

Como desenvolver uma cultura de análise de autoatendimento e por que você deve fazer isso

Cinco etapas para adotar a abordagem
moderna de análise empresarial

Marc Rueter, diretor sênior de gerenciamento de produtos, Tableau

Sumário

Introdução	3
Cinco etapas para desenvolver uma cultura de análise	5
1. Abrace a nova função da TI	5
2. Busque o apoio da diretoria	8
3. Defina a base	9
4. Promova a escalabilidade com pessoas e processos	10
5. Valorize a intuição e dados empíricos	11
Conclusão	12

Introdução

A tecnologia deu um grande salto na última década. Estamos todos conectados, dia e noite, com nossos smartphones. Podemos falar com qualquer pessoa, fazer compras e encontrar as respostas para as nossas perguntas sempre que quisermos e de onde estivermos.

Rapidamente nos acostumamos a ter as respostas na ponta de nossos dedos e cada vez mais esperamos ter isso em nosso ambiente de trabalho. Parte dessa nossa expectativa se deve à nossa curiosidade inata. Quando encontramos algo novo, queremos e precisamos saber mais sobre aquilo. O conhecimento é recompensador porque ele “elimina estados de ignorância e incerteza indesejados”, afirma o [pesquisador Jonathan Litman](#). É assustador quando não conseguimos entender alguma coisa. Queremos saber por que algo aconteceu para evitarmos ou repetirmos o mesmo resultado no futuro.

Isso não significa saber apenas a resposta ou o resultado final, queremos participar do processo de descoberta. O que impele a nossa curiosidade é a nossa necessidade de entender o que, por que, como e para quê. Ter acesso apenas às respostas não nos ajuda a entender as coisas como quando participamos do processo de descoberta que nos leva a essas respostas. São essas duas coisas juntas que nos permitem ter um entendimento holístico e evitar o que é ruim, reproduzir o que é bom e encontrar novas oportunidades.

Os dados nos ajudam a obter esse entendimento e a encontrar essas respostas. Estamos coletando cada vez mais dados – em nossas vidas pessoais e também em nossas organizações. Esses dados nos fornecem os fatos, a verdade, a visão objetiva do que aconteceu. Os dados são conhecimento, e quando as pessoas têm a oportunidade de fazer análises e perguntas usando seus dados para tomar decisões no dia a dia, elas obtêm o entendimento, as informações e as oportunidades que procuram.

É aí que entra a cultura de análise. Com essa cultura, as organizações fornecem um ambiente no qual seus funcionários podem fazer análises e encontrar respostas com seus dados, satisfazendo suas curiosidades e impulsionando os negócios.

Apesar disso, as ferramentas oferecidas em nossos locais de trabalho nem sempre nos dão acesso aos dados que desejamos e precisamos para obter essas respostas. Elas também não nos permitem fazer descobertas, explorações ou entender melhor as coisas.

Para criar uma cultura de análise eficaz, uma organização precisa unir seus dois ativos mais valiosos: seus funcionários e seus dados. Ao permitir que seus funcionários explorem os dados em um ambiente confiável, seguro e gerenciado pela TI, as organizações capacitam profissionais especialistas em suas áreas, que conhecem o contexto dos negócios e que são capazes de entender todo o potencial das informações que obtiverem com os dados. Então, esses profissionais podem investigar os dados, promover a colaboração e tomar as decisões certas como resultado dessa análise. Essa capacidade de ver e entender os dados não está diretamente vinculada a um cargo ou a uma posição na hierarquia de empresa. Em uma cultura de análise, todos têm acesso aos dados certos e são encorajados a explorá-los.

O Seattle Children's Hospital adotou essa cultura orientada por dados, capacitando todos os funcionários da organização. Analistas, gerentes, clínicos, médicos e pesquisadores estão usando a análise de dados para “nos ajudar a definir qual será o padrão, como estamos nos saindo em relação a ele e como cresceremos no futuro”, conta Ted Corbett, diretor de gestão do conhecimento do hospital.

Essa cultura não significa acesso ilimitado aos dados para todos. Em sua base, há uma plataforma de análise confiável gerenciada e governada de forma centralizada pela TI; uma plataforma de análise que oferece segurança sem comprometer o autoatendimento. A TI permite que as pessoas explorem dados confiáveis em um ambiente seguro.

