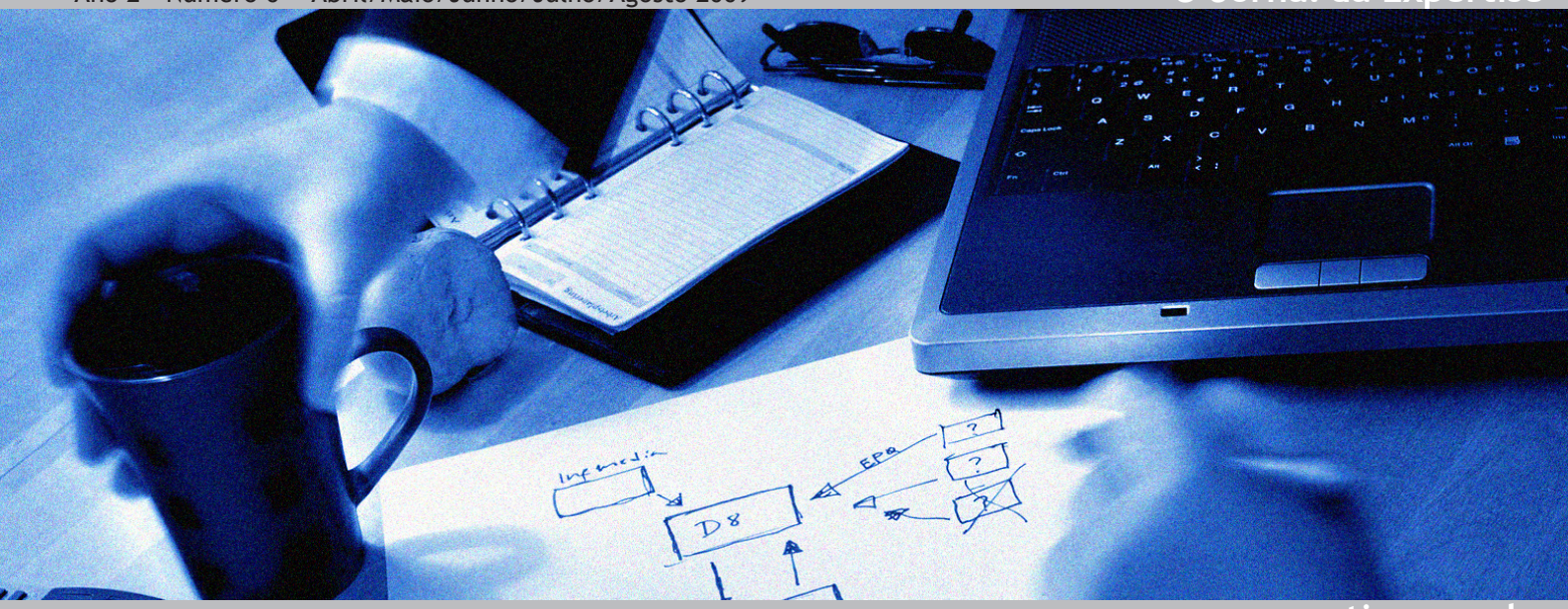
Expertise

FIQUE EXPERTO

Ano 2 - Número 6 - Abril/Maio/Junho/Julho/Agosto 2009

O Jornal da Expertise



www.expertise.com.br

Editorial

No editorial anterior foram definidos quatro elementos fundamentais com relação a TI e Processos para o sucesso de uma Organização: a) Disponibilização de sistemas que atendam aos requisitos e estratégias do negócio, que sejam flexíveis e de qualidade; b) Arquiteturas que permitam a rápida introdução de novas tecnologias e promovam o aumento da produtividade no provimento de soluções e diminuição do time-to-market pela integração e colaboração de soluções novas e legadas, com base em serviços/componentes reusáveis e robustos; c) Processos flexíveis suportados por plataforma tecnológica que suporte sua execução e gestão; d) Informações, derivadas de dados e fatos confiáveis, para tomada de decisão, incluindo ajustes de estratégias.

