

www.expertise.com.br



Editorial

Assim como todos os ciclos de nossa vida têm seu fim, o Fique Experto chega também a um fim. O leitor não precisa se assustar. Foi apenas o final de uma etapa, ou seja, nesta edição o nosso informativo chega ao fim de seu primeiro ano.

Muitos ficam tristes com o fim, mas o Fique Experto possui motivos de sobra para ficar alegre com esse ciclo concluído. Durante este ano, a cada dois meses, foram publicados artigos sobre diversas áreas de conhecimento, onde os melhores consultores da Expertise puderam compartilhar seus conhecimentos com os leitores.

Nesse período, que teve seu início no mês de maio e terá seu término no mês dezembro deste ano, foram quatro publicações - contando com esta edição - do Fique Experto.

O nosso leitor teve a oportunidade de acompanhar artigos sobre análise de negócios, administração de dados, treinamento presencial e a distância, arquitetura corporativa, entre outros.

Com esse cenário, fechamos o ano de 2008 com a sensação de missão cumprida, mas ainda não terminamos nosso trabalho e temos uma longa jornada pela frente.

Nosso objetivo é trazer aos nossos exigentes leitores todas as informações atualizadas sobre as áreas de atuação da Expertise, que são as áreas de tecnologia e processos.

Convidamos os leitores a desfrutarem desta edição lendo o artigo "Análise de Negócios no Organograma da Empresa", sobre o reflexo do analista de negócio em uma empresa e o artigo "Fazendo Diferente", que traz um panorama geral dos treinamentos ministrados pela Expertise em 2008.

O Fique Experto ratifica a característica de ser um canal de comunicação de via dupla, aguardando todas as críticas e sugestões e agradece a companhia de seus leitores durante este ano.

Para finalizar o ano de 2008, nada melhor que um feliz 2009.

Agenda

Destaque

Capacitação do Administrador de Dados Avançado - São Paulo
com Carlos Caldo
16 a 20 de Março de 2009

Próximo Evento

Data Quality - São Paulo
com Carlos Caldo
Dias 6 e 7 de Abril de 2009

Mais informações em: www.expertise.com.br/eventos.asp

Índice

Análise de Negócios no Organograma da empresa	2
Fazendo diferente	4

Boas Festas

Onde está o sucesso? E o futuro?

Na nossa frente.

Vamos construí-los juntos.

Que em 2009 continuemos nessa jornada!



Análise de Negócios no organograma da empresa

Fabício Laguna

Muitas organizações, atentas às tendências de mercado, estão em dúvidas sobre como implantar a Análise de Negócios no organograma de sua empresa. As principais dúvidas são: O analista de negócios deve ser subordinado a TI ou a área de negócios? Devemos criar uma área de Análise de Negócios ou somente o papel do analista dentro das demais áreas? Onde termina o trabalho do analista de negócios e onde começa o do analista de sistemas? O mesmo vale para o conflito com o trabalho de outras funções: gerente de projetos, analista financeiro, usuário, garantia da qualidade...

Este artigo expõe algumas considerações importantes para ajudar a esclarecer estas dúvidas. A primeira e mais importante é que não há uma única estrutura organizacional que sirva para todas as empresas. A implantação do papel do analista de negócios em uma empresa terá sucesso se considerar as várias variáveis envolvidas e for escolhida a estrutura mais adequada à cada necessidade específica. (veja as variáveis e estruturas mais adiante).

“A implantação do papel do analista de negócios em uma empresa terá sucesso se considerar as várias variáveis envolvidas e for escolhida a estrutura mais adequada à cada necessidade específica.”

Outro ponto de reflexão importantíssimo é que a Análise de Negócio não vai começar a ser feita em sua empresa somente após a criação de um papel formal para o analista de negócios. A Análise de Negócios já vem sendo feita há muito tempo. Sempre que sua empresa precisou desenvolver soluções para os problemas do negócio, alguém atuou entendendo os problemas, identificando as necessidades e estruturando a solução que pareceu ser a mais adequada naquele momento. Em outras palavras, realizou tarefas da área de Análise de Negócios. Definir formalmente o papel não é pré-requisito para que as atividades aconteçam. É sim um passo importante para que ele possa ser melhor estruturado com o uso das técnicas e métodos mais adequados.

