento "Observabilidade e Qualidade de Dados", mencionado no item X da documentação relacionada. 2. Abrangência Este Procedimento é aplicável em âmbito corporativo e abrange o atendimento de solicitações, conforme objetivo descrito acima, para os ambientes transacional e analítico. Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.

Exemplo do Procedimento



3.1. Perfil de Dados , Avaliação de Qualidade de Dados, Problemas e incidentes

- Perfil de Dados: Visa conhecer e analisar um conjunto de dados para compreender a presença de valores ausentes, duplicados, frequência de valores, etc. Fornece insights fundamentais para a formulação de regras e requisitos necessários para uma Avaliação de Qualidade de Dados mais aprofundada.
- Avaliação de Qualidade de Dados: Busca validar, por meio da análise de regras (fornecidas/ratificadas pelo Data Steward e Consumidores de Dados), a qualidade dos dados armazenados. Utiliza indicadores para aferir a situação dos dados em termos de conformidade com essas regras.

Contextualização na Qualidade de Dados:

No contexto da Qualidade de Dados, podemos ilustrar esses conceitos da seguinte maneira:

xemplo de Problema de Qualidade de Dados

Em um perfil de dados de uma tabela de produtos, observamos a ausência de valores na coluna referente à localização no estoque. Esse cenário suscita a possibilidade de um problema de qualidade de dados, que pode ser confirmado ou refutado por meio de regras específicas. Por exemplo, o Data Steward esclareceu que registros de produtos com a situação "descontinuado" devem ter a coluna "Localização no Estoque" em branco. Com essa regra estabelecida, podemos realizar uma Avaliação de Qualidade de Dados mais robusta, criando indicadores precisos para cada dimensão de qualidade de dados.

Para conceituar, de forma simples e objetiva, Problemas e Incidentes, vamos nos basear na visão ITIL (Information Technology Infrastructure Library). Assim temos:

Problema: Um problema, segundo a ITIL, é definido como a causa raiz ou uma possível causa de um ou mais incidentes. Em outras palavras, é algo que está causando ou tem potencial para causar incidentes. A gestão de problemas envolve a investigação, diagnóstico e resolução dessas causas subjacentes.

Incidente: Um incidente, conforme a ITIL, é um evento não planejado que causa ou pode causar uma interrupção ou redução na qualidade dos serviços. Importante destacar que nem todo incidente leva necessariamente à interrupção total dos serviços; alguns podem comprometer parcialmente um serviço ou processo.

Contextualização na Qualidade de Dados:

No contexto da Qualidade de Dados, podemos ilustrar esses conceitos da seguinte maneira:

Exemplo de Problema de Qualidade de Dados:

Diversos registros de transações de cartão de crédito estão sem o CNPJ do estabelecimento comercial preenchido. Essa lacuna impede a associação entre o registro de transação e o estabelecimento comercial, dificultando a identificação do local da transação.

Incidente Resultante do Problema de Qualidade de Dados

Esse problema de qualidade de dados pode resultar em incidentes, como a interrupção da execução do pipeline e a não apropriação de informações financeiras para os pagamentos dos estabelecimentos comerciais

Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.



Exemplo do Procedimento

3.2. Tipos de atendimento

- Solicitação de Perfil de dados. Solicitação de avaliação de Qualidade de Dados.
- Solicitação de atendimento de chamados de Problemas.

Importante: Todas as solicitações devem ser abertas no Jira. Somente serão atendidas solicitações cujo chamado aberto no Jira estiver preenchido com todas as informações obrigatórias (além das básicas como tipo , assunto, descrição, motivo etc.) específicas , conforme item 3.3, abaixo.

3.3. Informações obrigatórias

Para cada tipo de solicitação, existem informações que devem ser obrigatoriamente preenchidas:

- Solicitação de Perfil de dados.
- Informações obrigatórias no Jira: Nome do Conjunto de Dados, Localização (ambiente, pasta, banco de dados, etc.), colunas a serem analisadas. Solicitação de avaliação de Qualidade de Dados.
- Informações obrigatórias no Jira: Nome do Conjunto de Dados, Localização (ambiente, pasta, banco de dados, etc.), colunas a serem avaliadas e regras de validação.
- Solicitação de atendimento à chamados de Problemas.

 Informações obrigatórias no Jira: Nome do Conjunto de Dados que apresenta o possível problema, Localização (ambiente, pasta, banco de dados, etc.), campos e ou colunas
- - Informações obrigatórias no Jira: Nome do Conjunto de Dados que apresenta o possível problema, Localização (ambiente, pasta, banco de dados, etc.), campos e ou colunas

Observação: Solicitações referentes a Problemas e Incidentes são originadas no processo de Gestão de Problemas e Incidentes e designadas para a célula de Qualidade de Dados – CoE de Governança de Dados.

Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.





Exemplo do Procedimento

5. Passo a Passo

5.1 Abrir solicitação

O Processo se inicia com a abertura de solicitação no Jira por parte do solicitante.

5.2 Verificar completude da Solicitação

O Analista de Qualidade de Dados recebe a solicitação e , com base no tipo de solicitação, analisa a completude das descrições e anexos necessários, conforme item 3.3 , acima:

- Solicitação incompleta, o Analista de Qualidade de Dados entra em contato com o solicitante para que sejam tomadas as devidas providências. Caso o Analista de Qualidade de Dados não consiga contactar o solicitante para obter as informações necessárias para prosseguir com o atendimento, a solicitação será cancelada pelo Analista de Qualidade de Dados com a justificativa do motivo de cancelamento.
- 1. Solicitação completa, o fluxo segue.

5.3 Verificar tipo de solicitação

O Analista de Qualidade de Dados analisa o tipo de atendimento para direcionar e cumprir com as particularidades exigidas para cada serviço específico:

Solicitação de Perfil de Dados

O fluxo segue para 5.4

Solicitação de Avaliação de Qualidade de Dados

O fluxo segue para 5.5

Solicitação de atendimento de chamado de Problemas

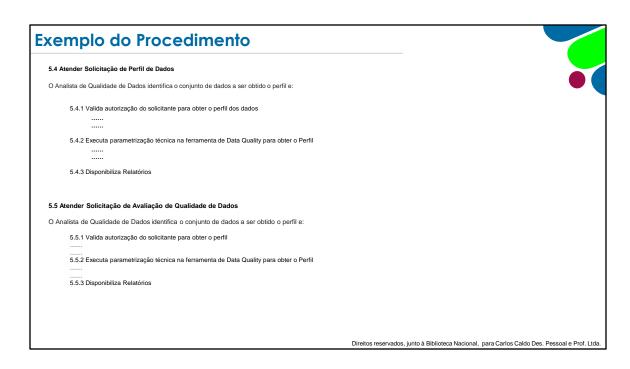
O fluxo segue para 5.6

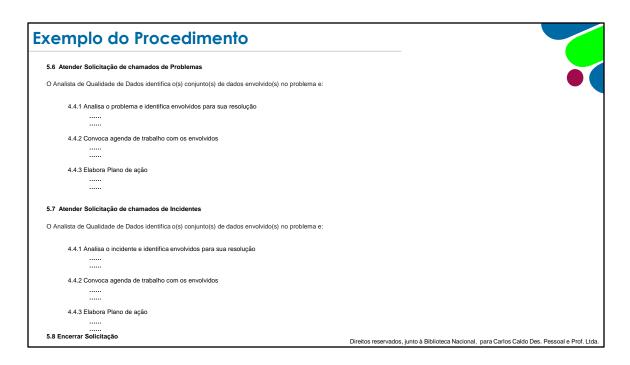
Solicitação de atendimento de chamado de Incidentes

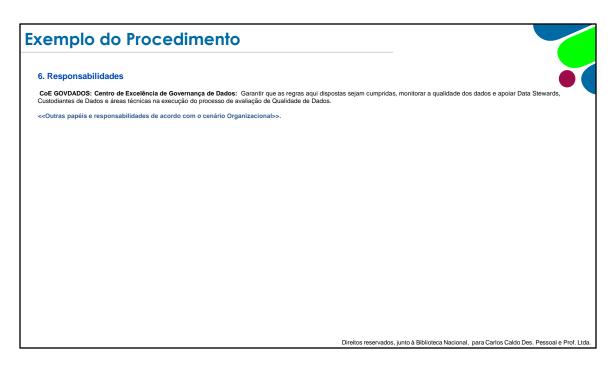
O fluxo segue para 5.6

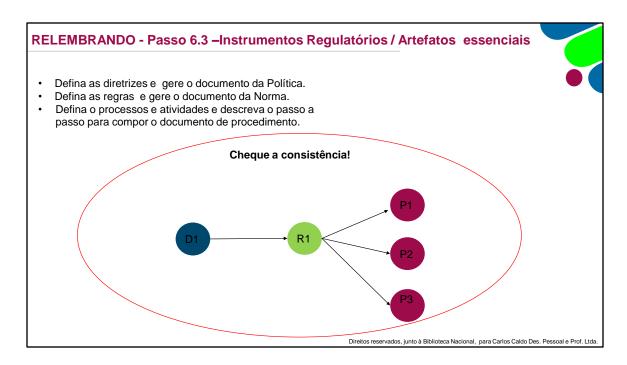
Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.











Exemplo - Política de Arquitetura de Dados:

Diretriz:

D1 – Gestão e regulamentação da disciplina: Comprometemo-nos que todos os processos e atividades executados pela área de Arquitetura de Dados sejam respaldados por instrumentos de gestão e de regulamentação...

Exemplo Norma de Arquitetura de Dados:

Regra:

R1 - **Formalização do Serviço de Arquitetura:** todo serviço solicitado para a Arquitetura de dados deve ser registrado através da ferramenta de gerenciamento de serviços vigente na organização, abrindo uma Solicitação de Serviço ...

Exemplo - Procedimento de Atendimento à Solicitação de Serviço de Arquitetura de Dados...

Passo a passo:

P1 - Abrir solicitação

O solicitante abre a solicitação de serviço para a Arquitetura de Dados na <u>ferramenta Service Now</u> anexando os insumos necessários: X,Y,Z

P2 - Analisar a completude da solicitação:

O arquiteto de dados recebe solicitação e verifica se falta algum anexo ou descrição:

Está Completo?

Sim, o fluxo segue para o passo P3 - Direcionar tratamento de

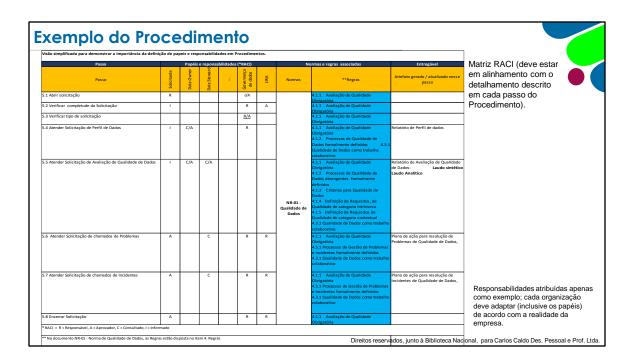
de Solicitação de Serviço.

Não, o arquiteto de dados cancela a solicitação...

P3 - Direcionar tratamento de Solicitação de Serviço....

(seguir o Guia de Boas Práticas xyz (link))

Checar a consistência é verificar se existe conexão das diretrizes , regras e procedimentos. Se, por exemplo, encontrarmos alguma regra que não se conecta com nenhum procedimento, certamente ela será inútil.