Naquele número começamos a tratar de aspectos relativos à qualidade dos dados, com a primeira parte do artigo que se completa neste número. Passamos a tratar também de aspectos relativos a processos de negócio, partindo de uma pergunta crucial: Afinal, para que processo?

A questão é que processos tem se colocado no centro das discussões à medida que modelos de referência para melhoria de gestão dos serviços, gestão de risco e desempenho têm surgido. Esses modelos são tipicamente organizados por meio de processos. Apesar de todos os pré-conceitos (burocracia, perda de criatividade, engessamento, etc.), as empresas estão buscando identificar, entender e gerir seus processos. Qual é a motivação para isso? O que elas podem efetivamente ganhar com isso? Essas perguntas é o que se espera responder no artigo "Processo como elemento de gestão".

Ainda nesta edição, são tratados tópicos relativos à gestão de pessoas e a cafés técnicos, realizados com a IBM. Vale a pena lembrar que se o contexto determinado pelos quatro elementos destacados no início do editorial estiver presente, as condições mínimas necessárias estarão presentes, mas, sem as pessoas e os conhecimentos adequados, fica praticamente impossível "fazer certo, os projetos certos, no momento certo". Esse devia ser o lema para manter os gestores satisfeitos, reconhecendo a excelência, a competência e a contribuição das áreas de TI para o negócio.

Comentários e críticas, como sempre, serão bem vindos.

Índice

Processo como elemento de Gestão	2
Data Quality: Como está a qualidade de nossos dados? (parte II)	4
Os novos caminhos para o EAD	5
Café com Processos Compartilhando conhecimentos	6

Treinamentos em Gerenciamento de Projetos reconhecidos internacionalmente

A Expertise é uma empresa certificada pelo PMI® na categoria "Global R.E.P.®", o que além de confirmar a capacitação técnica dos profissionais da organização envolvidos com o Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólios, a credencia para ofertar a seus clientes um ilimitado portfólio de cursos e eventos reconhecidos pelo instituto como aderentes aos seus rígidos padrões de qualidade.

Expertise

PMI Project Management Institute R.E.P.

Processo como Elemento de Gestão

Alexandre Mello

De forma geral, as empresas desenvolvem, comercializam, produzem, entregam e cobram pela prestação de serviços ou pelos seus produtos. Ao fazer cada uma dessas coisas a empresa realiza um conjunto de atividades. Denomina-se processo a esse conjunto organizado de atividades necessário para responder, de forma previsível, por meio de produtos, serviços, informações ou conhecimento, cada requisição ou estímulo recebido por uma Organização.

O que e como: Dois lados da mesma moeda

Se começarmos a comparar entre si empresas de uma mesma natureza vamos perceber que há poucas diferenças no que elas fazem. Entretanto, se formos comparar cada um dos processos que fazem, mesmo que sejam semelhantes (abertura de conta - Bancos; preparação da refeição - Restaurantes; desenvolvimento de um medicamento - Indústria Farmacêutica; diagnóstico do problema - Empresa de consultoria ou check-in do passageiro - Aviação), vamos perceber diferenças em termos do que entregam e, principalmente, em termos de desempenho.

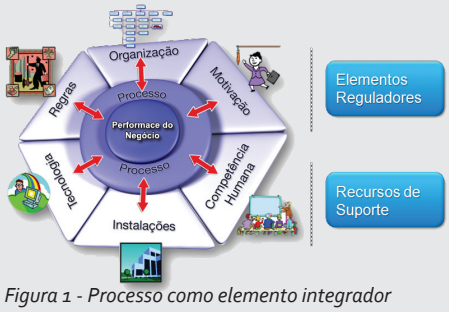


Figura 1 - Processo como elemento integrador

Isto acontece porque os processos apresentam duas dimensões: **O que**, e o **como**.

Enquanto a dimensão **o que**, descreve o que é o processo, para que serve, e se mostra muito estável, a dimensão **como**, descreve como o processo está organizado em termos de suas atividades, diretrizes que deve seguir e recursos de suporte que serão usados. As tabelas abaixo apresentam as manifestações das dimensões **o que** e **como** do processo.

