

Manual do Programa de Cultura Analítica do Sebrae Ceará



Site: www.ce.sebrae.com.br
Instagram: @sebraece

CONSELHO DELIBERATIVO

José Cid Sousa Alves do Nascimento
Presidente

DIRETORIA

Joaquim Cartaxo Filho
Diretor Superintendente

Alci Porto Gurgel
Diretor Técnico

Raimundo Reginaldo Braga Lobo
Diretor de Administração e Finanças

EQUIPE TÉCNICA

Unidade de Inteligência Estratégica e Orçamentária – UIEO

Felipe Cruz de Melo
Articulador

Lucieuda Bezerra da Silva
Michelle Rocha Mendes
Vitor Guimarães Teixeira
Analistas

Francisco do Amaral Neto
Técnico de Suporte

José Eilton Medeiros Neto
Maria Valéria Alves da Silva
Estagiários

Sumário

1. Apresentação	4
2. Propósito e Princípios da Jornada de Cultura Analítica	5
2.1.1. Por que precisamos ser Orientados a Dados	5
2.1.2. Princípios que orientam a Jornada	5
3. Objetivos do Programa de Cultura Analítica	6
3.1.1. Objetivo Geral	6
3.1.2. Objetivos Específicos	6
4. Definição de Papéis	7
4.1. Diretoria.....	7
4.2. Comitê de Governança de Dados.....	8
4.3. Embaixadores de Dados	8
5. Níveis de Maturidade Analítica	10
5.1. Nível 1 – Inconsciente Analítico.....	10
5.2. Nível 2 – Curioso.....	10
5.3. Nível 3 – Informado.....	10
5.4. Nível 4 – Orientado	10
5.5. Nível 5 – Transformador	10
6. Estratégia de Letramento em Dados	11
6.1. Plano de Implementação.....	11
7. Acesso às Bases de Dados SME e LEME.....	12
7.1. Cubo de Dados	12
7.2. Data Warehouses	19
8. Como Medimos o Sucesso.....	24
8.1.1. Questionário ITScore CDAO	24
8.1.2. Como funciona	24
8.1.3. Para que serve.....	24
8.1.4. Valor para a Cultura Analítica.....	24
8.1.5. Índice de Maturidade Analítica (IMA) – Cappra Institute.....	24
8.1.6. O que é	24
8.1.7. Como funciona (metodologia)	25
8.1.8. Pilares avaliados (3P1T)	25
8.1.9. Níveis de maturidade (escala).....	25
8.1.10. Resultados do SEBRAE/CE.....	25
8.1.11. Conexão com o ITScore (mesma estrutura)	26

1. Apresentação

Este manual nasce para apoiar a construção de uma **Cultura Analítica sólida e inclusiva**, que não depende apenas de tecnologia, mas sobretudo de **pessoas, hábitos e atitudes**. Essa jornada não é imediata. Evidências do mercado (Harvard Business Review, McKinsey, MIT Sloan) demonstram que a transformação para uma cultura orientada a dados é **progressiva, cultural e de longo prazo**. Ela exige apoio ativo da liderança combinado a movimentos de base, com práticas e rituais simples que, repetidos, consolidam novos hábitos.

Aqui, apresentamos conceitos, princípios, objetivos e estágios de maturidade que orientarão a Jornada de Cultura Analítica do Sebrae Ceará, das unidades, dos cargos e das pessoas. O foco está em transformar o uso de dados em **prática cotidiana, estratégica e de impacto real**.

Mais do que relatórios ou indicadores, a Cultura Analítica é um **modo de pensar e agir**. Ela nos convida a questionar, investigar, validar hipóteses e aprender continuamente a partir das evidências. Ao adotar essa postura, fortalecemos nossa capacidade de tomar decisões melhores, mais transparentes e alinhadas aos desafios dos pequenos negócios e dos territórios onde atuamos.

Este manual deve ser lido como um **guia de transformação cultural**:

- Ele inspira, ao apresentar o **propósito e os princípios** que sustentam a jornada.
- Ele orienta, ao definir os **objetivos, papéis e competências** que cada pessoa precisa desenvolver.
- Ele estrutura, ao propor **programas, rituais e diretrizes** que tornam o uso de dados parte natural do dia a dia.
- E ele mede, ao estabelecer formas de **acompanhar e reconhecer os avanços** de indivíduos, equipes e unidades.

Acreditamos que dados não substituem a experiência humana, mas a fortalecem. A verdadeira mudança está em unir **conhecimento, sensibilidade e evidências** para gerar impacto. É essa combinação que tornará a Cultura Analítica um **ativo estratégico do Sebrae Ceará**.

2. Propósito e Princípios da Jornada de Cultura Analítica

A Jornada de Cultura Analítica nasce para transformar a forma como tomamos decisões, planejamos ações e entregamos valor para a sociedade e para os pequenos negócios. Ser orientados a dados significa usar evidências concretas, de maneira ética e responsável, para guiar escolhas que aumentem a eficácia dos serviços, a produtividade das equipes e a transparência institucional.

Não se trata apenas de tecnologia ou sistemas: é uma mudança cultural que leva tempo, disciplina e consistência. O objetivo central é criar um ambiente em que decidir com base em dados seja natural, esperado e recompensado.

2.1.1. Por que precisamos ser Orientados a Dados

- **Melhoria da qualidade das decisões:** reduzir decisões baseadas apenas em intuição ou hierarquia.
- **Foco em resultados concretos:** alinhar análises a objetivos estratégicos e impacto mensurável.
- **Transparência e confiança:** dados claros fortalecem credibilidade interna e externa.
- **Agilidade e inovação:** responder mais rápido a desafios e oportunidades com base em evidências.
- **Empoderamento das pessoas:** todos podem usar dados em seu nível de atuação, do estratégico ao operacional.

2.1.2. Princípios que orientam a Jornada

1. **Valor ao negócio e ao cliente** – todo dado deve apoiar uma decisão que gera impacto real.
2. **Ética e responsabilidade** – respeito à privacidade, integridade e propósito social do uso de dados.
3. **Evidências acima de opiniões** – opiniões são bem-vindas, mas precisam ser acompanhadas de dados ou hipóteses verificáveis.
4. **Aprendizado contínuo** – cada decisão gera conhecimento para melhorar as próximas; erro com aprendizado é parte do processo.
5. **Letramento em Dados para todos** – não é apenas papel da área técnica; cada colaborador precisa desenvolver capacidade de ler, interpretar e comunicar dados.
6. **Engajamento diretivo** – a liderança deve dar exemplo e criar espaço, mas a transformação só acontece quando as equipes também se apropriam do uso de dados no dia a dia.

3. Objetivos do Programa de Cultura Analítica

3.1.1. Objetivo Geral

Fortalecer uma cultura analítica sólida e inclusiva, que incentive pessoas, equipes e unidades a tomarem decisões baseadas em evidências, transformando o uso de dados em prática cotidiana, estratégica e orientada ao impacto nos territórios e nos pequenos negócios.

3.1.2. Objetivos Específicos

1. **Dar clareza conceitual:** Apresentar de forma acessível os fundamentos da cultura analítica, seus princípios e estágios de maturidade, permitindo que todos compreendam a importância dos dados para a organização e para o desenvolvimento dos territórios.
2. **Definir papéis e competências:** Explicitar as responsabilidades de cada nível hierárquico e colaborador na jornada analítica, indicando competências necessárias, expectativas de atuação e como cada papel contribui para a consolidação da cultura de dados.
3. **Oferecer programas estruturantes:** Disponibilizar iniciativas práticas — como trilhas de letramento, capacitações, eventos e rede de embaixadores — que estimulem engajamento, aprendizado contínuo e multiplicação de boas práticas em todas as unidades.
4. **Institucionalizar rituais e diretrizes:** Garantir que o uso de dados seja parte da rotina organizacional, incorporando evidências em decisões, reuniões e projetos, além de consolidar normas e diretrizes que assegurem padronização, consistência e sustentabilidade.
5. **Assegurar ética e responsabilidade:** Orientar o uso consciente, transparente e seguro dos dados, promovendo a confiança institucional e a aderência à LGPD e às boas práticas de privacidade, segurança e valores organizacionais.
6. **Mensurar e reconhecer avanços:** Estabelecer mecanismos de acompanhamento da maturidade analítica, monitorando evolução ao longo do tempo, e reconhecer pessoas, equipes e unidades que se destacarem em práticas analíticas, reforçando o comportamento desejado.
7. **Criar engajamento coletivo:** Transformar a cultura analítica em um movimento organizacional, no qual a liderança atua como exemplo e patrocinadora, mas que só se consolida com a participação ativa e colaborativa de todos os profissionais.

