

# IMPROVISACÃO E GESTÃO CONTINGENCIAL EM PROJETO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NO SETOR PÚBLICO: DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA NOTA FISCAL PAULISTA

**Autor: Francisco Matelli Matulovic**

**Orientador: Prof. Dr. Abraham Sin Oih Yu**

# DADOS DA PESQUISA

**Objeto:** projeto NFP, desenvolvido pela SEFAZ no ano de 2007.

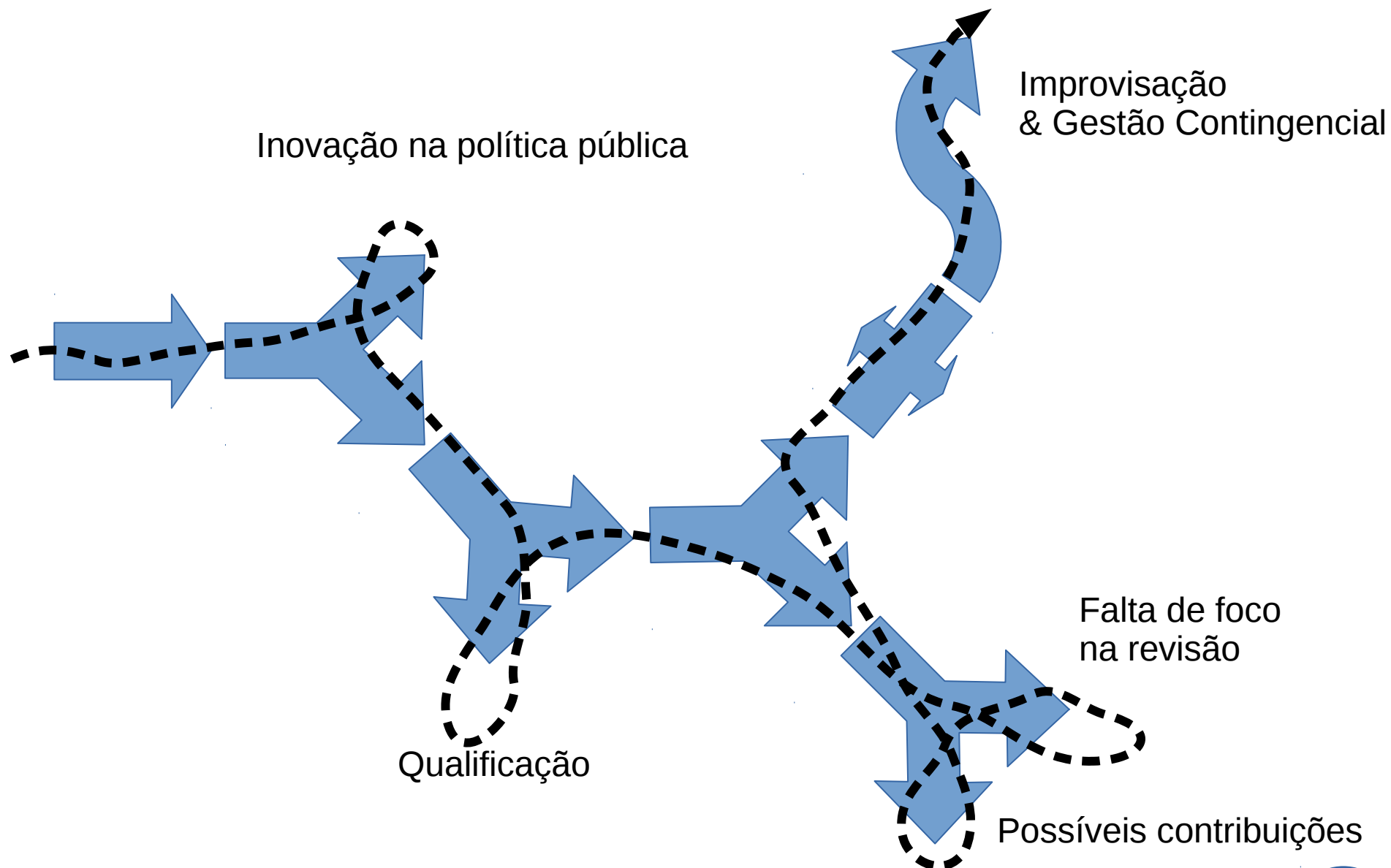
**Justificativa:** carência de estudos de projetos de inovação tecnológica com foco em processo no setor público, Brandão (2013).