Configuração de um processo: Muito além do fluxo

Estamos acostumados a pensar apenas em um fluxo de atividades toda vez que pensamos em como o processo está organizado/configurado. Essa visão é simplista, pois nos leva a pensar que o processo e seu desempenho só dependem da organização de suas atividades, descritas por meio desse fluxo. Entretanto, percebemos que, mantendo-se a organização das atividades, mas alterando-se: a característica das entradas, em termos de qualidade, tempestividades, etc.; as normas, políticas e métodos; a estrutura organizacional para a realização das atividades (células multidisciplinares, células mono-disciplinares, etc); o que se espera que o processo realize ou os atributos desejados (velocidade, flexibilidade, custo, etc); os sistemas, instalações que o suportam ou as competências humanas necessárias para que o processo se realize, ter-se-á novo desempenho desse mesmo processo. Assim sendo, todos esses elementos, juntamente com a organização das atividades determinam uma configuração do processo.

Cada configuração varia no desempenho que é capaz de

O QUE	FOCO	EXPRESSO POR MEIO DE

Queremos fazer	Desejos	• O que se entrega para cada stakeholder
		  • Cliente
		  • Acionista
		  • Comunidade
		  • Agências/Órgãos Governamentais
		  • Etc.
		
		Requisitos
		• O que nos diferencia
		  • Performance
		  • Riscos
		  • Custos
		  • Qualidade
		  • Atendimento
		• Etc.

COMO	FOCO	EXPRESSO POR MEIO DE
• Vamos confugurar o processo	Soluções	• Fluxos • Indicadores • Controles • Competências necessárias • Características dos sistemas • Características das Instalações • Regras necessárias • Estrutura Organizacional necessária
• Estamos fazendo	Monitoração	• Desempenho • Desvios • Aderência (previsto x realizado) • Oportunidade de Melhoria

Tabela - Dimensões o que e como do processo.

entregar. Por isso, se é necessário um novo desempenho ,vai ser necessário modificar como o processo está configurado e, a cada nova configuração, de forma consciente ou não, está-se estabelecendo um novo patamar de desempenho (figura 1). Em função dessa estreita relação com o desempenho, a dimensão **como** é muito menos estável do que a dimensão **o que**.

Processo como padrão de trabalho

Partindo-se do princípio que cada configuração varia no desempenho de que é capaz de entregar podemos concluir que cada processo, devidamente configurado, deveria ser tratado por seus executantes como um padrão de trabalho a ser, disciplinadamente, respeitado e executado, para obter resultados previsíveis que podem ser prometidos ao cliente. Cada variação dessa configuração levará, inexoravelmente, a resultados diferentes. No limite, se as variações forem desconhecidas ("cada um faz do seu jeito") os resultados ficarão dependentes de cada realizador ou, no pior dos casos, os resultados serão imprevisíveis, o que tornará os clientes confusos e dificultará a fidelização dos mesmos (figura 2).

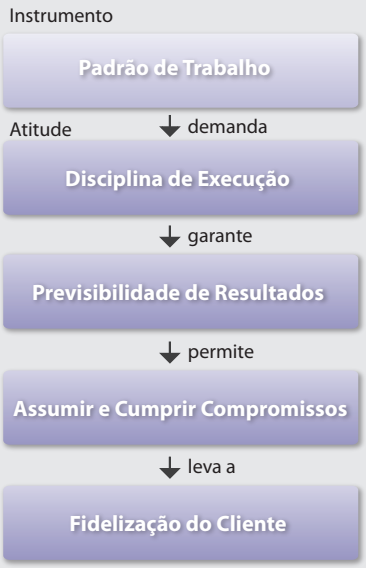


Figura 2 - Para que Processo?

Gestão do desempenho = Gestão dos processos (e vice-versa)

Isso nos leva a duas conclusões fundamentais em relação a processos, a saber: a) O desempenho dos processos é dependente do respeito à configuração do processo e o desempenho da organização é reflexo do desempenho dos processos; b) Os processos não devem ser estáticos, mas estáveis com cada configuração sendo mantida até que novos patamares de desempenho sejam requeridos e uma nova configuração seja estabelecida e instituída (figura 3).