4. Definição de Papéis

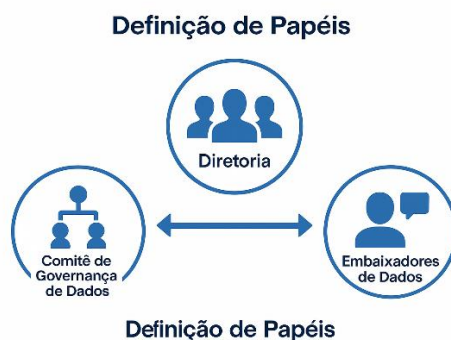
A Cultura Analítica é sustentada por um ecossistema de atores que desempenham funções complementares e interdependentes. Esses papéis não se limitam a cargos ou áreas específicas, mas representam responsabilidades institucionais fundamentais para garantir que o uso de dados seja consistente, seguro e estratégico.

A definição clara dos papéis permite estabelecer **responsabilidades, fluxos de atuação e pontos de referência**, reduzindo ambiguidades e fortalecendo a governança de dados. Cada ator cumpre uma parte essencial, mas é na integração entre eles que se consolida a Cultura Analítica como prática institucional.

Compõem esse ecossistema:

- **Diretoria**, responsável pelo patrocínio e pelo alinhamento estratégico;
- **Comitê de Governança de Dados**, responsável por diretrizes, normas e priorização estratégica;
- **Rede de Embaixadores de Dados**, responsável por multiplicar práticas, validar regras de negócio e disseminar a cultura nas unidades.

Essa arquitetura assegura que a Cultura Analítica não se restrinja a iniciativas isoladas, mas se torne uma prática sustentada, legitimada e aplicada em todas as dimensões da organização.



4.1. Diretoria

4.1.1. Definição do papel

A Diretoria é o patrocinador máximo da Jornada de Cultura Analítica. Sua atuação garante legitimidade, visibilidade e prioridade institucional para as iniciativas relacionadas a dados. Cabe a ela alinhar a estratégia de dados à estratégia organizacional, assegurando que cada passo da jornada esteja conectado à missão e à visão de futuro da instituição.

4.1.2. Responsabilidades Principais

- Patrocinar a Cultura Analítica como agenda estratégica.
- Aprovar diretrizes institucionais propostas pelo Comitê de Governança de Dados.
- Garantir recursos (humanos, financeiros, tecnológicos) para projetos de dados.
- Estimular gestores e equipes a integrarem práticas orientadas a dados no dia a dia.
- Representar institucionalmente a agenda de dados perante parceiros externos.

4.1.3. Valor para a Cultura Analítica

A Diretoria é o pilar de legitimidade. Sem ela, a jornada corre o risco de se tornar apenas um movimento técnico. Com o patrocínio da alta gestão, a Cultura Analítica ganha escala, sustentabilidade e relevância estratégica no longo prazo.

4.2. Comitê de Governança de Dados

4.2.1. Definição do papel

O Comitê de Governança de Dados é a instância responsável por definir diretrizes, políticas e prioridades estratégicas para o uso de dados na instituição. Atua como guarda-chuva institucional, garantindo que dados sejam tratados de forma ética, segura, padronizada e alinhada aos objetivos estratégicos.

4.2.2. Responsabilidades principais

- Definir diretrizes, políticas e normas de uso de dados.
- Zelar pela ética, LGPD e boas práticas de privacidade.
- Priorizar demandas de dados entre áreas e projetos.
- Estabelecer padrões de qualidade e indicadores comuns.
- Monitorar riscos e propor medidas corretivas.
- Promover integração entre áreas, evitando silos.
- Acompanhar a evolução da maturidade analítica.
- Patrocinar programas e iniciativas de dados (trilhas, eventos, Rede de Embaixadores).

4.2.3. Composição

- Área de Gestão de Pessoas: Pilar de desenvolvimento e capacitação.
- Área de Estratégica: Pilar de alinhamento institucional.
- Área de Clientes: Pilar de proximidade com as necessidades do público.
- Área de Compliance: Pilar de ética, segurança e conformidade.
- Demais áreas de apoio e negócios: Pilar de integração e legitimidade.

4.2.4. Valor para a Cultura Analítica

O Comitê garante coerência institucional, evita contradições de regras e assegura que cada avanço seja sustentável e alinhado. É o eixo de governança que mantém a cultura de dados viva e integrada em toda a instituição.

4.3. Embaixadores de Dados

4.3.1. Definição do papel

Os **Embaixadores de Dados** são **analistas Sebrae que têm maior afinidade com dados ou que já trabalham frequentemente com informações estratégicas**. Esses profissionais atuam como **multiplicadores da Cultura Analítica dentro das unidades**, sendo referência local para práticas, regras de negócio e projetos baseados em dados.

4.3.2. Embaixador de Dados – Perfil de Negócio

O embaixador com perfil de negócio é o **guardião dos dados da sua área de atuação**. Ele conhece profundamente os processos, as regras de negócio e o significado de cada indicador, tornando-se a **referência central sobre os dados daquele domínio**.

Nenhum projeto que envolva os dados de sua área deve ser iniciado sem a sua consulta, pois cabe a ele validar conceitos, garantir consistência e zelar para que as informações sejam interpretadas corretamente. É essa pessoa que evita distorções, duplicidade de esforços ou decisões baseadas em leituras equivocadas.

4.3.2.1. Principais responsabilidades

- **Referência da área:** ser o ponto focal sobre os dados da unidade, garantindo clareza sobre fontes, significados e limitações.
- **Guarda das regras de negócio:** assegurar que todos os usos dos dados respeitem as definições e métricas da área.
- **Validação prévia de projetos:** participar da etapa inicial de projetos e análises, garantindo que hipóteses e indicadores sejam coerentes com a realidade da unidade.
- **Integração entre áreas:** atuar como ponte entre as áreas técnicas (TI, dados) e operacionais, traduzindo as necessidades de negócio em requisitos analíticos.
- **Disponibilização de informações:** organizar e compartilhar dados de forma acessível, evitando silos e promovendo transparência.
- **Apoio à tomada de decisão:** oferecer interpretações fundamentadas para gestores e equipes, conectando dados a resultados práticos.

4.3.2.2. Valor para a Cultura Analítica

O perfil de negócio é o **guardião do significado dos dados**, garantindo interpretações corretas e fortalecendo a confiança nas informações. Sua atuação assegura que projetos não avancem sem validação das regras de negócio, tornando os dados claros, consistentes e aplicáveis. Como referência e ponto focal, aproxima equipes de dados, promove transparência e traduz análises em **decisões práticas e conectadas à realidade**.

4.3.3. Embaixador de Dados – Perfil Técnico

O embaixador com perfil técnico é o **líder técnico dos projetos de dados ligados ao seu domínio de expertise**. Além de conhecer profundamente os processos da sua área, ele possui habilidades em tecnologia e análise, o que lhe permite trabalhar diretamente nos Data Warehouses da instituição (LEME e SME), com **acesso direto e privilegiado**.

Esse perfil atua não apenas como consumidor de informações, mas como **produtor de soluções analíticas** para toda a organização. Ele tem a capacidade de validar regras de negócio no nível do banco de dados, desenhar estruturas de informação e entregar visualizações e painéis que geram valor para diferentes áreas.

