

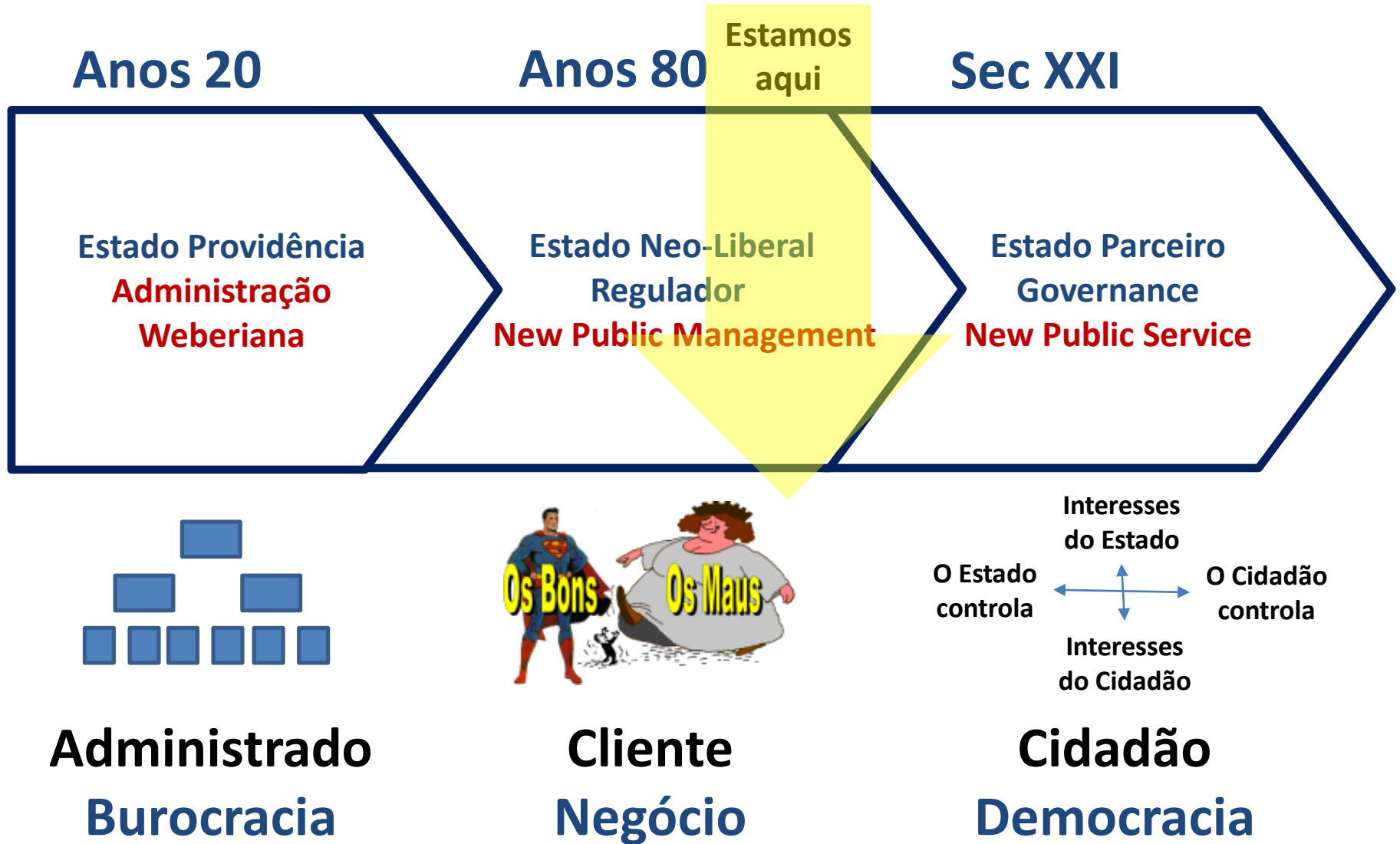


Sistemas Evolutivos e Gestão da Mudança da Administração Pública

Luís Vidigal



Modelos de Estado



A Mudança do Contexto para a Administração Pública

Era Industrial	Era da Informação
Burocracia estável e centralizada	Mudanças muito rápidas
Gestão hierarquizada	AP mais ágil / flexível
Processo de trabalho tradicional	Incorporação de TIC, gestão em rede
Serviços de qualidade baixa	Pressão da procura para serviços com mais qualidade
Serviços standard <i>"One size fits all"</i>	Utentes que desejam poder escolher e dispor de alternativas
Serviços públicos em monopólio com capacidade de resposta lenta	AP responsável perante os utentes
Orçamentos em expansão	Constrangimentos financeiros severos

Público / Privado – Diferenças Reais / Formais

Dimensão	Gestão Privada	Administração Pública
Objecto	Necessidades individuais/grupos	Necessidades colectivas
Finalidade	Interesse privado ou individual	Interesse público
Meios	Igualdade entre as partes – contrato	Definidos pela lei e pelos procedimentos
Interacção	Indivíduos ligados na livre iniciativa	Em relações de autoridade e de constrangimentos formais (e monopolista)
Meio envolvente	Pressão da concorrência, eficiência, custos	Pressão políticas, dos grupos e dos cidadãos
Formas de gestão	Flexibilidade – relação orçamentos e resultados	Constrangimentos orçamentais – exigências de eficácia e de legitimidade
Estrutura	Adaptabilidade - Descontinuidade	Institucionalizada - Continuidade
Dificuldades	Procura de identidade organizacional e produtividade e eficiência	Procura de identidade organizacional e produtividade e eficiência

Adaptado de Pollitt, C. (1990), Managerialism and the public services: the anglo-american experience, Basil Blackwell, citado por Rocha, A (2001), Gestão pública e modernização administrativa, Oeiras, INA e de Mozzicafreddo, Juan e João Salis Gomes,(org.) (2001), Administração e Política - Perspectiva de reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos, Oeiras, Celta Editora

Modelos de Reforma do Estado

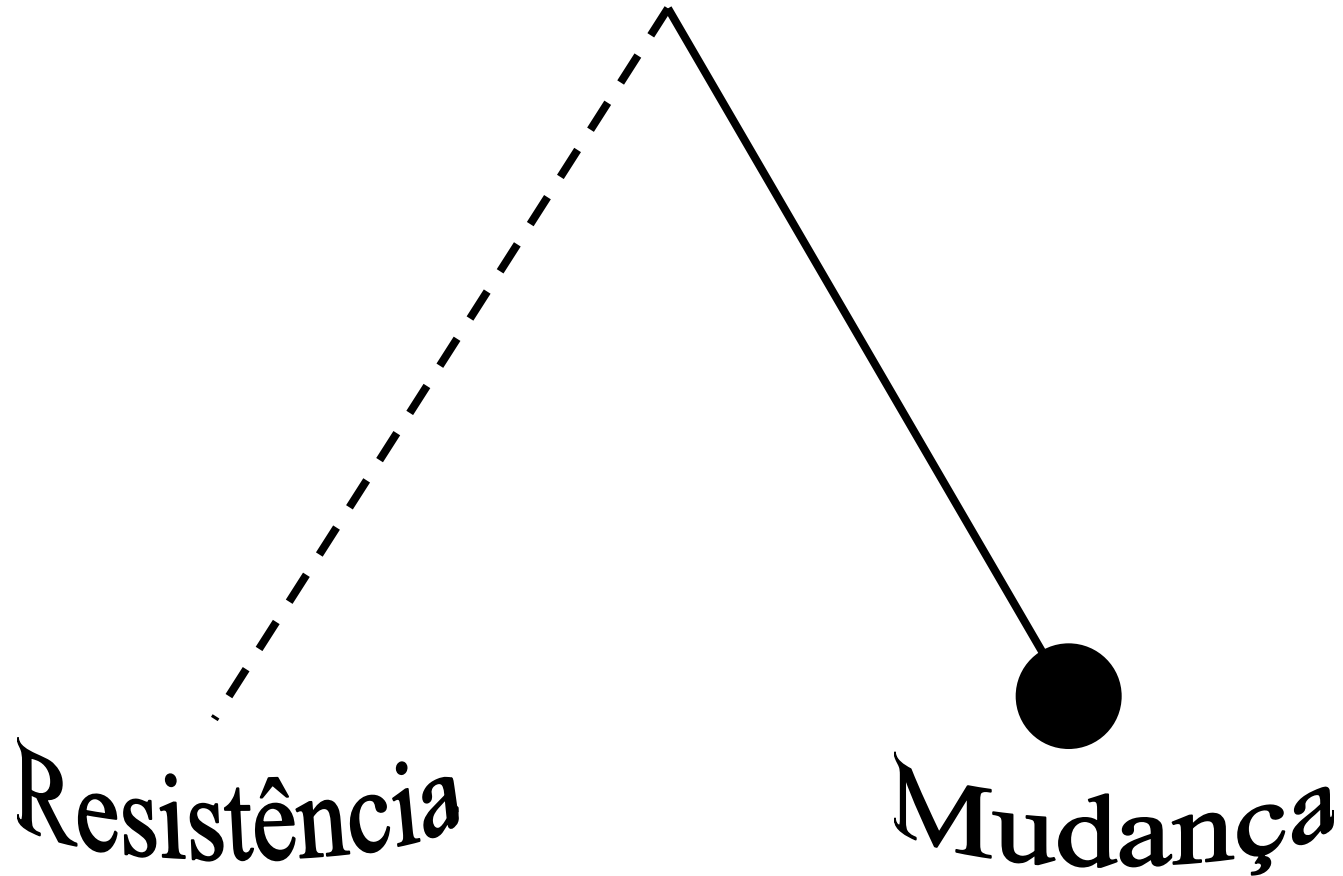
- **Moderada** - diminuição da burocracia; desregulamentação; melhoria dos processos (Alemanha – Comissão Europeia, OCDE)
- **Modernizadores** - Mudanças no papel do Estado e no sistema de administração: equilíbrio resultado/orçamento; flexibilidade na carreira do serviço público; privatização (Finlândia, Holanda, Suécia, Bélgica e Alemanha)
 - Grupo I: modernização gestionária – métodos trabalho e organização
 - Grupo II: Modernização participativa; descentralização; cidadão
- **Mercado** – Introdução de mecanismos de mercado no sector público; desenvolvimento do mercado de serviços públicos; introdução da gestão empresarial e técnicos e gestores do sector privado (UK, NZ Austrália)
- **Estado mínimo** – “emagrecimento” e limitação das funções públicas (supletiva) privatização das funções públicas e esbatimento das fronteiras público - privada (face mais radical de NZ e Austrália)

