

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

GRACIELE ELAINE SOUZA RIBEIRO

INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA: o “Prêmio você faz a diferença” como prática de inovação da Secretaria da Gestão, Patrimônio e Assistência dos Servidores – SEGEP.

São Luís
2019

GRACIELE ELAINE SOUZA RIBEIRO

INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA: o “Prêmio você faz a diferença” como prática de inovação da Secretaria da Gestão, Patrimônio e Assistência dos Servidores – SEGEP.

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Tadeu Gomes Teixeira

São Luís

2019

Ribeiro, Graciele Elaine Souza.

Inovação na Gestão Pública: o Prêmio Você faz a Diferença como pratica de inovação da Secretaria da Gestão, Patrimônio e Assistência dos Servidores - SEGEP / Graciele Elaine Souza Ribeiro. – 2019.

70 f.

Orientador (a): Tadeu Gomes Teixeira.
Monografia (Graduação) - Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, 2019.

1. Inovação1. 2. Gestão Pública2. 3. Serviço Público3. I. Teixeira, Tadeu Gomes. II. Título.

GRACIELE ELAINE SOUZA RIBEIRO

INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA: o “Prêmio você faz a diferença” como prática de inovação da Secretaria da Gestão, Patrimônio e Assistência dos Servidores – SEGEP.

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovador em: / /2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Tadeu Gomes Teixeira (orientador)
Dr. em Ciências Sociais
Universidade Federal do Maranhão

2º Examinador

3º Examinador

À minha mãe e minha irmã, pela paciência e pela ajuda que me deram para concluir essa fase.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me guiado nessa caminhada até aqui, e por ter dado força para enfrentar as dificuldades.

A minha mãe Doralice Rosa por ser a razão dos meus passos, e por ter me dado todo o apoio e o suporte que precisei.

A minha irmã Gabriele Souza pela paciência que teve comigo.

Ao meu orientador e aos meus amigos pelo companheirismo e disponibilidade em me auxiliar em vários momentos. E todos que de alguma forma puderam contribuir para o desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso aborda a importância de práticas e inovação na Gestão Pública, em especial o Prêmio Você faz a Diferença, desenvolvido pela Secretaria da Gestão, Patrimônio e Assistência dos Servidores (SEGEP). Abordando ainda aspectos como contribuição e barreiras para a modernização da máquina pública. Quando a metodologia utilizada a pesquisa é bibliográfica, pois teve início a partir de uma revisão bibliográfica, fazendo uma busca em plataformas de pesquisa e também de estudo de caso pois analisa um caso de inovação em especial. Como conclusão, percebeu-se que os servidores tem uma boa avaliação acerca das contribuições do projeto, além de identificar como principais barreiras à inovação no setor público a resistência à mudança, centralização de poder, burocracia e diálogo insuficiente. De modo geral os participantes da pesquisa entendem que projetos como Prêmio permitem grandes contribuições para a melhoria da Administração Pública, mas de fato é preciso enfrentar algumas barreiras para implantação de uma cultura de inovação do setor público.

Palavras-chave: Inovação 1. Gestão Pública 2. Setor Público 3.

ABSTRACT

The present work of course completion addresses the importance of practices and innovation in Public Management, especially the You Make a Difference Award, developed by the Secretariat for Management, Assets and Assistance of the Servers (SEGEP). Also addressing aspects such as contribution and barriers to the modernization of the public machine. When the methodology used the research is bibliographical, since it started from a bibliographical review, doing a search in research platforms and also of case study as it analyzes a case of innovation in particular. As a conclusion, it was noticed that the servants have a good evaluation of the contributions of the project, besides identifying as resistance barriers to change, centralization of power, bureaucracy and insufficient dialogue as the main barriers to innovation in the public sector. In general, the research participants understand that projects such as the Prize allow great contributions to the improvement of Public Administration, but in fact some barriers must be faced in order to implement a culture of innovation in the public sector.

Keywords: Innovation one. Public Administration two. Public Sector three.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAEMA: Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão

CBMMA: Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão

DETRAN: Departamento de Trânsito do Maranhão

EGMA: Escola de Governo do Maranhão

PMMA: Polícia Militar do Maranhão

SAGRIMA: Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária e Pesca

SEAP: Secretaria de Estado de Administração Penitenciária

SECTUR: Secretaria de Estado da Cultura

SEDES: Secretaria de Estado do Desenvolvimento Social

SEDUC: Secretaria de Educação do Governo do Estado do Maranhão

SEGEP: Secretaria da Gestão, Patrimônio e Assistência dos Servidores

SEIR: Secretaria de Estado Extraordinária da Igualdade Racial

SEGOV: Secretaria de Estado de Governo

SEGEP: Secretaria de Estado da Gestão, Patrimônio e Assistência dos Servidores

SES: Secretaria de Estado da Saúde

SEMA: Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Recursos Naturais

SSP: Secretaria de Estado de Segurança Pública do Maranhão

UEMA: Universidade Estadual do Maranhão

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Perfil dos participantes do Prêmio

Figura 2 – Incentivo à Inovação

Figura 3 – Contribuição dos projetos na Administração Pública

Figura 4 – Aspectos que contribuem para a modernização da Gestão Pública

Figura 5 – Aspectos que contribuem para a modernização da Gestão Pública - continuação

Figura 6 – Incentivo à participação no Prêmio

Figura 7 – Características comuns aos participantes do Prêmio

Figura 8 – Experiência profissional x Ideias para modernização do Estado

Figura 9 – Reconhecimento da necessidade de inovar

Figura 10 – Técnicas da gestão privada na gestão pública

Figura 11 – Técnicas da gestão privada na gestão pública - continuação

Figura 12 – Autonomia para aplicar ideias inovadoras

Figura 13 – Desafios para a modernização da máquina pública

Figura 14 – Influências negativas

Figura 15 – Influências negativas - continuação

Figura 16 – Fatores que influenciam a modernização da gestão pública

Figura 17 – Influencias a proposição de ideias e inovação

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de inovação que contemplam aspectos relacionados à difusão

Quadro 2 – Tipos de inovação do setor público

Quadro 3 – Resultados de inovação

Quadro 4 – Barreiras à inovação

Quadro 5 – Projetos Finalistas do Prêmio Você faz a Diferença

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	13
2.1	Administração Pública Brasileira	13
2.2	Nova Gestão Pública	14
3	INOVAÇÃO: UMA NOVA PERSPECTIVA NA GESTÃO PÚBLICA	17
3.1	Tipos de Inovação	20
3.2	Inovação na Gestão Pública	22
3.3	Impactos Da Inovação Na Gestão Pública	24
3.4	Barreiras Da Inovação	26
4	DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA	30
5	METODOLOGIA DA PESQUISA	31
6	RESULTADO DA PESQUISA	32
6.1	Análise e Identificação do Prêmio Você faz a Diferença	32
6.2	Identificação dos Participantes e Projetos Inscritos no Prêmio	34
6.3	Análise sobre as contribuições para a inovação no setor público	39
6.4	Análise sobre as barreiras para a geração de ideias e projetos inscritos no Prêmio	47
6.5	Análise sobre a metodologia de utilização dos projetos inscritos no Prêmio	52
7	CONCLUSÃO	55
	REFERÊNCIAS	57
	APÊNDICE A – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SECRETARIA DE ESTADO DA GESTÃO, PATRIMÔNIO E ASSISTÊNCIA DOS SERVIDORES (SEGEP)	60
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PARTICIPANTES ..	63
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES	68

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais as organizações buscam por perspectivas inovadoras para manterem-se competitivas, e no ambiente público essa visão da inovação faz-se cada vez mais necessária.

Perspectivas inovadoras são sempre vistas com bons olhos em um ambiente organizacional, como o pensar diferente, o sair da caixa, ter um olhar mais amplo sobre as coisas. No setor público significa ultrapassar uma visão engessada e burocrática do Estado, onde as coisas não mudam e tudo ocorre da mesma forma, é pensar de forma estratégica de forma que atenda as demandas da sociedade.

No caso da administração pública, a inovação enfrenta algumas barreiras pelas próprias características do Estado, pela sua estrutura formal, inflexível e burocrática. Porém, aos poucos, este, vem deixando o papel de apenas financiador de ações inovadoras e passa também a ser agente de inovação, ao que se refere a práticas no ambiente do setor público.

Assim, a inovação na gestão pública torna-se um fator necessário, um imperativo para a competitividade das organizações. Diante desse contexto e da constante busca pela inovação e modernização, busca-se responder o seguinte questionamento: Quais as contribuições de práticas de inovação para a modernização da Gestão Pública no Maranhão?

Dito isto, tem-se como objetivo geral do presente trabalho de conclusão de curso, analisar a contribuição do Prêmio “Você faz a diferença” para a Inovação e Modernização da Gestão Pública no Estado do Maranhão. Para atender a este, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar características que contribuam para o fomento à inovação no setor público a partir do Prêmio você faz a diferença;
- b) Verificar possíveis barreiras para a geração de ideias e projetos inscritos no Prêmio;
- c) Identificar junto aos gestores a metodologia de utilização dos projetos envolvidos no Prêmio, pela Gestão Pública.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi escolhida a segunda edição do “Prêmio você faz a diferença”, que tem como objetivo o reconhecimento dos servidores lotados nos órgãos da Administração Pública Direta, Indireta, Fundacional

e Autárquica do Poder Executivo Estadual, pela autoria de projetos inéditos que contemplem o desenvolvimento social e econômico do Estado do Maranhão, e que se destaquem à modernização da Gestão Pública. Esse projeto é instituído pela Secretaria de Estado da Gestão, Patrimônio e Assistência dos Servidores (SEGEP), órgão da Administração Pública Estadual.

A metodologia de pesquisa empregada quanto a procedimentos foi bibliográfica, pois teve início a partir de uma busca teórica em diversas fontes como artigos e livros, e de estudo de caso, onde foi analisado um evento em especial, o Prêmio Você faz a Diferença, na qual se aplicou um questionário como instrumento de coleta de dados.

Os primeiros capítulos foram estruturados a partir de uma revisão bibliográfica, fazendo uma breve análise sobre a Administração Pública, suas características e princípios que regem sua estrutura. Trata ainda acerca do tema inovação, seus tipos e identificação na Administração Pública, bem como os desafios a serem enfrentados. Foi utilizado o questionário como instrumento de coleta de dados, para a partir deste, reunir informações junto aos participantes do Prêmio, acerca dos desafios e contribuições enfrentados para a modernização da máquina pública.

2 INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

2.1 Administração Pública Brasileira

De maneira operacional, Costin (2010) define Administração Pública como conjunto de órgãos, funcionários e procedimentos utilizados pelos três poderes que integram o Estado, para realizar suas funções econômicas e os papéis que a sociedade lhe atribuiu. Esse autor considera ainda que de acordo com Constituição Federal de 1988, a Administração Pública de qualquer dos Poderes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

De acordo com Costin (2010), a Administração Pública pode ser direta ou indireta, sendo administração direta relacionada aos serviços desempenhados pela estrutura administrativa da Presidência da República e dos ministérios (no caso da administração federal), e a administração indireta, também chamada descentralizada, inclui as autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas, que desempenham atividades que lhes foram atribuídas (ou descentralizadas).

Para Chiavenato (2008) a Administração Pública, é um importante segmento da ciência da Administração, que representa o aparelho do Estado, funcionando como instrumento de governo para planejar; organizar, dirigir e controlar todas as ações administrativas. Esta cuida do interesse coletivo e entrega à população uma ampla variedade de serviços públicos com o objetivo de melhorar o serviço público.

Di Pietro (2017) destaca a Administração Pública em dois sentidos, sendo estes: 1) subjetivo, formal ou orgânico, representa os entes que exercem a atividade administrativa, compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos; 2) objetivo, material ou funcional, sendo nesse caso a natureza da atividade exercida ou seja própria função administrativa. Além destes, Alexandrino e Paulo (2008) destacam ainda o sentido amplo, que abrange os órgãos de governo que exercem função política, assim como órgãos e pessoas jurídicas que exercem função meramente administrativa; em sentido estrito pertencente apenas órgãos e pessoas jurídicas que exercem função administrativa e de execução dos programas de governo.

De acordo com, Alexandrino e Paulo (2008), a Administração Pública é orientada pelos princípios fundamentais explícitos no texto da Constituição de 1988. Para esses autores os princípios são “idéias centrais de um sistema, estabelecendo suas diretrizes e conferindo a ele um sentido lógico, harmonioso e racional, o que possibilita uma adequada compreensão de sua estrutura”.