4.3.3.1. Principais responsabilidades

- **Liderança técnica em projetos:** coordenar a parte técnica dos projetos de dados da sua unidade, garantindo qualidade e alinhamento com as regras institucionais.
- **Validação de regras de negócio no banco:** conferir e validar as lógicas aplicadas diretamente em consultas SQL e no tratamento dos dados.
- **Desenvolvimento de consultas e análises:** elaborar queries complexas e análises específicas para responder às necessidades da sua área e de outras áreas parceiras.
- **Criação de visualizações e dashboards:** estruturar painéis interativos e relatórios, transformando dados brutos em informações acessíveis e úteis.
- **Suporte técnico às unidades:** apoiar equipes menos técnicas, traduzindo necessidades em soluções analíticas funcionais.
- **Garantia de integridade:** assegurar que as soluções desenvolvidas respeitem os padrões de qualidade, segurança e governança estabelecidos pelo Comitê de Governança de Dados.

4.3.3.2. Valor para a Cultura Analítica

Esse perfil funciona como o **elo técnico de alto nível** dentro da Rede de Embaixadores. Ele reduz dependências externas, dá agilidade à produção de análises e garante que as soluções tenham consistência técnica e de negócio. Além disso, fortalece a autonomia institucional, permitindo que dados estratégicos sejam explorados com mais profundidade e rapidez.

5. Níveis de Maturidade Analítica

5.1. Nível 1 – Inconsciente Analítico

Os dados ainda não são reconhecidos como valor para apoiar decisões. As escolhas são baseadas quase exclusivamente em intuição, experiência individual ou tradição. Não há processos estruturados de coleta, registro ou análise, e os dados são vistos como burocracia ou subproduto, não como ativo estratégico.

Sinais práticos: inexistência de relatórios consistentes; baixa valorização da informação; ausência de responsabilidades definidas sobre dados; decisões justificadas apenas por opinião ou hierarquia.

5.2. Nível 2 – Curioso

As pessoas começam a despertar para o uso de dados. O interesse existe, mas o uso ainda é pontual e desorganizado — geralmente em planilhas ou relatórios isolados. As decisões continuam sendo tomadas mais pela experiência e pela intuição, com os dados servindo apenas como complemento.

Sinais práticos: curiosidade crescente; colaboradores fazem perguntas; não há rituais ou padrões de análise; uso inconsistente das informações.

5.3. Nível 3 – Informado

Os dados passam a ser reconhecidos como fonte de apoio às decisões. Começam a surgir relatórios mais regulares, indicadores básicos e uma valorização maior da objetividade. Lideranças e algumas equipes já buscam evidências para sustentar escolhas, mas o processo ainda é limitado a áreas específicas.

Sinais práticos: aumento do uso de dashboards e métricas; decisões justificadas com dados simples; surgimento dos primeiros “embaixadores” da cultura analítica.

5.4. Nível 4 – Orientado

Os dados deixam de ser apenas apoio e passam a ser parte central do processo decisório. Gestores e equipes incorporam rituais de decisão baseados em evidências, registram aprendizados e tornam o uso de dados consistente em toda a instituição. A cultura analítica já é percebida como um diferencial de atuação.

Sinais práticos: decisões estratégicas e operacionais sempre acompanhadas de métricas; rituais de análise institucionalizados; aprendizado contínuo a partir dos dados.

5.5. Nível 5 – Transformador

Os dados deixam de ser apenas um instrumento de apoio e passam a ser um ativo estratégico que redefine a forma de atuar. A cultura analítica está enraizada: inovar, criar serviços e repensar processos passa a acontecer naturalmente a partir da análise de evidências. Pessoas, equipes e unidades passam a ser reconhecidas como referência em uso de dados e como agentes de transformação social e institucional.

Sinais práticos: dados no centro da estratégia; novos programas ou serviços criados a partir de insights; decisões sem dados tornam-se exceção; impacto mensurável na sociedade e no território.

6. Estratégia de Letramento em Dados

As **Trilhas de Letramento em Dados** são percursos formativos estruturados que orientam os colaboradores na construção progressiva de competências em dados. Mais do que treinamentos pontuais, funcionam como **jornadas contínuas de aprendizado**, organizadas em níveis e etapas que se conectam entre si.

O objetivo central dessas trilhas é **democratizar o acesso ao conhecimento em dados**, permitindo que profissionais de diferentes áreas e funções desenvolvam a capacidade de compreender, interpretar e aplicar informações de forma prática em seu cotidiano. Cada participante evolui de acordo com seu ritmo e nível de maturidade, desde noções básicas — como diferenciar dado de informação — até práticas mais avançadas de análise e uso estratégico.

Além da dimensão formativa, as trilhas cumprem também um papel institucional: **fortalecer a Cultura Analítica** ao integrar o letramento em dados à rotina de trabalho. Dessa forma, estimulam decisões baseadas em evidências, reduzem a dependência de percepções subjetivas e consolidam um movimento coletivo em torno do uso consciente e estratégico das informações.

6.1. Plano de Implementação

Para ampliar o alcance e engajamento, o Programa de Cultura Analítica adotará uma **plataforma gamificada**, que permite jornadas de aprendizado mais dinâmicas e atrativas. Essa plataforma será estruturada em **temporadas anuais de 12 meses**, nas quais todos os colaboradores iniciam no mesmo nível e acumulam pontos ao longo do ciclo.

A pontuação será conquistada por meio de diferentes formas de engajamento, como:

- Consumo de conteúdos e participação em atividades formativas;
- Registro de *Práticas Analíticas* (ações concretas em que o colaborador aplicou conceitos de dados ou apoiou colegas em iniciativas analíticas);
- Compartilhamento de experiências e colaboração entre áreas.

Ao final de cada temporada, serão realizadas **premiações e reconhecimentos públicos** para os melhores colocados, estimulando a participação ativa e valorizando os avanços individuais e coletivos. Assim, o aprendizado se torna também um processo de motivação, competição saudável e celebração de conquistas.

Em resumo, as Trilhas de Letramento em Dados visam:

- Oferecer um **caminho estruturado de aprendizado**;
- Garantir que o uso de dados seja **acessível a todos os níveis da organização**;
- Apoiar o **desenvolvimento de uma cultura orientada por evidências**;
- Transformar o aprendizado em **prática aplicada no dia a dia**;
- Utilizar a **gamificação** como estratégia para engajamento, reconhecimento e evolução coletiva.

7. Acesso às Bases de Dados SME e LEME

Os **Data Warehouses (DWs)** e **Cubos de Dados** são as principais portas de entrada para as bases analíticas da instituição, permitindo o acesso estruturado, seguro e padronizado às informações que sustentam decisões estratégicas.

Tanto o **SME** quanto o **LEME** podem ser acessados **via Cubo de Dados** (para consultas mais guiadas e operacionais) ou **via DW** (para análises mais avançadas e técnicas). Cada modelo atende perfis e necessidades distintas de uso, garantindo que assistentes, analistas, gestores e articuladores possam trabalhar com dados de forma autônoma e segura.

O acesso a esses repositórios de dados é controlado e segue critérios definidos pelo **Núcleo de Inteligência de Dados**, de forma a **assegurar segurança, integridade e uso responsável das informações**. Por isso, é essencial que cada usuário compreenda suas responsabilidades, respeite as regras de acesso, estude as regras de negócio e utilize os dados de maneira ética e alinhada aos objetivos institucionais.

7.1. Cubo de Dados

Os **Cubos de Dados** são estruturas analíticas que organizam as informações do Data Warehouse em **dimensões e métricas pré-modeladas**, permitindo a exploração dos dados de forma mais simples, intuitiva e visual.

O **Cubo de Dados** representa uma **visão organizada e resumida** das principais informações, facilitando o uso por pessoas que não possuem familiaridade com linguagens de consulta ou modelagens complexas.

No Cubo, os dados são estruturados em torno de **dimensões** (como tempo, iniciativa, município, entre outras) e **medidas** (como quantidade de atendimentos, valores executados, metas e indicadores), possibilitando cruzamentos dinâmicos, filtros personalizados e comparações entre diferentes perspectivas.

