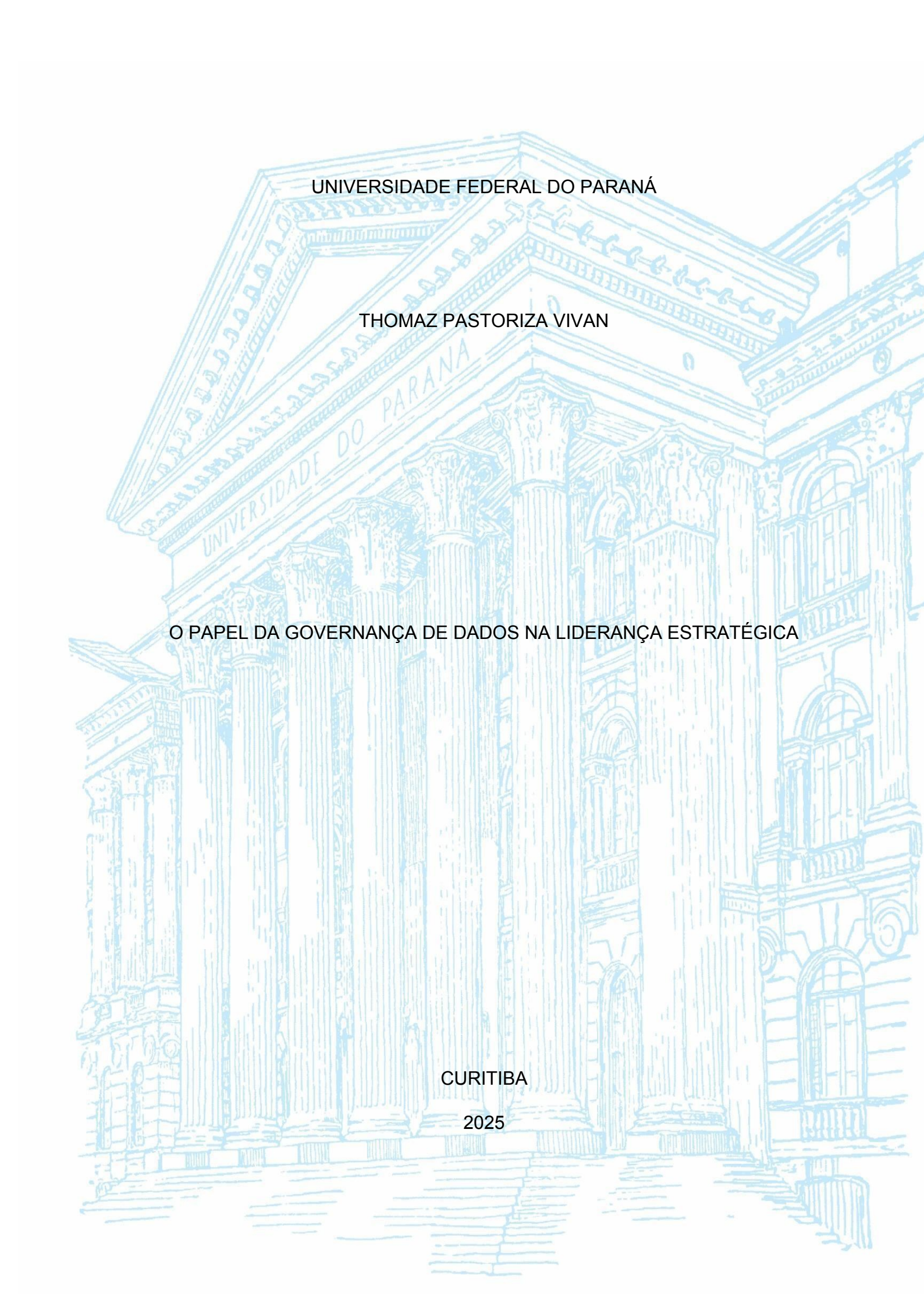




UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

THOMAZ PASTORIZA VIVAN

O PAPEL DA GOVERNANÇA DE DADOS NA LIDERANÇA ESTRATÉGICA

CURITIBA

2025

THOMAZ PASTORIZA VIVAN

O PAPEL DA GOVERNANÇA DE DADOS NA LIDERANÇA ESTRATÉGICA

Monografia apresentada como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel, Curso de Gestão da
Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas,
Universidade Federal do Paraná

Orientador: Prof. José Simão de Paula Pinto

CURITIBA

2025

RESUMO

Em um cenário organizacional cada vez mais orientado por dados, a gestão eficaz da informação emerge como um elemento central para a liderança estratégica. Este estudo tem como objetivo analisar a relação entre Governança de Dados e Liderança Estratégica, destacando como práticas de governança podem fortalecer os processos decisórios e o alinhamento estratégico nas empresas. Por meio de uma revisão bibliográfica baseada em *frameworks* de governança de dados, como o DAMA-DMBOK, e teorias de liderança estratégica, como o *Balanced Scorecard*, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa, explorando tanto conceitos teóricos como estudos de caso de organizações que implementaram governança de dados com foco em resultados estratégicos. Este trabalho busca oferecer *insights* valiosos sobre os elementos essenciais das estruturas de governança de dados e seu impacto na eficácia das estratégias organizacionais.

Palavras-chave: Governança de Dados. Liderança Estratégica. Tomada de Decisão. Estratégia Organizacional.

ABSTRACT

In an increasingly data-driven organizational scenario, effective information management emerges as a central element for strategic leadership. This study aims to analyze the relationship between Data Governance and Strategic Leadership, highlighting how governance practices can strengthen decision-making processes and the strategic alignment of companies. Through a literature review based on data governance frameworks, such as DAMA-DMBOK, and strategic leadership theories, such as the Balanced Scorecard, the research adopts a qualitative approach, exploring both theoretical concepts and case studies of organizations that have implemented data governance focused on strategic results. This work seeks to provide valuable insights into the essential elements of data governance structures and their impact on the effectiveness of organizational strategies.

Key-words: Data Governance. Strategic Leadership. Decision Making. Organizational Strategy.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
1.1 CONTEXTO.....	7
1.2 OBJETIVOS.....	8
1.2.1 Objetivo Geral.....	8
1.2.2 Objetivos Específicos.....	8
1.3 JUSTIFICATIVA DOS OBJETIVOS.....	9
1.4 CONTRIBUIÇÕES.....	10
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	11
2.1 GOVERNANÇA DE DADOS: CONCEITOS E EVOLUÇÃO.....	11
2.2 LIDERANÇA ESTRATÉGICA: UMA VISÃO AMPLIADA.....	13
2.3 FATORES CRÍTICOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA DE DADOS.....	14
2.4 TENDÊNCIAS E INOVAÇÕES EM GOVERNANÇA DE DADOS.....	15
3 METODOLOGIA.....	18
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	18
3.2 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS.....	18
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	19
3.4 JUSTIFICATIVA DA METODOLOGIA.....	20
3.5 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS.....	20
4 DISCUSSÃO.....	21
4.1 PANORAMA DA GOVERNANÇA DE DADOS NAS ORGANIZAÇÕES.....	21
4.1.1 O Crescimento e a Complexidade dos Dados.....	21
4.1.2 Conexão com a Liderança Estratégica.....	22
4.1.3 Desafios na Implementação da Governança de Dados.....	23
4.1.4 Boas Práticas em Governança de Dados.....	24
4.1.5 O Futuro da Governança de Dados.....	27
4.2 O IMPACTO DA GOVERNANÇA DE DADOS.....	27
4.2.1 Eficiência Operacional.....	28
4.2.2 Redução de Custos e Riscos.....	28
4.2.3 Melhor Tomada de Decisões Estratégicas.....	29
4.2.4 Análise de Casos: Amazon e Netflix.....	30
4.3 TRANSFORMAÇÃO CULTURAL.....	31
4.3.1 O Imperativo de uma Cultura Orientada a Dados.....	31
4.3.2 O Papel da Liderança como Defensora e Exemplo.....	33
4.3.3 Fomentando a Literacia de Dados (<i>Data Literacy</i>).....	34

4.3.4 Comunicação Eficaz, Transparência e Linguagem Comum.....	35
4.3.5 Estratégias de Gestão da Mudança.....	36
4.3.6 Promovendo "Dado como Produto" e Propriedade Compartilhada.....	36
4.3.7 Incentivos e Reconhecimento.....	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
REFERÊNCIAS.....	45

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário de transformação digital e crescente valorização dos dados como ativos estratégicos, as organizações enfrentam desafios e oportunidades únicas. Este trabalho examina a interação entre Governança de Dados e Liderança Estratégica, investigando como práticas de governança podem apoiar líderes na tomada de decisões estratégicas e no alinhamento organizacional.

1.1 CONTEXTO

Em um mundo onde os dados se consolidam como recursos estratégicos e a Inteligência Artificial (IA) acelera a transformação digital, a capacidade de gerenciá-los com eficiência tornou-se um fator crítico para o sucesso organizacional (DAVENPORT; HARRIS, 2017). Nesse sentido, a Governança de Dados emerge como uma questão fundamental, tratando os dados como ativos estratégicos e estabelecendo as responsabilidades e abordagens para o seu gerenciamento eficaz (ABRAHAM; SCHNEIDER; BROCKE, 2019).

A Governança de Dados, ao fornecer diretrizes para assegurar a qualidade, segurança e integridade das informações, desempenha um papel essencial nesse cenário cada vez mais complexo. Paralelamente, a Liderança Estratégica tem como função alinhar recursos estratégicos às metas organizacionais, garantindo que decisões sejam orientadas por dados confiáveis e relevantes, especialmente visto que a própria governança dos dados está se tornando uma fonte primária de diferenciação competitiva na era da IA. Logo, a capacidade de instituir uma governança é um passo essencial para que as organizações possam tratar seus dados como um diferencial estratégico, visando o desenvolvimento de melhores práticas e um processo de tomada de decisão otimizado (HUFF; LEE, 2020).

Contudo, a própria IA, ao mesmo tempo que oferece oportunidades exponenciais, introduz novas complexidades e riscos relacionados à qualidade dos dados de treinamento, vieses algorítmicos, explicabilidade e conformidade ética e regulatória, demandando uma governança ainda mais vigilante e estrategicamente alinhada (FLORIDI, 2021).

O alinhamento entre Governança de Dados e Liderança Estratégica emerge, portanto, como uma questão de grande importância para organizações que buscam não apenas tomar decisões embasadas, mas também sustentar sua competitividade em mercados dinâmicos (TALLON et al., 2019). Apesar da relevância dessa conexão, ainda existem lacunas sobre como essas práticas podem se integrar de maneira eficiente para atender às demandas contemporâneas (ABRAHAM; SCHNEIDER; BROCKE, 2019).

