

Guia 5 de 5

Como integrar as habilidades e os recursos que sua organização de D&A precisa

Guias para tomada de decisões de negócios eficaz

Em 2025,

para que as organizações mantenham a competitividade, as habilidades analíticas e interpessoais terão se tornado as mais requisitadas no mercado de dados e análise.

Fonte: Gartner

Com o aumento da demanda de dados e análise (D&A), é um desafio encontrar e reter talentos de D&A para dar suporte a essas iniciativas.

É necessário criar uma estratégia para talentos de D&A de longo prazo: uma abordagem sistemática para atrair, sustentar e reter funcionários que possam comunicar valor de D&A e demonstrar como D&A estão vinculados aos objetivos comerciais dos responsáveis pela tomada de decisões orientadas a dados.

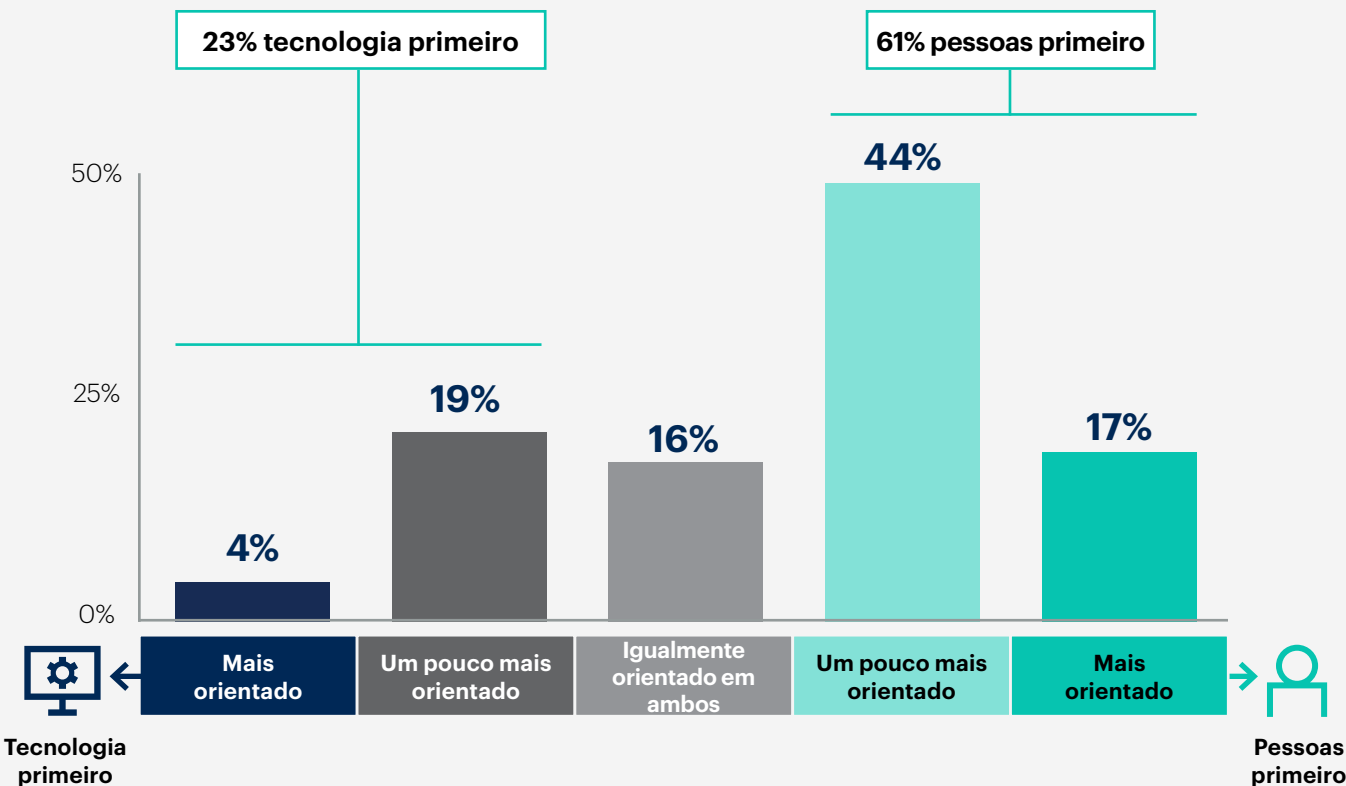
Para criar cargos e habilidades de D&A adequados para o futuro, **seja criativo**; por exemplo, aplicando abordagens não convencionais, como contratar pelo potencial e não pela experiência existente. Além disso, **busque a diversidade** de pessoas, cargos e caminhos de desenvolvimento.