Essa estrutura permite que sejam realizadas **consultas autônomas**, sem depender de desenvolvedores ou de extrações manuais, fortalecendo a cultura de uso direto de dados e estimulando a tomada de decisão baseada em evidências.

Além disso, os Cubos garantem **padronização e consistência**, pois são alimentados diretamente a partir das bases de dados do Sebrae Nacional.

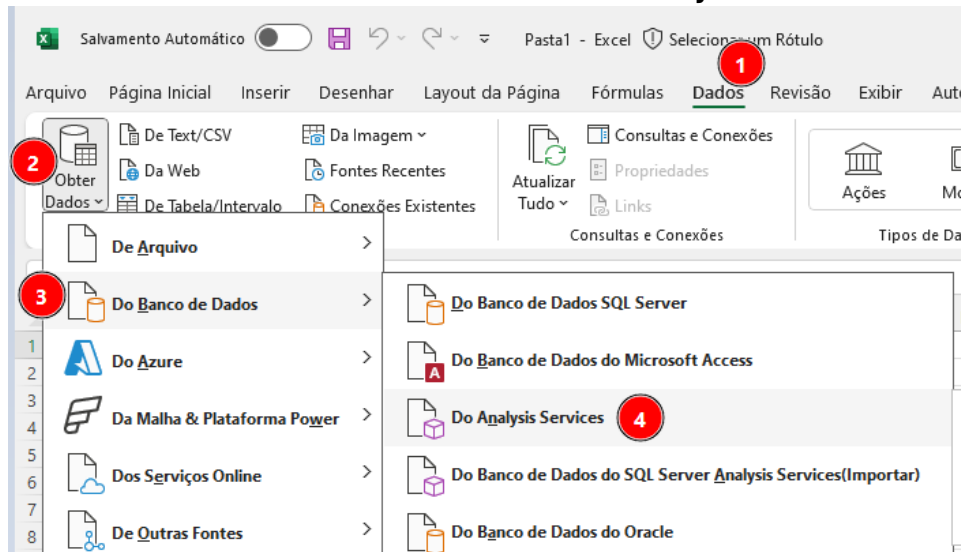
7.1.1. Acesso via Cubo de Dados

Todos os **colaboradores diretos do Sebrae**, sejam **assistentes ou analistas**, já possuem **acesso ativo aos Cubos de Dados**, garantindo que o uso das informações seja **democrático e descentralizado**, permitindo explorar indicadores, realizar consultas e gerar análises a partir das bases institucionais do **SME e LEME**.

O **acesso amplo** reforça o compromisso da instituição com uma **Cultura Analítica inclusiva**, que valoriza a autonomia e o protagonismo das equipes no uso de dados para planejar, monitorar e aprimorar suas ações.

7.1.2. Conexão Cubo SME via Excel

Dados → Obter Dados → Do Banco de Dados → **Do Analysis Services**



Nome do Servidor: 10.1.100.167

Usar Autenticação do Windows

Assistente para conexão de dados

Conectar ao servidor do banco de dados

Insira as informações necessárias para se conectar ao servidor do banco de dados.

1. Nome do servidor: 10.1.100.167

2. Credenciais de login

☒ Usar Autenticação do Windows

☐ Usar a seguinte senha e nome de usuário

Nome de usuário:

Senha:

Cancelar < Voltar **Avançar >** Concluir

Selecione **SME** e clique em **Avançar**

Assistente para Conexão de Dados

Selecione o banco de dados e a tabela

Selecione o banco de dados e a tabela/cubo que contém os dados desejados.

Selecione o banco de dados que contém os dados desejados:

SMEDW_V3_SSAS

☒ Conectar a um cubo ou tabela específica:

Nome	Descrição	Modificada em	Criada em	Tipo
Capacitação - UC		9/28/2025 7:03:17 AM		PERSPECTIVE
Clientes		9/28/2025 7:03:17 AM		PERSPECTIVE
CSN		9/28/2025 7:03:17 AM		PERSPECTIVE
Financeiro		9/28/2025 7:03:17 AM		PERSPECTIVE
Gestão		9/28/2025 7:03:17 AM		PERSPECTIVE
Instrumento		9/28/2025 7:03:17 AM		PERSPECTIVE
Planejamento		9/28/2025 7:03:17 AM		PERSPECTIVE
SME		9/28/2025 7:03:17 AM		CUBE

Cancelar < Voltar **Avançar >** Concluir

Clique em **Concluir**

Assistente para Conexão de Dados

Salvar o arquivo de conexão de dados e concluir

Insira um nome e uma descrição para o seu novo arquivo de conexão de dados e pressione 'Concluir' para salvar.

Nome do arquivo:

10.1.100.167 SMEDW_V3_SSAS SME.odc Procurar...

☐ Salvar senha no arquivo

Descrição:

(Para que outros usuários entendam para onde sua conexão de dados aponta.)

Nome Amigável:

10.1.100.167 SMEDW_V3_SSAS SME

Pesquisar palavras-chave:

☐ Sempre tentar usar este arquivo para atualizar dados

Serviços do Excel: Configurações de Autenticação...

Cancelar < Voltar Avançar > **Concluir**

Clique em **OK**

Importar Dados

Selecione o modo como deseja exibir estes dados na pasta de trabalho.

☐ Tabela

☒ Relatório de Tabela Dinâmica

☐ Gráfico Dinâmico

☐ Apenas Criar Conexão

Onde você deseja colocar os dados?

☒ Na planilha existente:

=SA\$1

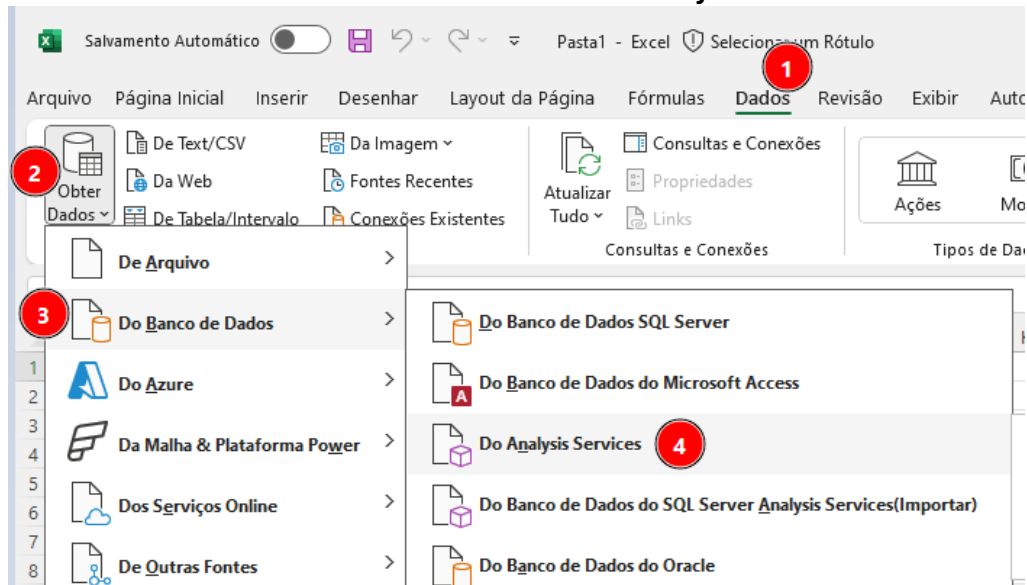
☐ Na nova planilha

☐ Adicionar estes dados ao Modelo de Dados

Propriedades... **OK** Cancelar

7.1.3. Conexão Cubo LEME via Excel

Dados → Obter Dados → Do Banco de Dados → **Do Analysis Services**



Nome do Servidor: 10.1.100.167\SSASTB

Usar Autenticação do Windows

The screenshot shows the 'Assistente para conexão de dados' (Data Connection Wizard) window. The title is 'Conectar ao servidor do banco de dados' (Connect to the database server). The instruction says 'Insira as informações necessárias para se conectar ao servidor do banco de dados.' (Enter the necessary information to connect to the database server). The first step is 'Nome do servidor:' (Server name) with the value '10.1.100.167\SSASTB' entered, highlighted with a red circle labeled '1'. The second step is 'Credenciais de login' (Login credentials), with the 'Usar Autenticação do Windows' (Use Windows authentication) radio button selected, highlighted with a red circle labeled '2'. Below this are fields for 'Nome de usuário:' (User name) and 'Senha:' (Password). At the bottom, the 'Avançar >' (Next >) button is highlighted with a red circle labeled '3'.

