

XII Workshop de Tecnologia da Informação e Comunicação
das Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil

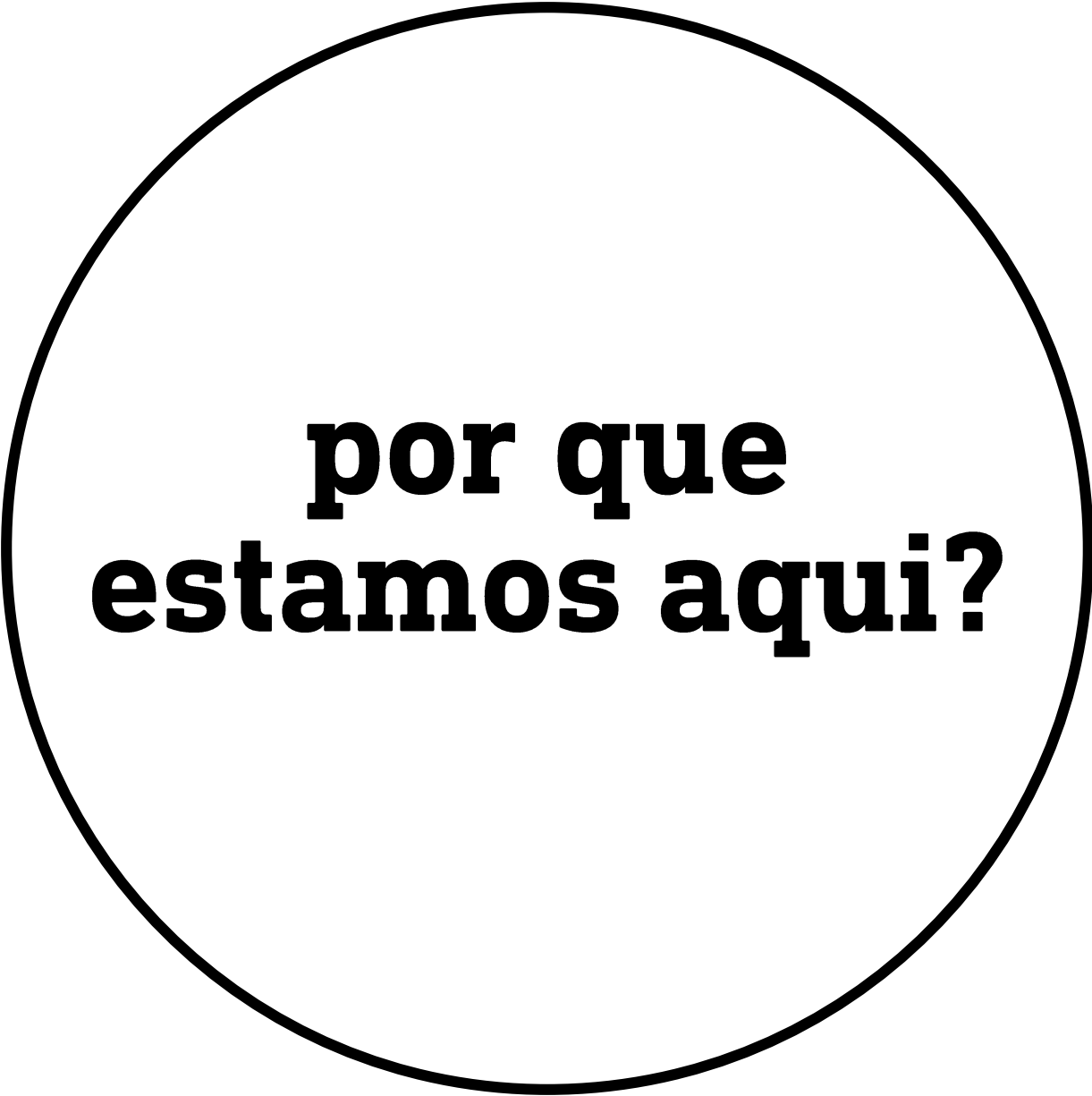
Gestão da Mudança: os desafios da liderança transformadora



WTICIFES 2019

**sejam
bem vindos!**





**por que
estamos aqui?**

desafio:

Evoluir a **capacidade de liderança do gestor de TI** a partir da proposição de desafios que, em 2019, tem como foco as IFES e o desafio da integração entre **Sistemas, Processos e Órgãos Públicos**.

output:

Hub de proposições de soluções em resposta aos desafios do contexto, através de **reflexões e discussões cocretivas** sobre as principais temáticas.

**e para isso
acontecer...**

acordos do dia:

Todos participamos e construimos juntos!