Níveis de maturidade da Análise de Negócios na organização

Pensando sobre como o papel do analista de negócios vem surgindo de forma crescente nas organizações, lembrei-me de quando abriram um posto de saúde num bairro remoto de minha cidade. O posto de saúde era basicamente uma salinha com um médico. Este médico era o único funcionário do posto e era o responsável por todas as atividades de atendimento aos cidadãos.

Muitas empresas começaram assim sua área de desenvolvimento de sistemas, apenas com um programador ou uma equipe de programadores. Este profissional assumia uma série de ativida-

des além da codificação, entre elas levantamento com os usuários, estudo de viabilidade técnica, análise, design, documentação, gestão de projetos, testes, treinamento aos usuários e etc.

No posto de saúde, esta precariedade de recursos foi suficiente por muito pouco tempo. Tão logo o posto se tornou conhecido e os primeiros doentes foram tratados, muita gente ficou interessada no “postinho” e o número de pacientes aumentou exponencialmente. Contrataram logo mais um médico, mas mesmo assim os pacientes se amontoavam na porta para serem atendidos.

Um grande avanço na qualidade do atendimento se deu quando contrataram uma recepcionista que atendia os pacientes num balcão próximo à porta do posto e ficou encarregada das atividades de agendar consultas e controlar o arquivo de prontuários e o estoque de medicamentos. Com uma pessoa assumindo estas tarefas, os médicos puderam dedicar todo o seu tempo de trabalho nas consultas aos enfermos, o que aumentou muito a eficiência do posto de saúde.

Para ajudar no trabalho de atendimento aos pacientes, um dia foi contratada uma enfermeira. Lembro-me que nesta ocasião muitos pacientes ficaram revoltados, queixaram-se ao prefeito e foi um tremendo bafafá. “Onde já se viu esta mulher querer me aplicar uma injeção! Quem sempre fez isso foi o médico.” Demorou certo tempo para que todos valorizassem o trabalho da moça, mas muitos logo perceberam que ela fazia diversos trabalhos de uma forma muito melhor do que os médicos vinham fazendo. Isto porque ela possuía uma formação específica que a levava a cuidar dos enfermos de uma maneira mais atenciosa, mais especializada.

As empresas de desenvolvimento de sistemas que passaram por um crescimento semelhante também são obrigadas a crescer e a se especializar em papéis como: analista, programador, administrador de dados, administrador de bancos de dados, designer, testador, arquiteto de tecnologia e gerente de projeto. A criação de especialidades permite que se dê maior atenção a cada uma das atividades, formando pessoas com técnicas, ferramentas e conhecimentos específicos para a realização de um serviço de maior qualidade. Muitas vezes isso gera conflito, pois alguém tem que deixar de fazer algo que já estava acostumado a fazer: “Como assim eu não vou mais fazer o SQL?” ou então “Eu vou ter que escrever como outra pessoa compila o código e põem no servidor? Mas eu sempre fiz isso. Que perda de tempo!” A segregação de funções não é um passo fácil de ser dado, mas é essencial para a maturidade dos processos.

Aquele posto de saúde, hoje, já é um hospital e conta com vários profissionais de diferentes especialidades. Os médicos, que inicialmente eram apenas dois clínicos gerais, hoje são pediatras,

cardiologistas, oftalmologistas, neurologistas e ortopedistas. Desta forma, hoje é possível tratar doenças mais complexas e em maior escala.

A formalização de um papel de analista de negócios em uma empresa de desenvolvimento de sistemas é um passo natural, a partir de um certo nível de maturidade, exigido por projetos mais complexos ou de maior volume. Tratar a Análise de Negócios como uma especialidade, com técnicas, ferramentas e conhecimentos específicos, permite um salto de qualidade nos projetos de desenvolvimento de sistema, minimizando o retrabalho e garantindo o retorno adequado dos investimentos da organização.

Variáveis envolvidas e estruturas possíveis

Volume de projetos

Para empresas que lidam com poucos projetos é comum que um analista de negócios possa se dedicar exclusivamente a um projeto, fazendo parte da equipe de desenvolvimento. Neste caso, além de atuar como protagonista nas atividades de levantamento e especificação dos requisitos, acompanhará o desenvolvimento para garantir que as expectativas de todos os stakeholders estejam sendo atendidas e providenciará as negociações necessárias durante as possíveis mudanças de escopo.

Empresas com este perfil, em geral, possuem uma estrutura projetizada e os analistas de negócios são alocados por projeto, sendo ali os responsáveis por definir quais serão as técnicas e atividades mais adequadas para gerenciar os requisitos.

