

# CAPÍTULO 6: PRÓXIMAS ETAPAS PARA CRIAÇÃO DE UM PGSD

---

## Implementação de Programa de Governança e Segurança de Dados

- Metodologia prática para implementação passo-a-passo após aprovação do Business Case
- Estrutura organizacional, políticas, tecnologias e processos de monitorização
- Da teoria à prática: transformando a estratégia em resultados concretos

# O QUE É UM PGSD E POR QUE É ESTRATÉGICO?

**Definição:** Um PGSD (Programa de Governança e Segurança de Dados) é um conjunto estruturado de políticas, processos e controles que visa garantir a gestão eficaz, segura e conforme dos ativos de dados organizacionais.

## Componentes Principais:

- Governança:** Políticas, responsabilidades, processos de qualidade e gestão do ciclo de vida dos dados
- Segurança:** Proteção, controles de acesso, monitorização e resposta a incidentes
- Integração:** Alinhamento com estratégia corporativa, compliance e processos de negócio

## Importância Estratégica no Setor Bancário:

- Cumprimento de regulamentações bancárias (GDPR, LGPD, Basileia III)
- Proteção contra ameaças cibernéticas crescentes e sofisticadas
- Garantia de integridade dos dados para decisões financeiras
- Construção de confiança com clientes e parceiros de negócio

Mestrado em Ciência dos Dados - Governança e Segurança dos Dados

## DIMENSÕES DO PGSD



## PILARES FUNDAMENTAIS

### ESTRUTURA

- Comitês e equipas dedicadas
- Papéis e responsabilidades
- Integração multidepartamental

### PROCESSOS

- Classificação de dados
- Gestão do ciclo de vida
- Monitorização e auditoria

### TECNOLOGIA

- Ferramentas de segurança
- Plataformas de catalogação
- Automação de políticas

### RESULTADOS

- Redução de riscos operacionais
- Conformidade contínua
- Otimização do valor dos dados

# VISÃO GERAL DAS FASES DE IMPLEMENTAÇÃO

**Abordagem Metodológica:** Implementação estruturada em 5 fases sequenciais e iterativas, baseada em melhores práticas do mercado e adaptada às necessidades do setor bancário

## Fatores Críticos de Sucesso:

- Alinhamento com a estratégia de negócios e objetivos corporativos
- Patrocínio efetivo da alta administração
- Colaboração entre TI, negócios e funções de compliance
- Comunicação clara e gestão eficaz da mudança

## Resultados Esperados:

- Programa PGSD sustentável e escalável
- Cultura organizacional orientada para dados
- Conformidade regulatória robusta e documentada
- Criação de valor mensurável para a organização

## CICLO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PGSD

1

### DIAGNÓSTICO E AVALIAÇÃO

Análise da maturidade atual e gap assessment

2

### ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Papéis, responsabilidades e comitês

3

### POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS

Normas, diretrizes e processos formais

4

### IMPLEMENTAÇÃO TECNOLÓGICA

Ferramentas, catálogos e controles

5

### MONITORIZAÇÃO E MELHORIA

KPIs, auditorias e evolução contínua

**Duração Típica:** 12-18 meses para implementação completa

**Abordagem:** Implementação iterativa com ciclos de melhoria contínua

# FASE 1: DIAGNÓSTICO E AVALIAÇÃO DA MATURIDADE

**Objetivo:** Compreender o estado atual da governança e segurança de dados da instituição bancária, identificando gaps e estabelecendo a linha base para o PGSD.