EGO zero: preparem-se para escutar

Evitar opiniões negativas: aprovar ou propor melhorias

Mão levantadas significam silêncio e atenção

Pontualidade é fundamental

Workshop | agenda

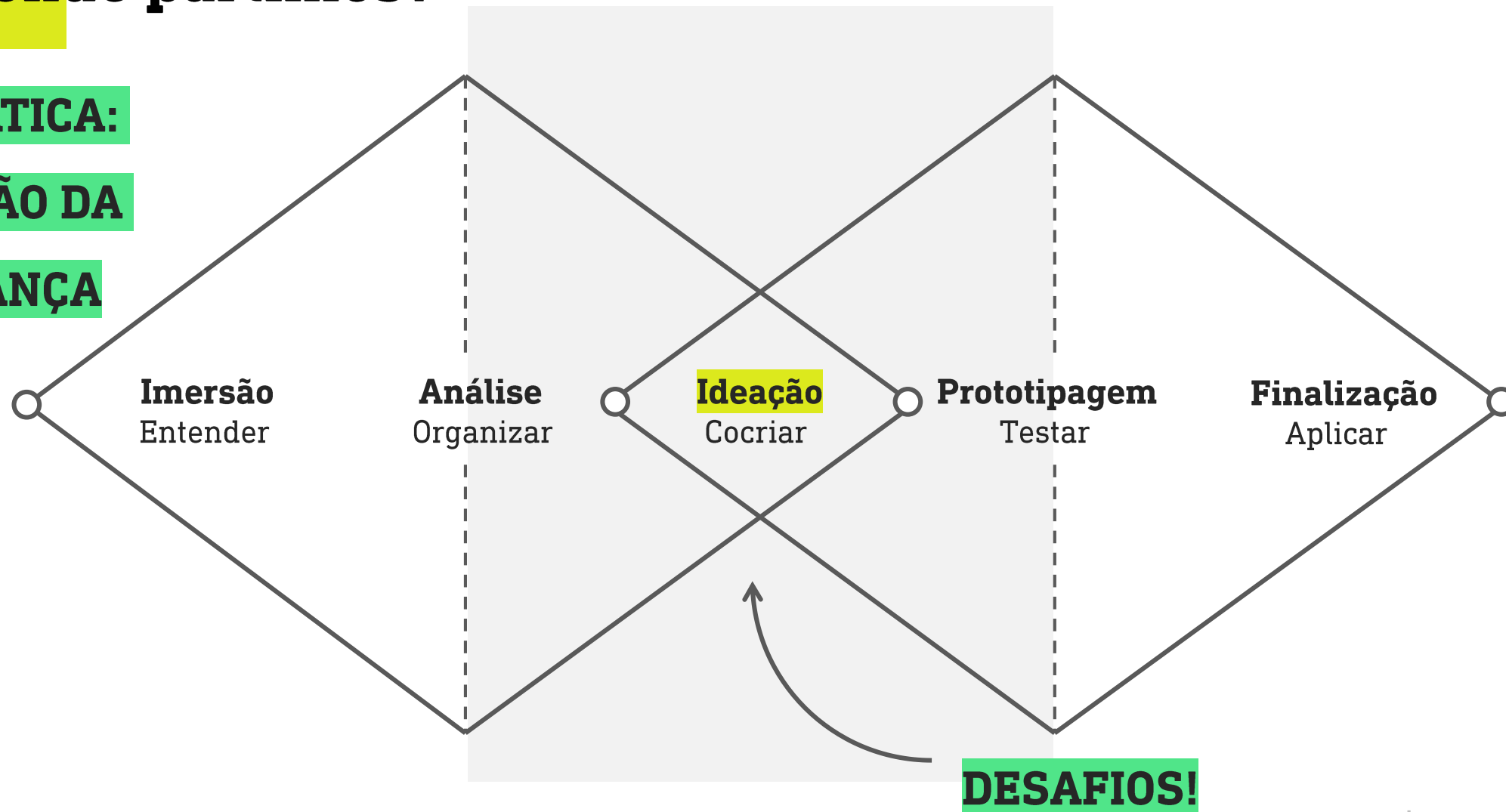
08:15h – 08:30	<u>Abertura:</u> Boas vindas
8:30h – 9:00h	<u>Talk:</u> Autonomia, transparência e colaboração como premissas da Gestão da Mudança
9:00h – 9:15h	<u>Warm up:</u> Dos indivíduos para o grupo: criando conexões
9:15h – 9:55h	<u>Dinâmica:</u> Acordos, atributos e comportamentos para a prática do Mindset
9:55h – 10:10h	<u>Talk:</u> Os nossos maiores desafios
10:10h – 10:30h	<u>Dinâmica:</u> Reflexão sobre possíveis caminhos e soluções
10:30h – 11:00h	Coffee break
11:00h – 11:15h	<u>Warm up:</u> Balão
11:15h – 11:50h	<u>Priorização & Consolidação:</u> Reflexão sobre possíveis caminhos e soluções
11:50h – 12:00h	<u>Encerramento:</u> checkout e agradecimentos

De onde partimos?

TEMÁTICA:

GESTÃO DA

MUDANÇA



HABILIDADES DE LIDERANÇA DO FUTURO



HABILIDADE

destreza específica que **podemos desenvolver**
por meio da prática constante

LIDERANÇA

posição de influência e credibilidade **conquistada**
em determinados contextos, independentemente de cargo

FUTURO

o que há de vir como reflexo do que
construímos agora, no tempo presente

HABILIDADES
DE LIDERANÇA
DO PRESENTE





V U
C A

VOLÁTIL
INCERTO
COMPLEXO
AMBÍGUO

MY
BRAIN
HAS TOO
MANY
TABS
OPEN





TRANSFORMAÇÃO

A ÚNICA
CONSTANTE É
A MUDANÇA.



“Não são os mais fortes nem os mais inteligentes que sobrevivem, mas os que melhor respondem à mudança.”

- Charles Darwin



ANTIFRAGILIDADE

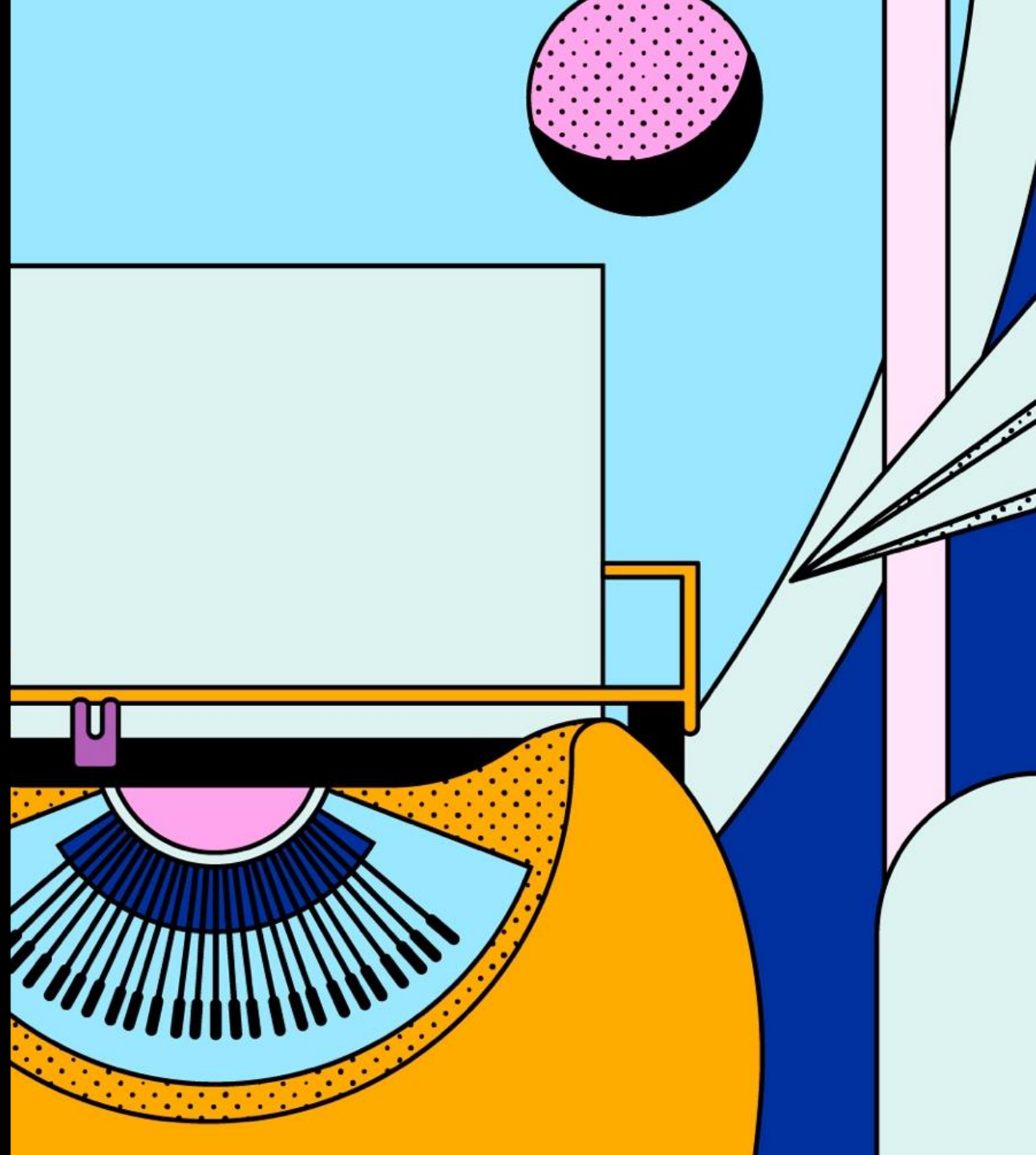
se beneficiar com o caos

Nassin Taleb



Contextos desafiadores

- _ falta de clareza estratégica e propósito
- _ times desgastados e conflitos interpessoais persistentes
- _ problemas complexos e pouca criatividade das equipes
- _ engessamento e burocracia organizacional





