



Editorial

Agenda

✘ostaríamos de começar agradecendo as manifestações de apoio à nossa iniciativa de publicar o Jornal. Recebemos incentivos e elogios. Há, portanto, alguns pontos a melhorar. O principal deles se refere à distribuição, que já será tratado nesta edição. Para quem, por algum motivo, não teve acesso à primeira edição, pode obtê-la no site www.expertise.com.br.

O principal fato para a Expertise, no segundo trimestre de 2008, foi a participação na 18ª edição do CIAB Febraban (Congresso e Exposição de Tecnologia da Informação das Instituições Financeiras), que ocorreu em junho passado. Esse é um tradicional e importante evento de Tecnologia da Informação para a Indústria Financeira.

A participação da Expertise se deu na qualidade de patrocinador do evento de premiação da revista *enance* que seleciona os casos mais representativos entre os submetidos pela comunidade *enance*. Essa premiação ocorre em paralelo ao CIAB em um jantar realizado no complexo das instalações das exposições e apresentações temáticas.

A Expertise participou, dos casos *•Métricas APF* e *•Processos Integrados de Gestão de Desenvolvimento de Sistemas suportados por Ferramentas*, na categoria Gestão de Melhores Práticas de Desenvolvimento de Software, submetidos pelo Bradesco e realizados pelo banco em conjunto com outros fornecedores. Ambos os casos foram premiados.

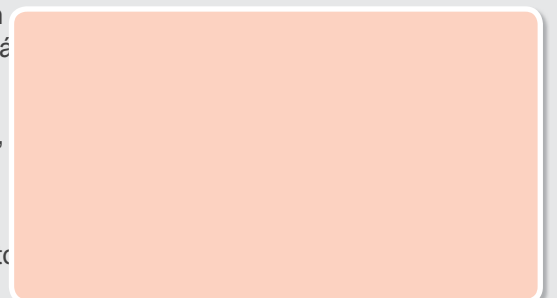
A Expertise teve a honra de entregar o prêmio ao Bradesco *•Processos Integrados de Gestão de Desenvolvimento de Sistemas Suportados por Ferramentas* e receber como convidados para o jantar, em sua mesa, representantes do Banco Votorantim, da Febraban, da Serasa e da Nextel.

Nesta edição, ainda sobre o tema Análise de Negócios, será apresentado um artigo sobre o papel e participação do Analista de Negócios na elaboração da estratégia de negócio e na conseqüente identificação e defesa de projetos estratégicos.

Outro assunto que começará a ser explorado, pois ressurgiu com importância crescente, é a Análise de Dados. Nesta edição, será apresentada a primeira parte de uma série de dois artigos.

Finalizando, na seção Treinamento, temos um artigo sobre andragogia, que é o conjunto de técnicas e abordagens para facilitar o aprendizado de adultos.

Vale sempre lembrar que esse canal é bidirecional. Esperamos seu contato sob a forma de sugestão, críticas ou perguntas.



O papel do Analista de Negócios na identificação e defesa de projetos estratégicos

Fabrizio Laguna e Alexandre Mello



As empresas se deparam diariamente com a necessidade de ser mais competitivas, reduzir custos de produção, ampliar a gama de produtos ou de clientes e atingir uma série de outras metas. Para isso, são obrigadas a mudar e atuar de maneira diferente. Essas iniciativas de mudança têm sido organizadas, planejadas, executadas e gerenciadas sob a forma de projetos, tendo o gerente de projetos se mostrando importante para o sucesso de tais iniciativas.

Como são várias as demandas por mudança, haverá uma disputa de recursos que, por essência, são escassos, obrigando a Organização a escolhas e decisões difíceis de investimentos e prioridades. O primeiro passo seria vender a iniciativa de tal forma que vença a Organização a investir no projeto como forma de atingir seus objetivos de negócio. Essa venda deve se basear na demonstração do alinhamento do projeto às estratégias da Organização e da sua viabilidade econômica, por meio do retorno sobre os investimentos. Caso contrário, mesmo com um bom profissional para tocar o projeto, não haverá garantias que o projeto seja uma boa iniciativa.