**Componentes-chave do Diagnóstico:**

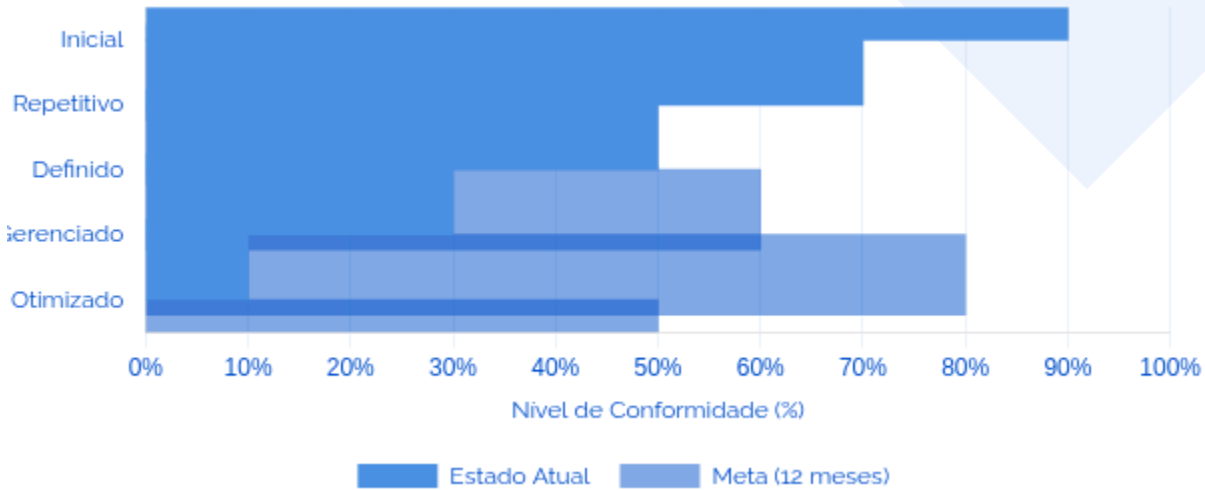
- Políticas e Processos:** Avaliação das políticas existentes, procedimentos de gestão de dados e conformidade
- Tecnologia:** Análise das ferramentas atuais, arquitetura, controles de acesso e capacidades de segurança
- Pessoas:** Avaliação de competências, cultura, papéis, responsabilidades e estrutura organizacional

**Ferramentas de Avaliação:**

- Questionários de maturidade especializados para o setor bancário
- Entrevistas com stakeholders-chave (CDO, CISO, CTO, etc.)
- Revisão de documentação e análise de controles
- Benchmarking com instituições financeiras similares

Mestrado em Ciência dos Dados - Governança e Segurança dos Dados

## MODELO DE MATURIDADE DE DADOS



## EXEMPLO PRÁTICO: BANCO ELDORADO

RESULTADO DO DIAGNÓSTICO	
<b>Pontos Fortes</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Política de segurança robusta</li><li>• Investimento em ferramentas</li></ul>	<b>Áreas para Melhoria</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Definição de responsabilidades</li><li>• Processos de qualidade de dados</li></ul>

# FASE 2: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DEFINIÇÃO DE PAPÉIS

**Importância:** Uma estrutura organizacional clara é fundamental para o sucesso do PGSD, definindo autoridade, responsabilização e fluxos de decisão relacionados aos dados

**Princípios para Estruturação:**

- Alinhamento com a estrutura organizacional existente
- Representatividade de todas as áreas de negócio
- Definição clara de autoridade e responsabilidade
- Equilíbrio entre centralização e descentralização
- Escalabilidade para crescimento futuro

**Benefícios de uma Estrutura Eficaz:**

- Tomada de decisões mais ágil e consistente
- Maior capacidade de resolução de conflitos
- Responsabilização clara por ativos de dados
- Comunicação fluida entre negócio e TI

## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO PGSD



## PAPÉIS CRÍTICOS NO BANCO ELDORADO

Data Governance Board: Comitê com representantes de Crédito, Risco, Compliance e Negócios			
Data Stewards Departamentais: Um steward para cada área crítica (Clientes, Transações, Produtos)			
Equipe Técnica de Suporte: Arquitetos de dados, engenheiros e analistas de qualidade			
1. Mapear Identificar domínios e fluxos de dados	2. Definir Criar matriz RACI	3. Formalizar Documentar funções	4. Capacitar Treinar equipes

# FASE 3: DESENVOLVIMENTO DE POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS

**Importância:** As políticas e procedimentos de governança de dados estabelecem as regras de funcionamento do PGSD, definindo padrões, diretrizes e responsabilidades para toda a organização

## Tipos de Políticas Essenciais:

- Políticas de propriedade e custódia de dados
- Políticas de qualidade e integridade de dados
- Políticas de segurança e privacidade de dados
- Políticas de ciclo de vida e retenção de dados
- Políticas de acesso e utilização de dados

## Fatores Críticos de Sucesso:

- Linguagem clara e acessível para todos os níveis
- Alinhamento com regulamentações (GDPR, LGPD, Basel)
- Equilíbrio entre controle e agilidade de negócio
- Mecanismos de comunicação e treinamento eficazes

## CICLO DE DESENVOLVIMENTO DE POLÍTICAS

- 1 Identificação de Necessidades**  
Mapeamento de requisitos regulatórios e de negócio
- 2 Desenvolvimento e Redação**  
Criação colaborativa de políticas claras e aplicáveis
- 3 Revisão e Aprovação**  
Validação por stakeholders e comitê de governança
- 4 Comunicação e Capacitação**  
Divulgação e treinamento em todos os níveis
- 5 Monitoramento e Revisão Periódica**  
Avaliação contínua e atualização (mínimo anual)

