



CASA DE
FERREIRO
Espeto de Ferro

O mesmo design que norteia projetos, conduz o planejamento estratégico da organização.

Tarciana Mello
Willian Grillo

Olá



**TARCI
Mello**

GERENTE DE GENTE e
PROJETOS
CESAR



**Willian
GRILLO**

DESIGNER/
PESQUISADOR
CESAR

a Casa



Inovação

Inquietos por natureza,
aprendemos a desaprender para
reaprender continuamente, buscando agregar valor e
transformar a vida das pessoas e das organizações,
incluindo a **Nossa Casa**



Mudança na Gestão

2018 marcou o início de mudanças:

- mudamos o Conselho,
 - mudamos a Gestão Executiva,
 - mudamos a forma de Fazer Gestão,
 - o C-Level ganhou um Chief Design Officer.

Transformação Digital



Transformação Digital

hoje é *hype*, mas sabemos que esse fenômeno é antigo.

A diferença é que com o nível de maturidade das tecnologias e dos processos habilitadores que se tem hoje, existe uma aceleração desta **transformação em um curto espaço de tempo.**



Onde estamos?

2 meses para o fim do ano...

Hoje	<	>	Outubro de 2018	🔍	?	⚙️	Mês ▾	☰	
SEG 1 out <ul style="list-style-type: none">● 08:30 Treinamento Ember QA● 14:00 Retrospectiva - Motorol● 19:00 Bloqueada	TER 2 <ul style="list-style-type: none">● 08:00 Reserva CCD● 14:00 Eu preciso de teste de c● 19:00 Bloqueada	QUA 3 <ul style="list-style-type: none">● 08:30 Treinamento Ember QA● 10:30 [WatcherFE] - Estimativ Mais 2	QUI 4 <ul style="list-style-type: none">● 14:00 (Sem título)● 19:00 Bloqueada	SEX 5 <ul style="list-style-type: none">● 08:00 SIPAT● 09:00 SIPAT● 19:00 Bloqueada					
8 <ul style="list-style-type: none">● 08:00 SIPAT● 08:30 Treinamento Ember QA Mais 2	9 <ul style="list-style-type: none">○ 08:00 Protótipo WS CCF● 08:00 Reserva CCD Mais 4	10 <ul style="list-style-type: none">● 08:30 Treinamento Ember QA● 09:00 SIPAT Mais 2	11 <ul style="list-style-type: none">● 09:00 Visita de alunos de desi● 10:00 Dinâmica em grupo con Mais 3	12 Nossa Senhora de Aparecida <ul style="list-style-type: none">● 19:00 Bloqueada					

Qualidade
Aprendizado
Colaboração
Mudança Objetivo Inovação
Estratégia Necessidades
Experiência Pesquisa
Design Agilidade
Método
Processo Resultado

Quem poderia
encarar esse
desafio?



