

Panorama do Letramento em Dados e IA no Brasil

2026

Sumário executivo

O letramento chegou à agenda das grandes empresas brasileiras pela porta da tecnologia e está saindo dela pela porta das pessoas.

O letramento em dados chegou à agenda das grandes empresas brasileiras pela porta da tecnologia e está saindo dela pela porta das pessoas. Essa é a síntese do que emerge de três anos de palestras da família de eventos Data Literacy Talks e das enquetes conduzidas na comunidade de cerca de 500 profissionais que participaram das edições do evento. Alguns dos programas mais maduros do Brasil, apresentados por empresas como Banco Carrefour, Porto, Natura, Globo, Banco do Brasil, Bancorbrás, Unimed BH, Unimed Porto Alegre, Localiza, Alpargatas e Sebrae, convergem em um mesmo diagnóstico: a barreira para transformar dados e IA em decisão não é ferramenta, não é dado e não é dinheiro; é gente que não foi preparada para essa linguagem.

Cinco achados estruturam esta primeira edição. Primeiro, o reskilling de IA no Brasil está sendo puxado pela área de Data & Analytics, não pelo RH: na enquete da comunidade, mais da metade das respostas aponta a área de dados como líder do movimento, e o modelo ideal, com dados e pessoas atuando em conjunto, ainda é minoria. Segundo, os programas estão migrando de uma lógica de treinamento para uma lógica de cultura, com a percepção crescente de que medir atividade, como horas de curso e dashboards criados, produz apenas uma ilusão de progresso. Terceiro, a segmentação por personas e trilhas se consoli-

dou como padrão dos programas maduros: ninguém mais tenta ensinar a mesma coisa para a costureira da produtora e para o executivo do banco. Quarto, a comunicação deixou de ser apoio e virou disciplina central, com marca própria, identidade visual e profissionais de comunicação migrando para dentro das áreas de dados. Quinto, a IA generativa mudou o ponto de partida: as empresas não precisam mais sensibilizar para o uso, precisam organizar, dar governança e formar critério sobre um uso que já acontece.

Esse quinto ponto ganhou contorno numérico nesta edição. Nas áreas administrativas, o uso de IA generativa já está liberado em 84% das empresas ouvidas, mas apenas 32% acompanharam a liberação de capacitação ampla; em dois terços delas, a IA circula sem que as pessoas tenham sido preparadas. E o quadro piora conforme o público se afasta do centro analítico: na operação, na linha de produção e no atendimento, a capacitação ampla recua para 26% enquanto o uso restrito a pilotos dobra, tornando-se a resposta mais comum.

Diante de um público visto como mais sensível, a reação predominante das empresas é restringir o acesso, e não ampliar o preparo, exatamente o inverso do que fizeram os cases mais bem-sucedidos apresentados no Talks.

O quadro geral é de um mercado que amadureceu rápido no discurso e ainda luta na medição. Quase todos os cases relatam dificuldade em provar retorno; os que conseguem, como os relatos de ganhos crescentes ano a ano na Unimed Porto Alegre ou a monetização por custo de consulta na Porto, tornam-se referência imediata para os demais. A tese que este Panorama registra para 2026 é que dados e IA deixaram de ser duas conversas: formam uma jornada única de letramento, na qual a urgência da IA abre as portas e a base de dados sustenta o resultado.

84%

A horizontal progress bar with a green segment representing 84% of the total length.

das empresas já liberaram IA generativa no escritório

32%

A horizontal progress bar with a green segment representing 32% of the total length.

acompanharam a liberação de capacitação ampla

53%

A horizontal progress bar with a green segment representing 53% of the total length.

apontam Data & Analytics como líder do reskilling de IA

9%

A horizontal progress bar with a green segment representing 9% of the total length.

têm dados e RH conduzindo o movimento em conjunto

Do que estamos falando

Antes dos achados, vale situar o objeto. Cultura de dados é o conjunto de hábitos, práticas, valores e costumes de uma organização em torno da informação: como as pessoas decidem, o que consideram evidência suficiente, o que fazem quando o dado contraria a intuição, se procuram o número antes ou depois de já terem decidido. É comportamento coletivo, não tecnologia. E, como todo comportamento coletivo, muda devagar.

O letramento em dados e IA é uma das formas de influenciar essa cultura, provavelmente a mais concreta delas. É a capacidade das pessoas de ler, analisar, trabalhar com e se comunicar a partir de dados, agora acrescida da capacidade de usar inteligência artificial com critério, sabendo o que a ferramenta faz bem, onde ela falha e quando não se deve confiar nela. A relação entre os dois conceitos é de meio e fim: não se decreta cultura de dados, cultiva-se; e o letramento é uma das principais formas de cultivo. Confundir os dois leva programas a prometerem transformação cultural quando estão entregando treinamento, que é justamente o descompasso descrito no Achado 2 deste relatório.

O Data Literacy Talks

Este estudo não teria matéria-prima sem o Data Literacy Talks, e vale explicar o que ele é. Não é uma conferência de tecnologia nem um evento de fornecedores. É um encontro de pessoas inquietas, profissionais que decidiram fazer o tema florescer dentro das suas organizações, muitas vezes sem mandato formal para isso, e que precisavam de um lugar para trocar o que estava dando certo e, principalmente, o que não estava.

Ao longo dos três últimos anos, essas pessoas se reuniram em São Paulo, Porto Alegre, Curitiba, Belo

Horizonte e Brasília, além das edições on-line que reúnem participantes de todo o país. Foram nove edições e 58 palestras e mesas redondas, com profissionais de bancos, seguradoras, operadoras de saúde, indústria, varejo, mídia, energia, instituições de apoio a pequenos negócios e universidades, ao lado de especialistas internacionais. A generosidade dessas apresentações é o que torna este Panorama possível: são empresas contando publicamente como fizeram, quanto custou e o que deu errado.

Da soma desses encontros nasceu também uma comunidade permanente, hoje com cerca de 500 pessoas, que segue trocando entre uma edição e outra. Foi a ela que este estudo recorreu para checar, com dados próprios, se o que se ouve nos palcos corresponde ao que acontece nas empresas. Boa parte do que se lê adiante nasceu dessa combinação: o que as organizações apresentam quando se preparam para falar, e o que as pessoas respondem quando ninguém está olhando.

9

EDIÇÕES

São Paulo, Porto Alegre, Curitiba, Belo Horizonte, Brasília e on-line

58

PALESTRAS

e mesas redondas realizadas entre 2024 e 2026

~500

PESSOAS

na comunidade permanente que respondeu às enquetes



Imagem · Data Literacy Talks — Abertura de uma edição do Talks: palco, plateia ou mesa redonda. Preto e branco / duotone verde.

or [browse files](#)

Sobre este estudo

Este é um estudo qualitativo produzido pela DataSchool a partir de duas fontes. A primeira é a análise de conteúdo das transcrições de mais de 50 palestras e mesas-redondas realizadas entre 2024 e 2026 na família de eventos Data Literacy Talks, com edições presenciais em São Paulo, Porto Alegre, Curitiba, Belo Horizonte e Brasília, além de edições on-line, com líderes de programas de dados, cultura e capacitação de grandes

empresas brasileiras e especialistas internacionais. A segunda é o conjunto de enquetes realizadas ao longo de agosto de 2026 na comunidade de WhatsApp Data Literacy Talks, que reúne cerca de 500 profissionais que participaram das edições do evento, de diferentes áreas e níveis, com interesse no tema.

Transparência metodológica: a amostra é autosselecionada por interesse, formada por quem passou

pelos eventos e escolheu permanecer na comunidade, e não é uma amostra estatisticamente representativa do mercado brasileiro. As palestras são relatos das próprias empresas sobre seus programas, não auditorias independentes, e os números citados pelos palestrantes são reproduzidos aqui com atribuição à fonte. O Panorama retrata o que as empresas apresentam nos palcos e o que a comunidade do tema relata.

“O Panorama retrata o que as empresas apresentam nos palcos e o que a comunidade do tema relata.”



Imagem · Comunidade — Bastidores, credenciamento ou conversa de intervalo em uma edição do Talks. Preto e branco / duotone verde.

or [browse files](#)

Quem fala neste Panorama

As pessoas citadas ao longo do relatório, na ordem em que aparecem por organização.
Cada espaço abaixo recebe a fotografia da pessoa.