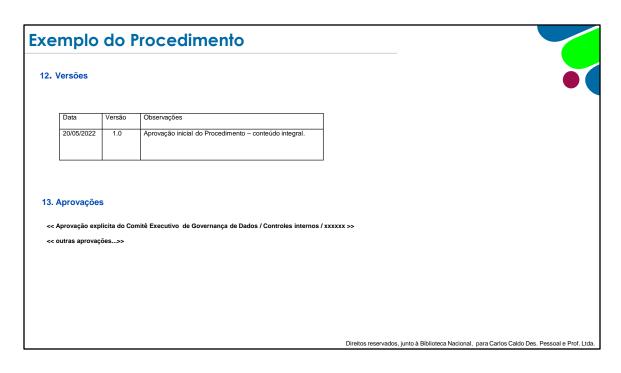
A Matriz RACI (Responsible (Responsável), Accountable (Aprovador), Consulted (Consultado) e Informed (Informado)) também é um artefato muito útil para demonstrar os papéis e responsabilidades envolvidos em um Procedimento.

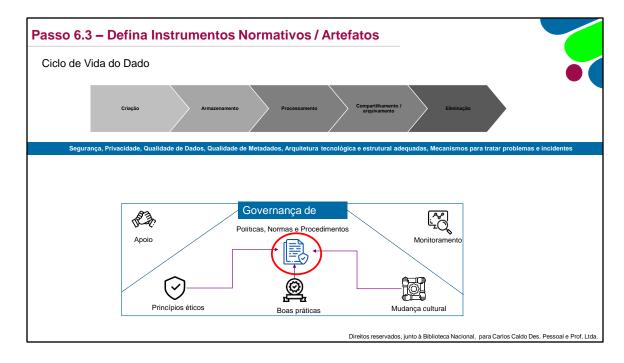
RACI:

- R = Responsável: Quem é responsável pela execução da atividade.
- A = Aprovador: Quem aprova o resultado ou decisões relacionadas à atividade.
- C = Consultado: Quem deve ser consultado para apoiar e ou obter informações necessárias para executar a atividade.
- I = Informado: Quem deve ser informado sobre o progresso e os resultados da atividade.

Importante: A aplicação da matriz RACI é adaptável e sensível ao contexto organizacional. A definição dos papéis (Responsável, Aprovador, Consultado, Informado) varia conforme a estrutura, cultura e hierarquia da empresa, influenciando a distribuição de responsabilidades. Ao criar a matriz RACI, é essencial considerar as particularidades do ambiente para garantir uma atribuição precisa e eficaz dos papéis.

Fixemplo do Procedimento 7. Outros documentos associados a esta Norma NR-01 Norma de Qualidade de Dados NR-01 Norma de Qualidade de Dados NR-01 Norma de abertura de solicitações no Jira """ 8. Conceitos que embasam este Procedimento 1 2 3 4 * «Definir conceitos que possibilitem o entendimento da Norma>> 9. Exceções Exceções Exceções às regras dispostas nesta Norma, devem ser encaminhadas para xxxxxxxxxx 10. Vigência desse procedimento Inicio: Após aprovação do Comitê Estratégico de Governança de Dados. Será vigente por tempo indeterminado. 11. Periodicidade de Revisão Anual – em caráter normal : A qualquer momento por solicitação do CoE GOVDADOS: Centro de Excelência de Governança de Dados: Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.





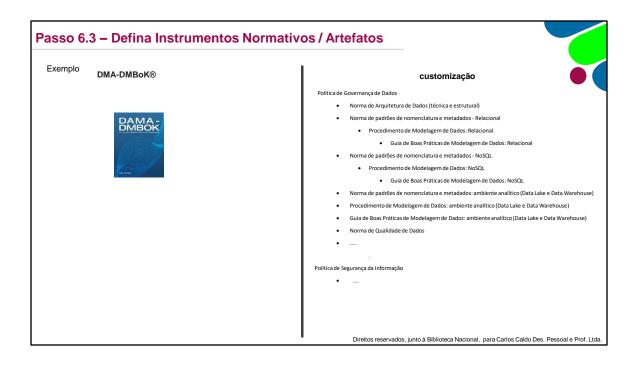
O Dado possui um ciclo de vida que compreende: criação, armazenamento, utilização, compartilhamento/ arquivamento e eliminação.

Um Programa de Governança de Dados, minimamente viável, deve, através de suas estruturas e práticas garantir que o Dado tenha neste ciclo de vida:

- Segurança
- Privacidade
- Qualidade de Dados
- Qualidade de Metadados
- Arquitetura tecnológica e estrutural adequada
- Mecanismos para tratar problemas e incidentes

Para garantir que os itens acima sejam aplicados durante o ciclo de vida do Dado, é fundamental que existam Políticas, Normas e Procedimentos que enderecem, desde as diretrizes e regras necessárias, até passo a passo a ser seguido.

Desta forma um Programa de Governança de Dados, minimamente viável, deve possuir um conjunto essencial de instrumentos regulatórios.



Abaixo, nesta nota, segue apenas uma sugestão de um conjunto de instrumentos regulatórios essenciais para que um Programa de Governança de Dados opere de maneira minimamente viável. Alguns dos instrumentos já estão elaborados mesmo antes de se pensar em Governança de Dados, como é, geralmente, o caso de instrumentos referentes a Segurança da Informação, Gestão de Mudanças e Gestão de Problemas e Incidentes. Até mesmo os instrumentos referentes a Proteção e Privacidade, tiveram que ser criados por exigências legais, independentemente de a empresa ter um Programa de Governança de Dados.

Assim, não cabe a Governança de Dados elaborar todos estes instrumentos regulatórios, mas sim garantir que os documentos essenciais existam, que suas diretrizes, regras e passos, sejam definidos por quem detém conhecimento e autonomia para a tarefa, que estejam atualizados e sejam comunicados de forma eficaz em toda a organização.

O conjunto mínimo pode variar, em termos de nomenclatura, estruturação (existem empresas que unificam diretrizes e regra em documento de políticas, por exemplo) e conteúdo (tipos de bancos de dados e processos específicos existentes, etc.), de acordo com o contexto organizacional, mas consideramos os instrumentos apresentados(independentemente de seus nomes) como uma boa sugestão para a maioria das empresas, visando garantir, conformidade, qualidade e continuidade do negócio.

Sugestão de Instrumentos regulatórios essenciais:

Política de Governança de Dados

- Norma de Arquitetura de Dados (tecnológica e estrutural)
- Norma de padrões de nomenclatura e metadados Relacional
 - Procedimento de Modelagem de Dados: Relacional
 - Guia de Boas Práticas de Modelagem de Dados: Relacional
- Norma de padrões de nomenclatura e metadados NoSQL
 - Procedimento de Modelagem de Dados: NoSQL
 - Guia de Boas Práticas de Modelagem de Dados: NoSQL
- Norma de padrões de nomenclatura e metadados: ambiente analítico (Data Lake e Data Warehouse)
 - Procedimento de Modelagem de Dados: ambiente analítico (Data Lake e Data Warehouse)
 - Guia de Boas Práticas de Modelagem de Dados: ambiente analítico (Data Lake e Data Warehouse)
- Norma de Qualidade de Dados (destacamos os objetivos dos procedimentos para uma melhor compreensão)
 - Procedimento de Qualidade de Dados Atendimento de Solicitações

Objetivo: Descrever de maneira detalhada o processo para atender solicitações relacionadas a perfis de dados, avaliação da qualidade dos dados e garantir uma resolução eficaz para problemas e incidentes vinculados à Qualidade de Dados.

Observação Importante: Este procedimento concentra-se especialmente em dados legados, ou seja, dados armazenados previamente que podem não ter passado por observação ou práticas de Quality by Design. Para práticas relacionadas à Observabilidade de Dados, consulte o procedimento "Observabilidade e Qualidade de Dados".

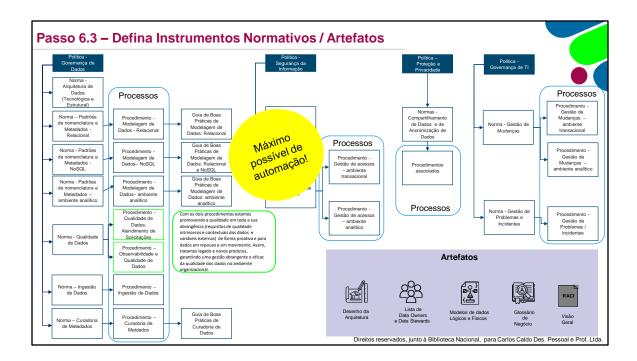
Procedimento de Observalidade e Qualidade de Dados

Objetivo: Descrever de maneira detalhada o processo para executar a Observalidade e a Qualidade de Dados, visando monitorar os pipelines de dados para ações preventivas e corretivas que assegurem a maior disponibilidade de dados e com a devida qualidade.

Com os dois procedimentos acima estamos promovendo a qualidade em toda a sua abrangência (requisitos de qualidade intrínsecos e contextuais dos dados e variáveis externas) de forma proativa e para dados em repouso e em movimento. Assim, tratamos legado e novos produtos, garantindo uma gestão abrangente e eficaz da qualidade dos dados no ambiente organizacional.

Norma de Ingestão de Dados

- Procedimento de Ingestão de Dados
- Norma de Curadoria de Metadados
 - Procedimento de Curadoria de Metadados
 - Guia de boas práticas para Curadoria de Metadados
- Política de Segurança da Informação
 - Norma de Classificação da Informação
 - Norma de Anonimização de Dados
 - Procedimento de Anonimização de Dados
 - Norma de Gestão de Acessos
 - Procedimento de Gestão de acessos: ambiente transacional
 - Procedimento de Gestão de acessos: ambiente analítico
- Política de Proteção e Privacidade de Dados
 - Norma de Compartilhamento de Dados
- Política de Governança de TI
 - Norma de Gestão de Mudanças
 - Procedimento de Gestão de Mudança: ambiente transacional
 - Procedimento de Gestão de Mudança: ambiente analítico
 - Norma de Gestão de Problemas e Incidentes
 - Procedimento de Gestão de Problemas
 - Procedimento de Gestão de Incidentes



Acima uma representação dos itens regulatórios descritos no slide anterior. A representação não tem a intenção de representar a sinergia existente entre os instrumentos regulatórios e nem a responsabilidade pela elaboração de cada instrumento, mas apenas destacar a necessidade de sua existência.

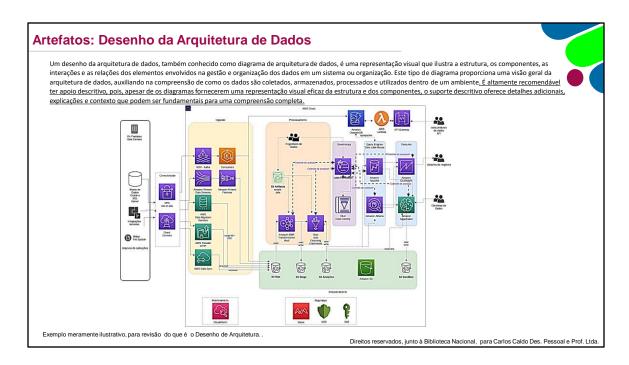
Observação: Normas e procedimentos referentes a Gestão de Mudanças devem ter como premissas:

- Priorizar a agilidade e a entrega contínua, permitindo mudanças rápidas e incrementais para atender às necessidades do negócio.
- Manter comunicação aberta e transparente entre as equipes e partes interessadas sobre as mudancas.
- Promover a colaboração entre equipes envolvidas para garantir que as mudanças sejam bemsucedidas.
- Assegurar que todas as mudanças passem por testes rigorosos e validações para manter a qualidade dos sistemas e dados.

