



Ministério da
Ciência e Tecnologia



Rede GESITI: criada em 18/02/08 possui +1.000 colaboradores

Jornal Rede GESITI - Ed. Janeiro/2009

GESITI: acrônimo para Sistemas e Tecnologias de Informação Aplicados à Gestão em Organizações.

- # - A Rede GESITI abrange o estudo inter e multidisciplinar dos Sistemas e Tecnologias de Informação e os aspectos humanos relacionados com o entendimento de como as pessoas procuram, obtêm, avaliam, compartilham, classificam e utilizam o uso da informação.
- # - ÊNFASE: **ASPECTOS SOCIOTÉCNICOS DAS TI**
- # - OBJETO DA LISTA: promover o encontro de pesquisadores, educadores, empresários e gerentes de instituições públicas e privadas, visando proporcionar a troca de experiências e o debate sobre trabalhos prospectivos que possam indicar as tendências da área.
- # - PÚBLICO ALVO: Empresários, consultores e profissionais vinculados à Gestão de Organizações, profissionais de TI e Informática, professores, pesquisadores e outros interessados no tema.

Contato: GESITI@cenpra.gov.br ou GESITIs-owner@yahoogrupos.com.br

Conheça o CTI (Centro de Tecnologia da Informação): <http://www.cti.gov.br/>
Acesse "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

O X Jornal GESITI/2008 foi editado por José Angelo R. Gregolin (NIT/Materiais- DEMa/UFSCar) com a colaboração de Antonio José Balloni (GESITI/DTSD/CTI).

Palavras dos editores:

Prezado leitor,

Nesta edição do Jornal, são apresentadas as principais contribuições e discussões dos colaboradores do grupo GESITI de mensagens selecionadas da lista do período 01-10-2008 a 07-11-2008, com o objetivo de propiciar a oportunidade de revisão, análise, tomada de conhecimento e criação de memória. Para facilitar a leitura e análise, as contribuições foram editadas com eventuais ajustes nos textos das mensagens originais, procurando-se preservar a essência. As contribuições foram organizadas nos seguintes temas: "I - Tecnologia da Informação e Planejamento Estratégico"; "II - Estratégia de TI: Planejamento Estratégico & Benefícios"; "III - Tecnologia X Benefícios"; IV - TI & Planejamento Estratégico & Pessoa certa na posição certa"; "V - O que/como devemos fazer para termos a pessoa certa na posição certa"; VI - A sociedade do conhecimento & Sistemas Sócio Técnicos".

Lembramos que as mensagens selecionadas para edição deste Jornal serão apagadas da rede GESITI e as não selecionadas (por não terem gerado discussão no contexto estabelecido, apesar de estarem no escopo da rede) permanecerão no endereço <http://br.groups.yahoo.com/group/GESITIs/messages>. Todas as edições do Jornal Rede GESITI estão disponíveis para *download* no **Portal Mundo Acadêmico** (http://mundoacademico.unb.br/conteudos/pesquisa.php?pesqP_02=GESITI/ Ministério da Educação) ou no site da Revista digital **Ciência y Técnica Administrativa** (<http://www.cyta.com.ar/boletines/gesiti.htm>).

Agradecemos a todos os colaboradores desta edição e aproveitamos para convidar a todos os integrantes do grupo GESITI para a participação das discussões, seja com comentários, análises, discordâncias, complementações, sobre os aspectos sócio-técnicos relacionados ao desenvolvimento e uso da Tecnologia e Sistemas de Informação. Aqueles que não participam da Rede GESITI e têm interesse em colaborar com as discussões dos temas propostos pelo grupo também estão convidados para enviar mensagens mediante contato via GESITI@cti.gov.br ou GESITIs-owner@yahoogrupos.com.br.

Participe enviando suas contribuições!

Abraços a todos.

Jornal GESITI/CTI - www.cti.gov.br

Ministério da
Ciência e Tecnologia



Rede GESITI: criada em 18/02/08 possui +1.000 colaboradores

I - Tecnologia da Informação e Planejamento Estratégico

Participação em 07/10/2008, por moderador GESITI

Com relação à participação na temática de Tecnologia da Informação e Planejamento Estratégico de Carlos (Carlos Alberto Ferreira Bispo), que deixa claro a indignação importante: "...diferenças entre o planejamento e a execução continuam ainda um pouco distantes...", de Holtz (Sergio Vieira Holtz Filho), que responde com uma solução experimental, informando sobre "...universo vocabular...", e de Devair (José Devair Gonçalves), que procurou aguçá-lo e discutir o tema finalizando "...de um lado resolvendo os conflitos sociotécnicos da organização e exigindo mais do homem naquilo que ele tem de melhor, que é a inteligência..." ([vide pags. 15 e 16 do IX jornal GESITI](#)):

Entendo, pretendo (?), que podemos simplificar e dizer que o essencial é termos a pessoa certa no lugar certo. A execução bem sucedida envolve decisões sobre estratégia, estrutura, coordenação, compartilhamento de informação, incentivos e controles. Estas decisões ocorrem dentro de um contexto organizacional de poder, cultura, liderança e a habilidade de se gerenciar mudanças. Para entendermos como fazer a estratégia funcionar é necessário que entendamos as interações entre estas decisões-chaves e as forças contextuais.

Sabemos que os trabalhadores de uma organização, devido às suas capacidades de formarem opinião, suas experiências e habilidades de fazerem a diferença entre o sucesso e falha, são os melhores recursos dessa organização para, ano após ano, se produzirem os melhores resultados. Ainda, os mesmos líderes que exclamam que "pessoas são os nossos recursos mais importantes", em geral não pensam com profundidade quando no momento da escolha da pessoa certa para o trabalho/local certo... Isto acontece porque esses líderes estão focalizados em encontrar qual é a melhor forma de tornar sua empresa maior ou melhor posicionadas em termos globais. No entanto, ao longo do tempo se percebe que é escolhendo a pessoa certa para o trabalho correto que se cria vantagem competitiva.

Então, vale uma pergunta para a rede: O que/como devemos fazer para termos a pessoa certa na posição certa?

Obrigado por se posicionarem.

Moderador GESITI
GESITI@cti.gov.br

Participação em 07/10/2008, por Jose Rios

Creio que abordagem deveria ser que o comportamento das pessoas é função do tipo de planejamento. Se ele for top down sem feedback sincero e participativo torna-se formal, burocrático e,

portanto, autocrático, uma peça de ficção. Neste contexto planejamento significa o oposto de execução. Lembre-se que mesmo o general mais famoso e vitorioso, retornou ao seu país ao ouvir o pedido da tropa. Esta é a diferença de líder e chefe.

Jose Rios
jadrios@uol.com.br

Participação em 07/10/2008, por Denis Alcides Rezende

Nos projetos devemos dar atenção especial às pessoas, valorizando a participação delas, entendendo suas limitações e oportunizando CRESCIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL, para, assim, gerar a "aderência ao projeto".

Denis Alcides Rezende, Dr.
www.DenisAlcidesRezende.com.br
Nove D - PUCPR – FAE

II - Estratégia de TI: Planejamento Estratégico & Benefícios

Participação em 14/10/2008, por Denis Alcides Rezende

Resumindo: Estratégias são caminhos (formas, modos) de alcançar os objetivos da TI (alinhados com o negócio ou atividade da organização). Os objetivos são alvos qualificados e quantificados.

Denis Alcides Rezende, Dr.
www.DenisAlcidesRezende.com.br
Nove D - PUCPR – FAE

Participação em 14/10/2008, por Oswaldo Ogihara

"TI" todo mundo sabe que é "Tecnologia da Informação" e que pode ser traduzida, na sua simplicidade, em "Informática". Informática ou TI tem como target levar informação certa para a pessoa certa ou grupo delas, na hora certa. Dos meus 18 anos trabalhando com TI, sempre fui da opinião que Informática ou TI é o meio pelo qual a informação chega ao seu destino, e quanto mais as pessoas não se lembrarem da Informática ou TI no seu dia-a-dia de trabalho, mais eficaz, eu e minha equipe, estamos sendo. Errado entender que TI ou Informática é algo proprietário do gestor de TI. Felizmente com o passar dos anos, TI ou Informática vem sendo entendida como um serviço ao negócio. Infelizmente, TI ou Informática ainda é considerado, por algumas empresas, lentas e burocráticas, como um conjunto de soluções proprietárias do gestor de TI, donos dos processos e ativos de TI ou Informática.

Estratégia é um conjunto de idéias, alinhadas com a missão, visão e valores da empresa, criadas por pessoas. A Estratégia



Ministério da
Ciência e Tecnologia



Rede GESITI: criada em 18/02/08 possui +1.000 colaboradores

é o retrato do caminho que se quer trilhar para se chegar à visão da empresa, dentro de sua missão, sem fugir dos seus valores. É muito importante, após estabelecida a estratégia da empresa, saber o plano tático dela, ou seja, a tática a adotar, ou ainda, a forma como percorrer este caminho: a estratégia. É da tática que se priorizam os planos de ações. E são dos planos de ações priorizados é que se originam os projetos. E é um gerente de projetos e sua equipe, que torna a estratégia real.