**MOVER-SE
ENTRE CONCRETO
E ABSTRATO**

**COMUNICAR-SE
ATIVAMENTE**

**REDESIGN
CONSTANTE DOS
PROCESSOS DE
TRABALHO**

**NAVEGAR PELA
AMBIGUIDADE**

+ APRENDER

++ DESAPRENDER

+++ REAPRENDER

HÁBITOS

=

COMPORTAMENTO

=

CULTURA



LÍDER

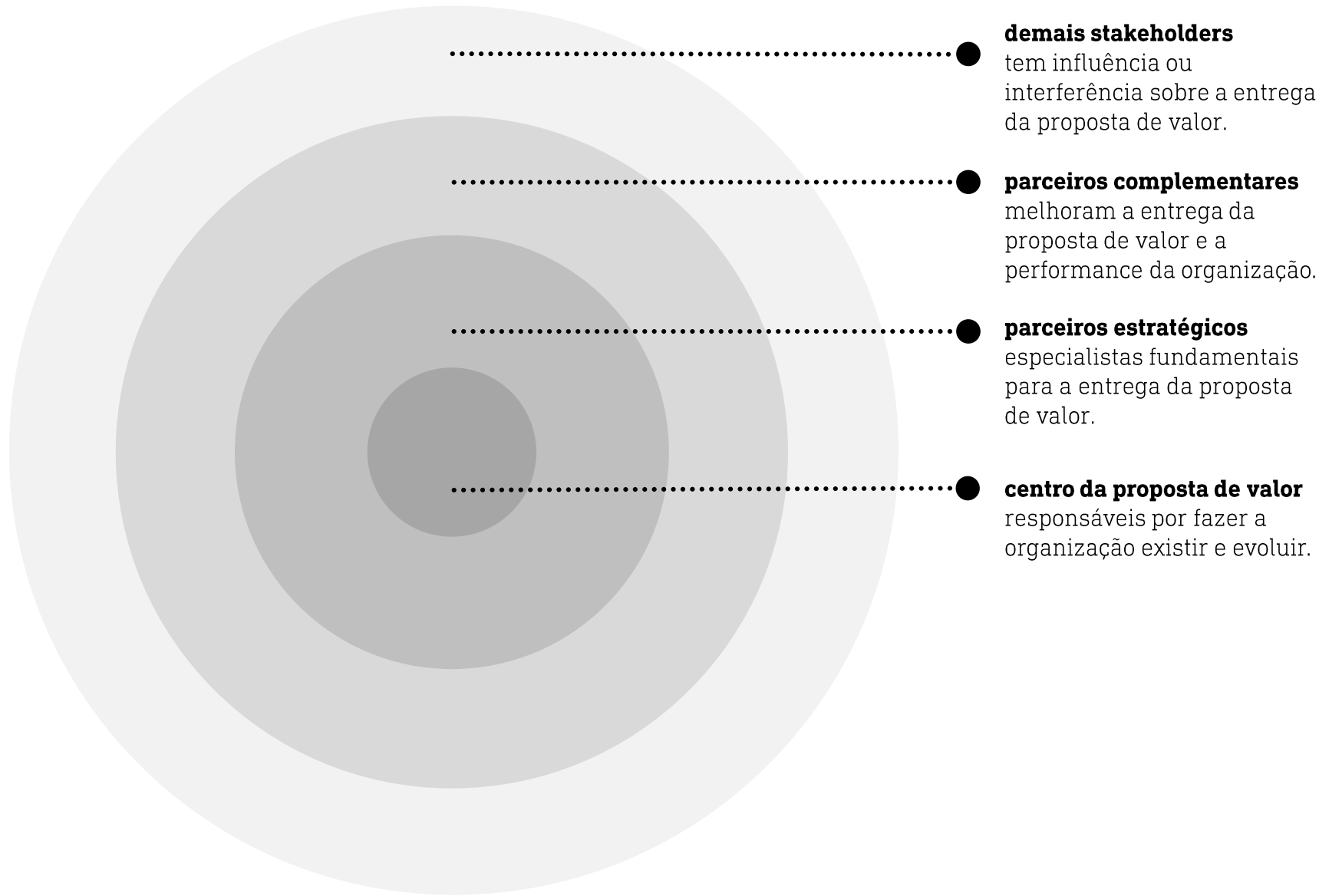
TIME

LÍDER

TIME

O pensamento sistêmico: **Ecosistema de valor**

1: mapeamento de stakeholders e relações



LEGENDA
nível de relação estratégica

LEGENDA
nível de relação qualitativa

tipos de interação entre os stakeholders

categorias de interação existentes entre os stakeholders para entrega da proposta de valor

- | | |
|-------------------|-------------------|
| ● conhecimento | ● networking |
| ● serviço/produto | ● valor emocional |
| ● financeiro | ● valor de marca |

intensidade das interações

nível de intensidade da relação baseada em uma relação positiva (forte), neutra (regular) ou negativa (fraco).