Jorgen Heizenberg
vice-presidente analista

Líderes de D&A têm mais probabilidade de priorizar problemas de pessoas e não de tecnologia

Como você constrói e organiza D&A e os cargos, as habilidades e a cultura necessários são fundamentais para o sucesso



n = 469, todos os entrevistados

P: Ao pensar em suas prioridades, o que vem em primeiro lugar: pessoas ou tecnologia?

Fonte: Gartner

Como usar este guia

1 Preparar

Identificar o modelo operacional certo para o seu trabalho de dados e análise.

2 Estabelecer

Usar um modelo conceitual para criar um modelo operacional realista e executável.

3 Envolver

Criar equipes multifuncionais que possam falar a mesma língua.

4 Dicas para entrega

Evitar cinco armadilhas comuns ao desenvolver uma organização de dados e análise.

Preparar

Identificar componentes essenciais do modelo operacional de dados e análise, como onde o trabalho de D&A acontecerá

Para construir uma organização de D&A altamente capaz, primeiramente estabeleça um modelo operacional que determine qual trabalho precisa ser feito, quem deve fazê-lo e onde os cargos relevantes devem realizar a maior parte do trabalho.

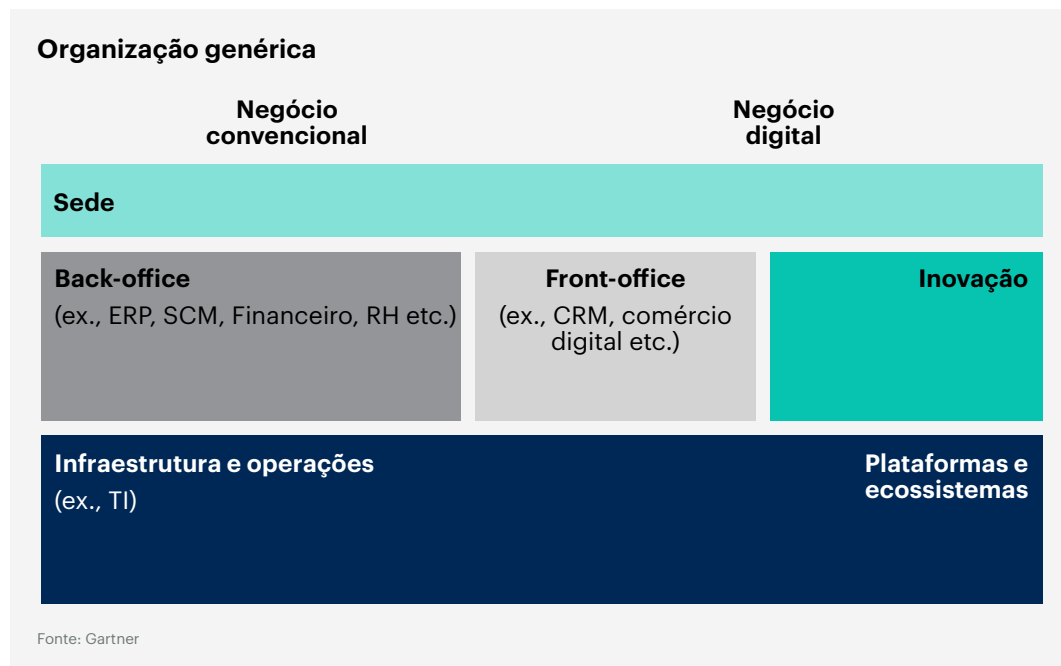
Passo 1

As principais perguntas que ajudarão você, como líder analítico e de dados, a identificar o modelo operacional certo para o seu trabalho D&A são:

- Quem são as partes interessadas estratégicas e quais são seus objetivos?
- Que trabalho de D&A precisa ser feito, em que ordem e por quê?
- Onde esse trabalho deve acontecer e quando?
- Quais são os obstáculos para o sucesso e como podemos minimizá-los?