Os princípios que regem a Administração Pública encontram-se dispostos no art 37 da Constituição de 1988 em seu Capítulo VII – Da Administração Pública, especificados na Seção I, que trata das “Disposições Gerais”. A saber, de acordo com Chiavenato (2008):

- Legalidade – o agente público deve agir de acordo com a Lei, fazendo exatamente o que esta determina.
- Impessoalidade – o agente público deve orientar sua conduta sempre visando o interesse público, acima do interesse particular.
- Moralidade – Diante de alternativas possíveis, o agente público deve escolher aquela que resultará em maior ganho para a coletividade.
- Publicidade – Todos os atos administrativos devem ser publicados para que sejam levados ao conhecimento público.
- Eficiência – Relacionada à forma como atividades administrativas devem ser realizadas, fazendo a utilização racional dos recursos públicos.

2.2 Nova Gestão Pública

A partir de 1990, a inovação passou a integrar discussões na administração pública a partir da exigência de modernização da máquina pública. A falta de flexibilidade do Setor Público, problemas associados a períodos de crise, e as mudança da sociedade moderna, foram fatores determinantes para a reforma do Aparelho de Estado. Objetivando um Estado mais eficiente, melhor qualidade de serviços e desempenho funcional; modernizar o Estado, orientando-o pela eficiência e alcance de resultados (BRESSER-PEREIRA, 2000).

De acordo com Paula (2005) nas últimas décadas, os brasileiros estiveram engajados no processo de redemocratização do país, buscando um modelo de gestão pública mais aberta às necessidades dos cidadãos brasileiros, voltado para o interesse público e mais eficiente na coordenação da economia e dos serviços públicos. Nesse contexto, identificaram-se três dimensões fundamentais para a

construção de uma gestão pública democrática: 1) a dimensão econômico-financeira, que se relaciona com os problemas do âmbito das finanças públicas e investimentos estatais; 2) a dimensão institucional-administrativa, relacionado aos problemas de organização e articulação dos órgãos que compõem o aparato estatal, como as dificuldades de planejamento, direção e controle das ações estatais e 3) a dimensão sociopolítica, que compreende problemas situados no âmago das relações entre o Estado e a sociedade, envolvendo os direitos dos cidadãos e sua participação na gestão.

A reforma introduziu novos princípios como a desregulamentação, a privatização, a subcontratação, e alguns princípios de gestão estratégica do Setor Privado, com o objetivo de tornar o Estado mais eficiente, melhorar a qualidade dos seus serviços assim como o seu desempenho. (SORENSEN e TORFING, 2011) apud (COUTO, 2017). Acredita-se que as técnicas de gestão privada são mais eficientes e por isso deveriam ser importadas, em certa medida, para o Setor Público (ROCHA, 2011). Buscava-se responder e ultrapassar as insuficiências do modelo burocrático, proporcionando uma base para o aumento da produtividade e melhoria da eficiência na prestação do Serviço Público (PARKER e BRADLEY, 2000) apud (COUTO, 2017).

De acordo com Costin (2010), a complexidade das novas tarefas atribuídas ao poder público no Estado Social, estimulou a ideia de eficiência da máquina pública, levando em conta seus custos, uma administração menos hierárquica e mais flexível e, sobretudo, a busca pela melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Nesse contexto, surgiu a Nova Gestão pública, tendo como características mais relevantes:

- Sistemas de gestão e controle centrados em resultados e não mais em maior autonomia gerencial do administrador público;
- Avaliação (e divulgação) de efeitos/produtos e resultados tornam-se chaves para identificar políticas e serviços públicos efetivos;
- Estruturas de poder menos centralizadas e hierárquicas, permitindo maior rapidez e economia na prestação de serviços e a participação dos usuários;
- Contratualização de resultados a serem alcançados, com explicitação mais clara de aportes para sua realização;
- Incentivos ao desempenho superior, inclusive financeiro;

- Criação de novas figuras institucionais para realização de serviços que não configuram atividades exclusivas de Estado, como PPP (parcerias público-privadas) e Organizações Sociais e Oscips (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público) que podem estabelecer parcerias com o poder público.

Ainda de acordo com esse autor, para garantir a modernização da Administração Pública, permitindo sua continuidade, assegurar políticas de longo prazo e as proteções necessárias a funcionários, é preciso compreender as diferentes áreas e setores de atuação do Estado, sendo estes:

- Núcleo estratégico – Corresponde ao governo, aos Poderes Legislativo e Judiciário, ao Ministério Público e, no Poder Executivo, ao Presidente da República, aos ministros e à equipe responsável pelo apoio técnico à formulação e coordenação de políticas públicas;
- Atividades exclusivas – atividades que só o Estado pode realizar, como a cobrança e fiscalização de tributos, a polícia, a fiscalização do cumprimento de normas sanitárias, o serviço de trânsito, o controle do meio ambiente.
- Produção de bens e serviços para o mercado – corresponde à área de atuação das empresas; caracterizado pelas atividades econômicas voltadas para o lucro que ainda permanecem no aparelho do Estado como, setores de infraestrutura.

Dessa forma, a Reforma na Administração Pública, significou a reestruturação do modelo de gestão, considerando seus objetivos e estratégias, além da busca por eficiência, produtividade e qualidade em serviços, possibilitando ainda a utilização de práticas de gestão do setor privado, permitindo assim a abertura para a inovação.

3 INOVAÇÃO: UMA NOVA PERSPECTIVA NA GESTÃO PÚBLICA

Diversos são os conceitos e interpretações acerca do tema inovação, abordagens que variam entre as características do setor público e do setor privado. Enquanto alguns autores entendem como uma simples mudança ou implementação de melhorias, outros entendem como uma ruptura significativa.

Schumpeter é referência nas pesquisas relacionadas ao tema (OLIVEIRA; JUNIOR, 2017). Sua abordagem está ligada ao desenvolvimento econômico e ao campo da ciência e da tecnologia. Schumpeter (1985) considera que a inovação deve ser algo inédito e deve provocar rupturas ou transformações radicais no padrão até então existente de um determinado setor, ramo de atividade, ou território em que o empreendedor/inovador atua.

Nessa mesma perspectiva Nagji e Tuff (2012) e Dias (2014), destacam no conceito de inovação a criação inédita, capaz de provocar uma mudança significativa; necessário que esta tenha um impacto e gere um resultado positivo, sendo este um aspecto fundamental para entendimento e aplicação das inovações. “É fazer algo de forma diferente e deliberadamente, a fim de atingir certos objetivos, e a razão de fazer isso é modelada pelo ambiente do indivíduo” (KOCH; HAUKNES, 2005, p. 9).

Alguns autores destacam ainda a inovação como um processo para a resolução de problemas, este possibilita interações que permitem achar soluções fora do processo, possibilitando novas ideias para melhores resultados. De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p.86) a inovação é “um processo de fazer de uma oportunidade uma nova ideia e de colocá-la em uso da maneira mais ampla possível”. Hartley (2005) apud Couto (2017 p.12) “a inovação está associada à reinvenção e capacidade de adaptação a novos contextos”. Assim, a inovação é caracterizada pela dinamicidade e pela capacidade de adaptação a mudanças, sendo essas na organização, em produtos ou serviços assim como nas pessoas, como afirmam Nelson e Winter (2005) apud Oliveira (2017, p.14):

Não é um resultado final e conclusivo (artefato), mas um processo de resolução de problemas, no qual a aprendizagem e interações múltiplas entre os agentes têm o papel principal. É um processo de solução de problemas, dentro de um paradigma, o qual induziria soluções cumulativas, formando trajetórias de soluções, o que pode até cercear a capacidade de

encontrar soluções fora dessas trajetórias (NELSON & WINTER, 2005) apud (OLIVEIRA, 2017. p. 14)

E para Freeman (1991) apud Arisawa (2018, p.15):

Um processo iterativo, que se inicia pela percepção de uma nova oportunidade – um novo mercado ou um novo serviço –, e, sobretudo, parte de uma invenção tecnológica, a qual conduz ao planejamento, à produção, às estratégias de marketing, a fim de viabilizar a essa invenção o sucesso comercial, etapa na qual ela se torna uma inovação” (FREEMAN, 1991) apud (ARISAWA, 2018. p. 15)

Arisawa (2018) ressalta que há na literatura o entendimento de que a difusão é crucial para a inovação, sendo um aspecto fundamental para a aplicabilidade do tema nas organizações, assim destacam-se os conceitos de inovação que compreendem aspectos ligados à difusão de ideias. A seguir é apresentada no quadro 1, a compilação dos conceitos de inovação ligados a esse pensamento.

Quadro 1 – Conceitos de inovação que contemplam aspectos relacionados à difusão.

Autores	Conceitos de Inovação
Schumpeter (1985)	A difusão é crucial à inovação, para que esta atinja todo seu potencial de transformação econômica. Na trilogia “invenção inovação difusão”, a compreensão linear do processo situa a difusão como última etapa do processo de inovação.
Rogers (1983) Walker; Damanpour; Devece (2010) Borins (2014) Walker (2014)	Ideia, prática ou objeto percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade de adoção.

Osborne; Brown (2005) Rogers (1983)	Inovação é uma forma específica de mudança: trata-se de uma mudança descontínua ou uma ruptura radical com o passado ou a introdução de novos elementos no serviço público – na forma de novos conhecimentos, uma nova organização e ou novas ferramentas de gestão ou processo, que representam descontinuidade em relação ao passado.
Walker; Damanpour; Devece (2010) Rogers (1983)	Geração ou adoção de novas ideias, objetos ou práticas. A geração produz um resultado, que seria um produto, um serviço ou uma prática que pelo menos determinada população organizacional reconhece como novidade, ao passo que a adoção consiste no uso de um produto, um serviço ou uma prática nova para determinada unidade de adoção – indivíduo, equipe ou organização.
OCDE (2005) Bloch (2010) Hughes; Moore; Katar-ia (2011)	Serviços, produtos, processos e métodos novos ou melhorados. Desde que representem novidade para a organização, podem ter sido desenvolvidos por outras organizações.
Damanpour; Schneider (2006) Walker (2007) Damanpour, Walker; Avellaneda (2009)	O desenvolvimento e a implementação de um novo produto, serviço, processo, tecnologia, política, estrutura ou sistema administrativo.
Para OCDE, 2005	Inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Fonte: Adaptado de Arisawa (2018)

A definição de inovação a partir do manual de OSLO abrange um amplo conjunto de inovações possíveis, dada a complexidade do processo de inovação e

as variações com que a inovação ocorre nas empresas, assim foi necessário usar definições operacionais, destacando como aspecto fundamental a implementação, isto é, quando eles são efetivamente utilizados pelas organizações. Dessa forma para OCDE (2005, p.55) inovação é “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”, pensamento que pode ser completado por Girardello e Maia (2012, p. 65), é “o planejamento estratégico com definição clara dos objetivos, escolha dos projetos estruturadores, definição de metas quantitativas, acompanhamento, avaliação e cobrança”.

3.1 Tipos de Inovação

Dada a variabilidade de abordagens acerca do conceito de inovação, são identificados na literatura algumas distinções a partir dos diferentes tipos de inovação, tipologias que apresentam suas caracterizações próprias e confirmam a multiplicidade e a dinamicidade acerca do tema. Bautzer (2009) destaca que, mesmo com suas diferentes tipicidades, todos necessitam de disposição para mudança.

Na intenção distinguir as inovações mais frequentes no setor público daquelas mais comuns no setor privado Arisawa (2018), com base em Vries; Bekkers; Tummers (2014) faz uma breve descrição de algumas tipologias de inovação empregadas no setor público que dificilmente se distanciam da comparação com o setor privado, conforme o quadro 2.

Quadro 2 – Tipos de inovação do setor público

Tipos de Inovação	Foco
Inovação de processo	Melhoria da qualidade e da eficiência dos processos internos e externos.

Inovação de processo administrativo	Criação de novas formas organizacionais. Introdução de novos métodos e técnicas de gestão e novos métodos de trabalho.
Inovação de processo tecnológico	Criação ou utilização de novas tecnologias.
Inovação de produtos ou serviços	Criação de novos serviços ou produtos públicos.
Inovação em governança	Desenvolvimento de novas formas e processos para abordar problemas sociais específicos.
Inovação conceitual	Introdução de novos conceitos, quadros de referência ou novos paradigmas que ajudam a reformular a natureza dos problemas específicos, bem como as suas possíveis soluções.

Fonte: Adaptado de Arisawa (2018)

De acordo com o manual de Oslo OCDE (2005), uma organização pode realizar vários tipos de mudanças em seus métodos de trabalho, dessa forma divide a inovação em quatro tipos que compreendem conjunto de mudanças nas atividades das organizações:

- a) Inovação de produto: Introdução de um bem ou serviço, com mudanças significativas ou aperfeiçoamentos nas suas características prévias.
- b) Inovação de processo: implementação de métodos na produção ou distribuição, trazendo mudanças significativas ou aperfeiçoadas nos métodos de técnicas, equipamentos e/ou softwares.
- c) Inovação de marketing: implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no seu posicionamento, em sua promoção ou na fixação de preço.
- d) Inovação organizacional: Refere-se à implantação de novos métodos organizacionais nas práticas de negócios da empresa, com mudanças em

práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou em suas relações externas.