Selecione **DWLEME** e clique em **Avançar**

Assistente para Conexão de Dados

Selecione o banco de dados e a tabela

Selecione o banco de dados e a tabela/cubo que contém os dados desejados.

Selecione o banco de dados que contém os dados desejados:

DWLEme

☒ Conectar a um cubo ou tabela específica:

Nome	Descrição	Modificada em	Criada em	Tipo
DWLEme		9/29/2025 6:01:18 PM		CUBE

Cancelar < Voltar **Avançar >** Concluir

Clique em **Concluir**

Assistente para Conexão de Dados

Salvar o arquivo de conexão de dados e concluir

Insira um nome e uma descrição para o seu novo arquivo de conexão de dados e pressione 'Concluir' para salvar.

Nome do arquivo:
10.1.100.167_SSASTB DWLEme.odc Procurar...

☐ Salvar senha no arquivo

Descrição:
(Para que outros usuários entendam para onde sua conexão de dados aponta.)

Nome Amigável:
10.1.100.167_SSASTB DWLEme

Pesquisar palavras-chave:

☐ Sempre tentar usar este arquivo para atualizar dados

Serviços do Excel: Configurações de Autenticação...

Cancelar < Voltar Avançar > **Concluir**

Clique em **OK**

Importar Dados

Selecione o modo como deseja exibir estes dados na pasta de trabalho.

☐ Tabela

☒ Relatório de Tabela Dinâmica

☐ Gráfico Dinâmico

☐ Apenas Criar Conexão

Onde você deseja colocar os dados?

☒ Na planilha existente:

=SA\$1

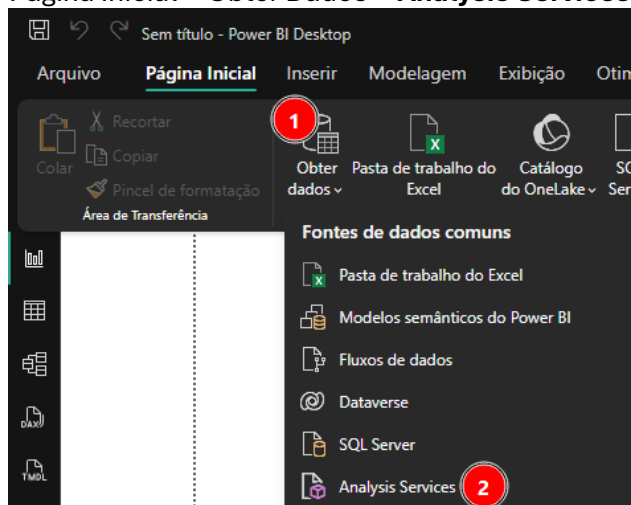
☐ Na nova planilha

☐ Adicionar estes dados ao Modelo de Dados

Propriedades... **OK** Cancelar

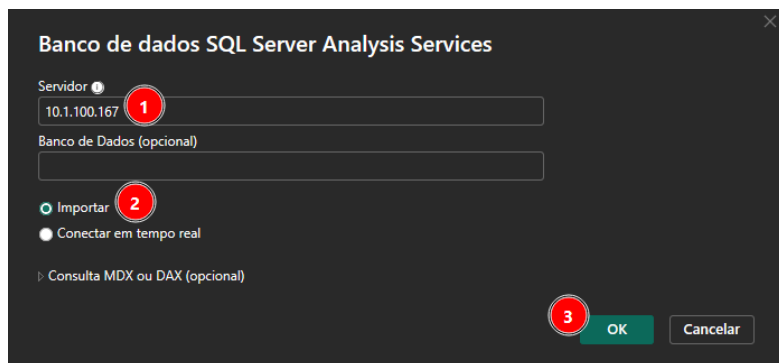
7.1.4. Conexão Cubo SME via PowerBI

Página Inicial → Obter Dados → **Analysis Services**



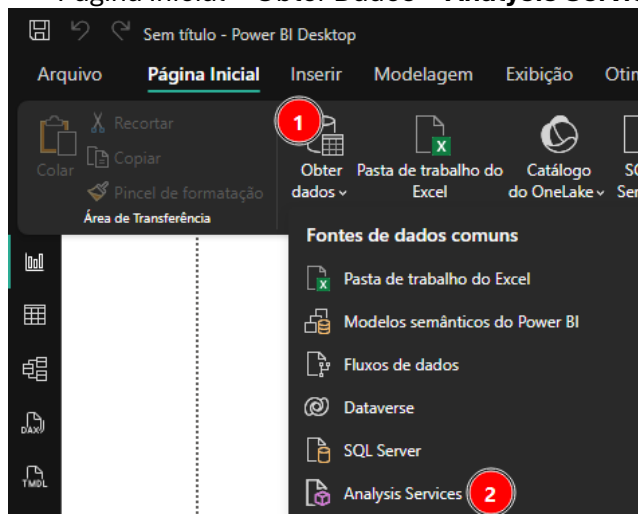
Servidor: 10.1.100.167

Modo de Conectividade de Dados: Importar



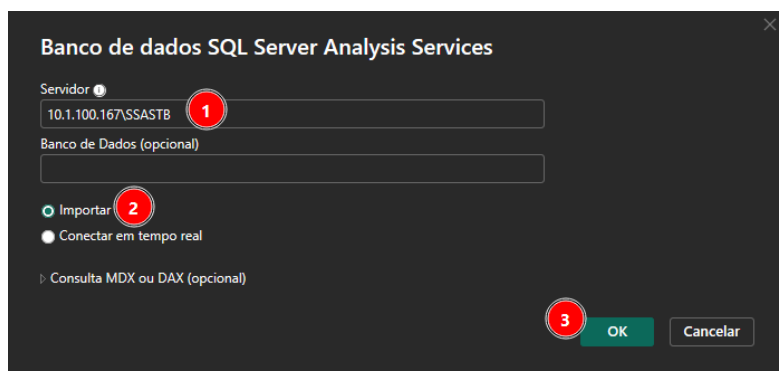
7.1.5. Conexão Cubo LEME via PowerBI

Página Inicial → Obter Dados → **Analysis Services**



Servidor: 10.1.100.167\SSASTB

Modo de Conectividade de Dados: Importar



7.2. Data Warehouses

Os **Data Warehouses (DWs)** são ambientes corporativos de armazenamento e organização de dados que concentram informações de diferentes sistemas institucionais, permitindo análises mais integradas, consistentes e seguras. No contexto da Cultura Analítica, eles representam uma das **principais fontes estruturadas de dados da instituição**, oferecendo uma base confiável para o desenvolvimento de painéis, estudos e tomadas de decisão baseadas em evidências.

Entre os DWs atualmente disponíveis, destacam-se o **SME** e o **LEME**, que reúnem dados estratégicos sobre **atendimentos, clientes, projetos, execuções orçamentárias e indicadores institucionais**. Esses ambientes possibilitam consultas avançadas, criação de análises específicas e construção de visualizações que apoiam diretamente o planejamento, a gestão e o monitoramento de resultados.

7.3.1. Acesso via Data Warehouse

O **acesso via Data Warehouse (DW)** é destinado a análises de maior complexidade técnica e exige do usuário conhecimentos específicos em dados, linguagens de consulta e modelagem analítica. Diferentemente do acesso via Cubo, que é amplo e intuitivo, o DW oferece uma camada mais profunda de exploração das informações, permitindo consultas personalizadas e cruzamentos avançados das bases **SME** e **LEME**.