o Time



A Gerente

Área

Gerência

Tempo de Casa

13 Anos

Super Poder

Manipulação do Espaço Temporal



Tarci Mello

O Designer

Área

Design

Tempo de Casa

6 Anos

Super Poder

Precognição



Willian Grillo

A Designer

Área

Design

Tempo de Casa

2 Anos

Super Poder

Clonagem



Giselle Rossi

A Articuladora

Área

Processos

Tempo de Casa

3 Anos

Super Poder

Visão além do alcance



Helga Tinzenji

A Comunicadora

Área

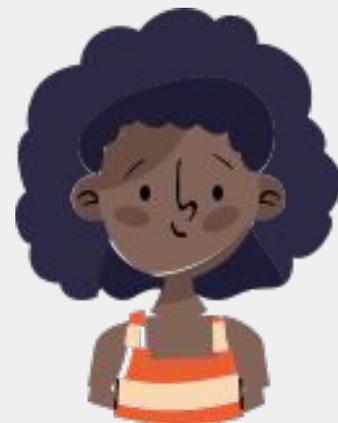
Comunicação

Tempo de Casa

13 Anos

Super Poder

Decodificação



Fabi Andrade

A Administradora

Área

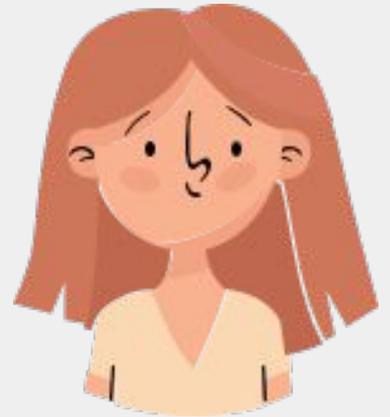
Business Design

Tempo de Casa

9 Anos

Super Poder

Supervelocidade



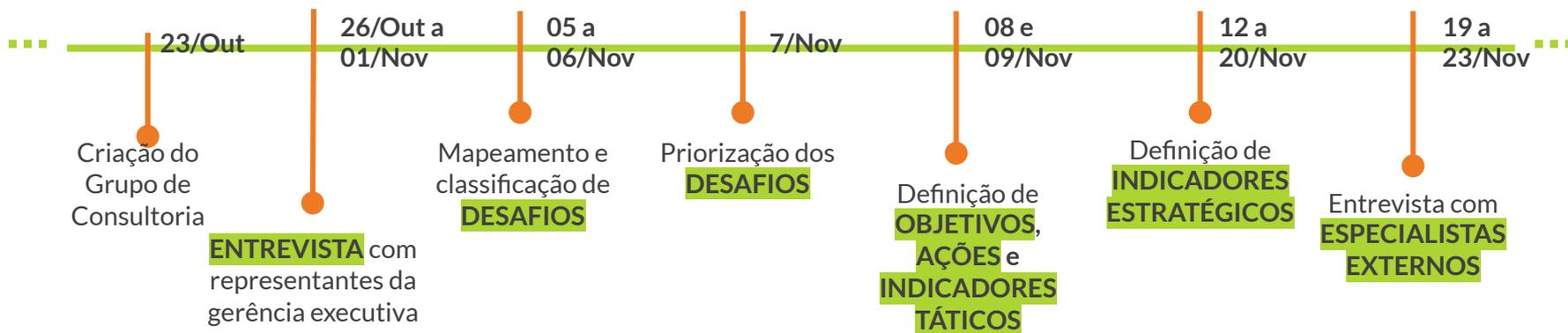
Aldrêycka
Albuquerque

O Processo



Timeline

Definição dos OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



Timeline

COLABORAÇÃO + EXPERIMENTAÇÃO + EMPATIA

Definição dos
OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS



Objetivos Estratégicos



Mapear Desafios

oportunidades e ameaças
para alcançar os objetivos estratégicos





Mapear Desafios

ENTREVISTAS com **11**

representantes da gerência executiva,

As entrevistas serviram para **solidificar o entendimento** de cada executivo em relação aos Objetivos Estratégicos, bem como para **emergir os principais Desafios (oportunidades e/ou ameaças)** para alcançá-los.

Sala de Guerra

25 desafios classificados

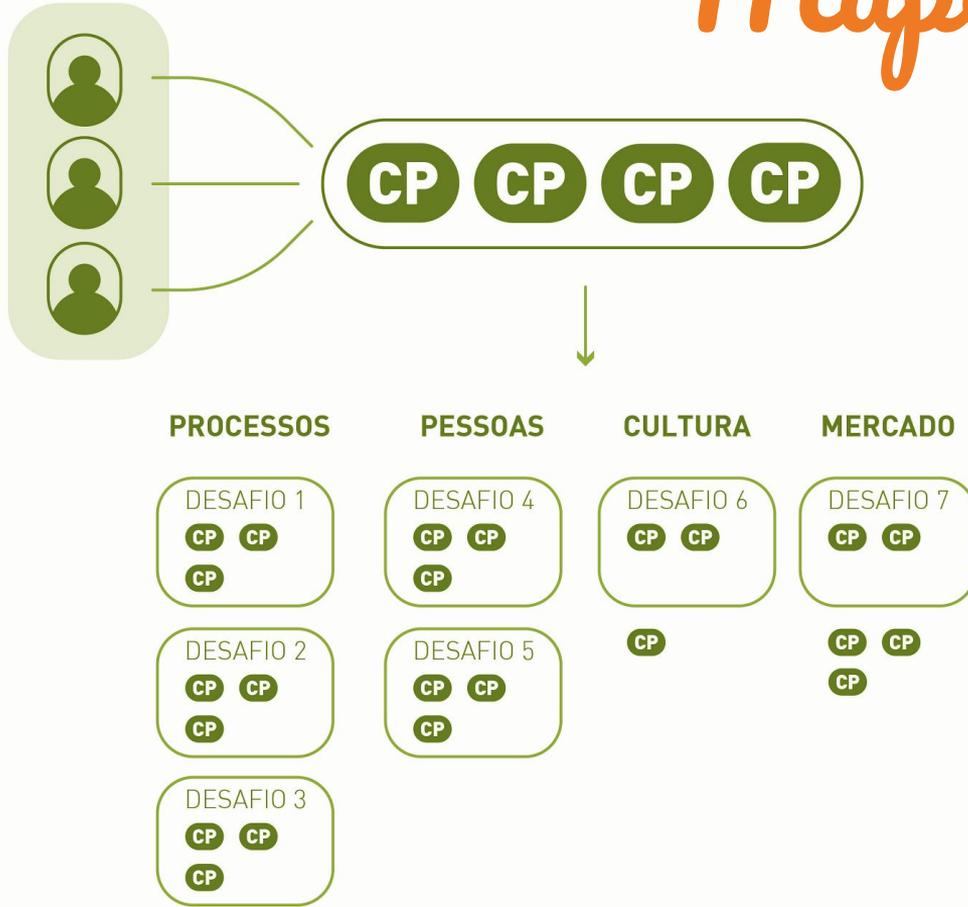
3 dimensões:

- Mercado
- Cultura & Pessoas
- Processos



Mapear Objetivos

ENTREVISTAS



Como
classificamos os
desafios?



DIVULGAR MELHOR O CESAR

Workshop 1



De fora, a percepção sobre o CESAR é mais colorida

Aproveitar melhor os conteúdos/artefatos gerados pelas equipes de design do CESAR

Criar mais conteúdos práticos, e diferentes para os projetos e iniciativas, mesmo os que não possam ser divulgados de forma mais aberta



Precisamos trabalhar a Comunicação do CESAR como Plataforma

Comunicar melhor o que fazemos, internamente e externamente

Se posicionar de forma diferente para cada setor que desejamos atuar



A gente comunica mal dentro e fora. Para dentro é ruim, para fora é mortal.



Precisamos nos comunicar de forma simples com a sociedade e stakeholders

G1 INOVAÇÃO
 REDE

G2 INOVAÇÃO
 REDE
 PROTAGONISMO

G3 INOVAÇÃO
 REDE
 PROTAGONISMO

Inspiração

Os participantes leram frases de impacto que saíram nas entrevistas, sem a autoria das mesmas, e classificaram entre

O CESAR hoje e **O CESAR do futuro**.



Inspiração

Buscando provocar reflexão,
foi solicitado aos executivos que eles ordenassem os objetivos estratégicos
considerando sua relevância para o Instituto.

QUAL A NOSSA PRIORIDADE?



Discussão

DIVULGAR MELHOR O CESAR

De fora, a percepção sobre o CESAR é mais colorida

Apresentar melhor a comunicação (grafos, redes, projetos e iniciativas), mesmo se quem não possui as divisões de forma mais aberta

Criar mais cases gráficos, para serem feitos por projetos e iniciativas, mesmo se quem não possui as divisões de forma mais aberta

Comunicar melhor a que fazemos, internamente e externamente

Se posiciona de forma diferente para cada setor que envolva atuar

A gente comunica mal dentro e fora. Para dentro é ruim, para fora é mortal.

Precisamos nos comunicar de forma simples com a sociedade e stakeholders

G1	<input type="checkbox"/> INOVAÇÃO <input type="checkbox"/> REDE <input type="checkbox"/> PROTAGONISMO	G2	<input type="checkbox"/> INOVAÇÃO <input type="checkbox"/> REDE <input type="checkbox"/> PROTAGONISMO	G3	<input checked="" type="checkbox"/> INOVAÇÃO <input checked="" type="checkbox"/> REDE <input checked="" type="checkbox"/> PROTAGONISMO
	<input type="checkbox"/> EXCELÊNCIA <input type="checkbox"/> SUSTENTABILIDADE <input type="checkbox"/> CULTURA MOTIVADORA		<input type="checkbox"/> EXCELÊNCIA <input type="checkbox"/> SUSTENTABILIDADE <input type="checkbox"/> CULTURA MOTIVADORA		<input checked="" type="checkbox"/> EXCELÊNCIA <input checked="" type="checkbox"/> SUSTENTABILIDADE <input checked="" type="checkbox"/> CULTURA MOTIVADORA

REALIZAR A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO CESAR

O CESAR só faz transformação digital da porta pra fora

Realizar a Transformação Digital no CESAR com eficiência e agilidade

Tornar os serviços e processos internos mais autônomos e Self-Service

O CESAR precisa se transformar digitalmente. Começa no CH por envolver formação e renovação.