Henrique Portella
DataSchool ·
coordenação do estudo



Eduardo Corsi
DataSchool



Kevin Hanegan
Palestra internacional



Jordan Morrow
Palestra internacional



Angelika Klidas
Palestra internacional



Amanda Alves
Sebrae Mato Grosso



José Gava Neto
Sebrae Paraná



Pedro Pazello
Sebrae Paraná



Priscila Papazissis
Vallourec



Sérgio Garcia
Grupo Bancorbrás



César Ripari
Qlik



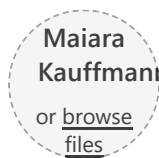
Thiago Boldrini
ONS



Luís Rúdi
Sabesp e
Tangerines



Gabriel Vernalha
DASA e DAMA
Brasil



Maiara Kauffmann
Banrisul



Paulo Ruza
Banco Carrefour



Nancy Vieira
Banco Carrefour



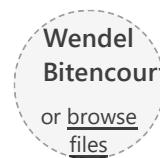
Kayo Correa
Porto



Thainara Barbosa
Porto



Carlos Lozano
Natura



Wendel Bitencourt
Unimed BH



Débora Gonçalves
Unimed Porto Alegre



Antônio Maçada
UFRGS



Nataly Meschiari
Comunicação e cultura de dados



Diógenes Justo
Alpargatas



Graziela Pereira
Thoughtworks

01

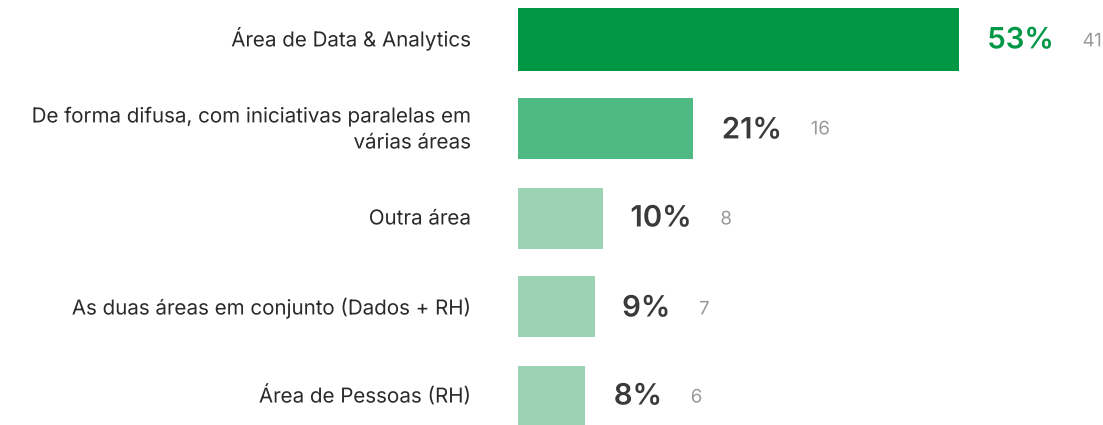
ACHADO

Quem está puxando o reskilling de IA: a área de dados assumiu a frente

Trabalhar com IA tem exigido um reskilling rápido das organizações, e a primeira pergunta deste Panorama à comunidade foi direta: quem lidera esse movimento na sua empresa? O resultado desmonta a expectativa de que a requalificação, por ser um tema de pessoas, estaria nas mãos do RH.

GRÁFICO 1

Quem lidera o reskilling de IA na sua empresa?



Enquete na comunidade Data Literacy Talks, agosto de 2026. Múltipla escolha; 78 respostas no total. Percentuais calculados sobre o total de respostas, com arredondamento.

A segunda leitura é o peso do cenário difuso, segunda resposta mais votada: em uma a cada cinco respostas, o reskilling de IA acontece por iniciativas paralelas, sem dono claro. É o retrato de empresas em que a urgência da IA correu mais rápido que a estrutura, um risco de desperdício de esforço e de mensagens contraditórias que os palestrantes do DLT já vinham nomeando. A terceira leitura é a mais provocadora: o modelo que os próprios cases maduros recomendam, dados e RH atuando em conjunto, é minoria na base, com apenas 9% das respostas.

As transcrições ajudam a entender por que a parceria com o RH importa e por que ela ainda é exceção. Nos programas mais estruturados, o RH ou a universidade corporativa entram como sócios do desenho: na Natura, o programa Data4All opera em parceria formal com o RH, que fornece as diretrizes de treinamento; na Globo, o programa de capacitação nasceu de uma parceria entre a área de tecnologia e o RH, que juntos mapearam personas; na Localiza, a jornada de letramento é conduzida pela universidade corporativa em conjunto com o time de dados; no Sebrae Paraná, o projeto foi deliberadamente entregue à universidade corporativa, dentro do RH, para ganhar escala e método de educação. A experiência acumulada sugere que a área de dados dá o conteúdo e a legitimidade técnica, enquanto a área de pessoas dá o método de aprendizagem, os canais e a capilaridade. Quando só uma das duas puxa, o programa tende a ficar tecnicamente correto e pedagogicamente frágil, ou o contrário.

Onde a estrutura já existe, ela costuma vir acompanhada de papéis formais. O Banrisul, por exemplo, organiza sua governança em data owner, responsável pelos dados de um domínio, data steward, encarregado de integridade, qualidade e segurança, e data producer ou citizen,

quem cria relatórios, painéis e modelos analíticos, com a unidade de inteligência de dados posicionada fora da TI e ligada diretamente à diretoria administrativa. Para 2026, o dado da encuesta registra um momento de transição: a área de dados assumiu a frente do reskilling de IA porque foi quem sentiu primeiro a pressão, mas os cases apresentados nos eventos indicam que a maturidade seguinte passa por institucionalizar a parceria com pessoas e educação corporativa, transformando iniciativa de área em programa de empresa.

02

ACHADO

Da miragem da atividade à cultura: o programa que treina muito e muda pouco



Imagem · Achado 02 —
Sugestão: parede de
dashboards ou sala de
reunião vazia. Preto e branco
/ duotone.

or [browse files](#)

O segundo achado atravessa praticamente todas as palestras dos três anos de evento: cresce a consciência de que treinar não é transformar. Kevin Hanegan, autor de referência internacional do tema e palestrante do DLT, deu nome ao fenômeno: a miragem do data literacy, a ilusão de progresso de organizações que reportam milhares de treinados, dashboards lançados e licenças distribuídas enquanto as decisões continuam sendo tomadas no instinto. Atividade não é impacto; contar horas de curso não é o mesmo que mudar a forma como as pessoas decidem.

Os cases brasileiros confirmam a tese pela via prática, muitas vezes com nomes próprios. Amanda Alves, do Sebrae Mato Grosso, batizou de era da BI mania o período pós-digitalização em que tudo virava painel: criava-se dashboard atrás de dashboard até a pergunta incômoda aparecer, será que alguém realmente usa isso? A resposta da instituição foi parar de produzir mais soluções e capacitar as pessoas que as consomem.

Priscila Papazissis, da Vallourec, deu à mesma frustração a forma de uma camiseta imaginária com a frase que todo líder de dados conhece, esse número não bate: reuniões inteiras consumidas em debater a origem de um número em vez de discutir a performance que ele revela.

E Sérgio Garcia, da Bancorbrás, lembrou em Brasília o pré-requisito que costuma ser pulado: cultura de dados vive dentro da cultura organizacional, e quem não olha primeiro para a cultura da empresa confirma a máxima de Drucker de que a cultura engole a estratégia no café da manhã; no case da Bancorbrás, o realinhamento da cultura organizacional em 2021 foi o que abriu espaço para a cultura de dados entrar em 2022.

Henrique Portella, coordenador deste estudo, resume nos eventos os sete pontos de atenção que a DataSchool observa nos programas corporativos: é sobre cultura, não sobre treinamento; as lideranças precisam estar envolvidas; o programa precisa ter dados sobre si mesmo; precisa de orçamento; comunicação é chave; cada programa é único porque cada organização é única; e ninguém precisa começar do zero, porque o mercado já acumulou prática compartilhável.

As referências de mercado citadas nos eventos apontam na mesma direção: o Gartner listava, já em 2018, a dificuldade de aceitar mudança cultural e a baixa alfabetização de dados como as principais causas de insucesso de projetos de dados, à frente de ferramenta e orçamento. César Ripari, diretor da Qlik para a América Latina, apresentou no DLT os números da própria pesquisa da empresa: nove em cada dez executivos esperam que suas equipes tomem decisões com dados e saibam explicar como chegaram a elas, quase metade dos executivos ainda decide pela intuição e apenas um em cada dez colaboradores se sente confortável para ler, trabalhar, analisar e se comunicar com dados.

O letramento tampouco é pauta apenas de empresas em transição analítica. Thiago Boldrini mostrou em Brasília o caso do ONS, o operador do sistema elétrico nacional: uma organização que nasceu tomando decisões em tempo real baseadas em dados, com maioria de engenheiros no quadro e cerca de 150 sistemas desenvolvidos internamente, quase um sistema para cada sete colaboradores. Mesmo assim, a transformação do setor elétrico, com geração distribuída, baterias e novos modelos de mercado, exige que a operação fique ainda mais orientada a dados, e a alfabetização de dados aparece no plano estratégico de tecnologia do órgão como habilitadora direta da democratização, da qualidade de dados e da IA. A lição: quanto mais data driven a organização já é, mais o letramento vira condição de sobrevivência, não iniciativa de recursos humanos.

A consequência prática que os casos extraem é dupla. Primeiro, colocar a cultura antes da ferramenta: ensinar onde clicar não é ensinar a pensar com dados, e programas que começam pelo software assumem, erradamente, que a cultura virá depois. Segundo, tratar dado como linguagem: fluência não vem de decorar dicionário, vem de praticar em conversas e decisões reais do trabalho de cada um. O diagnóstico avaliativo aplicado pela DataSchool, com mais de 2.500 respostas de mais de 230 empresas, reforça o ponto: mais do que a mediana de acertos, próxima de 49%, o que chama atenção é a dispersão, com grupos que acertam quase tudo e grupos que acertam quase nada dentro da mesma empresa. O problema das organizações não é o nível médio, é a distância entre quem rema e quem está com o remo fora da água.

