

A scenic landscape featuring a large body of water in the distance, surrounded by rolling hills and several tall palm trees in the foreground. The sky is clear and blue.

Aplicação da Inovação em sistemas e projetos

Associação de Municípios do Algarve

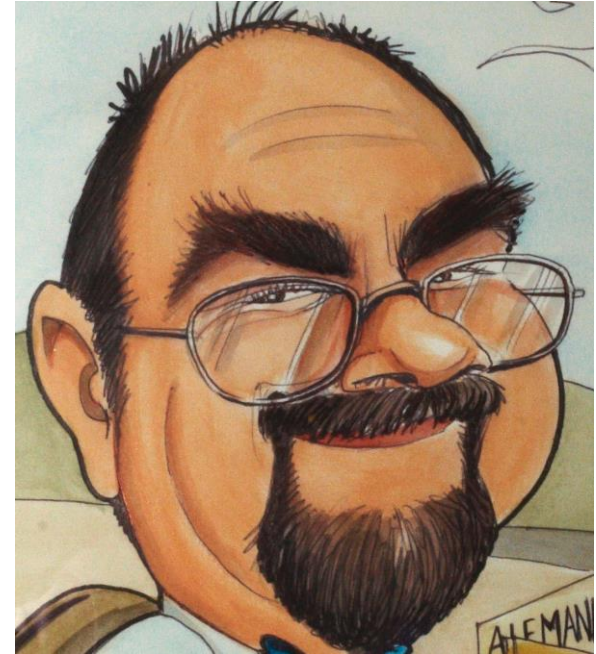
See the same things differently

Ahnfelt
Consultores 

Why me?

- Informática desde 1976
- Profissional desde 1987
- Inovação desde 1997

- Capgemini 1989-2008
 - (Suécia e Portugal)
- Ahnfelt Consultores 2009



Tópicos

- O **contexto** da inovação na Administração Pública
- **O que é** inovação?
- Os **objetivos** da inovação
- As **pessoas**, as competências e os projetos



O contexto da inovação na Administração Pública

1. Temos mais para fazer:
 - **Mais responsabilidades** e serviços
 - **Mais rigor** nos serviços prestados
 - Maior **exigência dos cidadãos**
2. **Faltam pessoas**, e as que existem não fazem ...
3. Falta **dinheiro**
4. Os projetos que a Administração Pública faz ...
 - **Cristalizam** formas de trabalhar arcaicas
 - Em geral, **não resultam** muito bem

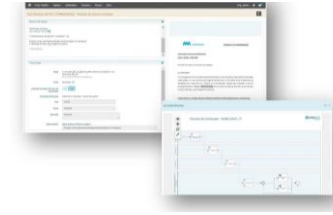
Nunca mais vai haver dinheiro público para resolver as atuais carências só com mais pessoas

Na realidade, em geral, servimos

Cidadãos do século XXI



Sistemas do século XX



Processos do século XIX



Existem essencialmente dois tipos de inovação

- Inovação **incremental**

- Serviços melhores
- Mais conveniência
- Trabalho mais eficiente
- Comunicação mais eficiente

Fazer coisas melhor
Fazer melhores coisas

- Inovação **disruptiva**

- Novas formas de prestar serviços
- Novas formas de organizar trabalho
- Propostas de valor diferentes, quebram a cadeia de valor existente
- Novas ideias de comunicação, novos canais

Fazer coisas diferentes

Porque é que inovar 'a sério' é difícil?

- Porque repensar, pensar diferente, tem múltiplas condições
 - Precisa de **tempo e processo**
 - Precisa de **novo conhecimento e/ou novas perspetivas**
 - Precisa de **coragem**
 - Porque tem margem de manobra limitada por **regulamentação**
 - Porque é **mais cara** a implementar e...
 - ... aparentemente o tempo dos funcionários públicos não tem custos
 - Porque sem **gestão da mudança** não ganha a confiança dos destinatários
- Os utilizadores querem o mesmo sistema, mas com chatices resolvidas
 - Os programadores querem coisas bem estruturadas
 - Os dirigentes querem produzir
 - Os políticos pensam na inauguração
 - Os financeiros procuram encaixar o dobro das necessidades em metade dos recursos

Nós somos os nossos maiores inimigos quanto à inovação, nas nossas atitudes e relações ...