Excelência não é só entregar! Mas também processo e ferramentas. E entregar mais com menos.

Excelência em melhor os ferramentas para sermos e agilidade dos nossos processos, buscando desenvolver e atendimento das demandas internas

Repensar o processo de produção de contas de produção para adequar aos novos requisitos do MCTI

Tornar o processo de experimentação e implantação de novas ferramentas mais ágil e efetivo

Ter dados relevantes e estruturados para aplicar o lema de decisão interna

Precisamos de ferramentas para atender a agilidade dos projetos não-incentivados

Precisamos criar uma segunda estrutura de processos mais ágil e autônoma, menos burocrática para atender às nossas iniciativas de experimentação

G1	<input type="checkbox"/> INOVAÇÃO <input type="checkbox"/> REDE <input type="checkbox"/> PROTAGONISMO	G2	<input type="checkbox"/> INOVAÇÃO <input type="checkbox"/> REDE <input type="checkbox"/> PROTAGONISMO	G3	<input checked="" type="checkbox"/> INOVAÇÃO <input checked="" type="checkbox"/> REDE <input checked="" type="checkbox"/> PROTAGONISMO
	<input type="checkbox"/> EXCELÊNCIA <input type="checkbox"/> SUSTENTABILIDADE <input type="checkbox"/> CULTURA MOTIVADORA		<input type="checkbox"/> EXCELÊNCIA <input type="checkbox"/> SUSTENTABILIDADE <input type="checkbox"/> CULTURA MOTIVADORA		<input checked="" type="checkbox"/> EXCELÊNCIA <input checked="" type="checkbox"/> SUSTENTABILIDADE <input checked="" type="checkbox"/> CULTURA MOTIVADORA

PROVOCAR ATIVAMENTE OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO

Influenciar o ecossistema para trazer mais subsídios para inovação. (Ex: Lei do Bem)

Preparar projetos privados (de inovação) para os atuais clientes incipientes

Oferecer soluções para o governo, em áreas que são de mais carentes de inovação

Fazer o comêço do mercado com as startups que buscam "problemas relevantes"

Ter proatividade e olhar para o futuro e menos (não apenas) para demandas dos clientes

Garantir a escalabilidade do Social.

Muitas startups não possuem ou não tem acesso a problemas relevantes para o mercado

Como eu quero inovar sem dar espaço para as pessoas inovarem?

G1	<input type="checkbox"/> INOVAÇÃO <input type="checkbox"/> REDE <input type="checkbox"/> PROTAGONISMO	G2	<input type="checkbox"/> INOVAÇÃO <input type="checkbox"/> REDE <input type="checkbox"/> PROTAGONISMO	G3	<input checked="" type="checkbox"/> INOVAÇÃO <input checked="" type="checkbox"/> REDE <input checked="" type="checkbox"/> PROTAGONISMO
	<input type="checkbox"/> EXCELÊNCIA <input type="checkbox"/> SUSTENTABILIDADE <input type="checkbox"/> CULTURA MOTIVADORA		<input type="checkbox"/> EXCELÊNCIA <input type="checkbox"/> SUSTENTABILIDADE <input type="checkbox"/> CULTURA MOTIVADORA		<input checked="" type="checkbox"/> EXCELÊNCIA <input checked="" type="checkbox"/> SUSTENTABILIDADE <input checked="" type="checkbox"/> CULTURA MOTIVADORA



Hierarquização

IMPACTO

qual o potencial de impacto do desafio nos objetivos estratégicos **Rede, Inovação e Protagonismo**?

ABRANGÊNCIA

quantos dos seis objetivos estratégicos o desafio engloba?

Hierarquização

Falando a
língua dos
engenheiros



Hierarquização

Dessa forma, **foram priorizados 18 Desafios**, que seguiram para a etapa de detalhamento na fase subsequente.