Perigo e Oportunidade

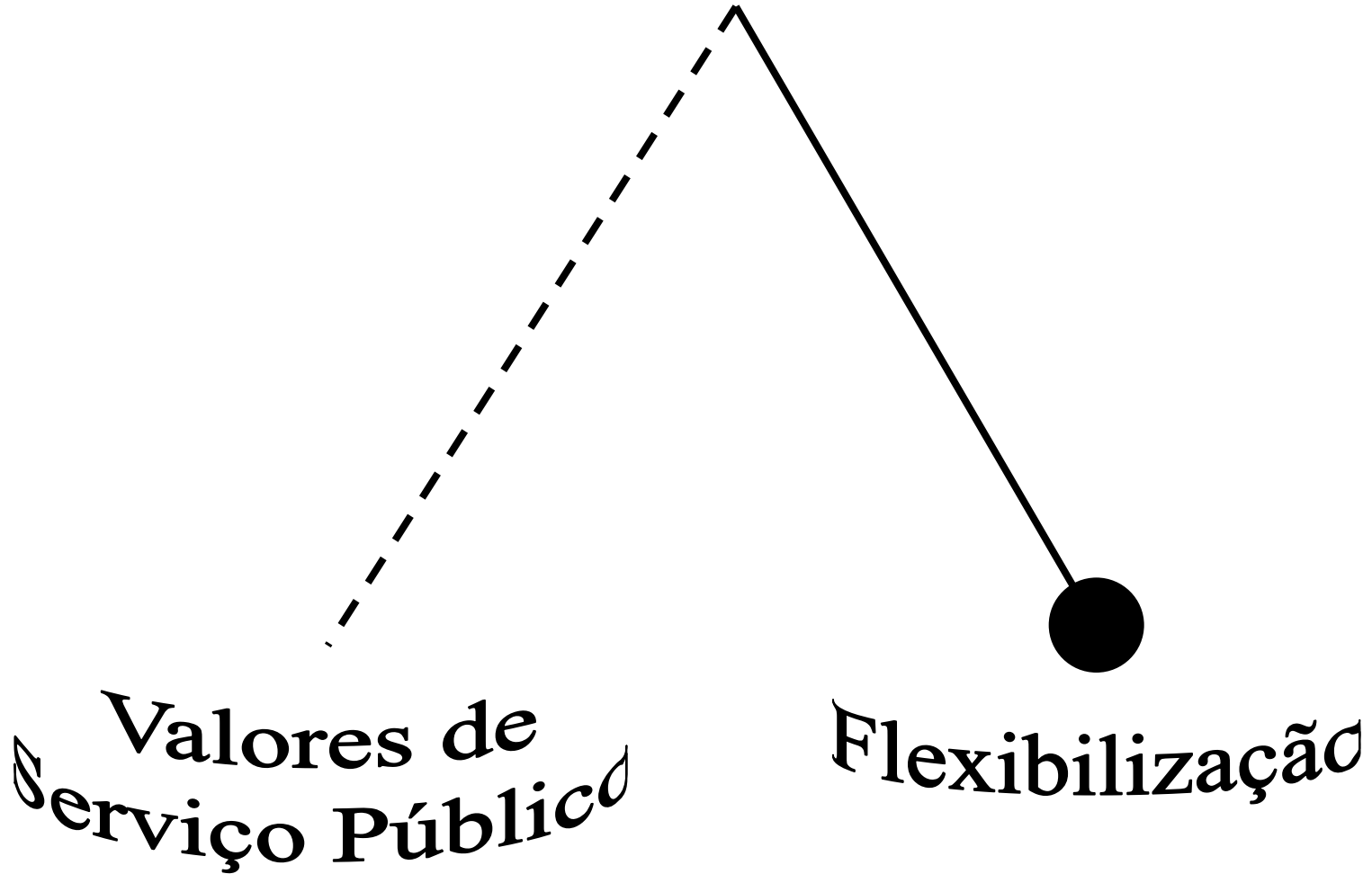
A palavra **mudança** é representada na escrita chinesa por dois símbolos, o primeiro significa **perigo** e o segundo **oportunidade**