**Pergunta:** como foi a gestão do projetos NFP?

# FATORES INFLUENCIADORES

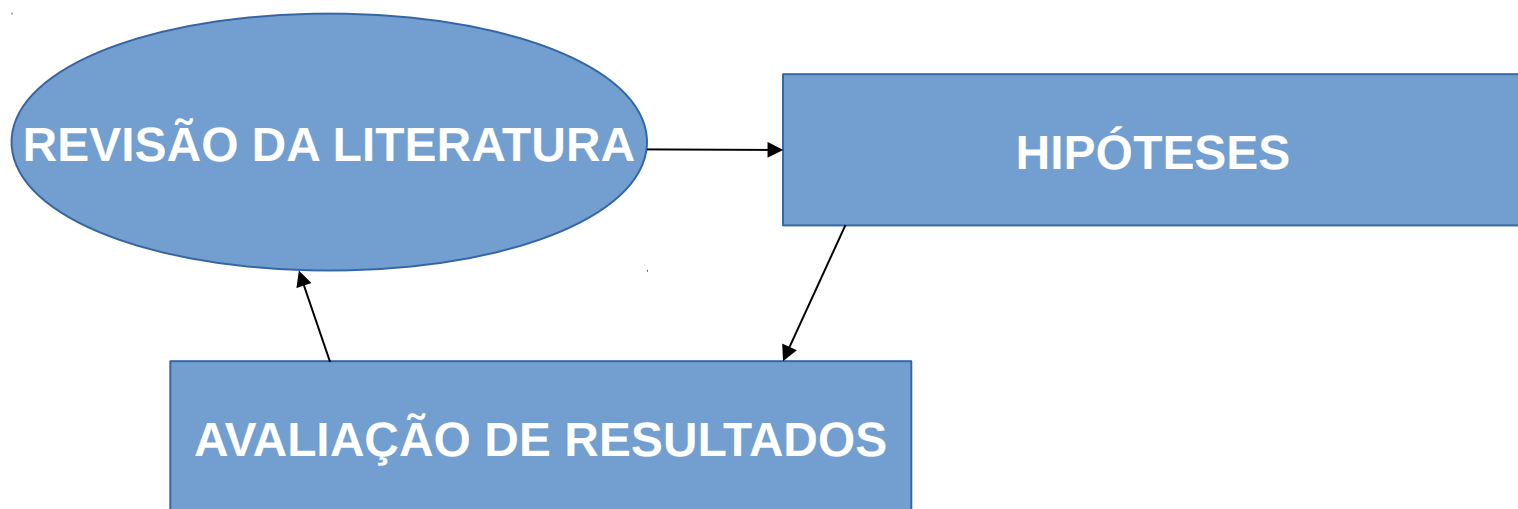
- Pesquisa “se fazendo” desde o início, alguns fatores que influenciaram o desenvolvimento e resultados da pesquisa:
  - PESQUISADOR
    - Primeira pesquisa qualitativa
    - Vivência prática em desenvolvimento de projeto de TI
  - PESQUISA DE CAMPO SEM HIPÓTESES
    - Abordagem qualitativa baseada em *Grounded*
  - EXTENSA REVISÃO DA LITERATURA
    - Poucas certezas em campo e hipóteses não-formuladas influenciaram a extensão da revisão