Por diversas razões a configuração de um processo pode não ser respeitada: Pessoas são substituídas por outras com competências diferentes das requeridas, normas não são seguidas, sistemas são mal usados, etc. Logo, o desempenho do processo também variará em cada uma dessas situações. Acompanhar as variações do desempenho, entender suas razões e promover os ajustes necessários para que o desempenho volte à sua normalidade são atividades fundamentais a empresas que gerem seus serviços, zelam por seus produtos e se comprometem com a satisfação dos clientes. Promover a mudança do desempenho e mantê-la sustentável por meio da evolução, realização e acompanhamento dos processos é o novo cenário de concorrência numa economia centrada nos clientes.

Conclusão

As empresas, atualmente, são cobradas, sob risco de não sobreviver, a gerir seus riscos, seus custos, a qualidade dos seus serviços e a satisfação dos seus clientes. Há maneira diferente de se fazer isso sem tomar como base um padrão de trabalho? Como prever a qualidade, os riscos ou os custos sem se saber o que vai ser feito em cada realização? E como manter a satisfação dos clientes sem regularidade e previsibilidade dos resultados?

Processos bem configurados e devidamente instituídos, realizado por pessoal envolvido e bem treinado têm sido a resposta para isso.

Diminuem sua capacidade de concorrer, os que ignoram os seus processos assim como os vêem como um fim em si mesmo, preocupando-se somente em manter uma coleção de processos documentados que se obsoletam e não são seguidos, pois deixam de considerar processo como um meio viabilizador da manutenção e a evolução sustentada do seu desempenho.

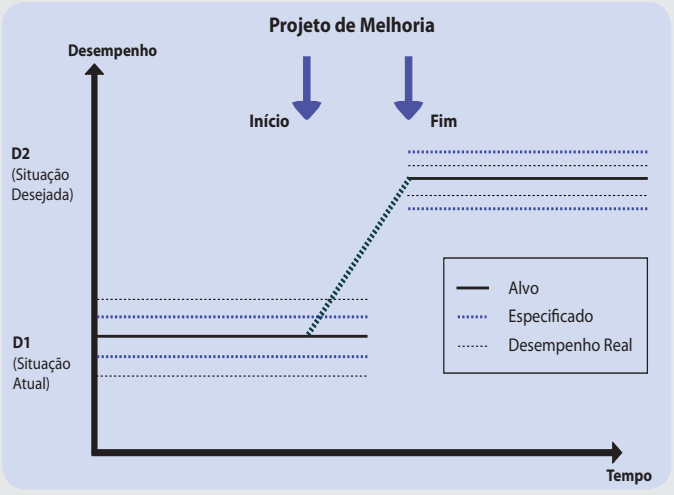


Figura 3 - Melhoria do desempenho do processo

Data Quality
Como está a qualidade de nossos Dados? (parte II)

Carlos Caldo

Para retomarmos o assunto publicado na edição passada (a primeira parte deste artigo), vamos relembrar da Arquitetura de Processos exposta na imagem ao lado.

Nesta parte do artigo continuaremos com as respostas a algumas questões sobre Data Quality.

Poderia falar um pouco mais sobre os processos centrais?

Vamos a uma visão geral sobre eles:

Análise dos Dados (Profiling): Varre a base de dados e apresenta como esses estão. É o retrato daquilo que existe armazenado.

Por exemplo, em um relatório de distribuição de freqüência poderíamos ter:

Na tabela de CLIENTE a coluna sexo apresenta os seguintes valores armazenados:

- 1000 linhas com 'M'
- 2000 linhas com 'F'
- 200 LINHAS COM 'X'

Auditoria (Audit): Com base no conhecimento daquilo que existe, especifica-se, para efeito de validação e medição, aquilo que deveria existir.

Na Tabela CLIENTE a coluna sexo deveria conter somente os valores 'M' e 'F'.