Dois palestrantes independentes ajudam a nomear por que a mudança trava. Eduardo Corsi, um dos sócios da DataSchool, resume a lógica que deveria orientar todo investimento: se depois de comprar ERP, comprar BI, desenvolver algoritmos e contratar cientistas e engenheiros de dados nada disso virar decisão, é dinheiro jogado fora, e a área permanece apenas do lado do custo no orçamento. Ele descreve ainda um sintoma reconhecível em qualquer empresa, o painel do fim do mundo, aquele que traz tudo de tudo no menor grão para todo mundo ver, e no qual a pessoa gasta minutos filtrando até chegar à informação de que precisava. Produzir mais informação sem preparar quem decide gera desgaste, não decisão.

“Governar é garantir que fazemos as coisas certas; gerir é garantir que fazemos certo as coisas.”



LUÍS RÚDI · SABESP E TANGERINES

Luís Rúdi, gerente de governança de dados na Sabesp e cofundador da Tangerines, acrescenta a dimensão institucional do problema e começa desfazendo uma confusão frequente: cultura de dados é o conjunto de hábitos, práticas e valores de uma organização em torno do tema, enquanto o letramento é uma das formas de influenciar esses hábitos. São coisas distintas, e tratá-las como sinônimo leva programas a prometer o que não podem entregar. Ele lembra também que a palavra governança carrega no Brasil um estigma associado a burocracia e imobilismo, a ponto de o profissional da área ser, nas suas palavras, quem não era convidado para almoçar com o time. A distinção que ele propõe organiza o debate: governar é garantir que fazemos as coisas certas, olhando para eficácia; gerir é garantir que fazemos certo as coisas, olhando para eficiência. Rúdi cita ainda duas previsões do Gartner que enquadram o risco: a de 2021, de que até 2025 a maioria das organizações que buscassem escalar negócios digitais falharia por não adotar uma abordagem moderna de governança de dados, e a mais recente, de que até 2027 a maior parte das iniciativas de governança fracassará por falta de uma crise, real ou fabricada, que justifique a mudança.

03

ACHADO

Personas e trilhas viraram o padrão:
ninguém mais ensina a mesma
coisa para todo mundo

Se em 2024 a segmentação de públicos aparecia como recomendação, em 2026 ela aparece como prática instalada em todos os cases maduros. O princípio é o mesmo em todas as empresas: nem todo mundo precisa virar técnico, mas todo mundo precisa conhecer dados no nível que a sua função exige.

“Para a costureira e a maquiadora da produtora, letramento é entender o valor da informação com caderninho e caneta na mão, não é aprender machine learning.”



DO CASE DA GLOBO



Imagem · Achado 03 —
Sugestão: trabalhador de
operação com caderno e caneta.
Preto e branco / duotone.

or [browse files](#)

A Globo mapeou personas com pesquisa interna e gamificação antes de desenhar o programa, e criou desde ações amplas de sensibilização até capacitação profunda para quem desenvolve. O Banco Carrefour opera trilhas distintas para negócio, usuários, times técnicos e executivos, com a jornada executiva conduzida pessoalmente pela liderança de dados. O Banco do Brasil combina um pilar de liderança, com curadoria específica para alta liderança, e a Academia, de democratização total, aberta do estagiário ao vice-presidente. Paulo Ruza, superintendente de dados e IA do Banco Carrefour, faz a ressalva que atravessa todo este capítulo: não é receita de bolo, e não adianta pegar o case de uma empresa e tentar repetir igual, porque cada organização tem a sua realidade, ainda que sempre dê para aproveitar alguma coisa.

Kayo Correa, da Porto, chegou à mesma conclusão por outro caminho, ao constatar que, diante de um ambiente analítico já robusto, o próximo passo da empresa não era técnico, era cultural. A Localiza começou com três perfis, testou, mediu e simplificou para dois, colaboradores e lideranças, com avaliação de conhecimento antes e depois de cada trilha. A Unimed BH levantou mais de 30 competências com mais de 10 áreas e as traduziu em 15 trilhas. A Porto dá a medida do desafio de escala por trás dessa segmentação: são cerca de 2

petabytes armazenados, mais de 130 mil tabelas no ambiente analítico e mais de 13 mil colaboradores.



Imagem · Achado 03 — trilhas de aprendizagem, personas

or [browse files](#)

O Sebrae Paraná mostra o que acontece quando esse instrumento é bem conduzido: a instituição levou 84% dos seus cerca de 550 colaboradores a responder o diagnóstico inicial, do menor aprendiz ao presidente do conselho deliberativo. Pedro Pazello atribui a marca a duas decisões. A primeira foi vincular o programa ao planejamento estratégico de longo prazo da casa, construído com participação dos próprios colaboradores, de

modo que cada um se reconhecesse em algo que ajudou a formular. A segunda foi de natureza psicológica e costuma ser ignorada: foi preciso deixar claro que o diagnóstico não era prova nem avaliação de desempenho, e que ninguém seria exposto a partir dele. Sem esse cuidado, o instrumento que deveria orientar a trilha vira ameaça, e a taxa de resposta despenca.

Pazello resume ainda o dilema que antecedeu o desenho: ensinar ferramentas ou formar mentalidade orientada a dados? A resposta foi o meio-termo, porque aprender a mexer no BI resolve pouco se a pessoa não passa a enxergar onde o dado está no próprio trabalho, mas o programa também precisa entregar algo concreto.

O que exatamente se ensina: as quatro competências que o Brasil consolidou

ALPARGATAS, SEBRAE MT E
PORTO CHEGARAM À
MESMA DECOMPOSIÇÃO

01	02	03	04
Ler	Trabalhar	Analisar	Comunicar
interpretar e compreender dados	manipular e processar dados	extrair insights e testar hipóteses	compartilhar e explicar dados
			A MAIS ESQUECIDA NAS TRILHAS

Henrique Portella insiste nos eventos que a pergunta correta não é quanto a empresa vai treinar, é o que cada pessoa precisa saber para decidir melhor no lugar onde está. Se a segmentação define para quem, um segundo consenso define o quê, e ele emergiu sem que ninguém o tenha combinado. A Alpargatas abre sua apresentação com a definição de letramento como a capacidade de ler, analisar, trabalhar com e se comunicar a partir de dados. O Sebrae Mato Grosso mediu a evolução das suas turmas exatamente nessas quatro habilidades, uma a uma. A Porto

estruturou seu diagnóstico de maturidade em quatro dimensões equivalentes. Uma indústria calçadista centenária, uma instituição de apoio a pequenos negócios e uma seguradora chegaram à mesma decomposição do conceito, sem terem combinado entre si.

A convergência importa porque mostra que a consolidação de vocabulário registrada neste Panorama não parou no termo. O mercado brasileiro não apenas passou a dizer letramento; passou a operar com a mesma estrutura técnica por trás da palavra, o que torna progra-

mas comparáveis entre empresas e viabiliza índices setoriais. É também um alerta prático: quem desenha trilha sem cobrir as quatro competências, e comunicar com dados é a mais frequentemente esquecida, entrega um programa incompleto segundo o padrão que o próprio mercado já adotou.

A mesma decomposição aparece na prática de consultoria. Eduardo Corsi, um dos sócios da DataSchool, plota os quatro pilares do letramento diretamente sobre o ciclo decisório do negócio e faz uma leitura útil da divisão de trabalho: ler, analisar e comunicar são competências que interessam sobretudo à área de negócio, enquanto trabalhar com dados é exatamente a interface entre negócio e times técnicos. Ele lembra ainda que, no indivíduo, o caminho do dado até a decisão é percorrido por uma pessoa só, mas nas organizações cada etapa dele é executada por pessoas muito diferentes, com formações distintas, o que torna a competência de comunicar entre elas mais decisiva do que a de operar ferramentas.

Carlos Lozano, que responde por cultura de dados na Natura, acrescenta uma condição anterior a qualquer segmentação. A empresa operava como centro de excelência, com as áreas batendo à porta para pedir o dado, o BI, o dashboard, e concluiu que não teria capacidade de atender na ponta: precisava que o negócio ganhasse autonomia. A saída foi mudar o modelo de operação para hub and spoke, com uma célula central responsável por estratégia, arquitetura, governança e capacitação, e o spoke assumindo a propriedade do dado. A frase que sintetiza a virada é a de que o dado não é do time de dados, o dado é da Natura, e o indicador pertence à área de negócio, que tem a maior propriedade para dizer como ele deve ser medido. Lozano insiste também na ordem dos fatores: antes de mexer em cultura e letramento, é preciso ter a base tecnológica, os dados organizados e a governança, que a

empresa prefere chamar de data care justamente para escapar do olhar burocrático.

SEGMENTAR POR PRONTIDÃO, NÃO APENAS POR FUNÇÃO

A Unimed BH acrescenta uma segunda dimensão à segmentação. Além do recorte por área e cargo, a empresa classifica as pessoas por estágio de prontidão em quatro grupos, observadores, exploradores, praticantes e influenciadores, posicionados no cruzamento entre prontidão para mudança e potencial de transformação. A cada estágio corresponde uma intervenção distinta: consciência, educação, treinamento e coaching. A consequência é direta: oferecer treinamento técnico a um observador desperdiça orçamento, e oferecer conteúdo de sensibilização a um influenciador desperdiça talento. Wendel Bitencourt resume o princípio que organiza tudo isso na frase que virou marca da sua apresentação: a cultura de dados não se impõe, se constrói.