Além dos instrumentos regulatórios, sugerimos também outros artefatos que consideramos essenciais para um Programa minimamente viável

- Desenho da Arquitetura tecnológica:
 - Arquitetura tecnológica OLTP: Documento que detalha a estrutura técnica e os componentes necessários para o ambiente OLTP (Online Transaction Processing)-Diagramas com apoio descritivo.

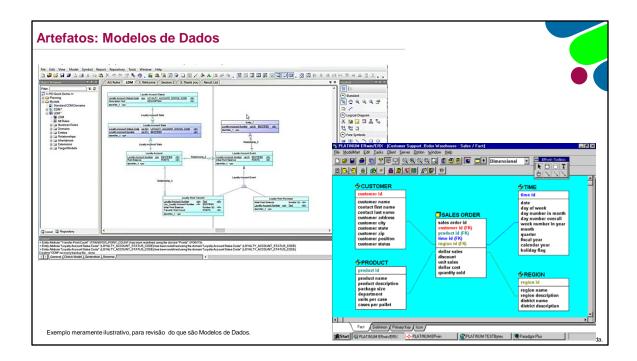
- Arquitetura tecnológica OLAP: Documento que detalha a estrutura técnica e os componentes necessários para o ambiente OLAP (Online Analytical Processing). Diagramas com apoio descritivo.
- Lista de Data Owners e Data Stewards: Documento que formaliza os Data Owners e Data Stewads sobre os domínios de dados da organização.
- Modelos de Dados Lógicos e Físicos devidamente documentados em ferramenta de modelagem de dados.
- Glossário de Negócio: Lista os termos e conceitos de negócio e suas definições para padronização da linguagem.
- Matriz RACI geral: Matriz com visão geral dos papéis e responsabilidades com foco na Governança de Dados, especialmente no ambiente analítico.



Artefatos: Data Owners e Data Stewards Domínio Principais Entidades de Data Owner (Unidade Organizacional Business Data Steward Campanha Diretoria de Marketing, Gerencia de Diretoria de Marketing, Gerencia de Marketing Marketing - Diana Fortes (gerente) Oferta Relacionamento com o Cliente José Antunes Promoção (Coordenador) Credenciadora Diretoria de Operações, Gerencia de Diretoria de Desenvolvimento do Negócio: Vanessa Operações, Gerencia de Desenvolvimento Lima (gerente) do Negócio: Parcerias Emissor Ricardo Guerra Estabelecimento (Coordenador) Comercial

Exemplo meramente ilustrativo, para revisão do que é a Lista de Data Owners e Data Stewards.

Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.



Artefatos: Glossário de Negócio

Conjunto de termos de Negócio descritos em linguagem clara para que todos em uma organização possam entender. Um glossário de negócios garante que as organizações falem o mesmo idioma, eliminando a confusão na terminologia de negócios. **Em síntese:** Um Glossário de Dados é uma coleção de termos de Negócio, seus significados e atributos complementares.

Categoria	Termo	Definição	Sinônimo	Acrônimo	Termo Parent	Responsável	Fonte
Parcerias	Adquirente	Empresa que oferece tecnologia para que	Credenciadora	-	Pessoa Jurídica	Carlos Caldo	Glossário da
		estabelecimentos comerciais sejam capazes de aceitar					Associação
		diferentes formas de pagamentos, como cartões de					XXXX
		crédito e débito, por meio da venda ou aluguel de					
		maquininhas e/ou fornecimento de serviços que					
		permitem o pagamento online.					
	Estabelecimento Comercial	Pessoa Jurídica, no Brasil ou no exterior, que se propõe	Lojista	EC	Pessoa Jurídica	xxxx	xxxx
		a vender bens e/ou serviços ao usuário aceitando o					
		instrumento de pagamento.					
	Emissor	São responsáveis por disponibilizar o cartão para o	-		Pessoa Jurídica		
		portador e garantir as suas operações. Fazem isso por					
		meio de uma administradora de cartão, que estabelece					
		os limites do crédito e a taxa de juros.					

Exemplo meramente ilustrativo, para revisão do que é o Glossário de Negócio.

Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.



Já vimos a matriz RACI no contexto dos Procedimentos. A Matriz RACI (Responsible (Responsável), Accountable (Aprovador), Consulted (Consultado) e Informed (Informado)) também pode ajudar muito na compreensão das responsabilidades da Governança de Dados nos vários processos e atividades da Gestão de Dados em que ela atua.

A matriz RACI organiza e define as responsabilidades. De forma geral podemos dizer que ela mapeia todas as atividades / tarefas significativas dos processos e os atores envolvidos. Através do acrônimo RACI, cada ator é identificado por seu papel: Responsável, Aprovador, Consultado ou Informado, em elação a uma atividade/tarefa. Isso ajuda a garantir que todas as partes estejam alinhadas sobre quem faz o quê, quem precisa dar aprovação, quem deve ser consultado para insights e quem deve ser mantido informado ao longo do processo.

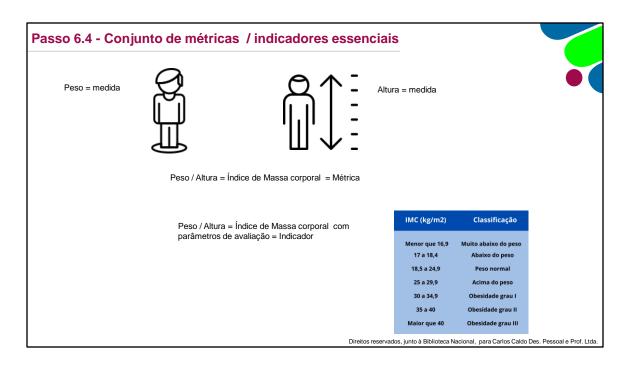
No nosso contexto definiremos pragmaticamente

- R = Responsável: Quem é responsável pela execução da atividade.
- A = Aprovador: Quem aprova o resultado ou decisões relacionadas à atividade.
- C = Consultado: Quem deve ser consultado para apoiar e ou obter informações necessárias para executar a atividade.
- I = Informado: Quem deve ser informado sobre o progresso e os resultados da atividade.

Relembrando: A aplicação da matriz RACI é adaptável e sensível ao contexto organizacional. A definição dos papéis (Responsável, Aprovador, Consultado, Informado) varia conforme a estrutura, cultura e hierarquia da empresa, influenciando a distribuição de responsabilidades. Ao criar a matriz

RACI, é essencial considerar as particularidades do ambiente para garantir uma atribuição precisa e eficaz dos papéis.





Apesar dos termos Medida, Métrica e Indicador serem utilizados, muita vez, de forma intercambiável, eles possuem significados diferentes.

Além disso, existe também uma série de variações de conceitos atribuídos a Medidas, Métricas, Indicadores e KPI (Key Performance Indicator).

Se queremos ser efetivos para poder ter instrumentos de medição adequados, temos que definir essa terminologia na empresa de forma simples e objetiva, para que todos falem a mesma língua. Abaixo as definições de forma básica.

Medida: Um valor quantitativo que expressa uma característica específica, como quantidade, extensão, dimensão, etc. Geralmente são utilizadas para capturar dados brutos.

Exemplo: Peso e altura de uma pessoa.

Métrica: Uma relação entre duas ou mais medidas que fornece um contexto mais rico e significativo. No entanto, as métricas não incluem metas ou critérios de avaliação para a tomada de decisões.

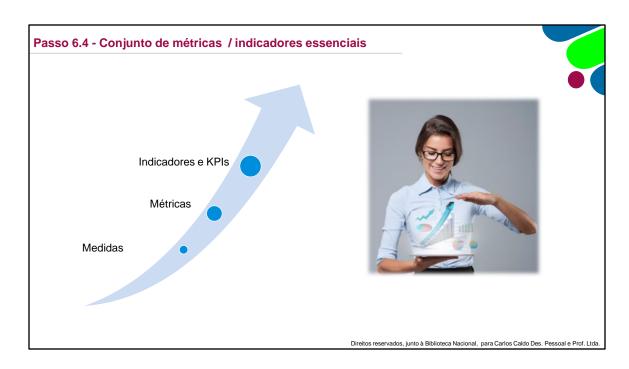
Exemplo: Relação entre peso e altura de uma pessoa. Já é um IMC (Índice de Massa Corporal), mas ainda sem critérios de para avaliação e nem metas associadas..

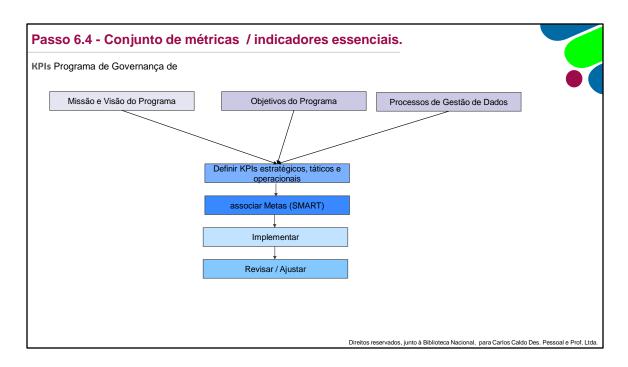
Indicador: IMC (Índice de Massa Corporal) já associado a critérios e meta. São frequentemente utilizados para avaliação e tomada de decisões.

KPI - Key Performance Indicator: São os indicadores essenciais para medir o desempenho de determinado processo, programa, negócio, etc. Assi, como indicadores essenciais, representando os aspectos mais críticos que impactam o sucesso, exigem monitoramento constante para impulsionar melhorias.

Nesta categoria estão os indicadores que representam os aspectos mais críticos que precisam ser monitorados para avaliar o sucesso e fazer melhorias. O IMC poderia ser considerado um KPI se classificado como essencial em um Projeto de emagrecimento estabelecido por uma pessoa.

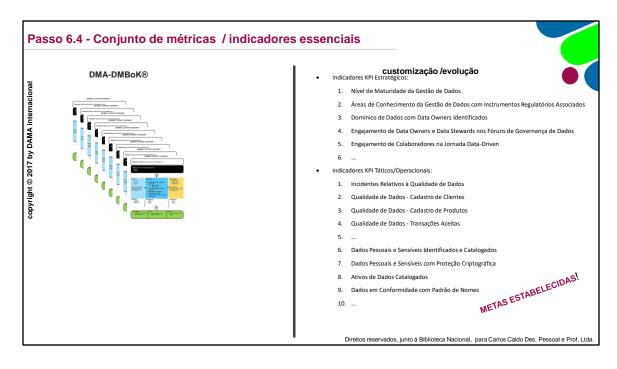
Vamos nos concentra nos KPIs e suas métricas para orientar o acompanhamento do desempenho do Programa de Governança de Dados.





A Missão, a Visão e os Objetivos do Programa de Governança de Dados, bem como os Processos de Gestão de Dados devem nortear a definição dos KPIs.

Após a definição devemos garantir a operacionalização dos KPÌS (implantação efetiva) e estabelecer um processo para revisar e ajustá-los conforme necessário, levando em consideração as mudanças nas metas, prioridades ou estratégia da Governança de Dados.