MERCADO

PROCESSOS

CULTURA E PESSOAS





Objetivos Táticos

para direcionar o plano de ações cross-area

Rodadas de Trabalho



Planejar e desenvolver
o cronograma

Planejar a distribuição
das atividades e recursos
tecnológicos, humanos e
patrimoniais

Analisar como
parâmetros de
involução (sumo
job) podem ser
redefinidos e se pag

Definir limites
e prazos para
atualizar o plano
estratégico

Planejar a
estrutura de
recursos humanos
e tecnológicos
necessários para
atender às
demandas da
organização

Analisar plano
de carreira
(quais são
necessários?)

Capacitar pessoas
para as atividades
e equipamentos

Realizar trabalho
com base em
estruturas
organizacionais

Perímetro
de projetos de
equipes

Manter parcerias
em potencial e
expertise
does

Definir estratégias
de recrutamento/
seleção
(repassar)

Analisar processo
de avaliação
de desempenho

Como avaliar o
desempenho das
equipes e indivíduos?

Planejar a
estrutura de
recursos humanos
e tecnológicos
necessários para
atender às
demandas da
organização

Planejar a
estrutura de
recursos humanos
e tecnológicos
necessários para
atender às
demandas da
organização

Realizar a prática
de desenvolvimento

Como planejar
o desenvolvimento
de VLT? Quem falará

Integrar as atividades
com as áreas relacionadas
para garantir a
coerência das decisões

Analisar como
evoluir a
carreira

Como se
prepara para
a nova
experiência

Planejar a
estrutura de
recursos humanos
e tecnológicos
necessários para
atender às
demandas da
organização

Macroações

Os representantes das áreas executivas se organizaram por afinidade em relação ao objetivos elaborados na etapa anterior e, por três dias, realizaram **Rodadas de Trabalho para definir MACROAÇÕES para que estes objetivos fossem atingidos,**