Isto tem feito que as empresas percebam a necessidade de atividades anteriores à nomeação de um gerente de projeto. Segundo o PMBOK, o estudo de viabilidade dos projetos ocorre fora dos limites do projeto, no caso, antes da sua iniciação. Nesse estudo é feita a investigação sobre os problemas a serem resolvidos e é escolhida, dentre uma série de alternativas de solução, aquela que maximiza o retorno do investimento para a Organização. Caso esse estudo não seja conduzido de forma adequada, a empresa poderá investir mal o seu capital em projetos de baixo retorno e, mesmo com o melhor gerente de projetos e a melhor equipe, o máximo que pode ser alcançado é uma excelente implementação de uma solução de ne-

cessidade questionável. Por outro lado, deve atuar em atividades pré-projetos, investindo o negócio para identificar gaps os problemas, as oportunidades e os diferenciais competitivos, apoiando o gestor no desenho de uma visão futura do negócio que guiará a definição dos objetivos estratégicos e, por consequência, a definição dos projetos de melhoria. Infelizmente, a atuação desse analista no referido papel estratégico é raramente formal nas estruturas organizacionais. Em muitas organizações, essa função simplesmente não existe. Em várias outras, o analista de negócios existe, mas não com esta função estratégica e simplesmente atua como um "tirador de pedidos". Portanto, estabelecer as alternativas, os investimentos e os retornos esperados para que as prioridades sejam estabelecidas, as escolhas sejam feitas e o portfólio de projetos estratégicos seja, então, constituído.

Faltam profissionais com os conhecimentos técnicos adequados para auxiliar os executivos a entender todas as questões envolvidas em intermediar os interesses das diversas áreas em estabelecer os portfólios de projetos estratégicos que deverão ser controlados e monitorados pelo escritório de projetos.

O preenchimento dessa lacuna deve ser atendido por um profissional capacitado em Análise de Negócios, segundo o BABOK (conjunto de conhecimentos, técnicas e atividades destinadas a entender os problemas dos negócios e providenciar as soluções adequadas). O BABOK contém a Análise Empresarial como Área de Conhecimento que descreve as atividades conduzidas pelas organizações para: 1- identificar oportunidades de negócios; 2- construir uma estrutura de arquitetura de negócios (framework); 3- determinar a melhor sequência de investimento em projetos para a Organização, incluindo a implementação de soluções com novos negócios e sistemas de TI. O profissional de Análise de Negócios

1. PMBOK: Corpo de conhecimentos sobre Gerenciamento de Projetos compilados pelo Instituto de Gerenciamento de Projetos ... PMI.
2. BABOK: Corpo de conhecimentos sobre Análise de Negócios compilados pelo Instituto Internacional de Análise de Negócios ... IIBA.

Administração de Dados : Novos Tempos.

Velhos Problemas.

Carlos Caldo

Após a realização da 6ª turma consecutiva de nosso curso de Capacitação do Administrador de Dados, foi reunido, com a colaboração dos participantes, vasto material.

Essa compilação permitiu adquirir uma clara visão da AD ou Administração de Dados, no cenário atual. Nesses cursos tivemos o prazer de reunir mais de 200 profissionais de empresas como: Bradesco, BNDES, Caixa Econômica Federal, Petrobrás, Visa Net, BANCOOB, Politec, CETESB, Correios, Unibanco, Santander, Comgás, entre tantas outras.

O presente artigo apresenta algumas observações importantes sobre problemas que a AD enfrenta na atualidade, mas que na verdade são problemas antigos que ainda permanecem sem solução em algumas empresas. Essas observações

Carlos Caldo ministrará curso avançado de Capacitação do AD em julho e realizará Capacitação da VIII turma do AD em agosto.

Confira na agenda.



foram obtidas através dos debates promovidos durante os cursos, bem como a partir de minha experiência prática, obtida ao auxiliar na instituição da filosofia da AD, na estruturação de suas áreas e ao ministrar vários treinamentos.