Já nas empresas onde o número de projetos é muito alto, os analistas tendem a ter uma atuação mais padronizada e limitada ao início dos projetos, elaborando estritamente os artefatos definidos pela metodologia para a especificação dos requisitos necessários para fechar o escopo do sistema e, com isso, estimar prazos e custos. Neste modelo, o analista de negócios pode atuar simultaneamente em vários projetos.

“Para empresas que lidam com poucos projetos é comum que um analista de negócios possa se dedicar exclusivamente a um projeto, fazendo parte da equipe de desenvolvimento.”

Complexidade dos projetos

Empresas com projetos de alto grau de complexidade podem demandar a criação de uma área independente de Análise de Negócios formada por diversos especialistas. Um especialista em Análise Financeira projeta fluxos de caixa e calcula o retorno para vários cenários de negócio, um designer talentoso cria esboços de telas e auxilia na elaboração de protótipos e requisitos de usabilidade, um condutor de JAD atua de forma neutra na negociação entre diversos stakeholders, enquanto isso, uma equipe de especificadores descrevem documentos de requisitos de softwares na forma de casos de uso.

Estes especialistas podem ser alocados aos diversos projetos em momentos pontuais, contribuindo com suas especialidades de forma a permitir a realização de atividades de Análise de Negócios com maior profundidade.

Complexidade dos negócios ou dos produtos

Em algumas empresas é muito difícil conversar com os usuários ou especificar uma linha de requisitos sem ser um grande conhecedor do negócio. Nestas situações, é muito comum que assuma o papel de analista de negócios um usuário muito experiente que possui visão estratégica e vontade de fazer as coisas funcionarem melhor. Nestas situações é comum que a função fique sob a gerência da área de negócios. Ou no caso de negócios muito dependentes de TI, sob a gerência da área de desenvolvimento de sistemas. O importante, nestes casos, é criar uma estrutura, com ferramentas e processos, que garantam a atuação destes profissionais, utilizando as boas práticas de Análise de Negócios. Caso não se dê a devida atenção a isso, a empresa corre o risco de fazer Análise de Negócios de forma amadora, pois o amadurecimento das técnicas de análise não será o foco das áreas onde se encontram os analistas de negócios.