Portanto, Estratégia de TI é para mim, um conjunto de idéias, feito por pessoas, de como fazer com que a informação certa chegue nas pessoas certas, na hora certa, respeitando os valores da empresa, a sua missão e a sua visão empresarial.

Conceitos empresariais citados: estratégica, tática, visão, missão, valores, pessoas, gestor, plano de ação, serviço, projetos, gerente de projetos e equipe.

Oswaldo Ogihara
oswaldoogihara@yahoo.com.br

Participação em 14/10/2008, por Sergio Holtz

O que entendo por estratégia de TI está mais próxima da análise de sistemas do que da programação, considerando que: a) Análise de sistemas é a atividade que tem como finalidade estudar processos a fim de encontrar o melhor e mais racional caminho para atingir um fim; e b) Programação como o delineamento da ordem a ser seguida, a sequência, o índice, já consideradas as possibilidades e as limitações do meio em que o caminho será trilhado.

Sabemos que o termo estratégia tem origem militar e que se refere à 'arte de conceber operações de guerra em planos de conjunto'. Dessa forma a visão de conjunto é condição para a 'estrategiar' (perdão pelo neologismo), e dever acontecer antes da programação, que depende da definição do objeto a ser ordenado. Em minha opinião, estratégia de TI significa conceber o melhor e mais racional caminho para atingir o objetivo das TI, ou seja, cumprir a sua função útil.

Sergio Vieira Holtz Filho
www.mh.etc.br
sergio.holtz@yahoo.com.br

Participação em 17/10/2008, por Ricardo Yoshikawa

Com relação à participação de Oswaldo Ogihara neste tema em 14/10/2008, enfim encontro alguém que fala de forma simples a definição correta dos assuntos como TI ou Informática, e o mais importante: de forma direta. Hoje temos muitos estudiosos que apoiados no tema TI, usam termos complexos como que fosse bom conhecedor, mas que na realidade confundem muito a grande massa, colocando mais e mais termos técnicos.

Com relação à Estratégia, mais uma vez você desmistifica o significado, explicando o que é, quando sabemos que existem muitos especialistas que "enobrecem" demais o termo, assustando muita

gente e sem ao menos mencionar a parte tática e operacional. Estratégia em si nunca funciona e com a visão distorcida, muitos estudantes elaboram estratégias sem ao menos saber o que isso represente no contexto prático.

Ricardo Yoshikawa
ricardoyoshikawa@yahoo.com.br

Participação em 18/10/2008, por Oswaldo Ogihara

Em relação ao comentário de Ricardo, fiquei surpreso (positivamente) e pensei: que bom que o simples foi observado e citado! Acredito piamente que o simples é o rico nas coisas e pessoas. O ótimo desta crença é saber que o simples está ao alcance de todos! A cada dia que passa eu venho constatando que EU sou responsável pelo jeito como está o mundo, o nosso país, a nossa cidade, o nosso bairro, a nossa rua, o nosso jardim, a nossa família. Pode parecer ingenuidade minha. Mas confesso que por anos pensei que a razão de tanta bagunça na minha vida e dos que viviam perto de mim fosse a má administração pública, a universidade, os dirigentes das empresas, os plano governamentais, o síndico do prédio, o vizinho, etc.

No início dos anos 90, eu fui ao encontro do Senhor Senador do Brasil e Antropólogo Darcy Ribeiro, que na época fugiu do Hospital, pois estava com uma doença grave, para terminar o seu livro "O Povo Brasileiro", em sua casa de praia no litoral norte paulista. Dizia ele que não podia morrer sem finalizar os 30 anos de estudos da nossa civilização. Pois terminou o livro e lá fui eu na noite de lançamento do livro. Encurtando a história, na fila de autógrafos, eu já havia comprado o livro, a recepcionista já colocara o meu nome num papelzinho para facilitar o autógrafo, e quando chegou a minha vez, ele olhou pra mim, leu o meu nome, e escreveu "Ao amigo Oswaldo Ogihara, um forte abraço..." nesse momento, segundos antes dele terminar, eu interfeiri, saí do planejado - pois para cada autógrafo devia-se levar 15 segundos no máximo - e perguntei: "Senador, com a sua permissão posso lhe fazer uma pergunta?". "Claro que sim jovem!". "Posso continuar acreditando no Brasil?" - lembro que o cenário político-econômico assustava muita gente (Plano Real, Collor, etc) na época. A recompensa que eu obtive foram as suas palavras escritas, quando ele reabriu o livro e continuou depois da sua assinatura: "Creie no Brasil porque ela é sua pátria e ela é sua obra".

Bem, depois disso, já dá para imaginar que lição ele deixou pra mim, não? Deixo uma reflexão para o grupo: Já pensou se realmente, de fato, cada um de nós interiorizarmos - diferente de memorizarmos - que juntos somos uma soma de EU's? Temos que desligar o "automático" dentro da gente. Dê-nos qualquer estratégia, qualquer plano de ação e posso afirmar que entregaremos (nós = soma de EU's) resultados!

Finalizando: Eu acho que além de sermos uma soma de EU's, é ainda preciso ser simples. O simples é perguntar... o simples é dizer o que sabe ou dizer que não sabe... o simples é dizer que está difícil e precisa de ajuda... o simples é pedir apoio... o simples é dizer que está ocioso... Um método, uma teoria, etc.. são estudos repetidos,



testados, que estatisticamente resultam num valor ou resultado satisfatório para o que se procura, e por isso os adotamos. Mas nós gestores não podemos esquecer que são as pessoas o foco de tudo! Temos que ensiná-las a "ampliar as suas percepções para assim elevar o seu nível de consciência" do seu redor, diz a filósofa mineira Beatriz Pinheiro. É a chave para o êxito, em que matéria estiver o desafio.

Oswaldo Ogihara (oswaldoogihara@yahoo.com.br)

=====
Participação em 22/10/2008, por Marlene Carnevali
=====

Perfeita a colocação de Yoshikawa e Ogihara. Me permitam complementar. Além da abordagem simplista, está faltando em todos os níveis de TI a "Quinta Disciplina", ou seja, uma abordagem do Pensamento Sistêmico para que todos entendam o processo e não apenas a parte que lhes compete. Que o programador entenda que o código que ele está gerando tem um objetivo que trará benefício à toda a organização e à comunidade envolvida com essa organização, quer sejam clientes, quer seja a sociedade de uma forma geral. Que todos entendam que o "Business", ou o "sponsor" do projeto, não é apenas aquele "cliente que não sabe pedir". Está na hora de TI "aprender a entender", em todos os níveis, a ter uma visão negocial. Isso é uma mudança cultural urgente e necessária que requer conscientização e simplicidade, que vocês ricamente ilustraram, para que se saia dos termos técnicos e se fale a mesma linguagem. Mais do que estratégia de TI, entendo que é preciso absorver a estratégia da organização para entender a estratégia do Business e então estar em comunhão com todo esse contexto.

Adm. Marlene Carnevali
PMI Risk Management Risk SIG Member
marlene.carnevali@gmail.com

=====
Participação em 23/10/2008, por Lucio Fonseca
=====

Acompanho, agora de forma mais confortável, este conjunto de contribuições. Embora compreenda a importância da teorização sobre tudo nesta vida, preocupo-me com um efeito colateral disto: a transformação de coisas simples, em "coisas para iniciados", herméticas e inalcançáveis para os simples mortais; ou a "glamourização" de algo que não passa de instrumento para atender à velha e boa necessidade básica de comunicação e informação, como é, a meu ver, o caso da Informática.

Fui CIO de uma grande corporação educacional, durante anos. Apesar de não ter nenhuma formação técnica no assunto, não tive dificuldades exacerbadas – só as normais da área, que não são poucas – pois sempre me relatei com a Informática como mais um dos (excepcionais) instrumentos desenvolvidos pela inteligência humana para facilitar nossa vida. E com o Departamento de TI como mais um dos contribuintes para o negócio, como qualquer outro setor.

O grande desafio da liderança – de qualquer área - sempre acreditei, está em levar as pessoas a compreenderem o projeto como

um todo e sua contribuição única e inestimável para com ele. Minha contribuição, como gestor da área de TI, sempre foi na linha do desmitificar, simplificar, "baixar a bola" da tecnologia, "educar" os técnicos para a necessidade de falar "usuários e empresários" e não "técnicos". E "educar" o usuário, dos mais simples aos mais graduados, para a necessidade de apropriar-se um pouco mais desta ferramenta – para não ter que chamar um técnico toda hora em que o computador trava ou não dar simplesmente um ctrl/alt/del num sistema aberto e, especialmente, para saber usufruir das extraordinárias benesses que as TIC podem trazer, se bem usadas e bem demandadas. Para as complexas questões técnicas, valia-me de um Consultor, aprendia com minha equipe técnica e - especialmente – aprendia humildemente com os fornecedores/vendedores (muitos não gostam de atendê-los; sempre valorizei a oportunidade de aprender com eles, além de respeitá-los profissionalmente).