A mesma empresa lembra que essa construção é longa. A linha do tempo apresentada pela Unimed BH começa em 2004, com as primeiras estruturas de data mart, passa por um novo data warehouse em 2013, pela residência em dados em parceria com a UFMG em 2019, por trilha on-line e aceleração do data lake em 2021, e só então chega ao ciclo atual de IA generativa em escala e letramento de dados e IA. O programa de hoje é o quinto capítulo de uma jornada de vinte anos, não um projeto de um ciclo orçamentário.

COMEÇAR PELO PROPÓSITO, NÃO PELO CONTEÚDO

Gabriel Vernalha, executivo de governança de dados, IA e inovação na DASA e diretor do DAMA Brasil, propõe uma inversão na ordem de montagem dos programas. Recorrendo ao círculo dourado de Simon Sinek, ele defende que a jornada comece pela definição clara do propósito, porque as pessoas se engajam pelo porquê e não pela lista de treinamentos disponíveis. Sem essa definição, o programa vira catálogo. Vernalha organiza os obstáculos seguintes em quatro desafios encadeados: comunicar o propósito, conduzir a mudança cultural, conquistar patrocínio e, só então, evoluir em maturidade. E propõe uma progressão explícita para o público, que sai de explorar dados para ser informado por eles, depois guiado e finalmente orientado a dados, com marcos claros entre cada estágio.

O LIMITE: MAIS DADOS NEM SEMPRE SIGNIFICAM MELHORES DECISÕES

Há um contraponto que apenas um dos palestrantes trouxe com rigor científico, e ele merece espaço porque contraria o instinto do setor. O professor Antônio Maçada, da UFRGS, apresentou no DLT Porto Alegre a produção do seu grupo de pesquisa sobre os efeitos cognitivos de ambientes ricos em dados, publicada em periódicos internacionais como *Information Processing and Management* e *Aslib Journal of Information Management*. Os construtos estudados são incômodos para quem vende volume: sobrecarga de dados percebida, tecnostresse, fadiga cognitiva, ansiedade e comportamento de evitação, e a relação de tudo isso com o desempenho individual.

“O letramento aparece aqui não como incentivo ao consumo de dados, mas como a competência que protege a pessoa da sobrecarga.”

A implicação prática dialoga com o que a Natura chama de obesidade mental. Ampliar o acesso a dados sem ampliar a capacidade de processá-los pode produzir o efeito oposto ao pretendido, com pessoas evitando a informação em vez de usá-la. O letramento aparece aqui não como incentivo ao consumo de dados, mas como a competência que protege a pessoa da sobrecarga, ensinando o que ignorar tanto quanto o que analisar. É um argumento que os programas brasileiros ainda usam pouco para justificar orçamento, e talvez seja o mais defensável de todos.

04

ACHADO

Comunicação virou disciplina central, com marca, identidade e gente dedicada

Talvez a marca mais brasileira deste Panorama seja o protagonismo da comunicação. Nos casos apresentados, comunicação não é o e-mail que avisa do curso; é uma frente estruturada do programa, com marca própria, identidade visual, canais, campanhas e, cada vez mais, profissionais de comunicação contratados para dentro das áreas de dados. O Banco Carrefour criou a marca GOdata, com identidade visual e linguagem próprias, para competir pela atenção dos colaboradores e quebrar o medo inicial do tema.

“Marca não é só carinha bonita: precisa vir com relevância e consistência.”



NANCY VIEIRA · BANCO CARREFOUR

Natura e Banco Carrefour mantêm especialistas de comunicação e cultura dentro da própria área de dados, e quem ocupa essas cadeiras costuma vir de fora do mundo técnico. Nataly Meschiari, especialista em comunicação e cultura de dados, defende a existência do cargo com clareza: é uma função promissora porque permite alavancar a cultura data driven a partir de dentro, liderando canais, eventos e iniciativas de engajamento, num terreno que, nas suas palavras, ainda é obscuro, com as pessoas sem saber por onde começar.



Imagem · Achado 04 — Sugestão: campanha interna, mural ou material de marca de programa. Preto e branco / duotone.

or [browse files](#)

Nancy Vieira, do Banco Carrefour, é publicitária com especialização em comunicação corporativa e uma pós em dados, e resume a tese que sustenta o capítulo: dados são sobre pessoas, e olhar para as pessoas apenas no fim do planejamento não muda o jogo. Suas recomendações práticas são diretas: se as pessoas precisarem decifrar, perdem o interesse, então a linguagem tem que ser adequada e inclusiva; contextualizar sempre, porque as pessoas colaboram mais com a mudança quando entendem o propósito; usar os canais que funcionam na organização, não os que a área de dados gostaria de usar; conhecer antes o tom da comunicação corporativa e interna da empresa; e tratar branding como construção de identidade. Ela acrescenta um hábito que poucos programas praticam: ouvir e cocriar com o público, resistindo ao impulso de responder antes de assimilar.

Na Porto, Thainara Barbosa descreve a própria função como a de tradutora, alguém que pega conceitos complexos de dados e tecnologia e os transforma em uma história simples que qualquer público entende. A Porto começou a jornada aplicando uma pesquisa de maturidade para medir o conhecimento das pessoas nos quatro pilares, ler, trabalhar, comunicar e analisar, antes de desenhar comunicação e capacitação. A Unimed Porto Alegre atribui à comunicação parte relevante da viabilização do seu Datalab, e a Globo trabalha a leveza como estratégia deliberada, com jogos de tabuleiro para ensinar governança e privacidade.

Luís Rúdi oferece a esse movimento uma estrutura que vale como método. Ele organiza qualquer ação de cultura de dados em quatro Cs: contexto, entender o cenário e o público antes de agir; canal, mapear as ferramentas e os meios disponíveis; cadência, porque não se muda hábito com ação isolada; e conteúdo, onde mensagem e estética precisam se equilibrar. A recomendação prática que ele extrai do quarto C converge com o que os cases relatam: conte com profissionais de comunicação, porque programas de dados costumam ficar sob áreas técnicas, e cuidar de estética não é o que essas áreas fazem melhor.

05

ACHADO

Liderança: o patrocínio é decisivo,
e convencer para cima ainda
é onde o líder de dados trava



Imagem · Achado 05 — Sugestão: mesa de diretoria ou palestra para liderança. Preto e branco / duotone.

or [browse files](#)

O patrocínio executivo foi tema recorrente em todas as mesas redondas dos três anos. Os cases mostram os dois caminhos possíveis: em empresas com tradição analítica, como a Porto, o movimento foi mais orgânico, com a alta direção já sensível ao tema; na maioria, porém, o programa precisou ser vendido para dentro, e as estratégias relatadas formam um repertório prático. A Alpargatas encontrou um vice-presidente viabilizador e acoplou o orçamento do letramento a uma iniciativa de negócio, em vez de defender o tema em abstrato. A Unimed Porto Alegre construiu confiança entregando estudos com valor mensurado para as áreas de negócio antes de pedir mais recursos.

“É muito difícil
dar certo se a
alta liderança
não estiver
envolvida,
participando e
puxando o
tema.”



PEDRO PAZELLO · SE-
BRAE PARANÁ

Débora Gonçalves, que lidera a área de business analytics da Unimed Porto Alegre, descreve o ponto de partida em 2020 de forma reconhecível: havia informação de passado, e nem precisa, porque na mesa da diretoria o mesmo indicador chegava com números diferentes, já que cada área montava o seu do seu jeito. A área nasceu para transformar dado em inteligência aplicada que gere ação, e hoje se organiza em quatro coordenações, inteligência de mercado, inteligência de negócio, ciência de dados e data e analytics, sobre uma operação que produz mais de

20 mil consultas por dia e mais de 52 mil exames por mês. A Localiza ajustou a própria trilha de liderança para formar os gestores como evangelizadores e patrocinadores do uso de dados nos seus times.



29%

seriam efetivamente orientadas por dados (PwC)



79%

das decisões de gestão de pessoas não usam dados de forma consistente (Gartner)



12%

dos colaboradores confiam que promoções são baseadas em fatos e dados (Gartner)

Números apresentados por Graziela Pereira (Thoughtworks) no DLT Porto Alegre 2026, reproduzidos conforme apresentados no evento. A DataSchool não consultou os relatórios originais.

Graziela Pereira, da Thoughtworks, trouxe no DLT Porto Alegre 2026 os números que dão escala à anedota, muitas vezes porque os líderes não confiam na origem dos números que recebem. O recorte especial que abre a próxima seção detalha o que acontece quando essa lacuna atinge as decisões sobre as próprias pessoas.

06

ACHADO

Medição: o mercado sabe que precisa provar valor, e poucos já conseguem



Imagem · Achado 06 — Sugestão: detalhe de planilha, régua ou instrumento de medida. Preto e branco / duotone.

or [browse files](#)

A medição de impacto é, ao mesmo tempo, o desafio mais citado e a prática menos madura. O diagnóstico é unânime: sem métrica não se justifica o programa, não se renova orçamento e não se sai da miragem da atividade. Priscila Papazissis dedicou ao tema o fechamento do DLT Brasil 2025: o retorno do investimento tende a se tornar intangível, e o caminho é organizar a medição em camadas, do engajamento e da confiança das pessoas com dados até a qualidade das decisões, a redução de retrabalho e os custos evitados.