- A **estrutura** altamente **hierarquizada**
- A **autorrestricção** das pessoas
- **Falta de conhecimento** dos objectivos ‘de negócio’
- Trabalho com base no **protocolo** e não com foco no cidadão
- **Costumes** profundamente enraizados, com base em processos manuais
- Falta de conhecimentos e de **preparação**
- **Conformismo**, medo
- **Descrédito dos projectos**
- Demasiadas **deceções** de tentativas **anteriores**
- Demasiadas **mudanças** com cada novo **ciclo**

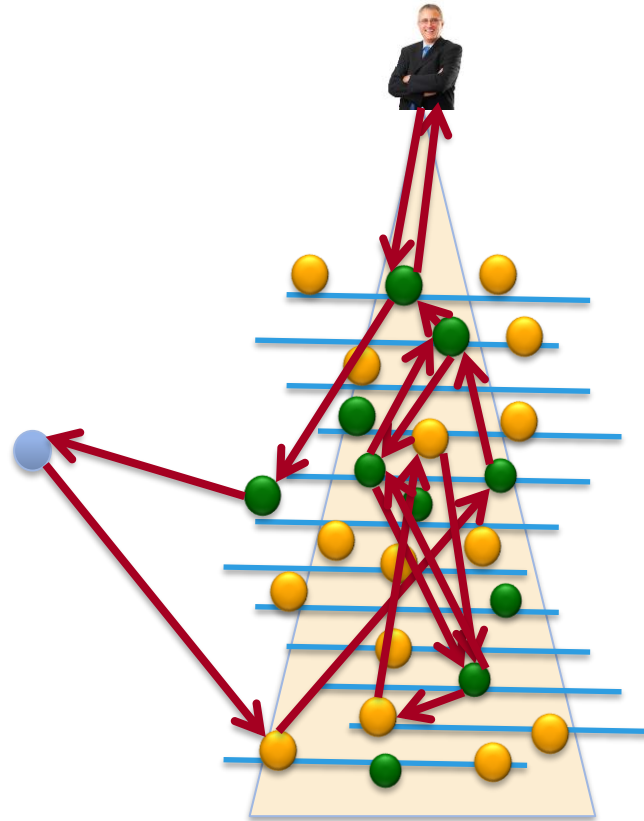
Tendência para a realização de projetos ‘técnicos’ (para construir sistemas, alterar hierarquias, redefinir regras, etc.) sem correta e completa avaliação dos fatores que necessitam de resolução para a realização dos benefícios esperados (otimização de processos / regulamentação, mobilização, etc.)

... e no alcance da nossa audácia

Porque é que o **IKEA** não foi inventado em Paços de Ferreira?

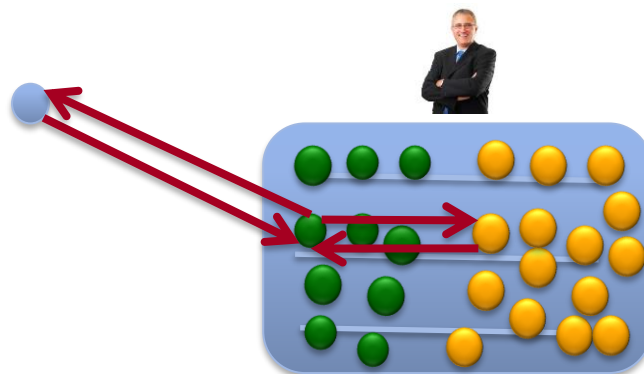
ou o Skype em Coimbra?

Inovação é ver oportunidades, por exemplo pegar numa forma de estar e funcionar ...