Abaixo sugestão de um conjunto de KPIs que abrange aspectos críticos da Governança de Dados, desde a conscientização e a alfabetização em dados até a conformidade, a qualidade dos dados e a eficiência na resolução de problemas. Todavia, cabe salientar, que cada organização é única, e pode haver nuances específicas que precisam ser consideradas. Portanto, recomenda-se avaliar se esses KPIs de fato serão KPIs (alguns podem apenas ser medidas, métricas ou indicadores) e se atendem aos objetivos e às necessidades da sua organização, bem como se são passíveis de serem construídos e se é necessário ajustar ou adicionar indicadores específicos para refletir totalmente a realidade e as metas do seu Programa de Governança de Dados. Além disso, cabe ainda ressaltar que para serem considerados indicadores e, no caso, KPIs, devem existir metas associadas para cada um deles.

KPIs Estratégicos (associados à Missão, Visão e Objetivos estratégicos e as metas a eles associadas)

- Nível de Maturidade da Gestão de Dados.
- Áreas de Conhecimento da Gestão de Dados com Instrumentos Regulatórios Associados.
- 3. Domínios de Dados com Data Owners Identificados.
- 4. Engajamento de Data Owners e Data Stewards nos Fóruns de Governança de Dados.
- 5. Engajamento de Colaboradores na Jornada Data-Driven.
- 6. Conformidade de Privacidade (KPI agregado que poderia considerar os KPIs táticos /

- operacionais 6,7 entre outros de conformidade).
- 7. Qualidade de Dados Visão Global (KPI agregado que poderia considerar os KPIs táticos / operacionais 2,3,4 entre outros de qualidade, considerando um conjunto de dados qualificados como estratégicos, por exemplo: dados mestres).
- 8. Qualidade de Metadados Visão Global (KPI agregado que poderia considerar o KPI tático / operacional 9,10 entre outros de qualidade de metadados, considerando um conjunto de dados qualificados como estratégicos, por exemplo: dados mestres).
- 9. *ROI de Projetos de Qualidade de Dados.
- 10. *ROI de Projetos de Desenvolvimento de Produtos de Dados.

Observação: Como explanado no início devemos escolher os KPIS de acordo com a importância que têm em nosso contexto Organizacional, inclusive considerando o momento.

*O cálculo do ROI nem sempre é uma prática comum ou fácil de ser realizada em todos os projetos, especialmente quando não há uma cultura estabelecida para isso. Se a obtenção de dados precisos para calcular o ROI dos projetos individuais for um desafio, podemos apresentar o KPI na perspectiva de ao menos um (1) projeto, considerado estratégico para organização, e destacar isso na definição do KPI.

KPIs Táticos/Operacionais (Objetivos táticos e operacionais e as metas a eles associadas)

- 1. Incidentes Relativos à Qualidade de Dados (quantidade).
- Qualidade de Dados Cadastro de Clientes (taxa calculada nas dimensões de qualidade).
- 3. Qualidade de Dados Cadastro de Produtos (taxa calculada nas dimensões de qualidade.
- 4. Qualidade de Dados Transações Aceitas (taxa calculada nas dimensões de qualidade).
- 5. Qualidade de Dados ... (taxa calculada nas dimensões de qualidade).
- Ativos de Dados Catalogados (taxa).
- 7. Dados Pessoais e Sensíveis Catalogados (taxa).
- 8. Dados Pessoais e Sensíveis com Proteção Criptográfica (taxa).
- 9. Dados em Conformidade com Padrão de Nomes (taxa).
- 10. Dados em Conformidade com o Preenchimento de Metadados Obrigatórios (taxa).
- 11. Tempo Médio de Detecção de Problemas de Qualidade de Dados (tempo).
- 12. Tempo Médio de Resolução de Problemas de Qualidade de Dados (tempo).
- 13. Eficiência de Resolução de problema de Qualidade de Dados Dentro do Prazo (taxa).

Direitos reservados	, junto à Biblioteca N	Nacional,	para Carlos (Caldo Des. Pe	ssoal e Prof. L	tda.

14. Colaboradores Alfabetizados em Dados (taxa).

A definição de KPIs devem possuir alguns atributos mínimos em sua definição, por exemplo:

- Nome: Nomeação clara e compreensível do KPI.
- Objetivo: Descrição do objetivo ou resultado desejado que o KPI pretende medir.
- · Medidas / Métricas Envolvidas: As medidas ou métricas usadas para calcular o KPI.
- Fórmula: A equação ou cálculo que define como o KPI é derivado das medidas ou métricas.
- **Forma de Apresentação:** A maneira pela qual os resultados serão apresentados (taxa, percentual, índice, etc.).
- Meta: O alvo específico a ser alcançado pelo KPI.
- **Periodicidade:** Frequência com que o KPI é medido ou atualizado (diariamente, semanalmente, mensalmente, etc.).
- Responsável: A pessoa ou equipe responsável pela coleta, cálculo e análise do KPI.

Passo 6.4 - Conjunto de métricas / indicadores essenciais. KPIs – Exemplo de definição Objetivo Medidas / Métricas envolvidas Fórmula Periodicidade Nível de Fornecer uma maneira de quantificar e Soma das Pontuações de Soma das Índice com CoE de >=3 em Anual acompanhar a evolução da capacidade de gestão de dados da organização ao longo do tempo. Isso permite que a empresa avalie seu Pontuações de Maturidade / Número Total de nível de maturidade (1 a 5) Governança de Dados Maturidade da Maturidade em todas as 12/2024 Áreas de Conhecimento Número Total de Áreas de progresso em direção a melhores práticas de gestão de dados, identifique áreas de melhoria e tome medidas para aprimorar sua estratégia de Conhecimento Áreas de Conhecimento Engajamento de Colaboradores na Jornada Data-Driven Número de Colaboradores engajados / Número Total de Taxa >= X% até xx/20xx Medir o grau de envolvimento e participação dos colaboradores na adoção e aplicação de práticas Número de colaboradores engajados: Número de Taxa -Porcentagem Trimestral CoE de Governança de Dados e decisões baseadas em dados, como parte da Colaboradores ativos que de Colaboradores estratégia data-driven da organização. Participaram da Trilha Engajados na Jornada Data-Driven Fluência de Dados e que acessaram o Catálogo de Colaboradores Dados com a frequência >= x no período de apuração e que acessaram o Data Lake com a frequência >= x no período de apuração CoE de Governança de Dados Medir a qualidade dos dados do cadastro de clientes para acompanhar a evolução ao longo do tempo. Taxa de Acurácia de Dados Taxa de Completude de Taxa -Porcentagem de Taxa >= X% até Média aritmética Qualidade de Dados - Dados das taxas individuais de cada xx/20xx Dados Qualidade de Mestres de Taxa de Consistência de métrica de Dados Dados Taxa de Integridade de Dados qualidade de dados. *Pode-se atribuir pesos às dimensões Taxa de Unicidade de Dados de Qualidade de Dados e trabalhar com a média Taxa de Validade de Dados ponderada. Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda

Acima exemplos, apenas para demonstrar a definição de alguns KPIs.

Passo 6.5 - Defina tecnologia necessária



DMA-DMBoK®

- Business Glossary Tools
- Workflow Tools
- · Data Governance Scorecards
- Data modeling tools
- Lineage tools
- Metadata repositories
- Data Masking / Encryption
- · Data Profiling and Quality Tools
- MDM Application Platforms

. ..

customização /evolução

- Ferramentas que possuam minimamente as capacidades de: Glossário de Negócio, Catalogo de Dados e Linhagem de Dados.
- <u>Tecnologias</u> que consigam executar a Observalidade e Qualidade de Dados.
- Ferramenta de Modelagem de dados

Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda

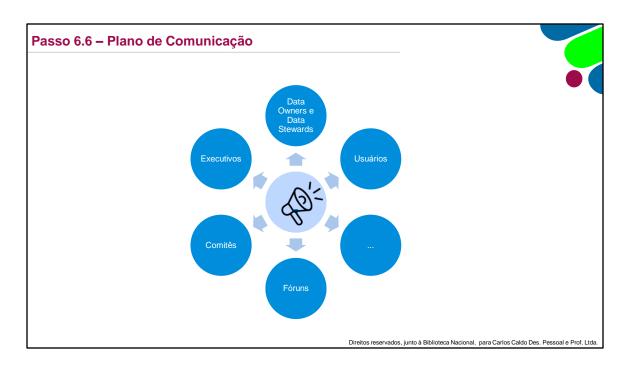
O DAMA-DMBoK® fornece em seus diagramas de contexto indicações genéricas de tecnologias para apoiar a Governança de Dados.

Consideramos que o mínimo para poder exercer uma efetiva Governança de Dados, seja:

- possuir uma ferramenta (ou um conjunto de ferramentas) de Governança de Dados que possua as capacidades de implementar um glossário de negócio, catalogar metadados catálogo de dados e obter a linhagem de dados.
- possuir tecnologias que consigam executar Observabilidade e Qualidade de Dados. Observação: a utilização do termo tecnologias e não ferramentas foi intencional, visando sensibilizar para o fato que para exercer Observalidade e Qualidade de Dados (principalmente), não necessariamente a empresa tem que adquirir uma ferramenta de Governança de Dados de mercado; pode iniciar com a utilização de tecnologias já existentes na organização, inclusive com o uso de linguagens como spark, phyton, sql, entre outras tecnologias.
- possuir uma ferramenta de modelagem de dados.

Apesar de podermos iniciar um Programa, minimamente viável, com as ferramentas citadas, é importante salientar que o ideal é possuir uma ferramenta de Governança de Dados que, como plataforma, possua funcionalidades de data quality, MDM, Workflows de autorização, aprovações, etc.

Contar com uma ferramenta de modelagem de dados possibilita garantir aplicação de padrões de nomenclatura de objetos de dados, apoiar a qualidade estrutural de dados, a geração de scripts de forma automática (o que evita erros e facilita a esteira), além de outros benefícios importantes.



O plano de comunicação de um Programa de Governança de Dados estabelece como informações importantes serão comunicadas às partes interessadas ao longo do Programa. Ele também determina quem são as pessoas que receberão os comunicados, como e quando os receberão e com que frequência elas devem aguardar o recebimento dessas informações.

O DAMA-DMBoK® no Capítulo 17 - Data Management and Organizational Change Management, nos apresenta uma estrutura de atributos para um Plano de Comunicação. Todavia, cabe analisar e , se necessário, adaptar; inclusive considerando padrões internos

Todavia, cabe analisar e , se necessario, adaptar; inclusive considerando padrões internos eventualmente existentes na Organização.

mplo					
Mensagem	Propósito/Objetivo	Autor	Público	Frequência	Canais de Comunicação
Visão geral do Programa de Governança de Dados	Comunicar o que é o Programa de Governança de Dados na Organização, sua missão, benefícios, etc.	CoE de Governança de Dados	• Geral	Disponível diariamente e sob solicitação.	Portal de Governança de Dados Página publicada do Documento de Governança de Dados Palestras Pitch de Governanca de Dados
Realizações e resultados do Programa de Governança de Dados	Comunicar as conquistas do Programa de Governança de Dados e acompanhamento do progresso em relação aos objetivos estabelecidos do programa	CoE de Governança de Dados	• Geral	Anualmente	Portal de Governança de Dados Painel de KPIs
Políticas, Procedimentos e Regulamentos da Governança de Dados	Comunicar a existência e eventuais alterações nos instrumentos normativos de Governança de Dados.	CoE de Governança de Dados	Comitê Estratégico de Governança de Dados Geral	Após aprovações do Comitê Estratégico de Governança de dados	Portal de Governança de Dados Portal de normativos Corporativos Palestras, Treinamentos
Nomeação de Data Owners e Data Stewards	Comunicar quem são as áreas e pessoas nomeadas como Data Owner e Data Steward na Organização.	CoE de Governança de Dados	Comitê Estratégico de Governança de Dados Geral	Após aprovações do Comitê Estratégico de Governança de dados	
Agenda do Fórum de Ownership e Stewardship	Comunicar sobre a programação e pautas das agendas deste fórum,	CoE de Governança de Dados	Comitê Estratégico de Governança de Dados Data Owners e Data Stewards	Mensal (no final de cada mês).	Portal de Governança de Dados E-mails Microsoft Teams
Agenda do Fórum	•				

No slide apenas um exemplo de mensagens que poderiam estar em um Plano de Comunicação do Programa de Governança de Dados.