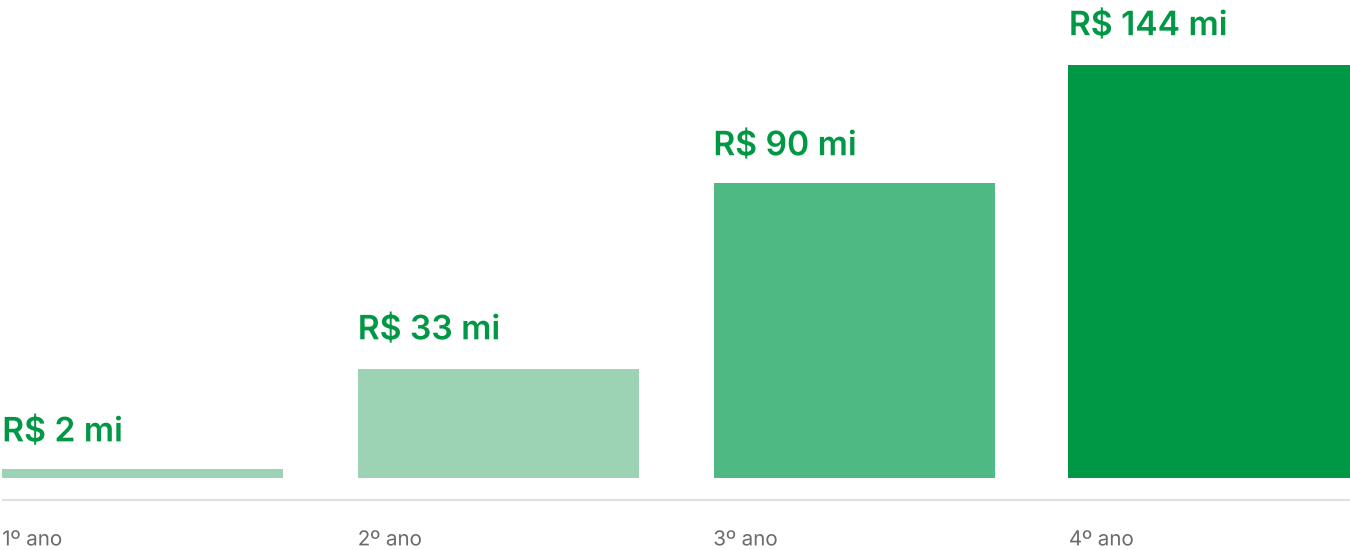
“Se alguém
tiver uma
fórmula
matadora para
justificar o
orçamento, que
venha
apresentar no
próximo
evento.”



DIÓGENES JUSTO ·
ALPARGATAS

GRÁFICO 2

Ganhos gerados pelos estudos de analytics para as áreas de negócio, Unimed Porto Alegre



Valores declarados pela Unimed Porto Alegre em apresentação no Data Literacy Talks, com método explícito de compromisso de acompanhamento de cada oportunidade por 12 meses. Relato da própria empresa, sem verificação independente.

A prática, porém, ainda se concentra nos indicadores de engajamento, como adesão, conclusão de trilhas, pesquisas antes e depois e evolução em frameworks de maturidade. O retorno financeiro direto segue sendo o elo fraco. A lição transversal que os cases oferecem é medir o programa com a mesma seriedade com que se pede que o negócio meça, começando por métricas de comportamento, como uso efetivo de dados nas decisões e redução de retrabalho, e evoluindo para valor financeiro conforme a maturidade.

A Porto acompanha a progressão do alcance ano a ano, de mais de 1.200 pessoas impactadas e 250 formadas em 2024 para cerca de 2.100 em 2025, com onboarding de dados agora obrigatório para novos estagiários e analistas. A Unimed BH, por sua vez, ancora a medição em quatro métricas de negócio pelas quais o time de dados e IA se deixa avaliar: aumentar receita, melhorar a experiência do cliente,

reduzir custos e validar hipóteses. Há ainda uma forma indireta de validação que vários cases usam, o reconhecimento externo: o Programa de Alfabetização em Dados do Banco Carrefour venceu o Prêmio Inovativos entre 53 finalistas, e a Academia do Banco do Brasil acumulou premiações em pessoas e cultura e em transformação bancária.

A lição transversal: medir o programa com a mesma seriedade com que se pede que o negócio meça, começando por métricas de comportamento, como uso efetivo de dados nas decisões e redução de retrabalho, e evoluindo para valor financeiro conforme a maturidade.

+50%

de ganho nas habilidades de analisar e de comunicar com dados, Sebrae Mato Grosso

8,9

de eficácia geral avaliada pelos participantes, Sebrae Paraná

2,1 mil

pessoas impactadas em 2025, contra 1.200 em 2024, Porto



Imagem · Medição — Apresentação de resultados a uma diretoria, ou detalhe de painel de indicadores. Preto e branco / duotone verde.

or [browse files](#)

07

ACHADO

IA: a sensibilização acabou, começou a era da organização do uso

Entre 2024 e 2026 a conversa sobre IA nos eventos mudou de natureza. Em 2024, os palestrantes ainda discutiam adoção e medo de substituição; em 2026, o consenso é que o uso já acontece, com ou sem programa, e que o papel das empresas é organizá-lo. Como resumiu o professor Antônio Maçada, da UFRGS, já não se sensibiliza para a IA generativa, convive-se com ela, e as pessoas chegam às empresas trazendo a própria IA, o que exige programas desenhados para receber gente que já vem com conhecimento prévio.

“IA não transforma organizações;
pessoas capacitadas transformam.”



ABERTURA DA APRESENTAÇÃO DA ACADEMIA BB ·
BANCO DO BRASIL

A reformulação proposta por Angelika Klidas, referência internacional presente nas três edições, dá o tom do momento: a pergunta certa não é se a IA vai substituir as pessoas, é como pessoas e IA se amplificam mutuamente. É a mesma tese que Jordan Morrow sintetiza na sua fórmula, dados mais IA mais inteligência humana mais inteligência emocional; nas palavras dele, a IA existe para nos empoderar, não para nos substituir.



Imagem · Achado 07 —
Sugestão: pessoa em posto de
trabalho administrativo e
pessoa na operação, lado a
lado. Preto e branco / duotone.

or [browse files](#)

Na prática, os cases de 2025 e 2026 mostram três movimentos. Primeiro, **governança do uso**: a Unimed BH criou política e guia de uso responsável de IA generativa na esteira da adoção do Copilot, e o Banco do Brasil, que relata ter sido o primeiro banco da América Latina a publicar diretrizes públicas de IA responsável, incluiu governança como ciclo obrigatório da sua AcademlA. Segundo, **capilaridade**: pílulas de conhecimento, lives práticas por função, mapeamento de heavy users e redes de influenciadores de IA levando o uso à rotina de quem está na ponta, in-

clusive na agência bancária e no atendimento. Terceiro, **a IA saindo do chat e entrando nos processos de gestão**: a Bancorbrás, premiada por seu case de gestão humanizada, aplicou uma IA interna ao processo de calibração das avaliações de desempenho de cerca de mil colaboradores, reduzindo um ciclo de comitês que durava quatro meses para pouco mais de um mês, com 77% das avaliações resolvidas sem comitê e menos espaço para vieses inconscientes.



Imagem · Achado 07 — governança do uso de IA

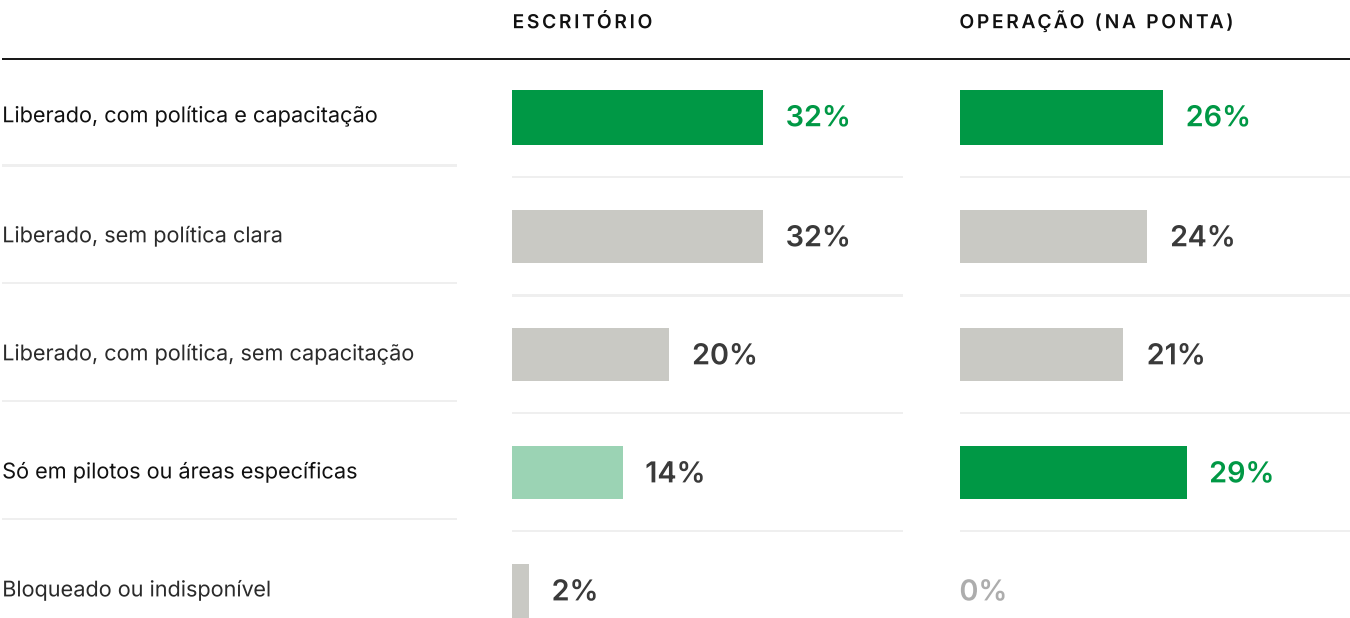
or [browse files](#)

Da IA usada em silêncio à IA usada com regras.