Partindo do conceito de inovação organizacional onde a transformação acontece no modelo das organizações, como mudanças em práticas de negócios, Mendes e Albuquerque (2007), destacam três componentes que estão relacionados às áreas relevantes para se promover inovações:

- a) Práticas de negócio: métodos para organizar a rotina de trabalho, possibilitando aprendizado, codificação, compartilhamento, desenvolvimento.
- b) Organização do espaço de trabalho: método voltado para a responsabilidade e tomada de decisão, levando em consideração um modelo organizacional adequado e respeitando suas especificidades.
- c) Relações externas: Método que envolve o estabelecimento de novos relacionamentos de colaboração e novas formas de interação, destinado às relações entre empresas e instituições.

3.2 Inovação na Gestão Pública

Atualmente a inovação tornou-se essencial para enfrentar os desafios econômicos, mais que uma oportunidade a inovação apresenta-se como um imperativo para o setor público. A partir do longo processo histórico que reconfigurou o papel das organizações, dos agentes e das políticas frente à inovação, fez-se uma reinterpretação e um novo posicionamento mais ativo do Estado na esfera da inovação, que inicialmente era protagonizada pela esfera privada, industrial/manufatureira e, posteriormente, também em serviços (CUNHA e SEVERO, 2017).

Os desafios enfrentados pelo setor público são constantes, como o aumento da demanda de serviços pelos cidadãos, a falta de recursos disponíveis e o crescimento de problemas da sociedade, como pobreza, segurança e saúde. Cavalcante e Cunha (2017) destacam que os wicked problems, problemas públicos cada vez mais complexos, como questões ligadas às drogas, desafiam o setor público a prover políticas inovadoras. Para Albury (2013) de acordo com Oliveira (2017), essas pressões da sociedade são uma motivação para inovação no setor público e esta, não deve ser considerada um luxo opcional, mas central e um valor que deve ser institucionalizado.

Para Hartley (2005) conforme afirma Couto (2017), apesar desse direcionamento ainda existe uma visão cética quanto à inovação neste Setor. As características próprias de organizações do setor público, ao contrário do que acontece no setor privado, criam uma certa resistência por ter uma estrutura mais rígida e inovar significa estar disposto a mudanças. Na visão de Lima e Vargas (2012) às organizações do setor público tem o papel de financiador de atividades de inovação, sendo consumidor de produtos inovadores fornecidos pelo setor privado.

Por outro lado Oliveira; Santana e Gomes (2014), afirmam que é possível inovar no setor público, porém existe pouca interpretação do tema, uma vez que a inovação tem foco na esfera privada e as características e consequências que determinam o fator de inovação em serviços públicos não são as mesmas das organizações privadas, uma vez que o principal objetivo desta é o aumento da competitividade, permanência no mercado e consequentemente o lucro. Walker; Jeanes; e Rowlands (2002) apud Couto (2017) afirmam que existe uma expectativa de que organizações do Setor Público devem inovar, e como organizações de Serviço Público podem usar a inovação para manter a legitimidade organizacional.

A melhoria nos gastos públicos é um fator de destaque no serviço público. De acordo com Oliveira (2017) os governos devem ser mais eficientes e ter menos custos aos cidadãos, e para conseguir uma gestão mais eficiente de modo a potencializar resultados como melhoria na entrega do serviço público e melhoria na gestão organizacional, a inovação é fundamental. Nesse contexto de eficiência na gestão, os governos introduzem práticas inovadoras nos processos e serviços como forma de otimizar gastos, ampliar legitimidade e restabelecer a confiança da sociedade, visando enfrentar os problemas da sociedade (CAMÕES e CAVALCANTE, 2017).

Inovar no Serviço Público refere-se a melhorias significativas na administração e no serviço público, com a aplicação de novas operações ou produtos, ou melhorias significativas nos mesmos, ou seja, exercício de novas ideias para criar valor público (OCDE, 2012). O pensamento e o planejamento estratégico também são considerados elementos de destaque nessa concepção, tendo uma definição clara dos objetivos, escolha dos projetos estruturadores, definição de metas quantitativas, acompanhamento, avaliação e cobrança (GIRARDELLO e MAIA, 2012).

Para Campelo (2012), existe no setor público a necessidade de modelos de gestão que conduzam a excelência, sendo necessária uma cultura de inovação, onde a inovação deve fazer parte da cultura da organização, com implementação de novas ideias aperfeiçoando os produtos e serviços da organização. As organizações públicas estão buscando novas formas de cumprir seu papel, assim é possível observar casos de mudanças na administração pública com implementação de novas ideias, políticas, processos, arranjos institucionais, ferramentas de gerenciamento e tecnologia criando valor público e mudanças positivas (OCDE, 2012 apud COUTO 2017).

Para Mulgan (2007), conforme afirma Oliveira (2017), há seis formas de promover inovação no setor público: 1) promovido pelos políticos; 2) promovido pelos servidores públicos em busca de poder ou reconhecimento; 3) promovido por autoridades locais ou regionais em busca de apoio popular; 4) promovido por empresas em busca de lucro; 5) promovido pela academia; e 6) promovido por organizações não governamentais. Nessa mesma perspectiva, March e Olsen (1989) e North (1990) apud Cavalcante e Cunha (2017) compreendem a inovação sob três formatos: 1) melhorar algo já está em andamento para ampliar o impacto da organização na vida das pessoas; 2) adaptar uma ideia já testada para um novo contexto de modo a escaloná-la; e 3) desenvolver algo inteiramente novo para atingir ou superar as metas organizacionais.

Diferentemente do setor privado, a inovação no setor público tem foco no cidadão e na eficiência dos serviços, enquanto que no setor privado é direcionado para obter vantagem competitiva e lucro adicionais. É um processo complexo que exige a capacidade de investimento e a utilização de recursos, além enfrentar um conjunto complexo de barreiras, desde características próprias das organizações do setor público (COUTO, 2017).

3.3 Impactos Da Inovação Na Gestão Pública

Entendendo a inovação como um fenômeno complexo e multifacetado, e apesar da constante busca dos diretores, empreendedores e pesquisadores, por modelos de inovação para atender as demandas da sociedade e busca pela eficiência, os impactos de sua adoção muitas vezes são deixados em segundo plano, afirma ROGERS (2003, apud OLIVEIRA; JUNIOR, 2017). Este autor lista

como possíveis explicações para esse fato, situações como: 1) patrocinadores enfatizam a adoção em si, assumindo que suas consequências serão positivas; 2) os métodos atuais de levantamento de opinião por questionários são menos apropriados para investigar as consequências das inovações do que para estudar as inovações; 3) consequências têm difícil medição. Para esse autor, as consequências da adoção de inovações, são entendidas como mudanças que ocorrem para um indivíduo ou para um sistema social como resultado da aprovação ou rejeição de uma inovação.

Cavalcante e Camões (2017) afirmam que a inovação não contribui apenas para o crescimento econômico, para a transformação industrial e para a vantagem competitiva, mas também para melhorar a qualidade e eficiência do serviço público, com o aumento da capacidade governamental em resolver problemas. Dessa forma, observações acerca das consequências da adoção de inovações representam um passo significativo para a compreensão do desenvolvimento da administração pública Hartley (2005, apud OLIVEIRA; JUNIOR, 2017).

Entendendo as dificuldades em determinar resultados precisos, sobre os impactos de inovações no desempenho de organizações públicas, e considerando que existem vários objetivos para as inovações nas organizações públicas, Vieira (2015) apresenta de forma sintetizada, os resultados de inovação no setor público a partir de uma revisão teórica, conforme o quadro 3.

Quadro 3 – Resultados de inovação

Resultado	Definição
Melhoria na entrega e/ou qualidade dos serviços	Impactos positivos sobre os mecanismos de entrega de serviços e/ou nos próprios serviços, incluindo aumento da satisfação e do envolvimento dos usuários.
Melhoria da gestão organizacional	Impactos positivos sobre a eficiência e efetividade da organização, incluindo ganhos de produtividade e melhores resultados em indicadores de desempenho.

Melhoria da imagem e relações institucionais	Impactos positivos sobre a imagem da organização e no relacionamento com outras organizações, incluindo melhoria na capacidade de resolução de desafios sociais, aumento do prestígio da organização e envolvimento de parceiros.
Melhoria do clima organizacional	Impactos positivos sobre o clima da organização, incluindo melhorias nas condições de trabalho, satisfação dos colaboradores e aprimoramento da cultura de inovação.

Fonte: Adaptado de Vieira (2015)

Assim, é possível verificar que os efeitos da inovação, podem contribuir significativamente para a geração de valor no setor público, sendo possível enfrentar os variados vários desafios impostos ao setor público (Noveck, 2015) apud (Oliveira e Junior, 2017).

3.4 Barreiras Da Inovação

Apesar do crescente foco da inovação na gestão pública as instituições públicas são constantemente vistas como conservadoras e burocráticas, sendo caracterizada como “inóspito à inovação”, fato caracterizado pela sua identidade burocrática que a caracteriza como inflexível, barrando a intenção de inovar (Borins, 2001) apud (Couto 2017). Castro (2015) aponta ainda que os regulamentos e as normas, a cultura institucional e o contexto da organização representam obstáculos ao processo de inovação. Organizações com estrutura formalizada, administrada por regras e regulamentos sufoca a criatividade inibindo o processo de inovação, assim características do modelo burocrático são consideradas a maior barreira apresentada à inovação no Setor Público (Koch e Haukness, 2002; Damanpour e Scheider, 2008; Bloch e Bugge, 2013) apud (Couto 2017).

Para Storey (2000) como afirma Castro (2015), a inovação é muito importante para a competitividade das empresas e para a melhoria dos serviços públicos, porém as organizações não respondem com a mesma intensidade quanto a necessidade por mais inovação, por consequência de barreiras às atividades de

inovação; variáveis individuais e organizacionais que incidem negativamente sobre a adoção da inovação, e o conhecimento destas se torna importante para encontrar formas de mitigá-las e evitar que permaneçam em demais projetos desta natureza (ISIDRO-FILHO; GUIMARÃES; PERIN, 2011).

Para Bloch (2011) conforme afirma Oliveira (2017), as barreiras à inovação podem ser políticas como a falta de flexibilidade em leis e regulamentos, a falta de incentivos para a organização como um todo ser inovadora ou mesmo a falta de orçamento destinado; podem ser culturais e organizacionais e até a resistência dos próprios usuários dos serviços a mudanças. Essas barreiras podem gerar conflitos entre diversos enfoques do processo de inovação gerando baixa produtividade e qualidade, sendo, portanto obstáculos à inovação (CASTRO 2015).

Para Couto (2017) as organizações do setor público são estruturas burocráticas, monopolistas e sem pressão competitiva, idealizadas para desempenhar as suas funções de forma estática e consistente. Nesse contexto, Bloch (2011) sintetizou as barreiras em quatro fatores: 1) fatores políticos que consiste na falta de flexibilidade nas leis e regulamentos, falta de incentivos para que a organização como um todo seja inovadora e financiamento insuficiente; 2) organização e cultura que consiste na aversão ao risco e na falta de cooperação dentro da organização; 3) outras condições internas como tempo insuficiente dedicado para a inovação e a falta de incentivos ao pessoal e 4) condições externas como as regras contratuais que impedem a colaboração com os fornecedores; a falta de capacidade dos principais fornecedores para fornecer soluções inovadoras; a resistência dos usuários à mudança.

Os estudos de Castro (2015) apontam além de facilitadores à inovação, a existência de barreiras à inovação na gestão pública, destacando as categorias das barreiras a partir das áreas dominantes quanto a existência de barreiras e facilitadores dentro das organizações: individuais (falta de motivação, déficits de habilidades, existência de interesses e objetivos pessoais diferentes dos da organização), processos sócio organizacionais (dificuldade de cooperação com fornecedores, consumidores e redes interorganizacionais) e tecnológicas (padrões tecnológicos específicos, obsolescência de tecnologias, escala de capital insuficiente), conforme o quadro abaixo:

Quadro 4 – Barreiras à inovação

BARREIRAS	
Categories	Definition
Conflito de interesses	Tecnologia, cultura organizacional ou expectativas irrealistas que não fornecem apoio, cooperação e partilha de conhecimentos.
Dados e sistemas	Falta de integração, diversidade ou incompatibilidade de sistemas e processos de TI e/ou de comunicação.
Fragmentação de rotinas e processos	A escassez de estrutura organizacional e atividades formais e informais para compartilhar, refletir e gerar (novo) conhecimento. Muitas áreas de investigação fragmentadas e diversificadas.
Infraestrutura, recursos materiais e tecnológicos	Limitações geográficas, escassez de recursos, falta de redes sociais para o compartilhamento e falta de apoio técnico e de manutenção imediata aos sistemas integrados de TI que dificultaram a implementação da inovação.
Limitação de prazo	Falta ou limitação de tempo para interagir e compartilhar conhecimento, atender a prazos e realizar tarefas.
Limitação de recursos humanos	Má comunicação verbal/ escrita e habilidades interpessoais, falta de motivação, liderança incipiente, falta de treinamento e familiarização do colaborador com novos processos e sistemas.
Limitação financeira e orçamentária	Restrição financeira, falta de remuneração adequada, de incentivos e reconhecimento.