Objetivos Táticos

RESULTADO: 14 Desafios PRIORIZADOS

OBJETIVOS TÁTICOS
MERCADO

OBJETIVOS TÁTICOS
CULTURA E PESSOAS

OBJETIVOS TÁTICOS
PROCESSOS

8

3

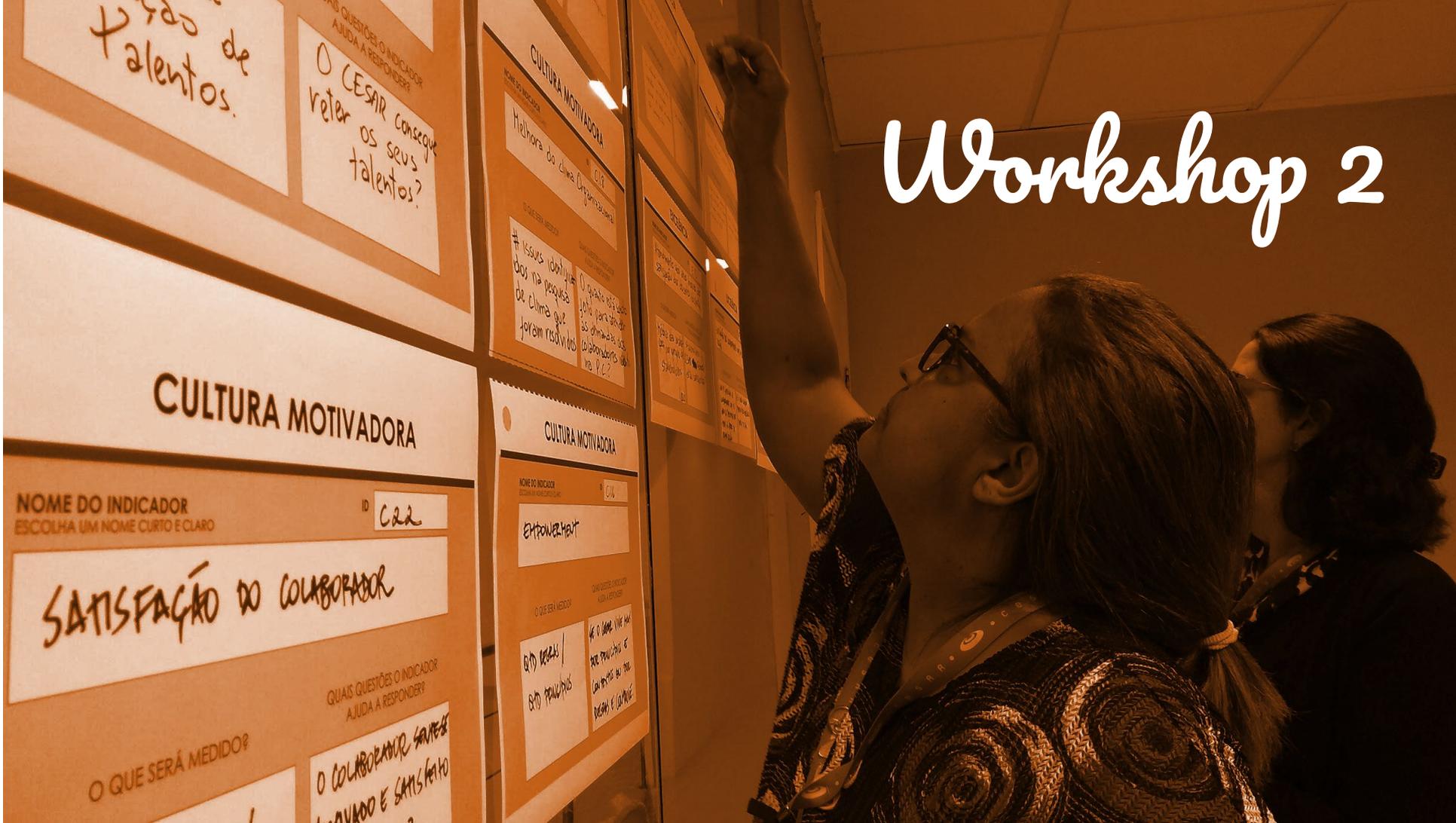
2

Indicadores Estratégicos

para acompanhar nosso desempenho à luz dos
nossos objetivos estratégicos.



Workshop 2



...ões de talentos.

QUAIS QUESTÕES O INDICADOR AJUDA A RESPONDER?
O CESAR consegue reter os seus talentos?

CULTURA MOTIVADORA

NOME DO INDICADOR
ESCOLHA UM NOME CURTO E CLARO

ID *C22*

SATISFAÇÃO DO COLABORADOR

QUAIS QUESTÕES O INDICADOR AJUDA A RESPONDER?

O QUE SERÁ MEDIDO?

O COLABORADOR SABESE QUANDO O SEU TRABALHO É RECONHECIDO E SATISFEITO?

CULTURA MOTIVADORA

NOME DO INDICADOR
Melhora do clima Organizacional

QUAIS QUESTÕES O INDICADOR AJUDA A RESPONDER?
ISSUES IDENTIFICADAS na pesquisa de clima que foram resolvidas
O quanto os colaboradores estão satisfeitos com as ações tomadas para melhorar o clima de trabalho?

CULTURA MOTIVADORA

NOME DO INDICADOR
Empowerment

O QUE SERÁ MEDIDO?

OS DEBATES / OS PROBLEMAS

QUAIS QUESTÕES O INDICADOR AJUDA A RESPONDER?
O QUE O COLABORADOR SABE SOBRE O SEU TRABALHO E COMO MELHORAR O SEU DESEMPENHO?

Indicadores Estratégicos

FUNIL DE INDICADORES



É ESTRATÉGICO? Avaliar se o indicador sugerido não se restringe a "como uma atividade deve ser feita" e sim a um resultado maior.

É ADERENTE? Obtendo resultados favoráveis a este indicador estaremos atingindo diretamente a um dos nossos seis objetivos estratégicos?

É VALIOSO? O resultado deste indicador é valioso para o objetivo estratégico que se propõe? O custo para obtê-lo é compatível com o valor que ele agrega?

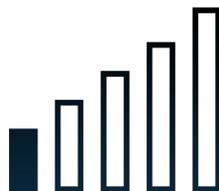
É MENSURÁVEL? É possível medir o indicador? Já se tem ou é factível conseguir esses dados?

Indicadores Estratégicos

Algumas **ARMADILHAS** foram mapeadas para garantir que os Indicadores criados não caíssem em nenhuma delas:



Selecionar um indicador que é fácil de medir, mas tem **pouco a agregar ao objetivo estratégico** que se propõe.



Deixar de selecionar um indicador porque ele **poderá nos levar a identificar fraquezas**.