São quatro os problemas enfrentados atualmente pelas áreas de AD: 1- Falta de prestígio para a Administração de Dados, 2- Ausência de processos formalmente definidos, 3- Número insuficiente de profissionais para desempenhar a função de maneira adequada e 4- Escolha equivocada de Parceiros e ou Ferramentas. Cada problema será apresentado juntamente com um resumo das discussões realizadas e com sugestões de solução. Neste artigo serão tratados os dois primeiros temas, a saber:

1. Falta de prestígio para a AD

- A Administração de Dados foi, em várias organizações, situada erroneamente sob a mesma gestão da área de DBA (Administração de Banco de Dados). Isto acarretou um problema de identidade organizacional, ou seja, as pessoas não entendem o que faz a AD.
- A Administração de Dados não se preocupou em demonstrar seus resultados de forma quantitativa, esperando que todos observassem os benefícios que ela propicia através da melhor qualidade das informações. Porém, isto é difícil, pois é necessário mostrar números. O nome Administração de Dados sofreu, então, extremo desgaste ao longo dos anos e atualmente algumas empresas até buscam uma denominação diferente para a área responsável por exercer esta função.

Sugestão de Solução:

- Estabelecer gerência própria (identidade clara para a função)
- Criar indicadores quantitativos para demonstrar resultados;
- Trocar o nome da função.

2. Ausência de processos formalmente definidos

A necessidade de gerar algum tipo de resultado fez, e ainda faz, com que as empresas iniciem suas atividades de AD sem amparo de processos que as regulamentem.

Estabelecer padrão para nomes de Entidades, Atributos, Relacionamentos, Bibliotecas de Modelos e outros, é necessário, mas isso, nem de longe, irá conferir a robustez necessária para o funcionamento adequado da AD.

É fundamental que existam processos que demonstrem, entre outras coisas:

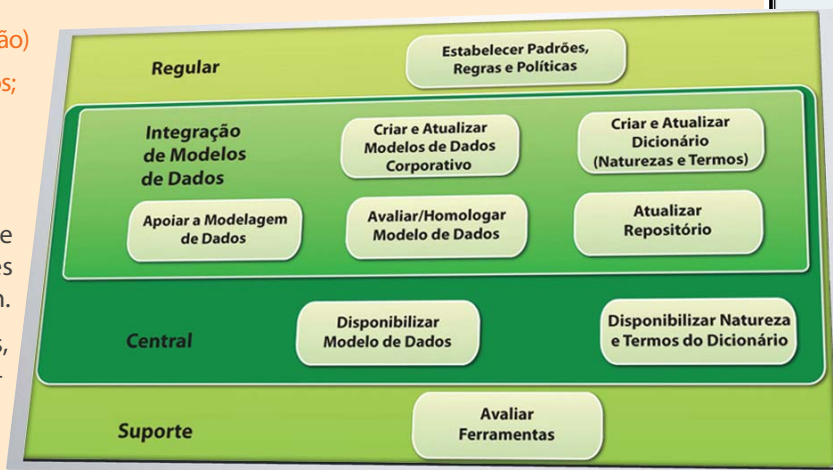
- Fases da Metodologia de Desenvolvimento de Sistemas em que a AD deve atuar;
- Interações com outras áreas;
- Produtos que deve gerar.

Sugestão de Solução:

- Identificar e sistematizar os processos necessários para uma área de AD.

Uma possível Arquitetura de Processos, que deverá ser re-ratificada para posterior descrição e institucionalização dos processos é ilustrada na figura.

No próximo artigo serão explorados os demais problemas.



Pedagogia e Andragogia Qual é a diferença?

Tatiana Agustoni

Há muito o que dizer a respeito desse assunto tão importante para educadores e envolvidos no processo de educação, mas brevemente e de forma ilustrativa, apresentarei as diferenças mais significativas entre Pedagogia e Andragogia.

A Andragogia, do grego *andros* - adulto e *gogos* - educar, foi definida por Malcolm Knowles, em 1970, como a arte e ciência de ajudar o adulto a aprender, em oposição à Pedagogia, do grego *paidos* - criança e *gogos* - educar, que se refere ao ensino de crianças.