Correção (Cleansing): Promover a "limpeza" dos dados inconsistentes. Claro que após recebermos os relatórios de auditoria deve ser feita uma análise de impacto para sabermos aquilo que podemos corrigir. Não raro, corrigimos aquilo que consideramos crítico para o funcionamento do negócio, deixando a correção de alguns erros para momento oportuno.

Além dos processos acima citados, temos o de Monitoração que consiste em realizar auditorias periódicas (após a Correção) para verificar como está a qualidade dos dados. Através do processo de Monitoração conseguimos, inclusive, apresentar relatórios com Indicadores de Qualidade que permitem uma visão sobre a melhoria da qualidade de determinada Base de Dados. Estamos melhorando ou piorando?

Caldo, e quanto ao Checklist de Avaliação de Qualidade de Dados?

Esta é uma peça fundamental para que os processos centrais possam ser executados. Nesse Checklist definimos os quesitos de qualidade de dados.

Quando vamos executar uma Auditoria na Qualidade dos Dados seguimos este Checklist, ou seja, se, por exemplo, as Tabelas de determinada Base de Dados estão em conformidade com os quesitos de qualidade tudo está bem, se não, identificamos onde e o que está com problemas.

Validade de Domínios, Integridade Estrutural e de Regras de Negócio são alguns exemplos de quesitos de Qualidade de Dados. Porém, quando definimos este Checklist para uma Empresa, efetuamos adaptações na nomenclatura dos quesitos, bem como adicionamos alguns e retiramos outros, em relação aos quesitos normalmente conhecidos no mercado.

Na arquitetura há o processo de aquisição de Ferramenta. Poderia recomendar alguma?

Existem várias ferramentas disponíveis no mercado e cada empresa deve promover uma avaliação que valide se a ferramenta atende às necessidades dos processos Regulatórios e Centrais. Entretanto, podemos apenas dizer que estamos trabalhando em projetos que utilizam a solução Information Analyser da IBM. Em nossa análise, os produtos atendem plenamente às necessidades dos processos de Data Quality e possuem ótimo desempenho para tratamento de grandes volumes de dados.

Conclusão

Neste pequeno artigo não temos a pretensão de esgotar o assunto Data Quality, mas apenas sensibilizar o leitor quanto à importância de se entender claramente a amplitude deste tema.

Em tempo, gostaria de recordar que dados incorretos acarretam, entre outros problemas:

- Retrabalho para efetuar correções (custo com recursos e tempo extra);
- Perda de oportunidades de negócios e clientes;
- Risco de Imagem;
- Multas por não cumprimento de normas regulatórias.

Para encerrarmos deixo uma pequena reflexão:

Será que as razões acima não são suficientes para que nossas empresas empreendam, rapidamente, iniciativas de Data Quality?

Os novos caminhos para o EAD

Paulo Gouveia

Na primeira quinzena de agosto, nos dias 11 e 12, ocorreu a conferência "Estratégias para Educação à Distância - E-Learning" - evento organizado pelo IQPC (International Quality & Productivity Center) - onde várias empresas de diversas áreas tiveram a oportunidade de compartilhar suas experiências e estratégias na implementação de soluções e-learning.

Durante esses dois dias, mais de 10 palestrantes exploraram e discutiram as novas tendências para o desenvolvimento e aplicações do ensino à distância. Uma vez que o evento possuía um foco corporativo, as discussões foram, na sua maioria, concentradas no treinamento de funcionários. Como estavam envolvidas empresas de grande porte, elas falavam sobre milhares de pessoas que, em alguns casos, estavam espalhadas por todo o Brasil.

Entre as várias apresentações foi levantada a seguinte pergunta: - Quando se fala em ensino a distância, qual é a distância que está sendo considerada?

Uma observação bem cabível, pois o termo EAD (Ensino à Distância) tem sido comumente confundido com ensino através do uso de tecnologias. Alguns até preferem usar o termo e-learning para denominar quando uma solução de ensino é destinada ao uso presencial (pessoas no mesmo ambiente físico), mas com o uso de recursos multimídia e internet. Se levado ao "pé da letra", para ser classificado como EAD, um curso deve ter como princípio que seus integrantes (alunos e em alguns casos tutores) estejam em ambientes físicos diferentes.