Por envolver estruturas complexas e acesso direto às bases analíticas institucionais, o uso do DW segue **regras específicas de concessão**, a fim de garantir segurança, integridade e padronização no tratamento dos dados. O acesso é restrito a colaboradores que **comproven formação ou capacitação técnica compatível** com o nível de responsabilidade exigido.

7.3.1.1. Pré-requisitos técnicos para concessão de acesso

O(a) analista deverá atender a, pelo menos, um dos seguintes requisitos para habilitação ao acesso às bases de dados analíticos de acesso amplo:

- a) **Formação técnica em dados** – comprovar que possui, ou que está regularmente matriculado(a) em curso de graduação ou pós-graduação (stricto ou lato sensu) em áreas relacionadas à ciência de dados, estatística, engenharia de dados, sistemas de informação, inteligência artificial ou correlatas;
- b) **Capacitação técnica em dados** – comprovar que concluiu curso de extensão ou capacitação de curta ou média duração com foco em análise de dados, inteligência de negócios (BI), SQL, modelagem de dados ou temas correlatos, com carga horária mínima de 40 (quarenta) horas.

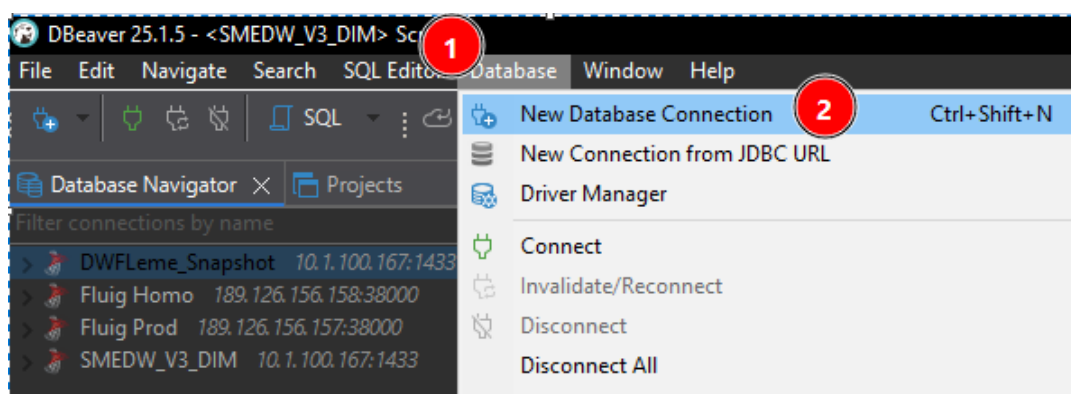
A evidência de comprovação dos requisitos acima deverá ser o **certificado de conclusão**, exceto o item (a), que admite **declaração de matrícula**. O atendimento a esses requisitos será **validado pelo Núcleo de Inteligência de Dados** no ato da solicitação e poderá ser **auditado a qualquer momento**.

7.3.1.2. Solicitação de acesso

Para requisitar o acesso via DW, o(a) interessado(a) deverá entrar em contato com o **Núcleo de Inteligência de Dados** pelo e-mail viktor.guimaraes@ce.sebrae.com.br enviando a **documentação comprobatória dos pré-requisitos técnicos exigidos**. A liberação do acesso está condicionada à análise e validação da documentação apresentada pelo Núcleo de Inteligência de Dados.