Sérgio Garcia resume o espírito do case na fórmula da inteligência compartilhada, a IA como o par a mais que organiza os fatos antes da decisão humana. É a mesma tese que Jordan Morrow sintetiza na sua fórmula, dados mais IA mais inteligência humana mais inteligência emocional; nas palavras dele, a IA existe para nos empoderar, não para nos substituir.

GRÁFICO 3

Em que ponto está o uso de IA generativa: escritório e ponta comparados



Enquetes realizadas na comunidade Data Literacy Talks em agosto de 2026. Escritório: 50 respostas. Operação: 38 respostas, excluídas as respostas de quem não soube informar ou não possui esse público. As duas enquetes são independentes: a comparação é entre distribuições, não entre trajetórias individuais.

NA PONTA, CAPACITA-SE MENOS E RESTRINGE-SE MAIS

A segunda pergunta repetiu a mesma escala para outro público, quem está na operação, na linha de produção e no atendimento. A hipótese, sugerida pelos próprios ca-

ses do Talks, era de que uma mesma empresa convive com realidades distintas. Ela se confirmou.

Dois movimentos se destacam. A capacitação ampla recua de 32% para 26%, e o uso restrito a pilotos

ou áreas específicas dobra, de 14% para 29%, tornando-se a resposta mais frequente para a ponta. Diante de um público que a organização enxerga como mais sensível, a reação predominante é restringir o acesso, não ampliar o preparo.

Vale a precisão: um piloto normalmente capacita o grupo envolvido, e o que ele não faz é capacitar de forma abrangente. Aqui a enquete e o acervo de palestras conversam de forma quase incômoda. Os casos que o Talks reuniu em três anos mostram exatamente o caminho oposto sendo trilhado com sucesso. A Globo, ao mapear pessoas na produtora, não excluiu a costureira, a figurinista e a maquiadora por não terem computador; adaptou o formato e levou o letramento com caderno e caneta. O Banco do Brasil, sabendo que o colega em atendimento na agência não consegue parar para uma live, montou pilulas e conteúdos assíncronos em vez de deixá-lo fora do programa. A Unimed Porto Alegre reescreveu o vocabulário das aulas ao perceber que os termos em inglês afastavam quem estava há anos na operação. Em todos esses casos, a dificuldade da ponta foi tratada como problema de desenho pedagógico. Na enquete de 2026, ela aparece sendo tratada como problema de permissão de acesso.

“Em nenhuma etapa a enquete mostra a capacitação ampla crescendo quando o público fica mais distante do centro analítico da empresa.”

A ressalva justa é que restringir pode ser prudente em contextos de risco regulatório ou clínico, e há setores em que o piloto controlado

é a decisão correta. O ponto que o Panorama registra não é a existência do piloto, é a ausência do movimento seguinte. Se esse padrão persistir, o efeito será uma nova desigualdade interna, com o escritório usando IA e a ponta apenas aguardando liberação, o que reproduz na era da IA a mesma dispersão de letramento que o diagnóstico da DataSchool já identifica em dados.

O quarto ponto é a fundação de dados, e aqui a conversa devolve o Panorama ao seu ponto de partida. César Ripari, da Qlik, foi direto: o valor da IA está diretamente relacionado aos dados que a alimentam, e vale o velho jargão, entra lixo, sai lixo; dados corretos, confiáveis e de qualidade são a fundação sobre a qual uma IA ética e útil pode ser construída. Todos os casos reforçam a mesma conclusão: não existe IA confiável sem base de dados tratada e governada. Dados e IA não são duas prateleiras; são uma jornada única de letramento, em que a urgência da IA abre as portas e a base de dados sustenta o resultado.



Imagem · Recorte especial — Sugestão: comitê de avaliação de desempenho ou área de gente e cultura. Preto e branco / duotone.

or [browse files](#)

ESTUDO DE CASO · RECORTE ESPECIAL

Quando o RH aplica dados e IA a si mesmo

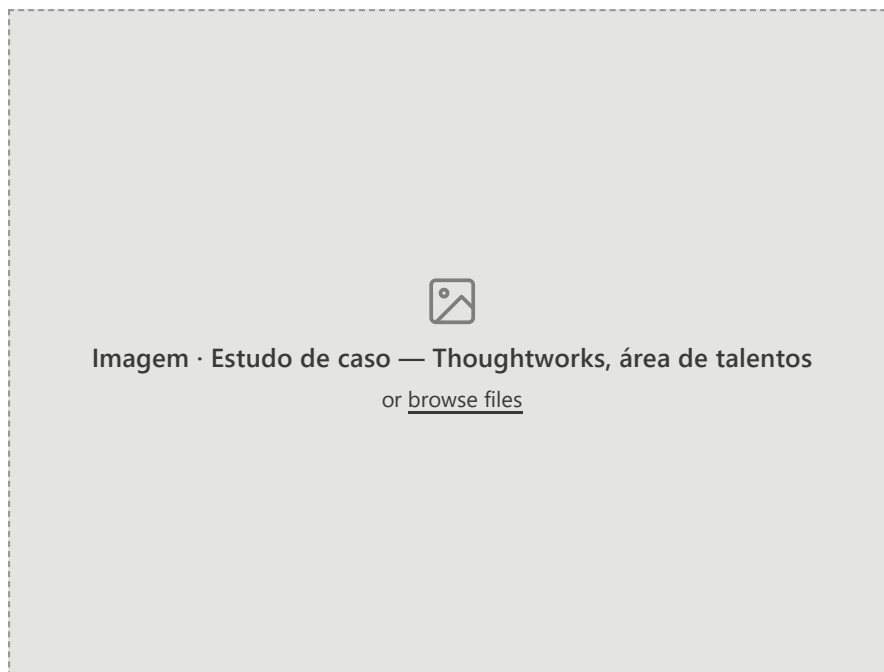
Dois cases apresentados no Talks contam uma história diferente da que a estatística sugere: Thoughtworks e Grupo Bancorbrás.

Há uma contradição produtiva escondida entre os achados deste Panorama. O Achado 1 mostrou que a área de pessoas lidera o reskilling de IA em apenas 8% das respostas da comunidade, e que a parceria formal entre dados e RH aparece em outros 9%. O RH, portanto, raramente conduz a transformação de IA da empresa. E, no entanto, dois dos cases mais avançados apresentados no Talks em aplicação de dados e IA à decisão não vieram de áreas de dados: vieram de dentro do próprio RH, aplicados às suas próprias decisões.

O ponto de partida é um diagnóstico duro. Graziela Pereira, Head of People Americas da Thoughtworks, abriu sua apresentação no DLT Porto Alegre 2026 com uma pergunta direta ao público, se os líderes de suas empresas decidem com dados ou com sentimentos, e respondeu com números de duas frentes. Nas decisões de negócio,

o levantamento da PwC com CEOs indica 58% baseadas em intuição ou experiência e 29% efetivamente orientadas por dados. Nas decisões de pessoas, os números do Gartner são piores: 79% das decisões de gestão de pessoas não usam dados de forma consistente e apenas 12% dos colaboradores confiam que promoções são baseadas em fatos e dados. Recrutamento, sucessão, performance, remuneração, diversidade e investimento em treinamento são decisões de alto impacto tomadas, na maioria das organizações, no sentimento.

Thoughtworks: a área de talentos vira área de dados



Thoughtworks: quando a área de talentos vira área de dados.

Na evolução, os stakeholders passaram a ter dados em tempo real, com roteiros padronizados de conversa e fechamentos de trimestre baseados em análise.

Duas frases sintetizam o case e valem para muito além do RH. A primeira, os dados são filhos dos processos, explica por que a área começou revisando processos e políticas antes de pensar em ferramenta. A segunda encerra a apresentação: a base construída ao longo dos anos é hoje o alicerce para o uso de IA. É a mesma tese que César Ripari defende do lado da tecnologia, aqui comprovada por uma área de gente.

OS TRÊS ESTÁGIOS DO PROCESSO

1. Mapeamento

Stakeholders, decisões, processos de coleta, políticas e comunicação em três camadas.

2. Transição

Business partners e líderes com acesso direto à ferramenta de dados.

3. Evolução

Dados em tempo real, roteiros de conversa padronizados e fechamentos por análise.