Simplificação, busca da essência, do "Para que existe". Acho que é um bom caminho, válido também para o Planejamento Estratégico. Tornou-se complexo algo simples, que pode, "grosso modo" ser resolvido, respondendo a 3 perguntas básicas: 1- O QUE QUEREMOS (Visão, Missão, Objetivos); 2- ONDE ESTAMOS EM RELAÇÃO AO QUE QUEREMOS (Cenário, SWOT, etc); 3- O QUE PRECISAMOS FAZER PARA CHEGAR ONDE QUEREMOS (Metas e Planos de Ação). Claro que usar alguns dos instrumentos mais sofisticados disponíveis pode ajudar muito (um BSCzinho tem sua utilidade), mas o que não se pode perder, ao "complexificar" as coisas, é a noção da essência, da finalidade real e prática, do uso pragmático.

A vida já anda suficientemente complicada. Podendo depurar esta complexidade na empresa, trabalhar num nível conceitual mais "low profile", penso que podemos ajudar a aliviar a carga – que anda muito pesada no mundo corporativo – e gerar também bons resultados, sem muito "charme conceitual", mas com uma boa dose de pragmatismo.

Lucio Fonseca
lucio@luciofonseca.com.br

=====
Participação em 23/10/2008, por moderador GESITI
=====

Tiveram várias respostas interessantes sobre esta temática que merecem menção, conforme abaixo, e, ao final, apresento uma contribuição para a pergunta acima:

- 1 - O Oswaldo Ogihara, em sua participação de 14/10/2008, , após uma interessante explanação, escreve que "... Estratégia de TI é para mim, um conjunto de idéias, feito por pessoas, de como fazer com que a informação certa chegue nas pessoas certas, na hora certa, respeitando os valores da empresa, a sua missão e a sua visão empresarial..." (vide também mensagem completa!)
- 2 - Sérgio Holtz, em sua participação de 14/10/2008, escreve: "... Em minha opinião, estratégia de TI significa conceber o melhor e mais racional caminho para atingir o objetivo das TI, ou seja, cumprir a sua função útil..." (vide também mensagem completa!)

3 - Na participação de Ricardo Yoshikawa em 17/10/2008 ele escreve: "... sabemos que existem muitos especialistas que " enobrecem" demais o termo, assustando muita gente e sem ao menos mencionar a parte tática e operacional. Estratégia em si nunca funciona e com a visão distorcida, muitos estudantes elaboram estratégias sem ao menos saber o que isso represente no contexto prático..." (vide também mensagem completa).

4 - A recém integrante da rede, Marlene Carnevali, em sua participação de 22/10/2008, após uma interessante explanação, finaliza: "... Está na hora de TI "aprender a entender", em todos os níveis, a ter uma visão negocial. Isso é uma mudança cultural urgente e necessária que requer conscientização e simplicidade, que vocês ricamente ilustraram, para que se saia dos termos técnicos e se fale a mesma linguagem. Mais do que estratégia de TI, entendo que é preciso absorver a estratégia da organização para entender a estratégia do Business e então estar em comunhão com todo esse contexto..." (Confira o texto da mensagem completa).

5 - Por último, na participação de Lúcio Fonseca em 23/10/2008, ele finaliza: "... Simplificação, busca da essência, do "Para que existe". Acho que é um bom caminho, válido também para o Planejamento Estratégico. Tornou-se complexo algo simples, que pode, "grosso modo" ser resolvido, respondendo a 3 perguntas básicas: 1- O QUE QUEREMOS (Visão, Missão, Objetivos); 2- ONDE ESTAMOS EM RELAÇÃO AO QUE QUEREMOS (Cenário, SWOT, etc); 3- O QUE PRECISAMOS FAZER PARA CHEGAR ONDE QUEREMOS (Metas e Planos de Ação). Claro que usar alguns dos instrumentos mais sofisticados disponíveis pode ajudar muito (um BSCzinho tem sua utilidade), mas o que não se pode perder, ao "complexificar" as coisas, é a noção da essência, da finalidade real e prática, do uso pragmático...". Para não perder em qualidade vejam a mensagem datada de 23/10/2008/Lúcio.

Então, **"O que é Estratégia de TI?"** Estratégia de TI é um processo iterativo para alinhar a capacidade das TI com as exigências do negócio. Trata-se de um processo e não um evento de curta duração. É iterativo, ou seja, o sucesso acontece após múltiplos ciclos - fazer e aprender -. Aqui admite-se que ambas as capacidades "múltiplos ciclos" e "fazer e aprender" se impulsionam mutuamente. O ponto chave é o alinhamento do negócio e capacidade de TI ao invés de se projetar TI para atender as exigências do negócio. Aqui, é suposto que o negócio impulsiona a TI a não vice versa: "Uma das decisões estratégica mais importante que uma empresa pode tomar é: ENTENDER o qual processo de negócio preciso de melhoria e NÃO decidir como usar TI para melhorar seus processos de negócios".
Fonte: I Jornal GESITI, pagina 02 - http://mundoacademico.unb.br/conteudos/pesquisa.php?pesqP_02=GESITI ou no link <http://www.cyta.com.ar/boletines/gesiti.htm> .
(Estou certo de que outros colaboradores da rede GESITI podem apontar em um dos outros Jornais da rede GESITI outras discussões pertinentes que corroboram com este texto. Neste caso, a quem interessar, peça que mencione o texto e em qual Jornal está).

A estratégia de TI estabelece a direção para a função da TI na organização. Isto é, garante que um máximo de recursos financeiros em TI sejam gastos em atividades de criação de valores para o negócio; garantindo, por outro lado, que esses mesmos recursos financeiros criem um máximo de valor. Estratégia de TI ajuda a criar "shareholder value" (*). Em outras palavras, maximiza o ROI (retorno de investimento da TI).

(*) shareholder value: de forma simplista podemos dizer que shareholder value se refere ao conceito de que o objetivo primário de uma empresa é deixar seus proprietários mais ricos. Uma definição mais contundente seria essa: "Shareholder value" "...significa uma raivosa defesa dos interesses acionários por parte da política comercial das sociedades empresariais. Isto seria, como nos fazem ver os bancos de investimento, um movimento "back to the roots", isto é, de volta à tarefa original da administração de propiciar ganhos máximos aos acionistas. Por demasiado tempo este mandamento ético da economia teria sido encoberto pelos "interesses de grupos sociais" (sindicatos, políticos etc.)...". FONTE: A filosofia míope do capitalismo-cassino , por Robert Kurz/1996. [nota: esse pequeno texto não tem uma cara da crise atual financeira atual ???]

Moderador GESITI
GESITI@cti.gov.br

=====
Participação em 27/10/2008, por Denis Alcides Rezende
=====

Temos que simplificar (como havia dito antes): objetivos são alvos qualificados e quantificados; estratégias são caminhos ou formas para alcançar os objetivos; ações são o desmembramento das estratégias e planos. Dessa forma, seja para a organização ou para a T.I., essas 3 palavras são essenciais.

Nos projetos de Planejamento Estratégico Organizacional que temos elaborado, principalmente para as pequenas e médias organizações, procuramos sintetizar que a primeira versão desse projeto pode ser simplificada em quatro folhas de papel, contendo:

problemas da organização; objetivos; estratégias; e ações.

Evidentemente que na segunda versão do projeto, que começa imediatamente quando terminamos a primeira, pode ser ampliada com: as análises de custos, benefícios, riscos e viabilidades; e os controles organizacionais.

Denis Alcides Rezende, Dr.
www.DenisAlcidesRezende.com.br
Nove D - PUCPR – FAE



III - Tecnologia X Benefícios

Participação em 09/10/2008, por Marcos de Souza Castilho

Sou Marcos. Trabalho com TI a mais de 06 anos. Hoje estou cursando Gestão de TI e também presto Suporte Técnico aos usuários. Gostaria de uma sugestão dos amigos: O que uma pessoa que entende de Tecnologia poderia fazer dentro de uma organização para trazer benefícios e quais seriam estes benefícios e afazeres? Digo isto porque pretendo deixar a parte técnica de TI e partir em busca de novos horizontes,...

Lembrete: "Gratidão libera a plenitude da vida. Transforma negação em aceitação, caos em ordem, confusão em clareza. Transforma uma refeição em um banquete, uma casa num lar, um estranho em um amigo. Gratidão traz sentido ao nosso passado, paz para o presente e cria uma visão para o futuro" (Melody Beattie).

Marcos de Souza Castilho
Tecnologia da Informação – UnG
Support Hardware / Network
hardcast@ig.com.br

Participação em 13/10/2008, por João Rodolfo Vieira

Em resposta a pergunta, acima, do Marcos. Em minha opinião, não existe uma receita de bolo para isso, pois depende muito da maturidade e momento de cada empresa. Uma gestão por processos bem definida, já orienta uma implementação de melhores práticas como ITIL em nível de Suporte e um COBIT p/ Governança. Os benefícios seriam alinhar o TI c/ o Negócio da Empresa, passando o TI a ser investimento e não "custo" e claro existem diversos outros. Espelhe-se nas melhoras práticas e em normas a exemplo: ISO 20000, ISO 27001 (NBR 27001), BS 25999 (NBR 15999). Nenhuma irá dizer como construir "a caixa", mas todas irão dizer o que sua "caixa" tem que ter.