A colaboração é outro elemento importantíssimo. As pessoas podem compartilhar seus dados e suas análises com facilidade e rapidez. Elas podem aprender umas com as outras e utilizar as descobertas de terceiros para fazer suas próprias análises e elaborar novas perguntas.

A Deloitte chama isso de “cultura de capacitação”. Nessa empresa de serviços de assistência profissional, os funcionários impulsionam a análise de dados, fazendo descobertas e compartilhando informações com o restante da empresa. A diretoria da empresa oferece aos seus funcionários as ferramentas certas para que eles tenham seus momentos “eureka” com facilidade e rapidez. Por sua vez, a TI oferece suporte a todo o programa fornecendo governança e segurança.

“As pessoas podem chegar mais rapidamente às implicações e descobertas. Elas estão mais propensas e aptas a compartilhar análises com mais rapidez do que se esperava antes”, comenta Ryan Renner, diretor de estratégia e operações da Deloitte. “É, quando nossos funcionários são contagiados pela empolgação e pelo entusiasmo, isso se reflete em toda a nossa organização, resultando em feedbacks bastante positivos da diretoria.”

“Não se trata de comando e controle, mas de dar aos nossos profissionais as ferramentas para o sucesso e capacitá-los a continuar melhorando os resultados com o Tableau.”

- RYAN RENNER, DIRETOR DE ESTRATÉGIA E OPERAÇÕES, DELOITTE

[Saiba mais](#)

Cinco etapas para desenvolver uma cultura de análise

Não é possível construir uma cultura de análise da noite para o dia nem implantá-la imediatamente. É preciso ter foco e desenvolver ativamente um processo decisório ao longo do tempo.

Siga estas cinco etapas para começar a desenvolver essa cultura em sua organização:

1. Abrace a nova função da TI
2. Busque o apoio da diretoria
3. Defina a base
4. Promova a escalabilidade com pessoas e processos
5. Valorize a intuição e dados empíricos

1. Abrace a nova função da TI

Com a abordagem moderna da análise empresarial, as organizações não precisam mais sacrificar a governança em prol do autoatendimento e vice-versa. Em vez disso, um novo tipo de relação é estabelecido entre a equipe de TI e a empresa, cujo foco é atingir uma meta comum através de pessoas, processos e tecnologias.

Com o BI tradicional, a equipe de TI era responsável por analisar os dados e informar as descobertas que fez para a empresa. Com essa abordagem de “fábrica de relatórios”, a empresa recebia as respostas, mas nem sempre entendia bem por que as coisas tinham acontecido daquela forma. E as pessoas não podiam analisar os dados mais a fundo para entender o que estava por trás disso tudo. Muitas perguntas ficavam sem resposta, e as análises eram muito demoradas.