Quanto à questão da semântica dos termos, o tempo irá estabelecer a melhor forma de expressão, mas o que realmente importa é observar atentamente o fato de que ensino/aprendizagem estão cada vez mais ligados ao uso de novas tecnologias, independente se estão sendo ministrados à distância ou não.

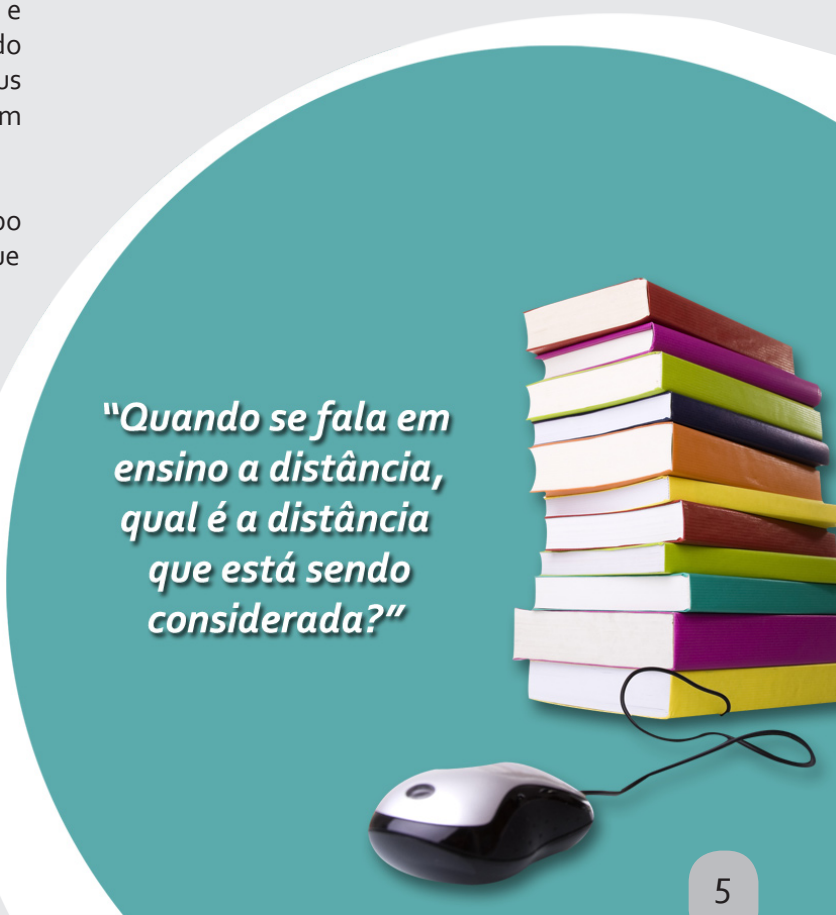
Outro ponto muito discutido foi a importância do desenho instrucional (instructional design), ou seja, a definição dos recursos pedagógicos que deverão ser usados, pois é muito comum encontrar cursos que possuem uma "pirotecnia" de efeitos e animações, mas o aluno é colocado no papel passivo, ficando a sua interatividade limitada a clicar no botão avançar.

O que ficou muito enfatizado foi a adoção de programas de treinamento blended learning, ou "ensino misturado", que significa uma solução de treinamento mista, parte presencial e parte à distância.

Durante um passado bem próximo, algumas empresas acreditaram que o EAD iria ser a solução para treinar todos os seus funcionários, eliminando assim os gastos com sala de aula e instrutores. Muitas acabaram tendo até prejuízos, pois além de terem investido muito na construção de cursos nesse formato, tiveram que recuar e voltar aos cursos presenciais.

As discussões não pararam por ai, mas uma dica muito importante para os que desejam implantar uma solução e-learning é o planejamento. Antes de qualquer ação no sentido de adotar o ensino a distância como estratégia de treinamento, deve ser feito um estudo bem detalhado da real necessidade da empresa em questão.