## CASO PRÁTICO: BANCO ELDORADO

**Política de Gestão de Dados de Cliente:** Consolidou regras fragmentadas em 15 documentos, harmonizando políticas entre operações de crédito e investimentos

**Procedimento de Qualidade de Dados:** Implementou processo automatizado de verificação para perfis de risco e classificações de crédito

**Framework de Autorização:** Desenvolveu modelo de acesso baseado em papéis, reduzindo em 60% os acessos indevidos

# FASE 4: IMPLEMENTAÇÃO DE TECNOLOGIAS E FERRAMENTAS

**Estratégia de Implementação:** Selecionar, integrar e operacionalizar as ferramentas tecnológicas adequadas para suportar o PGSD no ambiente bancário

## Tecnologias Essenciais:

- Catálogo de dados e metadados centralizado
- Ferramentas de qualidade e linhagem de dados
- Plataformas de controle de acesso e rastreamento
- Soluções de monitoramento e segurança de dados

## Caso Banco ElDorado:

- Implementação por módulos, priorizando o catálogo
- Integração com sistemas legacy através de APIs
- Treinamento personalizado por perfil de utilizador
- Teste piloto em área de crédito antes do rollout

## PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO TECNOLÓGICA



## PONTOS CRÍTICOS DE ATENÇÃO

**Segurança:** Garantir que as ferramentas atendam aos requisitos regulatórios bancários (RGPD, PCI DSS)

**Integração:** Assegurar compatibilidade com sistemas legacy e arquitetura existente

**Escalabilidade:** Selecionar ferramentas que suportem o crescimento do volume de dados

**ROI:** Priorizar implementações que mostrem retorno mais rápido para manter apoio executivo

# FASE 5: MONITORIZAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA

**Objetivo:** Garantir que o PGSD evolua e amadureça continuamente, adaptando-se às mudanças regulatórias, tecnológicas e de negócio

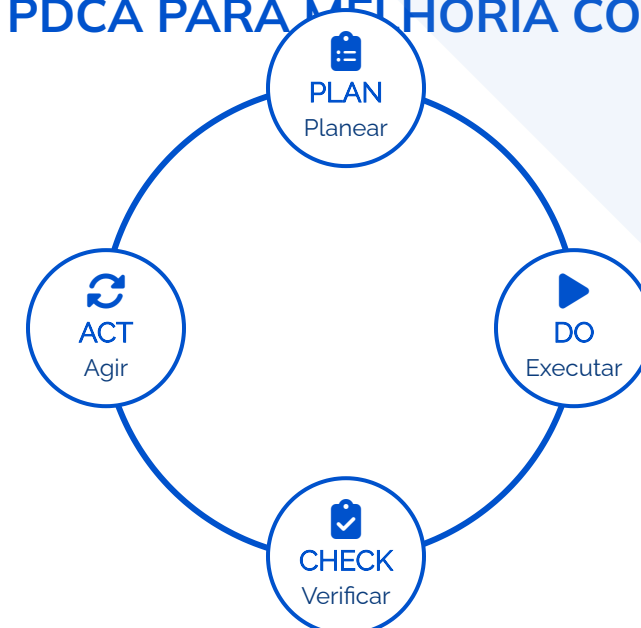
## Princípios Fundamentais:

- Definição de KPIs claros e mensuráveis
- Implementação de processo regular de auditorias
- Aplicação do ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act)
- Reporte regular à liderança executiva
- Atualização contínua de políticas e procedimentos

## Benefícios da Monitorização Eficaz:

- Identificação proativa de problemas emergentes
- Adaptação ágil a novas regulamentações
- Melhoria contínua da qualidade dos dados
- Quantificação do ROI do programa de governança

