

# A TOMADA DE DECISÃO DA ALTA GOVERNANÇA NO SEBRAE/PB: UM PANORAMA DA CONTRIBUIÇÃO DA ANÁLISE DE DADOS, PROCESSOS E FERRAMENTAS

**FRANCISCO CARLOS S. LINHARES<sup>1</sup>** 

**GUILHERME ATAIDE DIAS<sup>2</sup>** 

## RESUMO

Este Artigo tem como base Relatório Técnico apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE DADOS NO CENÁRIO DE BIG DATA – LATO SENSU, da Universidade Federal da Paraíba. Ele tem como objetivo principal compreender, de forma geral e panorâmica, como se dá a utilização da análise de dados para a tomada de decisão da alta governança no SEBRAE/PB. Para tanto, é fundamental entender como se dá o processo decisório e a utilização de ferramentas analíticas no funcionamento e desempenho da organização que embasam a instrução das decisões. O processo de tomada de decisão orientado por dados é utilizado e é objeto de estudo há muitos anos, entretanto, com o advento do "big data", isso foi intensificado nos tempos atuais. O presente estudo de caso trata sobre como e porque se dá o processo de análise de dados para a tomada de decisão da alta governança no SEBRAE/PB. Para tanto, foi utilizada análise exploratória, que tem como objetivo conquistar maior familiaridade com o processo de decisão da alta governança no SEBRAE/PB.

**Palavras-chave:** processo decisório; governança; análise de dados.

## HIGH GOVERNANCE DECISION-MAKING AT SEBRAE/PB: AN OVERVIEW OF THE CONTRIBUTION OF DATA ANALYSIS, PROCESSES AND TOOLS

## ABSTRACT

This article is based on a TECHNICAL REPORT presented as a Conclusion Work of the SPECIALIZATION IN DATA MANAGEMENT SCENARIO – LATO SENSU, at the Universidade Federal da Paraíba. Its main objective is to understand, in a general and panoramic way, how data analysis is used for high governance decision-making at SEBRAE/PB. Therefore, it is essential to understand how the decision-making process takes place and the use of analytical tools in the functioning and performance of the organization that support the instruction of decisions. The data-driven decision-making process has been used and studied for many years, however, with the advent of "big data", this has been intensified nowadays. The present case study deals with how and why the data analysis process takes place for high governance decision making at SEBRAE/PB. Therefore, exploratory analysis was used, which aims to gain

---

<sup>1</sup> Especialista em Gestão de Dados no Cenário Big Data | Servidor SEBRAE-PB | E-mail: linharespb@gmail.com

<sup>2</sup> Pós Doutor | UFPB | E-mail: guilhermeataide@gmail.com

greater familiarity with the decision-making process of high governance in SEBRAE/PB.

**Keywords:** decision-making process; governance; data analysis.

## 1 INTRODUÇÃO

O objetivo principal do trabalho é compreender, de forma geral e panorâmica, como se dá a utilização da análise de dados para a tomada de decisão da alta governança no SEBRAE/PB. Para tanto, é fundamental entender como se dá o processo decisório e a utilização de ferramentas analíticas no funcionamento e desempenho da organização que embasam a instrução das decisões.

É inescapável para os executivos em tempos atuais terem a sua disposição o máximo de dados e informações para a melhor tomada de decisão, que, como processo político, sempre acarretará escolhas de rumo, onde o risco sempre estará presente. Para tanto, quanto melhor for o processo decisório, baseado em informações seguras e suficientes, melhor será o posicionamento da organização frente aos riscos inerentes às suas atividades.

Dito isto, é importante registrar que, conforme o Estatuto Social, o SEBRAE/PB é:

Uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo, instituído por escritura pública, que tem por objetivo fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das microempresas e empresas de pequeno porte industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, notadamente nos campos da economia, administração, finanças e legislação; da facilitação do acesso ao crédito; da capitalização daquelas empresas; da ciência, tecnologia e meio ambiente; da capacitação gerencial e da assistência social, em consonância com as políticas nacionais, regionais e estaduais de desenvolvimento e formação educacional do empresário. (SEBRAE/PB, 2020, p. 9)

Do ponto de vista da cadeia de valor o SEBRAE/PB tem as atividades da organização estruturadas em 3 (três) grandes macroprocessos: Apoio, Gestão e Negócios. Os macroprocessos estão estruturados em objetivos e entregas de valor, sendo mensurados por indicadores operacionais dentro de cada área temática. O macroprocesso de Apoio compõe-se de 5 (cinco) processos que envolvem gestão de pessoas, gestão administrativa, gestão de suprimentos, gestão financeira e gestão de Tecnologia da Informação e da Comunicação (TIC). O macroprocesso de Gestão

compõe-se de 6 (seis) processos que envolvem estratégia, *marketing*, riscos, inovação, governança e conhecimento. O macroprocesso de Negócio compõe-se de 3 (três) processos que envolvem inteligência de mercado, portfólio e relacionamento com clientes.