João Rodolfo Vieira
<http://joaorodolfo.eti.br>
joao.rodolfo@gmail.com

Participação em 13/10/2008, por Oswaldo Ogihara

Ainda em questão ao questionamento do Marcos, acima. Em relação ao questionamento do Marcos, ao invés de: "o que uma pessoa que entende de Tecnologia poderia fazer dentro de uma organização para trazer benefícios... pretendo... partir em busca de novos horizontes.", eu questionaria: Que outros CHA's eu tenho? Cada área tem o perfil - CHA - de um bom profissional diferente. Onde CHA = Conhecimento, Habilidade, Atitude, e: Conhecimento = informações técnicas (usar HP12C, metodologias, vendas, TI,

engenharia, medicina, etc); Habilidade = você pode desenvolver (negociação, comunicação, integração, etc); Atitude = você simplesmente as têm (responsabilidade, organização, etc).

Com certeza absoluta, a TI, assim como outro qualquer conhecimento a mais no seu CV, será um diferencial na sua produtividade, mesmo se decidir ir pra área de vendas, RH, produção de novos produtos, contabilidade, etc.

Oswaldo Ogihara
oswaldoogihara@yahoo.com.br

Participação em 13/10/2008, por Neuma Moreira

Em concordância com a opinião do Oswaldo sobre o questionamento do Marcos, quando se presta suporte de TI aos usuários, provavelmente se adquire as seguintes habilidades: Capacidade de ouvir; Clareza na hora de apresentar a solução do problema para o usuário; Paciência; Pensar em uma solução para o problema de forma rápida e precisa.

Além disso, quem trabalha com TI acaba aprendendo formas de automatizar determinados processos e entendendo que para implantar uma estrutura de TI é necessário que os processos e informações estejam bem organizadas, pois caso contrário, é bem difícil ver alguma coisa funcionar. Assim, aprendemos a pensar fora da "caixa" e ver a organização como um todo.

Neuma Moreira.
neumapuc@yahoo.com.br

IV - TI & Planejamento Estratégico & Pessoa certa na posição certa

Participação em 10/10/2008, por moderador GESITI

Iniciamos um excelente debate sobre o tema "TI & Planejamento Estratégico" o qual migrou para um sub tema, importantíssimo, "O que/como devemos fazer para termos a pessoa certa na posição certa?". Encerrando (mas não esgotar, pois segue um texto + questionamento), seguem 3 razões do porquê as pessoas certas não estão no local/emprego certo [01]:

- 1 - Falta do conhecimento. Com frequência os líderes se apoiam em um Staff o qual, alguns dos elementos, algumas vezes, não possuem competência para atender os requisitos daquela confiança. Esses líderes deveriam, sim, definir o trabalho em termos de 3 ou 4 critérios não negociáveis, ou seja, coisas que essas pessoas devem ser capazes de fazer para terem sucesso.
- 2 - Falta da coragem. Há inúmeros exemplos de pessoas erradas sendo mantidas no emprego/posição errada. Isto acontece pelo simples fato do líder dessa pessoa não possuir força emocional para uma ação decisiva e confrontar essa pessoa fazendo a mudança. Tais falhas produzem danos consideráveis ao negócio.



Ministério da
Ciência e Tecnologia



Rede GESITI: criada em 18/02/08 possui +1.000 colaboradores

O fato é que se essa pessoa que está na posição errada possuir uma cargo de decisão na organização, isso pode ser bastante pernicioso...

- 3 - O fator psicológico do conforto. Muitos empregos são preenchidos com pessoas erradas porque os líderes que promovem essas pessoas atuam em uma ZONA DE CONFORTO: essas pessoas são leais a esses líderes. Se essa lealdade for baseada em fatores errados, por exemplo: fatores sociais no lugar de fatores profissionais, etc., então isso é pernicioso à empresa. O Líder deve ficar livre desse "Fator de Conforto" a fim de que possa realizar mudanças. Por exemplo, a troca do CEO da General Electric aconteceu por indicação do próprio CEO da época, Mr. Reginald Jones, que era uma pessoa muito educada e que não agia por emoções ou instinto. Mr. Jones escolheu Jack Welch, cujo estilo de liderança era áspero, irreverente visceral (Straight from the Gut - 02) e, muitos questionaram essa escolha. Ocorre que Mr. Jones sabia que a GE tinha que mudar e, Welch possuía o tipo certo de personalidade e conduta profissional para realizar a mudança. Nesse caso Mr. Jones ficou livre do fator de conforto em benefício da empresa e de seus acionistas (stakeholders).

Os três processos centrais para se ter a execução são baseados em PESSOAS, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO e PROCESSO OPERACIONAL, com TODOS APOIADOS PELA TECNOLOGIA [01 e 03]. Muitas empresas/pessoas tratam esses três como processos separados, entidades independentes, quando, na verdade, eles estão interrelacionados. Esta inter-relação entre PESSOAS, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PROCESSO OPERACIONAL é que faz a EXECUÇÃO ACONTECER. Execução é o elemento central em uma cultura de negócio e, portanto, deve ser o PRINCIPAL trabalho de um líder de negócio, que deve ter profundo envolvimento pessoal, ser realista, ter foco e ser persistente: delegar mas nunca abdicar. Isto evita o "isolamento" inter-organizacional e, por consequência, evita-se a criação de feudos (bairros ou silos). Portanto, o coração de uma execução está nas pessoas do processo, na estratégia do processo e no operacional do processo, INTEGRADOS pelas Tecnologias de Informação.

PESSOAS são os recursos mais importantes, pois são as mesmas que criam vantagem competitiva. Portanto "pessoa certa no lugar certo" é essencial. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO é um plano de ação para se atingir os objetivos e deve considerar o contexto político, social e econômico (determinar a existência de capacidade organizacional e conexão com as pessoas e ao plano operacional do processo). E, PLANO OPERACIONAL é ter a organização devidamente alinhada para seguir em frente.

Em RESUMO: o processo estratégico define onde o seu negócio quer ir. As pessoas do processo é que o levarão lá. O processo Operacional provê o caminho para as pessoas, quebrando os resultados de longo prazo em atalhos de curto prazo. A Tecnologia da Informação é a cola/argamassa que une todos esses processos e, para implementar a TI é necessário que exista alinhamento entre as estratégias organizacionais, tecnológicas e de negócios [03].

A existência de sinergia entre a comunidade acadêmica, o setor produtivo e os centros de desenvolvimento tecnológico, são fundamentais na implementação de qualquer processo inovativo, cuja interação entre esses atores poderá ser firmada, por exemplo, por parcerias e/ou cooperação. Esse é o propósito da rede GESITI. Colaborem com esse propósito a fim de que sua empresa ganhe, você ganhe e o Brasil/Colaboradores ganhem.

QUESTIONAMENTO: Você acha que a pessoa do processo é mais importante que ambos: a estratégia e processo operacional? Ou seja, você concorda que se não tiver a pessoa de processo certa você nunca irá satisfazer o potencial do seu negócio?.

Referências:

- [01] - "Execution: The Discipline of Getting Things Done" by Larry Bossidy and Ram Charan - Publisher: Crown Publishers, (2002)
- [02] - "Straight from the Gut", by Jack Welch with John A. Byrne -
- [03] - Livros: "Por que GESITI?/2006" - Por que Gestão em Sistemas e Tecnologias de Informação?

Moderador GESITI - GESITI@cti.gov.br

=====

Participação em 10/10/2008, por Sergio Holtz

=====

Não pretendo interromper o encerramento 'das razões do porquê as pessoas certas não estão no local/emprego certo', mas fiquei bastante bem impressionado com as últimas mensagens, cujo cerne coincide com o objeto da nossa atividade profissional. Quando Balloni afirma que: 'A existência de sinergia entre a comunidade acadêmica, o setor produtivo e os centros de desenvolvimento tecnológico, são fundamentais na implementação de qualquer processo inovativo...' Quando Rosângela Lopes Lima diz: "Apesar de existir muita teoria e discussão sobre colaboração e cooperação pouco se faz na prática, pois é difícil entender "o simples mortal"... E Oswaldo Ogihara: "Quem pode ajudar na criação deste "ambiente propício"? Eu arrisco a responder: o Líder/Gestor/Educador. (...) há uma força nascendo - tímida, mas existe..."

Nossa experiência (corolário empírico) diz que não precisamos negar os avanços obtidos pelas obras de Taylor e Fayol, mas elas devem ser entendida no contexto histórico. Ambas foram concebidas numa época em que a massa (grande quantidade de pessoas sem laços ou ideias em comum e sem uma verdadeira organização) era analfabeta. Hoje sabemos dos malefícios causados aos operários, por causa da minuciosa especialização de tarefas. Ainda existem empresas que só se utilizam das teorias fayolistas e tayloristas. Pressupor como conduta "ótima" do trabalhador o desejo de acumular rendimentos e "prosperar", em extrema oposição à "vadiagem" no trabalho, era comum naquela época, e isso norteava as tomadas de posição de dirigentes industriais. Pobreza, no período em que Taylor escreve sua obra, em geral, era considerada "caso de polícia".