## CICLO PDCA PARA MELHORIA CONTÍNUA



## KPIs RECOMENDADOS PARA PGSD

**Qualidade dos Dados:** Completude, precisão, consistência, integridade

**Eficácia do Processo:** Tempo de resposta, resolução de problemas, adoção de políticas

**Conformidade:** Taxa de incidentes, êxito em auditorias, riscos identificados e mitigados

## CASO PRÁTICO: BANCO ELDORADO



**Dashboard Executivo**  
Relatórios trimestrais para Board



**Auditorias Regulares**  
Ciclos semestrais de revisão



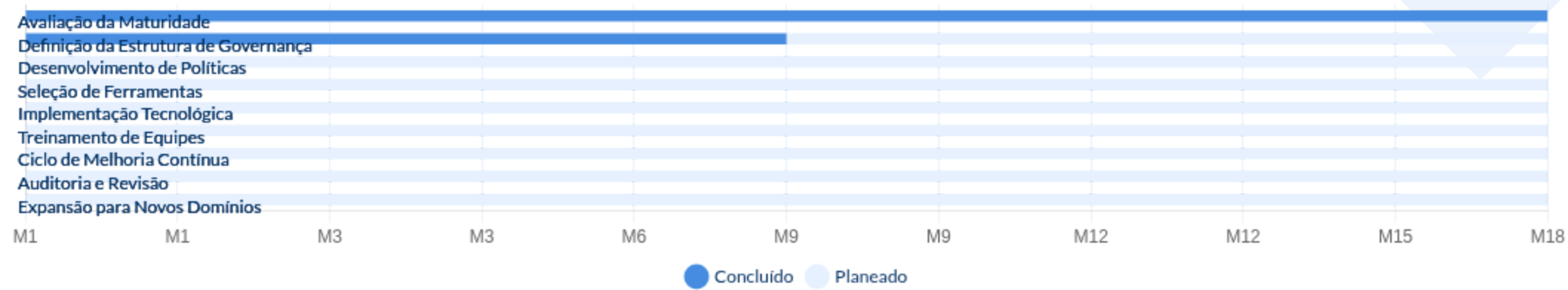
**Comitê de Melhoria**  
Reuniões mensais de evolução



# ROADMAP DETALHADO E PRÓXIMOS PASSOS

Cronograma de implementação do PGSD no setor bancário com atividades e marcos definidos para garantir o sucesso do programa

## CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PGSD



### FASE 1: DIAGNÓSTICO

M1-M3 (3 meses)

- Avaliação da maturidade atual
- Identificação de gaps e riscos
- Definição de objetivos e escopo

### FASE 2: ESTRUTURAÇÃO

M4-M9 (6 meses)

- Criação da estrutura organizacional
- Desenvolvimento de políticas
- Seleção de ferramentas tecnológicas

### FASE 3: IMPLEMENTAÇÃO

M10-M18 (9 meses)

- Implementação de controles
- Treinamento das equipas
- Ciclos de melhoria contínua

## CASO BANCO ELDORADO: INDICADORES DE SUCESSO



# CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

**Resumo do PGSD:** Um Programa de Governança e Segurança de Dados é um investimento estratégico que permite aos bancos gerir dados como um ativo, garantindo conformidade regulatória, qualidade de dados, e proteção de informações sensíveis.

## Fatores Críticos de Sucesso:

- Comprometimento da liderança executiva (top-down)
- Estrutura organizacional com papéis e responsabilidades claras
- Políticas e procedimentos bem documentados
- Tecnologias adequadas para suportar o programa

## Etapas Práticas para Implementação:

<b>Ativação do Programa</b> <i>Responsável: Comité Executivo + Líder de Dados</i>	Mês 1-3
<b>Mobilização e Estruturação</b> <i>Responsável: Escritório de Governança de Dados</i>	Mês 4-6
<b>Operacionalização e Melhoria Contínua</b> <i>Responsável: Data Stewards + TI</i>	Mês 7+

# PRINCÍPIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO EFICAZ



## Abordagem Incremental

Começar com projetos-piloto de alto valor e risco controlado antes de escalar



## Gestão de Mudança

Investir em comunicação, treinamento e conscientização em todos os níveis



## Equilíbrio Negócio-TI

Garantir que o PGSD seja liderado pelo negócio, não apenas pela TI



## Foco em Valor

Demonstrar resultados tangíveis em cada fase para manter o engajamento

# APLICAÇÃO PRÁTICA NO SEU PROJETO

1. Avalie a maturidade atual da sua organização/caso de estudo
2. Defina o modelo de governança adaptado ao seu contexto
3. Estructure um roadmap realista com quick wins identificados
4. Elabore uma proposta de implementação com métricas de sucesso



MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO PGSD

# BUSINESS CASE

---

## Metodologia prática baseada em John Ladley

- Fundamentos para justificação e implementação da governança de dados
- Identificação de problemas, benefícios e stakeholders no contexto bancário (exemplo)
  - Construção de valor mensurável através da gestão eficaz dos dados