- Cidadão
- Direção A
- Direção B

... e ver se dá para simplificar



- Cidadão
- Direção A
- Direção B

Que tipo de resultados é que procuramos

Procurar

- Adequar / **melhorar a experiência do cidadão**
- **Aumentar** *significativamente* a **eficiência** interna
- **Libertar pessoas de tramitação administrativa** para valor acrescentado

Inovação – oportunidades da tecnologia

- **Repensar** serviço, atividade e processos
- Segunda geração da digitalização – do papel fotografado para **dados**
- Substituir a lógica do fluxo do papel pelo **processamento digital**
- Passar de um modelo de processo sequencial para processamento **paralelo**

As pessoas, as competências e os projetos

- A administração Pública sempre se organizou em função de cada missão:
 - **As pessoas certas** para cada tipo de trabalho
 - Uma organização de **'fábrica'**, sequencial e hierárquica
 - **Gestão** corrente orientada **a resolver o dia** ou o próximo processo
 - **Dados** e indicadores de performance, **do passado**, sem 'hoje'
- Mas **raramente recrutou as competências necessárias à sua própria evolução ...**
- **... e desvaloriza essas competências** que presume aparecerem de forma natural com a experiência e em posições de liderança

Competências de transformação e evolução contínua

Transformação

- Estratégia
- Inovação
- Otimização de processos

Implementação

- Preparação de requisitos
- Tecnologias

Gestão

- Gestão de projetos
- Gestão de fundos europeus
- Gestão da mudança



Para poder ser um 'bom comprador' há que capacitar

- Encontrar as pessoas na organização disponíveis para pensar
 - Fornecer formação nas vertentes formais das competências novas necessárias
 - Expor a projetos, passar responsabilidades de forma gradual
 - Contratar externamente o que falta – prever contratar para estar do vosso lado
 - Aceitar que a inovação tem riscos – **falhar é natural**
- Estratégia
 - Inovação
 - Otimização de processos
 - Preparação de requisitos
 - Tecnologias
 - Gestão de projetos
 - Gestão de fundos europeus
 - Gestão da mudança

Enquadramento formal da inovação

Inovação cria fricção

- Projetos maiores ou de melhoria contínua devem **reportar ao mais alto nível** e, sob responsabilidade, ter ‘as costas quentes’
- Deve haver **canal direto e prioridade** para
 - Unidade orgânica responsável pelas **tecnologias**
 - Onde aplicável, recurso dedicado a **fundos** europeus
 - Preparação de peças de **contratação** e procedimentos concursais / jurídico
 - Cabimentação, compromisso e eventuais autorizações **financeiras**
- Pode ser sensato contratar apoio de gestão e inovação fora – mas **cada organização deve ter competências internas suficientes para ser um ‘bom comprador’**

O PRR coloca um desafio específico neste momento

- O PRR vai consumir um volume significativo das competências de gestão de projeto e desenvolvimento tecnológico de Portugal ...
- ... aumentar preços de contratação
- e dificultar recrutamento



As pessoas não são capazes de imaginar o que nunca souberam ...

- Inovação / ideias acontecem quando uma pessoa aplica a sua experiência de vida e conhecimento a um problema novo
- Após anos no mesmo contexto já não há nem problemas novos nem experiências e conhecimentos novos
- Os equipamentos que operam desatualizam rapidamente e um monitor de 19” é pouco quando comparado com 2m² da secretária
- **As pessoas não são estúpidas ou de má vontade** por resistir a novas ideias – na maior parte são responsáveis e querem garantir poder continuar a apresentar qualidade e fiabilidade

... mas há como incentivar as pessoas a pensar diferente

- A capacidade de inovar é recarregada quando:
 - Há **novas pessoas**
 - Se descobrem **novas experiências** e se ganham novos **conhecimentos**
 - Se **juntam as pessoas existentes de forma diferente**, com formulação diferente dos desafios e com infusão de visões diferentes
- Se cada macaco, hoje, está no seu galho:
 - Juntem pessoas de **profissões e áreas distintas**
 - Escolham **formação que passe novas experiências**
 - **Visitem** outras entidades com formas diferentes de operar
 - **Tragam alguém de fora**, com outras experiências, de outros ramos
- Para criar, iniciar, uma cultura de inovação pode ser importante criar eventos, processos, pedir (por exemplo à universidade) alguém que imagine e depois conduza um processos estruturado de reflexão

Resumo

- Nunca mais vai haver dinheiro para os funcionários que precisamos com os processos atuais – precisamos de inovar para eficiência
- Inovação exige processo, exposição a ideias e experiências
- Inovação pode falhar
- Projetos exigem competências específicas que normalmente não são parte das estruturas da administração pública – precisam de ser completadas
- Transformação real causa desconforto – há que envolver pessoas

Obrigado