# CAMINHO DA PESQUISA DESCONTÍNUO

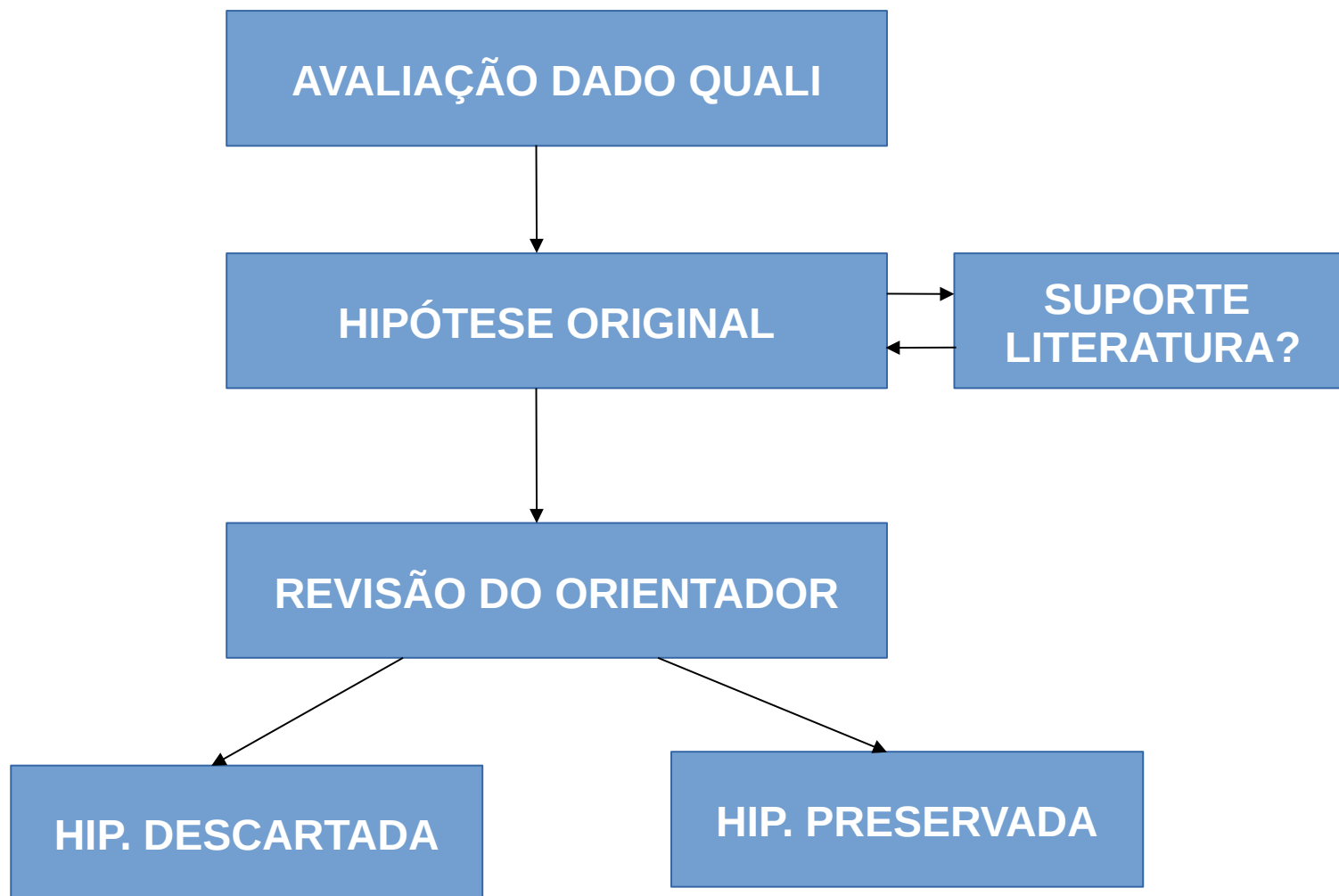


# METODOLOGIAS DE PESQUISA

- Dentro do método *Grounded* obteve-se progresso por partes, em ciclos repetidos
- A repetição dos ciclos permitiu encontrar teorias já existentes na literatura que explicam os fenômenos encontrados, caracterizando então o método *Extended Case Methodology*



# ORIGEM E AVALIAÇÃO DE HIPÓTESES



# AMBIENTE DE INCERTEZAS: CARACTERÍSTICA DA GESTÃO DO PROJETO NFP

“A gente definia uma coisa depois por algum motivo a definição acabava sendo outra e aí tinha um processo de reconstrução ou as vezes a gente chega numa definição e quando a gente ia nas seguintes acabava complicando com a anterior, se fosse um projeto planejado teria tido muito menos retrabalho”

Entrevistado Álvaro Junqueira



# INCERTEZA IMPREVISÍVEL

- Não há plano B.
- Pode surgir devido a definições de incertezas previsíveis.
- Exemplo são entradas em novos mercados e uso não pensados de produtos.

Fonte: Loch (2008).



# IMPROVISAÇÃO EM PROJETOS

- Pode estar mais relacionada à gestão de incertezas imprevisíveis.
- Pouco convencional e não recomendada em BoKs Willians (2005).
- Campos de pesquisa por Leybourne (2009) apontam a dependência do tema dos gerentes modernos.
- Eisenhard (1995) fundamental para a análise e status atual da pesquisa.
- Estudo de Portfolio de TI no setor pública indica seu uso Nielsen (2014).

# PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO SIMULTÂNEOS



“o grau em que a composição e execução  
convergem no tempo”  
(MOORMAN; MINER, 1998)

# METODOLOGIAS DE GESTÃO PARA TIPOS DE INCERTEZAS

Tipos de Incertezas	Baixa incerteza	Incerteza previsível	Incerteza imprevista
Método de gestão	Tradicional	Gestão Contingencial	Improvisação
Definição	Foco no planejamento e uso de corpos de conhecimento em gestão (BoKs) (explicação: muita exp, gestor preve tudo)	Traça-se um plano ou meta inicial e algumas incertezas são previstas, com ações de contingência pré-determinadas. (momento de identificação da incerteza?)	A organização deve contar com a experiência do gestor para que este "improvise" uma solução rapidamente
Situação típica	Manutenção de projetos previamente existentes, pouca ou inovação incremental	Lançamento de novos projetos, produtos ou serviços, com alto grau de inovação.	Situação de catástrofe ou erro, ocasionadas devido à racionalidade limitada do planejamento.