Neste contexto, o presente estudo busca explorar essa relação, identificando os principais desafios e propondo abordagens que favoreçam a sinergia entre os dois campos. Ao fazê-lo, visa contribuir para o desenvolvimento de estratégias mais robustas e adaptáveis, alinhadas às necessidades de um ambiente de negócios em constante transformação. Especialmente considerando o impacto crescente da Inteligência Artificial, **como práticas de Governança de Dados podem ser integradas à Liderança Estratégica para apoiar a tomada de decisões e o alinhamento nas organizações?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar como práticas de Governança de Dados podem ser integradas à Liderança Estratégica, promovendo maior eficiência na tomada de decisões e alinhamento estratégico.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os principais *frameworks* e metodologias de Governança de Dados e sua relação com a Liderança Estratégica.
- Explorar os impactos da Governança de Dados na qualidade das decisões estratégicas e no desempenho organizacional.
- Analisar as barreiras e desafios na integração de Governança de Dados com a Liderança Estratégica.

- Propor recomendações para a implementação de uma abordagem integrada de Governança de Dados e Liderança Estratégica.

1.3 JUSTIFICATIVA DOS OBJETIVOS

A relevância desta pesquisa fundamenta-se em quatro dimensões principais:

- **Acadêmica:** Apesar da crescente atenção à Governança de Dados, estudos que exploram sua integração com a Liderança Estratégica ainda são incipientes. Pesquisas recentes, como as de Abraham et al. (2019) e Gartner (2022), destacam a necessidade de abordagens interdisciplinares para alinhar dados a estratégias organizacionais. Este trabalho busca preencher essa lacuna, oferecendo um modelo teórico-prático que conecta frameworks de governança (DAMA-DMBOK) a ferramentas de liderança (como o *Balanced Scorecard*).
- **Mercado:** Em um cenário de transformação digital, a governança de dados se mostra como um habilitador de diferencial competitivo. Este estudo fornece *insights* aplicáveis a líderes que buscam transformar dados em vantagem estratégica.
- **Social/Econômica:** A conformidade com regulamentações como a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) exige governança para proteger dados sensíveis e evitar multas que podem chegar a 4% do faturamento global (BRASIL, 2018). Adicionalmente, o emergente cenário regulatório para Inteligência Artificial, como o *EU AI Act* – que estabelece obrigações baseadas em risco para sistemas de IA, prevendo multas significativas por descumprimento (UNIÃO EUROPEIA, 2024) – e o *NIST AI Risk Management Framework* (AI RMF) – que oferece diretrizes para gerenciar os riscos associados à IA (TABASSI, 2023) –, impõe novas e rigorosas exigências, onde a governança de dados é fundamental para a conformidade e para o uso ético da IA.

- **Pessoal:** Como estudante de Gestão da Informação, o autor busca contribuir para a consolidação dessa área como pilar estratégico, aliando conhecimentos técnicos a práticas de liderança.

Esta pesquisa busca, portanto, preencher lacunas ao explorar a sinergia entre governança de dados e liderança estratégica, contribuindo tanto para o desenvolvimento acadêmico quanto para a aplicação prática em organizações que desejam utilizar seus dados como pilares para inovação e liderança sustentável.

1.4 CONTRIBUIÇÕES

Os objetivos definidos não apenas exploram a interação entre Governança de Dados e Liderança Estratégica, mas também oferecem insights aplicáveis para líderes organizacionais e gestores de dados. As análises e propostas resultantes visam melhorar a eficiência, reduzir riscos e promover uma cultura orientada por dados, alinhada aos objetivos estratégicos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 GOVERNANÇA DE DADOS: CONCEITOS E EVOLUÇÃO

A Governança de Dados tem emergido como um campo essencial dentro das organizações, especialmente em um cenário onde dados são considerados ativos estratégicos. Ela pode ser definida como um conjunto estruturado de políticas, processos, funções e métricas destinadas a gerenciar dados como recursos organizacionais (DAMA, 2024). A principal referência para essa estruturação, o DAMA-DMBOK, passou por uma revisão significativa, culminando no DAMA-DMBOK2 *Revised Edition*. Esta atualização foi motivada pela necessidade de corrigir inconsistências, manter o *framework* alinhado às práticas de mercado e incorporar o feedback da comunidade de profissionais de dados.

As mudanças são substanciais e refletem a evolução do campo. A terminologia foi padronizada e os diagramas de contexto foram revisados para melhor alinhamento com as práticas modernas. Capítulos chave, como o de Gestão da Qualidade de Dados, foram reescritos, adicionando *Currency* (traduzível como Atualidade ou Vigência dos dados) como uma dimensão de qualidade e detalhando novas interações com outras áreas de conhecimento.

Notavelmente, o DMBOK2 Revisado agora classifica os dados como um ativo intangível, substituindo o termo item não fungível, o que reforça seu valor estratégico e alinha a gestão de dados com padrões legais e contábeis.

A definição de *Data Owner* (Proprietário dos Dados) foi refinada para enfatizar a responsabilidade e prestação de contas de um indivíduo de negócios pelas decisões sobre os dados em seu domínio. Em certas seções, a referência ao *Chief Data Officer* (CDO) foi substituída pela função de Governança de Dados, sugerindo uma abordagem mais distribuída e integrada da governança na organização. Essa mudança sutil, da figura do CDO para a 'função de Governança de Dados', sugere uma evolução no pensamento sobre a internalização da governança, apontando para uma responsabilidade mais distribuída e incorporada nas diversas áreas de negócio, em vez de centralizada excessivamente em um único papel executivo. Tal descentralização, se bem orquestrada, pode aumentar a agilidade e a relevância da

governança para as necessidades específicas de cada domínio de dados. Essas atualizações são cruciais, pois indicam uma maturação da disciplina de governança de dados, focando não apenas em aspectos técnicos, mas na sua integração estratégica e na responsabilidade compartilhada em toda a empresa.

Otto (2011) destaca que, inicialmente, a governança de dados estava concentrada apenas em aspectos técnicos. Atualmente, o foco expandiu-se para incluir elementos estratégicos, como a integração com objetivos corporativos e o suporte à transformação digital, uma visão reforçada pelas atualizações do DAMA-DMBOK2 *Revised Edition*.

A relevância da Governança de Dados aumenta frente ao crescimento exponencial do volume, variedade e velocidade dos dados. A adoção de frameworks como o DAMA-DMBOK2 *Revised Edition* tem permitido às empresas sistematizar processos em áreas como gestão de metadados, qualidade de dados e *compliance*, o que é especialmente crítico em contextos regulatórios rigorosos, como a GDPR e a LGPD.

Segundo Ladley (2019), a governança eficaz é resultado de um equilíbrio entre processos bem definidos e a flexibilidade necessária para adaptar-se a mudanças rápidas no ambiente de negócios.

O *framework* DAMA-DMBOK2 *Revised Edition* (DAMA, 2024) oferece diretrizes estruturadas para implementar governança de dados, mas sua relevância para a liderança estratégica vai além da dimensão técnica. Cada uma de suas 11 áreas de conhecimento pode ser alinhada a objetivos estratégicos:

- **Gestão da Qualidade de Dados:** A aplicação de frameworks como o DAMA-DMBOK na gestão da qualidade de dados é crucial para que líderes tomem decisões com base em informações precisas, o que pode levar a melhorias significativas na acurácia de previsões em diversas indústrias.
- **Gestão de Metadados:** A implementação de catálogos de metadados, frequentemente alinhada a princípios de frameworks como o DAMA-DMBOK, é uma prática que visa facilitar o acesso a dados críticos para análises estratégicas, podendo resultar em ganhos de eficiência significativos na localização de informações por parte dos executivos.

- **Gestão de Segurança e Privacidade:** A estruturação de políticas de privacidade, informada por boas práticas de governança de dados, é essencial para que empresas busquem a conformidade com regulamentações como a LGPD e mitiguem riscos legais e financeiros.

Para líderes, a adoção do DAMA-DMBOK não é um fim, mas um meio para traduzir dados em ação estratégica. Conforme Ladley (2019), organizações que adaptam o *framework* às suas prioridades, como inovação ou conformidade, têm 3x mais chances de alinhar dados à estratégia corporativa.

Adicionalmente, a governança vai além da dimensão técnica, abrangendo também a governança de pessoas e cultura organizacional, por meio de práticas como o engajamento de *Data Stewards*, que atuam como intermediários entre as áreas de negócio e a tecnologia, garantindo que os dados sejam usados de forma eficaz e estratégica. Nesse sentido, garantindo a clara definição de papéis no gerenciamento de dados e a promoção de uma cultura de responsabilidade e valorização dos dados como recurso estratégico.

2.2 LIDERANÇA ESTRATÉGICA: UMA VISÃO AMPLIADA

A Liderança Estratégica é caracterizada pela habilidade de orientar a organização em direção a objetivos de longo prazo, enfrentando incertezas e mudanças constantes (MINTZBERG, 1987). Kaplan e Norton (1996), ao introduzirem o *Balanced Scorecard*, destacaram a importância de traduzir estratégias em métricas claras, permitindo aos líderes monitorar o progresso e ajustar ações conforme necessário.

Nos últimos anos, o papel dos dados na liderança estratégica ganhou destaque. A utilização de ferramentas analíticas avançadas e indicadores baseados em dados tem permitido aos líderes tomar decisões mais embasadas e ágeis. Davenport e Harris (2017) argumentam que a liderança orientada por dados é mais eficaz em identificar tendências, gerenciar riscos e explorar oportunidades. Contudo, para que esses benefícios sejam realizados, os dados devem ser confiáveis, acessíveis e bem governados, o que reforça a necessidade de uma governança de dados bem estruturada.

Outra dimensão importante é a liderança adaptativa, que enfatiza a capacidade dos líderes de mobilizar a organização frente a desafios complexos, utilizando dados como suporte para decisões estratégicas. Conforme Heifetz, Grashow e Linsky (2009), líderes estratégicos bem-sucedidos combinam habilidades analíticas com capacidades interpessoais para integrar diferentes perspectivas e construir consenso em torno de objetivos comuns.

Nesse contexto, o *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton (1996) continua a ser uma ferramenta relevante, mas também está evoluindo. Pesquisas recentes indicam que o futuro do BSC deve contemplar a incorporação de métricas ambientais, sociais e de governança; e avanços impulsionados pela inteligência artificial (MARQUES; OLIVEIRA, 2024). Isso implica que a liderança estratégica se torna ainda mais dependente de dados bem governados, não apenas para as perspectivas tradicionais, mas também para monitorar o desempenho em sustentabilidade.

2.3 FATORES CRÍTICOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA DE DADOS

A integração entre Governança de Dados e Liderança Estratégica enfrenta desafios persistentes. Tallon et al. (2019), confirmam que a resistência organizacional continua sendo um desafio crítico, especialmente em empresas com culturas hierárquicas e silos departamentais. A persistência de silos organizacionais, por exemplo, não é apenas um problema técnico, mas um reflexo de culturas corporativas que priorizam departamentos isolados em detrimento de visões holísticas (Kahn, 2021). A escassez de profissionais multidisciplinares capazes de alinhar governança de dados a objetivos estratégicos continua sendo um desafio relevante (Seiner, 2021). Adicionalmente, a necessidade de gestão de mudanças e adoção de novas práticas em governança de dados é um tema crítico para as organizações (O'Neal citada em Dennis, 2022).