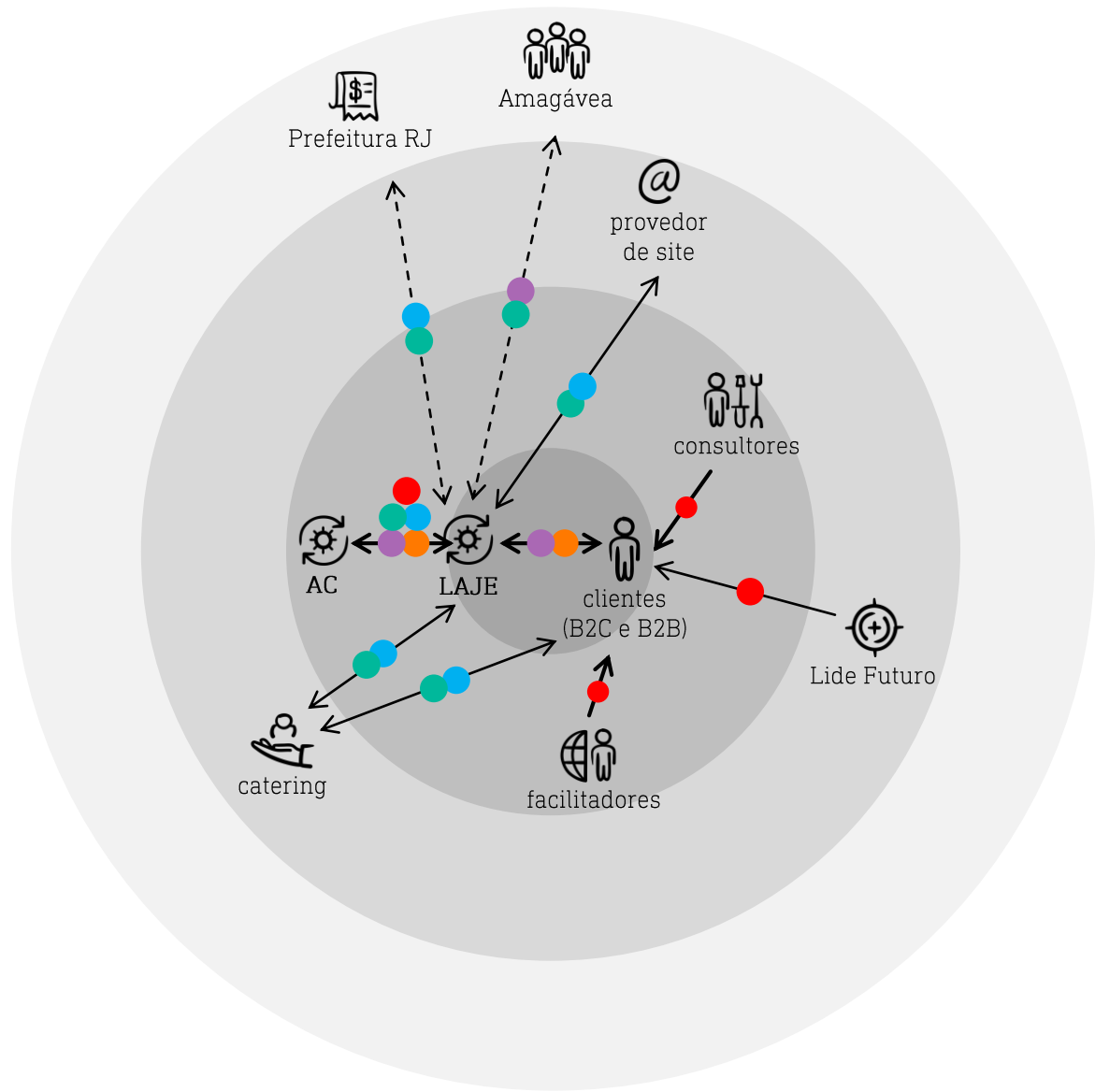
- | | |
|-------|---------|
| ----- | fraco |
| _____ | regular |
| ————— | forte |

dinâmica das interações

Relação entre as entidades, através de uma relação bilateral ou unilateral.

- | | |
|---|------------|
| ↔ | bilateral |
| → | unilateral |

exemplo: mapeamento de stakeholders



- 1ª layer**
centro da proposta de valor
- 2ª layer**
parceiros estratégicos
- 3ª layer**
parceiros complementares
- 4ª layer**
demais stakeholders

tipos de interação entre os stakeholders

conhecimento	networking
serviço/produtos	valor emocional
financeiro	valor de marca