FONTE: autoral, com base em (EISENHARDT; TABRIZI, 1995; WILLIAMS, 2005; LOCH; SOLT; BAILEY, 2008; LEYBOURNE, 2009; PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013)

# DEFINIÇÕES OPERACIONAIS DE CLASSIFICAÇÃO DE DECISÃO

Metodologia de Decisão	de Tradicional	Contingencial	Improvisação
Nível de planejamento	Formal	Contingencial ou pouco	Inexistente
Prazo para decidir	Extenso	Curto	Urgente
Gatilho	Prontidão	Comprometimento de recursos ou tentativa de encurtar prazos.	Emergência
Decisão possui histórico anterior	Já realizado anteriormente pela organização.	Possivelmente, mas não necessariamente.	Não possui histórico anterior na maioria dos casos.
Tipo de Incerteza Mais Provavelmente Relacionada	Incerteza conhecida.	Incerteza prevista.	Incerteza Improvisável ou <i>unks unks</i> .

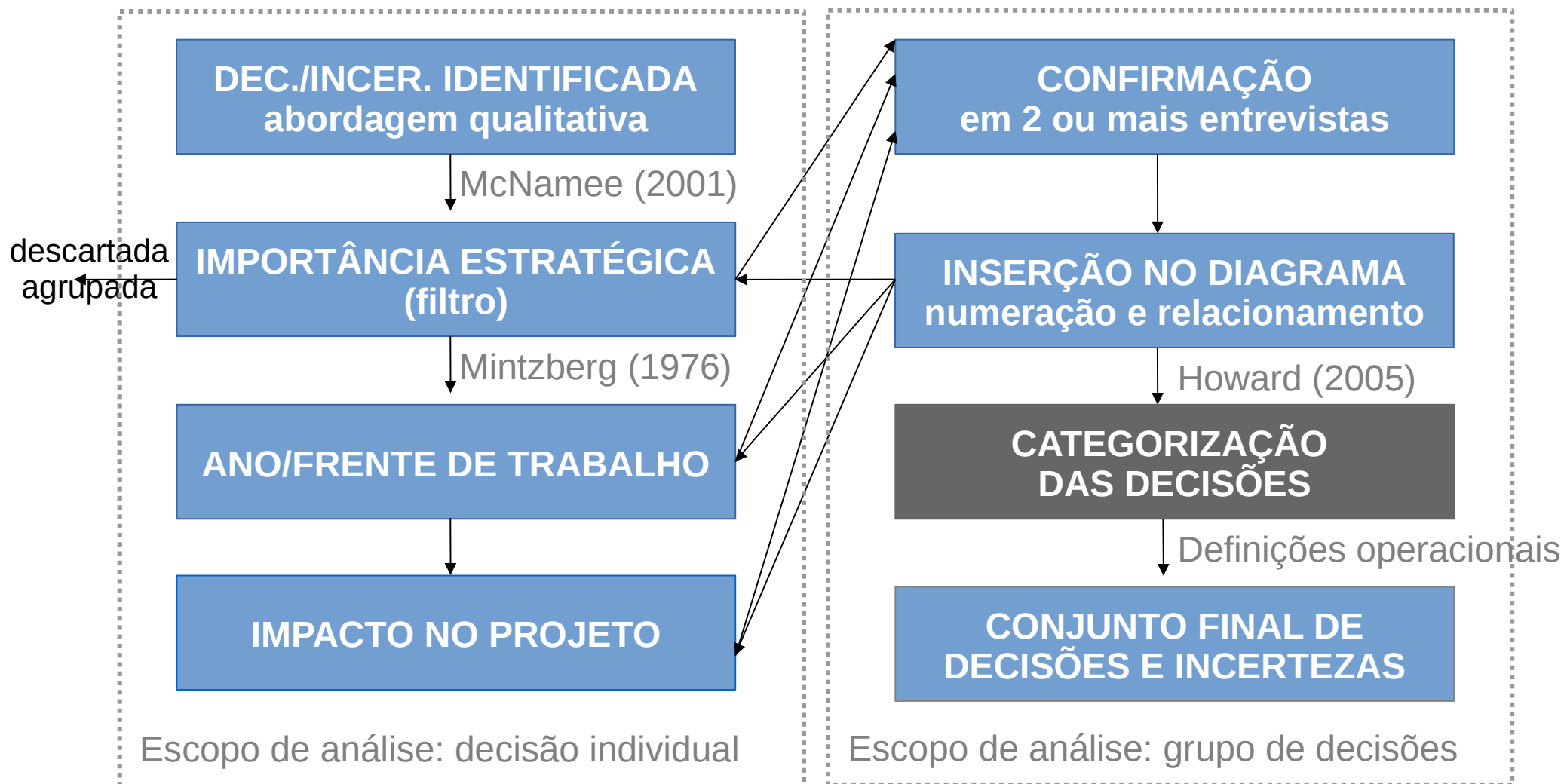
FONTE: Autoral com base em (MOORMAN; MINER, 1998; WILLIAMS, 2005; LOCH, 2008; LEYBOURNE, 2009)