O desenvolvimento com excelência das atividades atinentes a cada processo inerente aos macroprocessos requer o uso, reuso e compartilhamento de dados na busca de gerar informação e conhecimento para tomada de decisão com excelência pela alta governança no SEBRAE/PB.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para fins deste artigo é importante entender a diferença entre os conceitos do que são dados, informação e conhecimento. Segundo Setzer (2015, *online*), dados são:

[...] sequência de símbolos quantificados ou quantificáveis. Quantificável significa que algo pode ser quantificado e depois reproduzido sem que se perceba a diferença para com o original. Portanto, um texto é um dado. [...] Também são dados fotos, figuras, sons gravados e animação, pois todos podem ser quantificados ao serem introduzidos em um computador, a ponto de se ter eventualmente dificuldade de distinguir a sua reprodução com o original. (SETZER, 2015, *online*)

Já informação é definido pelo mesmo autor como:

[...] é uma abstração informal (isto é, não pode ser formalizada através de uma teoria lógica ou matemática), que está na mente de alguém, representando algo significativo para essa pessoa. Note-se que isto não é uma definição, é uma caracterização, porque "algo", "significativo" e "alguém" não estão bem definidos; [...] Mas, atenção, o que é armazenado na máquina não é a informação, mas a sua representação em forma de dados. (SETZER, 2015, *online*)

Enquanto conhecimento, também definido por Setzer:

Conhecimento: argumentos e explicações que interpretam um conjunto de informações, inclui reflexão, síntese, contexto [...] abstração interior, pessoal, de algo que foi experimentado, vivenciado, por alguém. [...] Nesse sentido, o conhecimento não pode ser descrito; o que se descreve é a informação (se entendida pelo receptor), ou o dado. (SETZER, 2015, *online*)

Do ponto de vista prático, uma grande quantidade de dados se não bem gerenciados de forma a gerar informações que agreguem valor para as pessoas físicas e organizações, pode, ao contrário, ser elemento de incremento de custos, na medida que em vez de servir a indicar rumos, venha gerar confusão, se não houver meios e capacidade de interpretação pelos usuários.

## 2.1 *Big Data*

O termo "*Big Data*" surgiu nos anos 90 para designar os imensos volumes de dados analisados por grandes organizações na busca de informações úteis para os seus negócios. Segundo Ramesh et al. (2019, p.439), "*Big Data* tornou-se um termo popular para descrever o crescimento, a disponibilidade e o uso exponencial de informações, tanto estruturadas quanto não estruturadas". Basicamente são três Vs que definem *Big Data*: volume, variedade e velocidade. Atualmente, diferentes organizações acrescentam outros Vs, como veracidade, variabilidade, valor e visualização.

## 2.2 Tipos de análise de dados

Saber interpretar e analisar os dados constituem um grande desafio para gestores de organizações públicas e privadas, pois, como diz o ditado popular: *nem tudo que reluz é ouro*. A literatura especializada identifica a convergência para 3 (três) níveis de análise de dados, como sugerido pelo *Informis* (apud Ramesh, 2015, p.24-29):

- A **análise descritiva** lança um olhar sobre o que aconteceu e o que está acontecendo na organização. Os dados são demonstrados de forma reduzida, através de relatórios, tabelas, gráficos, painéis de visualização;
- A **análise preditiva** busca saber o que pode acontecer no futuro. Essa técnica busca prever o comportamento das pessoas no futuro, usando a mineração de dados para gerar previsões;
- A **análise prescritiva** pretende prever o que irá acontecer e gerar recomendações para apoiar a tomada de decisão.

Podemos afirmar que a busca das organizações contemporâneas é mover-se ao longo da régua da análise de dados, do nível descritiva para preditiva e, ainda mais desejável, prescritiva.

## 2.3 Painéis de visualização de dados

Na busca por facilitar a interpretação dos dados e tornar legível a diversidade dos usuários de dados diversas ferramentas foram desenvolvidas. De acordo com Patel (2021, *online*), *Dashboard* é um painel visual que contém informações, métricas e indicadores da empresa.

No Brasil a palavra *Dashboard* (painel) tem assumido várias traduções: painel de informação, painel de gestão, painel de controle, painel de indicadores, painel de

resultados, painel de bordo (DASHBOARD DESIGN, 2017). O significado, no entanto, não difere.

*Dashboards* colaboram para a construção da gestão à vista, que, conforme ressalta Tebaldi (2017, *online*), “visa integrar as equipes de trabalho de uma empresa direcionando-as a um mesmo objetivo, facilitando assim a comunicação e o engajamento desses times”.

## 2.4 Modelos de tomada de decisão

Cotidianamente cada indivíduo e as organizações, em especial, tomam uma série de decisões. Os principais modelos de tomada de decisão relacionados na literatura são os modelos racional, processual, anárquico e político (LOUSADA; VALENTIM, 2011, p. 149).

Segundo Lousada e Valentim (2011, p. 149):

O modelo de tomada de decisão racional é o mais sistematizado e estruturado entre todos, pois pressupõe regras e procedimentos pré-definidos, que devem ser seguidos para que se possa atingir um bom resultado. Este tipo de modelo, predomina em sistemas fechados, cuja estrutura organizacional é altamente burocrática e as diretrizes da organização são definidas através de regras formais.