Resistência	Falta de confiança, de abertura a novas ideias, relutância ao uso de sistemas e apreensão ou medo de que a partilha de conhecimento inovador seja uma ameaça causando perda de propriedade e controle do conhecimento.
-------------	--

Adaptado de: Castro (2015)

Em suma, as principais barreiras à inovação referem-se aos recursos financeiros, regulamentos e processos burocráticos, aversão a riscos e resistência a mudanças. No entanto, existe a tentativa de favorecer uma cultura de inovação no setor público, principalmente pela exigência de um setor mais eficiente, com qualidade nos serviços e pelas exigências e expectativas da sociedade.

4 DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

O campo de pesquisa para o presente trabalho de conclusão de curso foi a Secretaria de Estado da Gestão, Patrimônio e Assistência dos Servidores - SEGEP, localizada na Avenida Jerônimo de Albuquerque, Edifício Clodomir Milet, s/nº, no bairro Calhau, Cidade de São Luís, capital do estado do Maranhão.

Regulamentada pela Lei nº 9.633, de 19 de junho de 2012, a Segep foi criada após ser desmembrada da Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão (Seplan). Tendo como missão liderar a modernização da gestão pública, fortalecer a capacidade de governar o Maranhão e gerir seus recursos humanos e patrimoniais, a Segep é responsável ainda, pelos direitos e obrigações da Prefeitura do Centro Administrativo do Estado, da Escola de Governo do Maranhão (Egma) e das Secretarias Adjuntas de Gestão, Modernização e Patrimônio (Samop) e de Gestão de Pessoas (Sagep), segundo dados da própria SEGEP. A sua estrutura organizacional completa pode ser verificada no apêndice A.

Instituído pela SEGEP, o "Prêmio Você Faz a Diferença", objeto de estudo desta pesquisa, tem como objetivo reconhecer e valorizar servidores efetivos, inativos e comissionados do poder executivo estadual, pela autoria de ações e projetos inéditos que contemplem o desenvolvimento social e econômico do Estado do Maranhão, e ao mesmo tempo contribuir para a modernização da Gestão Pública (SEGEP 2019).

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para a realização do presente estudo, foi necessária uma metodologia que atendesse aos requisitos de respostas dos objetivos propostos anteriormente. De acordo com Gil (2002), na metodologia são descritos os procedimentos utilizados para a realização da pesquisa, considerando seus aspectos peculiares.

Dessa forma, quanto aos procedimentos essa pesquisa é bibliográfica, pois teve início a partir de uma revisão bibliográfica, fazendo uma busca em plataformas de pesquisa como o Google; Google acadêmico e repositório de instituições de ensino como o repositório Institucional da UnB, a fim de embasar a construção da pesquisa. Quanto aos objetivos é uma pesquisa exploratória e descritiva, pois identifica-se uma visão geral acerca do uso de inovações em instituições públicas, além de analisar a contribuição do Prêmio “Você faz a diferença” para a Inovação e Modernização da Gestão Pública, na Secretaria da Gestão, Patrimônio e Assistência dos serviços – SEGEP. Quanto a forma de abordagem, é uma pesquisa qualitativa, onde foi identificado: 1) as características que contribuam para o fomento a inovação no setor público, a partir do Prêmio você faz a diferença; 2) as barreiras para a geração de ideias e projetos inscritos no Prêmio e 3) a metodologia de utilização dos projetos envolvidos no Prêmio, pela Gestão Pública, junto aos gestores do projeto.

Essa pesquisa tem como metodologia o estudo de caso, onde são estudados fatos, situações e objetos que permitem o detalhado conhecimento do evento. Esse método é definido por Gil (2002, pag. 138) como “grupo social um pequeno grupo, uma organização, um conjunto de relações, um papel social”.

Desse modo, para alcançar os objetivos propostos, a pesquisa foi realizada com 17 de um total de 27 autores dos projetos inscritos, totalizando 62% da amostra; e ainda com um dos dois gestores responsáveis pela segunda edição do Prêmio Você faz a Diferença, realizada em 2018. Como instrumento de coleta de dados foram utilizados dois questionários diferentes, o primeiro com perguntas fechadas, e com escala de avaliação, direcionado aos participantes; e o segundo com perguntas abertas direcionadas aos gestores responsáveis pelo Prêmio. Os dados obtidos a partir dos questionários foram transformados em gráficos e posteriormente analisados.

6 RESULTADO DA PESQUISA

6.1 Análise e Identificação do Prêmio Você faz a Diferença

A partir dos dados obtidos através da aplicação do questionário da pesquisa acadêmica e do Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão do Estado do Maranhão (portal da transparência), são apresentadas e analisadas a seguir as respostas recebidas durante o processo de realização deste trabalho. Para melhor visualização e interpretação das respostas, os dados serão apresentados através de gráficos e figuras.

Para atingir o objetivo proposto foram necessários dois questionários diferentes, o primeiro, direcionado aos 27 participantes inscritos na segunda edição do Prêmio Você Faz a Diferença; que inicialmente faz uma identificação dos participantes, levantando dados como sexo, idade, órgão de atuação e tempo de serviço no setor público. Posteriormente são apresentadas 22 perguntas, relacionadas a aspectos como a contribuição do Prêmio e fatores relevantes para a modernização da máquina pública.

O segundo questionário foi direcionado aos gestores responsáveis pela segunda edição do Prêmio, e além da identificação foi apresentado perguntas abertas que abordam aspectos relacionados à forma de utilização dos projetos, após a realização do evento.

A partir do regulamento do Prêmio, foram identificadas algumas informações acerca das áreas temáticas e da premiação ao ganhador. Assim, os projetos inscritos no Prêmio, são desenvolvidos em 5 áreas temáticas diferentes, sendo elas:

a) Programa Mais Saúde;

Programa que visa levar serviços essenciais, como assistência médica básica, serviços de enfermagem, fisioterapia, vacinação, dentre outros, à população carente de vários bairros de São Luís, Capital do Maranhão.

b) Programa Escola Digna;

Política do Governo do Estado do Maranhão desenvolvido por intermédio da Secretaria de Estado da Educação (Seduc), em regime de colaboração com os municípios. Onde objetiva-se promover ações voltadas para a qualificação e formação continuada dos profissionais da educação, para que todos os

maranhenses tenham o direito a uma escola de qualidade e com infraestrutura necessária para a sua formação.

c) Programa Mais IDH;

Ações planejadas e executadas pelos diversos âmbitos do Governo Estadual do Maranhão, em parceria com Governo Federal, Prefeituras, demais poderes e instituições, com o objetivo de promover a superação da extrema pobreza e das desigualdades sociais no meio urbano e rural, por meio de estratégia de desenvolvimento territorial sustentável, com políticas públicas que valorizem a diversidade social, cultural, econômica, política, institucional e ambiental das regiões do Estado.

d) Programa Pacto Pela Paz;

O Pacto Pela Paz é um programa criado pelo Governo do Maranhão por meio da Lei de nº 10.387 de 21 de dezembro de 2015, onde o objetivo é a promoção da paz social, da cultura dos direitos humanos e do respeito às leis. Promover a aproximação entre policiais e cidadãos, e reduzir os indicadores de criminalidade a partir da ação policial qualificada.

e) Gestão Pública.

Gestão Pública do Estado do Maranhão

A premiação é anual e busca além da valorização do servidor público, incentivar ações que estimulem e promovam um ambiente de trabalho criativo e eficiente, dando maior visibilidade às práticas que contribuam para a inovação e melhoria da gestão pública.

A premiação concede troféu e um kit com pasta e camisa personalizadas para os 10 primeiros colocados e uma premiação em dinheiro para os três primeiros colocados. Como critérios para a avaliação dos projetos finalistas são observados pontos como criatividade e originalidade; relevância social; benefícios para a gestão pública; qualidade técnica, clareza e objetividade, além dos custos envolvidos no projeto.

Percebe-se nesse caso, que os ganhos e resultados para esse projeto, vão muito além da valorização do servidor, uma vez que os projetos inscritos são criados na busca por resolução de problemas ou melhorias em áreas temáticas diferentes. Entende-se que não basta apenas a criação de um projeto inovador, é preciso que

este gere resultados positivos e que possa de fato ser implementado, assim como analisar sua capacidade de multiplicidade.

6.2 Identificação dos Participantes e Projetos Inscritos no Prêmio

A segunda edição do Prêmio Você faz a Diferença, realizada em 2018, teve 27 projetos inscritos nas 5 diferentes áreas já citadas anteriormente, com autores de diversos órgãos da administração Pública Estadual, conforme dados concedidos pela SEGEP, através do portal da transparência, observados no quadro 6. Percebe-se que mesmo as áreas temáticas não sendo ligadas diretamente ao tema inovação, é possível obter um leque de opções em melhorias e ações para a administração pública, seja ligada ao meio social ou a própria Gestão Pública, além disso, o projeto também consegue atingir diversos órgãos, e aos poucos influenciar uma visão da necessidade de modernização do máquina pública, através dos participantes do projeto.

Quadro 5 – Projetos Inscritos no Prêmio Você faz a Diferença

ÓRGÃO	ÁREA TEMÁTICA	PROJETO / RESUMO
CBMMA - Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão	Programa Pacto pela Paz	Implantação de Núcleos de Mediação Comunitária nas unidades da Polícia Militar do Maranhão como forma de resolução de conflitos sociais, com vistas a fomentar políticas públicas que fortaleçam a cultura político-democrática e, principalmente, a cultura da paz.
SSP - Secretaria de Estado de Segurança Pública do Maranhão	Programa Escola Digna	Cultura Popular Maranhense no Ensino Médio. Estimular o conhecimento e a prática das danças e ritmos musicais populares da cultura maranhense na educação formal, especificamente no ensino médio, como resgate da cultura e como instrumento de controle da evasão escolar.
Casa Civil	Gestão Pública	Desenvolvimento e manutenção de um sistema de recepção de matérias para o Diário Oficial como forma de aperfeiçoar o processo, avaliar a arrecadação, o histórico de arrecadações e a inadimplência, ganhando controle e agilidade nas publicações.
PMMA - Polícia Militar do	Gestão Pública	Proposta de implementação da Diretoria de Controle Interno no âmbito da Polícia Militar do Maranhão,

Maranhão		visando a qualidade e a eficiência dos processos internos da PMMA, como forma de evitar erros, fraudes e a ineficiência das atividades desenvolvidas no âmbito operacional, administrativo e operacional da corporação.
SEIR - Secretaria de Estado Extraordinária da Igualdade Racial	Programa Mais IDH	Projeto Rabeta. Fomenta a capacitação e aquisição de equipamentos para os pescadores do município de Serrano do Maranhão como forma de impulsionar a pesca artesanal de subsistência, aumentando a produção, a renda e garantindo qualidade da produção.
UEMA - Universidade Estadual do Maranhão	Gestão Pública	Mapeamento da Pesca Artesanal como subsídio de Políticas Públicas voltadas à Gestão Pesqueira do Estado. Identificação e mapeamento das áreas de pesca artesanal e das pessoas que possuem a pesca como renda principal como forma de produzir diagnóstico com vistas a subsidiar políticas públicas na formação e elaboração de instrumentos voltados à gestão pesqueira do Estado.
SEDUC - Secretaria de Educação do Governo do Estado do Maranhão	Programa Escola Digna	Implantação de um biodigestor para tratamento dos resíduos sólidos gerados pelos restaurantes/cantinas das escolas públicas do Estado para produção de biogás.
SEGEP - Secretaria de Estado da Gestão, Patrimônio e Assistência dos Servidores	Programa Mais Saúde	Ergonomia voltada à qualidade de vida do servidor público como forma de evitar patologias funcionais desencadeadas por posturas inadequadas.
SEMA - Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Recursos Naturais	Gestão Pública	Definição e aplicação das atividades isentas de licenciamento ambiental com códigos de subclasses do CNAE como forma de promover maior controle ambiental das atividades que não sejam passíveis de licenciamento ambiental.
SEGOV - Secretaria de Estado de Governo	Programa Pacto pela Paz	Fiscal da Cidadania - V!U. Criação de uma ferramenta de monitoramento (aplicativo) disponibilizado em celulares. Tal aplicativo visa tornar o cidadão um fiscal das ações do Estado e um parceiro em caso de acidentes ou qualquer outro transtorno que necessite da intervenção dos serviços públicos.