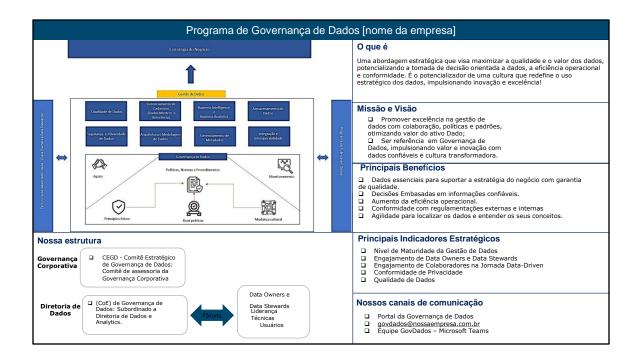
Um "elevator pitch" é a descrição sintetizada de um projeto, serviço, ideia, etc. e que visa conseguir fazer uma apresentação em um curto espaço de tempo. O termo "elevator pitch" refere-se à ideia de que você deve ser capaz de apresentar sua ideia ou proposta de forma convincente durante o tempo que levaria para subir ou descer alguns andares em um elevador com alguém, por exemplo um cliente, um executivo, etc.

Em resumo, o "elevator pitch" é uma ferramenta de comunicação eficaz que permite resumir e apresentar suas ideias de maneira sucinta e impactante, especialmente em situações onde o tempo é limitado e a primeira impressão é crucial. É frequentemente usado em contextos de vendas, apresentações de startups e outras situações em que você precisa comunicar de forma clara e concisa o valor do que está oferecendo.

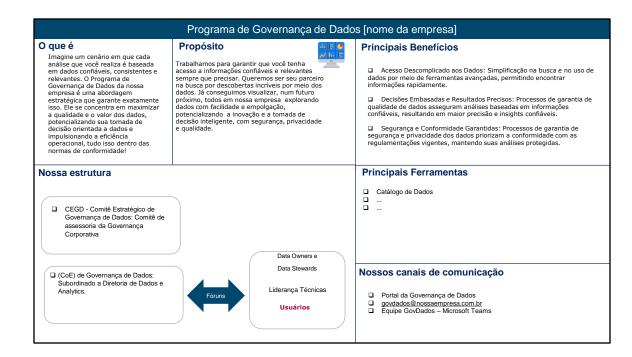
O objetivo principal de utilizar um "elevator pitch", <u>no contexto de apresentar o Programa de Governança de Dados</u>, é capturar a atenção do ouvinte, transmitir a essência do Programa de forma clara, objetiva e que seja capaz de despertar o interesse o suficiente para que a pessoa que ouve queira saber mais se aprofundar no tema de Governança de Dados.

Um "elevator pitch" pode ser apresentado em forma de um canvas , no sentido de ser um mapa visual. Isso facilita a criação de um pitch eficaz.



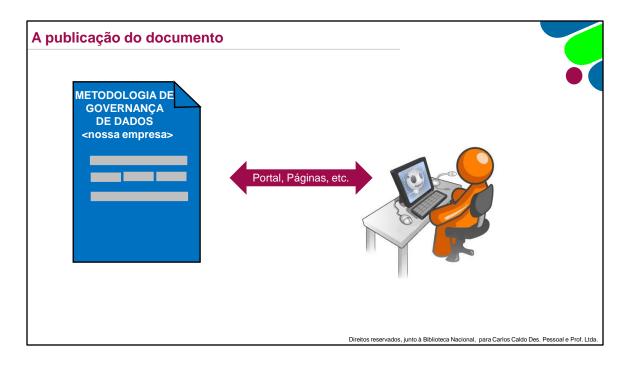


Apenas um exemplo para demonstrar um "Elevator pitch canvas" para um público não técnico e estratégico. Como todo instrumento de comunicação deve ser devidamente adequado ao contexto da organização.



Apenas um exemplo para demonstrar um "Elevator pitch canvas" para um público de usuários de ambiente analítico. Como todo instrumento de comunicação deve ser devidamente adequado ao contexto da organização.

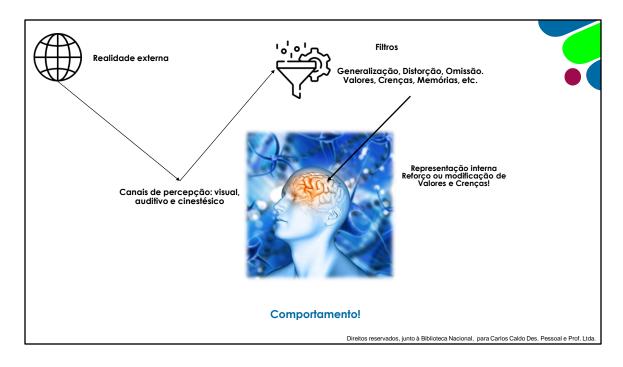
Recomendamos ainda outros "Elevator pitch canvas" para públicos técnicos, destacando os benefícios para o público-alvo, por exemplo: engenharia de dados, squads de desenvolvimento, etc.

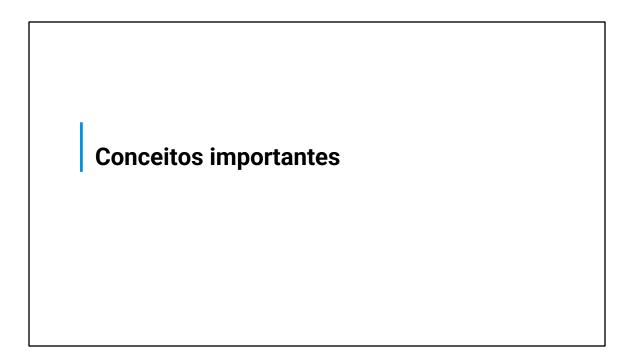


Após a evolução / customização do Framework, você tem em mãos um documento com a estrutura fundamental que suportará seu Programa de Governança de Dados.

É hora de torna-lo acessível para a organização, através de Portais, Páginas em repositórios de documentos e outros meios utilizados na empresa. Isso possibilita que as pessoas compreenderam o Programa e ainda possam contribuir para o seu aprimoramento. Além, disso, certamente o conteúdo deste documento servirá para apoiar a elaboração de conteúdos de Políticas, Normas e Procedimentos, em itens como responsabilidades, instrumentos de medição, etc.







Empresas data-driven

De forma pragmática podemos dizer que uma empresa data-driven é aquela que toma decisões fundamentadas e orientadas por dados, ou seja, em vez de confiar exclusivamente na intuição ou na experiência individual, a empresa utiliza dados e análises para respaldar suas estratégias, operações e tomadas de decisão.

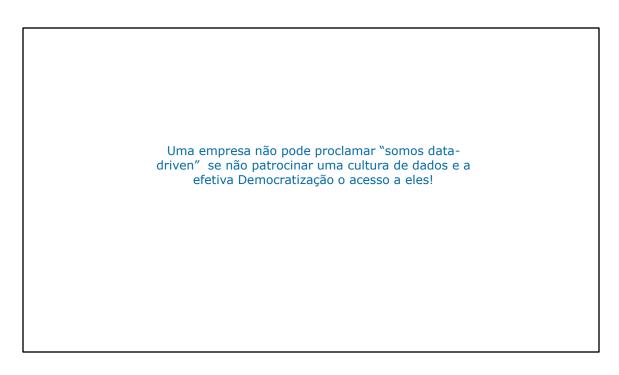


Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.

Uma empresa orientada a dados potencializa o alcance de seus resultados desejados.

Uma empresa orientada a dados obtém benefícios significativos, como:

- Tomada de decisão baseada em evidências, reduzindo a incerteza e aumentando a confiança nas decisões.
- Aumento da eficiência operacional, identificando áreas de ineficiência e implementando melhorias baseadas em dados.
- Descoberta de novas oportunidades de negócios, adaptando-se rapidamente e aproveitando tendências emergentes e necessidades dos clientes.
- Análise mais profunda dos dados dos clientes, permitindo personalização de produtos e serviços e fortalecimento dos relacionamentos com os clientes.
- Monitoramento e avaliação de desempenho para uma avaliação objetiva e ajustes contínuos.
- Fomento ao aprendizado, inovação e melhoria constante por meio da análise de dados e identificação de insights e oportunidades.



Cultura de Dados

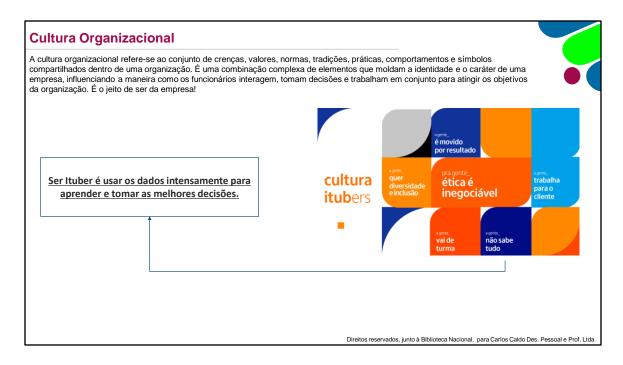
A cultura de dados é um conjunto de valores, crenças e comportamentos compartilhados dentro de uma organização, que promove a valorização, o uso e a tomada de decisões com base em dados. Essa cultura implica em reconhecer os dados como ativos valiosos e confiáveis, fundamentais para melhorar a tomada de decisões e impulsionar o desempenho dos negócios.





Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.

Para tornar-se uma empresa data-driven é condição fundamental a criação de uma cultura de dados na organização, pois sem ela, o "ser data-driven" simplesmente não existirá, ou seja, será apenas uma ideia disposta em apresentações e discursos, mas não se concretizará. A cultura de dados é uma combinação de crenças, valores e comportamentos compartilhados que enfatizam a importância dos dados como um elemento central para orientar as ações e decisões da organização, impactando sua mentalidade, operações e identidade.



Inserir "o ser data driven" nos valores e comportamentos da cultura Organizacional é essencial, pois com isso se pode promover a cultura de dados, estabelecer uma mentalidade e um conjunto de práticas que priorizam a utilização de dados para impulsionar o sucesso organizacional.

Vejam a Cultura organizacional do Banco Itaú em seu item A gente não sabe tudo:

-Pra gente, ética é inegociável

Pra gente, ética não tem releitura nem atualização

É fazer o que é certo, sempre.

Sem atalhos, sempre analisando os riscos.

-A gente trabalha para o cliente

Ser Ituber é ser obstinado por encantar o cliente

Ser Ituber é inovar a partir das necessidades dos clientes.

Ser Ituber é simplificar sempre.

-A gente não sabe tudo

Ser Ituber é olhar pra fora e aprender o tempo todo.

Ser Ituber é testar, errar, aprender e melhorar.

Ser Ituber é usar os dados intensamente para aprender e tomar as melhores decisões.

-A gente vai de turma

Ser Ituber é confiar e saber trabalhar com autonomia.