Nesse trabalho penoso propuzemos (desde 1976) a Pedagogia Empresarial, considerando uma das funções do Pedagogo como condutor do comportamento das pessoas em direção a um objetivo

determinado e da Pedagogia como a ciência e arte da Educação, o processo de influências que formam a personalidade humana. Hoje encontramos empresas que pensam e agem diferente: intuitivamente aplicam pedagogia nos processos empresariais, e colhem o fruto da sinergia.

<http://www.mh.etc.br/blog/desenvolvimento-organizacional/os-quatro-pilares-da-ed\educacao-segundo-a-unesco>

Sergio Vieira Holtz Filho
www.mh.etc.br
sergio.holtz@yahoo.com.br

V - O que/como devemos fazer para termos a pessoa certa na posição certa

=====
Participação em 07/10/2008, por Patricia Almeida Ashley
=====

Sobre O que/como devemos fazer para termos a pessoa certa na posição certa?

1. Os gestores da empresa entenderem que a pessoa não é um pacote padronizado de software e hardware, digo, ela aprende e desaprende, amadurece ou se retrai, dependendo do ambiente de trabalho que incentive ou não o desenvolvimento das pessoas, as quais apresentam apenas em um determinado tempo e situação determinadas habilidades e competências que podem ser alteradas, construídas e até destruídas. O que as pessoas apresentam de essencial são vocações que são as que melhor demonstram o que lhes manifestam poder de criação, de aplicação, de aprendizagem;
2. O que as organizações precisam apresentar para as pessoas se situarem é "Qual é a nossa alma empresarial e que se expressa no modo de se colocar a empresa diante dos potenciais colaboradores, fornecedores, consumidores, sócios, investidores e comunidade de entorno, além do próprio governo". Daí, a alma se expressa no alinhamento entre orientação estratégica da empresa (valores, visão, missão, objetivos estratégicos) e as diversas funções administrativas que operacionalizam a realização dessa orientação estratégica, entre elas a função de gestão de relações e ambiente de trabalho, tão importante quanto a função da administração da informação e conhecimento.
3. Quando se anuncia a vaga para candidatos a uma posição e se só se pede o CV e perfil do tipo padronizado para competição sem ética, buscaremos e contraremos esse perfil. Entendo que o recrutamento, o processo de seleção, de integração, de carreira na empresa (tanto horizontal quanto vertical), de saúde, meio ambiente e segurança no trabalho que proporcione qualidade de vida no trabalho e que valorize princípios éticos e processos de aprendizagem coletiva e incentivo a inovação, todos juntos proporcionam o despertar da vocação dos colaboradores. A empresa precisa se mostrar, apresentar qual é a sua imagem e reputação que quer construir e manter, para atrair o perfil que interessa de pessoas para trabalharem nessa empresa.

4. Observação importante: é parte da responsabilidade social das empresas incentivar e liberar horário de trabalho para aumentar a escolaridade dos seus funcionários, proporcionar atividades de enriquecimento do conhecimento e da cultura de seus funcionários. Ou seja, não basta recrutar e deixar de investir na relação com os funcionários.
5. Os lucros e prejuízos da empresa são também fruto do investimento e dedicação das pessoas que trabalham nessa empresa e, dessa forma, a remuneração deve ter um componente variável que oscile com os prejuízos e lucros, se sentindo parte integrante dos resultados. Neste sentido, a avaliação do desempenho da empresa deve ser balanceada (Balanced Scorecard), contemplando dimensão pessoas, dimensão clientes, dimensão meio ambiente, dimensão fornecedores, dimensão financeira, dimensão desenvolvimento local. Esta é uma posição que defendo a partir dos estudos que venho desenvolvendo sobre ética e responsabilidade social nos negócios. Mais informações em "Ética e Responsabilidade Social nos Negócios", 2a. edição, SARAIVA, 2005.

Profa. Dra. Patrícia Almeida Ashley
Grupo de Pesquisa Organizações, Redes e Mercados Responsáveis
Website Ecocidades: <http://www.ecocidades.org>
Universidade Federal de São João del-Rei,
patricia.ashley@oi.com.br e patricia@ufsj.edu.br

=====
Participação em 07/10/2008, por Carlos Peixoto
=====

A PROBLEMÁTICA tem seu início no nosso PRÓPRIO eu, o que vai indicar se eu sou a pessoa certa na posição certa vai ser o resultado final, sucesso ou fracasso.

Supondo ser a pessoa quase certa no lugar certo, teremos uma boa chance de preparar pessoas quase certas para o lugar certo. Fiz questão de usar a palavra "teremos" porque não somos um eu com sabedoria total, a pluralidade é a SÍNTESE da sabedoria. Todo o novo traz junto novas informações, representa novas posturas e comportamentos, adaptações e modificações. Somos todos um quase, pois a evolução, social, tecnológica, ambiental, para melhor ou para pior, nos remete a uma necessidade sempre muito RÁPIDA de mutações táticas.

Tudo se resume na palavra "QUALIFICAÇÃO". Podemos mudar uma pessoa quase errada para quase certa, lhe ofertando qualificação. Qualificação é capacidade de ação certa sobre as circunstâncias.

Carlos Peixoto
apiscave@yahoo.com.br

=====
Participação em 07/10/2008, por Alexandre Karol
=====

Esta questão é muito interessante e concordo em parte com a colocação do Carlos Peixoto, quando fala sobre qualificação como



Ministério da
Ciência e Tecnologia



Rede GESITI: criada em 18/02/08 possui +1.000 colaboradores

chave do processo de preenchimento de uma função. Permitam-me tecer algumas considerações:

- (1) nem sempre a qualificação é o caminho mais curto, ou mais viável economicamente; ela deve partir do pressuposto de que o escolhido para ser qualificado tenha um perfil adequado para a função; muitas vezes a empresa decide promover o seu mais excelente técnico para uma função de comando do grupo ao qual pertencia e aí descobre que além de não preencherem a função de comando (ou gerência se preferirem), perderam o seu melhor recurso operacional vi isto acontecer com maior freqüência do que voces possam imaginar
- (2) muitas vezes o processo de qualificação é caro ou demorado e mais vale à pena pagar o preço de alguém já qualificado pelo mercado
- (3) muitas vezes as organizações tem a competência disponível in house, porém em outra área ou grupo, e aí, por vários motivos, este recurso que poderia ser o ótimo deixa de ser utilizado; entre as razões podemos citar, principalmente: - a empresa não conhece o capital humano que tem - a pessoa é importante na área em que atua e deixa de ser utilizada em outra - fica escondida pelo chefe atual ou não quer mudar (por não saber que oportunidades estão aí, ou por não gostar de correr riscos) - não tem um processo ou cultura de identificação dos talentos e potenciais
- (4) as organizações não se preparam para o crescimento delas mesmas e de seu profissionais por não criarem uma cultura de plano de carreira, pois não vêem valor nisto (por exemplo) ou acham por demais custoso
- (5) os processos de avaliação de desempenho, muitas vezes não existem, ou existem mas não são levados a sério pelos funcionários e colaboradores - é tudo pro forma

Não pretendi esgotar o assunto, mas colocar à mesa que qualificar é (ou pode ser) apenas parte do processo.

Alexandre Karol
Leadership Brasil Consultoria
alexandre.karol@gmail.com

=====
Participação em 08/10/2008, por Alexandre Aguiar Dedavid
=====

Basta que a "pessoa certa" tenha vontade e motivação (é aquele brilho nos olhos, conhecem?) para assumir as responsabilidades da posição certa na hora certa. A pessoa certa pode ser "qualquer um". O foco deve ser na vontade e no brilho do olhar ao assumir a missão designada. Qual será o percentual de gestores que avalia isso?

Alexandre Aguiar Dedavid
aadedavid@gmail.com

=====
Participação em 08/10/2008, por Oswaldo Ogihara
=====

Eu acho que ainda isso não é o bottom line: motivação para quê? "motivação" para liderar uma equipe? Essa "pessoa certa" está preparada para liderar?

É preciso alguns "saberes" humanistas para se liderar pessoas, além da experiência e academia. "É preciso ampliar as suas percepções pessoais para que esteja apto a elevar o seu nível de consciência" das coisas e fatos - Beatriz Pinheiro. Só desta forma poderá, corretamente: ouvir e observar seus liderados, dar feedback, usar o poder, saberá interferir, saberá acolher, saberá se colocar na posição do outro e tomar decisões. Este Líder com estes "saberes" interiorizados, estará apto a conduzir os stakeholders à conclusão do seu projeto ou plano de ação ou mesmo à realização do plano estratégico de TI, que é o nosso foco de discussão.

Obs: Beatriz Pinheiro é filósofa, com pós em Comunicação Não-Verbal (Universit  de Provence - França). Autora do livro O Visível do Invisível.