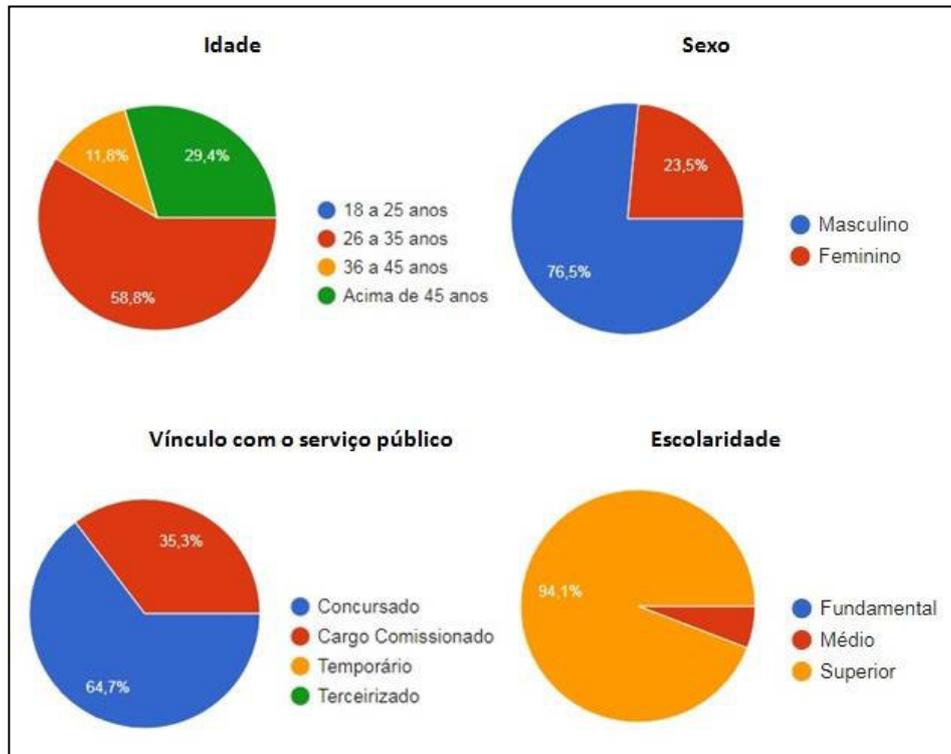
DETRAN - Departamento de Trânsito do Maranhão	Gestão Pública	Sala Sensorial: Uma Proposta para Inclusão Autônoma e Construtiva no Detran/MA
SEDUC - Secretaria de Educação do Governo do Estado do Maranhão	Programa Pacto pela Paz	Celeridade ao Andamento dos Inquéritos Policiais nas Delegacias Especializadas de Atendimento à Mulher
SEDUC - Secretaria de Educação do Governo do Estado do Maranhão	Programa Mais IDH	Imunoestimulante e Moduladores Metabólicos na Dieta de Peixes como forma de Elevar o IDH
SECTUR - Secretaria de Estado da Cultura	Programa Mais IDH	Atividades Turísticas nos Municípios do Programa Mais IDH
SSP - Secretaria de Estado de Segurança Pública do Maranhão	Programa Pacto pela Paz	Academia do Rock
CAEMA - Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão	Gestão Pública	Criação de Banco de Preços Interno na Caema
SES - Secretaria de Estado da Saúde	Gestão Pública	Criação da Comissão de Gestão Integrada
SAGRIMA - Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária e Pesca	Gestão Pública	Sítios de Turismo de Pesca: Compartilhando Ações Setoriais e Transversais para Promover o Desenvolvimento Endógeno
SECTUR - Secretaria de Estado da Cultura	Programa Mais IDH	Brinquedoteca Itinerante do Estado do Maranhão
DETRAN -	Gestão	Transitarte: Sinal Verde para a Arte e Educação no

Departamento de Trânsito do Maranhão	Pública	Trânsito/MA
SEAP - Secretaria de Estado de Administração Penitenciária	Programa Mais Saúde	Informações Administrativas a Favor da Vida
Fundação Nice Lobão	Gestão Pública	Valorização do Servidor na Fundação Nice Lobão/Cintra
SEGEP - Secretaria de Estado da Gestão, Patrimônio e Assistência dos Servidores	Gestão Pública	Ouvidoria Itinerante
PMMA - Polícia Militar do Maranhão	Programa Pacto pela Paz	Aluno Cidadão
SES - Secretaria de Estado da Saúde	Programa Escola Digna	Positiva Mente
CBMMA - Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão	Programa Escola Digna	Bombeiro: Amigo da Escola, Amigo da Vida
SEDES - Secretaria de Estado do Desenvolvimento Social	Gestão Pública	Fortalecimento e Execução das Ações Estratégicas do Programa de Erradicação do Trabalho Infantil no Maranhão

Fonte: SEGEP(2019)

Dos participantes que responderam a pesquisa, 13 (76,5%) são do sexo masculino e 4 (23,5%) são do sexo feminino. Com relação à faixa etária, 58,8% têm idade entre 26 e 35 anos, 11,8% têm idade entre 36 e 45 anos e 29,4% têm idade acima de 45 anos. Destes, 64,7% são concursados, 35,3% tem cargo comissionado e quanto à escolaridade a maioria (94,1%) tem nível superior, apenas 5,9% com ensino médio. Conforme figura 1.

Figura 1 – Perfil dos participantes do Prêmio



Fonte: Autor (2019). Dados da pesquisa

Quanto ao órgão de atuação, cargo e tempo de serviço no setor público, é possível observar uma grande variedade, conforme o quadro a seguir.

Quadro 7 – Órgão, cargo e tempo de serviço dos participantes

Órgão de atuação	Cargo	Tempo de Serviço (anos)
DETRAN	Analista de Trânsito	12
CAEMA	Secretário	4
CBMMA	1º Tenente (Oficial)	13
DETRAN	Arte - Educador	28
SAGRIMA	Gestor de Programas	37
SES	Social Mídia	3
SEDUC	Professor	17
PMMA	Soldado	4
SEAP	Inspetor Estadual de Execução Penal	25
SES	Auditor do SUS	5
SEGEP	Ouvidor	6
SEDES	Supervisor de proteção social especial	8

FNL	Telefonista	25
SEMA	Secretário Adjunto de Licenciamento	10
SECTUR	Educador Social de Rua	26
UEMA	Professor Assistente I	1
PMMA	Major PM	15

Fonte: Autor (2019). Dados da pesquisa

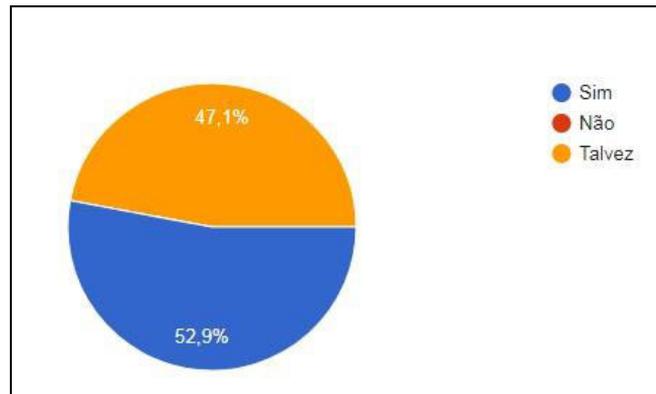
Em síntese de acordo com a figura 1 percebe-se que os participantes do Prêmio são em sua maioria do sexo masculino, concursado, com escolaridade em nível superior e com idade entre 26 e 35 anos. Percebe-se ainda conforme o quadro 7 a grande participação da administração pública através das diversas instituições organizacionais, essa variedade é vantajosa pois é possível disseminar nas diversas instituições uma cultura de valorização e melhoria da máquina pública, além de perceber que existe uma certa preocupação com as dores e deveres do Estado frente à sociedade.

6.3 Análise sobre as contribuições para a inovação no setor público

O instrumento de pesquisa utilizou 22 questões dentre perguntas fechadas e com escala de avaliação que abordam diversos pontos acerca da inovação na Gestão Pública a partir do Prêmio Você faz a Diferença. Da questão 1 a questão 10 são abordados alguns pontos relacionados às contribuições para a inovação na Gestão Pública.

Na primeira questão, abordou-se sobre o incentivo à inovação por parte do órgão de atuação do participante do Prêmio. Para 52,9% dos participantes há o incentivo ao desenvolvimento de experiências que contribuam para a modernização da máquina pública e para 47,1% não há uma definição clara do que pode ser considerada inovação por parte da instituição, ou seja, ainda há um déficit pelo incentivo a ações que contribuam para a modernização da máquina pública, por parte da instituição, ou até a falta de uma interpretação do que é inovação na Gestão Pública (Figura 2).

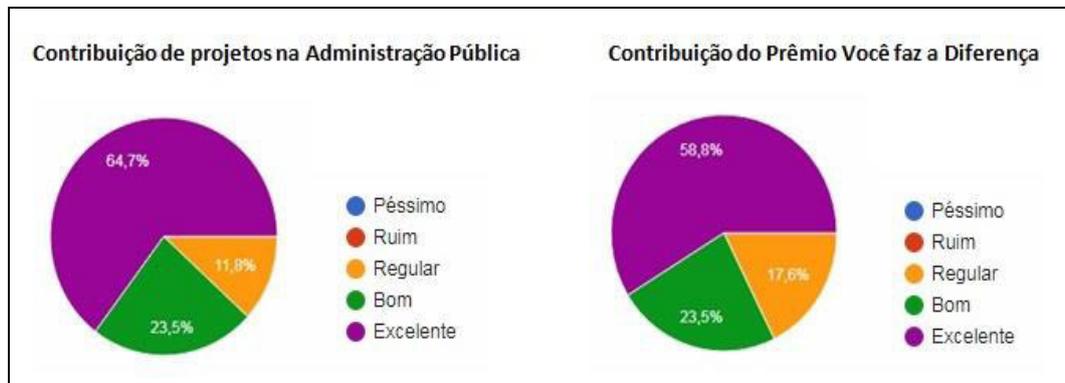
Figura 2 – Incentivo à Inovação



Fonte: Autor (2019). Dados da pesquisa

A questão 2 está relacionada a contribuição de projetos como o Prêmio Você Faz a Diferença, para a modernização da Administração Pública. Para 64,7% dos participantes projetos com este, tem uma excelente contribuição, 23,5% acreditam que a contribuição pode ser boa, e 11,8% consideram regular (Figura 3). Quando abordado especificamente sobre a contribuição do Prêmio do Prêmio Você Faz a Diferença para a modernização da máquina pública, dos respondentes, 58,8% acreditam que o Prêmio tem uma excelente contribuição, 23,5% consideram ter uma boa contribuição e 17,6% consideram regular a contribuição do Prêmio para a modernização da máquina pública. (Figura 3)

Figura 3 – Contribuição dos projetos na Administração Pública



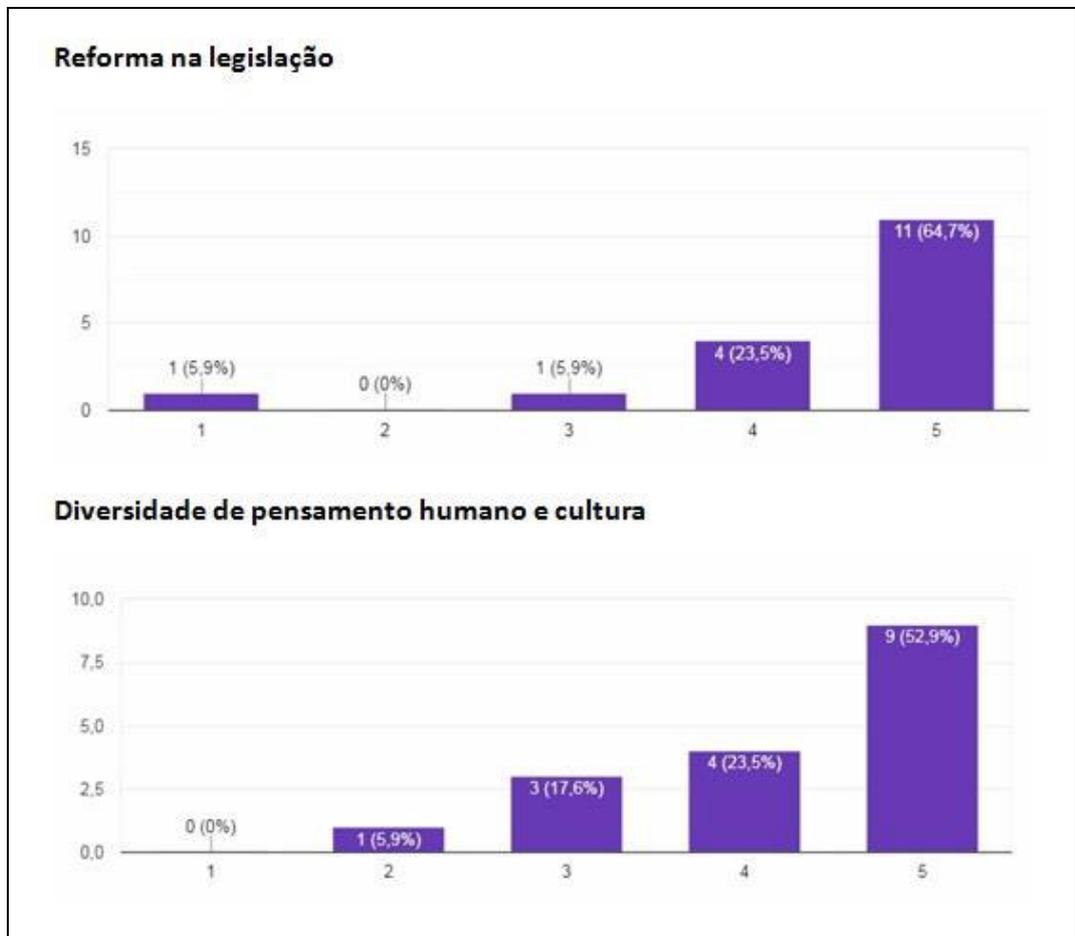
Fonte: Autor (2019). Dados da pesquisa

Nesse sentido percebe-se que ações como esta tem um valor positivo, principalmente quando o objetivo proposto é alcançado. Considerando que este projeto consegue atingir grande parte da administração pública, entende-se que é uma boa forma para disseminar uma cultura positiva frente à participação de todos em busca da modernização da Administração Pública.