A questão que se deve levar em conta com relação a este modelo é que se ele buscar ao máximo mitigar os riscos decisórios, até de forma exaustiva, ele também guarda um grau elevado de rigidez, o que resulta em perda de agilidade e até criatividade no processo decisório.

Enquanto isso, “o modelo processual elucida as fases e os ciclos que subsidiam as atividades decisórias, aparentemente complexas e dinâmicas (LOUSADA; VALENTIM, 2011, p. 151-153).”

Os modelos racional e processual apresentam várias semelhanças. No entanto, o modelo processual é mais flexível, e permite ajustes no processo decisório sempre que necessário.

Segundo os autores Lousada e Valentim (2011, p. 153), “no modelo anárquico, tanto os objetivos quanto os procedimentos são ambíguos. Não há clareza em relação aos problemas e às decisões.”

O modelo político segundo Lousada e Valentim (2011, p. 153-154):

[...] tem na política o mecanismo de apoio à decisão, ou seja, os atores ocupam diferentes posições e exercem diferentes graus de influência,

de modo que as decisões não resultam em uma escolha racional, mas, ao contrário, resultam da influência dos atores.

Algo em comum a todos os modelos de tomada de decisão é a busca pela informação. A informação orgânica é definida por Lousada e Valentim (2011, p. 156) como a “informação produzida internamente a uma determinada organização.”

### 3 METODOLOGIA

Este artigo, elaborado a partir de um relatório técnico, trata de um estudo de caso sobre como e porque se dá o processo de análise de dados para a tomada de decisão da alta governança no SEBRAE/PB.

Segundo definição de Seron (2013, *online*), Relatório Técnico – Científico:

[...] consiste na exposição escrita na qual se descrevem fatos verificados mediante pesquisas ou se relata a execução de serviços ou de experiências. Normalmente é acompanhado de documentos demonstrativos tais como tabelas, gráficos, figuras e outros.

A forma objetiva e direta, sem maiores formalismos, permitido por este tipo de documento técnico e científico, revelou-se com a maneira mais adequada e conveniente de apresentação dos resultados do estudo de caso em referência. Segundo Coelho (2021, *online*):

O estudo de caso é um método de pesquisa para observar um tema dentro de um caso concreto. Quer dizer, o foco da pesquisa é um contexto específico que acontece na vida real. Isso significa dizer que é um método de pesquisa com investigação empírica. As conclusões do estudo de caso devem explicar como e por que o fenômeno acontece. Neste sentido, um estudo de caso se propõe a identificar um problema, analisar as evidências, desenvolver argumentos lógicos, avaliar e propor soluções para um fenômeno.

Considerando os três tipos de estudo de caso conhecidos na literatura: exploratório, descritivo e explicativo, o estudo em referência enquadra-se como um estudo de caso exploratório.

Na definição de Coelho (2021, *online*), “o estudo de caso exploratório tem o objetivo de conquistar maior familiaridade na compreensão de um fenômeno pouco ou nada estudado.”

No desenvolvimento desse estudo de caso, além do referencial teórico sobre dados, informação e conhecimento; *Big Data*; métodos de análise de dados; painéis de

visualização de dados e modelos de tomada de decisão, será feito levantamento exploratório dos processos e ferramentas de análise de dados que apoiam a tomada de decisão da alta governança no SEBRAE/PB. Esse levantamento será procedido a partir de documentos normativos e manuais, assim como navegação nos sítios das ferramentas de *Business Intelligence – BI* e de elaboração de painéis de visualização de dados utilizados no SEBRAE/PB.

## 4 ANÁLISE

Nesta seção abordam-se os procedimentos de análise de dados para o processo decisório no SEBRAE/PB. Antes, discorre-se sobre as instâncias de decisão e o fluxo de tomada de decisão, sobre as políticas de gestão e governança de dados do Sistema SEBRAE, e, também, sobre o ciclo de vida dos dados na organização.

### 4.1 Processo de tomada de decisão da alta governança no SEBRAE/PB

Para efeito desse estudo, entende-se tomada de decisão pela alta governança como aquelas medidas de gestão e encaminhamentos deliberados de forma colegiada pela Diretoria Executiva (DIREX) e pelo Conselho Deliberativo Estadual (CDE).

Atuando como um fórum de decisão, orientação, monitoramento e avaliação, o CDE é composto por 13 instituições, ditas associados instituidores. São elas: Banco do Brasil S.A. (BB); Banco do Nordeste do Brasil S.A. (BNB); Caixa Econômica Federal (CEF); Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado da Paraíba (FAPESQ); Federação da Agricultura e Pecuária do Estado da Paraíba (FAEPA); Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado da Paraíba (FACE); Federação do Comércio de Bens e Serviços do Estado da Paraíba (FECOMÉRCIO); Federação das Indústrias do Estado da Paraíba (FIEP); Federação das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte do Estado da Paraíba (FEMPIPE); Secretaria de Estado do Turismo e do Desenvolvimento Econômico (SETDE); Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE); Universidade Federal da Paraíba (UFPB); SEBRAE Nacional (SEBRAE).