intensidade das interações

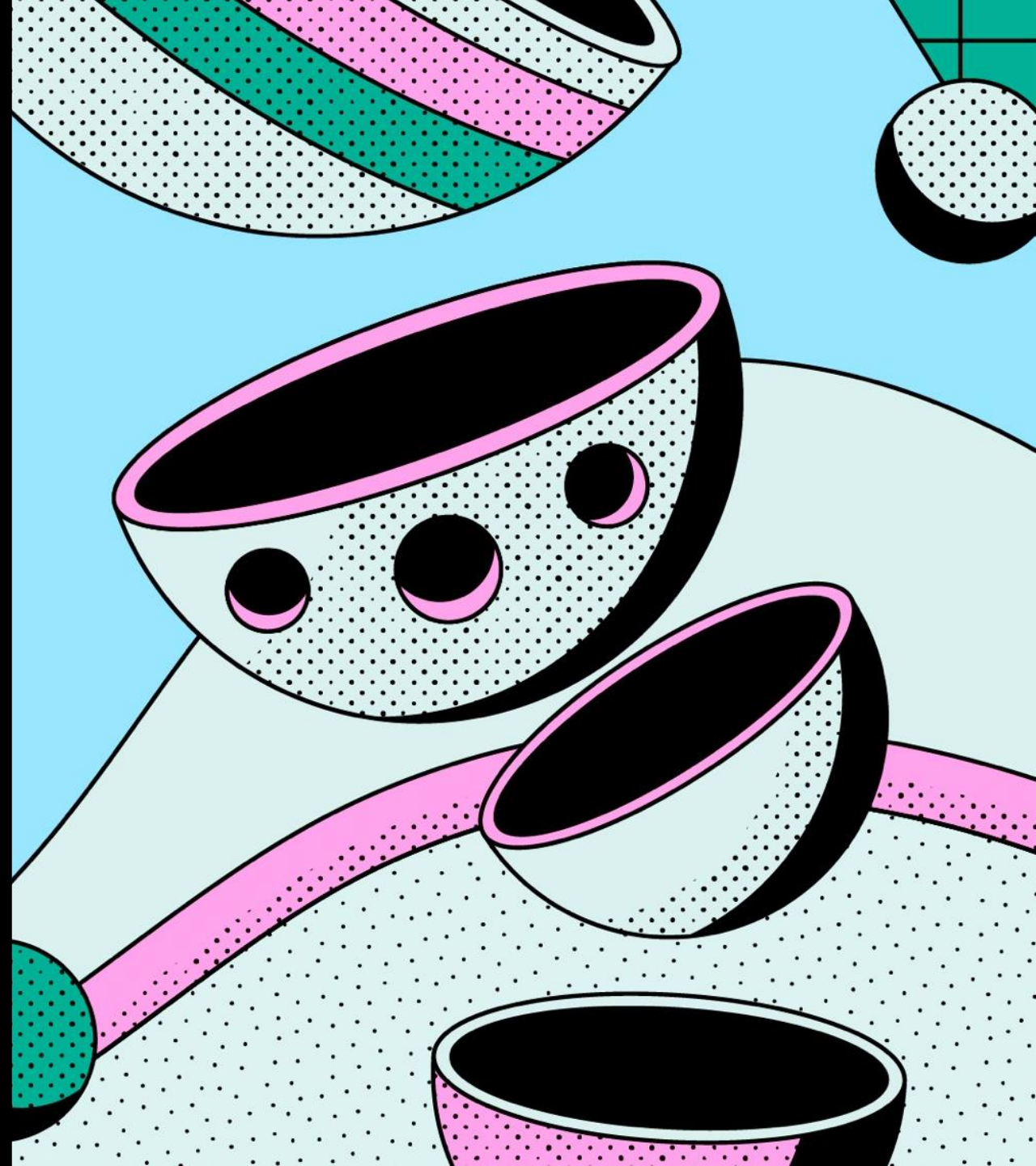
-----	fraco
—————	regular
—————	forte

dinâmica das interações

↔	bilateral
→	unilateral

LÍDER FACILITADOR

aquele que faz emergir
a inteligência e a
criatividade coletivas



mediar > concordar
ou discordar

mediar



concordar
ou discordar

fazer as
perguntas certas



dar as
respostas certas

mediar



concordar
ou discordar

fazer as
perguntas certas



dar as
respostas certas

Ouvir para
entender



ouvir para
responder

autonomia
transparência
colaboração

Autonomia

// Ter abertura para considerar diferentes perspectivas

Transparência

// Expor opiniões abertamente

Colaboração

// Atuar na raiz dos problemas

// Admitir erros e acertos

// Compartilhar informações relevantes

Autonomia

Transparência

Colaboração

// Atuar juntos pelo mesmo propósito

// Reconhecer que, juntos, alcançamos melhores resultados

// Compartilhar lições aprendidas com os erros e acertos

// Estimular discussões abertas e construtivas

// Compartilhar conhecimento e crescer juntos

Autonomia

// Transformar ideias em realidade

Transparência

// Tomar decisões envolvendo as pessoas certas

Colaboração

// Empoderar os times para a tomada de decisão

// Buscar soluções baseadas em dados e indicadores

// Cultivar um ambiente para testar, falhar e aprender rápido

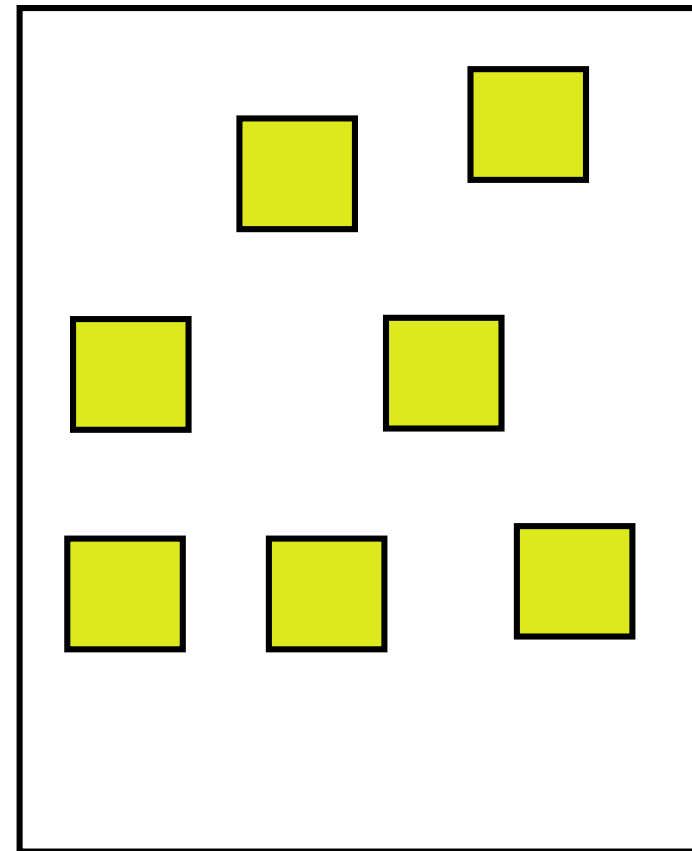
**dos indivíduos
para o grupo:
criando conexões**

Dos indivíduos para o grupo: criando conexões

Identifique e compartilhe com o grupo exemplos e contra exemplos relacionados aos três valores do mindset (autonomia, transparência e colaboração).

Anotem em post its e colem em uma folha A3.

10 MIN





**compartilhem
com o grupo!**

5 MIN

Acordos, atributos e comportamentos

**a relação entre
atributos e
atitudes na
mudança...**

**que
comportamentos
refletam estes
atributos?**

Acordos, atributos e comportamentos para a prática no Mindset

Considerando particularidades, desafios e necessidades de cada vertical, reflitam sobre quais são as atitudes desejáveis em diferentes contextos vividos

Discutam em grupo e anotem no template.

ACORDOS, ATRIBUTOS E COMPORTAMENTOS	
QUANDO...	ENTÃO...

25 MIN



rodadas de apresentação

15 MIN

Reflexão sobre os nossos maiores desafios

01 SETOR PÚBLICO: ORÇAMENTO DE TI DIMINUINDO

O Governo Federal vem mantendo o repasse do orçamento para as instituições, entretanto não acompanha a inflação e assim fica deficitária. Esse déficit também diminui orçamento de custeio e investimento da área de TI.

Como manter e evoluir a capacidade de gerar soluções considerando um cenário de orçamento limitado? Como capacitar os servidores com orçamento reduzido?

02 EQUIPE NÃO COMPATÍVEL COM A DEMANDA

Geralmente nas áreas de TICs existe uma demanda muito superior frente a capacidade interna de produção. Há uma necessidade de evoluir os sistemas, criar ou ampliar outros e modernizar a infraestrutura. Porém não há equipe para todos os “desejos”.

Como o gestor de TI pode adequar a demanda com a capacidade de produção perante as outras partes interessadas da Universidade?

03 DIFICULDADE DE PRIORIZAÇÃO

Mesmo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) estabelecido na Universidade ou mesmo o PDTI disseminado na instituição, alguns gestores não o seguem no dia-a-dia para priorizar ou demandar para o setor de TI. Surgem demandas consideradas mais “urgentes” e/ou “importantes” que acabam gerando, por muitas vezes, confrontos políticos para (des)priorizar.

O que pode ser feito para minimizar esses confrontos? Que habilidades/competências podem ajudar?

04 OUTROS GESTORES DA UNIVERSIDADE SEM FORMAÇÃO EM GESTÃO E/OU POUCO ENTENDIMENTO SOBRE O PAPEL DA TI

Há gestores em outras pastas que entendem muito das regras de negócio, mas não tem formação em gestão e não conseguem, em momentos de crise, enxergar como a TI pode ajudá-los. Eles que poderiam ser aliados do setor de TI (sabendo da capacidade e do objetivo da área) passam a ser apontadores de defeito. Por fim, muitos dos problemas que são da área do negócio, passam a ser problemas de sistema.

Como minimizar esse cenário? Como evidenciar as complexidades e benefícios da TI?

05 PRESSÃO VERTICAL E HORIZONTAL

Sempre que há alguma necessidade, há uma pressão de todos as áreas da Universidade, seja vertical (reitor, vice-reitor, conselhos, diretor acadêmico) e/ou horizontal (pró-reitor, secretário). As demandas são oriundas de reuniões de departamento, reuniões da alta gestão da Universidade, reuniões dos conselhos (“CONSEPE”, “CONSUNI”), demanda de comissões, grupos de WhatsApp, entre outros.

Como agir para lidar com a pressão do dia-a-dia e alcançar melhores resultados?

06 SERVIDORES COM POUCA PRODUTIVIDADE E “SENSAÇÃO DE ESTABILIDADE”

Há servidores que ficam acomodados com o fato de estarem “estáveis” na sua condição de servidor público. Esses casos podem influenciar negativamente novos membros da equipe ou mesmo outras áreas da Universidade.

Se “ele” não faz, por que vou “vestir” a camisa? Quais habilidades o gestor pode evoluir para lidar com essa situação?