Improvisação e Gestão Contingencial em Projeto de Inovação Tecnológica no Setor Público: Desenvolvimento do Sistema Nota Fiscal Paulista

21/09/2016

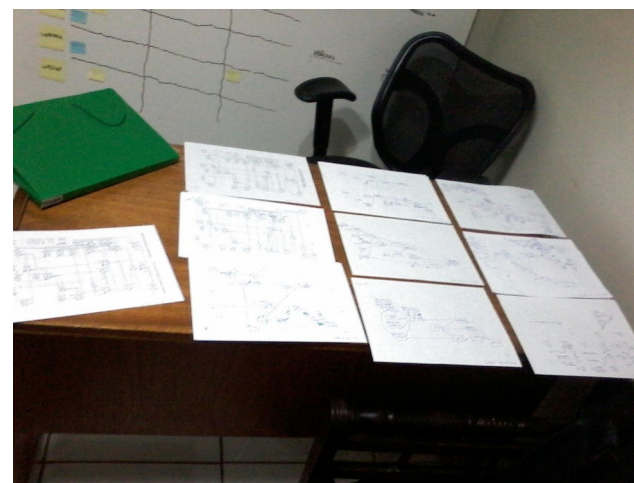
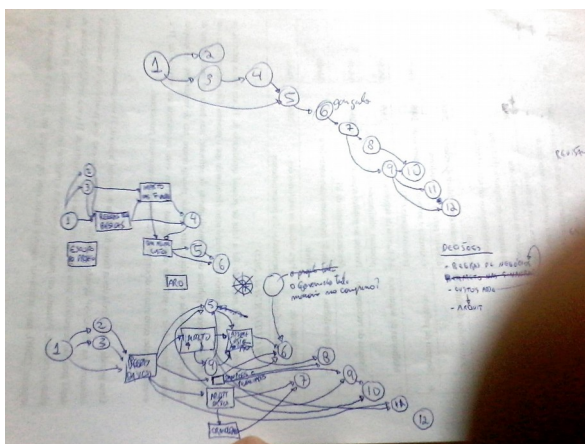
12/35

# IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DAS DECISÕES E INCERTEZAS DO PROJETO NFP

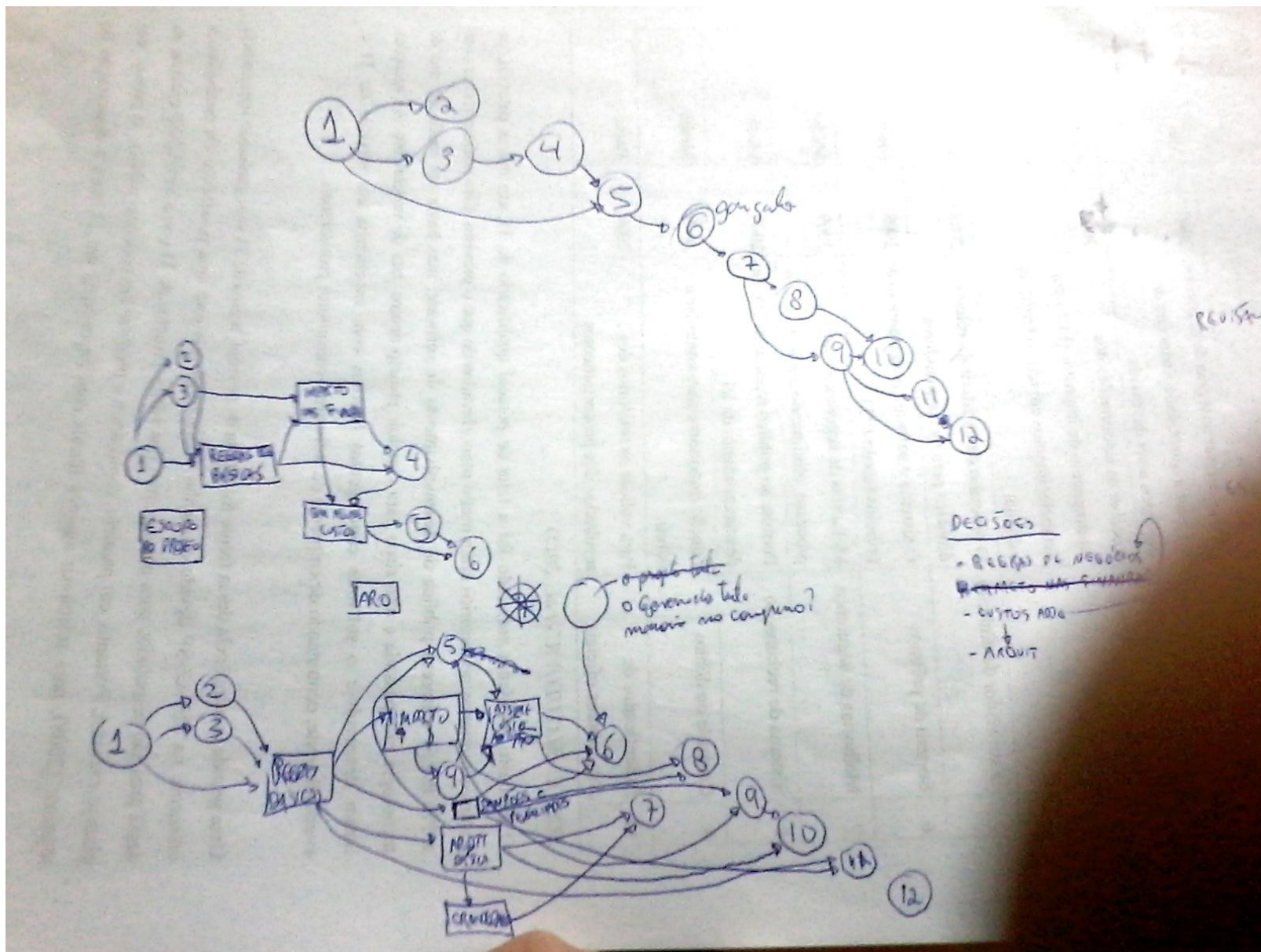


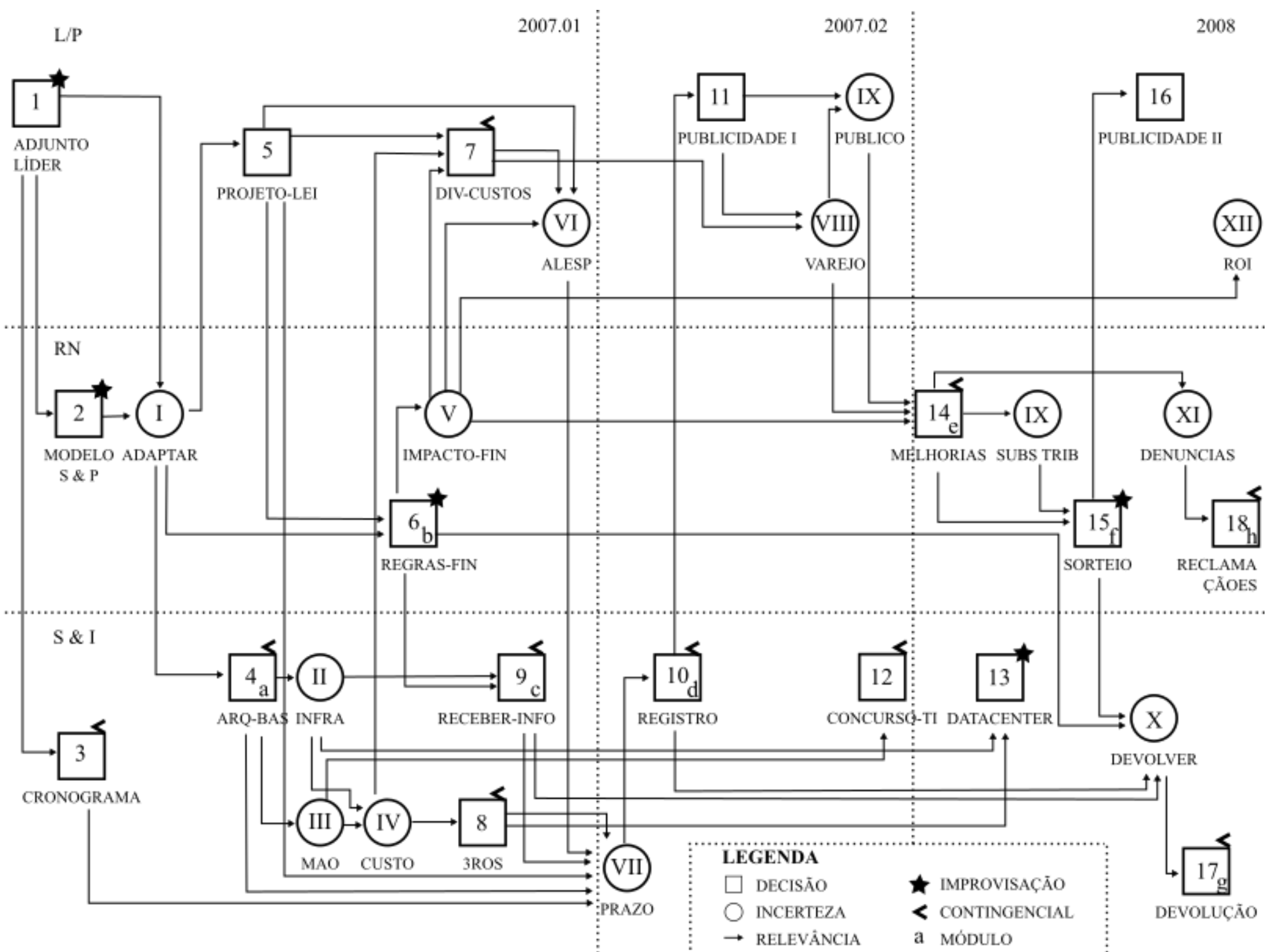
# CONSTRUÇÃO DO DIAGRAMA

- Objetivo: ordenar cronologicamente os fatos do projeto NFP.
- Intenção inicial era organizar notas e informações do projeto para a organização e construção da argumentação, facilitando a identificação de exemplos e classificando a ocorrência dos fenômenos conforme apontava literatura.