7.3.2. Conexão DW SME via DBeaver

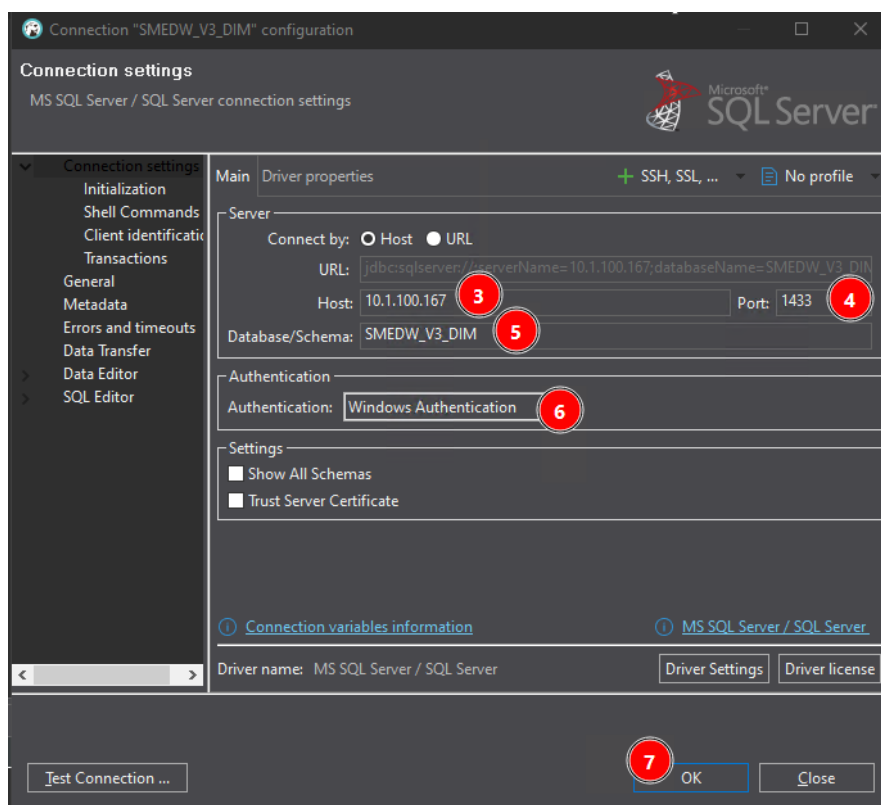
Database → New Database Connection



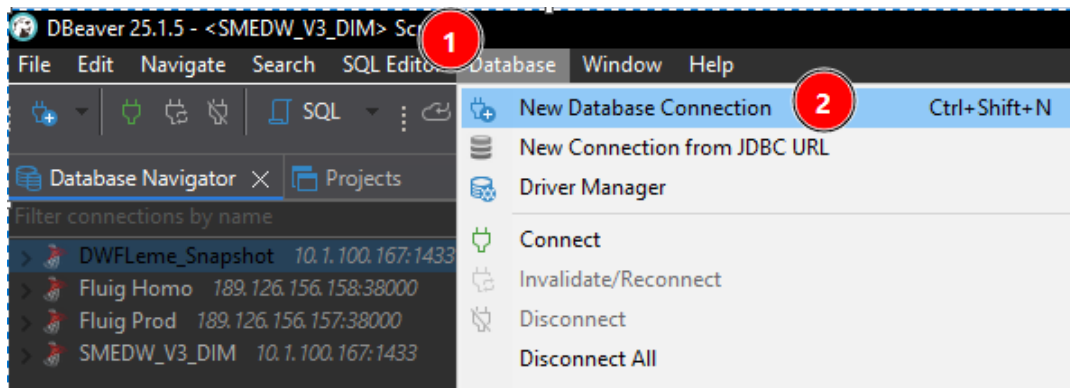
Host: 10.1.100.167

Port: 1433

Database/Schema: SMEDW_V3_DIM



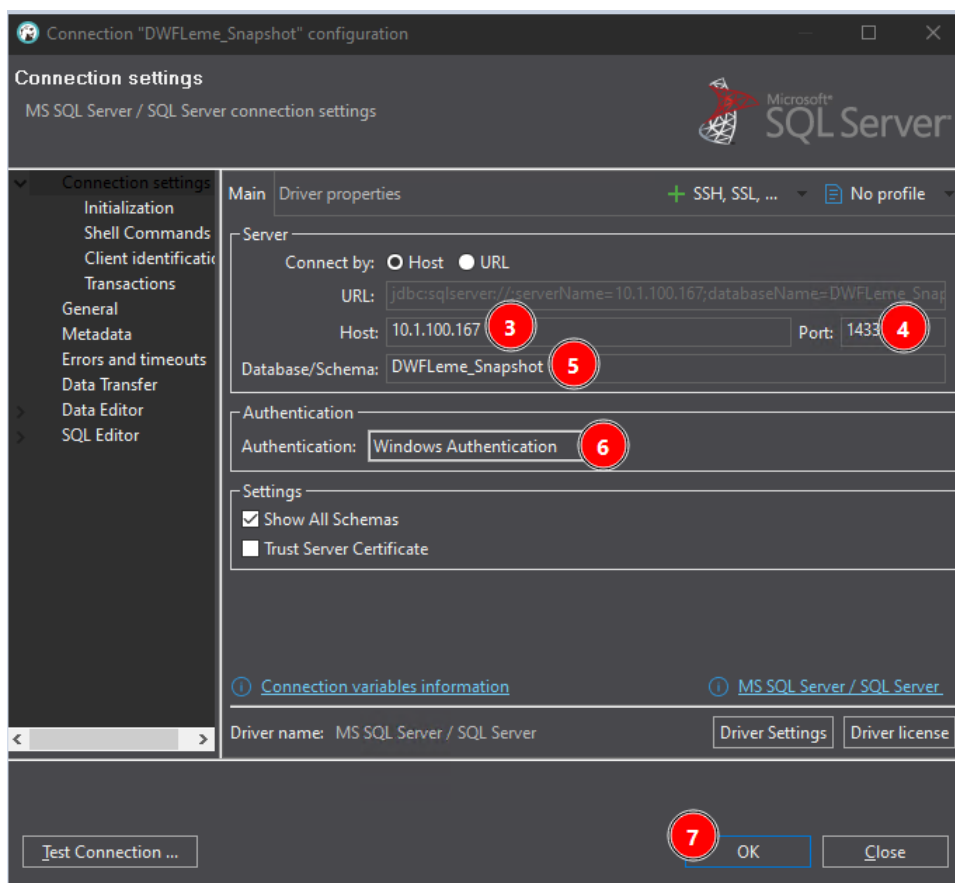
7.3.3. Conexão DW LEME via DBeaver



Host: 10.1.100.167

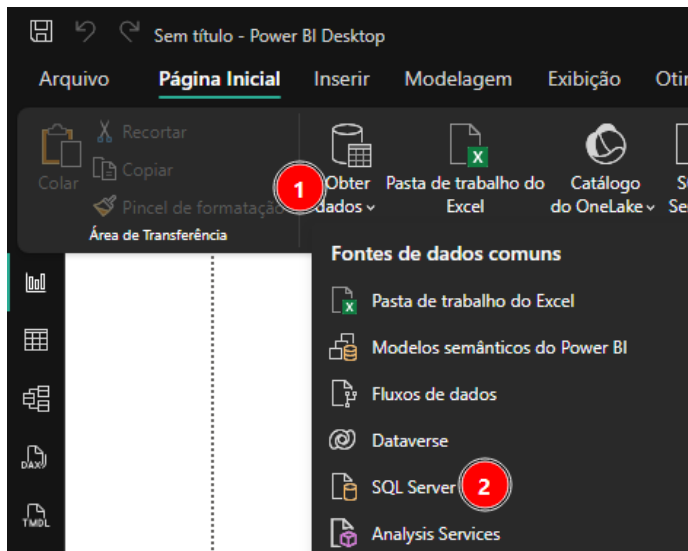
Port: 1433

Database/Schema: DWFLeme_Snapshot



7.3.4. Conexão DW SME via PowerBI

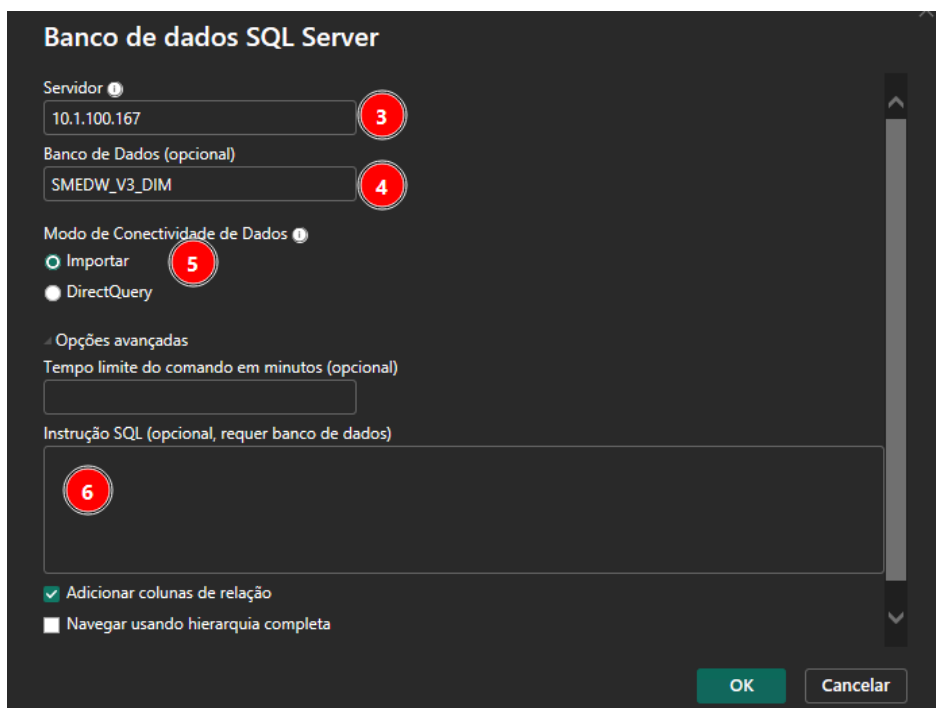
Página Inicial → Obter Dados → **SQL Server**