Além disso, organizações frequentemente enfrentam dificuldades em alinhar a governança de dados com prioridades estratégicas, resultando em silos de dados e decisões fragmentadas.

Por outro lado, empresas que conseguem superar essas barreiras podem transformar dados em um diferencial competitivo. O estudo de caso do Banco Santander, por exemplo, demonstra como uma governança de dados eficaz pode suportar decisões estratégicas em tempo real, otimizando a gestão de riscos e oportunidades (SANTANDER, 2024).

Avanços tecnológicos, como o uso de *machine learning* para detectar anomalias nos dados e sistemas de governança baseados em *blockchain* para assegurar transparência e segurança, também representam oportunidades promissoras para alavancar a Governança de Dados em apoio à Liderança Estratégica.

2.4 TENDÊNCIAS E INOVAÇÕES EM GOVERNANÇA DE DADOS

O futuro da Governança de Dados aponta para uma abordagem mais integrada com a estratégia organizacional. Modelos híbridos, que combinam governança centralizada com autonomia local, estão ganhando popularidade em organizações globais. Além disso, a crescente ênfase em sustentabilidade e responsabilidade corporativa está exigindo que os líderes considerem questões éticas e sociais relacionadas ao uso de dados em suas decisões.

A governança de dados orientada por inteligência artificial (IA) não apenas surge como uma tendência disruptiva, mas evolui para capacidades preditivas e prescritivas. Além da automação na catalogação de metadados e detecção de anomalias em tempo real (Wixom e Ross, 2022), a IA agora permite antecipar problemas de dados e recomendar ações corretivas, tornando a governança mais proativa.

Nesse contexto, emergem as Plataformas de Governança de IA, identificadas pelo Gartner como uma das principais tendências tecnológicas estratégicas para 2025. Essas plataformas são projetadas para criar, gerenciar e aplicar políticas que assegurem o uso responsável da IA, expliquem o funcionamento dos sistemas de IA, gerenciem o ciclo de vida dos modelos e forneçam transparência para construir confiança e responsabilidade (GARTNER, 2024). Para a liderança estratégica, essas plataformas não são meras ferramentas técnicas, mas habilitadoras da inovação

responsável, permitindo que as organizações explorem o potencial da IA enquanto gerenciam proativamente os riscos associados e demonstram conformidade e uso ético, fatores cada vez mais importantes para a reputação e a sustentabilidade do negócio.

Ferramentas de governança de dados, como o Microsoft Purview (Microsoft, 2025), Alation, Collibra, e outras soluções como Velotix e Ataccama, estão incorporando funcionalidades para automatizar a classificação inteligente de dados, a linhagem de dados, o monitoramento contínuo da conformidade e até o mascaramento de dados sensíveis de forma contextualizada. A expectativa é que empresas utilizando tais plataformas alcancem maior confiança do cliente e melhores índices de conformidade regulatória. Essa abordagem não apenas aumenta a eficiência, mas também permite que líderes estratégicos foquem em análises preditivas e inovação.

Paralelamente, as questões éticas ganham uma complexidade sem precedentes com o avanço da IA. Conforme Floridi (2021) já alertava, a governança deve incluir diretrizes claras para o uso responsável de dados. Isso se torna ainda mais crítico ao considerar os riscos de perpetuação de vieses presentes nos dados de treinamento, a opacidade de modelos (*black box*) que dificulta a explicabilidade, a definição de responsabilidade por decisões algorítmicas e a privacidade de dados na era da coleta em larga escala para IA. Empresas que não governam adequadamente a IA podem reforçar vieses e comprometer a privacidade, levando a desafios legais e danos reputacionais.

Para mitigar esses riscos, estão sendo desenvolvidos e implementados *frameworks* regulatórios e éticos robustos. Destacam-se o *EU AI Act* (UNIÃO EUROPEIA, 2024), que adota uma abordagem baseada em risco e prevê multas significativas por descumprimento, podendo chegar a 7% do faturamento global em alguns casos, o *NIST AI Risk Management Framework* (TABASSI, 2023) nos EUA, que oferece diretrizes voluntárias para a construção de sistemas de IA mais confiáveis, abrangendo fases de governar, mapear, medir e gerenciar, e os Princípios de IA da OECD, que buscam padrões éticos globais focados no desenvolvimento de IA centrada no ser humano (OECD, 2024). A governança de dados é, portanto, fundamental para operacionalizar esses princípios éticos, garantindo que os dados

utilizados no ciclo de vida da IA sejam tratados de forma justa, transparente e em conformidade com as normativas emergentes e com regulações de privacidade de dados.

Conforme o ambiente de negócios se torna mais dinâmico e complexo, a capacidade de líderes estratégicos de utilizarem dados para prever cenários e gerenciar crises será ainda mais valorizada. As tendências futuras apontam para uma integração cada vez maior entre dados, governança e todas as funções estratégicas, fomentando uma cultura organizacional orientada por dados e inovação contínua, conforme análises sobre o futuro da tecnologia e dados (Gartner, 2022).

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa fundamenta-se em análise bibliográfica e documental, com foco na relação entre Governança de Dados e Liderança Estratégica. A abordagem qualitativa permite explorar conceitos teóricos e práticos por meio de fontes consolidadas, como artigos acadêmicos, estudos de caso e frameworks de governança.

3.2 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de uma pesquisa bibliográfica sistemática e de uma análise documental complementar, estruturada para garantir a abrangência e a relevância das fontes. O processo seguiu um protocolo definido em duas fases:

Na primeira fase, uma busca exploratória foi conduzida para mapear os principais conceitos e autores nos campos da Governança de Dados e da Liderança Estratégica. Na segunda fase, uma busca sistemática foi executada nas bases de dados acadêmicas Scopus, Web of Science e Google Scholar, escolhidas por sua ampla cobertura de artigos científicos revisados por pares, livros e literatura relevante, como relatórios de mercado e *frameworks* técnicos. As estratégias de busca combinaram termos-chave com operadores lógicos, utilizando variações em português e inglês para maximizar a cobertura. Exemplos dos termos de busca incluem: ("*Data Governance*" OR "Governança de Dados") AND ("*Strategic Leadership*" OR "Liderança Estratégica") e ("*Data Governance*" OR "Governança de Dados") AND ("*Decision Making*" OR "Tomada de Decisão") AND ("*Organizational Performance*").

Foram estabelecidos os seguintes critérios de inclusão:

- Artigos revisados por pares, livros, capítulos de livros e relatórios de fontes reconhecidas (e.g., Gartner, McKinsey).
- Publicações a partir de 2010, para focar na evolução recente do tema.
- Textos disponíveis na íntegra.

A análise documental, por sua vez, concentrou-se em relatórios anuais e estudos de caso publicados por organizações, a fim de extrair evidências concretas da aplicação da governança de dados em contextos estratégicos.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados a partir da pesquisa bibliográfica e documental foram submetidos a uma Análise Temática, método qualitativo adequado para identificar, analisar e relatar padrões (temas) em um corpo de texto. O processo foi metodologicamente estruturado com base nas fases lógicas de organização da análise de conteúdo propostas por Bardin (2011), garantindo uma abordagem sistemática e rigorosa. As etapas foram as seguintes:

1. **Pré-análise:** Esta fase inicial correspondeu a uma leitura flutuante de todo o material selecionado, permitindo uma imersão nos textos e a familiarização com os conceitos. Neste momento, foi consolidado o corpus final da pesquisa, organizando os documentos de acordo com sua relevância para os objetivos do estudo.
2. **Exploração do material e definição das categorias temáticas:** Na segunda fase, o corpus foi sistematicamente codificado. As unidades de significado foram extraídas e agrupadas em categorias temáticas que emergiram da própria literatura, em alinhamento direto com os objetivos específicos da pesquisa. As principais categorias temáticas definidas foram: "*Frameworks* e Boas Práticas de Governança de Dados", "Impacto da Governança na Decisão Estratégica e no Desempenho", "Desafios de Implementação e Barreiras Culturais" e "Tendências Futuras e o Papel da IA".
3. **Tratamento dos resultados, inferência e interpretação:** Na etapa final, os dados categorizados foram sintetizados e interpretados. As relações entre os temas foram analisadas à luz do referencial teórico, permitindo a construção de uma discussão aprofundada sobre a sinergia entre Governança de Dados e Liderança Estratégica. As inferências desta análise formam a base para os argumentos, discussões e conclusões apresentadas neste trabalho.

3.4 JUSTIFICATIVA DA METODOLOGIA

Optou-se por uma pesquisa bibliográfica e documental devido à natureza exploratória do estudo, que visa compreender como a Governança de Dados pode apoiar a Liderança Estratégica. A pesquisa bibliográfica é uma das metodologias mais eficazes para estudar fenômenos já consolidados na literatura, como a governança e a liderança estratégica, sem a necessidade de coleta de dados primários (MINAYO, 2008).

3.5 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

Como a pesquisa é baseada em fontes públicas e materiais bibliográficos, não há necessidade de obtenção de consentimento formal dos participantes. Contudo, a utilização das fontes é feita de maneira ética, com a devida citação e respeito aos direitos autorais.

4 DISCUSSÃO

Com base na metodologia de pesquisa e na análise temática da literatura apresentadas no capítulo anterior, esta seção se aprofunda na discussão dos achados. O objetivo é analisar criticamente a complexa inter-relação entre a Governança de Dados e a Liderança Estratégica, tecendo conexões entre os conceitos teóricos, os *frameworks* práticos e os desafios organizacionais. A discussão está estruturada em três eixos principais: primeiramente, será traçado um panorama da Governança de Dados nas organizações (4.1); em seguida, será explorado o impacto mensurável de suas práticas no desempenho e na tomada de decisão (4.2); e, por fim, será analisada a dimensão da transformação cultural (4.3) como pilar fundamental para o sucesso sustentado da governança de dados.

4.1 PANORAMA DA GOVERNANÇA DE DADOS NAS ORGANIZAÇÕES

A governança de dados é um aspecto central para muitas organizações, especialmente à medida que o volume de dados cresce e a transformação digital se acelera. A governança de dados não é apenas uma prática técnica, mas um processo estratégico que envolve diversas camadas da organização, com o objetivo de garantir que os dados sejam usados de maneira eficaz, eficiente e ética. No entanto, muitas organizações ainda enfrentam desafios significativos na implementação de práticas adequadas de governança de dados.