- 9 versões no papel antes da versão digital, devido a necessidade de constante reconstrução ao progresso e análise para confirmação/descarte de vieses e impressões.











# EXEMPLOS DO DIAGRAMA

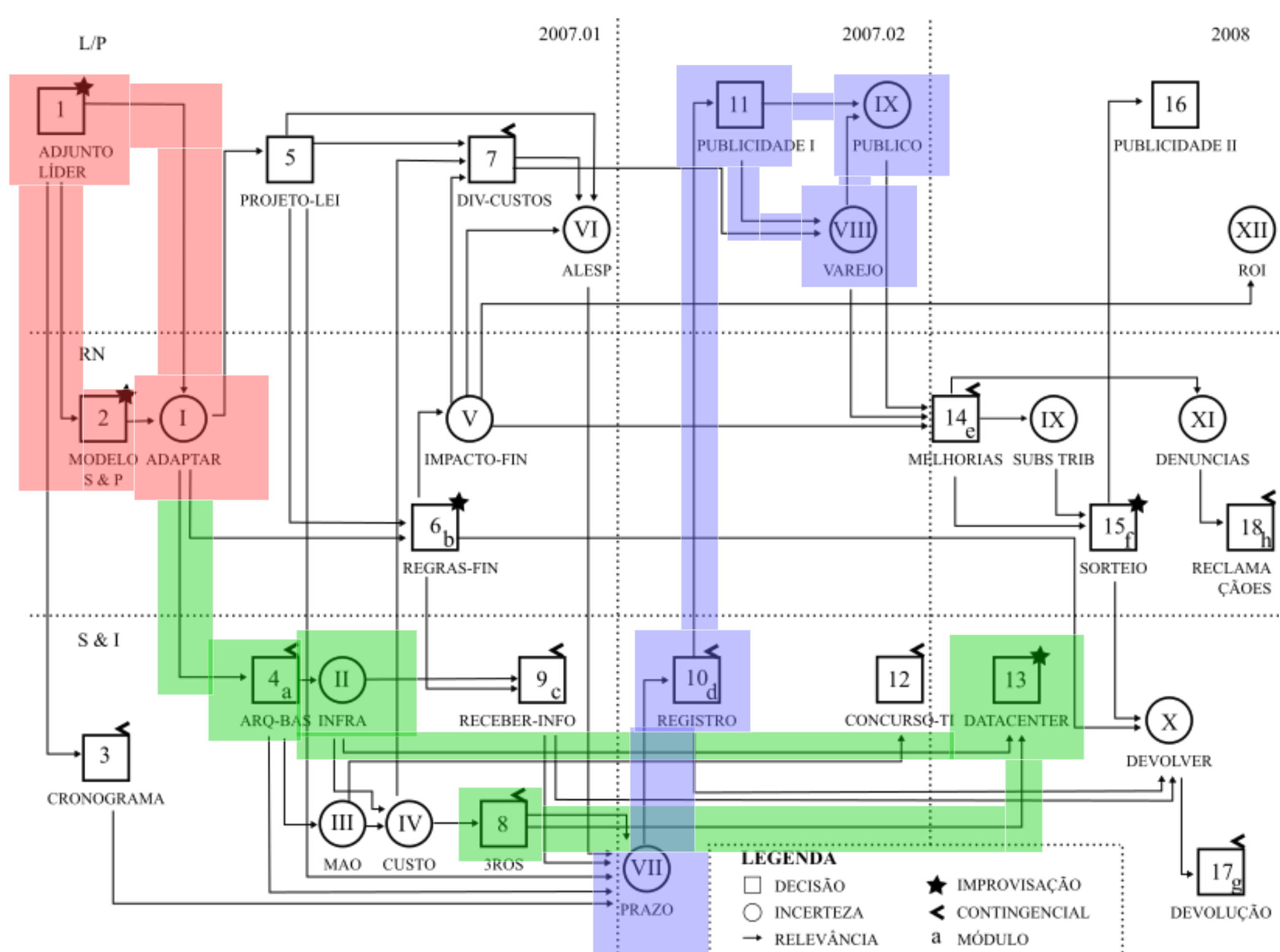
## Incerteza imprevisível:

- Qual seria a aceitação do público?
- Como adaptar *rapidamente*\* o sistema municipal para o nível estadual?