07 SISTEMAS DE ALTO IMPACTO NO DIA-A-DIA DA UNIVERSIDADE

A grande maioria dos sistemas ou da infraestrutura de TI tem alto impacto em toda a sociedade universitária (estudantes, docentes, técnicos, sociedade). Existem casos que em minutos geram um caos de “ligações” (ex: internet fora do ar) e outros que tem momentos críticos (ex: deadline de lançamento de notas, editais).

Quais habilidades podem ser trabalhadas para conseguir ressaltar a importância da TI para a sociedade universitária, uma vez que lembram do setor “só” quando tem algum problema?

08 MUDANÇAS CONSTANTES NAS RESOLUÇÕES E LEGISLAÇÃO

A automatização é realizada pelo setor de TI. Qualquer mudança da legislação ou resolução que afete o que já está automatizado, é demanda de atualização de sistema, ou seja, gera esforço não previsto no planejamento. Deve ser considerado também regras que impõem a geração da automatização.

Se considerar que os conselhos se reúnem pelo menos uma vez por mês, e eles são responsáveis pelas regras internas, há uma demanda constante de automatização. Como o gestor pode lidar com essas incertezas?

09 RESOLUÇÕES INTERNAS E PROCESSOS COM DIFÍCIL AUTOMAÇÃO

Muitas regras de negócio que propõem gerar sistemas para acelerar e oferecer mais qualidade no processo, parecem não estar claras o suficiente para automatizar. Podem estar mal escritos ou ter abertura para interpretações distintas.

Participar ativamente nos conselhos e na alta gestão ajudaria? Como o gestor de TI pode influenciar nessa definição, uma vez que tem diversas outras atividades de gestão (a princípio não tem “tempo”) e tem uma equipe “reduzida”?

10 NECESSIDADE DE CONSTANTE ADAPTAÇÃO ÀS NOVAS TECNOLOGIAS

Cada vez mais novas tecnologias são criadas, surgem novas linguagens de programação e novos ambientes para os sistemas. Se não evoluir, a sociedade universitária tende a utilizar menos ou deixar de utilizar. Por outro lado, novas tecnologias podem gerar ganho de desempenho, mas o ciclo de aprendizado pode ser longo.

Como estabelecer quando e como as tecnologias terão um upgrade, considerando o “baixo” orçamento e a equipe “reduzida”? Como capacitar pessoas considerando as projeções orçamentárias atuais?

11 PROBLEMAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS

Com o cenário das Universidades Federais e os planos de cargos e salários atuais, novas melhorias não são factíveis no médio prazo. Em outras esferas públicas e privadas existem oportunidades que podem ser mais atraentes para os servidores (evolução pessoal, evolução financeira e etc.).

O que pode ser feito para que os servidores de alto desempenho continuem na organização? A liderança do gestor pode influenciar nessas situações?

12 RESISTÊNCIA DOS SERVIDORES AOS NOVOS PROCESSOS

Muitas Universidades tem décadas de operação e muitos servidores anos de colaboração. Quebrar paradigmas nessas instituições é um desafio. Em uma alteração ou implantação de uma nova solução, mudam-se processos, rotinas que aconteciam há muito tempo. Mudar a forma de trabalho gera muitos ruídos.

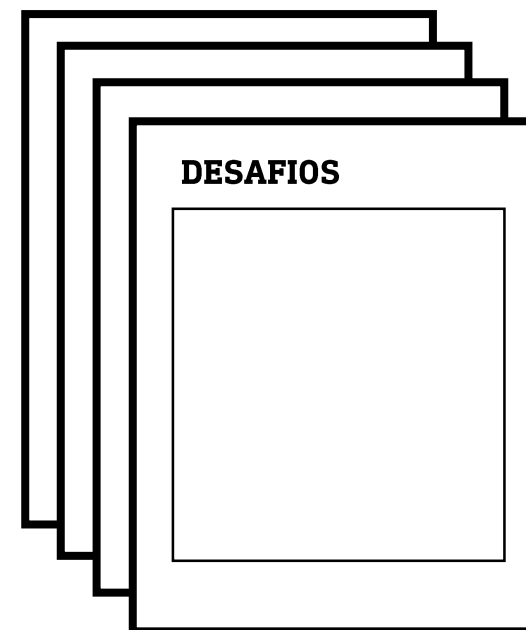
Como podemos aliviar o impacto das mudanças oriundas da automação de processos ou adequação de processos e regras de negócios (legislação federal, resoluções internas, evolução da tecnologia e etc)?

Seleção do desafio

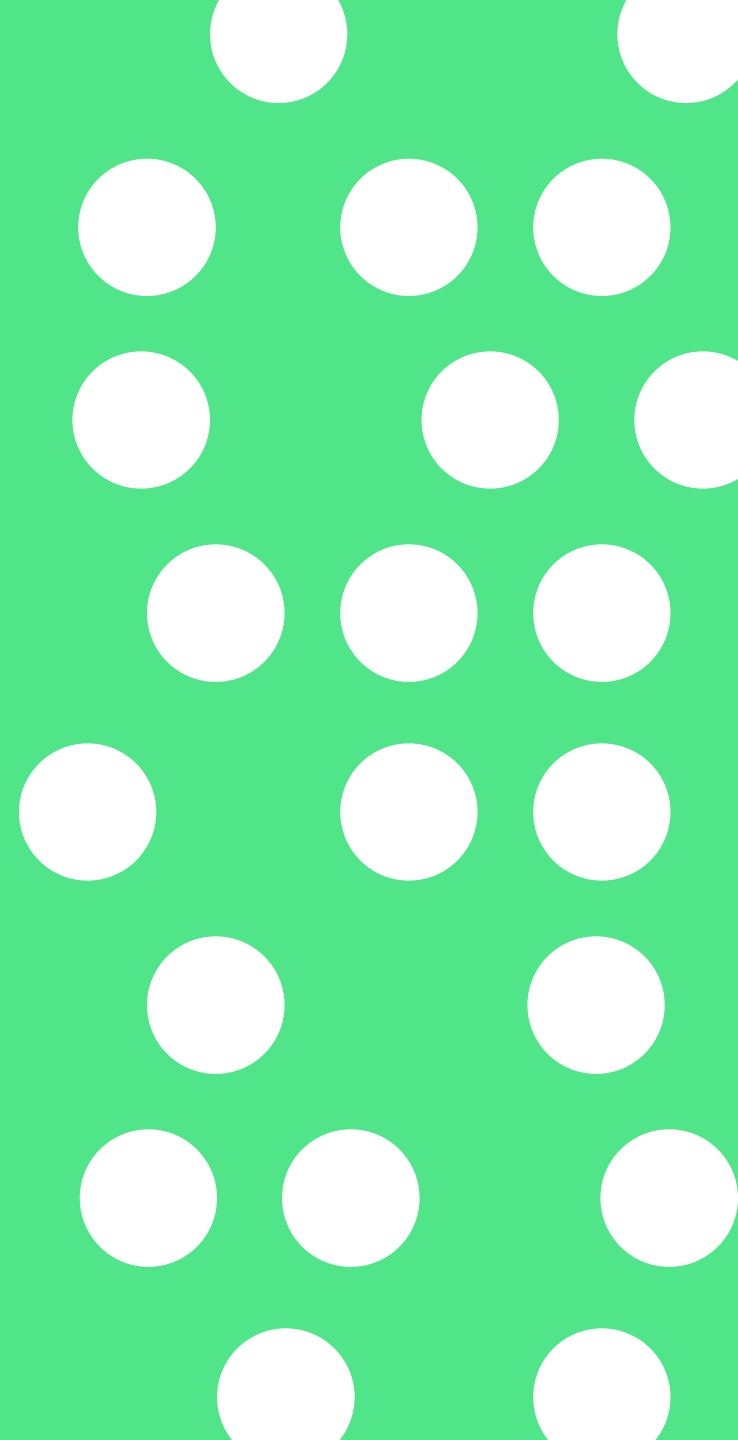
Seleção do desafio

Rapidamente, converse com o grupo e escolham apenas 1 desafio para trabalhar na dinâmica.