O processo de tomada de decisão no âmbito da alta governança do SEBRAE/PB está estruturado e normatizado principalmente pelos seguintes documentos: Estatuto Social, Regimento Interno do CDE, Regimento Interno do CF, Regimento Interno do SEBRAE/PB e Instrução Normativa nº 25/00.



O Estatuto Social é o principal documento constitutivo do SEBRAE/PB e regente das atribuições e competências da alta governança no âmbito da organização, e fundamental quanto ao processo decisório.

O colegiado DIREX é composto por três (diretores), sendo um Diretor Superintendente, um Diretor Técnico e um Diretor de Administração e Finanças. O artigo 16 define o papel executivo da DIREX como responsável pela gestão administrativa e técnica do SEBRAE/PB.

O Regimento Interno do SEBRAE/PB tem como objetivo principal regulamentar a aplicação do Estatuto Social do SEBRAE/PB no que se refere à: Estrutura organizacional; Características de funcionamento da entidade; Áreas sujeitas à coordenação e supervisão do Diretor Superintendente e dos demais diretores, e suas respectivas competências e atribuições; Instrumentos de coordenação e controle; Especificação dos atos formais da entidade; Instrumentos de comunicação formal; Relatórios de informações gerenciais.

Ressalte-se que o Estatuto Social e o Regimento Interno do SEBRAE definem à alçada de decisão dos colegiados CDE e DIREX, assim como, daquelas matérias de deliberação do presidente do CDE e de cada diretor, especificamente.

A Instrução Normativa nº 25/00 estabelece os procedimentos de padronização, segurança das informações e transparência para as deliberações da DIREX, com foco no cumprimento da missão do SEBRAE/PB. Esse é o instrumento normativo mais detalhado sobre o fluxo do processo decisório em nível da alta governança.

No âmbito da DIREX, o referido normativo define os tipos de propostas a serem apreciadas e deliberadas e como devem ser instruídas, as modalidades de reuniões – ordinárias, extraordinárias e ampliadas; a organização das pautas e atas das reuniões; a forma de efetivação das decisões, através de resoluções; e, a forma de divulgação das decisões. Além de informar como proceder o encaminhamento de matérias a serem apreciadas e deliberadas pelo CDE.

A submissão de propostas à apreciação e deliberação pela DIREX é executada através do Sistema de Apoio ao Processo Decisório - SEAP, que é um Sistema de *workflow*, baseado em documentos que dá suporte ao fluxo do processo decisório da DIREX.

O modelo de tomada de decisão no SEBRAE/PB está esculpido, predominantemente, como um modelo racional, com base em normativos e procedimentos pré-definidos, e com uso relevante de informações orgânicas,



produzidas internamente, não exclusivas e limitantes. Isso não significa que na prática cotidiana não vejamos elementos presentes dos outros modelos de tomada de decisão – processual e político, notadamente.

#### **4.2 Políticas de gestão e governança de dados no Sistema SEBRAE**

No final de maio de 2022, o CDN aprovou duas resoluções em que estabelecem as políticas de gestão de dados e de governança de dados do Sistema SEBRAE, respectivamente: RESOLUÇÃO CDN Nº 399/2022 e RESOLUÇÃO CDN Nº 400/2022.

##### **4.2.1 Política de gestão de dados no Sistema SEBRAE**

A Resolução CDN Nº 399/2022 aprova a Política de Gestão de Dados do Sistema SEBRAE, que estabelece a atuação do Sistema SEBRAE na condução das atividades relacionadas com a Gestão de Dados que geram informações de relevância alinhadas à sua Estratégia Corporativa e seu Modelo de Negócio.

Para essa Política, Gestão de Dados é o conjunto de funções de dados na organização que cuida do planejamento, controle e entrega de ativos de dados e de informação. A gestão de dados contempla todo o Ciclo de Vida dos Dados, tendo a função Governança de Dados como função central e regente das demais funções de dados.

##### **4.2.2 Política de governança de dados no Sistema SEBRAE**

A Resolução CDN Nº 400/2022 aprova a Política de Governança de Dados do Sistema SEBRAE, que orienta a condução das atividades relacionadas ao tema, alinhadas com a Política de Gestão de Dados, com a Estratégia Corporativa e com o Modelo de Negócio do Sistema SEBRAE.

A Política trata ainda da estruturação da Governança de Dados no Sistema SEBRAE, e relaciona quatro instâncias e respectivas responsabilidades: 1) Equipe de Governança de Dados; 2) Unidades de Gestão Estratégica e Inteligência e Unidades de Tecnologia da Informação; 3) Unidades de Negócio e Gestão; 4) Empregados do Sistema SEBRAE.