Bancorbrás: IA na calibragem de desempenho, com o humano no circuito

86 pts na medição de cultura pelo Barrett Institute, contra média global de 51	800 avaliações revisadas exaustivamente pelo comitê no desenho anterior	77% dos casos validados pela liderança, sem passar por comitê	4 → 1 mês redução do ciclo de comitês de calibragem
--	---	---	---

O Grupo Bancorbrás foi um passo adiante e colocou IA dentro de um dos processos mais sensíveis da gestão de pessoas, a calibragem das avaliações de desempenho. Sérgio Garcia, Head de Gente e Cultura, deixa explícita a precondição: a empresa mediu sua cultura pelo instrumento do Barrett Institute e obteve 86 pontos, contra média global de 51 e média do segmento de 40, e foi essa solidez que autorizou a ousadia. Cultura primeiro, IA depois, na ordem que o Achado 2 defende.

O agente não decide, ilumina, e o que ele ilumina é específico: divergências relevantes quando a diferença entre autoavaliação e avaliação da liderança passa de 1,5 ponto, padrões de benevolência ou severidade que distorcem notas, agrupamento de casos por similaridade, mudanças abruptas entre ciclos e métricas desproporcionais.

Igualmente importante é o conjunto de salvaguardas declaradas: humano no circuito com decisão e responsabilidade sempre humanas, auditoria contínua com recomendações rastreáveis, transparência sobre o uso dos dados, monitoramento ativo para que o modelo não amplifique vieses históricos e restrição de acesso aos dados de desempenho. É um exemplo raro, no acervo, de governança de IA aplicada de forma explícita a uma decisão sobre pessoas.

Os ganhos relatados são de natureza dupla, operacional e humana: preservação da energia cognitiva dos líderes, que passam a discutir exceções em vez de percorrer uma linha de montagem de avaliações; fim da caixa preta, com regras aplicadas de forma consistente; e feedback mais rico, porque o líder chega à conversa de desenvolvimento com evidências e histórico.

O que os dois cases ensinam

01

A ordem dos fatores. Nos dois casos a IA chega depois, apoiada em anos de processo, dado organizado e cultura medida, e não como atalho para pular essas etapas.

02

A área de pessoas aprende fazendo. Quando aplica dados a si mesma, produz naturalmente o repertório que falta às empresas em que ela apenas apoia o programa dos outros: mapeamento de decisões, governança, comunicação em camadas e salvaguardas éticas.

03

Por onde a parceria pode começar. O Achado 1 mostrou que a maturidade seguinte do reskilling de IA passa por institucionalizar a parceria entre dados e pessoas, hoje presente em menos de um décimo das empresas. Estes dois cases sugerem o caminho: não pelo RH ajudando a área de dados a treinar a empresa, mas pelo RH usando dados e IA nas suas próprias decisões e, ao fazê-lo, adquirindo a autoridade técnica que a parceria exige.

Síntese: o retrato de 2026 e o que observar em 2027

Um repertório prático consolidado, e quatro fragilidades nomeadas pelos próprios protagonistas.

O Brasil de 2026 tem um movimento de letramento em dados e IA que já produziu cases de padrão internacional, uma comunidade ativa em torno do tema e um repertório prático consolidado: segmentar por personas, comunicar com marca e leveza, envolver a liderança, medir comportamento

antes de prometer ROI e tratar IA como extensão natural da jornada de dados.

Tem também quatro fragilidades nomeadas pelos próprios protagonistas ou reveladas pelos dados da comunidade: a governança do reskilling de IA, hoje concentrada na

área de dados ou dispersa em iniciativas paralelas; a formação do C-level, ainda incipiente; a medição de valor, que a maioria reconhece como pendência; e a distância entre liberar e capacitar, que se amplia justamente onde o público está mais distante do centro analítico da empresa.

QUATRO INDICADORES PARA OBSERVAR EM 2027

I

Quantas empresas institucionalizam a parceria entre dados e RH na liderança do reskilling.

II

Quantas estruturam jornadas executivas de letramento guiadas por IA.

III

Quantas passam a reportar valor financeiro do programa, e não apenas engajamento.

IV

Quantas conseguem fazer a capacitação em IA alcançar a operação com a mesma amplitude com que alcançou o escritório.

O retrato registrado aqui é o de um momento. A próxima edição dirá se o mercado avançou nas fragilidades que este estudo nomeia.

Palavra final

Por Henrique Portella, coordenador do estudo

Quando comecei a organizar o primeiro Data Literacy Talks, a pergunta que eu mais ouvia de quem trabalhava com dados no Brasil era se valia a pena insistir. Muita gente estava sozinha dentro da própria empresa, defendendo um tema que ninguém tinha pedido, disputando orçamento com projetos mais fáceis de justificar e ouvindo que aquilo era coisa de área técnica. Três anos depois, com mais de 50 palestras registradas e uma comunidade de centenas de pessoas, a resposta é evidente: não só valia a pena como o movimento é maior do que qualquer um de nós imaginava.

Este relatório existe por causa de uma generosidade específica, que quero nomear. As empresas que passaram pelos nossos palcos não vieram apenas mostrar o que deu certo. Contaram quanto custou, o que precisou ser refeito, onde o programa travou e o que fariam diferente. Alguém que sobe em um palco e diz que testou três perfis, mediu e voltou para dois está entregando ao mercado um aprendizado que levou anos e dinheiro para adquirir. Sem essas pessoas, este estudo seria uma coleção de opiniões. Com elas, virou um retrato.

“Adaptar o formato dá mais trabalho do que bloquear o acesso, mas é o que separa uma empresa que fala de cultura de dados de uma empresa que tem cultura de dados.”

Foi por isso que decidi somar as enquetes da comunidade ao acervo das palestras. Nos palcos, ouvimos empresas que se prepararam para falar; nas enquetes, ouvimos pessoas que responderam em dez segundos, no meio do dia, sem ninguém olhando. As duas fontes contam histórias diferentes, e é exatamente na distância entre elas que este Panorama encontrou o que tinha de mais honesto a dizer. O mercado brasileiro aprendeu a montar programas, aprendeu a comunicar, aprendeu a segmentar. Ainda não aprendeu a provar valor, e ainda não levou a capacitação para quem está mais longe do centro analítico das organizações.

Se há uma inquietação que eu levo desta edição, é essa última. Liberamos ferramentas de IA para o escritório com uma velocidade que não tivemos para preparar as pessoas, e quando olhamos para a operação, para a linha de produção, para quem atende, a reação predominante foi restringir o acesso em vez de ampliar o preparo. Os cases deste relatório mostram que existe caminho melhor. A Globo levou letramento com caderno e caneta para quem não tinha computador. Outras empresas reescreveram o vocabulário das aulas para não afastar quem estava na operação havia vinte anos. Adaptar o formato dá mais trabalho

do que bloquear o acesso, mas é o que separa uma empresa que fala de cultura de dados de uma empresa que tem cultura de dados.

Este é um primeiro retrato, com todas as limitações que a nota metodológica assume sem rodeios. Ele não mede o mercado brasileiro, mede o que um conjunto qualificado de organizações e profissionais apresentou e respondeu. Não pretende ser conclusivo; pretende ser útil, e servir de linha de base para que, daqui a um ano, possamos dizer com alguma precisão se avançamos. Críticas metodológicas

serão bem-vindas e provavelmente melhorarão a próxima edição mais do que qualquer elogio.

A todos que palestraram, responderam enquetes, mandaram mensagem no privado corrigindo um número ou simplesmente apareceram em uma noite de quinta-feira para falar de dados: obrigado. O tema floresceu no Brasil porque vocês insistiram. Nos vemos na próxima edição.

Henrique Portella

Coordenador do estudo · DataSchool

Nota metodológica

Esta seção descreve como o estudo foi feito e, principalmente, o que ele não permite concluir. A DataSchool entende que um relatório sobre letramento em dados tem obrigação de ser explícito quanto aos limites da própria evidência.

FONTES

Base de palestras: mais de 50 transcrições de palestras e mesas redondas realizadas entre 2024 e 2026 nas edições presenciais de São Paulo, Porto Alegre, Curitiba, Belo Horizonte e Brasília, além das edições online do Data Literacy Talks Brasil. Além das transcrições, foram analisadas as apresentações em PowerPoint e PDF cedidas pelos palestrantes, que trazem frameworks, linhas do tempo, indicadores e fontes externas nem sempre verbalizados no palco. O material foi tratado por análise de conteúdo temática.

Base de enquetes: enquetes realizadas na comunidade de WhatsApp Data Literacy Talks, formada por profissionais que participaram das edições do evento, reunindo pessoas de diferentes áreas e níveis com interesse no tema, hoje com cerca de 500 membros. A enquete sobre liderança do reskilling de IA obteve 78 respostas; a enquete sobre uso de IA generativa nas áreas administrativas, 50 respostas; e a enquete

sobre uso na operação, 41 respostas, das quais 38 foram consideradas no cálculo dos percentuais.

LIMITAÇÕES DA BASE DE PALESTRAS

Viés de seleção na origem. Quem apresenta um case no Data Literacy Talks é, por definição, quem tem um programa para mostrar. O acervo é, portanto, uma coleção de iniciativas que deram certo o suficiente para virar palestra. Programas abandonados, revertidos ou nunca iniciados não estão representados, e nada neste relatório permite estimar quantos são. Sempre que o texto descreve uma prática como padrão ou consenso, o padrão é entre os cases apresentados, não entre as empresas brasileiras.