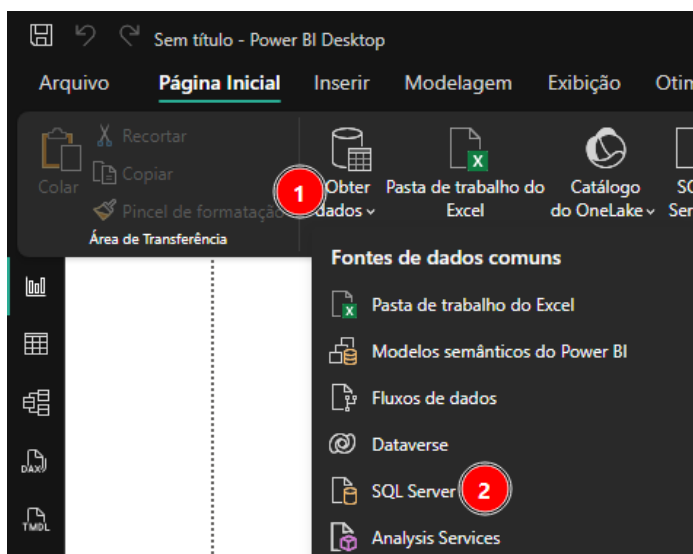
Servidor: 10.1.100.167

Modo de Conectividade de Dados: Importar

Instrução SQL: Insira aqui a consulta montada no DBeaver



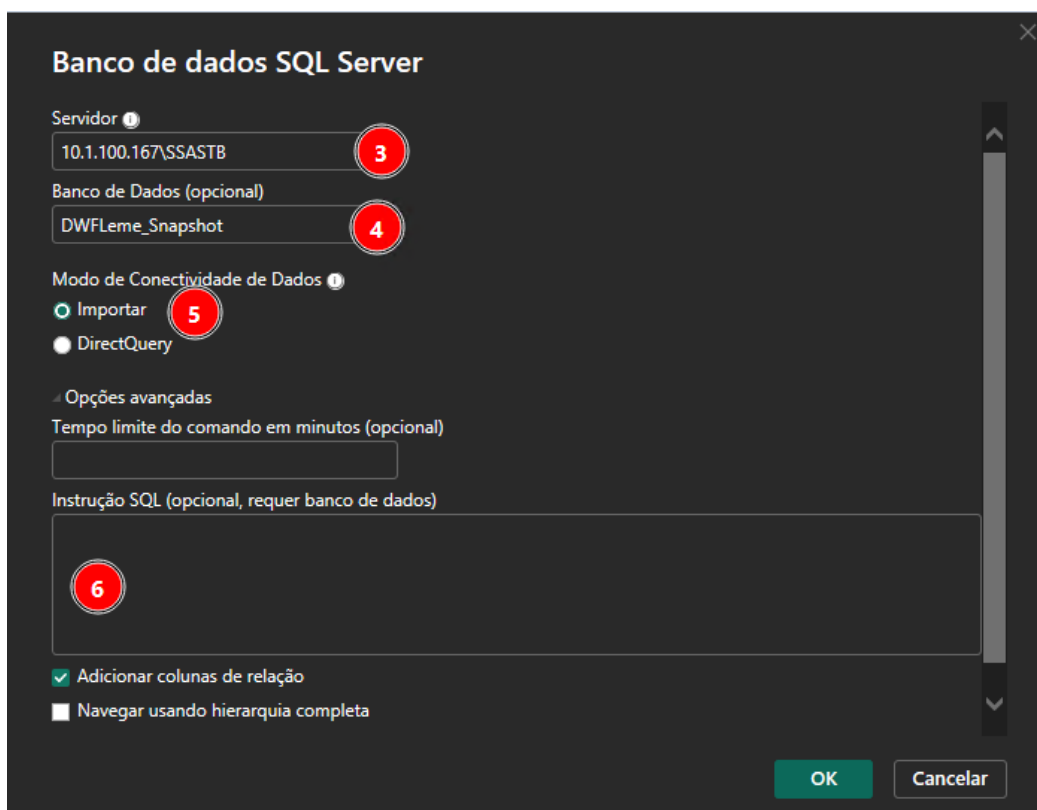
7.3.5. Conexão DW LEME via PowerBI



Servidor: 10.1.100.167\\SSASTB

Modo de Conectividade de Dados: Importar

Instrução SQL: Insira aqui a consulta montada no DBeaver



8. Como Medimos o Sucesso

8.1. Questionário ITScore CDAO

O **ITScore CDAO (Chief Data & Analytics Officer)** é uma ferramenta desenvolvida pela Gartner que mede o nível de **maturidade em dados e analytics** de uma organização. Ele funciona como um diagnóstico estruturado, permitindo identificar em que estágio a instituição se encontra e quais são os próximos passos necessários para evoluir na jornada analítica.

O questionário é composto por **conjuntos de perguntas organizadas em dimensões-chave**, que abrangem desde aspectos estratégicos, como governança e alinhamento organizacional, até aspectos práticos, como tecnologia, processos, pessoas e cultura. Cada resposta posiciona a organização em um **nível de maturidade**, que varia de iniciante a transformacional.

8.1.1. Como funciona

- **Estrutura por dimensões:** avalia fatores como estratégia, governança, pessoas, tecnologia e valor gerado com dados.
- **Escala de maturidade:** classifica a instituição em cinco níveis, permitindo visualizar onde ela está e quais lacunas precisam ser superadas.
- **Análise comparativa:** possibilita comparar resultados com benchmarks globais, setoriais ou de outras organizações de porte semelhante.

8.1.2. Para que serve

O ITScore CDAO serve como **mapa de referência** para orientar a evolução da Cultura Analítica. Ele mostra de forma clara **quais capacidades já estão consolidadas e quais ainda precisam ser desenvolvidas**, oferecendo insumos objetivos para:

- **Definição de estratégias:** identificar prioridades e direcionar investimentos em dados e analytics.
- **Planejamento de iniciativas:** apoiar a escolha de programas, projetos e ações que acelerem a maturidade.
- **Acompanhamento da evolução:** medir avanços ao longo do tempo, verificando se as iniciativas adotadas estão gerando resultados concretos.
- **Engajamento institucional:** sensibilizar líderes e equipes para a importância da jornada analítica, utilizando evidências claras sobre o estágio atual da organização.

8.1.3. Valor para a Cultura Analítica

A aplicação do ITScore CDAO representa um **ponto de partida essencial** para a instituição. Ele não apenas mede a maturidade, mas também **oferece clareza conceitual, linguagem comum e visão compartilhada** sobre onde estamos e aonde queremos chegar. Com esse diagnóstico, é possível alinhar esforços, evitar dispersão de recursos e construir um caminho sólido rumo a uma cultura data-driven.

8.2. Índice de Maturidade Analítica (IMA) – Cappra Institute

8.2.1. O que é

O Índice de Maturidade Analítica (IMA) é um framework de avaliação criado pelo Cappra Institute para medir, em escala de 0 a 100, o quão preparada e eficaz é uma organização no uso de dados para gerar informação e suportar decisões. O IMA captura o equilíbrio entre quatro pilares — Tecnologia (big data), Processos (analytics), Pessoas (business) e Políticas (cultura analítica) — cada um valendo 25 pontos na composição da nota final.

8.2.2. Como funciona (metodologia)

Instrumento e coleta: questionário estruturado e entrevistas com líderes e áreas-chave para aferir capacidades, lacunas e percepções.

Pontuação: cada pilar recebe uma nota (0–25); a soma forma o IMA (0–100).

Classificação por níveis: a nota final posiciona a organização numa escala de 5 estágios (ver abaixo).

Resultados práticos: relatório com score global, scores por pilar, highlights (achados relevantes) e “dicas duras” (recomendações objetivas de evolução).

8.2.3. Pilares avaliados (3P1T)

- Big Data (Tecnologia): infraestrutura para coletar, armazenar e disponibilizar dados com segurança, qualidade e tempo hábil.
- Analytics (Processos): transformação de dados em informação e produtos analíticos (KPIs, relatórios, dashboards, modelos).
- Business (Pessoas): uso de dados no dia a dia por gestores e equipes (protocolo de decisão, uso vs. feeling, espaço analítico).
- Cultura analítica (Políticas): direcionamento executivo (estratégia, governança, ética/privacidade), investimento e ritos que sustentam o uso de dados.

8.2.4. Níveis de maturidade (escala)

1. Data Negation (0–20) – baixa valorização do dado.
2. Data Curious (21–40) – uso pontual, sem processos definidos.
3. Data Try (41–60) – testes para estabilizar operação orientada a dados.
4. Data Safety (61–80) – uso estável, segurança e justificativa das ações com dados.
5. Data Driven (81–100) – estratégia, processos, pessoas e políticas plenamente alinhados ao dado.

8.2.5. Resultados do SEBRAE/CE

IMA SEBRAE/CE $\approx$ 60/100 (faixa Data Try $\rightarrow$ Safety), com força em **Big Data e desafios em Business e Cultura**.

- Big Data (Tecnologia) — 21/25 (ponto forte): boas práticas de backup e controle de acesso; dados em tempo adequado, porém baixa parcela pronta para consumo e pouca conexão BI/API frente ao potencial.
- Analytics (Processos) — 16/25 (data-safety): foco em eficiência e performance; conflitos/variação de padrões de dashboards e insatisfação com normalização/qualidade; competências fortes em Business Analytics e Dataviz, fracas em Data Munging e Big Data.
- Business (Pessoas) — 10/25 (data-curious): gap entre acesso (100%) e uso efetivo (10%); relatórios/dashboards pouco utilizados no cotidiano; decisões ainda muito centradas em indivíduos.
- Cultura Analítica (Políticas) — 13/25 (data-try): liderança valoriza dados e cliente, mas investimento em cultura é baixo, e faltam usabilidade e clareza de estratégia para consolidar hábitos data-driven.

8.2.6. Conexão com o ITScore (mesma estrutura)

Finalidade: ambos medem maturidade; o ITScore (Gartner) é amplo/holístico por domínios de D&A; o IMA é cirúrgico no uso do dado com ênfase em adoção (pessoas/processos) e consumo.

- Uso conjunto: ITScore dá rumo macro e governança; IMA mede trabalho de campo (quem usa, como usa, o que falta no produto). Juntos, alimentam priorização e OKRs de Cultura Analítica.