### 4.3 Ciclo de vida dos dados

Para melhor analisar a utilização dos dados no processo decisório pela alta governança do SEBRAE/PB necessário se faz conhecer o ciclo de vida dos dados na empresa. Para esse fim, será utilizado como base o modelo do *Research 360 Project*, ligado ao *UKOLN* da *University of Bath* e ao DCC da *University of Edinburgh* (SILVA SEGUNDO e ARAÚJO, 2019, p. 138) observam que "nesse modelo, o principal objetivo é de envolver a instituição durante o gerenciamento dos dados":

- **Planeje e Desenhe:** De acordo com Silva Segundo e Araújo (2019, p. 139), essa fase é dedicada ao planejamento do processo. Nela é definido o Plano de Gestão de Dados (PGD), bem como as diretrizes para o compartilhamento dos dados. No SEBRAE/PB essa fase é liderada pela Unidade de Gestão Estratégica e Monitoramento (UGEM), em conjunto com equipes de Governança, Proteção de Dados, Unidade de Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação (UTIC) e Gestão de Pessoas.

- **Colete e Capture:** Na segunda fase são coletados e selecionados os dados a serem utilizados. De acordo com o modelo citado por Silva Segundo e Araújo (2019, p. 139), "constam, nessa etapa, as seguintes atividades: expandir o uso de ambientes virtuais de pesquisa, automatizar a captura de dados, incorporar fluxos de trabalho na pesquisa e atribuir metadados." No SEBRAE/PB, essa fase fica a cargo da UTIC, que assegura recursos de processamento, armazenamento e disponibilização compatíveis com as demandas corporativas. Ela é feita através de entradas de dados originadas nas atividades de atendimento presencial e digital, nas atividades dos processos de gestão e do relacionamento com os clientes / sociedade, além da utilização de bases externas, tendo como principais sistemas empregados: o Sistema de Atendimento e Relacionamento SEBRAE (SAS); O *RM Corpore*, que é um *Enterprise Resource Planning (ERP)*, Sistema Integrado de Gestão Empresarial em tradução livre, da empresa *TOTVS*, a maior fabricante do país no ramo de *software* de gestão empresarial; o *SGTEC* que é um sistema informatizado por onde você recebe e entrega demandas referentes às consultorias SEBRAETEC, produto do SEBRAE que conecta os pequenos negócios a uma ampla rede de prestadoras de serviços tecnológicos que atendem em todo território brasileiro; o *Lean SEBRAE*, sistema que operacionaliza as contratações de credenciados para atendimento ao cliente SEBRAE/PB; e, o *Fluig*, que vem ser uma plataforma que centraliza e registra dados da organização em um único

local, por meio de uma comunicação colaborativa. É uma ferramenta de propriedade da *TOTVs*, para a coleta dos dados e o *SEBRAE Analytics* para as bases externas.

▪ **Interprete e analise:** Nesta fase, para Silva Segundo e Araújo (2019, p. 139), é essencial:

“Investigar as implicações legais do armazenamento em nuvens, incentivar a gestão adequada do armazenamento, para evitar a perda de dados, e fornecer equipamentos e aplicativos seguros que possibilitem o compartilhamento de dados entre colaboradores”.

Essa etapa fica sob a coordenação da equipe da UGEM e as principais ferramentas utilizadas são o *Qlik Sense* e o *SME*. Exploradas pelas equipes, sobretudo das Agências Regionais, como instrumentos de gestão das realizações, monitoramento e tomadas de decisão. E também para apoiar a tomada de decisão da alta direção.

▪ **Gerencie e Preserve:** Nessa fase é importante a garantia da interoperabilidade. No *SEBRAE/PB*, essa etapa fica a cargo da Unidade de Tecnologia da Informação. Os dados são armazenados nas nuvens e a interoperabilidade é garantida pela operação de *webservices* que permitem leitura, gravação e consequente integração dos principais sistemas corporativos e suas bases de dados (*Data Warehouse SME*, *RM Corpore* e *SAS*). É importante destacar que dicionário de dados, plano de gestão de dados e metadados são elementos importantes para a interoperabilidade entre sistemas e base de dados.

▪ **Lance e Publique:** Para o lançamento e publicação é importante o uso de identificadores persistentes únicos que possibilitem a recuperação dos dados.

No *SEBRAE/PB* o lançamento e publicação é realizada, internamente através do ambiente de apresentação e publicação dos painéis de visualização das informações, apelidado de *SIME*, e, para os públicos internos e externos, pelos *sites* do *DataSEBRAE* e *Usina de Dados*. A UGEM coordena essas atividades.

▪ **Descubra e Reutilize:** Essa fase refere-se à reutilização dos dados que deve ser feita com a devida referência ao pesquisador que os gerou. A arquitetura de Dados no *SEBRAE* contempla repositórios centrais de dados e informações (*Data Warehouse* e *Data Lake*) originados por meio de suas aplicações, os quais alimentam as ferramentas de monitoramento e permitem a descoberta e reutilização dos dados, tanto por aplicações, como pelo público interno do *SEBRAE/PB*, por meio de painéis gerenciais. Essa organização fica a cargo da UGEM, em conjunto com a UTIC.