Selecionar um indicador muito importante, mas que **é (quase) impossível de ser medido**.



Selecionar indicadores cujos resultados podem ser **fáceis de serem manipulados**.

Indicadores Estratégicos

Durante o Workshop para Definição dos Indicadores Estratégicos, tais indicadores foram priorizados e detalhados da seguinte forma:

- Quais as possíveis associações ou correlações com outros indicadores?
- De onde virão os dados?
- Quais dados já coletamos?
- Quem será o responsável por coletar, tratar e atualizar os dados?
- Qual deverá ser a frequência da coleta?
- Quais os critérios, a escala ou a fórmula do cálculo para este indicador?
- Quais as limitações deste indicador? Os resultados deste indicador podem ser facilmente manipulados? Como? Existe grande esforço para capturar e analisar esses dados (é pouco automatizado)?

NOME DO INDICADOR ESCOLHA UM NOME CURTO E CLARO	KEY PERFORMANCE QUESTION(S) QUAIS QUESTÕES O INDICADOR AJUDA A RESPONDER?
<input type="text"/>	<input type="text"/>
CORRELAÇÃO POSSÍVEIS ASSOCIAÇÕES COM OUTROS INDICADORES	
<input type="text"/>	
FONTES DE DADOS DE ONDE VIRÃO OS DADOS?	QUAIS DADOS JÁ COLETAMOS?
<input type="text"/>	<input type="text"/>
	QUAIS DADOS AINDA NÃO COLETAMOS?
	<input type="text"/>
RESPONSÁVEL PELA COLETA/ENTREGA QUEM VAI COLETAR E ATUALIZAR OS DADOS? UMA ÁREA DEVERÁ FICAR RESPONSÁVEL	FREQUÊNCIA DE COLETA MENSAL? TRIMESTRAL? SEMESTRAL? ANUAL?
<input type="text"/>	<input type="text"/>
FÓRMULA/AVALIAÇÃO DESCREVA COMO O INDICADOR SERÁ DETERMINADO PODE SER QUANTITATIVO, INDICANDO CRITÉRIOS A SEREM IDENTIFICADOS, OU QUANTITATIVOS, COM FÓRMULA DE CÁLCULO OU ESCALA	
<input type="text"/>	
LIMITAÇÕES DO INDICADOR SEUS RESULTADOS PODEM SER FACILMENTE MANIPULADOS? COMO? EXISTE GRANDE ESFORÇO PARA CAPTURAR E ANALISAR ESSES DADOS (POUCO AUTOMATIZADO)?	
<input type="text"/>	

Indicadores Estratégicos

INOVAÇÃO



PROTAGONISMO



TRABALHO EM REDE



EXCELÊNCIA



SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA



CULTURA MOTIVADORA





Uma Visão Externa

O que dizem sobre nós?



Impacto

Impacto

RETROALIMENTAÇÃO DO PROCESSO DE **TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

Disseminação da cultura de TD

Criação do índice CESAR de Transformação Digital

ICTd

índice CESAR de
transformação digital



transformacao.cesar.org.br/

Impacto

DISSEMINAÇÃO

DA **CULTURA DE DESIGN**

NA ORGANIZAÇÃO

Planejamento *by Design* = Planejamento Ágil e Centrado nas Pessoas

Impacto

INTEGRAÇÃO,

COMUNICAÇÃO E

VISIBILIDADE **ENTRE ÁREAS**

Impacto

ORGULHO DOS COLABORADORES POR
SE SENTIREM REPRESENTADOS
NA CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO
DA ORGANIZAÇÃO

CASA DE

FERREIRO

Espeto de Ferro

O que aprendemos



O que aprendemos?

ENVOLVER **OUTROS NÍVEIS DE LIDERANÇA**
NO DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO

ENGAJAR DIFERENTES PAPÉIS
NA CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO

O que aprendemos?

NO TIME DE CONSULTORES

TER PESSOAS COM **MENOS TEMPO DE CASA**

APRIMORAR TÉCNICAS DE

CONSOLIDAÇÃO DE PESQUISA



Muito Obrigade

Aldrêycka Albuquerque (Negócios), **Fabiana Andrade** (Comunicação), **Giselle Rossi** (Design),
Helga Jinzenji (Processos), **Tarciana Mello** (Gestão de Projetos), **Willian Grillo** (Design).