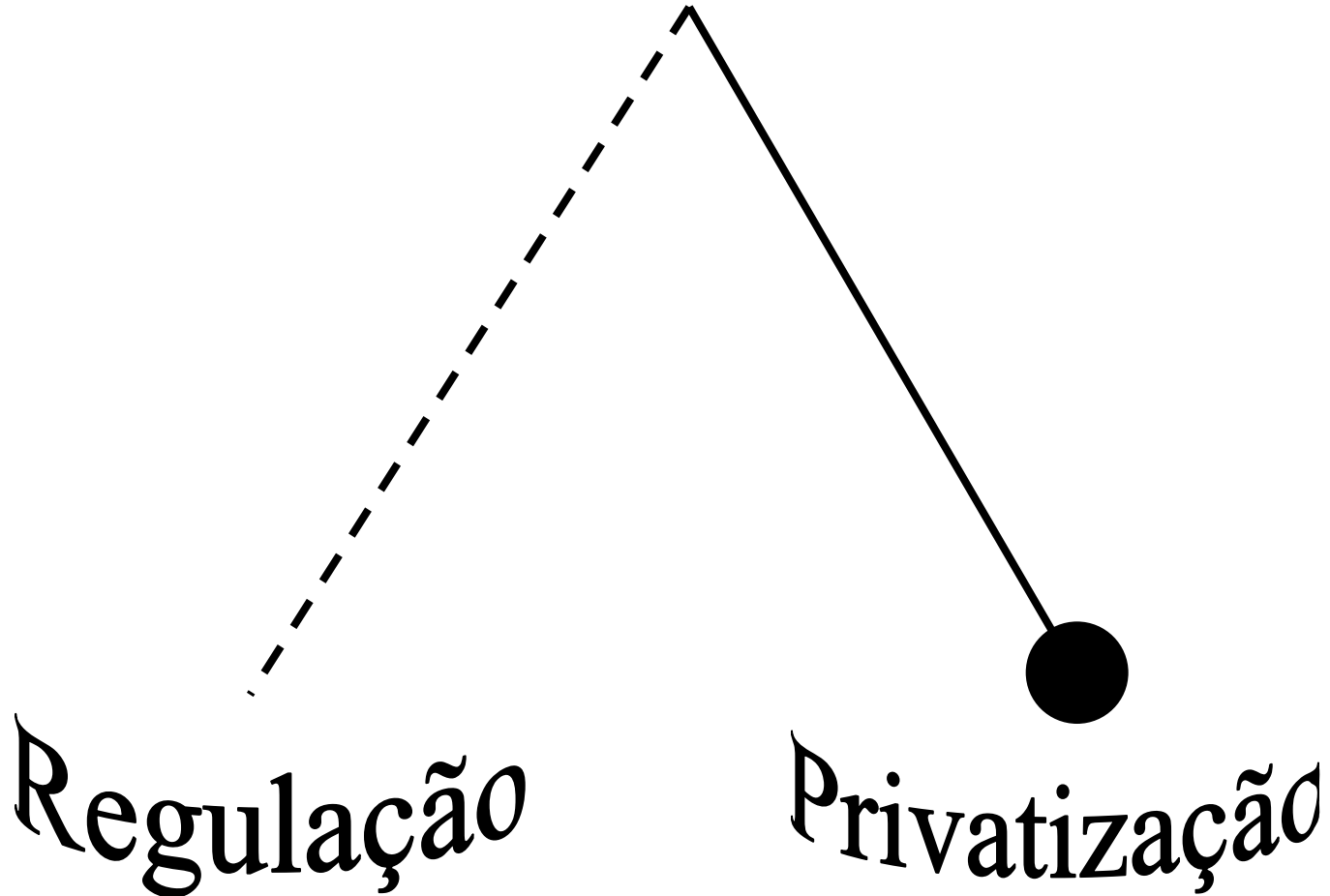
Gerir paradoxos



Gerir paradoxos

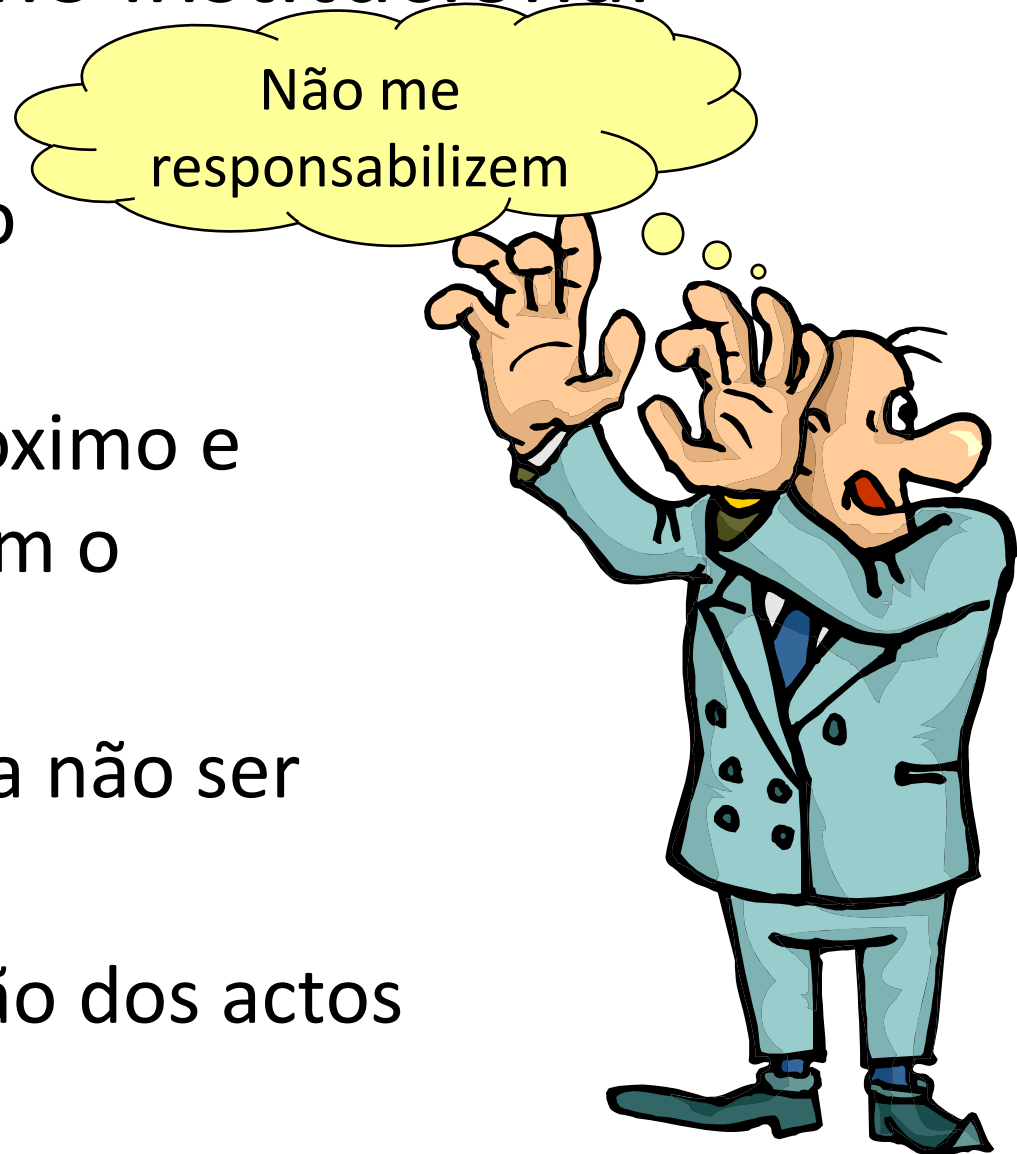


Gerir paradoxos

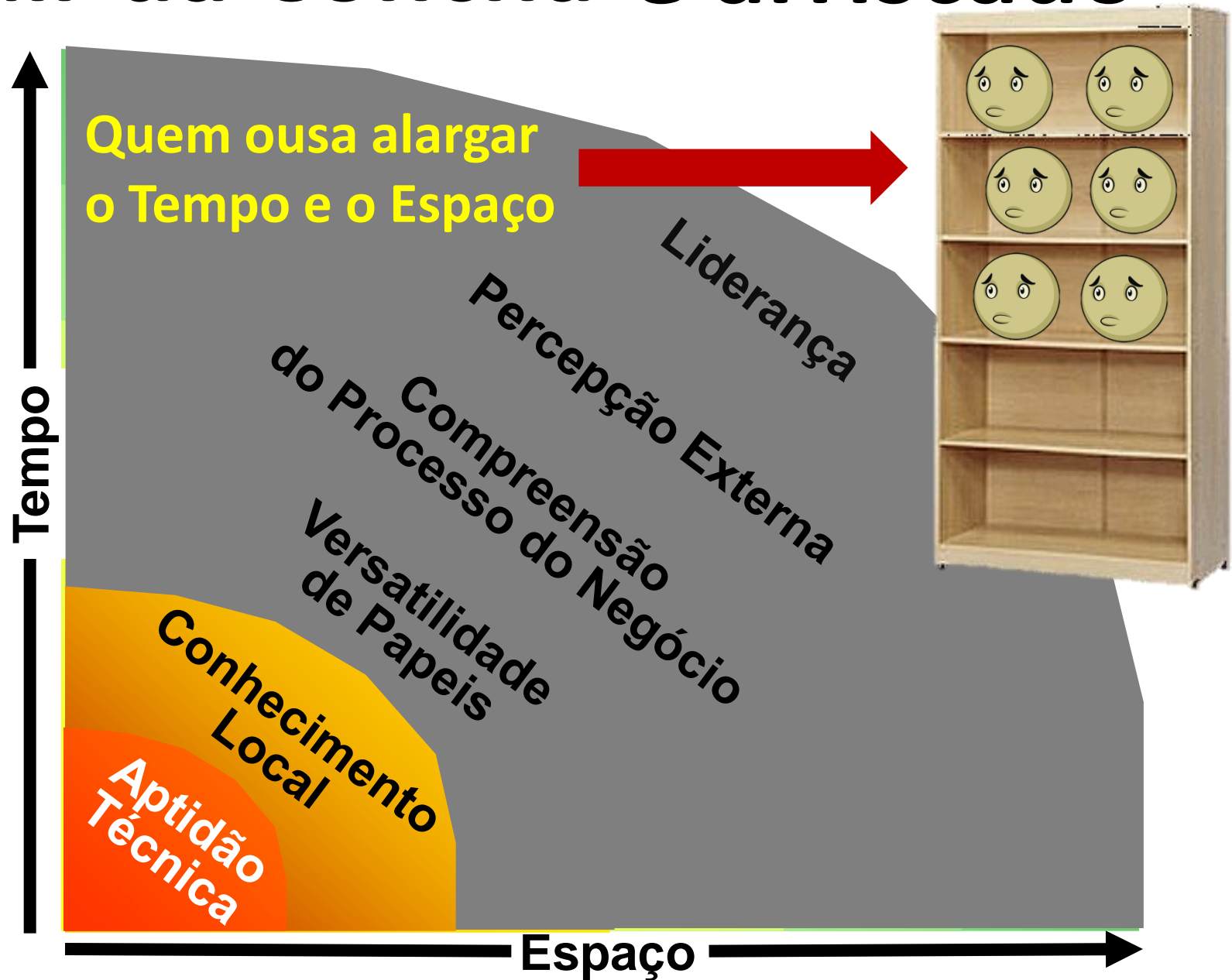


Individualismo organizacional e oportunismo institucional

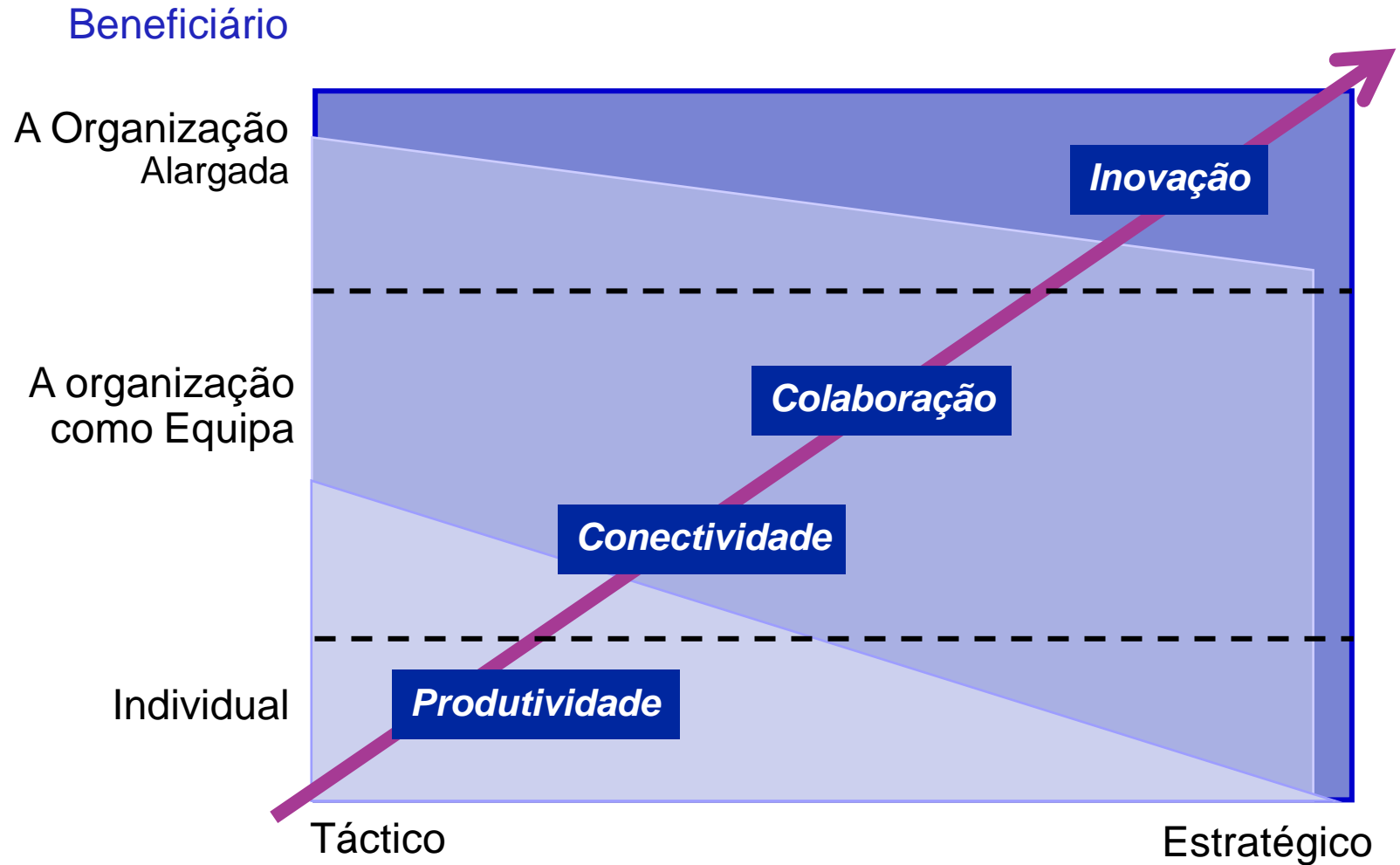
- Máximo de proveito
Mínimo de esforço
- Tolerante com o próximo e menos tolerante com o distante