Questionados sobre contribuição de alguns fatores específicos para a modernização da máquina pública, como a reforma na legislação; diversidade de

pensamento humano e cultura; flexibilização de processos administrativos e equipe jovem, os participantes puderam responder considerando uma escala avaliativa de contribuição para cada item (Figura 4 e 5 respectivamente). Nesse aspecto foi possível perceber que existe um pensamento comum entre a maioria dos participantes, pois os resultados não foram tão dispersos, em contrapartida o aspecto Equipe Jovem teve uma grande dispersão o que pode ser definido pelo próprio perfil dos participantes. Porém, de forma geral a partir desta avaliação, entende-se que é necessário ter uma grande atenção a cada um dos aspectos, pois tem grande influência sobre a modernização da gestão pública.

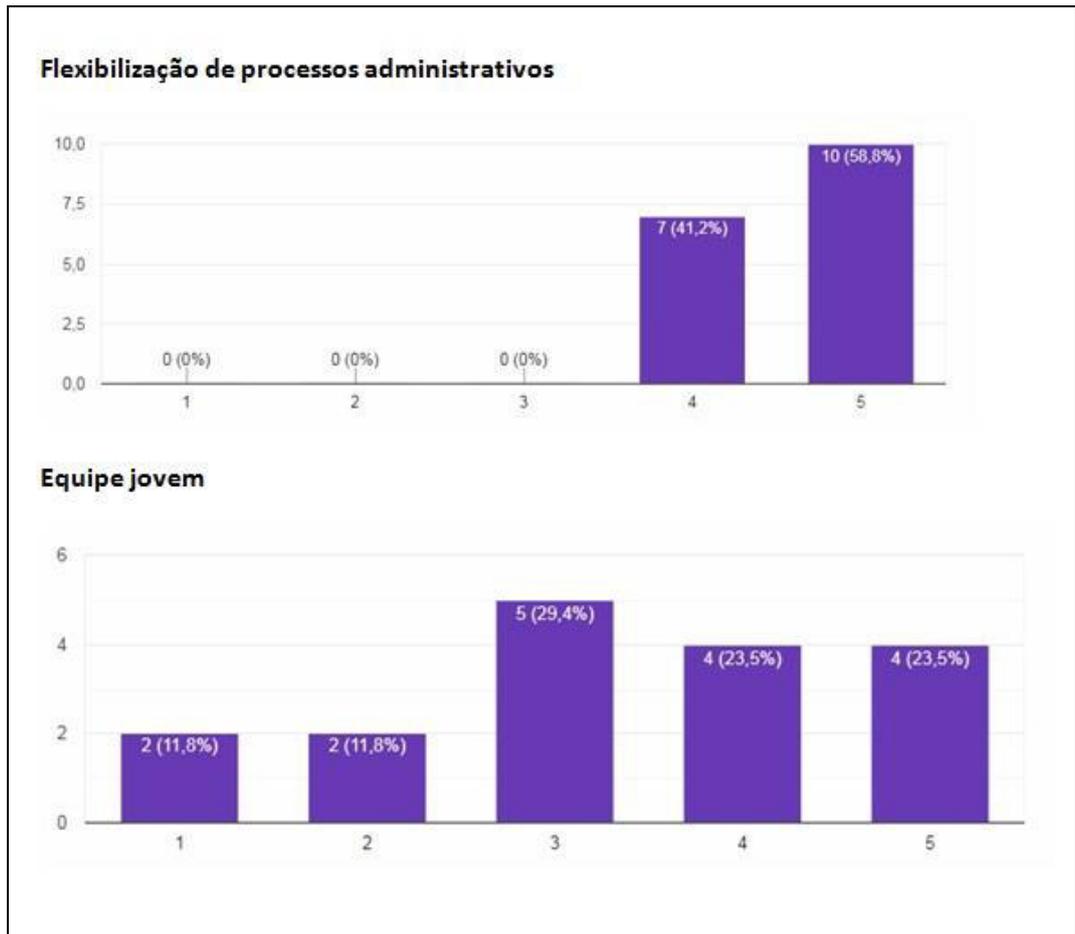
Figura 4 – Aspectos que contribuem para a modernização da Gestão Pública



Fonte: Autor (2019). Dados da pesquisa

Figura 5 – Aspectos que contribuem para a modernização da Gestão Pública

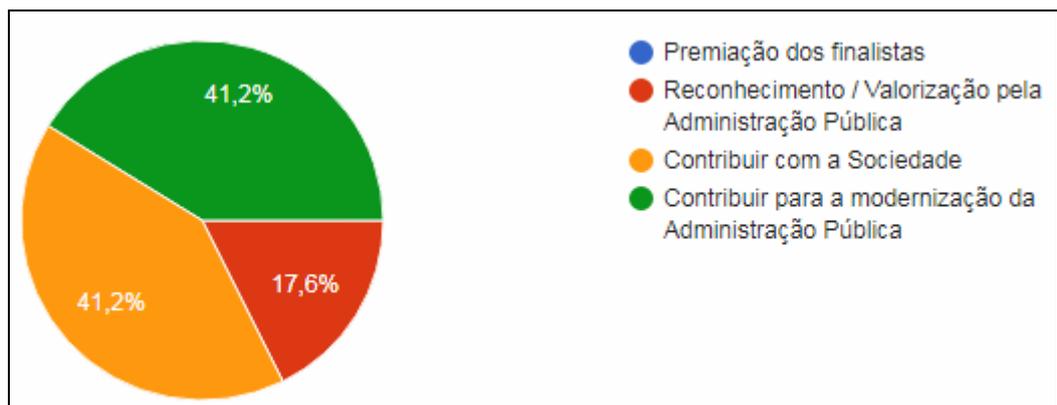
- continuação



Fonte: Autor (2019). Dados da pesquisa

Como incentivo à participação no Prêmio, o aspecto contribuição para a modernização da Administração Pública e a Possibilidade de contribuir com a sociedade são apontados pelos participantes como fator principal, por 41,2% cada, o aspecto reconhecimento e valorização foi apontado por 17,6% dos participantes (Figura 6), esse aspecto já havia sido apontado por Paula (2005). Dito isto, percebe-se que servidores da administração pública estão dispostos a contribuir com a modernização do Estado, precisando apenas do suporte necessário para tal.

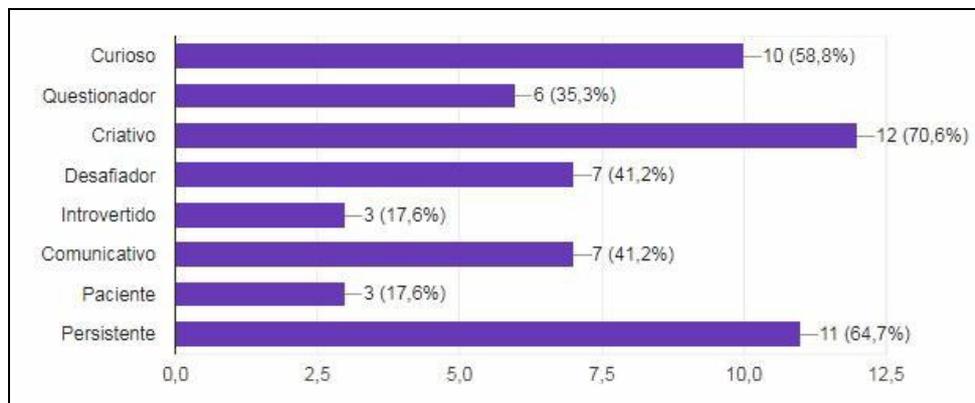
Figura 6 – Incentivo à participação no Prêmio



Fonte: Autor (2019). Dados da pesquisa

Na tentativa de identificar características comuns na personalidade dos participantes do Prêmio a questão 6, identifica algumas opções das quais os aspectos mais identificados pelos participantes foram a criatividade (70,6%), a persistência (64,7%), a curiosidade (58,8%), desafios (41,2%) e comunicação (41,2%) (Figura 7). Essas características não definem um perfil para a participação do projeto, mas tendem a identificar características cada vez mais comuns para os novos servidores da administração pública.

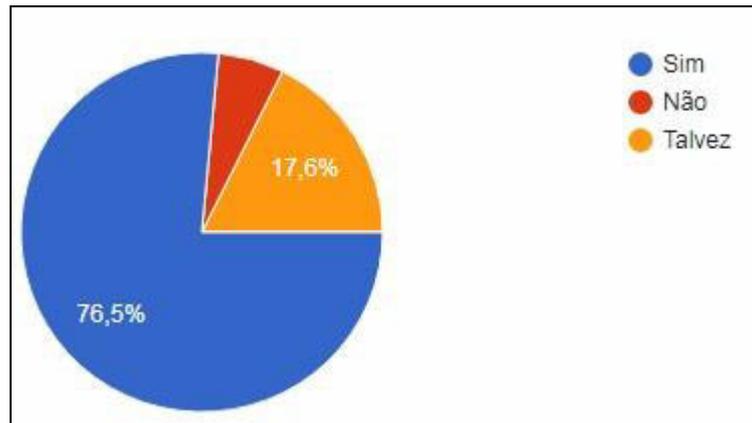
Figura 7 – Características comuns aos participantes do Prêmio



Fonte: Autor (2019). Dados da pesquisa

Questionados se o fator experiência profissional influencia diretamente para promover inovações e ter boas ideias para a modernização da máquina pública, 76,5% dos participantes acreditam que este é um fator fundamental, 17,6% acreditam que a experiência pode influenciar mas não é um fator fundamental, os outros 5,9% dos participantes acreditam que a experiência profissional não tem relação direta com boas ideias para a modernização da máquina pública (Figura 8). De fato, servidores com maior experiência profissional trazem consigo certa bagagem de aprendizado, e isso deve ser aproveitado em seu ambiente de trabalho e conseqüentemente pode influenciar para promover ações para a modernização da Administração Pública.

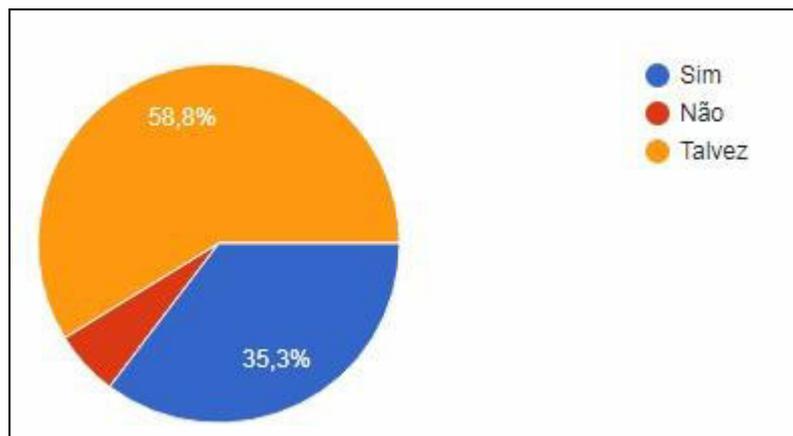
Figura 8 – Experiência profissional x Ideias para modernização do Estado



Fonte: Autor (2019). Dados da pesquisa

Considerando o reconhecimento por parte da Administração Pública da necessidade de inovar, 58,8% dos participantes acreditam que a administração pública não vê essa necessidade de forma tão clara, esse número pode ser interpretado pelo fato de que ainda há um déficit relacionado à identificação do que de fato significa inovação na Gestão na Pública, apenas 35% dos participantes percebem que a administração pública sabe da necessidade de inovar, e para 5,9% a Administração Pública não reconhece essa necessidade (Figura 9). Levando em conta os chamados “wicked problems”, problemas públicos cada vez mais complexos, a identificação da necessidade de inovar é necessária para tomar medidas adequadas.