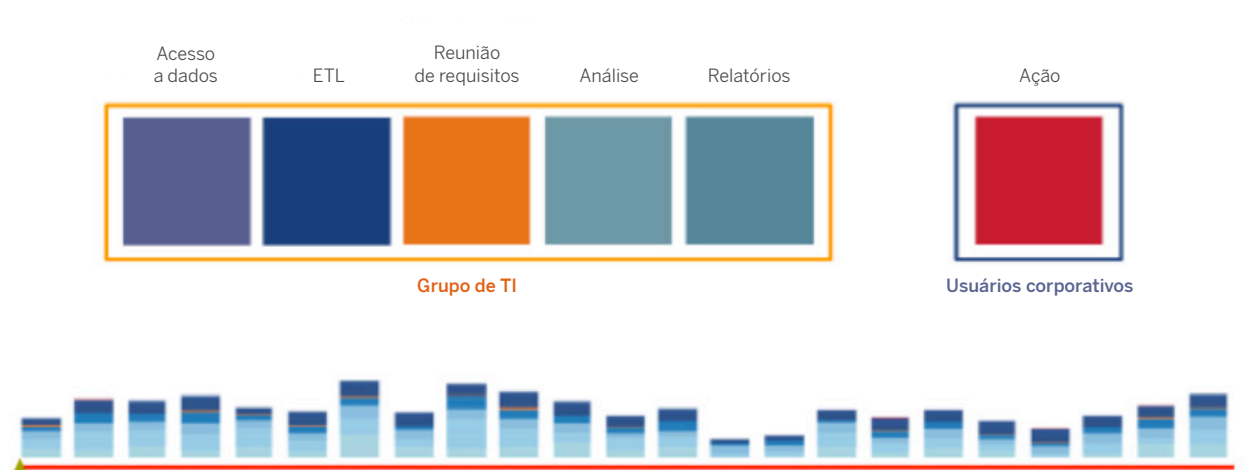


Figura 1: BI tradicional

Com as primeiras iterações da análise de autoatendimento, a equipe de TI forneceu fontes de dados aprovadas para a empresa, permitindo que os usuários corporativos analisassem os dados e criassem seus próprios relatórios. Nesse cenário, a equipe de TI capacitava a empresa, mas elas continuavam trabalhando separadamente. Isso gerou caos e comprometeu a segurança e a integridade dos dados. Também havia inconsistências no processo decisório devido à falta de alinhamento e colaboração entre essas duas áreas.

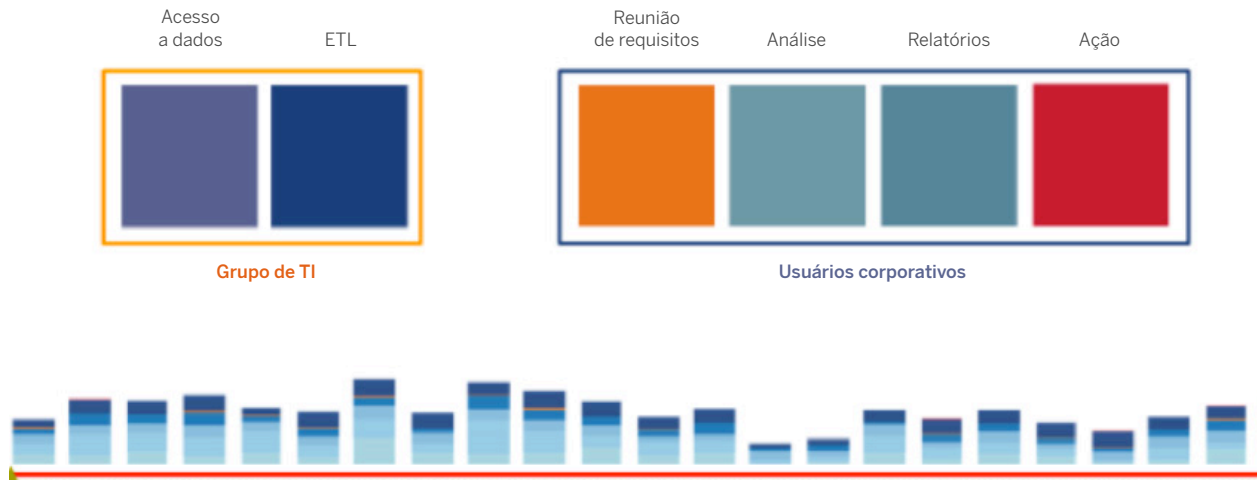


Figura 2: Análise de autoatendimento

Com a abordagem moderna de análise empresarial, a equipe de TI e a empresa trabalham juntas. A equipe de TI cria um ambiente centralizado com dados e conteúdos confiáveis e permite que a empresa tenha acesso a eles, faça as suas perguntas e obtenha as respostas de que precisa. A segurança e a integridade dos dados não precisam comprometer a agilidade e a capacidade de inovação da empresa.