Ser Ituber é ajudar e pedir ajuda.

Ser Ituber é ser um só Itaú.

-A gente quer diversidade e inclusão

Ser Ituber é ser diverso como nossos clientes.

Ser Ituber é estar aberto para diferentes pontos-de-vista.

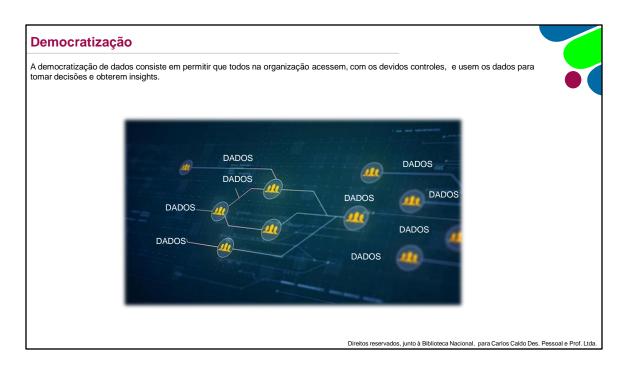
Ser Ituber é ser você mesmo e se expressar de forma transparente.

-A gente movido por resultado

Ser Ituber é ser ambicioso nos objetivos e eficiente na execução.

Ser Ituber é sempre buscar o crescimento sustentável.

Ser Ituber é gerar impacto positivo para a sociedade.



A democratização de dados é o processo contínuo de permitir que todos em empresa, independentemente de seu conhecimento técnico, tenham acesso, com os devidos controles, ao acervo de dados da organização e tenham capacidades para trabalhem com dados e, como resultado, tomem decisões baseadas em dados e possar obter insights que potencializem o crescimento da organização.

A Democratização de Dados somente ocorre quando uma organização EDUCA seus colaboradores sobre como trabalhar com dados.

Democratização de dados sem alfabetização de dados é ilusão; de que adianta as pessoas terem acesso amplo aos dados de uma organização se não sabem o que fazer com eles?

Alfabetização de Dados (Fluência em dados)

De forma objetiva podemos dizer que é a capacidade de ler, trabalhar, analisar e se comunicar com dados.





Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.

Alfabetização de dados ou, como alguns preferem, fluência em dados, é a capacidade de ler, trabalhar, analisar e se comunicar com dados. O conceito é semelhante à alfabetização em seu sentido mais amplo, mas concentra-se nas habilidades essenciais para a interação com informações que são formadas a partir dos dados.

- Capacidade de Ler: Refere-se à habilidade de compreender informações apresentadas em formato de dados. Isso envolve a interpretação de gráficos, tabelas, números e outros elementos que constituem os dados.
- Capacidade de Trabalhar: Significa ter as competências para manipular e processar dados. Isso pode incluir a coleta, organização e manipulação de informações para obter insights significativos.
- Capacidade de Analisar: Refere-se à aptidão de examinar dados de maneira crítica e profunda. Isso envolve a identificação de padrões, tendências e relações entre os dados para tirar conclusões informadas.
- Capacidade de se Comunicar com Dados: Indica a habilidade de explicar e apresentar os resultados da análise de dados de maneira clara e compreensível para diferentes públicos. Isso pode incluir a

criação de visualizações, relatórios ou narrativas que transmitam os insights extraídos dos dados.

Programa de alfabetização de Dados

Um programa de alfabetização de dados é um conjunto estruturado de atividades (cursos, treinamentos, workshops, palestras, webinars, jogos, hackathons, etc.) e recursos (plataformas, ferramentas, etc.) projetadas para capacitar as pessoas com competências necessárias para serem fluentes em dados.









Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.

Um programa de alfabetização de dados é um conjunto estruturado de atividades (cursos, treinamentos, workshops, palestras, webinars, jogos, hackathons, etc.) e recursos (plataformas, ferramentas, etc.) projetadas para capacitar as pessoas com competências necessárias para ler, trabalhar, analisar e se comunicar com dados. O objetivo principal de um programa de alfabetização de dados é melhorar a literacia em dados, permitindo que as pessoas se tornem críticas em relação às informações que encontram, avaliem a qualidade dos dados e tomem decisões embasadas em evidências.

Esse tipo de programa não se limita apenas ao ensino de habilidades técnicas, como manipulação de software de análise de dados. Ele também abrange o desenvolvimento de competências cognitivas, como pensamento analítico, pensamento crítico e habilidades de interpretação. Além disso, um programa de alfabetização de dados deve incluir tópicos relacionados à ética, à qualidade, à segurança e privacidade dos dados.

Alguns exemplos de competências que o Programa deve abranger:

- Pensamento sistêmico e analítico
- Compreensão dos Conceitos Básicos de Dados
- Leitura e Interpretação de Relatórios e Gráficos
- Habilidades Estatísticas Básicas
- Coleta e Limpeza de Dados
- Análise Exploratória de Dados
- Noções de Análise Avançada

- Interpretação de Resultados e Tomada de Decisões
- Ferramentas e Tecnologias

...



Não enxergar a evidente sinergia entre Democratização, Alfabetização e Governança de Dados é um grande erro que pode acarretar problemas em todos os componentes da tríade.

Etapas para estruturação do Programa de Alfabetização de Dados

- 1) Obter Patrocínio.
- 2) Identificar stakeholders.
- Avaliar necessidades.
- 4) Definir objetivos.
- 5) Definir grade de capacitação.
- 6) Desenvolver conteúdo.
- Identificar, planejar e garantir as ferramentas, software e plataformas.
- 8) Testes de maturidade
- 9) Realizar pilotos.
- 10) Operacionalizar o Programa.
- 11) Medir o progresso.
- 12) Coletar feedback.
- 13) Promover melhoria contínua.



- 1) Ter um Patrocinador executivo.
- 2) Identificar os principais stakeholders envolvidos com o Programa, por exemplo, Governança de Dados, Data Team, Usuários, etc.
- 3) Empreender uma avaliação das necessidades de alfabetização de dados na organização, como o apoio dos stakeholders identificados, considerando as habilidades atuais, lacunas e áreas críticas que precisam ser abordadas.
- 4) Definir os objetivos do Programa, como melhorar a compreensão dos dados entre os colaboradores, capacitar para tomadas de decisões baseadas em dados e impulsionar a cultura orientada por dados.
- 5) Definir a grade de capacitação (treinamentos, palestras, workshops, jogos, hackathons, etc.), considerando a necessidades levantadas e o público-alvo.
- 6) Desenvolver os conteúdos, customizados a cada necessidade.
- 7) Identificar, planejar e garantir as ferramentas, software e plataformas que serão usados no programa para promover a interação com dados.
- 8) Realizar testes para conhecer a maturidade em dados das pessoas e poder criar grupos para as iniciativas de capacitação.
- 9) Realizar testes pilotos do programa com um pequeno grupo de colaboradores para avaliar a eficácia do conteúdo e a abordagem.
- 10) Operacionalizar o programa de Alfabetização de Dados, promovendo, através de canais e mensagens apropriadas, o engajamento e a participação dos colaboradores.
- 11) Medir o progresso e os resultados do programa usando métricas e indicadores para avaliar o impacto e o sucesso.

- 12) Coletar feedback dos participantes.
- 13) Promover a melhoria contínua.

Algumas competências adquiridas no Programa de Alfabetização de Dados

Ao participar de um Programa de Alfabetização de Dados os profissionais devem, entre outras competências, ter adquirido:



- compreensão sobre o que é o dado, seu ciclo de vida e a importância que esse ativo tem para potencializar a evolução do profissional e o sucesso dos negócios.
- compreensão dos aspectos de governança dos dados, incluindo compreensão dos instrumentos regulatórios vigentes para garantir segurança, qualidade e conformidade, além de aspectos éticos.
- capacidade para reconhecer os dados necessários, para encontrarem estes dados (fontes) e avaliarem e utilizarem estes dados de maneira eficaz, garantindo a geração de real valor.
- capacidade de verificar inconsistências em fontes, organizar, explorar e interpretar dados, para obter uma visão holística dos ativos de dados e utilizá-los de forma consciente.
- compreensão sobre como diferentes tipos de dados são relevantes para resolver problemas específicos e tomar decisões de forma acertada.
- habilidade de formular perguntas e hipóteses, encontrar padrões, etc., incentivando uma análise contínua de dados para resolver problemas de negócios.
- habilidade para escolher e trabalhar com Ferramentas de dados apropriadas, para manipular dados, inclusive considerando, quando aplicável, conceitos estatísticos, em nível suficiente para resolução de problemas, propostas de inovação, etc.
- Capacidade de expressar efetivamente ideias baseadas em dados, incluindo a capacidade de comunicar o valor dos dados e interpretar visualizações de maneira crítica.

Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.

As competências dispostas acima, quando desenvolvidas em conjunto, proporcionam uma base sólida para a alfabetização de dados. A inclusão de uma variedade de competências (conhecimento, habilidades e atitudes), desde a compreensão conceitual até a aplicação prática de ferramentas e a capacidade de comunicar insights, reflete uma abordagem abrangente para capacitar os funcionários a se tornarem proficientes no uso de dados em seu trabalho diário.



Atividades da Governança de Dados - Programa de Alfabetização de Dados

Atividades de Governança de Dados - Célula de Cultura de Dados - no Programa de Data Literacy

Responsabilidades da Célula de Cultura de Dados incluem o planejamento, apoio na execução e monitoramento do Programa de Data Literacy. Isso envolve a realização das seguintes atividades, entre outras:

· Definição dos Objetivos do Programa na Organização:

Trabalhar em conjunto com as lideranças para estabelecer claramente os objetivos do Programa, alinhando-os à estratégia de dados da organização.

· Definição de Papéis e Responsabilidades para o Programa:

Identificar e atribuir papéis específicos para garantir uma implementação eficaz do Programa.

· Definição da Grade de Capacitação:

Desenvolver uma grade de capacitação que assegure o atingimento dos objetivos do Programa.

Identificação e Classificação do Público-Alvo:

Definir, identificar e classificar claramente o público-alvo para cada treinamento, palestra, workshop, etc.

· Desenvolvimento/Revisão de Conteúdos:

Desenvolver ou revisar conteúdos relacionados às práticas de Governança de Dados, incluindo ética de dados, políticas, normas, procedimentos, segurança e privacidade de dados.

· Condução de Cursos, Treinamentos e Palestras:

Facilitar cursos, treinamentos, palestras e workshops, tanto presenciais quanto virtuais, sobre os conceitos e práticas de Governança de Dados.

· Acompanhamento de Resultados:

Monitorar os resultados do Programa de Fluência de Dados por meio de métricas e indicadores, ajustando as abordagens conforme necessário para garantir a eficácia.

· Suporte Adicional aos Participantes:

Oferecer suporte contínuo aos participantes para esclarecer dúvidas, fornecer orientações e abordar desafios relacionados à Gestão de Dados.

· Conscientização da Orientação a Dados pelas Lideranças:

Reforçar a importância da orientação a dados, destacando que o exemplo deve vir das lideranças.

Importante: Todas as atividades devem ser desenvolvidas em estreita colaboração com diversos stakeholders no ambiente analítico (engenheiros, arquitetos, cientistas de dados), especialmente com o time de Recursos Humanos (Gestão de Pessoas) para viabilizar a operacionalização do Programa.

Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.

Importante: As atividades onde a Governança seja Responsável podem variar de acordo com a organização.

Foi considerado o cenário (abordado em nosso curso) onde existe o CoE de Governança de Dados com suas células de : escritório, **cultura** e qualidade.