Oswaldo Ogihara
oswaldoogihara@yahoo.com.br

=====
Participação em 09/10/2008, por Oswaldo Ogihara
=====

Durante a minha busca, nos últimos anos, de encontrar (não simplesmente procurar, pois quem procura não necessariamente encontra) uma forma de aprender (e não de alguém ensinar, pois não necessariamente se aprende ao ter alguém ensinando) alguns saberes que vão além de técnicas avançadas de gerenciamento; descobri, lendo Descartes (Discurso do Método), Carls Rogers (Tornar-se Pessoa), Mario Quintana (Da Utopia), José Saramago (O conto da Ilha Desconhecida), dentre outros, que o que devemos buscar   o DESENVOLVIMENTO e RESGASTE de habilidades que o "sistema" no ensinou a descart -los (nascemos com essas habilidades).

Como resultado desta minha busca, encontrei Beatriz Pinheiro, numa instituição de ensino em São Paulo, ampliando a percepção das pessoas e elevando o nível de suas consciências. Portanto, pessoas se auto-desenvolvendo e conseqentemente gerindo suas vidas e suas empresas - o ofício - com mais responsabilidade.

Como citei Saramago, me lembrei: quem ainda não viu (em cartaz nos cinemas) ou leu "Ensaio sobre a Cegueira" - adorei! - eu recomendo! Acho que cabe muita reflexão. De um lado o "sistema". Do outro lado a liderança responsável. Quem vence? Ou quem vencer ? Vale a pena? Nossa! eu me pr -disponho a discutir este filme tão moderno, fora deste fórum, se este for entendido que não é foco dele.

Oswaldo Ogihara
oswaldoogihara@yahoo.com.br



Ministério da
Ciência e Tecnologia



Rede GESITI: criada em 18/02/08 possui +1.000 colaboradores

=====
Participação em 09/10/2008, por Oswaldo Ogihara
=====

Não posso deixar de acrescentar que o que não está faltando nesse mundo são os "super-heróis" como você bem disse durante este fórum. Herói (gestores), no grego, situa-se entre os Deuses (acionistas) e os Mortais (empregados). O herói é uma figura arquetípica e tem dimensão semi-divina. Alguma semelhança nas nossas empresas?

Quem irá colocar todo mundo (deuses, heróis e mortais) num mesmo patamar e dizer que todos somos Seres Humanos com vontades e capacidades iguais de se desenvolver, e ainda somos todos aptos a concretizar um plano de ação estratégica, desde que se tenha ambiente propício a isto. Quem pode ajudar na criação deste "ambiente propício"? Eu arrisco a responder: o Líder/Gestor/Educador. Ainda: o herói, considerado semi-deus, é filho, ainda na mitologia grega, filho de um Deus com um mortal. Continuo: há alguma semelhança nas nossas empresas?

Concluo: não tem problema o "deus" indicar um "herói" para servir os "mortais" se "Ele" assim o quer. O que é preciso é dar a esse "herói" saberes humanistas, além do conhecimento técnico, experiência profissional e acadêmica. Pelo o que eu tenho visto em conferências e empresas que vivencio, há uma força nascendo - tímida, mas existe - querendo derrubar esse status quo estabelecido pelo "sistema".

Pensamento: E a sua (de cada pessoa deste grupo) parte nisso? Nunca é com a gente.. "Sempre acontece na casa do vizinho, mas aqui tá tudo bem!"

Oswaldo Ogihara
oswaldoogihara@yahoo.com.br

=====
Participação em 09/10/2008, por Rosângela Lopes Lima
=====

Uma gestão de Deuses e Heróis, burocrática e autoritária, não agrega valores à organização. A falta de cuidado com os integrantes, que não são os deuses e heróis, com o seu bem estar psicológico, com a sua história de vida, reflete o desinteresse em se incutir a responsabilidade social na organização, e conseqüentemente o interesse em manter um sistema baseado na hierarquia e no poder. Uma estrutura moldada no autoritarismo (o que difere de autoridade) pode colocar em risco grandes idéias e ótimas intenções.

Uma real mudança parte da vontade de se buscar evidenciar a cultura da organização, o seu paradigma de modo que, se implementem as mudanças necessárias para "acertar" o rumo da gestão, pela adoção de um comportamento concernente com novos paradigmas contemporâneos que se baseiam na interação, no diálogo, numa abordagem baseada na colaboração e no aprendizado tanto individual, quanto organizacional. E preciso se ter a consciência de que pessoas não são máquinas mas sim seres conectados que se desenvolvem e vivem através da sua convivência com os outros - no mundo que ele próprio tem capacidade de construir e do qual ele também é parte.

Apesar de existir muita teoria e discussão sobre colaboração e cooperação pouco se faz na prática, pois é difícil entender "o simples mortal" como um ser que possui "pelo menos" cinco sentidos que conduzem e conectam informações provenientes do meio ambiente com conhecimentos armazenados na sua memória que são meios de construção de uma história de vida que o torna um ser nada trivial - se o fosse já teria sido substituído por máquina.

Rosângela Lopes Lima
rosangela.lima@gmail.com

=====
Participação em 22/10/2008, por Marlene Carnevali
=====

Em complemento aos comentários de Alexandre, diria que há algo mais do que o "brilho nos olhos". É preciso se praticar Gestão de Competências. Na prática, tenho observado muitas pessoas com brilho nos olhos para assumir a gerência de grandes projetos de TI, mas quando se faz uma avaliação das competências, acaba se chegando à conclusão que ainda há muito para ser desenvolvido e até o próprio pretende ao cargo enxerga essa realidade. Muitos até chegam à conclusão de que não têm perfil e não querem desenvolver outras habilidades necessárias.

Desta forma, é preciso que, para cada função, sejam determinadas de forma clara e explícita as competências e o grau de aprofundamento necessário, para identificar a pessoa certa e então somar ao brilho nos olhos e obter o melhor. E isso é uma via de duas mãos: você obtém os melhores resultados de pessoas auto-motivadas, mas não pode parar por aí, logo em seguida vem a Gestão do Conhecimento... enfim... é um ciclo constante... uma roda viva multiplicadora.

Adm. Marlene Carnevali,
PMI Risk Management SIG Member
marlene.carnevali@gmail.com

=====
Participação em 27/10/2008, por Sergio Holtz
=====

O questionamento proposto me leva a meditar sobre as atividades de recrutamento e seleção e as de formação de mão-de-obra, inclusive treinamento, e educação. Por educação na empresa, consideramos desde as atividades de preparação imediata para o trabalho, até a manutenção do sucesso nos aspectos sociais (ou sociotécnicos) e antropológicos, de convívio, de liderança de processos e de pessoas. Porque sem pessoas não há empresa.

Os aspectos sociotécnicos vem sendo abordados neste grupo desde o jornal Rede GESITI, Fev, Mar/2008, quando se propôs a "organização do ponto de vista Comportamental" e "a organização do ponto de vista Técnico Microeconômico", concluindo que "SI podem de fato afetar quem faz o que, para quem, quando, onde e como na organização."

Considerando que a evolução das TI é veloz e voraz, a posição certa varia na proporção direta da velocidade das mudanças havidas. O que nos coloca de frete para a necessidade realocar

peças nas posições certas, que se tornam incertas a cada instante da mudança provocada pela evolução das TI e, conseqüentemente, dos SI. No mesmo jornal, Raoni Guerra Lucas Rajão compartilha sua opinião de que as ciências sociais estão melhor equipadas do que a engenharia ou computação para nos ajudar nesta empreitada. Assim, consideremos desenvolver nossas idéias do ponto de vista das ciências sociais aplicadas à nossa dificuldade.

Ora! "A dificuldade é a mãe da invenção", diz o dito popular. A dificuldade em ter a pessoa certa na posição correta, levamos a duas possibilidades: ou lançar mão de recrutamento e seleção (dispensa e contratação) ou desenvolver atividades de educação. Consideremos também a possibilidade da composição harmônica entre as duas. Assim, questiono a rede sobre quais seriam os requisitos para recrutamento e seleção? Quais seriam os requisitos para atividades de educação? Atenciosamente,

Sergio Vieira Holtz Filho - www.mh.etc.br -
sergio.holtz@yahoo.com.br

VI - A sociedade do conhecimento & Sistemas Sócio Técnicos

=====
Participação em 05/11/2008, por moderador GESITI
=====

Prezados colaboradores da rede GESITI, segue abaixo texto com respectivos questionamentos (objetivo da rede GESITI: uma rede de discussão das ciências sociotécnicas e não uma rede de MKT. Texto seguido de questionamento). Incentivo, solicito, que a rede, os EPP (Empresários, Pesquisadores e Professores), se posicionem ao esses questionamentos e aos desdobramentos desses questionamento. Escolha o(S) seu(S) e colabore. Segue:

Questionamentos:

1. Como fica questão sociotécnica envolvendo TI e pessoas?
2. Como tratar as questões sociotécnicas nessa Era?
3. A solução passa, necessariamente, por questões sociotécnica das TI?
4. É o indício de um impacto negativo das questões sociotécnico das TI?
5. Como elaborar/construir uma nova forma de desenvolvimento, que englobe as esferas social, econômica, cultural e ambiental, e que nos leve a um novo modo de percepção e conhecimento do mundo – um perfeito sistema sociotécnico? SE este novo sistema já estivesse sido desenvolvido, E ACEITO, atual crise econômica teria acontecido?
6. Isso deve ser tratado pelas questões sociotécnicas da TI e é isso que entendo/pretendo que a rede GESITI possa, ao próprio interesse, atuar. Concorda?