Para os interessados em adotar o e-learning ou mesmo contratar cursos EAD, independente da distância, a Expertise possui soluções personalizadas para a construção de cursos e programas de treinamento dentro desse Universo.



Café com Processos
Compartilhando conhecimentos

"Ótima oportunidade de fortalecimento da comunidade BPM ao tratar de temas relevantes e reunir profissionais de diversos segmentos mas que vivem desafios semelhantes para disseminar a cultura da excelência em processos".

Vanessa Farias Aguiar de Oliveira
Ericsson Telecomunicações S/A

Lília Vieira Brizola e Silvia Kanomata

A quantidade de empresas que procuram obter conhecimentos e soluções em Gestão de Processos vem crescendo de forma bastante significativa, o que reforça a importância desse assunto quando se fala em alcançar melhores resultados de negócio.

"Muito mais do que compartilhar conhecimento, metodologias, estes eventos proporcionaram uma grande quebra de paradigma quando se fala em "Processos". Expandiu nossa visão, descomplicou o que até então parecia complexo e principalmente nos deu a certeza de que não há uma fórmula a seguir, não há o certo ou errado, mas sim um jeito próprio de fazer ou implantar Processos, tendo em mente que a Gestão de Processos não é um projeto e sim uma cultura de gestão organizacional a ser implantada nas empresas".

Vanessa Lima
Mitsui Sumitomo Seguros

A Expertise busca reforçar a sua atuação como especialista em Gestão de Processos, tanto através da realização de Programas de Formação (treinamentos abertos ou fechados), na execução de projetos, na prestação de serviços de consultoria, como na disseminação dos conceitos da Gestão de Processos em eventos próprios ou de terceiros.

Neste ano, a Expertise e a IBM idealizaram um Programa sobre Gestão de Processos, composto por algumas Palestras sobre o tema. Como ações para a divulgação do assunto, foram organizados dois Cafés da Manhã que contaram com a participação de empresas dos segmentos Financeiro, Seguros, Construção Civil, Aviação, Saúde, Agronegócio, Telecomunicações e Industrial.

O tema do primeiro evento foi "Gestão de Processos: uma abordagem para a melhoria do Negócio", escolhido para atender ao objetivo de apresentar Conceitos, Metodologias e ferramental de Gestão de Processos e de explorar a criação e o papel de um Escritório de Processos dentro das Organizações. Uma das apresentações foi sobre a plataforma BPMs da IBM, como uma sugestão para a automatização dos processos e ferramentas de apoio à gestão. Contamos com a participação especial de Denise Abib Castanho, gerente da área de processos da Gol Linhas Aéreas, com uma palestra sobre o Posicionamento Estratégico do Escritório de Processos dentro da Organização.

O segundo Café intitulado "Gestão de Processos: Como está o desempenho dos seus processos?", promoveu discussões sobre a importânica de indicadores de desempenho e dos processos como fonte das medições. Outro assunto discutido nesse dia foi o BAM (Business Activity Monitoring), sigla que hoje traduz a importância de se ter e definir indicadores consistentes que subsidiem as ações de negócio em tempo real. Ficou consensado no grupo a importância dos indicadores nas inciativas de melhoria contínua do desempenho dos processos e na maximização dos resultados da Organização. Os materiais das apresentações encontram-se disponíveis para download em nosso site www.expertise.com.br, nos links Café da Manhã de Gestão de Processos.

Nesses encontros foi possível unir um grupo de profissionais da área para discutir e compartilhar experiências, idéias, problemas e soluções comuns em empresas que hoje pensam em organizar seus processos como forma de aumentar a performance de seus negócios.

Novas edições dos encontros estão programadas, possibilitando aumentar a interação entre os profissionais dessa área. Esperamos vê-lo em breve.

"O Tema Gestão e Melhoria de Processos é um conceito que está sendo perseguido pelas organizações, pois, claramente está associado a melhoria da eficiência da operação da empresa e acaba envolvendo uma transformação baseada em processos, pessoas e tecnologias que precisam ser tratadas em conjunto."

Roberto Ameriot
IBM

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:
Karina Freitas
Marina Mello