Relatos, não auditorias. Todos os números de programas são declarações das próprias empresas sobre si mesmas, apresentadas em contexto institucional favorável, sem verificação independente pela DataSchool. Valores financeiros, percentuais de adoção e

resultados de capacitação devem ser lidos com essa ressalva. Onde a atribuição importa, o texto nomeia a fonte.

Fontes externas de segunda mão. Os levantamentos de Gartner, PwC, Qlik e Fórum Econômico Mundial citados ao longo do relatório chegaram até aqui pelas apresentações dos palestrantes. A DataSchool não consultou os relatórios originais nem verificou se os números permanecem atualizados, e por isso eles são apresentados como foram apresentados nos eventos.

Composição desigual do acervo. O número de palestras varia por edição e por ano, e alguns setores estão claramente sobrerrepresentados, com destaque para serviços financeiros e saúde. Setores relevantes da economia brasileira, como agronegócio, educação, comércio e serviços públicos, aparecem pouco ou não aparecem. Empresas de pequeno e médio porte estão praticamente ausentes: quase todos os cases vêm de organizações de grande porte, com estrutura de dados já constituída.

LIMITAÇÕES DA BASE DE ENQUETES

Amostra autosselcionada. A comunidade é formada por quem passou pelos eventos e escolheu permanecer, o que a torna um público engajado com o tema, não uma amostra probabilística do mercado. Não há controle de quem responde, e a mesma pessoa poderia responder a algumas enquetes e não a outras. Os percentuais descrevem quem respondeu àquela pergunta específica, e nada além disso.

Bases pequenas e variáveis. As enquetes tiveram entre 38 e 78 respostas. Diferenças de poucos pontos percentuais entre opções não são significativas e não devem ser lidas como tendência. As bases são reportadas separadamente em cada gráfico justamente para que o leitor pondere cada resultado pelo seu tamanho.

Exclusões no cálculo. Na enquete sobre a operação, as respostas de quem declarou não saber informar ou não possuir esse público foram excluídas do cálculo dos percentuais, por não descreverem um estágio de uso. Essa decisão eleva os percentuais das demais opções em relação ao total de respondentes, e o número bruto está informado no gráfico para quem quiser refazer a conta.

Ausência de rastreamento individual. As enquetes são independentes e não permitem saber como um mesmo participante respondeu a duas perguntas diferentes. A

comparação entre escritório e operação compara distribuições, não trajetórias individuais, e por isso o relatório não utiliza representações de fluxo entre as duas colunas. Também não é possível cruzar respostas com porte de empresa, setor ou área de atuação do respondente.

Conhecimento parcial do respondente. Parte dos participantes não tem visão integral da organização em que atua, o que ficou evidente nas respostas de quem declarou não saber informar sobre o uso de IA na operação. Respostas sobre políticas corporativas refletem a percepção de quem respondeu, não necessariamente a política formal da empresa.

Consulta anterior sobre medição. O tema da medição de impacto já havia sido objeto de uma consulta à comunidade em julho de 2026, com formulação e opções diferentes das utilizadas nesta edição. Os dois resultados não são comparáveis entre si e são tratados separadamente no relatório.

LIMITAÇÕES DE INDEPENDÊNCIA

A DataSchool não é observadora neutra do campo que analisa. É autora deste estudo, organizadora dos eventos de onde vem todo o acervo de palestras, administradora da comunidade em que as enquetes foram aplicadas e fornecedora de serviços de letramento em dados, incluindo para parte das organizações citadas. O estudo não passou por revisão editorial independente nem por

comitê científico externo. O leitor deve considerar esses vínculos ao avaliar as conclusões, especialmente aquelas que apontam necessidade de capacitação.

A seleção dos temas, dos achados e dos trechos citados foi feita pela equipe do estudo, e envolve julgamento editorial. Outra leitura do mesmo acervo poderia organizar o material de outra forma e chegar a ênfases diferentes.

PROCESSO DE VALIDAÇÃO E TERMINOLOGIA

Os trechos que atribuem fatos, números ou processos internos a empresas específicas foram enviados às pessoas que os apresentaram, para conferência antes da publicação. Onde não houve retorno até a data-limite, ou onde houve pedido nesse sentido, a informação foi publicada sem identificação da organização. Falas conceituais e de opinião foram comunicadas aos autores como cortesia, mantendo-se o crédito quando não houve manifestação em contrário. Isso significa que parte das descrições anônimas neste relatório corresponde a empresas identificáveis por quem acompanha o setor, e que a ausência de nome nem sempre indica ressalva da empresa quanto ao conteúdo.

Terminologia: este relatório usa letramento em dados e IA como termo central, também chamado de alfabetização de dados ou data literacy.

Referências: palestras que compõem este estudo

Estão listadas o título da apresentação e a organização representada, agrupadas por edição. As gravações e materiais integram o acervo da DataSchool.

DLT BRASIL 2024

Alfabetização de Dados: Apoiando Decisões Estratégicas · Sebrae Mato Grosso

As 7 capacidades que irão viabilizar os seus projetos de IA · Iprocess

Building a Solid House: An Organizational Data and AI Literacy Fundament · Palestra internacional

Case de Alfabetização de Dados · Sebrae PR

Citizen Data Scientist: Conectando Executivos a Insights com IA · Yara Internacional

Data and AI Literacy: DOs and DON'Ts · Palestra internacional

Data Driven Canvas: Uma ferramenta de transformação cultural e alfabetização de dados · iMaps

Desafios do Data Literacy Corporativo · DataSchool

Desmistificando a Governança de Dados · Palestra independente

Sua empresa fala a língua dos Dados e Inteligência Artificial? · Qlik

Understanding Data Literacy · Palestra internacional

A jornada da cultura de dados: ouvindo o cliente e construindo uma cultura sólida de dados · Banco Carrefour

DLT PORTO ALEGRE 2024

A jornada da cultura de dados · Banco Carrefour

Data Lab e a Alfabetização em Dados · Unimed Porto Alegre

Data Literacy e Aspectos Comportamentais · UFRGS

Desafios do Data Literacy Corporativo · DataSchool

Desafios e Aprendizados com Letramento de Dados · Alpargatas

Mesa redonda · Alpargatas, Unimed Porto Alegre, UFRGS e Banco Carrefour

DLT BRASIL 2025

6 Desafios dos Programas de Alfabetização de Dados e IA · Vallourec

A Estrutura da Cultura de Dados · Palestra independente

Case de Cultura de Dados · Sicredi

Case de Cultura de Dados · Unimed BH

Case de Cultura de Dados · Porto

Comunicação Estratégica para o Sucesso da Cultura de Dados · Banco Carrefour

Comunicação para Viabilizar o DataLab · Unimed Porto Alegre

Dados e Pessoas: A Chave da Transformação Cultural · Porto

Demystifying the World of Data and AI · Palestra internacional

Globo e a Cultura de Dados · Globo

Jornada da F.U.S.C.A. · Localiza&CO

Os Desafios da Alfabetização de Dados · Palestra independente

People and Data Literacy in the Age of AI · Palestra internacional

Programa Data4All · Natura

Unconventional Paths to Data Literacy · Palestra internacional

DLT PORTO ALEGRE 2025

Case de Cultura de Dados · Porto

De Dados à IA: Uma Jornada Muito Além de Tecnologia · Globo

Programa Datalab · Unimed Porto Alegre

Mesa redonda · Porto, Unimed Porto Alegre e Globo

DLT CURITIBA 2025

Case de Alfabetização de Dados · Sebrae PR

Case de Alfabetização de Dados · Natura

Desafios da Alfabetização de Dados Corporativa · DataSchool

DLT BELO HORIZONTE 2025

Case: a jornada da cultura de dados · Banco Carrefour

Como impulsionar uma cultura Data Driven · Unimed BH

Desafios da Alfabetização de Dados Corporativa · DataSchool

Jornada da F.U.S.C.A. · Localiza&CO

O fim do achismo: como decidir usando Dados e IA · Vallourec

Mesa redonda · Vallourec, Banco Carrefour, Unimed BH e Localiza&CO

DLT SUMMIT 2025

Building a True Data Culture · Palestra internacional

Empowerment Through Data and AI Decision Making · Palestra internacional

The Power of Collaboration and a Common Language in Data and Analytics · Palestra internacional

DLT BRASÍLIA 2026

Academia BB · Banco do Brasil

Gestão Humanizada na Era Digital com IA · Grupo Bancorbrás

ONSTEC · ONS

Mesa redonda · Grupo Bancorbrás, ONS e Banco do Brasil

DLT PORTO ALEGRE 2026

AI adoption and Human amplification · Palestra internacional

Cultura de Dados · Thoughtworks

Estratégia e Cultura · Natura

Nossa Jornada em Cultura de Dados · Banrisul

Mesa redonda · Banrisul, Thoughtworks e Natura

As referências externas citadas ao longo do relatório, incluindo levantamentos do Gartner, da PwC, da Qlik e do Fórum Econômico Mundial, foram apresentadas pelos palestrantes em suas exposições e são reproduzidas aqui conforme apresentadas.

O Panorama do Letramento em Dados e IA no Brasil é uma publicação anual da DataSchool. Esta é a primeira edição, com lançamento no DLT Talks Summit de 16 de setembro de 2026. Críticas metodológicas e sugestões para a próxima edição são bem-vindas e podem ser encaminhadas à DataSchool.