Considerando que o aprendiz adulto interage diferentemente da criança na relação educacional, as premissas pedagógicas devem ser substituídas pelas andragógicas.

Em muitos casos, o modelo pedagógico não acompanha as mudanças desenvolvidas por parte dos adultos e assim produz tensão, ressentimento e resistência. Se comparadas, a Pedagogia e a Andragogia, destacam-se as diferenças mostradas na Figura 1.

O adulto é dotado de consciência crítica. Sua postura pró-ativa ou reativa tem direta relação com seu tipo de experiência de vida e consciência. À medida que amadurece, cresce o desejo de independência e de responsabilidade para suas próprias ações. O adulto é motivado, freqüentemente, a aprender por um desejo sincero de resolver problemas imediatos em suas vidas.

A negociação com o adulto sobre assunto de seu interesse, em particular de uma atividade de aprendizagem, é a chave para sua motivação. O ambiente de aprendizagem entre pessoas adultas é permeado de liberdade e incentivo para cada indivíduo falar de sua história, idéias, opinião, compreensão e conclusões. Dar espaço às manifestações, homogeneizar mensagens e administrar reações são fatores de sucesso em um treinamento corporativo.

A Andragogia reflete-se em sala de aula a medida que propor-

CARACTERÍSTICAS DA APRENDIZAGEM	PEDAGOGIA	ANDRAGOGIA
Relação Professor/Aluno	Professor é o centro das ações, decide o que ensinar, como ensinar e avalia a aprendizagem.	A aprendizagem adquire uma característica mais centrada no aluno, na independência e na auto-gestão da aprendizagem.
Razões da Aprendizagem	Crianças ou adultos devem aprender o que a sociedade espera que saibam, seguindo um currículo padronizado.	Adultos aprendem melhor o que realmente acreditam precisar saber.
Experiência do Aluno	A experiência do aluno tem pouco valor e ensino é didático e padronizado.	A experiência é fonte de aprendizagem, através do questionamento e da solução de problemas em grupo.
Orientação da Aprendizagem	Aprendizagem por assunto ou matéria.	Aprendizagem baseada em problemas, exigindo ampla gama de conhecimentos para solucioná-los.

Figura 1 - Quadro comparativo das abordagens Pedagógica e Andragógica.

ciona um clima colaborativo e de mútuo respeito entre professor e aluno, onde o diagnóstico de necessidades e o planejamento do curso também são compartilhados. A elaboração de atividades práticas do curso leva em consideração a experiência técnica do aluno a respeito do conteúdo abordado, bem como sua experiência de vida e possíveis indagações.

Em um programa elaborado a partir dos princípios da Andragogia é possível observar:

- Feedbacks constantes entre professor e aluno
- Dinâmicas que relacionam o conteúdo abordado e a experiência profissional do aluno
- Avaliação de aprendizado
- Avaliação do programa

Nós da Expertise conhecemos os desafios teóricos do desenvolvimento de um treinamento corporativo e, com base nos conceitos da Andragogia, preparamos cuidadosamente cada programa de treinamento com o objetivo de melhor atender as necessidades de nossos clientes.

Fale com a Expertise

Comentários, sugestões, dúvidas e críticas

jornal@expertise.com.br

Informações sobre cursos

treinamento@expertise.com.br

Outras Informações

info@expertise.com.br

Edições Anteriores

Acesse: www.expertise.com.br/jornal.asp

Endereços

Sede: Al. Rio Negro, 1105 - 2º andar - Alphaville - SP
Fone: (11) 2167-3700

Filial Rio: Rua São José, 40 - 2º andar - Centro - Rio de Janeiro
Fone: (21) 3231-9010

Expediente

Conselho Editorial:

Alexandre Mello
Homero Sebusiani
Carlos Caldo

Editor-Chefe:

Paulo Gouveia

Diagramação:

Diego Gugelmin
Marina Mello

Coordenação:

Marina Mello