4.1.1 O Crescimento e a Complexidade dos Dados

Com o aumento exponencial do volume e da variedade de dados, intensificado pela ascensão de tecnologias como a Inteligência Artificial, as organizações enfrentam desafios técnicos e estratégicos prementes. Conforme discutido por Davenport (2018) em sua análise sobre a implementação da IA, a gestão eficaz desses ativos de dados é crucial para garantir sua qualidade, segurança e conformidade. Empresas de diversos setores, como saúde, finanças e varejo, estão agora lidando com volumes imensos de dados não estruturados e estruturados, provenientes de múltiplas fontes,

como bases de dados internas, redes sociais e dispositivos *IoT*. Este cenário de crescente volume e variedade de dados exige, por um lado, ferramentas mais sofisticadas para armazenamento e análise (Wixom e Ross, 2022). Por outro lado, e de forma ainda mais crítica, demanda estratégias claras e uma governança de dados para que tais ativos sejam geridos adequadamente (ABRAHAM; SCHNEIDER; BROCKE, 2019). A criticidade dessa governança é exaltada no contexto de seu uso como alicerce para sistemas inteligentes e tomada de decisão automatizada, onde a qualidade e a integridade dos dados são fundamentais para a eficácia e a ética dos resultados (Floridi, 2021).

Segundo Davenport (2018), no contexto da construção de vantagens competitivas com IA, o maior desafio das empresas transcende o mero armazenamento de grandes volumes de dados. A questão central reside em como garantir a sua qualidade e integridade ao longo do tempo – um princípio vital para o sucesso de qualquer iniciativa analítica e para evitar o conhecido problema de *garbage in, garbage out* (lixo entra, lixo sai). A gestão da qualidade de dados, portanto, envolve um conjunto de práticas e processos dedicados a assegurar que os dados sejam precisos, completos, atuais e consistentes. Manter um alto padrão de qualidade dos dados é, assim, indispensável para a tomada de decisões informadas e para a confiabilidade das aplicações baseadas em dados que impulsionam o negócio.

4.1.2 Conexão com a Liderança Estratégica

A integração entre Governança de Dados e Liderança Estratégica é um campo emergente que desempenha um papel crucial no desempenho organizacional. Dados confiáveis e acessíveis fornecem a base para decisões estratégicas alinhadas com os objetivos organizacionais, permitindo aos líderes adaptar-se rapidamente a mudanças no mercado e alocar recursos de forma eficiente (ABRAHAM; SCHNEIDER; BROCKE, 2019).

Governança de Dados bem-estruturada não é apenas um conjunto de frameworks ou ferramentas, mas um elemento central da cultura organizacional. Quando incorporada às prioridades estratégicas, ela potencializa a capacidade dos líderes de antecipar cenários, promover a inovação e criar valor para a organização.

Davenport e Harris (2017) destacam que líderes eficazes não apenas reconhecem a importância dos dados, mas também sabem utilizá-los de maneira que impulse resultados sustentáveis.

Além disso, as tecnologias emergentes, como *Business Intelligence* (BI) e análise preditiva, podem enriquecer a governança e amplificar o impacto da liderança estratégica. O alinhamento de práticas de governança com iniciativas estratégicas é fundamental, pois, como aponta Gartner (2020), a falta desse alinhamento pode levar a um aumento desnecessário da sobrecarga de governança e integração, impactando a eficiência e, consequentemente, a competitividade.

4.1.3 Desafios na Implementação da Governança de Dados

Apesar de seu valor, a governança de dados apresenta diversos desafios para as organizações. Entre os principais desafios estão:

- **Falta de alinhamento entre as áreas de TI e negócios:** Muitas vezes, a governança de dados é tratada de forma isolada pelos departamentos de TI, sem o envolvimento de líderes de negócios que possam fornecer a visão estratégica necessária. A falta de integração entre esses dois grupos pode levar a abordagens fragmentadas que não atendem às necessidades organizacionais de forma eficaz (KHATRI; BROWN, 2010).
- **Escassez de habilidades e recursos:** Organizações frequentemente enfrentam dificuldades em encontrar profissionais qualificados para implementar e manter políticas de governança de dados. Isso ocorre porque a governança de dados envolve conhecimentos técnicos profundos, além de habilidades em gestão e compreensão estratégica de negócios (LADLEY, 2019).
- **Resistência à mudança:** A implementação de uma governança eficaz exige mudanças nos processos e na cultura organizacional. Algumas empresas ainda operam de maneira descentralizada, com silos de dados, o que pode tornar a governança um processo desafiador. Superar a resistência a essas mudanças é um dos maiores obstáculos enfrentados pelas organizações.

4.1.4 Boas Práticas em Governança de Dados

Boas práticas em Governança de Dados constituem um conjunto de diretrizes, processos, papéis, políticas, padrões e métricas que asseguram o uso eficiente e eficaz da informação em prol dos objetivos estratégicos organizacionais. Elas visam garantir que os dados sejam gerenciados como ativos valiosos, promovendo sua qualidade, segurança, conformidade regulatória e disponibilidade para a tomada de decisão e inovação. A adoção dessas práticas é um diferencial para a liderança que busca transformar dados em vantagem competitiva sustentável.

Estudos de caso como os do Google, Santander e Amazon ilustram como práticas eficazes de Governança de Dados podem se tornar pilares estratégicos para a liderança empresarial.

No caso do Google, a governança de dados é intrinsecamente ligada à sua estratégia *AI-first*. A empresa reconhece que a inovação dependerá de uma forte governança de dados, um desafio para muitas organizações que implementam IA Generativa, onde 70% enfrentam dificuldades com governança de dados para esta tecnologia (GOOGLE CLOUD, 2025). Suas práticas de governança asseguram a alta qualidade e o fornecimento ético dos vastos conjuntos de dados utilizados para treinar modelos avançados de IA, que são a espinha dorsal de produtos como o Search, YouTube e as ofertas do Google Cloud. Este último, por exemplo, reportou receitas superiores a US\$ 9 bilhões no quarto trimestre de 2023 (Alphabet, 2024), com um crescimento contínuo impulsionado pela IA, conforme indicado nos resultados do primeiro trimestre de 2025, onde o impacto da IA no Search e o crescimento do Google Cloud foram destacados. A principal boa prática observada no Google é a promoção de uma governança que habilita uma cultura *data-driven*, onde a qualidade dos dados e a experimentação são cruciais para a inovação constante.

O Santander exemplifica como uma instituição financeira pode alavancar a Governança de Dados para impulsionar a eficiência operacional, a conformidade regulatória e, crucialmente, a inovação centrada no cliente. A liderança estratégica do banco tem utilizado essas práticas para alinhar decisões corporativas às exigências do mercado e às regulamentações de privacidade de dados. Indo além, o Santander Brasil, em parceria com a empresa Informatica, implementou uma transformação de

dados que inclui a criação de um *data marketplace* e a promoção da mentalidade de dado como produto (INFORMATICA, 2025). Essa abordagem visa democratizar o acesso aos dados de forma governada, permitindo que as equipes de negócio descubram e utilizem informações de alta qualidade para decisões estratégicas e para o desenvolvimento de ofertas hiperpersonalizadas. Este foco na transformação digital e tecnológica, visando ser uma empresa definida pela tecnologia, é um pilar da estratégia do grupo (SANTANDER, 2024). A governança de dados, portanto, não apenas mitiga riscos e garante a conformidade, mantendo sólidos indicadores de capital, mas também habilita a inovação e a agilidade necessárias para competir como um *digital bank with branches*.

A Amazon integra governança de dados e liderança estratégica de forma exemplar, impulsionando eficiência e inovação através de um modelo federado que equilibra autonomia com padronização (DATALEMUR, 2025). Sua filosofia de obsessão pelo cliente permeia sua abordagem à governança, onde dados de alta qualidade são cruciais para otimizar a cadeia de suprimentos e, fundamentalmente, para personalizar a experiência do cliente. O motor de recomendação da Amazon, alimentado por dados extensivamente governados sobre o comportamento do consumidor, é estimado como responsável por uma parcela significativa de suas vendas, com algumas análises apontando para até 35%. Essa capacidade de transformar dados em *insights* acionáveis para personalização e otimização operacional, mantendo ao mesmo tempo a agilidade através de uma governança descentralizada, é um diferencial competitivo chave, refletido em seu contínuo crescimento de receita. A liderança da Amazon fomenta uma cultura de questionamento e tomada de decisão baseada em dados, conforme seus princípios de liderança, essencial para o sucesso de sua estratégia de dados (AMAZON WEB SERVICES, 2024).

Esses exemplos evidenciam que não existe um modelo único de boas práticas em Governança de Dados, mas sim uma adaptação inteligente aos contextos e objetivos estratégicos de cada organização. Seja por meio de culturas data-driven, foco em conformidade e eficiência, ou modelos federados para inovação ágil, a liderança estratégica se beneficia imensamente ao estabelecer e sustentar uma governança de dados, transformando-a em um motor de valor e resiliência.

A análise comparativa desses casos, detalhada no Quadro 1, revela como diferentes imperativos de negócio e culturas organizacionais moldam a implementação e os resultados da governança de dados em sinergia com a liderança estratégica.

QUADRO 1 – ANÁLISE COMPARATIVA DE ESTRATÉGIAS

Empresa	Foco da Governança	Estratégia de Liderança	Resultados Alcançados
Santander	Conformidade regulatória, segurança, qualidade de dados, "dado como produto", <i>data marketplace</i>	Gestão de riscos proativa, transformação digital, foco no cliente, capacitação de equipes com dados via <i>marketplace</i>	Sólida gestão de capital e riscos (Índice de Basileia consistentemente acima dos mínimos regulatórios), maior agilidade na tomada de decisão de negócios e desenvolvimento de produtos personalizados
Amazon	Otimização operacional, personalização em escala, governança federada, qualidade de dados para IA	Inovação ágil, descentralização com responsabilidade, obsessão pelo cliente, cultura de decisão baseada em dados	Parcela significativa das vendas atribuída a recomendações personalizadas (estimada em até 35%), otimização da cadeia de suprimentos, redução de custos operacionais, liderança em experiência do cliente
Google	Qualidade de dados para IA, experimentação, segurança, governança ética de IA	Cultura <i>data-driven</i> e <i>AI-first</i> , inovação contínua em produtos, liderança em pesquisa e desenvolvimento de IA	A receita do Google Cloud, que inclui muitas ofertas de IA, ultrapassou US\$ 9 bilhões no quarto trimestre de 2023, e a empresa destaca o papel da IA em seus principais produtos como Search e YouTube

FONTE: Elaborado pelo autor (2025) a partir de Santander (2024), Alphabet (2024) e Mackenzie et al. (2013).

Logo, essas diferenças destacam que não há um modelo único de governança: a escolha depende do setor, dos objetivos estratégicos e da maturidade organizacional em gestão de dados.

Esses exemplos mostram que, quando bem implementada, a Governança de Dados não é apenas uma ferramenta operacional, mas também um recurso

estratégico essencial para líderes empresariais, permitindo-lhes alinhar projetos, processos e decisões às metas organizacionais de longo prazo.