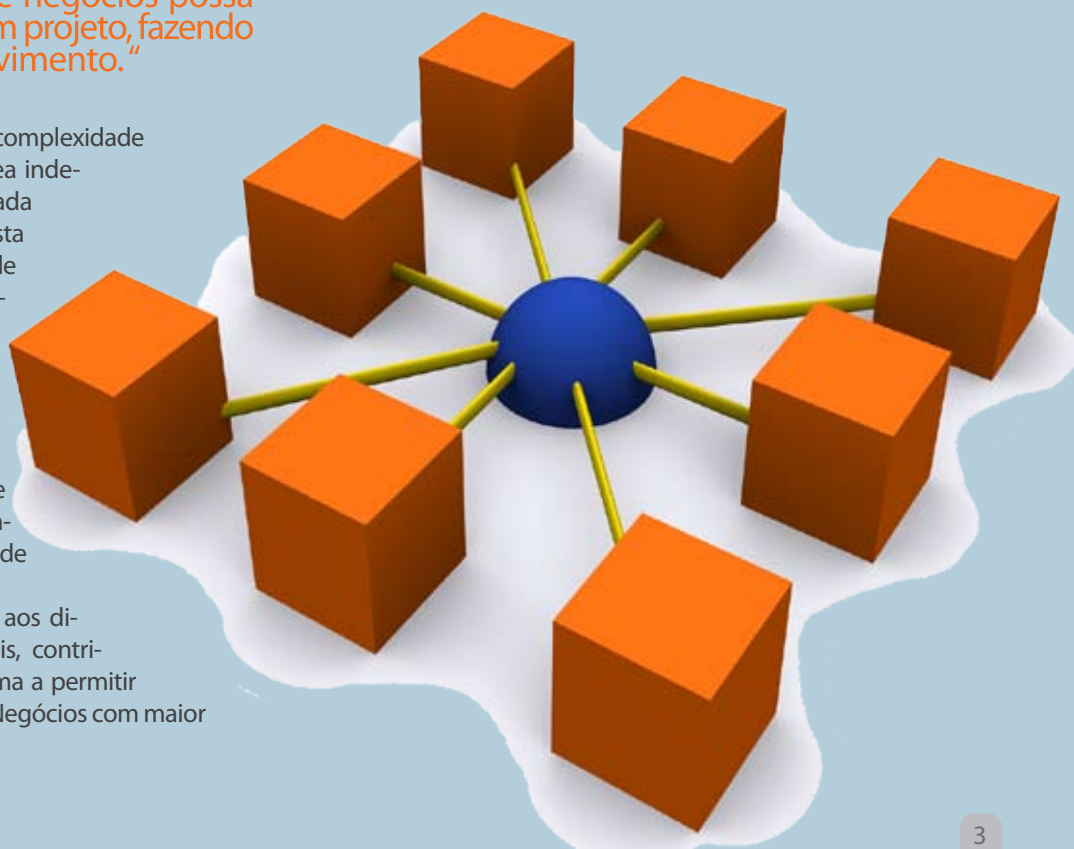
Cultura organizacional

Para definir como será a atuação do analista de negócios, a empresa deve avaliar de que forma está acostumada a trabalhar e buscar o menor impacto em seus processos atuais. Entre as questões culturais estão:

- A estrutura de comando: Projetizada, Funcional ou Matricial.
- Qual a área de maior força política: áreas de negócio ou desenvolvimento de sistemas.
- De que forma são gerados os requisitos: reativa pelas reclamações dos usuários ou pró-ativa em busca de melhorias de desempenho.
- Atualmente quem especifica os requisitos: TI ou área usuária.

Uma mudança radical pode levar ao fracasso a implantação do papel do analista de negócios e à descrença nos processos propostos.

Mesmo que grandes mudanças sejam necessárias, na maioria das vezes, a mudança gradual tem maiores chances de sucesso.



fazendo diferente

Marina Mello

Fim de ano é a época de fazermos o balanço e retrospectivas do que passou, dos bons frutos colhidos, das lições aprendidas, dos desafios superados e dos obstáculos vencidos. Não seria diferente conosco, não é mesmo?

Quando voltamos o olhar para 2008, o Treinamento da Expertise se orgulha e se esmera desse ano. Os números são a prova disso.

Ministramos mais de 3000 horas/aula tanto em cursos abertos quanto cursos in company. Contamos com o trabalho de 29 instrutores, sendo parte deles convidados e parte de nossa equipe de colaboradores fixos. Nossos serviços foram contratados por 70 empresas, sendo-as de telecomunicação, seguros, engenharia, transportes aéreos, tecnologia da informação, processamento de dados, telefonia e financeiras.

A diversidade da clientela e suas demandas levaram - e levam cotidianamente - a Expertise a ampliar e investir em seu know-how. Dentre os mais de 80 cursos oferecidos pela empresa nesse último ano, Capacitação do Administrador de Dados, Ciclo de vida de Software, Análise e Redesenho de Processos de Negócio, SOA, Análise de Negócios, COBOL, CICS, Aris, Gestão de Processos, Arquitetura e ferramentas como MS Project, ilustram nossa ampla carteira de oferta.

Nossos treinamentos foram contratados nas modalidades presencial e à distância, garantida a qualidade do conteúdo e dos profissionais envolvidos em todo o processo de ensino. Como ressaltamos em edições passadas, a Expertise trata seus cursos como instrumento de aprendizagem, agregando real valor ao negócio de nossos clientes, através da transmissão de conhecimentos e habilidades, de maneira ética, inovadora e com máxima qualidade. Cientes dos desafios teóricos do desenvolvimento de um treinamento corporativo, buscamos os conceitos atuais da Andragogia (Fique Experto no. 2) para elaborar os conteúdos, com o objetivo de melhor atender às necessidades de nossos clientes.

Entre outras novidades, quem esperava uma palestra tradicional, deparou-se com uma encenação teatral



(representada pelos próprios instrutores) onde era apresentada a situação-chave que levaria, posteriormente, ao debate e compreensão do conteúdo. Buscamos tornar a aprendizagem agradável e o mais prática possível.

O crescimento e bons retornos obtidos em 2008 nos estimulam a seguir no caminho da inovação e melhoria contínuas. Olhamos para o último ano, não com saudosismo, mas com o distanciamento e a atenção necessários para poder repetir os acertos, minimizar os erros e ter a certeza da concepção e realização de treinamentos de sucesso em 2009.

Esperamos vê-los em nossos treinamentos. Excelente 2009 a todos!

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
Carlos Santos
Marina Mello

Coordenação
Marina Mello