#### 4.4 Procedimentos de análise de dados para o processo decisório no SEBRAE/PB

A análise de dados no âmbito do SEBRAE/PB ainda é predominantemente do tipo **análise descritiva**, já definida anteriormente neste estudo como aquela que lança um olhar sobre o que aconteceu e o que está acontecendo na organização. Os dados são disponibilizados com tratamento, através de relatórios, tabelas, gráficos, painéis de visualização.

A utilização de ferramentas de análise de dados mais sofisticadas colabora para o incremento de maturidade e a produção de informações mais avançadas para a tomada de decisão.

No âmbito do SEBRAE/PB são de grande importância à tomada de decisão o uso de ferramentas de *BI*, que transformam e tratam informações de natureza gerencial, a partir de dados coletados, armazenados e extraídos dos sistemas transacionais. A seguir apresenta-se algumas dessas ferramentas.

**Plataforma SEBRAE *Analytics*.** Segundo previsto na Norma de Utilização da Plataforma SEBRAE *Analytics*:

A plataforma SEBRAE *Analytics* é o ambiente integrado e compartilhado entre todas as Unidades do Sistema SEBRAE para disseminação de iniciativas de desenvolvimento *self-service* de *dashboards*, painéis situacionais e relatórios para tomada de decisão, que colaboram para o desenvolvimento de uma cultura do SEBRAE Orientado por Dados. Facilita, portanto, o desenvolvimento de informações para análises muito mais sofisticadas, georreferenciadas e acessadas por múltiplos dispositivos. (SEBRAE/NA, 2021, p. 5)

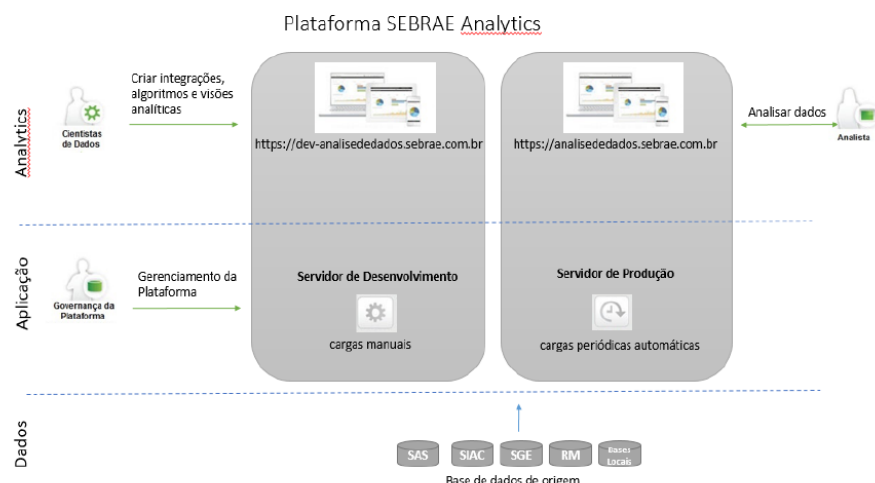
Ainda segundo essa mesma norma:

A principal proposta do *analytics* é entregar todas as ferramentas necessárias, desde fornecimento de dados até o ambiente de desenvolvimento, para que cada setor possa criar seus próprios *dashboards* e elaborar seus próprios estudos. (SEBRAE/NA, 2021, p. 5)

O SEBRAE/PB faz parte desse ecossistema integrador das soluções de análise de dados, que tem como objetivo o aperfeiçoamento de uma governança orientada por dados.

A Figura 1 a seguir, ilustra a anatomia dessa governança de dados na referida Plataforma:

**Figura 1 – Plataforma SEBRAE Analytics**

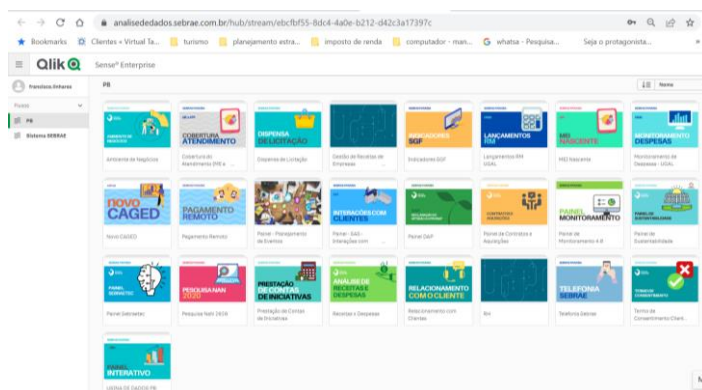


**Fonte:** Norma de Utilização da Plataforma SEBRAE Analytics, Brasília (2021)

A norma aqui citada define e informa o objetivo da Plataforma, e discorre ainda sobre visão geral, proteção de dados e privacidade, papéis e responsabilidades, quota de espaço em disco no servidor do SEBRAE Nacional, acesso de terceirizados à plataforma, *backups*.