4.1.5 O Futuro da Governança de Dados

Com a crescente importância dos dados, a governança de dados continuará a evoluir e se tornar mais sofisticada. As empresas estão começando a integrar inteligência artificial e aprendizado de máquina para aprimorar os processos de governança, como a detecção de anomalias e problemas de qualidade nos dados.

Regulamentações como a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) e a *General Data Protection Regulation* (GDPR) continuam a moldar a governança de dados. Weber et al. (2022) demonstram que, desde a implementação da GDPR em 2018, 89% das empresas europeias aumentaram investimentos em segurança de dados. No Brasil, a LGPD tem sido um fator importante para as organizações estruturarem suas práticas de proteção de dados, o que inclui, em muitos casos, a designação de um Encarregado pelo Tratamento de Dados Pessoais (DPO). Essas normas não só exigem conformidade, mas também incentivam a transparência, fortalecendo a confiança de clientes e parceiros.

4.2 O IMPACTO DA GOVERNANÇA DE DADOS

Com o crescente volume de dados e a digitalização das operações empresariais, a governança de dados passou a ser vista como um fator chave para o sucesso das organizações. Diversos estudos e pesquisas mostram que empresas com práticas de governança de dados tendem a ter um desempenho superior em várias áreas, desde a tomada de decisões até a inovação (ADDAGADA, 2023). Esse impacto é mensurado de diversas formas, incluindo eficiência operacional, precisão na tomada de decisões, melhoria na conformidade regulatória e aumento da competitividade.

4.2.1 Eficiência Operacional

A governança de dados reduz ineficiências operacionais ao eliminar redundâncias e inconsistências. A padronização de metadados e a automação de fluxos de dados são práticas de governança que podem levar a reduções no tempo gasto na correção de erros e em ganhos de eficiência operacional em setores como o de logística.

Além disso, ferramentas como catálogos de dados permitem que colaboradores localizem informações rapidamente, evitando retrabalho. A adoção de catálogos de dados centralizados pode levar a ganhos significativos de eficiência. Por exemplo, a IBM reportou que o uso de tais ferramentas pode reduzir consideravelmente o tempo gasto na busca por dados, com algumas estimativas apontando para uma diminuição de até 55% nesse esforço (IBM, 2025).

4.2.2 Redução de Custos e Riscos

A governança de dados gera economia direta e indireta. A implementação de políticas de governança de dados e estratégias digitais avançadas, como a utilização de *digital twins* — réplicas virtuais em tempo real de sistemas ou processos físicos, que simulam comportamentos para otimização preditiva —, pode permitir que grandes empresas como a Unilever otimizem a utilização de recursos e alcancem economias de custos significativas em suas operações. Conforme análise da Forbes (2023), a Unilever tem aplicado essas tecnologias para reduzir desperdícios e melhorar eficiência em sua cadeia de suprimentos.

A aplicação de sanções pela Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) devido a infrações à LGPD, que podem gerar multas de até 2% do faturamento da pessoa jurídica, multas diárias e publicização da infração (BRASIL, 2018), tem sido uma realidade para as organizações no Brasil, reforçando a necessidade de programas de governança de dados eficazes para garantir a conformidade. A implementação de programas de governança de dados, com foco em aspectos cruciais como gestão de consentimento de usuários e criptografia de dados,

é uma estratégia fundamental para empresas que buscam conformidade com a LGPD, mitigação de riscos de penalizações e fortalecimento da confiança do cliente.

Além disso, a implementação de auditorias automatizadas de qualidade de dados em instituições que desejam mitigar riscos estratégicos, podendo levar a uma melhoria significativa na prevenção de potenciais falhas. Nesse sentido, Weber et al. (2022) estimam que empresas brasileiras gastaram, em média, R\$ 2,5 milhões em adaptações à LGPD, mas evitaram perdas potenciais de R\$ 15 milhões em multas e processos judiciais no primeiro ano de vigência da lei.

4.2.3 Melhor Tomada de Decisões Estratégicas

Dados governados permitem decisões mais rápidas e baseadas em evidências. A Netflix é conhecida por utilizar extensivamente a análise de dados para informar suas decisões de aquisição e desenvolvimento de conteúdo, empregando sistemas de governança para gerenciar os dados de usuários que alimentam essas análises (VITRINA AI, 2024). A integração da governança de dados com ferramentas de *Business Intelligence* (BI) é fundamental para que empresas possam identificar oportunidades de mercado e otimizar suas estratégias regionais.

Esses casos ilustram como uma governança de dados eficaz e o uso estratégico da análise de dados não apenas previnem erros e ineficiências, mas também são cruciais para ativar novas oportunidades de crescimento e otimização. Dados bem governados são a base para antecipar tendências e mitigar riscos. Líderes estratégicos os utilizam de três formas principais:

1. Identificação de Oportunidades:

- A Netflix emprega análises de dados robustas, baseadas nos padrões de consumo de seus milhões de assinantes, para orientar seus investimentos significativos em conteúdos originais e personalizados. Embora a empresa não divulgue publicamente a porcentagem exata de seu catálogo de originais derivada diretamente de insights de dados nem a receita incremental específica gerada por eles, é amplamente reconhecido que essa abordagem é central para sua estratégia. Em 2023, por exemplo, os conteúdos originais foram responsáveis por uma

parcela majoritária do engajamento na plataforma, e a empresa investiu cerca de US\$ 13 bilhões em conteúdo globalmente, contribuindo para sua receita anual de US\$ 33,72 bilhões (Netflix, 2024).

2. Gestão de Riscos:

- A aplicação de modelos avançados de governança e monitoramento de transações em tempo real tem o potencial de se tornar uma estratégia chave para instituições financeiras na detecção e redução de fraudes.
- Empresas de energia, como a Petrobras, utilizam sistemas de governança de dados e tecnologias digitais avançadas, incluindo simulações e Inteligência Artificial, para analisar cenários de crise e desenvolver planos de contingência eficazes. Essas práticas são fundamentais para a gestão de riscos, aprimorando a segurança operacional e a capacidade de resposta a eventos inesperados, o que contribui para a proteção de valor e a otimização de recursos da companhia (Petrobras, 2023).

3. Otimização de Recursos:

- A otimização de recursos e a simplificação de processos, impulsionadas por uma maior transparência operacional e governança de dados alinhadas a metas estratégicas como a sustentabilidade, permitiram à Siemens obter economia de custos em sua área de TI corporativa (Capgemini, 2025).

Esses casos mostram que a governança de dados não é um custo, mas um habilitador de vantagem competitiva. Essas organizações não dependem apenas da intuição ou de relatórios tradicionais, mas sim de insights fornecidos por dados bem governados.

4.2.4 Análise de Casos: Amazon e Netflix

Empresas como Amazon e Netflix são exemplos de como a governança de dados pode impulsionar a performance organizacional. A Amazon, por exemplo, utiliza práticas rigorosas de governança de dados para otimizar sua cadeia de suprimentos e personalizar as recomendações de produtos para seus clientes, aumentando suas

vendas. Netflix, por outro lado, emprega governança de dados para oferecer sugestões de conteúdo altamente personalizadas, baseadas no comportamento e preferências dos usuários, o que ajuda a aumentar o engajamento.

Esses exemplos não apenas demonstram os benefícios da governança de dados, mas também ilustram como as empresas podem transformar dados em insights valiosos que impactam diretamente em sua competitividade e lucratividade, reforçando que a governança de dados é um habilitador transversal, impactando desde operações até inovação.

4.3 TRANSFORMAÇÃO CULTURAL

A implementação bem-sucedida da Governança de Dados transcende a adoção de tecnologias e a definição de processos, ela está intrinsecamente ligada à transformação da cultura organizacional. Embora possamos entender a cultura como aspectos que surgem de maneira não planejada, orgânica e muitas vezes inconsciente dentro de um grupo, é possível inferir que armadilhas comuns como "ênfase excessiva em ferramentas" e "ignorar a qualidade dos dados" são, em essência, manifestações de desafios culturais. Uma cultura que valoriza os dados como um ativo estratégico e promove a responsabilidade compartilhada é fundamental para a eficácia sustentada da governança.

A transformação cultural é um processo contínuo e multifacetado que requer liderança forte, investimento em capacitação, comunicação clara e um compromisso organizacional com a valorização dos dados. Sem esse pilar cultural, os benefícios técnicos e processuais da governança de dados dificilmente serão plenamente realizados.

4.3.1 O Imperativo de uma Cultura Orientada a Dados

O imperativo de uma cultura orientada a dados reside na sua capacidade de transformar a governança de dados de um conjunto de regras e processos em uma prática viva e internalizada na organização.

Uma cultura orientada a dados envolve o uso regular e estratégico de dados, sendo essencial para organizações que navegam em ambientes tecnológicos complexos. Chatterjee et al. (2021) complementam que uma cultura organizacional centrada em dados influencia as práticas de negócio ao fomentar a familiaridade com dados e suas aplicações entre gestores e colaboradores, incluindo o uso de dashboards e *analytics*. Portanto, políticas e ferramentas de governança, por si sós, são insuficientes se não houver uma cultura organizacional que as sustente e amplifique seu impacto.

Ignorar a qualidade dos dados ou operar em silos são, de fato, sintomas de uma cultura que ainda não internalizou o valor estratégico da informação bem governada. Pesquisas como a de Karaboga et al. (2022) demonstram que uma cultura orientada a dados pode definir significativamente a relação entre as capacidades de análise de *big data* e o desempenho operacional e financeiro. Szukits e Móricz (2024) reforçam que uma forte cultura *data-driven* é chave para melhorar o desempenho organizacional, encorajando decisões baseadas em dados precisos e confiáveis. Nesse sentido, a governança de dados eficaz, ao melhorar a qualidade dos dados, pavimenta o caminho para uma cultura *data-driven*, posicionando governança e qualidade de dados como recursos estratégicos interligados dentro da Visão Baseada em Recursos (RBV).

Configura-se, assim, uma relação mutuamente benéfica: a governança de dados aprimora a qualidade dos dados, e dados de alta qualidade são cruciais para fomentar uma cultura que valorize a informação, a qual, por sua vez, impulsiona a adesão e o sucesso das práticas de governança. Líderes estratégicos devem, portanto, encarar o investimento em uma cultura orientada a dados não como um dispêndio isolado, mas como um componente integral para maximizar o retorno sobre o investimento das iniciativas de governança de dados.

4.3.2 O Papel da Liderança como Defensora e Exemplo

A transformação cultural, essencial para a internalização da governança de dados, começa inequivocamente no topo. A liderança executiva desempenha um papel insubstituível, que transcende o mero patrocínio financeiro. Líderes organizacionais devem se envolver ativamente nas iniciativas estratégicas de dados. Isso inclui declarar claramente por que a empresa precisa de dados, apropriar-se dos resultados das iniciativas e usar ativamente soluções de dados em seu trabalho, em reuniões e para revisões organizacionais. Este liderar pelo exemplo (*walk the talk*) é fundamental, diferenciando uma liderança ativa de uma meramente passiva ou delegativa.