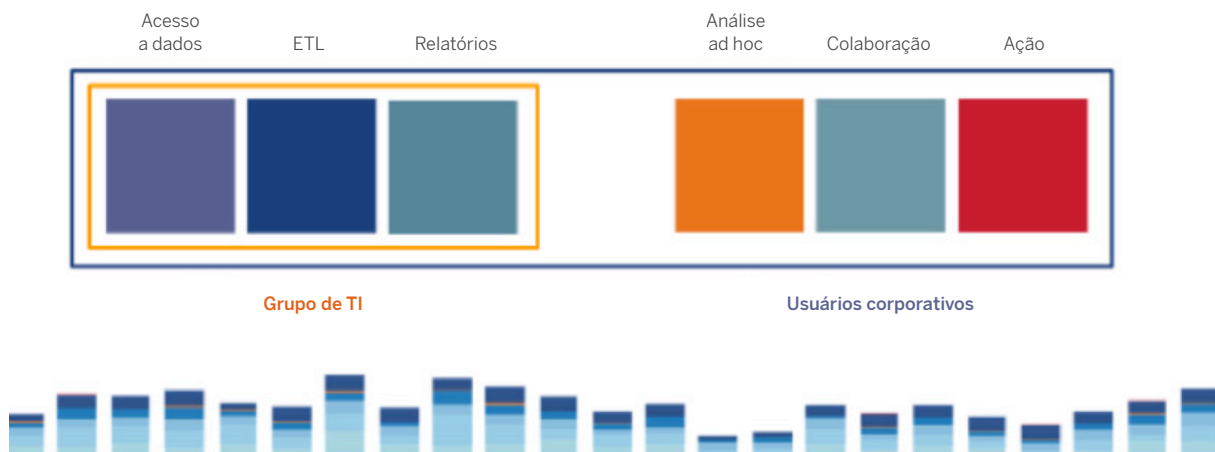


Figura 3: Abordagem moderna de BI

Essa abordagem sinaliza uma mudança de paradigma no papel da equipe de TI, afirma Rory Abbazio, diretor de TI da National Grid, que fornece energia para 3,5 milhões de clientes em Nova Iorque, Rhode Island e Massachusetts.

As pessoas estavam presas no que Rory descreve como “o inferno do Excel”. A equipe de TI usava o Excel para analisar dados e preparar PowerPoints com 100 slides para informar suas descobertas. O esforço era enorme, demorado e oferecia pouca vantagem para a gerência da empresa.

“Os analistas levavam horas e horas criando essas apresentações para ajudar as pessoas a tomarem decisões. Mas elas não ajudavam de fato porque não permitiam que as pessoas analisassem os dados de ângulos diferentes ou fizessem outras análises”, conta Rory.

Isso era um sinal claro de que a companhia precisava preencher essa lacuna entre os usuários corporativos e a equipe de TI.

“Não estamos aqui para criar sistemas rebuscados que ninguém vai usar. Nosso trabalho é ajudar a empresa com seus negócios. Estamos, em vários sentidos, atuando nos bastidores para ajudar a equipe de atendimento”, declara Rory.

Segundo Rory, uma equipe de TI eficiente faz muito mais do que concluir projetos no prazo e dentro do orçamento. A equipe de TI está trabalhando junto com a empresa para que todos tenham as ferramentas que precisam, e que vão usar, para impulsionar os negócios? A equipe de TI está criando um ambiente confiável, no qual a empresa possa fazer suas análises com segurança?

A abordagem moderna não só permite que a empresa tenha autonomia, mas também coloca a equipe de TI em uma posição mais estratégica no centro dos esforços de análise. A TI pode fornecer fontes de dados governadas e conteúdos confiáveis, oferecendo à organização um ambiente de dados centralizado para embasar o processo decisório em toda a empresa. Ela também pode ser a responsável pelos dados, governando o fluxo de dados confiáveis e fornecendo um ambiente seguro para a exploração. E a TI ainda pode monitorar e auditar o uso dos dados para garantir sua adoção e fazer melhorias com base no aprendizado da empresa.

Com essa nova função, a equipe de TI se torna um parceiro da empresa.

“Não é algo que acontece da noite para o dia, mas sim um esforço que precisa se consolidar com uma série de pequenas conquistas de forma ágil.”

– RORY ABBAZIO, DIRETOR DE TI, NATIONAL GRID

[Saiba mais sobre a estratégia de análise corporativa da National Grid](#)

2. Busque o apoio da diretoria

Antes de desenvolver uma nova cultura, é importante identificar os líderes capazes de impulsionar essa mudança. Por quê? O sucesso dela depende disso. As organizações que usam dados para orientar suas decisões conseguem entender melhor seus clientes, aproveitar oportunidades e obter uma vantagem competitiva. E, para obter sucesso na adoção da análise de autoatendimento, essas organizações precisam contar com o apoio da diretoria.

Uma [pesquisa da McKinsey Global](#) descobriu que as organizações com programas de análise de alto desempenho têm o triplo de chance de conseguir o apoio de seus CEOs para suas iniciativas de análise do que seus concorrentes com baixo desempenho.

O apoio da diretoria também pode ajudar a definir a estrutura organizacional adequada para promover uma cultura de análise.

Segundo a pesquisa da McKinsey, “Executivos de alto desempenho com frequência classificam o envolvimento da diretoria sênior como o fator que mais contribuiu para o sucesso de suas análises; já os executivos de baixo desempenho afirmam que seus maiores desafios foram criar a estrutura organizacional certa para embasar suas análises”.