O *Click Sense Enterprise* é a ferramenta de análise de dados escolhida para o desenvolvimento de uma governança de um SEBRAE orientado a dados. No SEBRAE/PB o ambiente de apresentação e publicação dos painéis de visualização das informações, apelidado de SIME, sob responsabilidade da UGEM, na data do estudo contava com pelo menos 25 (vinte e cinco) seções temáticas, somente na aba PB, conforme apresentado na Figura 2, a seguir.

**Figura 2 - Tela do SIME**



**Fonte:** Print da tela do sistema SME, próprio autor (2022)

Dentre as 25 (vinte e cinco) áreas temáticas destacaremos a seguir duas fundamentais à análise de dados para tomada de decisões da alta direção: a) Painel Monitoramento - Destinada a informações sobre o monitoramento da execução orçamentária, financeira e física dos projetos e atividades; indicadores de desempenho; prestação de contas de Iniciativas; Indicadores operacionais; Planejamento de eventos, dentre outras; b) Relacionamento com clientes - Destinada a informações sobre cobertura do atendimento do SEBRAE/PB: Microempresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP); Microempreendedor Individual (MEI); quantitativos, formas, instrumentos e demais interações com o cliente; pesquisas de satisfação do programa Negócio a Negócio (NAN).

Ressalta-se que esse é um processo dinâmico e que constantemente estão sendo produzidos e atualizados novos *dashboards* temáticos, sejam de natureza ordinária, ou sob demanda de unidades da organização, como apoio ao monitoramento da sua estratégia e de suas atividades administrativas. Os painéis publicados no SIME são de visualização interna para o SEBRAE/PB, e, em alguns casos, para o Sistema SEBRAE, conforme política definida na norma anteriormente aqui citada.

A partir da Plataforma referida também são geradas periodicamente apresentações, em forma de *slides* no *Microsoft Power Point* ou em formato *pdf*, com informações sobre o desempenho para acompanhamento pela DIREX e pelo CDE.

**Sistema de Monitoramento Estratégico - SME.** Como definido no guia Orientações para a Atuação dos Pontos Focais do SME (2015), é uma ferramenta de *BI*. Solução proprietária da IBM. O SME constituiu-se até então como a principal ferramenta de *BI* utilizada no Sistema SEBRAE. Esta ferramenta extrai os dados dos sistemas transacionais e transforma em painéis de visualização para análise e acompanhamento gerencial em todas as unidades do Sistema SEBRAE. A partir do primeiro semestre de 2022, o papel do SME, que não mais funciona como ferramenta de *BI*, passa a ser de fato uma espécie de repositório de dados, captados em vários sistemas transacionais, para alimentar as operações de *BI* realizadas através do *Qlik Sense*, cujo ambiente foi apelidado no SEBRAE/PB de SIME.

**RELATÓRIO DIREX.** Esse Relatório tem previsão regimental no artigo 24 do Regimento Interno do SEBRAE/PB e dele devem constar, no mínimo, as seguintes informações quanto à: Execução orçamentária e financeira do mês anterior; Projetos, programas, convênios, parcerias e contratos; Movimentação de pessoal; Contencioso judicial e administrativo; Comunicações e notificações recebidas dos órgãos de

controle externo e do SEBRAE Nacional que versem sobre a gestão do SEBRAE/PB; Cópia das ATAs das Reuniões da Diretoria Executiva. O Relatório deve ser elaborado, mensalmente, pela Secretaria Geral – SEGER, unidade que tem por finalidade apoiar e assessorar a DIREX na governança do processo decisório.

O Relatório é elaborado na forma de *slides* no *Microsoft Power Point*, e para sua composição são coletadas informações oriundas de várias áreas da organização, algumas dessas extraídas de sistemas transacionais, como o *TOTVS RM*, outras recebidas em planilhas do *Microsoft Excel*, de documento formato *word*, em documento formato *pdf*, e algumas originárias do SIME e do SME.

## 5 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

O estudo de caso foi desenvolvido para descrever uma visão panorâmica de como se dá o processo decisório da alta governança do SEBRAE/PB, a partir da análise de dados.

A partir da observação dos normativos, regras e manuais de procedimentos adotados no processo decisório no SEBRAE/PB, pode-se concluir que o modelo de tomada de decisão predominante é o modelo de tomada de decisão racional, com suas vantagens e desvantagens. O modelo de tomada de decisão no âmbito do SEBRAE/PB faz uso relevante do que aqui foi denominado informação orgânica.

Um processo decisório que se vale, ainda de forma predominante, de análise descritiva, ou seja, que lança um olhar sobre o que aconteceu e o que está acontecendo na organização e onde os dados são demonstrados através de relatórios, tabelas, gráficos, painéis de visualização.

Ferramentas de *BI* são utilizadas para tratamento de dados e geração de informações importantes ao processo decisório da alta governança. Ainda assim, percebe-se o uso de muita informação tratada manualmente, embora a adesão ao uso de Plataforma *Analytics* contribua para a construção de uma organização orientada por dados.