Nagle et al. (2020) e Chatterjee et al. (2021) sugerem que os líderes devem priorizar a tomada de decisão orientada por dados, criando uma cultura que alinhe a governança de dados com os objetivos organizacionais. Um exemplo prático desse impacto é o caso do DBS Bank (KESARI, 2025), onde o CEO Piyush Gupta, ao embarcar na jornada de digitalização, priorizou a construção de uma cultura que recompensava a tomada de riscos e valorizava o aprendizado com as falhas. Ao intervir para premiar um funcionário por uma tentativa que resultou em falha, em vez de puni-lo, Gupta enviou uma mensagem poderosa por toda a organização, fomentando um ambiente de segurança psicológica onde os funcionários se sentem empoderados para inovar.

Adicionalmente, a liderança deve articular a visão de como dados e *analytics* podem ajudar a alcançar os objetivos de negócio. Najat Khan, *Chief Data Science Officer* da Janssen Pharmaceutical, exemplifica isso ao afirmar que a aplicação da ciência de dados de ponta a ponta no portfólio da empresa ajuda a entender melhor as doenças e os pacientes impactados, selecionar os compostos mais promissores, desenhar ensaios clínicos mais eficientes e conectar pacientes ao tratamento mais cedo (MARIANI, 2022). Tal clareza na visão, comunicada e personificada pela liderança, é crucial para superar a resistência e alinhar a organização em torno dos objetivos da governança de dados e da transformação digital.

A avaliação da maturidade da governança de dados em uma organização deveria, inclusive, considerar métricas sobre o engajamento e comportamento da liderança em relação ao uso de dados.

4.3.3 Fomentando a Literacia de Dados (*Data Literacy*)

A capacidade dos colaboradores de entender, interpretar, analisar e comunicar dados de forma eficaz – conhecida como literacia de dados (*data literacy*) – é um componente essencial para uma cultura *data-driven*. A literacia de dados engloba um conjunto diversificado de habilidades, incluindo a compreensão de vieses em dados, a literacia estatística e a avaliação da qualidade dos dados.

Fattah (2024) destaca que a literacia de dados, apoiada por mecanismos de governança, é importante na formação de uma cultura orientada a dados. Organizações devem, portanto, investir em programas de treinamento, workshops e recursos para capacitar funcionários em todos os níveis, não se limitando a equipes técnicas, mas abrangendo todas as áreas de negócio. Uma força de trabalho com alta literacia de dados está mais apta a identificar valor nos dados, questionar insights e utilizar as ferramentas de governança de forma eficaz.

Staudt e Hoffmann (2024) observam que melhorar a qualidade dos dados através da governança pode fortalecer ainda mais a literacia de dados, apoiando uma abordagem mais orientada a dados em toda a organização. Isso garante que todos possam participar ativamente da economia de dados da empresa, transformando informações em inteligência acionável e contribuindo para decisões estratégicas mais embasadas.

A literacia de dados atua como uma ponte entre os dados brutos, muitas vezes técnicos e complexos, e as decisões de negócio; sem ela, mesmo dados perfeitamente governados podem não ser utilizados em seu pleno potencial, como na analogia de 'dar uma Ferrari nas mãos de quem não sabe dirigir'. A literacia de dados, portanto, não é apenas sobre habilidades individuais, mas sobre construir uma capacidade organizacional coletiva, exigindo que programas de governança de dados dediquem um componente orçamentário e estratégico ao seu desenvolvimento contínuo.

4.3.4 Comunicação Eficaz, Transparência e Linguagem Comum

Estratégias de comunicação claras e contínuas são vitais para disseminar as políticas de governança, seus benefícios e os sucessos alcançados, fomentando a confiança e o engajamento. A transparência nos processos de governança é crucial. Um *framework* de governança de dados define papéis, responsabilidades, processos e métricas, provendo clareza e alinhamento.

A criação de uma linguagem de dados comum é fundamental nesse processo, e é aqui que a gestão de metadados e os catálogos de dados desempenham um papel central. A gestão de metadados envolve a criação e manutenção de um repositório centralizado de informações sobre os ativos de dados (definições, linhagem, classificações), enquanto um catálogo de dados oferece uma interface pesquisável para descobrir e entender esses ativos (FASTERCAPITAL, 2024). Estes não são apenas artefatos técnicos, mas facilitadores da transformação cultural, pois promovem a transparência e a democratização do entendimento dos dados. Quando todos na organização 'falam a mesma língua' em relação aos dados, referenciando termos de negócios padronizados e compreendendo a linhagem e a qualidade dos dados através de metadados acessíveis, a colaboração interdepartamental é aprimorada e as decisões se tornam mais coesas e alinhadas estrategicamente.

A transparência sobre como os dados são governados, quem são os proprietários (*data owners*) e quais são os padrões de qualidade esperados também aumenta a confiança nos dados, um pré-requisito para seu uso efetivo em decisões críticas. O investimento em ferramentas de catálogo de dados e em processos de gestão de metadados deve, portanto, ser justificado não apenas por ganhos de eficiência técnica, mas também por seu impacto na construção de uma cultura de dados transparente e colaborativa.

4.3.5 Estratégias de Gestão da Mudança

A implementação da governança de dados, ao implicar mudanças significativas em processos, papéis (como *Data Owners* e *Data Stewards*) e responsabilidades, invariavelmente encontra resistência organizacional. Superar essa barreira é um dos maiores obstáculos, como apontado na seção 2.5.3. A aplicação de modelos estabelecidos de gestão da mudança é, portanto, fundamental e deve ser integrada desde o planejamento da iniciativa, não como uma reflexão tardia.

Kotter e Schlesinger (2008) identificam razões comuns para resistência, como o desejo de não perder algo de valor, incompreensão da mudança, ou baixa tolerância à mudança em geral. Eles propõem estratégias para superá-la, incluindo educação e comunicação, participação e envolvimento, facilitação e apoio, e negociação. Táticas como nomear 'campeões da mudança' para demonstrar benefícios e facilitar a adaptação também são relevantes. É crucial que a gestão da mudança não seja vista como uma atividade isolada, mas como um componente estratégico da implementação da governança de dados. Isso envolve identificar os impulsionadores da mudança, comunicar a urgência e os benefícios de forma clara e alinhada aos objetivos de negócio, e apoiar os colaboradores durante a transição com treinamento e recursos adequados.

Cameron e Green (2015) também enfatizam que a comunicação clara dos benefícios e o envolvimento dos stakeholders são cruciais para mitigar a resistência. Os planos de projeto para governança de dados devem, assim, incluir um fluxo de trabalho dedicado à gestão da mudança, com recursos, cronograma e métricas de sucesso próprias.

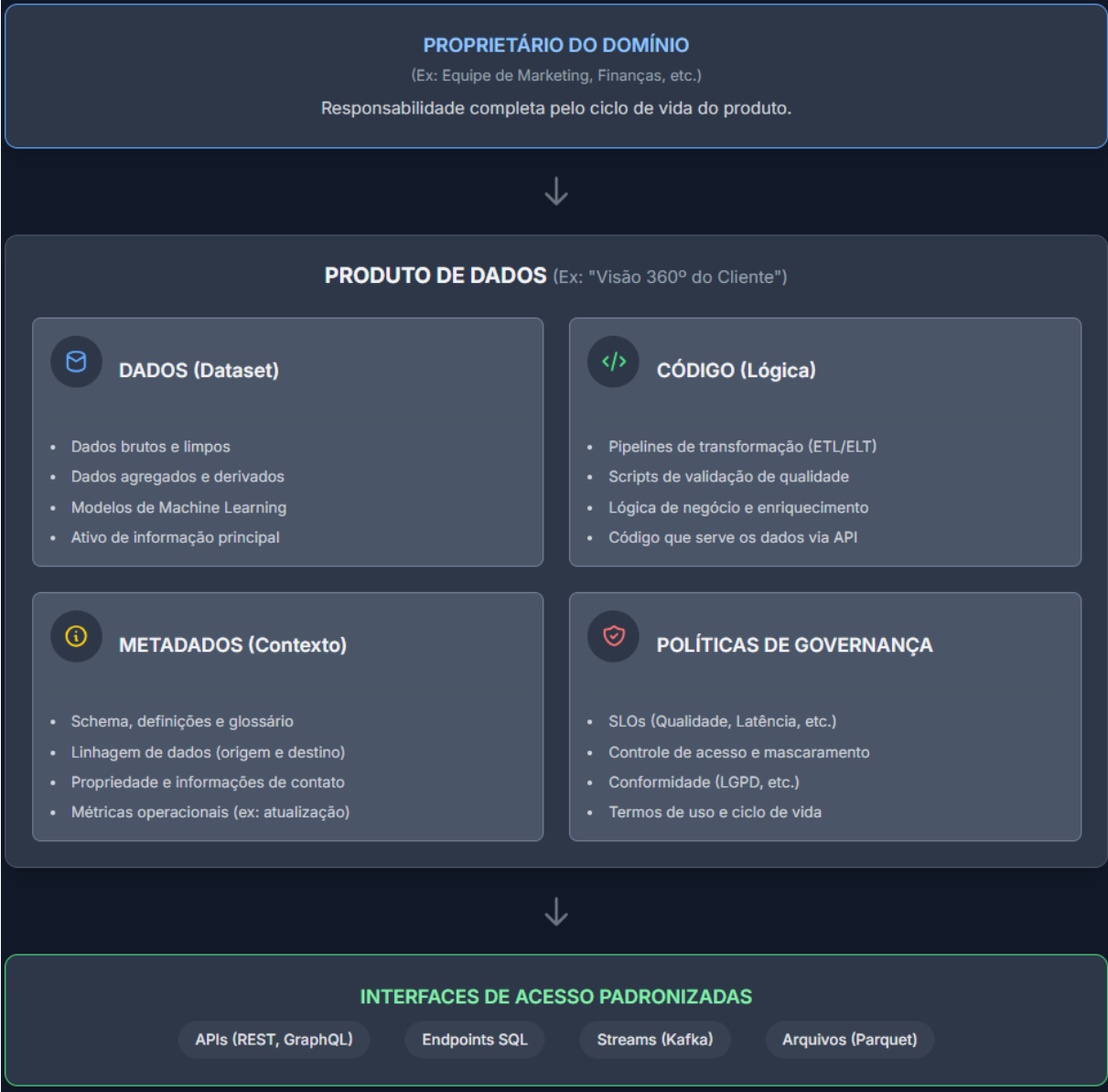
4.3.6 Promovendo "Dado como Produto" e Propriedade Compartilhada

Adotar uma mentalidade de 'dado como produto' (*Data as a Product*), como observado no caso do Santander, é uma mudança paradigmática que reforça a transformação cultural e viabiliza uma governança de dados mais distribuída e eficaz. Significa tratar os domínios de dados como produtos valiosos, com proprietários claros (*Data Owners*), qualidade garantida, metadados compreensíveis e interfaces de

acesso bem definidas, prontos para serem consumidos por outras áreas da organização.