Apoiando a iniciativa de análise, líderes de empresas podem ajudar a orientar mudanças com suas perspectivas empresariais. Eles podem se perguntar: como podemos capacitar qualquer pessoa a fazer perguntas? As pessoas têm as ferramentas necessárias para o trabalho? As pessoas são ouvidas quando compartilham suas descobertas e elas são encorajadas a fazer isso?

A equipe de liderança pode incentivar a participação oferecendo prêmios e reconhecimento aos funcionários. Ela também pode dar o exemplo compartilhando suas próprias descobertas e aprofundar discussões perguntando quais dados levaram a uma determinada conclusão. Isso sinaliza para as outras pessoas que elas também devem aproveitar as informações fornecidas pelos dados.

As reuniões com executivos, que tradicionalmente apresentam relatórios estáticos, são uma ótima oportunidade para promover essa abordagem. Apresentar relatórios interativos nessas reuniões permite explorar os dados naquele momento. Isso também aguça a curiosidade das pessoas e aumenta sua busca por entendimento.

Na Intuit, os diretores sênior definiram o tom da abordagem de uso de dados da empresa. No setor competitivo da contabilidade fiscal, cada minuto conta. E os dados são essenciais para permitir que os mais de 600 associados da Intuit respondam a perguntas importantes para os negócios na velocidade do pensamento. Para valorizar ainda mais os dados, os diretores sênior sempre os consultam em suas discussões. Eles abraçaram plenamente essa abordagem de tomada de decisão embasada e esperam que as outras pessoas a adotem.

No iProperty Group, líder de mercado em portais de anúncios de imóveis na Ásia, o CIO Harmit Singh liderou a implantação da iniciativa de análise. Harmit e sua equipe de análises apresentaram vários painéis para obter informações de 1,5 milhão de pontos de dados no iProperty. Harmit conta que os painéis, inicialmente criados para clientes, agora estão fornecendo informações para toda a organização.

“Agora os funcionários da empresa esperam mais dos dados. Eles veem o que outras pessoas fizeram e dizem: ‘Olha, posso usar isso na minha área também’”, conta Harmit.

Liderados por seus executivos, a Intuit e o iProperty estão consultando os dados para tomar decisões.

“O processo decisório precisa estar embasado nos dados.”

– HARMIT SINGH, DIRETOR DE INFORMAÇÕES, IPROPERTY GROUP

[Saiba mais sobre a abordagem do iProperty liderada por seu diretor de informações](#)

3. Defina a base

No núcleo dessa cultura de análise está uma plataforma de análise de autoatendimento que capacita toda a organização. Ela é intuitiva, fácil de usar e ainda permite a realização de análises avançadas e detalhadas. Nenhum script ou código é necessário. Não há tabelas dinâmicas complexas para dominar nem modelos limitados que complicam os processos de exploração e descoberta.

[Rita Sallam, analista da Gartner](#), diz o seguinte: “Uma plataforma de BI moderna oferece suporte ao desenvolvimento de conteúdo para análise aprovado pela TI. Ela é definida por uma arquitetura independente que permite a usuários sem conhecimentos técnicos executar com autonomia todas as etapas do fluxo de trabalho de análise, desde o acesso, a ingestão e a preparação dos dados até análises interativas e o compartilhamento colaborativo de informações.”

Depois de adotar a ferramenta certa, ajude as pessoas a ver o valor dela compartilhando a visão, o objetivo: uma organização na qual todos podem explorar seus dados, encontrar informações acionáveis e compartilhar suas descobertas para maximizar o impacto nos negócios.

Para incentivar seus funcionários, mostre como a inclusão dos dados no fluxo de trabalho pode melhorar o trabalho deles e os negócios de uma forma geral. Mencione quem está usando dados para economizar tempo e dinheiro ou para identificar oportunidades e ajude as pessoas a fazer suas próprias descobertas, permitindo que elas experimentem, em primeira mão, o poder dos dados.

Na ExxonMobil, a TI disponibiliza dados para os engenheiros e os geocientistas da empresa em sua galeria de painéis. A equipe de TI ajuda os usuários corporativos a acessar e editar esses painéis para que possam fazer suas próprias análises.

“Estamos colocando o poder da análise de dados nas mãos dos usuários. As pessoas podem explorar os painéis e até personalizá-los. Elas podem fazer tudo o que for preciso para atender aos requisitos de suas tarefas”, explica a analista de dados da ExxonMobil, Ebony Weddington.