Iniciativas importantes para isso estão em pleno andamento e outras com certeza estão por vir. Destaque-se o projeto Usina de Dados, o Minerador e o DataSEBRAE Paraíba, sob coordenação da UGEM do SEBRAE/PB.

Sem prejuízo das iniciativas em andamento, propõe-se que o SEBRAE/PB alargue a utilização cotidiana da análise de dados para subsidiar cada vez mais a



tomada de decisão quanto à execução de sua estratégia. A proposta aqui apresentada não é de tornar os dirigentes, gerentes e demais colaboradores em escravos dos dados, mas, usá-los de forma inteligente para melhorar suas ações em prol do desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios, esteio que são do desenvolvimento da Paraíba e do Brasil.

De forma prática, isto implica em, pelo menos, buscar avançar nas seguintes iniciativas: a) Política de recrutamento, de desenvolvimento e de carreira dos colaboradores que leve em conta a necessidade de compreensão da realidade dos pequenos negócios, a partir da análise de dados, compreendendo análise dos dados estruturados e não estruturados; b) Busca da evolução do tipo de análise de dados dominante, de descritiva para preditiva e, posteriormente, prescritiva.

Por fim, ressalte-se que este estudo apresentou uma visão panorâmica do processo decisório da alta governança do SEBRAE/PB, como ele é e quais ferramentas são utilizadas para análise de dados que colabora com o mesmo. Exatamente em razão de ser uma visão panorâmica, este estudo merece ser aprofundado para entender, por exemplo, como é a relação com a cultura organizacional e os novos desafios de uma organização que se pretende orientada por dados, ou *data-driven*, como preferem os ingleses. Mas, isso se configura como um desafio para outro estudo.

## REFERÊNCIAS

COELHO, Beatriz. **Como usar o estudo de caso no TCC ou nos negócios**. Mettzer, publicado em 2017, atualizado em 2021. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/estudo-de-caso/>. Acessado em: 31/08/2021.

DASHBOARD DESIGN. **O que é Dashboard?** 2017. Disponível em: <https://www.dashboarddesign.com.br/o-que-e-dashboard/>?. Acesso em: 04 nov. 2022.

LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. **Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica**. Perspectivas em Ciência da Informação, v.16, n.1, p.147-164, jan./mar. 2011.

PATEL, N. **O que é dashboard: Os 3 tipos, como fazer o seu e 4 ferramentas**. 2021. Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/dashboard-o-que-e/>. Acessado em: 20/06/2021.

RAMESH, Sharda; DELEN, Dursun; TURBAN, Efraim. **Business Intelligence e Análise de Dados para Gestão do Negócio**. 4ª edição. Porto Alegre, 2019. Bookman.

SEBRAE/NA. **Norma de Utilização da Plataforma SEBRAE Analytics.** Brasília – DF, 2021.

SEBRAE/NA. **Orientações para a Atuação dos Pontos Focais do SME: Abertura e acompanhamento de chamados; recomendação de fluxos, papéis e atribuições.** Brasília – DF, 2015.

SEBRAE/NA. **RESOLUÇÃO CDN Nº 399/2022. Aprova a Política de Gestão de Dados do Sistema SEBRAE.** Brasília – DF, 26/05/2022.

SEBRAE/NA. **RESOLUÇÃO CDN Nº 400/2022. Aprova a Política de Governança de Dados do Sistema SEBRAE.** Brasília – DF, 26/05/2022.

SEBRAE/PB. **Estatuto Social do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba.** João Pessoa – PB, 2010.

SEBRAE/PB. **Instrução Normativa 25/00 – Processo decisório da Diretoria Executiva.** João Pessoa - PB, 2017.

SEBRAE/PB. **Regimento Interno do SEBRAE/PB.** João Pessoa – PB, 2016.

SEBRAE/PB. **Relatório de Gestão 2020.** João Pessoa – PB. 83p., 2021.

SERON, Lúcia Helena. **Elaboração de um relatório científico.** Versão de 22-nov-2013. Disponível em: <https://docplayer.com.br/117537160-Elaboracao-de-um-relatorio-cientifico-profa-dra-lucia-helena-seron.html>. Acessado em 26/07/2022.

SETZER, Valdemar W. **Dado, Informação, Conhecimento e Competência.** Versão de 25/5/15. Disponível em: <https://www.ime.usp.br/~vwsetzer/dado-info.html>. Acessado em 03/09/2021.

SILVA SEGUNDO, Sanderli José da; ARAÚJO, Wagner Junqueira de. **Curadoria e ciclo de vida dos dados.** In: DIAS, G. A.; OLIVEIRA, B. (Organ.) Dados científicos: perspectivas e desafios. João Pessoa: UFPB, 2019. Disponível em: <http://www.editora.ufpb.br/sistema/press5/index.php/UFPB/catalog/view/359/508/2949-1>. Acessado em: 04/09/2021.

TEBALDI, Pedro César. **O QUE É UM DASHBOARD? O GUIA COMPLETO E DEFINITIVO.** 2017. Disponível em: <https://www.opservices.com.br/o-que-e-um-dashboard/>. Acessado em: 20/06/2021.