5 MIN



Ideação sobre os desafios



Reflexão sobre possíveis caminhos e soluções

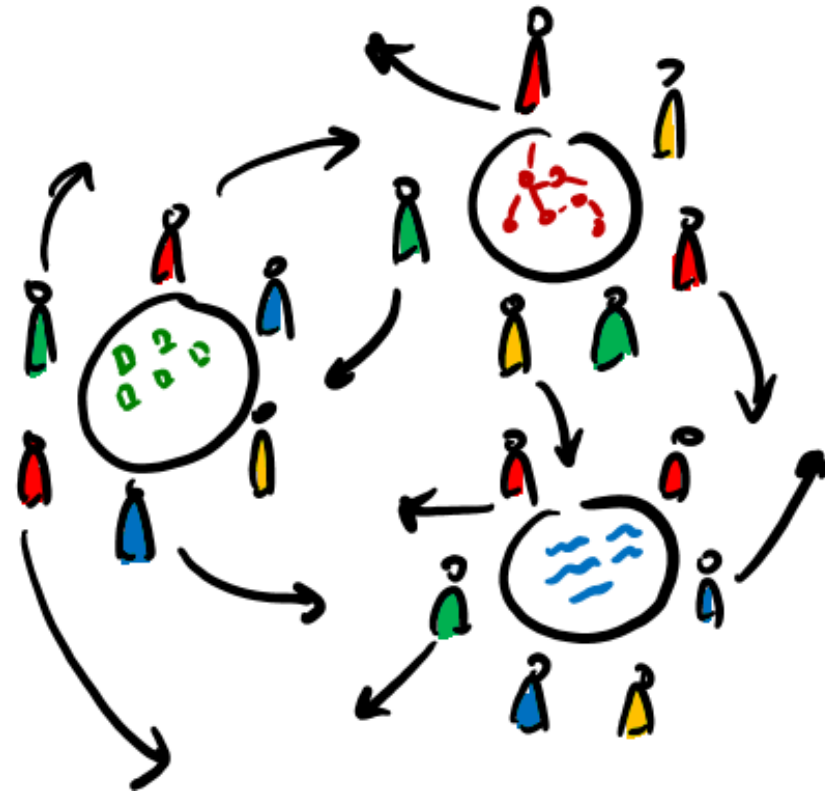
Junto com o seu grupo, faça reflexões sobre quais são as soluções que melhor respondem ao desafio. As ideias podem ser melhoradas e/ou agrupadas.

20 MIN

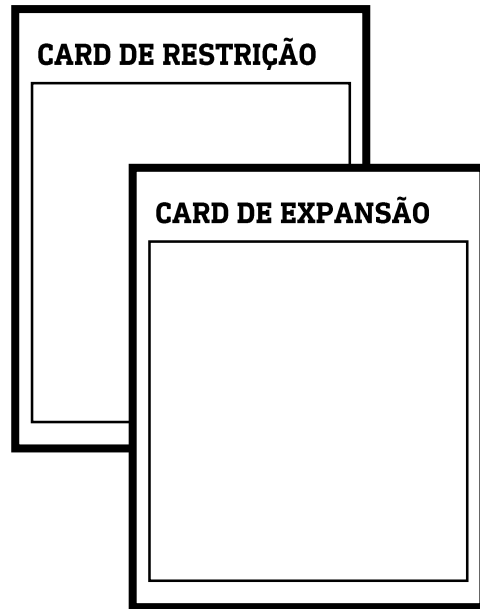


Reflexão sobre possíveis caminhos e soluções

1. Pegue uma folha A3 e uma caneta
2. Comece a descrever uma solução para o desafio em questão em um post it e cole na folha.
3. Quando o tempo acabar, passe a folha para a pessoa a sua esquerda;
4. Faça uma leitura rápida e complemente a solução;
5. Faça isso até que você receba a sua folha original de volta.



#wild cards



Cards de restrição:
O que não posso mudar?

Exemplo: Considere as circunstâncias e entraves do contexto.

Cards de expansão:
O que posso mudar?

Exemplo: Pense no incentivo à autonomia do time.

**hora de
discutir e
registrar**

coffee break!

Retomamos às 11:00





warm-up!

15 MIN

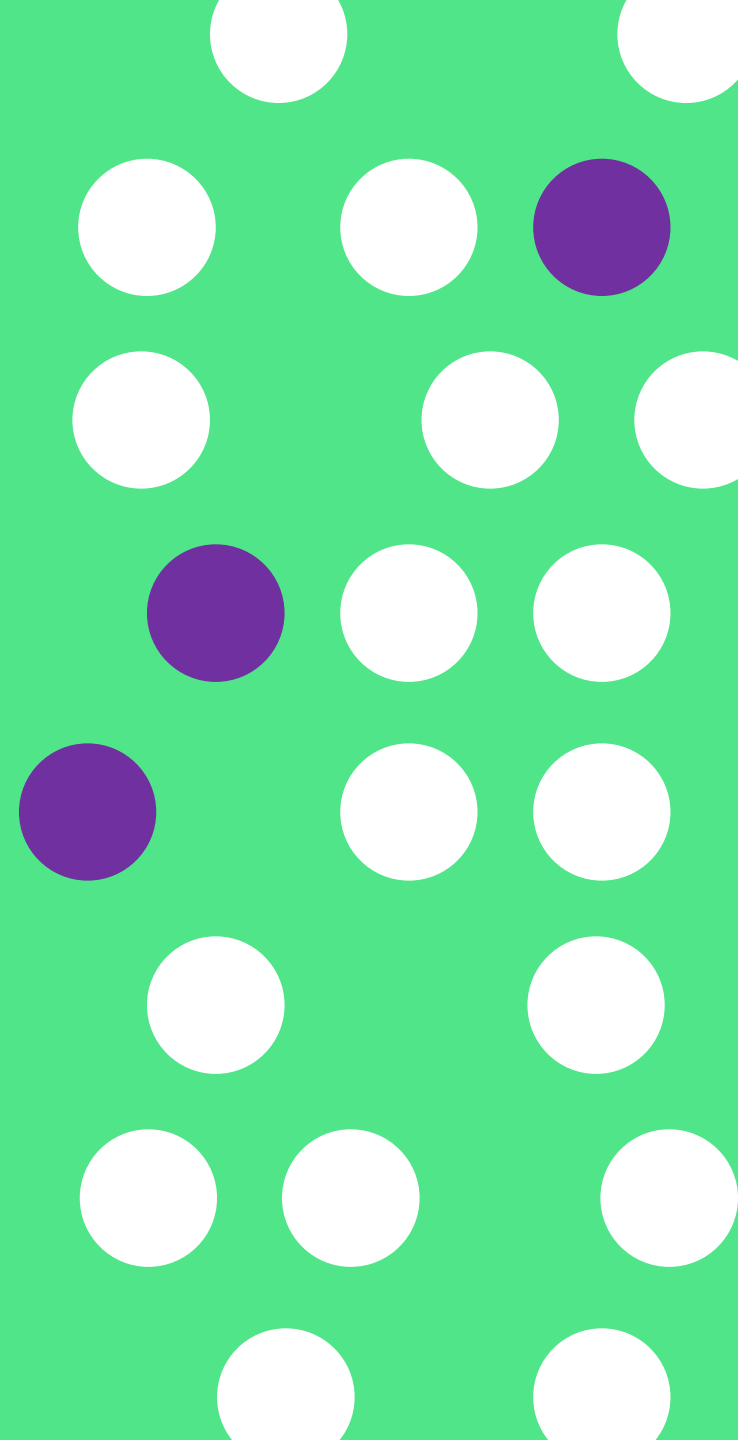
Cada um recebe uma folha de papel em branco e fica de pé.
Com as mãos atrás e segurando a folha, deve tentar