- Não questionar para não ser questionado
- Desresponsabilização dos actos



Sair da Concha é arriscado



Progredir para Inovar com as TI



Âmbito das TI ou iniciativas do negócio

Deslumbramento pela tecnologia

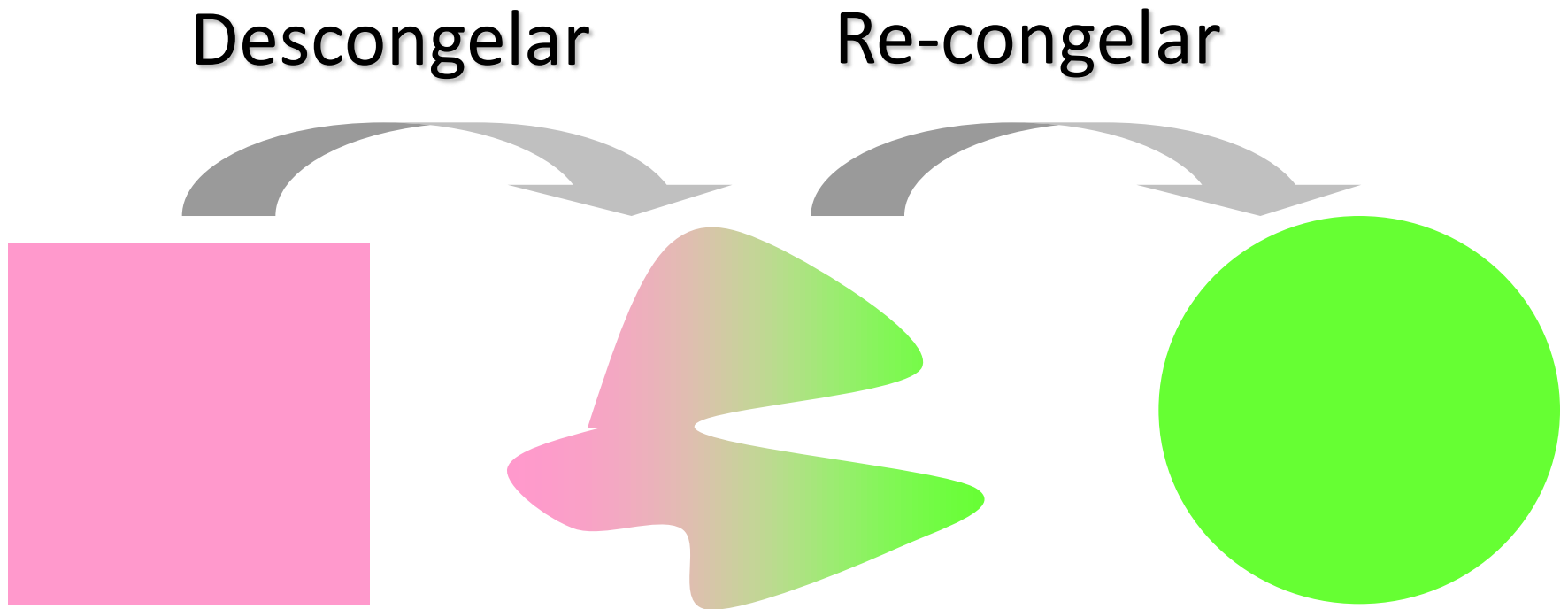


Se alguém faz



... alguém desfaz

Descongelar / Re-congelar



Partiu-se a louça. E agora?...