Passo 2

Levando em conta, por exemplo, onde o trabalho de D&A deve ocorrer, considerar o uso de um modelo organizacional genérico para mapear o trabalho de D&A globalmente, regionalmente e localmente. Isso ajudará a determinar quais recursos, habilidades e capacidades serão necessários na organização física (ver também a página seguinte).



Estabelecer

Usar um modelo conceitual para criar um modelo operacional executável

Ao mapear padrões conceituais para estruturas organizacionais físicas e virtuais, você cria um modelo operacional realista e executável. À medida que o “que” e “o quem” do trabalho de D&A mudam, atualize o modelo conceitual para manter as organizações físicas e virtuais otimizadas.

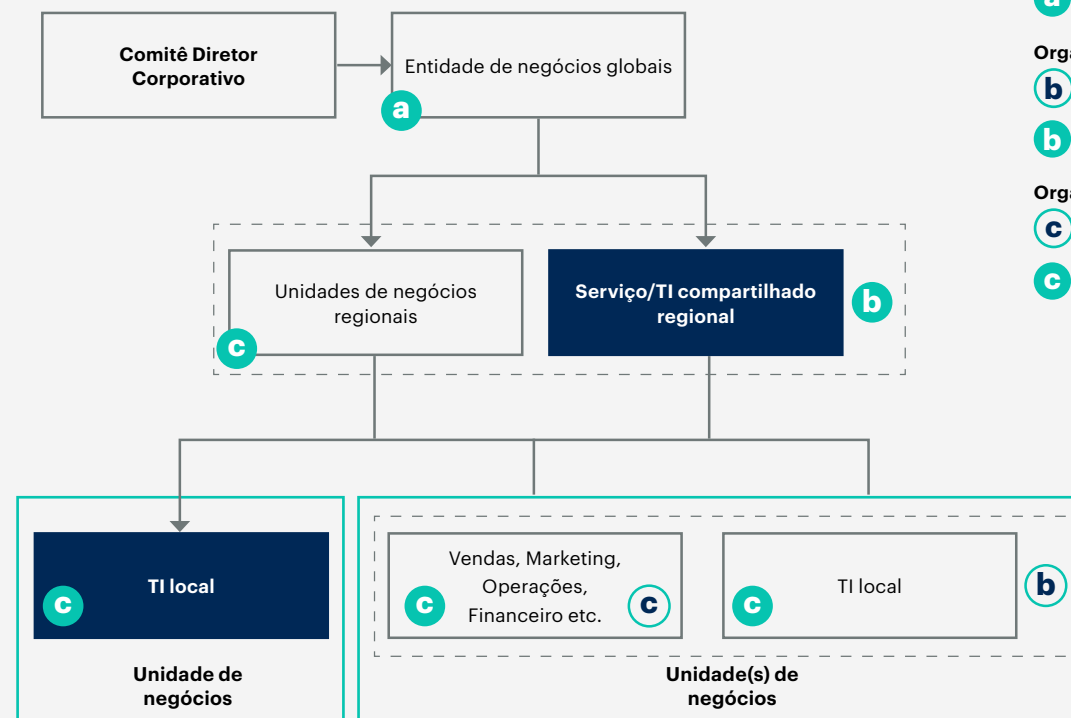
Essa figura (à direita) mostra uma combinação complexa de trabalho local acontecendo dentro de várias organizações, incluindo unidades de negócios independentes, bem como unidades de negócios regionais.

O Gartner considera um modelo híbrido como prática recomendada: uma abordagem “hub-and-spoke” com uma equipe principal centralizada — um centro de excelência (Center of Excellence, COE) de D&A — coordenando com várias equipes descentralizadas que colaboram nas linhas de negócios.

Recursos do Gartner: quais são os cargos imprescindíveis?