fazer um elefante.

Pode amassar, rasgar, dobrar...O que for preciso.

Ao final de 3 min, todos mostram ao mesmo tempo como ficou.

Priorização



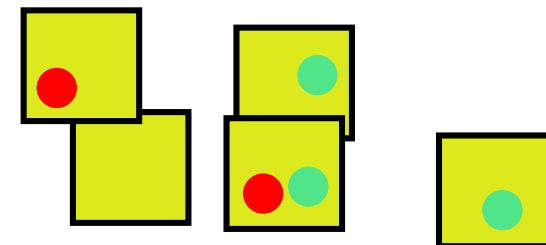
Priorização das soluções

Junto com o seu grupo, votem nas ideias que foram criadas e classifiquem aquelas que mais respondem ao desafio.

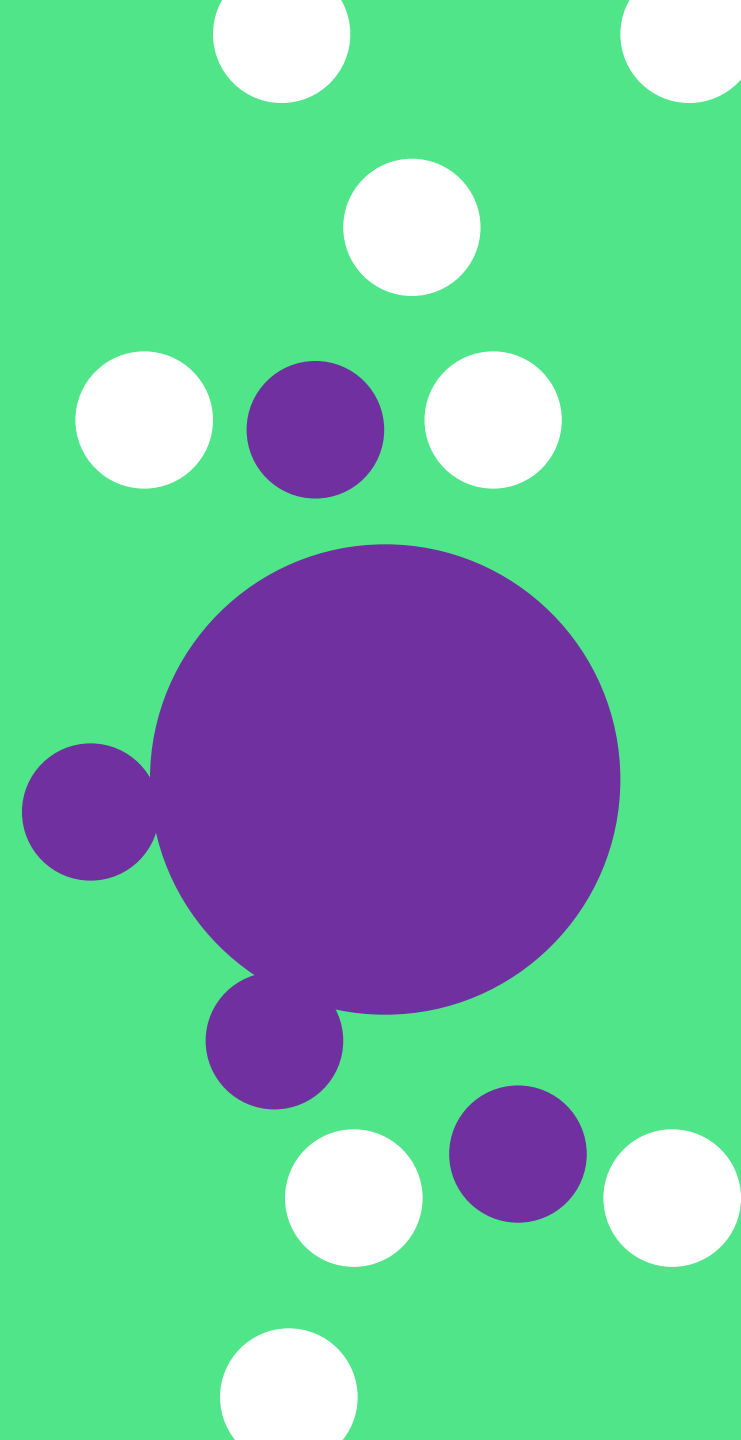
Use os adesivos coloridos para votarem nas melhores soluções (verde) e/ou piores soluções (vermelho)

5 MIN

IDEAÇÃO SOBRE OS DESAFIOS



Consolidação da solução



Consolidação da solução

Consolidem a solução e escreva mais detalhes de como essa solução deve funcionar e seu impacto.

Discutam em grupo e anotem no template.

15 MIN

CARTÃO DA SOLUÇÃO
TÍTULO
DESCRIÇÃO
IMPACTO

Rodadas de apresentação

1 2
100m SPRINT

15 MIN

**Como disseminar e
promover o que
fizemos aqui?**



check out

obrigado!



ana.salomao@laje-ac.com.br
nilton@ic.ufmt.br

Rio de Janeiro

Praça Santos Dumont, 80
Gávea | 22470-060
+55 21 32059999

São Paulo

Rua Funchal, 263 CJ 141
Vila Olímpia | 04551-060

Av. Paulista, 1374 11º andar
Bela Vista

www.laje-ac.com.br