Para materializar este conceito, é útil visualizar a estrutura de um "produto de dados". Diferentemente de um simples conjunto de dados (*dataset*), um produto de dados é uma unidade arquitetural autônoma e autocontida, que encapsula todos os componentes necessários para fornecer valor de forma confiável e escalável. A Figura 1 ilustra a anatomia deste artefato.

FIGURA 1 - A ANATOMIA DE UM PRODUTO DE DADOS



Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com base nos princípios de Dehghani (2022).

Conforme demonstrado na Figura 1, um produto de dados integra quatro elementos cruciais. Como princípio base, temos os Dados, o ativo de informação em si. Como contraste técnico, temos o Código, que representa os *pipelines* de transformação, as regras de qualidade e a lógica de entrega. Essencial para a usabilidade, os Metadados fornecem o contexto – incluindo linhagem, definições de negócio e *schema* técnico – tornando o produto detectável e compreensível. Finalmente, as Políticas de Governança são incorporadas diretamente no produto, definindo seus SLOs (*Service Level Objectives*), controles de acesso e garantias de conformidade, o que o torna confiável e seguro. Esta unidade coesa é então exposta aos consumidores através de Interfaces de Acesso Padronizadas (como APIs), sob a clara responsabilidade de um Proprietário do Domínio (*Domain Owner*).

Em arquiteturas como o *Data Mesh*, os *data products* são unidades independentes que encapsulam dados, metadados, código e infraestrutura, e os times de domínio assumem a responsabilidade pela qualidade, legibilidade e entrega desses produtos (STRENGTHOLT, 2023). Essa abordagem incentiva a propriedade dos dados pelas áreas de negócio – os *Data Owners* e *Data Stewards*, que melhor entendem o contexto e o valor da informação – em vez de uma centralização excessiva em TI. Isso promove a colaboração interfuncional e uma responsabilidade genuinamente compartilhada pela qualidade, usabilidade e conformidade dos dados.

A ideia é que os dados não sejam apenas um subproduto de processos, mas ativos intencionalmente projetados e gerenciados para criar valor, alinhando-se com os princípios de arquiteturas descentralizadas que enfatizam a propriedade de dados orientada ao domínio. As organizações que buscam agilidade e escalabilidade em suas iniciativas de dados devem considerar a adoção do modelo 'dado como produto' como parte de sua estratégia de governança e transformação cultural, o que pode exigir uma reestruturação de papéis e responsabilidades.

4.3.7 Incentivos e Reconhecimento

Para reforçar e sustentar a cultura orientada a dados e as práticas de governança, é crucial alinhar os sistemas de incentivos e reconhecimento com os comportamentos desejados. Tais sistemas são ferramentas poderosas que a liderança pode usar para sinalizar prioridades estratégicas.

Nesse viés, podem ser implementados programas de reconhecimento que recompensem a colaboração eficaz entre equipes técnicas e de negócios em projetos de dados bem-sucedidos, incluindo prêmios e bônus. Outra tática é oferecer incentivos para desenvolvimento contínuo, como apoio financeiro para cursos e certificações em dados e *analytics*. Isso pode incluir a incorporação de métricas relacionadas à qualidade dos dados mantida por uma área, ao uso eficaz das ferramentas de governança (como catálogos de dados), ou à aplicação inovadora de dados para resolver problemas de negócio nas avaliações de desempenho.

O reconhecimento público de equipes ou indivíduos que demonstram excelência em práticas de dados, como a identificação e correção de problemas de qualidade ou a criação de insights valiosos a partir de dados bem governados, também serve como um poderoso reforço cultural. Tais programas não apenas motivam os indivíduos, mas também sinalizam para toda a organização a importância estratégica que a liderança atribui à cultura de dados e à governança eficaz, devendo ser uma discussão estratégica alinhada aos objetivos gerais da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo explorou a relação intrínseca entre Governança de Dados e Liderança Estratégica, demonstrando que a integração dessas duas áreas é um pilar para a competitividade na era digital. A pergunta central do trabalho — "*Como práticas de Governança de Dados podem ser integradas à Liderança Estratégica para apoiar a tomada de decisões e o alinhamento nas organizações?*" — é respondida pela sinergia direta entre os elementos fundamentais de cada campo.

De um lado, a Governança de Dados fornece a estrutura e os mecanismos essenciais, como a gestão da qualidade e dos metadados (DAMA, 2024), a definição de papéis claros como *Data Owners* e *Stewards* (LADLEY, 2019), e a promoção de uma mentalidade de "dado como produto" (DEHGHANI, 2022). Esses elementos garantem que os dados sejam um ativo confiável, seguro e compreensível.

Do outro lado, a Liderança Estratégica define a direção, utilizando ferramentas como o *Balanced Scorecard* para traduzir a visão em ação (KAPLAN; NORTON, 1996) e adotando uma postura adaptativa para navegar em cenários complexos (HEIFETZ et al., 2009). Seu papel é fomentar uma cultura que valoriza decisões baseadas em evidências (DAVENPORT; HARRIS, 2017).

A conexão entre eles se materializa quando a Liderança Estratégica utiliza a estrutura da Governança de Dados como seu principal habilitador. Líderes eficazes não apenas defendem a governança de dados, mas a utilizam ativamente: os dados de alta qualidade, garantidos pela Governança de Dados, alimentam as análises que informam as decisões estratégicas; os catálogos de dados e metadados permitem que líderes encontrem e confiem na informação; e a cultura de responsabilidade sobre os dados, promovida pela Governança de Dados, é o que sustenta uma organização verdadeiramente *data-driven*.

Portanto, essa integração ocorre em três pilares que se reforçam mutuamente:

1. **Estrutura Técnica e Processual:** A adoção de frameworks como o DAMA-DMBOK2 *Revised Edition* assegura qualidade e conformidade, mas deve ser adaptada ao contexto organizacional.

2. **Cultura Organizacional:** A superação da resistência organizacional e a promoção da adoção de novas práticas, incluindo a transformação cultural ativa para uma mentalidade *data-driven* e de "dado como produto", são cruciais.
3. **Liderança Adaptativa:** Líderes estratégicos devem utilizar dados não apenas para reações imediatas, mas para antecipar tendências, gerenciar riscos (incluindo os éticos e regulatórios da IA) e alinhar recursos a metas de longo prazo.

Esses três pilares não operam isoladamente; pelo contrário, reforçam-se mutuamente. Uma estrutura técnica só gera valor se sustentada por uma cultura que a adote e por uma liderança que a direcione estrategicamente. Similarmente, a liderança adaptativa depende de dados confiáveis providos pela estrutura técnica e de uma cultura ágil e receptiva à mudança. Esses pilares reforçam que a governança de dados não é um projeto isolado, mas um processo contínuo alinhado à evolução estratégica das organizações.

Os objetivos específicos foram cumpridos ao analisar casos como os do Santander e da Amazon, que ilustram como a governança de dados impulsiona eficiência operacional, redução de custos e inovação. Além disso, os desafios identificados — como a escassez de talentos e a fragmentação entre áreas de TI e negócios — reforçam a necessidade de abordagens integradas e contínuo investimento em capacitação.

A pesquisa contribui para a literatura ao discutir a integração da governança de dados às estratégias de liderança, oferecendo insights aplicáveis a gestores que desejam transformar dados em vantagem competitiva. No entanto, a metodologia apresenta limitações. A análise depende inteiramente de fontes secundárias, o que pode restringir a visão de como as organizações aplicam as práticas de governança de dados de forma detalhada. A pesquisa não contou com dados primários, como entrevistas ou observações diretas, o que pode limitar a obtenção de insights mais específicos e contextualizados. Outras limitações incluem:

- **Opacidade dos Desafios Internos:** Embora estudos de caso de grandes empresas sejam inspiradores, os detalhes sobre os desafios internos específicos, as falhas parciais e as lições aprendidas durante a implementação

da governança de dados raramente são divulgadas com profundidade, limitando a compreensão completa dos obstáculos práticos, uma vez que a literatura tende a focar nos sucessos (viés de publicação).

- **Generalização:** As conclusões aplicam-se principalmente a grandes empresas, enquanto pequenas e médias empresas podem enfrentar barreiras adicionais, como recursos financeiros insuficientes.
- **Dinamicidade do Tema:** Mesmo com foco em publicações recentes, a rápida evolução da governança de dados pode tornar alguns insights obsoletos em curto prazo.

Em um cenário marcado por avanços tecnológicos significativos e o imperativo da transformação cultural, a governança de dados tende a se tornar ainda mais estratégica. Organizações que integrarem essas tecnologias e abordagens a processos decisórios, mantendo o foco em ética, transparência e responsabilidade, estarão melhor posicionadas para liderar em mercados cada vez mais complexos. Este trabalho reforça que, mais do que uma ferramenta técnica, a governança de dados é um pilar indispensável para a liderança visionária e resiliente do século XXI.

Com base nos achados, propõem-se as seguintes recomendações para líderes e gestores de dados:

1. Criação de Comitês Multidisciplinares:

- Integrar representantes de TI, *compliance*, estratégia e operações para alinhar governança de dados aos objetivos organizacionais.
- Realizar reuniões periódicas para revisar métricas de governança, qualidade de dados e conformidade regulatória.

2. Implementação de Programas de Capacitação:

- Desenvolver treinamentos em competências híbridas (técnicas e gerenciais), focando em literacia de dados para todos os níveis.
- Parcerias com universidades ou plataformas de ensino para certificações em governança de dados.

3. Adoção de Ferramentas de Governança de Dados:

- Avaliar e utilizar soluções como Microsoft Purview, Alation, Collibra, Ataccama, ou outras Plataformas de Governança de Dados para automatizar a catalogação de dados, detecção de anomalias, gerenciamento do ciclo de vida de modelos de IA, e assegurar a conformidade com políticas e regulações de privacidade de dados.
- Monitorar o impacto dessas ferramentas em KPIs como tempo de decisão, redução de custos operacionais e níveis de conformidade.

4. Transparência e Comunicação:

- Publicar relatórios periódicos de governança de dados para stakeholders, incluindo métricas de sucesso e lições aprendidas.
- Criar canais internos, como *newsletters* ou intranet, para compartilhar casos de uso bem-sucedidos e promover uma cultura data-driven.

5. Fomentar Ativamente a Transformação Cultural para a Governança de Dados:

- Priorizar e investir em estratégias de gestão da mudança para cultivar uma cultura organizacional orientada a dados. Isso inclui o patrocínio visível e contínuo da liderança, a criação de programas de literacia de dados abrangentes, o estabelecimento de canais de comunicação eficazes sobre a importância e os sucessos da governança de dados.