Quando a TI mostrou esses painéis básicos a uma equipe em Buenos Aires, a equipe foi capaz de analisar os dados mais a fundo e encontrar uma forma de economizar um tempo significativo na análise dos dados. Com um painel para fazer perguntas e obter respostas na velocidade do pensamento, os membros da equipe avaliam ter obtido uma enorme economia de tempo – de 95% para ser exato.

“Quando parei para pensar, fazia sentido”, conta John Ossege, consultor de qualidade dos dados. “Eu costumava fazer o que essas pessoas faziam, e acredito que a porcentagem esteja correta.”

Com as ferramentas certas e o treinamento adequado, o departamento de TI da ExxonMobil não está só ajudando a criar a base para uma cultura sustentável, ele também está proporcionando um aumento significativo no ROI.

“A economia de tempo é enorme.”

– EBONY WEDDINGTON, ANALISTA DE DADOS, EXXONMOBIL

[Saiba mais](#)

4. Promova a escalabilidade com pessoas e processos

Uma cultura de análise deve ter como base uma plataforma de análise poderosa que as pessoas adorem usar. Essa plataforma deve ser fácil de implantar, gerenciar e escalonar para toda a organização. Ela também deve ter a governança e a segurança que a TI exige. Uma vez implantada a plataforma certa, é hora de mudar o foco para as pessoas e os processos.

Implemente processos para manter o equilíbrio da governança e do autoatendimento à medida que o uso de análises cresce na empresa. Adote um sistema escalonável para gerenciar fontes de dados, pastas de trabalho e permissões de usuários. Articule processos para auditar o uso dos dados e otimizar os metadados. Elimine sistematicamente todas as lacunas ou problemas que possam impedir o crescimento do seu programa de análise.

Depois de implementar os processos, é hora de ampliar sua base de usuários. Instrua as pessoas sobre os processos e a tecnologia. Treine a equipe de TI para que ela, em sua nova função, saiba como melhor oferecer suporte aos usuários corporativos. Treine os usuários corporativos para que eles saibam acessar, explorar e até mesmo solicitar dados, bem como compartilhar suas descobertas e utilizá-las para colaboração. Considere formar uma equipe mista de funcionários de TI e usuários corporativos para acompanhar o progresso, entender as necessidades, compartilhar o aprendizado e simplesmente manter o diálogo (lembre-se de que uma mudança de cultura não acontece da noite para o dia).

E continue incentivando essa cultura com programas de capacitação. Apresentações e reuniões informais também podem ajudar a identificar obstáculos para a adoção da cultura e incentivar as pessoas a abraçar essa nova forma de pensar e trabalhar. Suporte contínuo é essencial para o sucesso.

Em 2015, a Caterpillar, uma empresa que figura na lista da Fortune 100, viu um aumento de 250% no número de usuários corporativos que utilizavam a análise de dados. Para administrar esse crescimento rápido, a empresa criou uma equipe interna para cuidar de treinamentos e solicitações de usuários. Essa equipe oferece diversos programas de capacitação, incluindo um treinamento interno que descreve as práticas recomendadas para a visualização de dados.

“É maravilhoso ver o que nossos novos usuários são capazes de criar e como eles começam a pensar analiticamente em apenas quatro horas”, declara Kevin Hayes, líder de tecnologias emergentes da Caterpillar.

Para ajudar a expandir o uso, a equipe indica os [treinamentos sob demanda](#) da Tableau aos colegas para “tirar as dúvidas que surgem enquanto desenvolvemos um treinamento de nível intermediário e avançado”, explica Kevin.

E essa abordagem está funcionando. No início deste ano, a equipe criou um concurso de visualizações que teve 500 participantes de todos os setores da organização.

“Diferentemente das ferramentas de BI herdadas, não precisamos mais ‘empurrar’ uma tecnologia para a empresa. Os usuários imediatamente viram o valor.”

– KEVIN HAYES, LÍDER DE TECNOLOGIAS EMERGENTES, CATERPILLAR

[Saiba mais sobre a abordagem de análise de autoatendimento escalonável da Caterpillar](#)

5. Valorize a intuição e dados empíricos

Adotar uma cultura de análise significa aproveitar os dados para tomar decisões, mas não significa deixar a intuição de lado. Com essa cultura, as pessoas devem valorizar tanto a intuição quanto os dados empíricos, não apenas um ou outro. Encontrar o equilíbrio é fundamental.