Figura 9 – Reconhecimento da necessidade de inovar

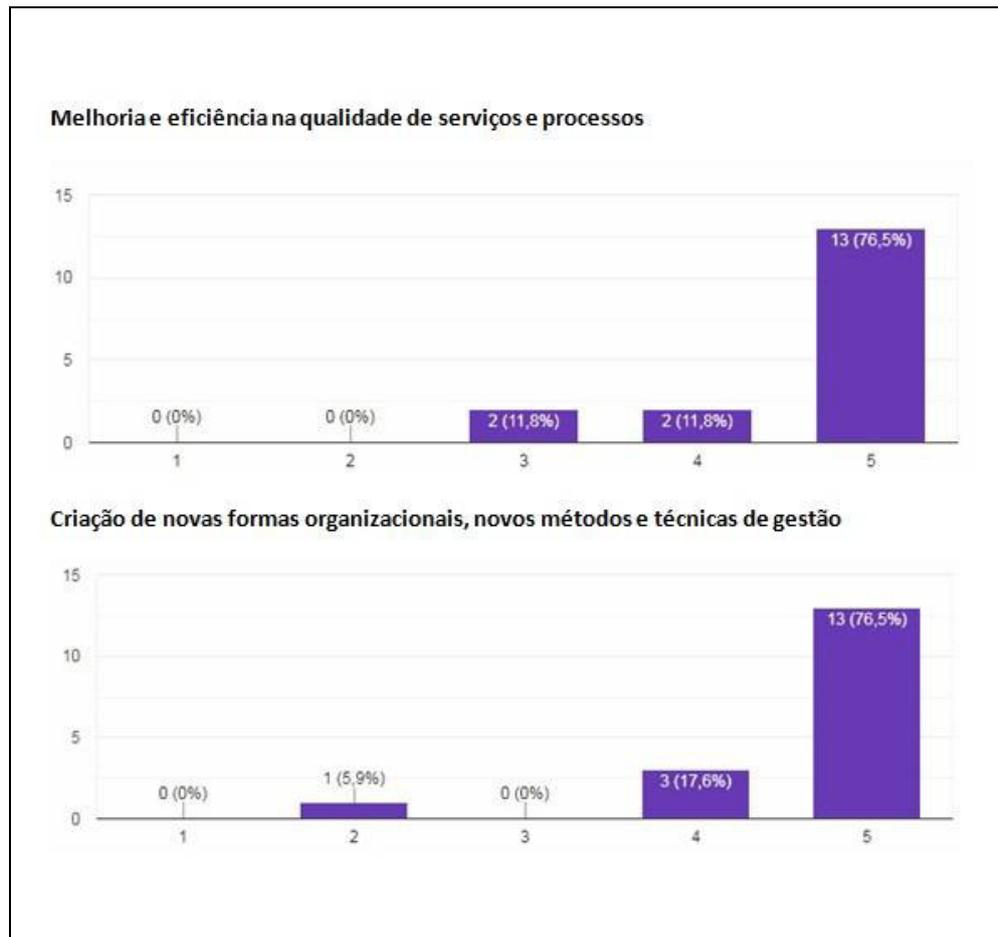


Fonte: Autor (2019). Dados da pesquisa

A partir da abordagem de Rocha (2011) são avaliadas algumas técnicas da gestão privada a serem adotadas na gestão pública; os fatores melhoria e eficiência na qualidade de serviços e processos; criação de novas formas organizacionais, novos métodos e técnicas de gestão e novas tecnologias, são apontados por 76,5%

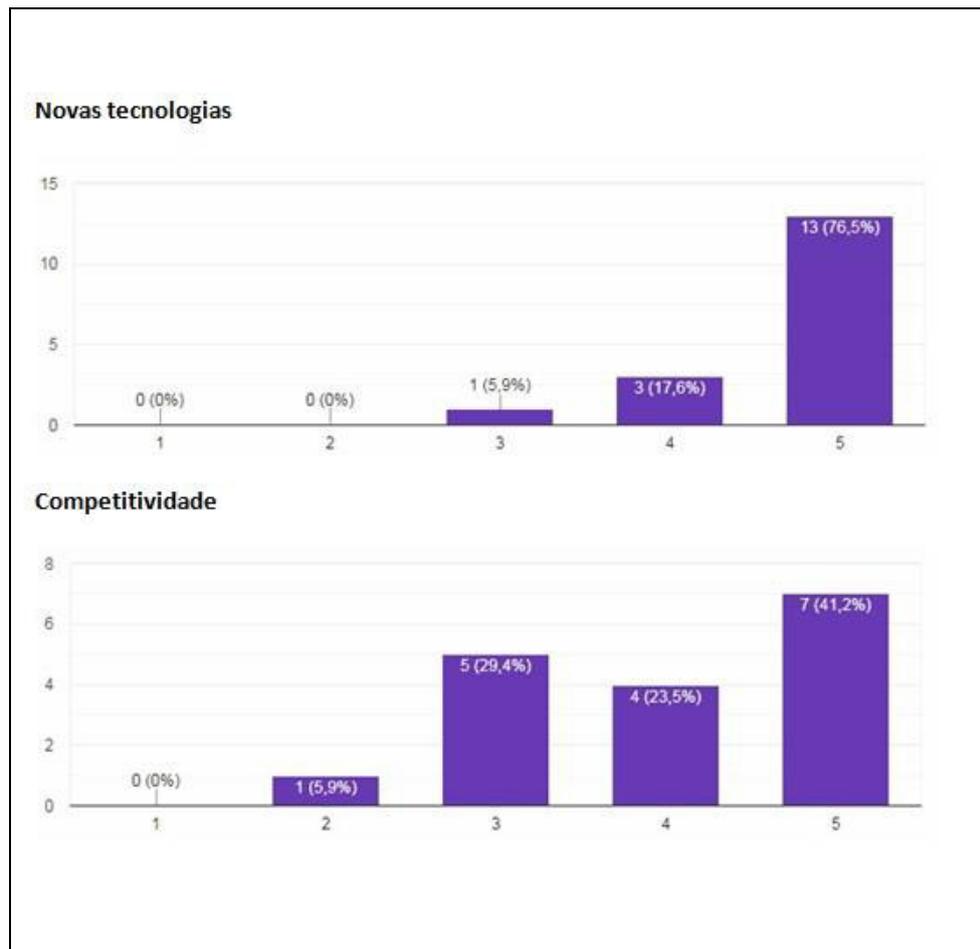
dos participantes com avaliação máxima dentro da escala, o fator competitividade teve uma grande variação em sua avaliação, mesmo recebendo ainda uma boa avaliação por 41,2% dos participantes (Figura 10 e 11). Mesmo sabendo que a gestão pública tem suas características próprias para atender seus deveres perante a sociedade, é preciso olhar para alguns aspectos da gestão privada com mais atenção, fato percebido pela avaliação dos fatores citados.

Figura 10 – Técnicas da gestão privada na gestão pública



Fonte: Autor (2019). Dados da pesquisa

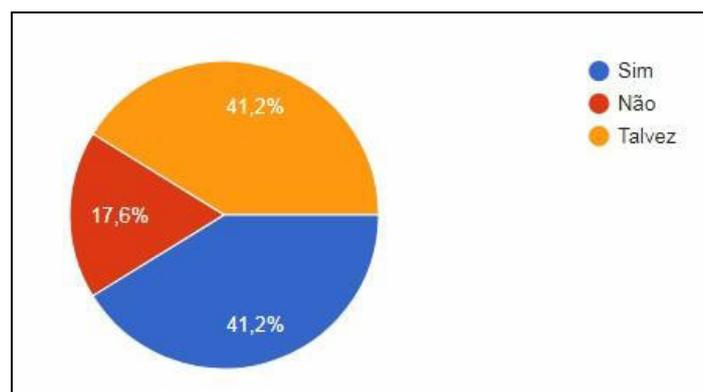
Figura 11 – Técnicas da gestão privada na gestão pública - continuação



Fonte: Autor (2019). Dados da pesquisa

Questionados sobre a autonomia dos gestores frente à aplicação de ideias inovadoras na Gestão Pública, os participantes se mostraram bem dispersos quanto à avaliação. Para 41,2% dos participantes, os gestores têm autonomia para aplicação de ideias, para outros 41,2% não há uma certeza quanto a essa autonomia e 17,6% disseram que os gestores não têm autonomia (Figura 12). Dessa forma entende-se que ainda há certa restrição pela própria característica formal e rígida da Administração Pública.

Figura 12 – Autonomia para aplicar ideias inovadoras



Fonte: Autor (2019). Dados da pesquisa

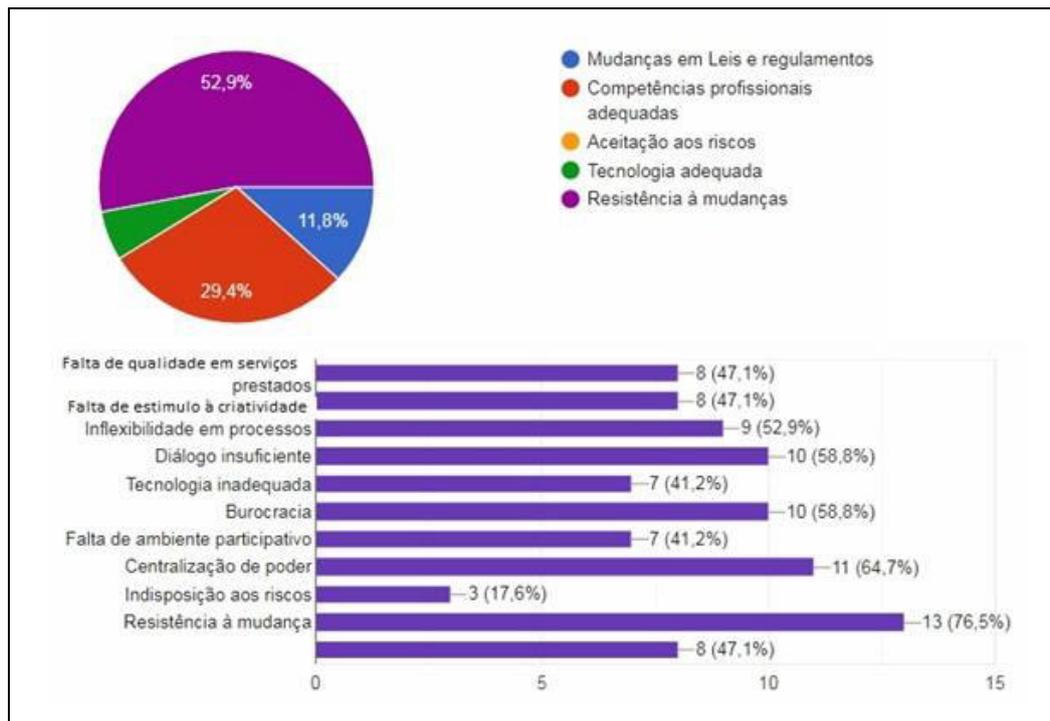
6.4 Análise sobre as barreiras para a geração de ideias e projetos inscritos no Prêmio

A partir da questão 11 são analisadas as barreiras para a geração de ideias que possam contribuir para a modernização do Estado, assim como identificar as dificuldades para os projetos inscritos no Prêmio.

Quando questionados se houve alguma dificuldade para a criação dos projetos inscritos no Prêmio, 88,2% dos participantes disseram que não, os outros 11,8%, que são exatamente 2 participantes apontaram na questão dependente logo em seguida, como dificuldade a falta de reconhecimento e a burocracia administrativa. Entende-se assim que de modo geral, não há grandes dificuldades pela maioria dos participantes.

A partir da abordagem de Castro (2015), os participantes são questionados sobre o maior desafio para a modernização da máquina pública, a resistência à mudança tem o maior indicativo com 52,9% das respostas, seguida por competências profissionais adequadas, identificados por 29,4 % dos participantes, mudanças em leis e regulamentos são apontadas por 11,8% e de tecnologia adequada com 5,9% das respostas. Seguindo essa mesma análise quando questionados acerca de aspectos que impossibilitam ou dificultam a geração de ideias que permitam a modernização da máquina pública, no gráfico em barras, a resistência à mudança tem o maior índice (76,5%), seguida de centralização de poder com 64,7% e burocracia e diálogo insuficiente com 58,8% das respostas, cada (Figura 13). Dito isto, percebe-se que ainda são muitas as barreiras a serem enfrentadas para a modernização da máquina pública, e que de fato a resistência à mudança tende a ser um dos maiores desafios pela gestão pública.