Desrespeito e descredibilização

**Administração
Indirecta
do Estado**

**Gabinetes
Governamentais**



**Administração
Directa
do Estado**

Expectativas

**Sector
Privado**

**Sector
Público**

Criatividade

Inovação

Competitividade

Risco

Iniciativa

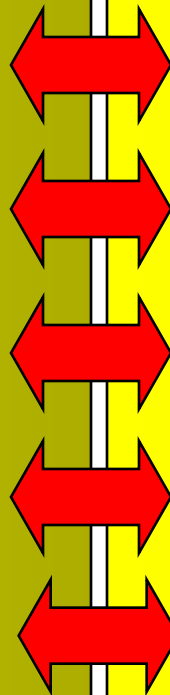
Harmonização

Clareza

Simplicidade

Segurança

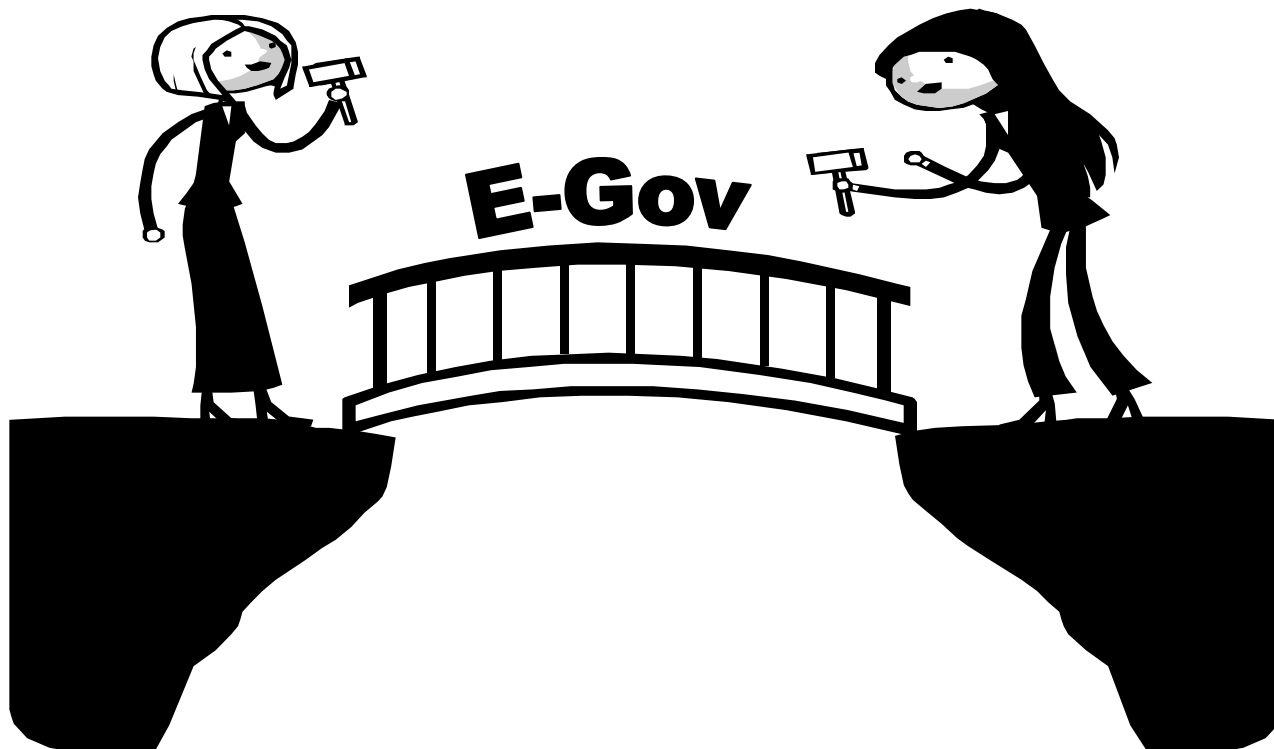
**Confiança
e Estabilidade**



Convergência

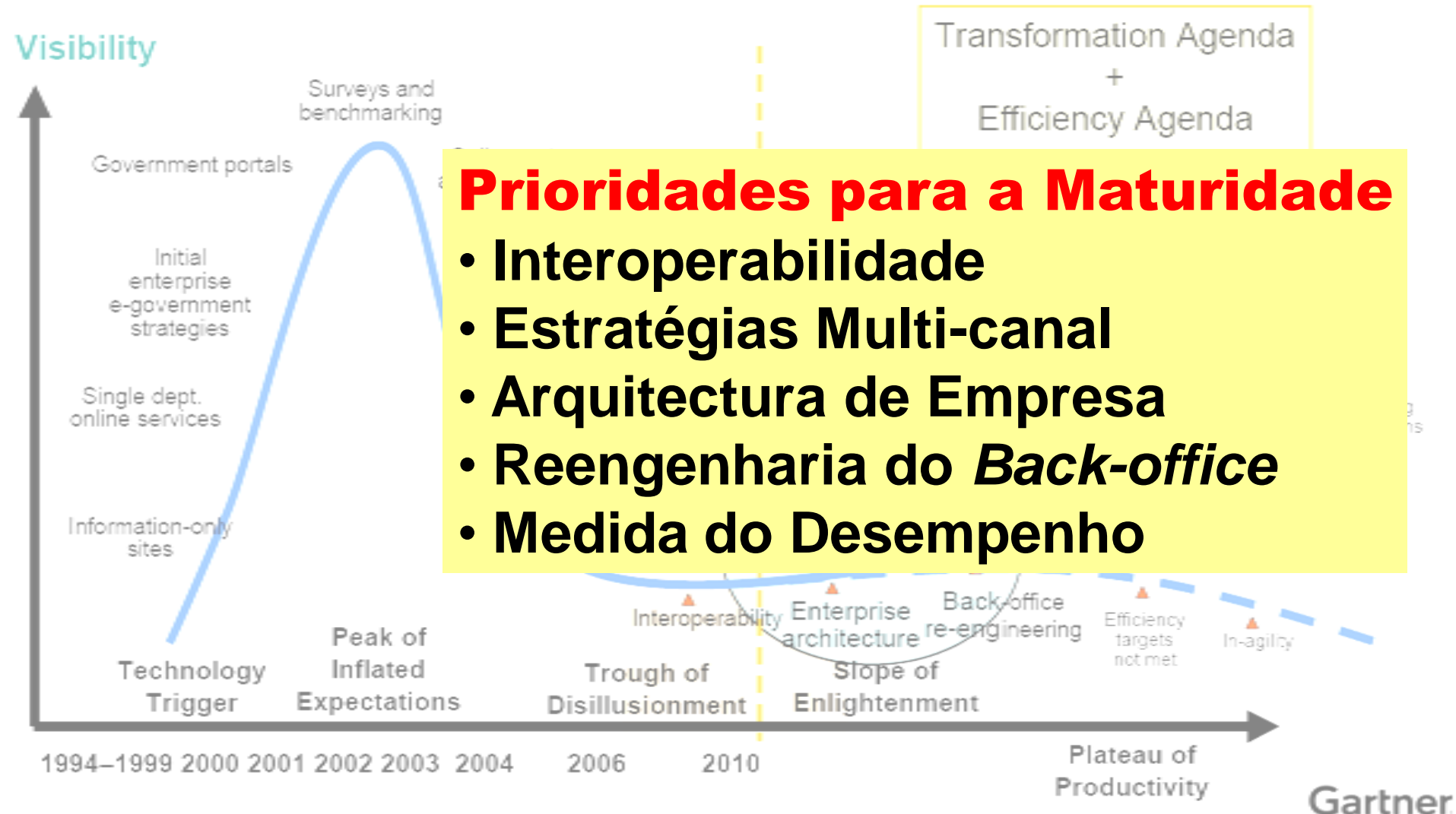
**Modernização
Administrativa**

**Tecnologias
da Informação**



Para além do E-Government

Hype Cycle do Gartner



Administração em Rede? Interoperabilidade?

É aqui que tudo falha

Organizacional

“Peopleware” (Vontades)



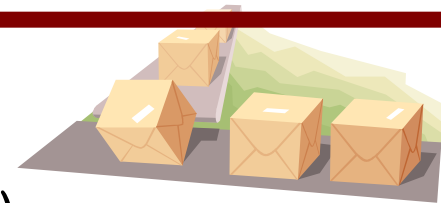
Informacional / Semântica

“Infoware” (Língua)



Tecnológica

“Software” e “Hardware” (infra-estrutura)



Interoperabilidade



Fim às Certidões!!!

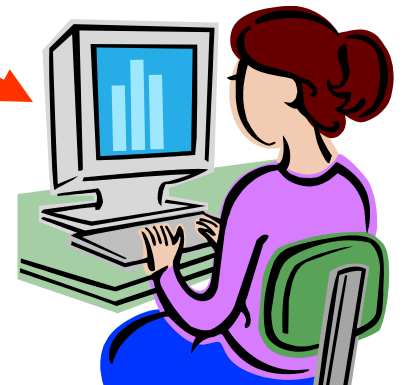
**Peça Informação
uma só vez
e utilize-a
muitas vezes**

Tem que me trazer
uma prova de quem é
você

Tem que me trazer
uma prova de que não
nos deve nada



*Uma Certidão
é um toque
a uma
Base de Dados*



Cooperação entre Pessoas e Máquinas



**Serviço
Público**

e-Government vs m-Government

- e-Gov: Utilização generalizada das TICs na disponibilização dos serviços da AP
- m-Gov: É uma forma de e-Gov baseado em tecnologias de plataformas móveis e wireless
- m-Gov: Complemento ao “wired” e-Gov
- m-Gov: “Just in Time” e “Just in Case”
- m-Gov: “Anytime” , “Anywhere” e “Realtime”



Repensar as estruturas e os processos

Temos de abrir a “Caixa de Pandora” e resolver de facto os problemas

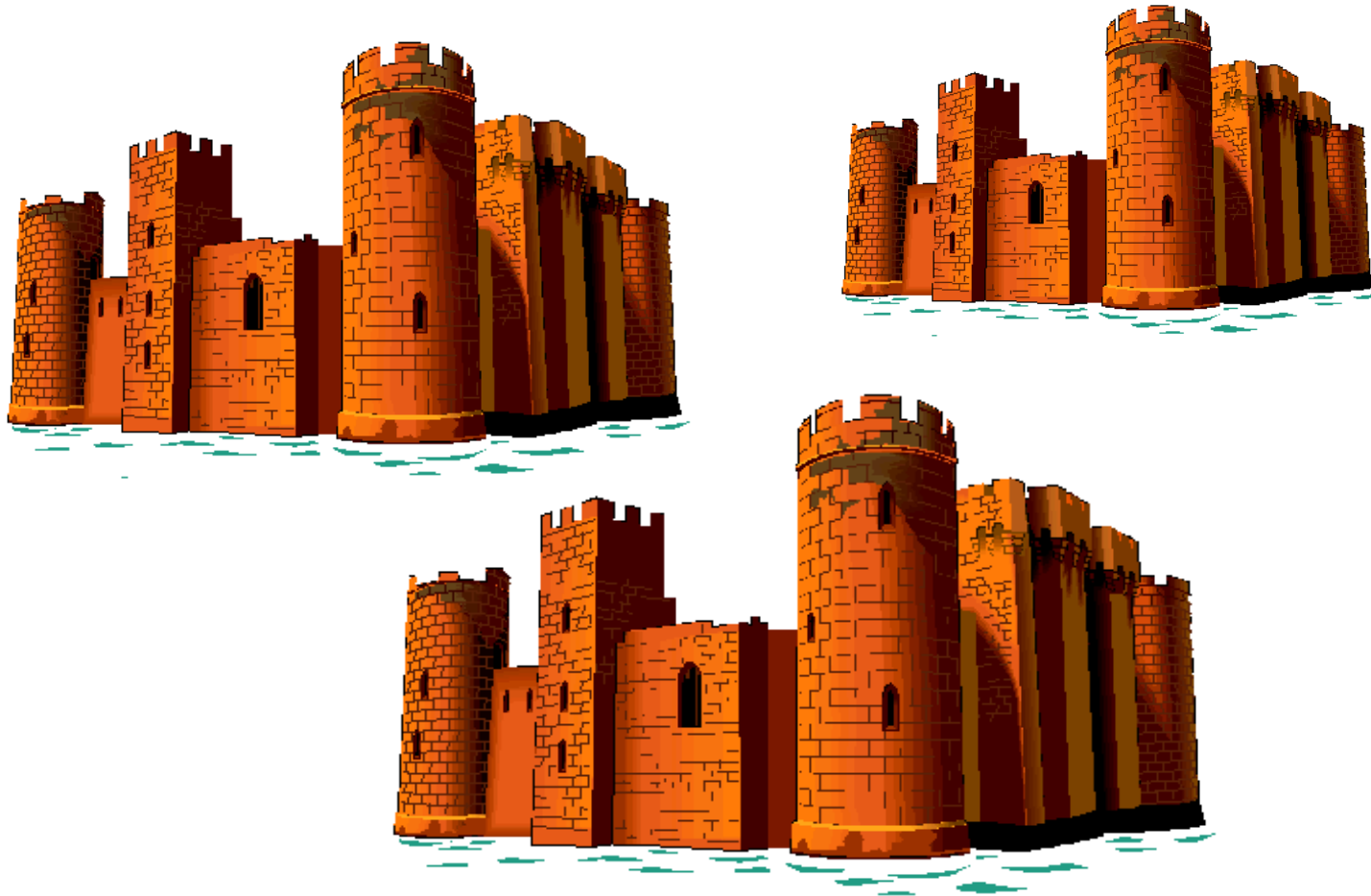
Como na Mitologia,
depois esperamos
encontrar a