Contexto:

Se voltarmos um pouco na história, lembraremos que a vantagem competitiva era marcada pela posse de capital e ativos como recursos naturais, propriedades, etc., mas hoje estamos

vivenciando uma quarta grande revolução, a do conhecimento. A primeira, a era industrial (iniciada em 1750 até meados de 1960) foi marcada pela evolução dos processos. Um segundo momento aconteceu nos anos 70 que foram marcados pela expansão da indústria japonesa. O mundo foi surpreendido com uma revolução nos processos. Surgiram conceitos como Just in time, Lean, Kam-bam, Six Sigma, passando a qualidade como sendo "o diferencial". Hoje a qualidade é apenas um pré-requisito! Nos anos 80 e 90 teve início do terceiro momento marcado por uma revolução tecnológica no ocidente, liderada pelos americanos: a revolução digital através de máquinas, software e metodologias capazes de controlar em detalhes a gestão de uma organização, aumentando seus ganhos em produtividade. Já a partir da metade nos anos 90, o investimento para acesso às novas tecnologias passou a não ser mais um fator impeditivo visto a queda vertiginosa nos seus preços, possibilitando às empresas competirem no mesmo nível. Nesta época, observa-se nas organizações um grande movimento em direção à valorização do capital intelectual, focando as "pessoas" como o grande diferencial competitivo. Eis a "Era do Conhecimento".

Nesse atual processo de aceleração na transição de Eras, passamos rapidamente da Era da Informação para a Era do Conhecimento e observamos o surgimento e uma cultura cada vez mais globalizada e virtual, levada adiante pelo desenvolvimento dos computadores e da comunicação de modo particular, que, por conseguinte, são devastadoras da natureza e da teia social (como fica questão sociotécnica envolvendo TI e pessoas?).

Um dos aspectos que está se tornando importante no cotidiano da vida tem a ver as mudanças de valores na nossa sociedade. Assim como o trabalho manual era a base na Era da Agricultura, e o capital e a energia foram básicos na Era Industrial, as redes de computadores e os seres humanos são essenciais na Era do Conhecimento (como tratar as questões sociotécnicas nessa Era?).

Estamos vivendo um momento único na História, descobrindo que, apesar de nosso modo de pensar e viver não estarem baseados nos paradigmas holísticos e de estarmos em meio a uma economia digital desumanizada, paralelamente nos movimentamos para o desenvolvimento de um senso de unidade e percepção do todo e, esperançosamente, para uma economia sustentável e solidária. Mas para que isso ocorra precisamos aprender novos meios para fomentar a confiança e a responsabilidade social e ambiental, o que significa que precisamos ordenar esforços para desenvolvermos uma nova consciência e uma nova ética (uma solução passa, necessariamente, por questões sociotécnica das TI?).

O acesso à Internet e à televisão por todos os cidadãos está se tornando essencial para a participação em uma vida democrática em tempo real. Em uma sociedade cada vez mais digitalizada, parece que alimentar o cérebro de informação passa a ser tão natural como alimentar o físico para desempenhar as funções fisiológicas. A informação massificada, sem critérios, em grande volume, disponível quase sempre, porém, somente para uma elite tecnológica, em vez de favorecer a inclusão, reforça a exclusão - e o velho dilema da humanidade se repete: tanto a falta de alimento ou de informação como o seu consumo desequilibrado ou excessivo



Ministério da
Ciência e Tecnologia



Rede GESITI: criada em 18/02/08 possui +1.000 colaboradores

continuam a causar o desajuste e a paralisação dos sistemas (seria isso o indício de um impacto negativo das questões sociotécnicas das TI?).

Portanto, para países subdesenvolvidos com o Brasil transformarem sua condição, é preciso colocar seus esforços de P&D e de pesquisa colaborativa e, isto pode ser feito por integração entre a ecologia, a biologia, a comunicação, as organizações, a economia, a educação, as comunidades, a tecnologia, a cultura e o ser humano (ecologia humana, social, psicológica, intelectual e mental: sistemas sociotécnicos). (como elaborar/construir uma nova forma de desenvolvimento, que englobe as esferas social, econômica, cultural e ambiental, e que nos leve a um novo modo de percepção e conhecimento do mundo – um perfeito sistema sociotécnico? SE este novo sistema já estivesse sido desenvolvido, E ACEITO, atual crise econômica teria acontecido?).

Finalmente, é importante chamar a atenção para as novas formas de organizações que surgiram nos últimos anos e que provocaram uma reorganização dos setores sociais. Uma importante classe dessas novas organizações é a chamada Comunidade de Aprendizagem, que promove a Educação e o Capital Social com o desenvolvimento de qualidades individuais nas redes de pessoas dinamizadas pelas redes eletrônicas, levando possivelmente a novas formas de convivência e relacionamento, visando essencialmente à transformação do conhecimento, das circunstâncias, das instituições, de conceitos, das artes, das ciências e dos valores do ser humano. Todavia, o grande desafio do século 21 será mudar o sistema de valores que está por trás da economia global, de modo que o torne compatível com as exigências da dignidade humana e da sustentabilidade ecológica em um sistema onde a TI de informação muda de parâmetro a cada 24 meses (Isso deve ser tratado pelas questões sociotécnicas da TI e é isso que entendo/pretendo que a rede GESITI possa, ao próprio interesse, atuar. Concorda?).

SE a rede GESITI trabalhar nesse aspecto eu entendo que como fruto dessa atividade é esperado que todos possam ser tornar um facilitador de um programa de desenvolvimento sociotécnico com a criação/gerenciamento de empregos produtivos e contribuição para iniciativas de apoio da P&D e gerenciamento e aumento da produtividade das empresas. Ao desenvolver e implementar essas redes para o intercâmbio de conhecimentos, experiências e lições aprendidas nas áreas de desenvolvimento social e trabalho a Rede GESITI espera poder fortalecer e descobrir nova capacidade gerencial de forma que possa, com garantia, melhorar o projeto e implementação de políticas sócio – técnicas integradas reduzindo significativamente as desigualdade e, no fim último, promover cooperação internacional com programas de desenvolvimento sociais comum.

Moderador GESITI
GESITI@cti.gov.br

Participação em 05/11/2008, por Rosangela Lopes Lima

Como fica a questão sociotécnica envolvendo TI e pessoas?

O problema que surge está ligado à complexidade do real que não mais poderá ser reduzida desde quando se evidenciou a grande rede de relações (peer to peer) pelo desenvolvimento tecnológico das TIC(s).

Werner Heisenberg, citado no livro a Teia da Vida de Fritjof Capra, um dos fundadores da física quântica viu o mundo como um intrincado tecido formado de conexões, de tipos diversos, alternadas, combinadas e sobrepostas, determinantes da tecitura do todo.

É este mundo, repleto de conexões e relações, que precisa ser percebido de uma maneira holística de modo que as propriedades do todo não sejam perdidas na prática do reducionismo analítico, próprio do mecanicismo que trata o mundo como uma máquina, explicando-o através da explicação de suas partes.

As empresas são compostos de organismos complexos (pessoas) que precisam ser compreendidos através do conhecimento da natureza das suas relações e dentro de um determinado contexto.

É o tratamento da empresa como um organismo, através de uma visão sistêmica que será possível a emergência de fenômenos que poderão fazer com que o todo seja mais que a soma das partes desse organismo.

Assim, concluindo, tenho a compreensão de que o foco nas pessoas não basta, é necessário conectá-las e contextualizá-las no fazer da organização, de modo que se obtenha o diferencial, a emergência de fenômenos que surgem da dinâmica do sistema como um todo (uma descoberta realizada no âmbito da física quântica).

Profa Dra Rosângela Lopes Lima
Instituto de Computação
Universidade Federal Fluminense
rosangela.lima@gmail.com

Participação em 05/11/2008, por Denis Alcides Rezende

Abordagem sociotécnica dos sistemas

Para entender a natureza e o impacto que um sistema pode causar numa organização ou empresa, é necessário entender os problemas para os quais eles são projetados como soluções, as soluções propostas e os processos organizacionais que levaram a essas soluções.

Os sistemas podem ser compostos por diversas partes, tais como hardware, software, dados e pessoas, constituindo-se de uma parte técnica e outra social. Por isso os sistemas requerem investimentos substanciais de ordem social, organizacional e intelectual para funcionarem apropriadamente.