Sugestão de conteúdo Programático de um curso de Governança de Dados



Programa de Fluência de Dados [nome da Empresa]

Curso de Governança de Dados

Objetivo: Ao sai do curso o participante deve ter o conhecimento sobre o que é o Programa de Governança de Dados da empresa e sobre a importância de trabalhar seguindo as diretrizes, regras e procedimentos que o Programa estabelece.

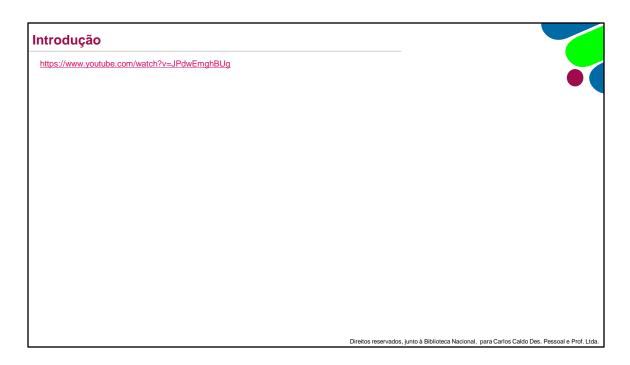
- Revisão de conceitos essenciais do Curso Introdutório (onde foi explicado conceitos como dado, informação, ambientes de dados, etc.) .
- O que é Governança de Dados e seus benefícios.
- Visão geral de Nosso Programa de Governança de Dados
 - Suas estruturas e interações
 - o Suas pessoas
 - Suas Políticas, Normas e procedimentos (principais diretrizes e, regras e procedimentos com foco no ambiente analítico)
- Elementos fundamentais na utilização de nossos dados
 - Ética
 - Segurança e Privacidade
 - Qualidade de Dados
 - Qualidade de Metadados
- Riscos de não trabalhar seguindo as diretrizes e regras da Governança de Dados
- Como se comunicar com a Governança de Dados Entre em contato com a gente quando precisar!

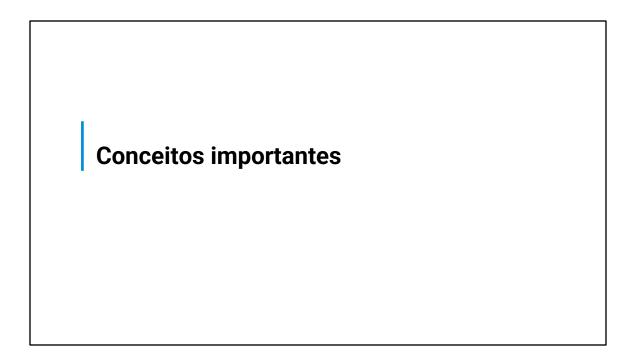
Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.

Acima temos apenas um exemplo para servir de sugestão de temas para um curso de Governança de Dados. Cada empresa pode e deve adaptá-lo às suas necessidades, inclusive, podendo decidir, incluir os itens de Governança de Dados nos diversos cursos e treinamento, sem optar por ter um curso específico de Governança de Dados.

Assumimos que existiu um curso inicial antes e que passou os conceitos básicos necessários.









ESG é um acrônimo em inglês que traduz as iniciais de "Environmental, Social and Governance," representando os critérios e as melhores práticas relacionadas ao meio ambiente, às questões sociais e à estrutura de governança de uma empresa. A origem desse termo remonta a 2004, quando foi introduzido em um documento elaborado em colaboração entre o Pacto Global da ONU e o Banco Mundial, intitulado "Who Cares Wins". Essa terminologia surgiu como resultado de um desafio lançado pelo então Secretário-Geral das Nações Unidas, Kofi Annan, a 50 CEOs de grandes instituições financeiras, com o propósito de explorar a integração de fatores sociais, ambientais e de governança nos mercados de capitais.

E (Ambiental): Refere-se a questões relacionadas ao meio ambiente, como práticas de conservação, uso sustentável de recursos naturais, redução de emissões de carbono, gestão de resíduos e eficiência energética.

S (Social): Engloba aspectos sociais, incluindo práticas de responsabilidade social, diversidade e inclusão, saúde e segurança dos trabalhadores, direitos humanos, relações comunitárias e impacto social positivo.

G (Governança): Envolve a estrutura de governança da empresa, incluindo a tomada de decisões, a transparência, a prestação de contas, a ética nos negócios, a gestão de riscos e a independência dos conselhos de administração.

Benefícios para as empresas

- · Maior Vantagem Competitiva
- · Maior Atração de Investidores
- · Melhoria do Desempenho Financeiro
- Fidelização de Clientes
- Aumento de Produtividade de Funcionários



Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.

Acima destacamos alguns dos principais benefícios que as empresas podem obter com adoção de padrões e práticas ESG.

Idealmente as empresas devem estruturar Programas ESG, visando adotar uma abordagem abrangente e integrada para abordar as questões sustentabilidade e tornar o tema parte essencial da estratégia de negócios. Os programas ESG ajudam as empresas a atrair investidores, fidelizar clientes, melhorar o desempenho financeiro, tornar as operações sustentáveis e obter vantagem competitiva.

Maior Vantagem Competitiva: As empresas que adotam práticas ESG têm uma posição competitiva mais forte, aproveitando a demanda crescente por produtos ecológicos e sustentáveis. Essa abordagem atrai consumidores dispostos a pagar mais por produtos alinhados com valores ambientais e sociais.

Maior Atração de Investidores: Empresas que integram critérios ESG atraem investidores conscientes, interessados não apenas nos lucros, mas também no impacto ambiental e social das empresas em que investem. Isso amplia a base de investidores potenciais.

Melhoria do Desempenho Financeiro: Ao adotar práticas ESG, as empresas muitas vezes conseguem otimizar seus processos, reduzir desperdícios, economizar recursos e, assim, melhorar a eficiência operacional e os resultados financeiros.

Fidelização de Clientes: Clientes estão cada vez mais propensos a apoiar empresas que demonstram compromisso com questões sociais e ambientais. Práticas ESG podem construir confiança e lealdade,

mantendo os clientes engajados a longo prazo.

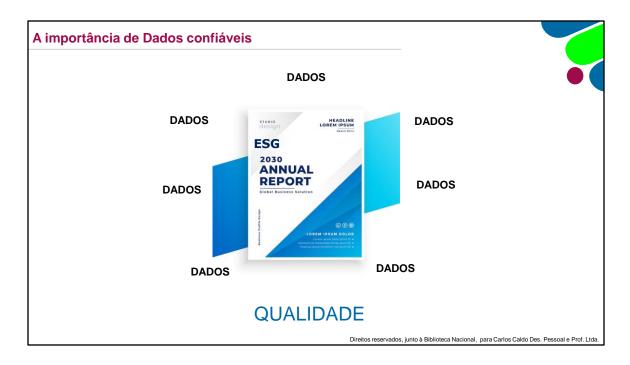
Aumento de Produtividade de Funcionários: Ao abraçar práticas ESG, as empresas não apenas reforçam seu compromisso com valores ambientais e sociais, mas também cultivam um ambiente de trabalho mais positivo e envolvente. Isso muitas vezes se traduz em maior produtividade dos funcionários, uma vez que o engajamento, a satisfação e o senso de propósito são fortalecidos. Um ambiente de trabalho saudável, focado em valores ESG, tende a estimular a inovação e a criatividade, contribuindo ainda mais para a eficiência operacional e o sucesso geral da organização.



É fundamental que as organizações divulguem seus resultados ESG. Normalmente, os relatórios ESG são apresentados por meio da publicação de relatórios de sustentabilidade, embora a tendência seja que cada vez mais empresas divulguem seus dados através de páginas da web que exibem o desempenho ESG da empresa, complementando os relatórios mais formais e padronizados.

Apesar de ainda não existir uma estrutura ESG padrão universal, há um amplo consenso em relação às áreas que ela engloba. No entanto, podem existir muitas variações nos detalhes dos dados relatados. Por essa razão, as empresas frequentemente recorrem a normas de relato de sustentabilidade para orientação sobre o que e como reportar.

Os relatórios ESG são comumente elaborados aplicando uma ou mais estruturas estabelecidas. O GRI - Global Reporting Initiative e o SASB - Sustainability Accounting Standards Board são estruturas amplamente utilizadas.



É de vital importância que uma empresa garanta a qualidade dos dados envolvidos na divulgação de seus relatório ESG.

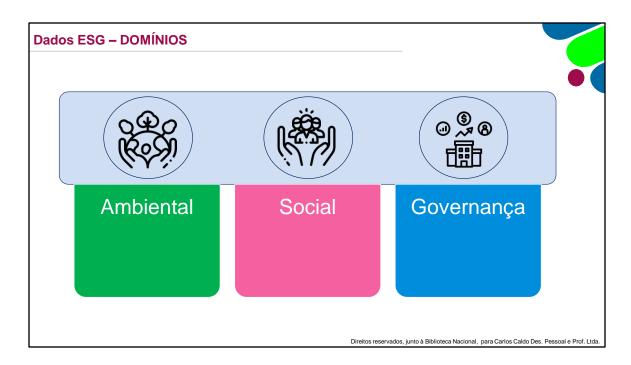
Dados incorretos podem acarretar problemas como por exemplo: perda de credibilidade, impacto na reputação, questões legais e regulatórias, impacto nos investimentos, decréscimo no valor de mercado etc.

Desta forma, torna-se imperioso ter um Governança de Dados atuante sobre estes dados e ainda recorrer a uma auditoria externa sobre as informações a serem apresentadas nos relatórios.

No que tange a auditoria externa, podemos dizer que embora muitas empresas adotem a asseguração independente para seus relatórios de sustentabilidade e relatórios integrados, ainda existe um número significativo que não submete suas informações a esse processo. No entanto, essa tendência está mudando, especialmente entre empresas de capital aberto, possivelmente impulsionada pela inclusão da asseguração ESG como critério de avaliação em índices de sustentabilidade de bolsas de valores (Ex: ISE B3 - Índice de Sustentabilidade Empresarial).

Quanto à Governança de Dados ESG, nossa observação demonstra que as organizações estão ainda muito incipientes.

"Para que a divulgação de resultados ESG se desdobre em efetivos resultados, são necessários Dados de Qualidade. E Para garantir a Qualidade dos Dados, é necessária uma efetiva Governança de Dados!"



Partindo do acrônimo ESG (Environmental, Social and Governance) podemos dizer que existem 3 Domínios de dados:

Domínio Ambiental: Este domínio abrange um conjunto de dados relacionados a questões ambientais que a empresa monitora e relata como parte de sua abordagem ESG. Isso inclui dados sobre uso de recursos naturais, emissões de gases de efeito estufa, gestão de resíduos, etc.

Domínio Social: No domínio social, estão contidos os dados relativos às práticas e desempenho social da empresa. Isso engloba dados sobre diversidade e inclusão no local de trabalho, saúde e segurança dos funcionários, programas de desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores, etc.

Domínio Governança: O domínio de governança concentra-se nos dados que refletem a estrutura de governança da empresa e seu compromisso com a transparência, a ética e a responsabilidade. Isso envolve dados sobre a composição dos conselhos de administração, independência dos diretores, remuneração dos executivos, políticas de combate à corrupção, gestão de riscos, proteção e privacidade, etc..

Dados do Domínio Ambiental



- · Consumo de Recursos Naturais
- · Emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE)
- Gestão de Resíduos
- · Conservação da Biodiversidade
- · Impactos Ambientais Adversos
- · Medidas de Mitigação de Impactos
- · Práticas de Sustentabilidade
- ...
- ...

Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.

Acima apenas alguns exemplos genéricos de categorias de dados que podem fazer parte do domínio de dados Ambiental do ESG. As categorias, geralmente, seguem o padrão adotado pela organização, como por exemplo o GRI.

Consumo de Recursos Naturais:

- Consumo de água (metros cúbicos).
- Consumo de energia elétrica (quilowatt-hora).
- Consumo de combustíveis fósseis (litros ou toneladas).
- Uso de matérias-primas (toneladas).

Emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE):

- Quantidade de emissões de CO2, CH4, N2O, etc. (toneladas ou kg-equivalente CO2).
- Quantidade de emissões por fonte (diretas e indiretas).

Gestão de Resíduos:

- Quantidade de resíduos gerados (toneladas).

- Tipo de resíduos (recicláveis, não recicláveis, perigosos, etc.).

Conservação da Biodiversidade:

- Extensão de área de terras protegidas ou de conservação.
- Quantidade de espécies em risco protegidas.
- Quantidade Projetos de restauração de ecossistemas.

Eficiência Energética:

- Valor de Investimentos em tecnologias de eficiência energética.

Impactos Ambientais Adversos:

- Quantidade de Acidentes ambientais relatados.
- Quantidade de Multas ou penalidades ambientais.

Medidas de Mitigação de Impactos:

- Valor de Investimentos em energias renováveis.
- Quantidade de inciativas para redução de emissões.

Práticas de Sustentabilidade:

- Quantidade Certificações de sustentabilidade (Ex: ISO 14001).
- Valor Investimentos em pesquisa e desenvolvimento sustentável.

Direitos Humanos e Trabalho Saúde e Segurança no Trabalho Relações com Fornecedores. Envolvimento com a Comunidade Diversidade e Inclusão Responsabilidade Social

Acima apenas alguns exemplos genéricos de categorias de dados que podem fazer parte do domínio de dados Social do ESG. As categorias, geralmente, seguem o padrão adotado pela organização, como por exemplo o GRI.

Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda

Direitos Humanos e Trabalho:

- Quantidade de horas de treinamento oferecidas aos colaboradores.
- Quantidade de reclamações de assédio ou discriminação registradas.

Saúde e Segurança no Trabalho:

- Quantidade total de acidentes de trabalho registrados.
- Quantidade de horas de treinamento em segurança oferecidas.
- Quantidade de EPIs (Equipamentos de Proteção Individual) distribuídos.

Relações com Fornecedores:

- Quantidade de fornecedores avaliados quanto às práticas trabalhistas.
- Quantidade de fornecedores que cumpriram os padrões de trabalho estabelecidos.

- Quantidade de auditorias de fornecedores realizadas.

Envolvimento com a Comunidade:

- Valor total investido em projetos comunitários.
- Quantidade de parcerias com organizações locais.

Diversidade e Inclusão:

- Quantidade de mulheres em cargos de liderança.
- Quantidade de programas de diversidade implementados.

Responsabilidade Social:

- Valor total das doações para organizações beneficentes.
- Quantidade de eventos ou iniciativas sociais apoiadas pela empresa.
- Quantidade de materiais educativos fornecidos à comunidade.

Bem-Estar dos Funcionários:

- -Quantidade de benefícios oferecidos aos funcionários (Ex: creche, academia).
- Quantidade de reclamações relacionadas a condições de trabalho....:

- ..

Dados do Domínio Governança



- · Estrutura de Governança
- · Transparência e Ética
- · Remuneração e Benefícios
- · Relações com Acionistas
- · Ética Corporativa e Compliance
- Riscos e Gestão de Crise
- · Integridade dos Dados Financeiros
- · Políticas Públicas e Advocacia
- · Privacidade e Proteção de Dados
- ...

Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.

Acima apenas alguns exemplos genéricos de categorias de dados que podem fazer parte do domínio de dados Governança do ESG. As categorias, geralmente, seguem o padrão adotado pela organização, como por exemplo o GRI.

Estrutura de Governança:

- Quantidade de mulheres na composição do conselho de administrativo.
- Quantidade de reuniões do conselho administrativo e comparecimento dos membros.
- Quantidade de comitês de governança (auditoria, remuneração, nomeação, etc.).

Transparência e Ética:

- Existência e adoção de um código de ética e conduta empresarial.
- Existência de Políticas de prevenção de corrupção e suborno.
- Existência de Mecanismos de denúncia e canais de comunicação.

Remuneração e Benefícios:

- Equidade salarial entre diferentes grupos de funcionários, como gênero, etnia e outras características relevantes.

- Quantidade de medidas tomadas para abordar e corrigir disparidades salariais injustas.
- Existência de políticas de remuneração que garantem que os salários estejam alinhados com o valor do trabalho e as responsabilidades associadas.
 - Evidência de que a remuneração não contribui para desigualdades sociais.

Relações com Acionistas:

- Práticas de engajamento com acionistas.
- Uso de consultas e votações de acionistas.
- Resultados das votações de acionistas.

Ética Corporativa e Compliance:

- Investigações por violações regulatórias ou legais.
- Políticas de conformidade com regulamentos setoriais e legislação.
- Multas ou penalidades por não conformidade.

Riscos e Gestão de Crises:

- Identificação e gestão de riscos corporativos.
- Preparação para crises e planos de contingência.
- Resposta a crises anteriores e lições aprendidas.

Integridade dos Dados Financeiros:

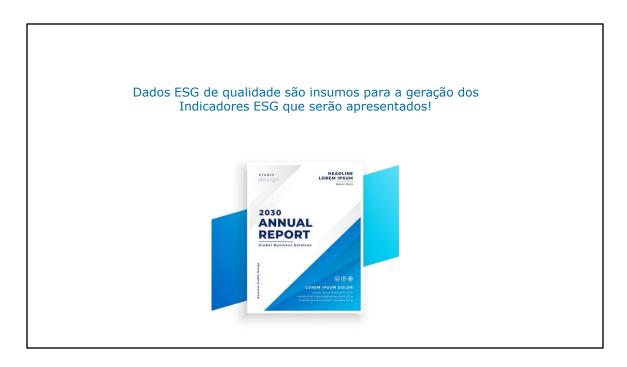
- Auditorias externas independentes.
- Consistência e precisão das demonstrações financeiras.
- Avaliações externas da qualidade dos relatórios financeiros.

Políticas Públicas e Advocacia:

- Envolvimento em definição de políticas públicas.
- Apoio a iniciativas que promovem a sustentabilidade.
- Posicionamento em relação a políticas e regulamentos.

Privacidade e Proteção de Dados:

- Protocolos de privacidade de dados pessoais.
- Medidas de segurança de dados e prevenção de violações.
- Casos de violações de privacidade relatados.





https://www.esgcogna.com.br/wp-content/uploads/2023/08/Release_de_Resultados_2T23_ESG.pdf

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável ou ODS: Em 2015, a Assembleia Geral das Nações Unidas (AGNU), composta por 193 Estados-membros da ONU definiu metas mundiais para que 'ninguém no mundo fosse deixado para trás. Partindo de quatro principais dimensões: social, ambiental, econômica e institucional, os <u>ODS</u> defendem que é necessário levar o mundo a um caminho sustentável com medidas transformadoras. Assim, foram definidos 17 objetivos e 169 metas globais interconectadas, a serem atingidos até 2030.

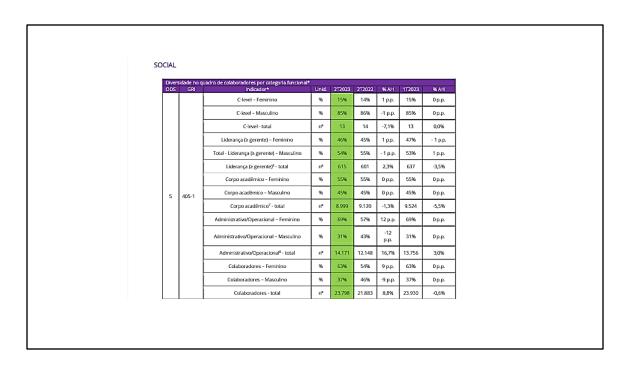
Lista de ODS:

- 1. Erradicação da Pobreza
- 2. Fome Zero e Agricultura Sustentável
- 3. Saúde e Bem-Estar
- 4. Educação de Qualidade
- 5. Igualdade de Gênero
- 6. Água Potável e Saneamento
- 7. Energia Limpa e Acessível
- 8. Trabalho Decente e Crescimento Econômico
- 9. Indústria, Inovação e Infraestrutura
- 10. Redução das Desigualdades
- 11. Cidades e Comunidades Sustentáveis
- 12. Consumo e Produção Responsáveis

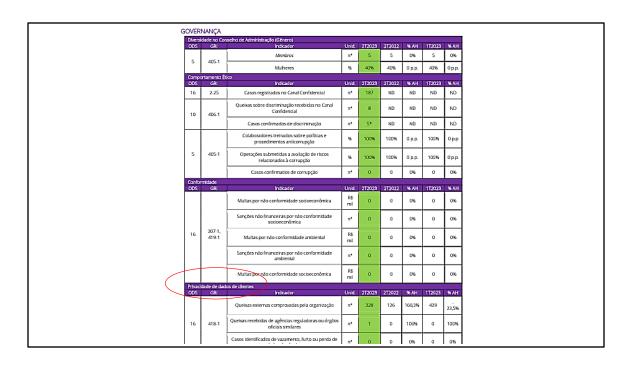
- 13. Ação contra a Mudança Global do Clima
- 14. Vida na Água
- 15. Vida Terrestre
- 16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes
- 17. Parcerias e Meios de Implementação

Exemplo de Normas GRI:

- 303: Água e Efluentes
 - 303-1: Recursos hídricos
 - 303-2: Gestão da água
 - 303-3: Avaliação dos impactos dos recursos hídricos
 - 303-4: Despejo de água e qualidade
 - 303-5: Precificação da água



 $https://www.esgcogna.com.br/wp-content/uploads/2023/08/Release_de_Resultados_2T23_ESG.pdf$



https://www.esgcogna.com.br/wp-content/uploads/2023/08/Release_de_Resultados_2T23_ESG.pdf
Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.

Passos importantes



- Definir diretrizes (na Política de Gestão de Dados) e regras (Norma de Governança de Dados ESG, por exemplo) referentes a dados ESG.
- Identificar os dados ESG necessários (segundo um padrão escolhido pela organização - GRI por exemplo) dentro do Domínios ESG (social, ambiental e Governança).
- Identificar quem s\u00e3o os Data Owner e Data Stewards para os dados ESG.
- Identificar outras partes envolvidas (áreas de negócio e técnicas) no ciclo de vida dos dados ESG.
- Estruturar no CoE de Governança de Dados um Fórum de Governança de Dados de Sustentabilidade ou verificar a existência de Fóruns já existentes e o CoE ser inserido.
- 6. Garantir a definição das regras de qualidade para os dados ESG.
- Definir o processo, procedimento e tecnologias para coletar, armazenar, tratar e disponibilizar os dados ESG para analises e composição dos relatórios.

Os passos acima levaram em consideração s abordagem de instrumentos reguladores (políticas, normas, etc.) estruturas organizacionais (Comitês, CoE, etc.) estruturas, apresentadas em nosso curso.

Direitos reservados, junto à Biblioteca Nacional, para Carlos Caldo Des. Pessoal e Prof. Ltda.