Esperança



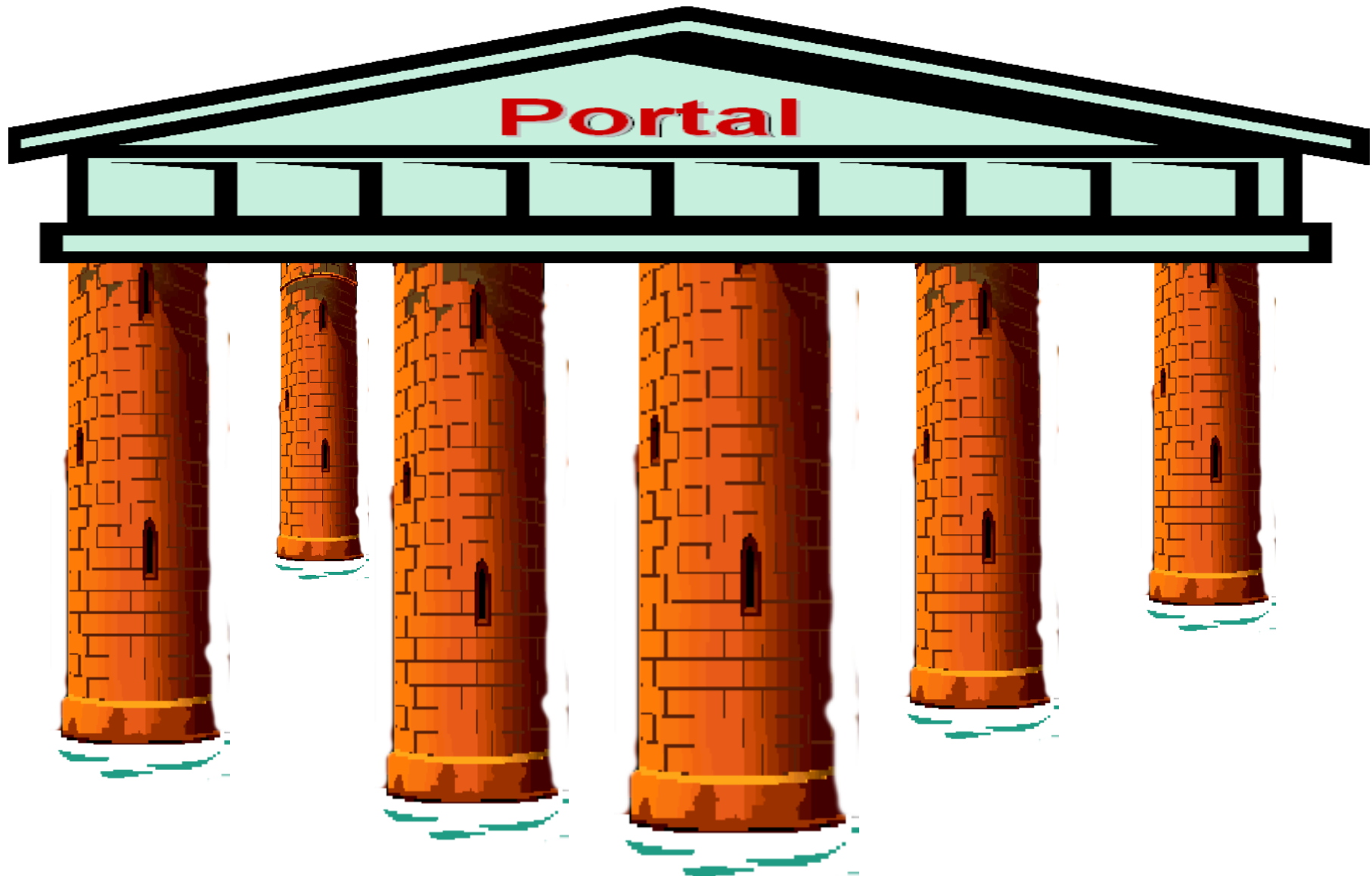
etc., etc., etc.,....