## Decisão improvisada:

- Como foi a decisão de construir um datacenter?

\*rapidamente: errata



# METODOLOGIA DE TOMADA DE DECISÕES POR FRENTES DE TRABALHO NFP

	Frente (L/P)	Frente (RN)	Frente (S & I)	Total:
<b>Tradicional</b>	3	0	0	3
<b>Contingencial</b>	1	2	6	9
<b>Improvisação</b>	1	3	2	6
<b>Total:</b>	5	5	8	18

Fonte: Autoral, com base na Tabela 14: Metodologia de Tomada de Decisão do Projeto NFP.

ERRATA: decisão 1

# PARADIGMAS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

- Em se tratando de uma iniciativa do setor público, procurou-se temas na literatura para explicar e tentar definir algumas características da inovação no setor público, principalmente diferenças em relação ao setor privado

# RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS

- Improvisação como ferramenta:
  - Compressão de prazos
  - Vantagem competitiva em mercados altamente velozes ou de mudanças rápidas, por exemplo empresas que fazem produtos inovadores, Eisenhardt (1995)
    - Entrada antecipada no mercado



# CONTRIBUIÇÕES

- Position paper advogando que a improvisação é uma técnica importante para o arsenal dos gestores.
- Improvisação foi utilizada no projeto NFP e resultou numa configuração final não planejada inicialmente.
  - Dois módulos do sistema foram resultados de decisões improvisadas: (b) Cálculo de Devolução e (f) Sorteio de Prêmios
- Possível método investigativo, a ser confirmado por revisão da literatura.

# SUGESTÕES DE PESQUISA

- Estudo dos impactos da priorização política na tomada de decisão de método de gestão em projeto de inovação no setor público.
  - Buscar entender melhor a relação entre as variáveis nível de planejamento formal de um projeto vs. Importância política.
- Estudo aprofundado do método investigativo utilizado na pesquisa.
- Replicação do estudo em outros projetos.

# MUITO OBRIGADO



# ERRATAS

- Seção 5, faltou tempo e revisão, esse diagrama foi feito sem pretensão de usá-lo no relatório, decisão de última hora de colocá-lo

## 2 exemplos

Impro e cont

CORE DA PESQUISA

4,5 minutos devagar

(4 intro (menos de 10) intro meto obj + 15 disser (sem blabla gen)) (40-50% carne (só tem coisa genérica, destrinchar exemplos) + (usando exemplos do caso) (20-30% reflexão, defin. contri, pesquisa futura)

CONTRIBUIÇÃO!!! (diálogo lit., onde contribui? Na metodologia de pesquisa, o método de identificação e classificação das decisões (lit. trata disso?) (algum artigo usa metodologia parecida, diferenças entre metodologias) (formas parecidas, critérios parecidos) (fundamentar a contribuição do método)

Da (4-13) reduzir para 2

(pecado é a introdução, banca fica impaciente) (alertar: desvios, porque eu avancei mais, eu percebi que escrevi errado) (não corrige na apresentação) (seja franco) (LAMINCA 15, nessa revisão para a defesa já identifiquei alguns erros)

Muita coisa aberta, como não está muito clara é mostrar realmente os resultados

Pode por no início é que a sua apresentação vai incluir avanços pós entrega do relatório (errata)

# RECOMENDAÇÕES GERAIS

- Mais devagar (cada lâmina 2 ou 3 ideias para falar)
- Não é para dar aula, primeiros slides muito ruins, mudar a forma de falar, impressão (cade a dissertação)
- Não trazer coisa nova nessa altura, (retirar urgente)
- Cade Extended Case Methodology
- +compacto
- passo sintético, foca logo na identificação e classificação de decisões, usar exemplo
- Enriquecer mais o estudo de caso

Lacunas (melhorar: metodologia, replicar o estudo para outros projetos) (TOM MAIS FORMAL!) (não brinca com a banca)

Conseguiu entender o proj via sua proc. de tomada de decisão (defender que o trabalho não tem isso daqui) (comparar com Eisenhard e Tabrizi 1995 método de identificação da experiencial)

# Comentários YU

Formatação: visual (slides frentes) (suporte visual)

Não mostrou método investigativo e classificativo (sugestão: exemplos (termos operacionais improvisação e contingencial (def. nos slides (tipos de incerteza vs como gerenciar)))

Indo além da dissertação (surpreender a banca) (baseado na dissertação, mas melhorando...)

Objetivo. (identificar tipos de incerteza e dps Como gerenciar tipos de incertezas em projetos

Fica chato repetir a estrutura da dissertação, incomoda banca que já leu o trabalho (não devia seguir) (sequencia mais interessante) (melhorando o relatório)

Destacar ou enfatizar o que acha importante ou não ficou claro

CAMINHO 1, 2, 4 (envolve tipos de incerteza)