Qualquer exercício de análise que se preze começa com uma hipótese, uma intuição, que pode ser comprovada ou descartada com a análise dos dados. Por exemplo, você pode criar sua estratégia de lançamento no mercado a partir de uma intuição e embasá-la com uma análise de mercado. Mas você não saberá se a ideia é boa até executar seu planejamento e usar os dados para avaliar seu sucesso.

A equipe de marketing dos Texas Rangers tinha um palpite: promoções e brindes poderiam aumentar o número de torcedores nos estádios em jogos realizados em dias de semana. A equipe sabia que fogos de artifício, camisetas e bonecos cabeçudos sempre fazem sucesso. O que ela não esperava é o que agora chama de “efeito boneco cabeçudo”.

“Estávamos analisando os dias em que o brinde eram bonecos cabeçudos, e todas as nossas campanhas de brindes eram feitas às terças-feiras. E terça-feira foi o único dia da semana que registrou aumento de público. Não foi sexta-feira ou sábado, não foi no final de semana”, conta Sarah Stone, gerente de marketing e publicidade. “Ficamos surpresos como os brindes estavam fazendo as pessoas comprarem ingressos para esse dia da semana, que normalmente não tem muito procura.”

Sarah e sua equipe ficaram tão surpresos que decidiram incluir outra noite de distribuição de bonecos cabeçudos durante a temporada.

“Anunciamos outro boneco do Yu Darvish no final de setembro e também vimos um aumento gradativo na venda de ingressos para esse jogo em particular”, revela.

Ao unir intuição e dados empíricos, os Texas Rangers conseguiram aproveitar uma oportunidade e atender melhor seus torcedores.

“Estamos muito empolgados em poder ter uma visão holística dos nossos dados.”

– SARAH STONE, GERENTE DE MARKETING E PUBLICIDADE, TEXAS RANGERS BASEBALL CLUB

[Saiba mais sobre o papel dos dados para a equipe administrativa dos Texas Rangers.](#)

Conclusão

Com uma cultura de análise, as organizações podem aproveitar melhor seus dois ativos mais valiosos: seus funcionários e seus dados. Essa cultura possibilita um processo decisório ágil e embasado nos dados, além de permitir que a organização aproveite oportunidades e obtenha uma vantagem competitiva.

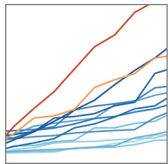
Capacitar pessoas para analisar os dados também as ajuda a se conectar a um objetivo mais abrangente, que vai além da realização de suas tarefas. Poder fornecer um atendimento de alta qualidade ao cliente ou causar um impacto positivo no mundo são exemplos de trabalhos alinhados a um objetivo maior. É extremamente recompensador saber como a organização está trabalhando para atingir seus objetivos e poder colaborar para esse progresso.

Ver um gráfico pré-preparado na reta final de um projeto não produz o mesmo envolvimento emocional. A sensação de recompensa vem de poder usar os dados durante todo o processo para tomar decisões fundamentadas e avaliar o progresso ao longo do caminho. Isso é que satisfaz nossa curiosidade e nossa necessidade de entendimento.

Além de ser uma ótima notícia para as organizações. O envolvimento não só ajuda uma equipe a trabalhar melhor, mas também deixa as pessoas mais produtivas e, principalmente, gera resultados melhores.

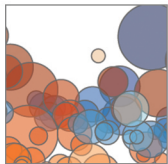
Sobre a Tableau

A Tableau Software ajuda as pessoas a ver e a entender seus dados. Oferecendo uma nova e revolucionária abordagem de business intelligence, o Tableau permite a você se conectar rapidamente a seus dados, visualizá-los e compartilhá-los. Tudo isso com uma experiência integrada, do PC ao iPad. Crie e publique painéis e depois compartilhe-os com colegas, parceiros ou clientes, sem precisar ter conhecimentos de programação. Veja como o Tableau pode ajudar sua organização. Baixe a versão de avaliação gratuita em tableau.com/pt-br/products/trial.



Recursos adicionais

Baixe a versão de avaliação gratuita



Explore outros recursos

- Demonstrações de produtos
- Treinamento e tutoriais
- Comunidade e suporte
- Histórias de clientes
- Soluções