Continuamos a construir castelos em vez de serviços



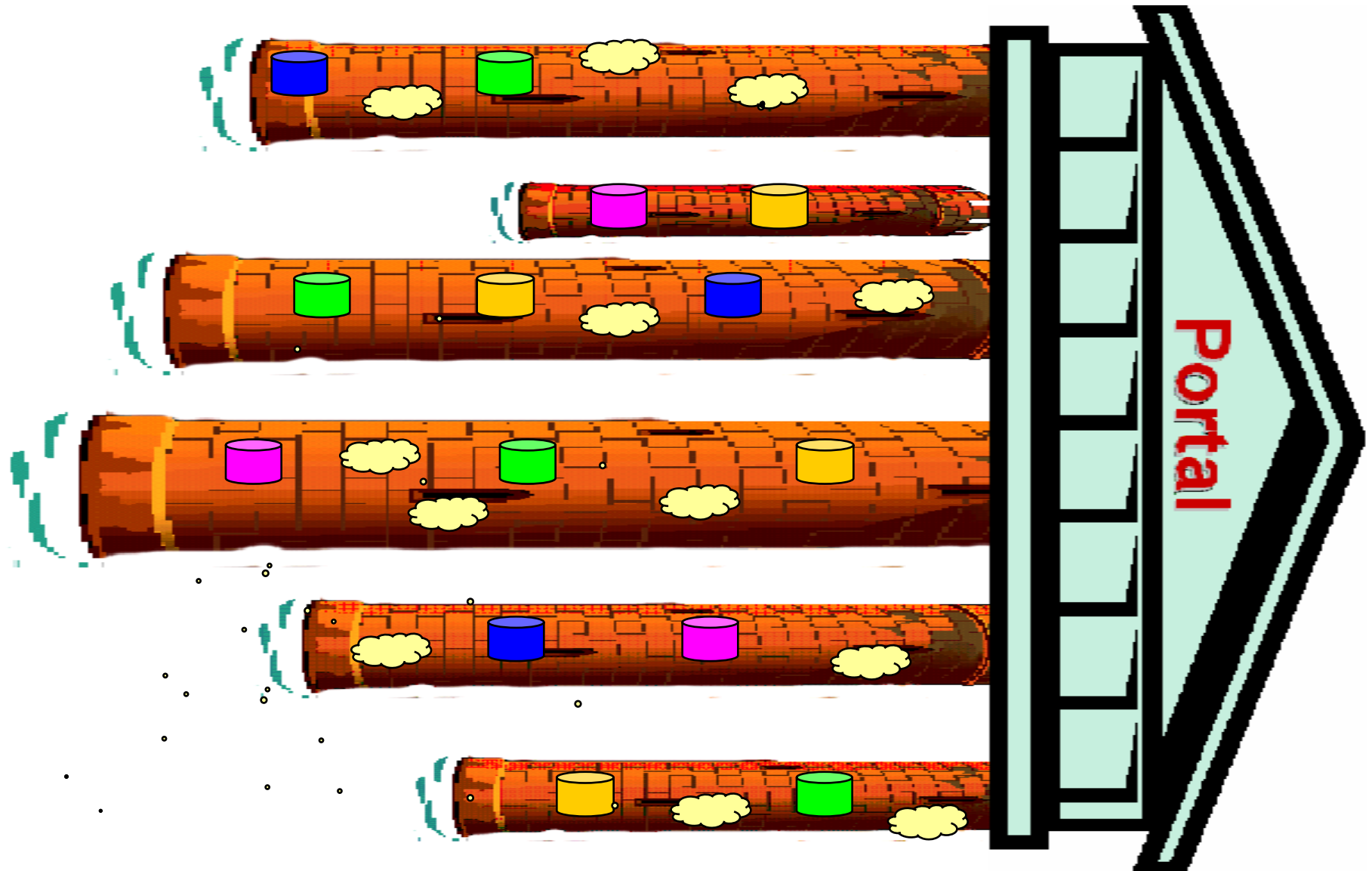
Silos Verticais

Cheios de Poder e Vaidade



Silos Horizontais

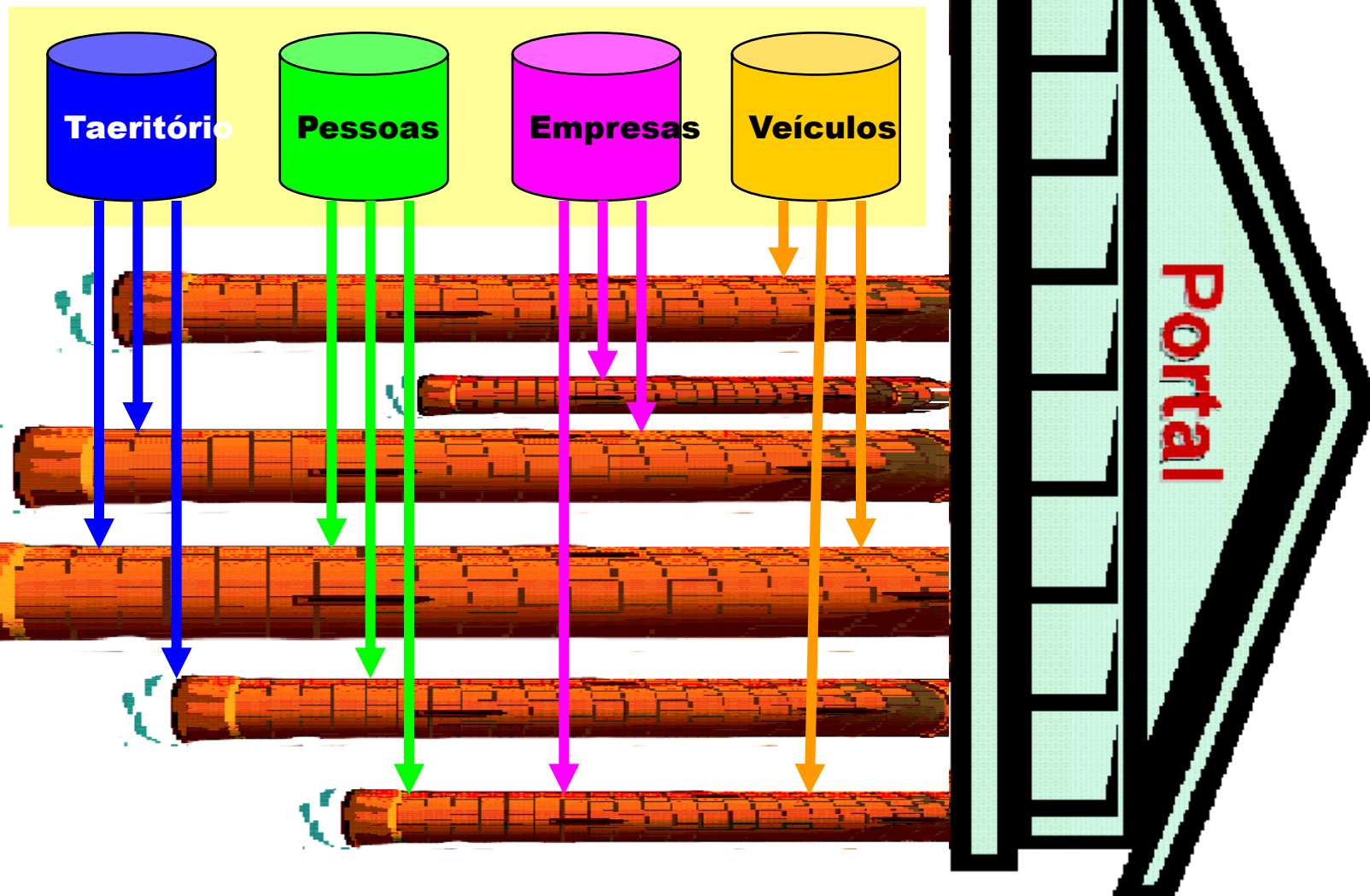
Cheios de “Gordura” e Desperdício



Partilha de Dados e Serviços

“Administração em Rede”

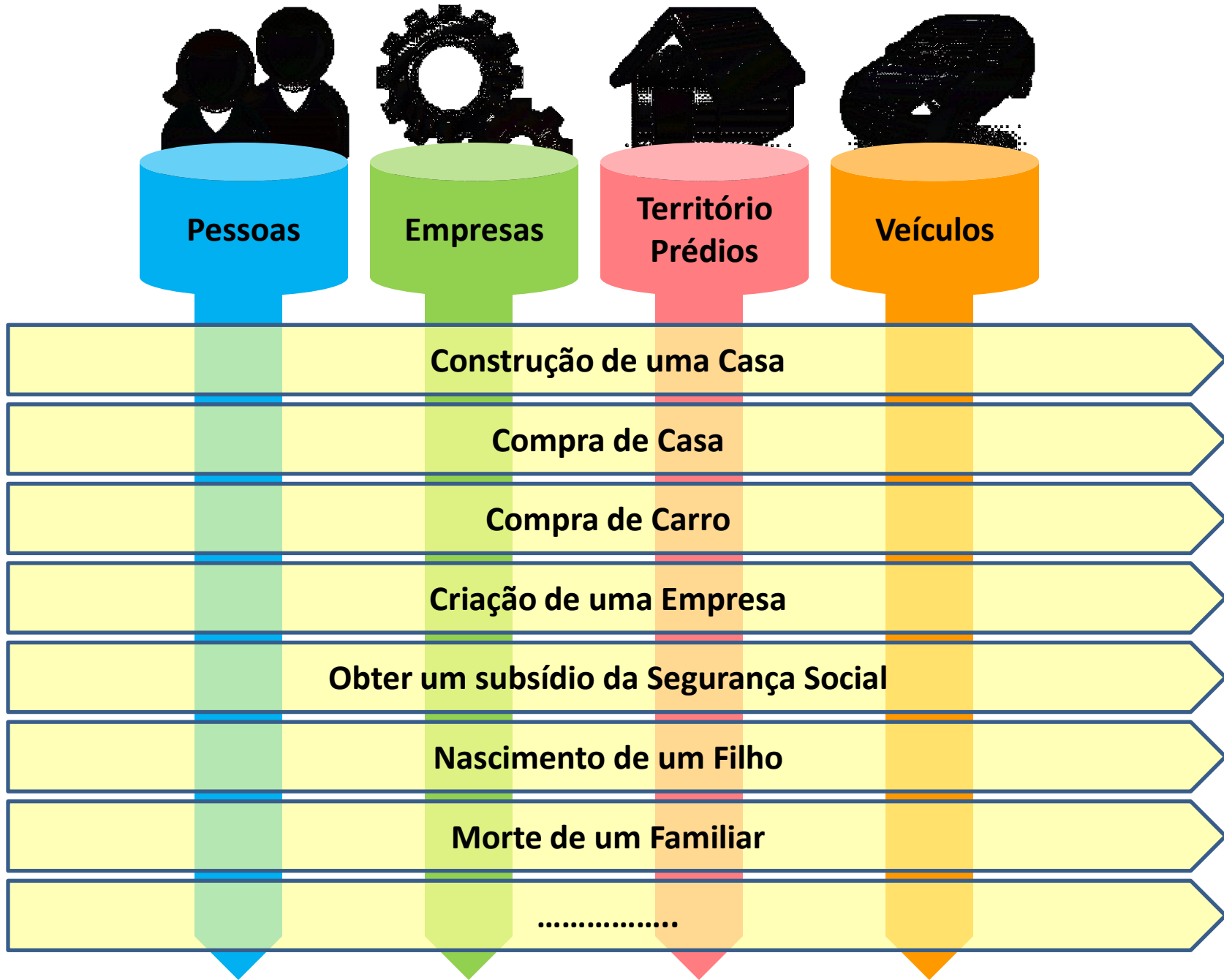
Recursos e Serviços Comuns (SOA)



Está meio cheio ou meio vazio?