É importante que os administradores empresariais entendam o relacionamento existente entre os componentes técnicos de um sistema e a estrutura, o funcionamento e o processo político das organizações. Os desenvolvedores de sistemas devem considerar os objetivos de gestão e o processo decisório, bem como o impacto que estes sistemas terão sobre as pessoas e sobre o contexto organizacional.



Ministério da
Ciência e Tecnologia



Rede GESITI: criada em 18/02/08 possui +1.000 colaboradores

Dentro da perspectiva sociotécnica então, tecnologia e organização (ou empresa) devem ser ajustadas entre si até que se obtenha uma harmonização perfeita entre os dois domínios. Este harmonia se dá a partir das diversas alternativas de ambos os lados, para se chegar num design final da tecnologia e da organização.

O resultado é um terceiro estado organizacional, parcialmente explicado pelo impacto da tecnologia na organização e vice-versa. A Teoria Geral de Sistemas (TGS) é uma ferramenta de apoio para a análise e solução de problemas complexos, pois permite analisar um problema dividindo-o em partes, sem perder a visão do todo e o relacionamento entre as partes.

Dentro deste contexto, os sistemas podem ser definidos como um conjunto de partes interagentes e interdependentes que formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função. Dividem-se em subsistemas, que estão subordinados a um sistema, e este a um supersistema, inserido no meio-ambiente. Seus componentes são objetivos, entradas, processo de transformação e saídas do sistema, controles e avaliações do sistema, e retroalimentação. A definição a priori do objetivo do sistema e a sua diferenciação clara das funções a serem executadas por ele, permitem uma melhor avaliação do desempenho do mesmo. Este conceito é facilmente transportado para a área de gestão empresarial, em que as empresas podem e devem ser vistas como sistemas abertos, o que permite melhor analisá-la e geri-la de modo integrado.

Fonte: REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França. Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008. (ISBN: 978-85 224 5003 9).

Livros Denis Alcides Rezende: <http://www.netpar.com.br/engsoft>

Denis Alcides Rezende, Dr.
www.DenisAlcidesRezende.com.br
Nove D - PUCPR – FAE

=====
Participação em 06/11/2008, por Adail Retamal
=====

Tive a satisfação de palestrar sobre a Teoria das Restrições (TOC - Theory of Constraints), atendendo ao convite do Prof. Balloni, no dia 05/11/08, lá no CTI/CenPRA, em Campinas-SP. Pegando uma carona no que a Profa. Rosângela comentou, a TOC tem como um de seus pilares o conceito da Simplicidade Inerente, baseado no princípio enunciado por Sir Isaac Newton: "A natureza é extremamente simples e em harmonia consigo mesma."

A dificuldade, inicialmente, é crer nesta afirmação. Em seguida é preciso estudar as relações de causa-e-efeito do sistema em questão para descobrir essa Simplicidade Inerente. E neste mapa de causalidade devem estar presentes os elementos tecnológicos, psicológicos, ambientais e políticos, demonstrando as ligações lógicas inevitáveis entre as causas e os efeitos (visíveis ou não).

Esses mapas lógicos, que na TOC são chamados de "árvores" (da realidade atual, da realidade futura, etc.), nos ajudam a obter uma visão sistêmica essencial.

O criador da TOC, o físico Eliyahu Goldratt, aplicou os princípios das ciências exatas às organizações humanas e demonstrou, entre outras coisas, que a tecnologia é necessária, mas não suficiente. Os fatores pessoais, principalmente aqueles ligados à medição do desempenho individual, geralmente exercem uma influência muito forte em qualquer contexto, que frequentemente frustram qualquer iniciativa de mudança.

Para os interessados no assunto, disponibilizo uma boa referência em português sobre a TOC aqui, além de muitos links e outros materiais: www.heptagon.com.br/toc

Adail Muniz Retamal
www.heptagon.com.br
adail.retamal@gmail.com

=====
Participação em 07/11/2008, por Sergio.Holtz
=====

Se este novo sistema já estivesse sido desenvolvido, E ACEITO, atual crise econômica teria acontecido? A crise que explodiu na mídia não é econômica mas financeira. É bom que seja assim porque força o fluxo de recursos financeiros para área da economia dita real. A corrida do dinheiro pelo dinheiro não pode se sustentar por muito tempo e isso já era sabido por todos, haja visto as famosas "correntes", onde com a simples 'aplicação' de R\$ 1,00, o cidadão receberia muitíssimas vezes mais em fazer nada. Isto é crime.

A tal crise, que já vem se anunciando há alguns anos, é sintoma de um novo sistema sociotécnico que já foi desenvolvido pela 'nuvem', é aceito e é a causa da 'atual' crise. Esse novo sistema sociotécnico pode não estar bem definido para grande parcela da população, ainda vinculada aos paradigmas da economia do século XIX. Mas agora é fato!

"Existem alguns fundamentos mais ilustrativos, que revelam a transformação em curso, tomando como parâmetro uma comparação entre presente e futuro. O modelo econômico atual convive com o princípio da escassez, da produção centralizada, das relações hierárquicas, da propriedade privada. O modelo do futuro tem sua sustentação nos bens não escassos, na produção colaborativa, nas relações em rede, na propriedade comum ou coletiva e na ascensão dos bens intangíveis." (de <http://portal.softwarelivre.org/news/11408>, em 09/May/2008 - 12:26 Enviado por Corinto Meffe, acesso em 06/11.2008.). Então:

1. Como fica a questão sociotécnica envolvendo TI e pessoas? A questão sociotécnica envolve as pessoas (óbvio) e tudo o que as cerca, inclusive as TI. É uma questão de utilidade, de funcionabilidade, de usabilidade para o consumidor (se quisermos falar de mercado), para o usuário (se quisermos falar de sociedade).
2. Como tratar as questões sociotécnicas nessa Era? O fenômeno Orkut, com seus 60 milhões de perfis, é uma boa ilustração para as questões sociotécnicas na nova era. Seu crescimento 'provocou'



Ministério da
Ciência e Tecnologia



Rede GESITI: criada em 18/02/08 possui +1.000 colaboradores

outras redes sociais com objetivos específicos, mas o sonho de toda rede é chegar a ser um Orkut. Hoje, organizações empresariais participam dessa rede, não só usando 'fakes', mas mostrando a cara, para se aproximar de seus consumidores, para dar atendimento, oferecer produtos, receber sugestões. Equipes de vendas estão sendo administradas com ajuda do Moodle, mantendo a equipe informada em tempo real da uniformidade de processos e procedimentos, treinamentos à distância, grupos de estudo e trabalhos colaborativos. Dirigentes de grandes organizações se comunicam com seus comandados através de blog (Wordpress, Blogger, e semelhantes). Um pequeno ponto a ser observado, não de pequena importância, é que "a garotada de até 18 anos lida com o e-mail da mesma forma que o resto da humanidade pós-teen encara o RG e o CPF: como males necessários para tomar as providências burocráticas obrigatórias. (...) quando chegar ao mercado de trabalho, essa geração vai virar de ponta cabeça os esquemas atuais..." (de Info Exame, outubro 2008, pg. 35)

3. A solução passa, necessariamente, por questões sociotécnica das TI? Sim. Pegando carona no que Adail Retamal, Qui, 6 de Nov de 2008 10:59 pm, comentou: "A dificuldade, inicialmente, é crer nesta afirmação. Em seguida é preciso estudar as relações de causa-e-efeito do sistema em questão para descobrir essa Simplicidade Inerente.
4. É o indício de um impacto negativo das questões sociotécnico das TI? Não. É o impacto positivo das questões sociotécnicas, agora definidas pelo consumidor final. Sem tirar a importância da TV e outros meios de comunicação em massa, o mercado consumidor na Internet avalia o 'valor' dos produtos através de cliques, e, hoje, é isso que importa. O fornecedor que se relaciona com essa praça pública pode avaliar o impacto do seu produto avaliando a quantidade de cliques. Mensuração real.
5. Como elaborar/construir uma nova forma de desenvolvimento, que englobe as esferas social, econômica, cultural e ambiental, e que nos leve a um novo modo de percepção e conhecimento do mundo; um perfeito sistema sociotécnico? Muitas formas são elaboradas a cada momento. Talvez não exista uma forma definitiva, porque definitivo só o Eterno. Mais uma vez de carona com Adail Retamal (sic), "... Eliyahu Goldratt, aplicou os princípios das ciências exatas às organizações humanas e demonstrou, entre outras coisas, que a tecnologia é necessária, mas não suficiente."
6. Isso deve ser tratado pelas questões sociotécnicas da TI e é isso que entendo/preendo que a rede GESITI possa, ao próprio interesse, atuar. Concorda? Concordo. Gestão dos Sistemas e Tecnologias de Informática é considerar todas as possibilidades tecnológicas à disposição, não inventar a roda, mas, sim, melhorar o rolamento.

sergio.holtz

sergio.holtz@yahoo.com.br

=====

PRÓXIMA EDIÇÃO: Março/2009 – Participem!

Mensagens para: GESITI@cti.gov.br ou GESITIs-owner@yahoogrupos.com.br

Rede GESITI: Bom para sua empresa, bom para você e bom para todos.

Participem!

=====