Líderes de D&A precisam apoiar as oportunidades e os desafios do negócio digital com as competências certas.

Como mapear os modelos organizacionais conceituais para a organização física



Chave

■ Mesma organização física e lógica

Organização global

a Governança de D&A: Conselho de administração e Conselho-diretor

Organização regional

b Análise/inteligência comercial: centro de excelência de análise

b Governança de D&A: Conselho de administração e Conselho-diretor

Organização local

c Análise/inteligência comercial: centro de excelência de análise

c Governança de D&A: Conselho de administração e Conselho-diretor

Fonte: Gartner

Envolver

Criar equipes multifuncionais que possam falar a mesma língua

Passo 1

Criar equipes multifuncionais com a combinação de habilidades tecnológicas, dados e habilidades analíticas, conhecimento do domínio empresarial e habilidades interpessoais, com pessoas de várias formações para criar os recursos necessários:

- Dados e análises.
- Tecnologia e negócios.
- Analítico e criativo.
- Extrovertidos e introvertidos.
- Vários níveis de experiência:
 - Unidade de negócios e empresa.
 - Experientes e novatos.

Passo 2

Desenvolver programas de alfabetização de dados alinhados com objetivos de negócios, criando personas de alfabetização de dados com base em responsabilidades específicas e maturidade.



Dicas para entrega

Evitar armadilhas comuns na construção de uma cultural orientada a dados

Armadilha	Ações
Desafios culturais para aceitar a mudança	Basear a organização de dados e análise em colaboração, cooperação e solução de problemas e criar o cargo de diretor de dados e análise ou similar para liderar a iniciativa de mudança da cultura.
Falta de recursos e financiamento para apoiar o programa	Criar um modelo operacional e estratégia orientada a negócios. Estar preparado para demonstrar o valor comercial de dados e análise a toda a organização.
Alfabetização de dados precária	Desenvolver programas de alfabetização de dados para tornar o modelo organizacional fluido e responsivo à dinâmica de circunstâncias de mudança e melhor alinhado com os objetivos de negócios.
Falta de habilidades relevantes ou funcionários	Aprimorar os funcionários existentes e usar consultores para treinamento e suporte temporário e aumentar qualquer capacidade de carga de trabalho adicional necessária.
Falta de foco em definir a iniciativa mais importante	Incluir toda a empresa na organização de dados e análise, estabelecendo equipes multifuncionais e entendendo a rede (social) informal de pessoas de referência.

Insights objetivos e relevantes

Explore essas ferramentas e recursos gratuitos adicionais para tomar melhores decisões de negócios.

Diretriz

Aprimore sua diretriz para governança analítica e de dados

Defina a base certa de governança.

Webinar

Série Dados e análise: como modernizar a estratégia de dados para alcançar o sucesso digital

Conecte a estratégia ao seu modelo operacional.

Hub de recursos

Diretor de dados para criar características de liderança de dados e análise

Crie vantagem competitiva através de D&A.

Diretriz

A Diretriz de TI para dados e análises

Siga as práticas recomendadas de D&A para criar uma estratégia.

Este guia faz parte da série **Tomada de decisões eficaz**. Acesse outros guias desta série para que sua empresa **tome decisões e aprenda de forma cada vez melhor**:

- Como priorizar análise e dados
- Quando expandir as decisões com inteligência artificial
- Qual função a malha de dados terá em sua gestão de dados
- Quais decisões reformular e por quê

Já é um cliente?

Obtenha acesso a mais recursos no seu portal do cliente. [Login](#)

Conecte-se com a gente

Obtenha insights objetivos e relevantes para cumprir suas prioridades essenciais. Com nossa orientação e ferramentas especializadas, as decisões podem ser tomadas com mais agilidade e perspicácia, aumentando o desempenho. Fale conosco e torne-se cliente:

EUA: +1 855 811 7593

Internacional: +44 (0) 3330 607 044

Seja cliente

Saiba mais sobre o Gartner for IT Leaders

www.gartner.com.br/pt-br/tecnologia-da-informacao

Mantenha-se conectado com os insights mais recentes