Este trabalho buscou explorar a intersecção crítica entre a Governança de Dados e a Liderança Estratégica, oferecendo uma síntese dos desafios, práticas e impactos que definem essa relação. Contudo, como toda pesquisa, este estudo possui fronteiras definidas, e a natureza dinâmica do campo tecnológico e organizacional continuamente abre novas e promissoras avenidas para investigação. As limitações aqui identificadas, como o foco em fontes secundárias e em grandes corporações, servem como um convite à comunidade acadêmica para aprofundar o conhecimento sobre o tema. Nesse sentido, as seguintes direções são propostas para pesquisas futuras:

- 1. Estudos de Empresas de Pequeno Porte:** Investigar como empresas de pequeno porte adaptam frameworks de governança, como o DAMA-DMBOK, com recursos limitados.

2. **Impacto da IA Generativa:** Explorar como ferramentas de IA Generativa, como o ChatGPT e modelos análogos, estão sendo, ou podem ser utilizadas para apoiar tarefas de governança de dados, como geração de políticas e documentação de metadados, e, inversamente, quais novos desafios de governança elas introduzem e como influenciam a tomada de decisão estratégica.
3. **Análise Quantitativa:** Medir a correlação entre maturidade em governança de dados e indicadores estratégicos, como retorno sobre investimento ou tempo de lançamento de produtos.
4. **Ética e Viés:** Pesquisar como a governança pode mitigar vieses algorítmicos em setores sensíveis, como saúde e justiça criminal.

REFERÊNCIAS

ABRAHAM, R.; SCHNEIDER, J.; BROCKE, J. **Data governance: A conceptual framework, structured review, and research agenda**. International Journal of Information Management, v. 49, p. 424-438, 2019.

ADDAGADA, T. **Corporate Data Governance, an evolutionary framework, and its influence on financial performance**. Global Journal of Business and Integral Security, v. 1, p. 1-24, 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/372724668_Corporate_Data_Governance_an_evolutionary_framework_and_its_influence_on_financial_performance. Acesso em: 20 maio 2025.

ALPHABET. **Alphabet Q4 2023 Earnings Call**. 2024. Disponível em: <http://abc.xyz/investor>. Acesso em: 20 maio 2025.

AMAZON WEB SERVICES. **What is a data strategy?** 2024. Disponível em: <https://aws.amazon.com/what-is/data-strategy/>. Acesso em: 20 maio 2025.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. **Lei nº 13.709 da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)**. Diário Oficial da União, Brasília, 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 20 maio 2025.

CAMERON, E.; GREEN, M. **Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change**. 4. ed. London: Kogan Page Publishers, 2015.

CAPGEMINI. **Siemens Corporate IT strengthens its frontrunner position in sustainability**. 2025. Disponível em: <https://www.capgemini.com/news/client-stories/siemens-corporate-it-strengthens-its-frontrunner-position-in-sustainability/>. Acesso em: 20 maio 2025.

CHATTERJEE, S. et al. Does data-driven culture impact innovation and performance of a firm? An empirical examination. **Annals of Operations Research**, v. 333, p. 1-26, 2021.

DAMA International. **DAMA-DMBOK2 Revised Edition**. Technics Publications, 2024.

DATALEMUR. **6 Surprising Ways Amazon Uses Data Science to Achieve Record Profits**. 2025. Disponível em: <https://datalemur.com/blog/amazon-data-science>. Acesso em: 20 maio 2025.

DAVENPORT, T. H. **The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work**. MIT Press. 2018.

DAVENPORT, T. H.; HARRIS, J. G. **Competing on Analytics: The New Science of Winning**. Boston: Harvard Business Review Press, 2017.

DEHGHANI, Z. **Data Mesh: delivering data-driven value at scale**. O'Reilly Media, 2022.

DENNIS, A. L. **Data Governance Trends in 2022**. Dataversity. 2022. Disponível em: <https://www.dataversity.net/data-governance-trends-in-2022/>. Acesso em: 20 maio 2025.

FASTERCAPITAL. **KEY Components of a Data Governance Framework**. 2024. Disponível em: <https://fastercapital.com/topics/key-components-of-a-data-governance-framework.html>. Acesso em: 20 maio 2025.

FATTAH, I. **The mediating effect of data literacy competence in the relationship between data governance and data-driven culture**. *Industrial Management & Data Systems*, v. 124, 2024.

FLORIDI, L. **The Ethics of Artificial Intelligence**. Oxford University Press, 2021.

FORBES. **What Businesses Should Know About Digital Twins**. 2023. Disponível em: <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2023/04/19/what-businesses-should-know-about-digital-twins/>. Acesso em: 20 maio 2025.

GARTNER. **Data and Analytics Trends.** 2020. Disponível em: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-trends-in-data-and-analytics-for-2020>. Acesso em: 2 dez. 2024.

GARTNER. **Gartner Top 10 Strategic Technology Trends for 2023.** 2022. Disponível em: <https://www.gartner.com/en/articles/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2023>. Acesso em: 2 dez. 2024.

GARTNER. **Gartner Top 10 Strategic Technology Trends for 2025.** 2024. Disponível em: <https://www.gartner.com/en/articles/top-technology-trends-2025>. Acesso em: 20 maio 2025.

GOOGLE CLOUD. **2025 State of AI infrastructure.** 2025. Disponível em: <https://cloud.google.com/resources/content/state-of-ai-infrastructure>. Acesso em: 20 maio 2025.

HEIFETZ, R.; GRASHOW, A.; LINKSY, M. **The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World.** Boston: Harvard Business Press, 2009.

HUFF, E.; LEE, J. **Data as a Strategic Asset: Improving Results Through a Systematic Data Governance Framework.** SPE Latin American and Caribbean Petroleum Engineering Conference, 2020.

IBM. **IBM Knowledge Catalog.** 2025. Disponível em: <https://www.ibm.com/products/knowledge-catalog>. Acesso em: 20 maio 2025.

INFORMATICA. **Santander Builds Self-Service Data Marketplace to Innovate Digital Banking.** 2025. Disponível em: <https://www.informatica.com/pt/about-us/customers/customer-success-stories/santander.html>. Acesso em: 20 maio 2025.

KAHN, B. **Data Governance in the 21st Century.** Harvard Business Review, v. 99, n. 4, p. 78-85, 2021.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Boston: Harvard Business Review Press, 1996.

KARABOGA, T. et al. **Big data analytics management capability and firm performance: the mediating role of data-driven culture**. Review of Managerial Science, v. 17, p. 1-30, 2022.

KESARI, G. **Building a Data-Driven Culture: Four Key Elements**. MIT Sloan Management Review, 2025. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/building-a-data-driven-culture-four-key-elements/>. Acesso em: 20 maio 2025.

KHATRI, V.; BROWN, C. V. **Designing Data Governance**. Communications of the ACM, v. 53, n. 1, p. 148-152, 2010.

KOTTER, J. P.; SCHLESINGER, L. A. **Choosing Strategies for Change**. Harvard Business Review, v. 86, n. 7/8, p. 130-139, 2008.

LADLEY, J. **Data Governance: How to Design, Deploy, and Sustain an Effective Data Governance Program**. Elsevier, 2019.

MACKENZIE, I. et al. **How retailers can keep up with consumers**. McKinsey & Company, v. 18, n. 1, p. 1-10, 2013.

MARIANI, D. **Make Insights Actionable with AI and BI**. AtScale, 2022. Disponível em: <https://www.atscale.com/resource/make-insights-actionable-with-ai-and-bi/>. Acesso em: 20 maio 2025.

MARQUES, P. C. A.; OLIVEIRA, P. **Integrating Artificial Intelligence and the Balanced Scorecard: Strengthening Organisational Resilience in Times of Crisis**. ResearchGate preprint, 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/386741922_Integrating_Artificial_Intelligence_and_the_Balanced_Scorecard_Strengthening_Organisational_Resilience_in_Times_of_Crisis. Acesso em: 20 maio 2025.

MICROSOFT. **Audit solutions in Microsoft Purview**. Microsoft Learn. 2025. Disponível em: <https://learn.microsoft.com/en-us/purview/audit-solutions-overview>. Acesso em: 20 maio 2025.

MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. São Paulo: Hucitec, 2008.

MINTZBERG, H. **The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy**. California Management Review, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

NAGLE, T. et al. **Assessing data quality: A managerial call to action**. Business Horizons, v. 63, 2020.

NETFLIX. **Netflix Q4 2023 Financial Results**. 2024. Disponível em: <https://ir.netflix.net/financials/quarterly-earnings/default.aspx>. Acesso em: 20 maio 2025.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **OECD AI Principles**. 2024. Disponível em: <https://www.oecd.org/en/topics/ai-principles.html>. Acesso em: 20 maio 2025.

OTTO, B. **A Morphology of the Organization of Data Governance**. ECIS Proceedings, Paper 28, 2011.

PETROBRAS. **Relatório de Sustentabilidade 2022**. 2023. Disponível em: <https://www.petrobras.com.br/sustentabilidade/relatorios-anuais>. Acesso em: 20 maio 2025.

SANTANDER. **Relatório Integrado 2023**. 2024. Disponível em: <https://www.santander.com.br/sustentabilidade/central-de-resultados>. Acesso em: 20 maio 2025.

SEINER, R. S. **Non-Invasive Data Governance**. 2. ed. Technics Publications, 2021.

STAUDT, P.; HOFFMANN, R. **How a Utility Company Established a Corporate Data Culture for Data-Driven Decision-Making**. MIS Quarterly Executive, p. 19-35, 2024.

STRENGHOLT, P. **Data Management at Scale: Best Practices for Enterprise Architecture**. 2. ed. O'Reilly Media, 2023.

SZUKITS, A.; MORICZ, P. **Towards data-driven decision making: the role of analytical culture and centralization efforts**. Review of Managerial Science, v. 18, p. 2849-2887, 2023.

TABASSI, E. **Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)**. MD: National Institute of Standards and Technology, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1>. Acesso em: 20 maio 2025.

TALLON, P. et al. **The Realignment of Data Governance and Corporate Strategy**. MIS Quarterly, v. 43, n. 4, p. 1233-1256, 2019.

UNIÃO EUROPEIA. **Regulamento (UE) 2024/1689**. Jornal Oficial da União Europeia, 2024. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:32024R1689>. Acesso em: 20 maio 2025.

VITRINA AI. **Netflix's Content Acquisition Strategy: A Blend of Innovation, Adaptability, and Data Intelligence**. 2024. Disponível em: <https://vitrina.ai/blog/netflix-content-acquisition-strategy/>. Acesso em: 20 maio 2025.

WEBER, K. et al. **GDPR and LGPD Compliance: Strategic Implications for Data Governance**. Journal of Data Regulation, v. 4, n. 1, p. 45-67, 2022.

WIXOM, B. H.; ROSS, J. W. **How to Monetize Your Data**. MIT Sloan Management Review, v. 63, n. 3, p. 45-52, 2022.