Temos de fazer sempre mais

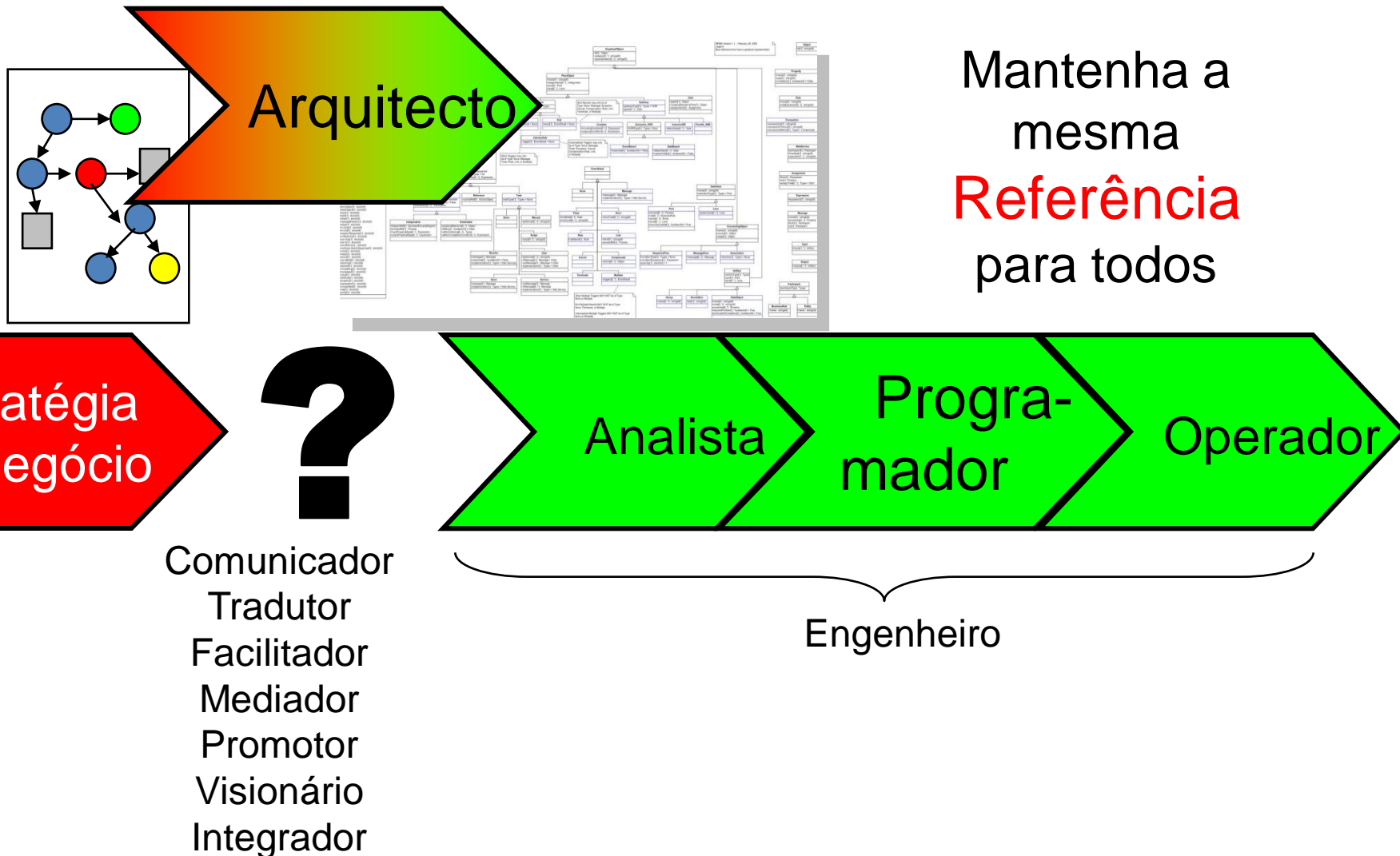






**È preciso evitar
as
Múltiplas faces
para a mesma
pessoa**

Colocar a Arquitectura alinhada com o Negócio e a Engenharia



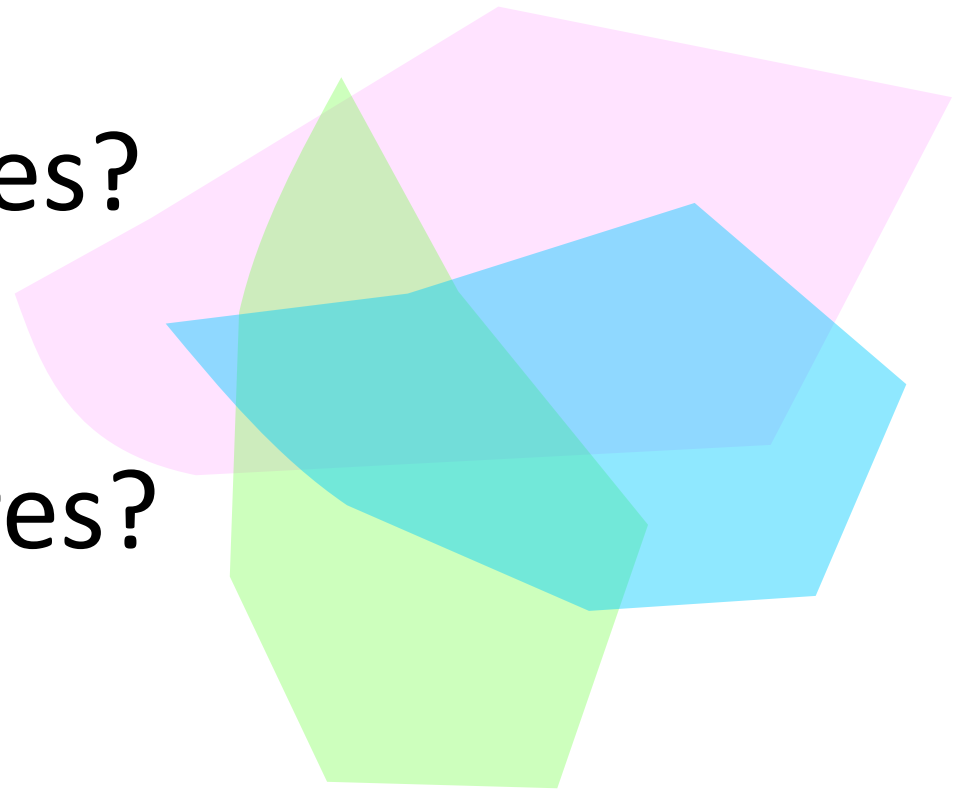
Arquitecturas orientadas à Prestação de Serviços



Auto-estradas que muitas vezes acabam em engarrafamentos ...

Definição de âmbito da Arquitectura Organizacional

- Que sistemas?
- Que organizações?
- Que clientes?
- Que fornecedores?
- Que parceiros?



Modelo de IT Governance

Competências necessárias

Governo



**Administração
Pública**

**Alinhamento
Estratégico**

Arquitecturas

de Gestão, Informação,
Aplicacionais e Tecnológicas

Gestão de Contratos e Controlo de Qualidade

**Centros de
Excelência**



Serviços Partilhados



Mercado

Desenvolvimento de soluções

O Estado passou a Fazer mas deixou de Pensar!

Alimentou-se o “Músculo” com recursos e competências técnicas e deixou-se o “Cérebro” do Estado à míngua, sem recursos nem competências.

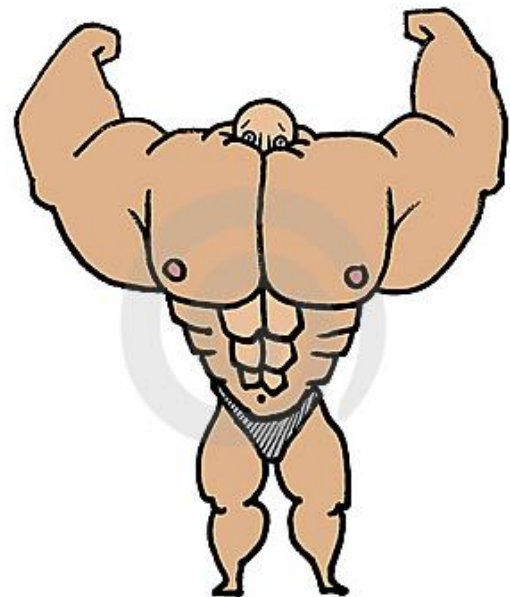
Directa



Dinheiro

Competências

Indirecta



É preciso apostar também em
"corridas de fundo"

**Corrida de
Fundo**



**Corrida de
Velocidade**

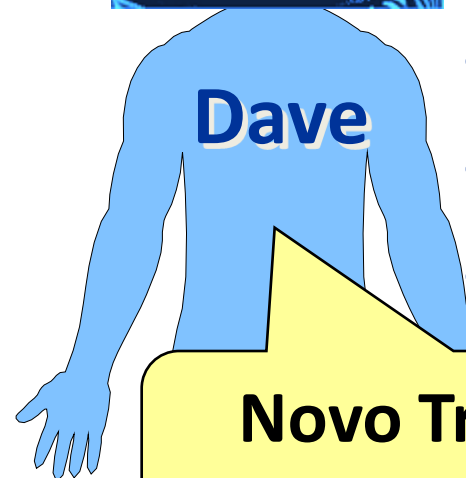


SUBORDINAÇÃO da tecnoestrutura do poder ao ciclo eleitoral

HAL 9000

- Procurar
- Recolher
- Copiar
- Comparar
- Ordenar
- Calcular
- Medir
- Verificar
- Armazenar

Energia e Dados
Tarefas mecânicas
rotineiras



Dave

- Sonhar
- Inovar
- Criar
- Comunicar
- Dar afecto
- Decidir

Novo Trabalhador
do Conhecimento

Informação e
Conhecimento
Tarefas cognitivas
não rotineiras



Redes

de pessoas, processos e
tecnologias

Qual a estratégia para o futuro

- **Economia**
Crescimento ou Declínio?
- **Intervenção da AP na Economia**
Fracá ou Forte?
- **Globalização**
Aceleração ou Abrandamento?
- **Penetração das TIC na Sociedade**
Elevada ou Fraca?
- **Atitude do Cidadão à Privacidade**
Restritiva ou Permissiva?
- **Capacidade da AP absorver as TIC**
Elevada ou Fraca?
- **Soberania**
Mantida ou Desgastada?



Obrigado

vidigal.luis@gmail.com