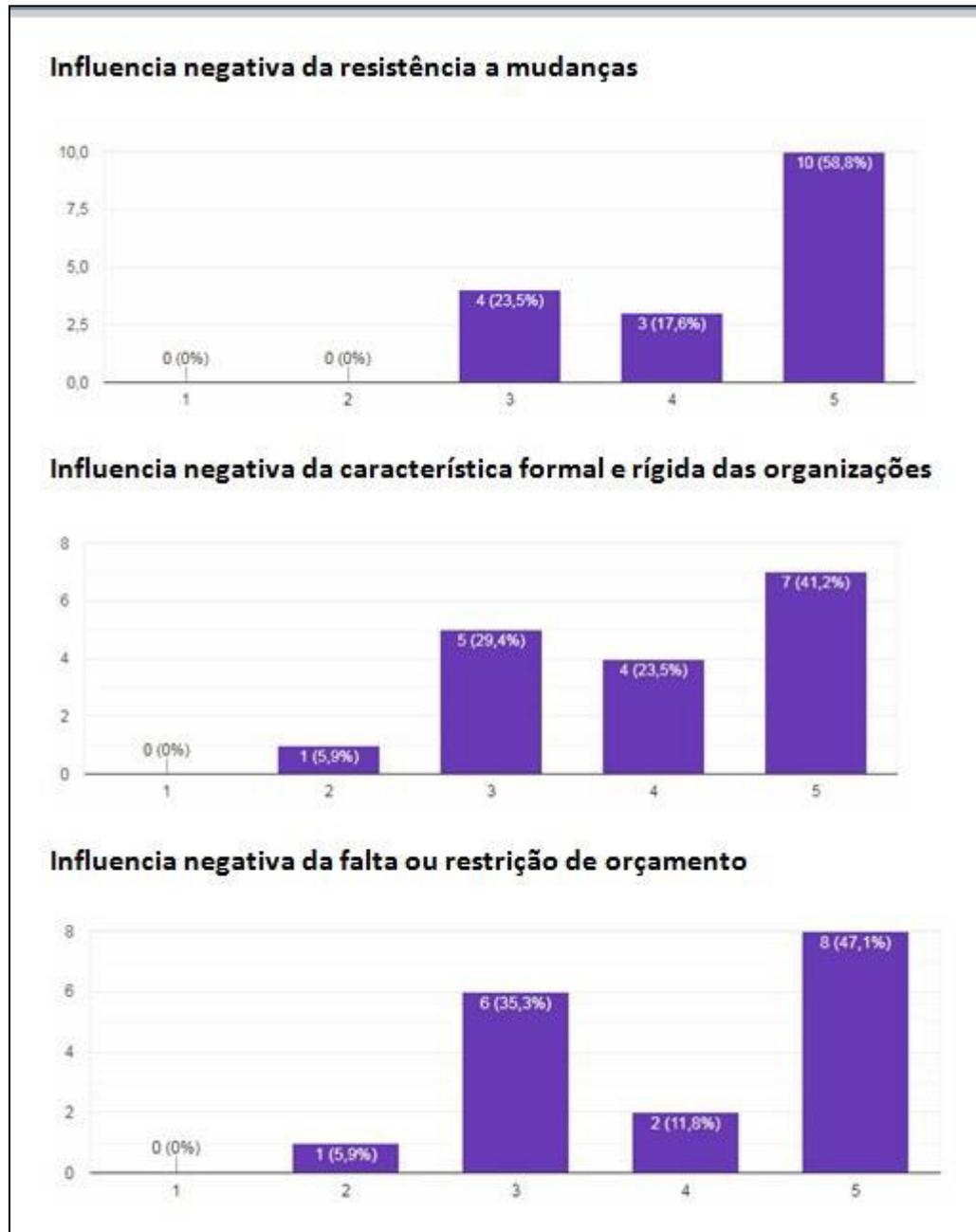
Figura 13 – Desafios para a modernização da máquina pública



Fonte: Autor (2019). Dados da pesquisa

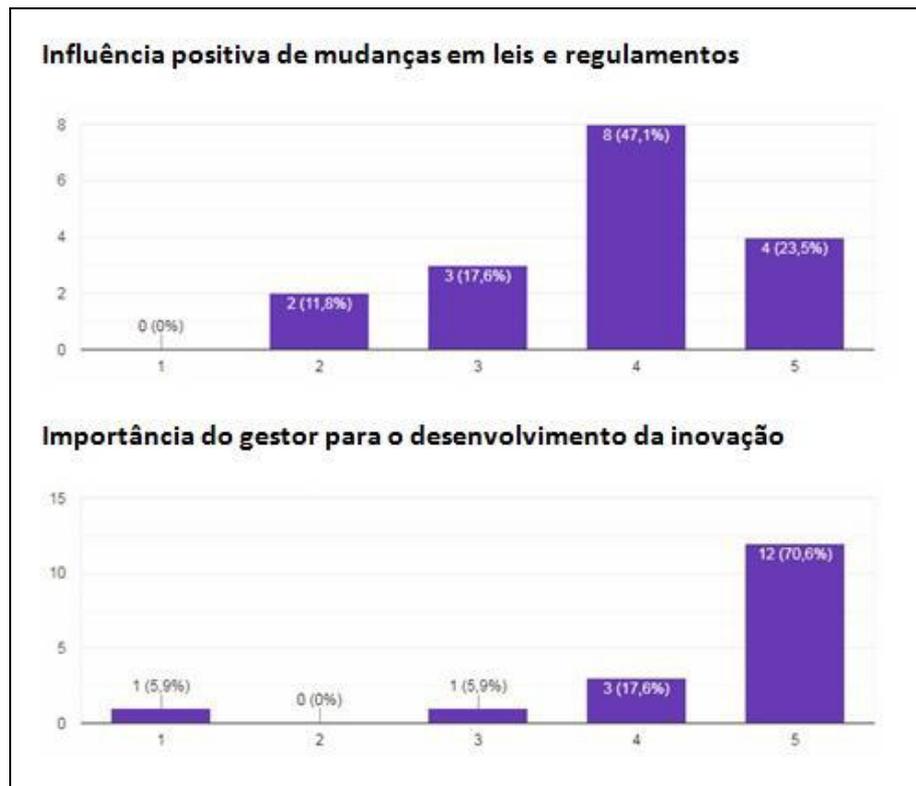
A partir de uma análise avaliativa acerca de alguns pontos que influenciam de maneira negativa ou positiva a modernização da máquina pública, o fator resistência a mudanças tem uma avaliação máxima na escala para 58,8% dos participantes, como um fator negativo. Quanto aos outros aspectos avaliados, como as mudanças em leis e regulamentos, a característica formal e rígida de organizações, a falta ou a restrição de orçamento e a importância do gestor para o estímulo à inovação, percebe-se uma grande variação na escala de avaliação (Figura 14 E 15). Entende-se por tanto que, é preciso uma análise mais específica para cada um desses aspectos, mas de fato existe uma grande influência de cada um dos fatores para a proposição à inovação na gestão pública.

Figura 14 – Influências negativas



Fonte: Autor (2019). Dados da pesquisa

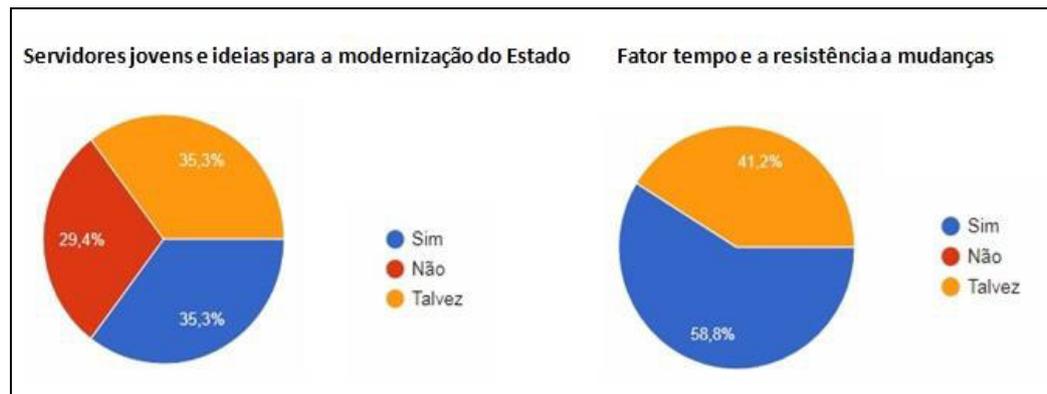
Figura 15 – Influências negativas - continuação



Fonte: Autor (2019). Dados da pesquisa

Quando questionados sobre a relação entre ser jovem e ter as melhores ideias para a modernização da máquina pública, percebe-se uma grande variação entre as respostas. Para 35,3% dos participantes, ser mais jovem significa ter as melhores ideias, para outros 35,3% isso não significa necessariamente algo tachado, mas de certa forma tem influência, e para 29,4% dos participantes esses dois fatores não tem relação direta (Figura 16). Por outro lado quando questionados se pessoas com mais tempo na organização tem resistência em aceitar mudanças e inovações propostas, fator este que vem sendo apontado ao longo da pesquisa como um dos maiores desafios para a gestão pública, 58,8% dos participantes acreditam que existe essa resistência e outros 42,2% apontam que pode existir uma relação entre esses dois fatores, porém não existe uma dependência direta entre o fator tempo e resistência a mudança (Figura 16). Nesse caso, os dois aspectos devem ser aproveitados da melhor forma pelas organizações, a fim de contribuir com a modernização da gestão pública, visto que o fator ser jovem traz consigo novas visões para os problemas atuais e o fator tempo traz consigo uma bagagem de experiências que devem ser aproveitadas.

Figura 16 – Fatores que influenciam a modernização da gestão pública



Fonte: Autor (2019). Dados da pesquisa

Questionados sobre alguns aspectos que podem ou não estimular o desenvolvimento de ideias e inovações nas organizações públicas, o fator experiências profissionais anteriores, foi identificado como estímulo por 88,2% dos participantes, aspectos como a estrutura da organização e o medo de falhar são apontados pela maioria como fator negativo para 88,2% e 76,5% dos participantes respectivamente (Figura 17). Dito isto, percebe-se a necessidade de ter uma conduta diferenciada frente a esses aspectos negativos, contrapondo-os com a necessidade de modernizar a gestão pública, e dessa forma realizar ações que podem aos poucos melhorar o sistema público.

Figura 17 – Influências a proposição de ideias e inovação



Fonte: Autor (2019). Dados da pesquisa

6.5 Análise sobre a metodologia de utilização dos projetos inscritos no Prêmio

O segundo questionário visa identificar a forma de utilização dos projetos envolvidos no Prêmio, junto aos gestores responsáveis da segunda edição. No ano de realização do projeto, o Prêmio Você Faz a Diferença tinha como responsáveis, Lílian Régia Gonçalves Guimarães, secretária de Estado da Gestão, Patrimônio e Assistência dos Servidores e Conceição de Maria Gonçalves Nascimento, diretora da Escola de Governo do Maranhão.

A realização desta pesquisa só foi possível com a Conceição de Maria, que tem 27 anos de atuação no serviço público e atualmente é Digitadora da SEGEP.

Questionada se existe um prazo máximo para a utilização dos projetos inscritos no Prêmio, a gestora informa que o projeto vencedor é implementado pela Escola de Governo no ano subsequente ao do Prêmio. Quanto aos demais projetos, não existe um prazo, eles ficam à disposição da organização.

De acordo com a gestora, a partir do questionário, caso outra instituição tenha interesse por algum dos projetos inscritos, ele pode ser utilizado desde que tenha autorização por parte do autor do projeto, neste caso, não foi identificado nenhuma restrição por parte da Escola de Governo. Ela afirma ainda que os projetos vencedores são implantados inicialmente em um órgão específico, mas a proposta é que a ação se multiplique e possa ser replicada por toda a Administração Pública. Para ela a inovação precisa acontecer em todas as áreas da Administração Pública.

Quando questionada se o projeto premiado pode se adaptar a outros contextos locais, sendo possível ser adotado por outras organizações, a gestora apenas disse que essa adaptação é possível e acredita que a possibilidade de implantação do projeto é o grande motivador da participação no Prêmio.

Sobre a importância da institucionalização e rotinização da inovação na dinâmica organizacional, a gestora afirma ser necessária, pois a inovação no serviço pública dinamiza as ações e tira a letargia existente nos processos públicos.

Questionada sobre os planos futuros da organização em relação à inovação premiada, a gestora informa que o Prêmio contempla a implantação do projeto vencedor, mas isso não impede que os outros projetos possam também ser implantados, e que já aconteceram situações em que o projeto inscrito foi implantado antes mesmo do resultado do Prêmio (não foi informado qual o projeto implantado).

Questionada sobre possíveis riscos na implementação do projeto premiado, ela afirma que não identificou nenhum, e que o projeto vencedor, quando escolhido passa por critérios para sua escolha que facilitam a efetivação da sua implementação.

Quanto aos impactos da inovação premiada na prestação de serviços à sociedade, na prestação de serviços a outros setores da organização ou a outras esferas da administração pública, a gestora afirma ser positivo, e como exemplo

citou a edição de 2017, na qual o projeto vencedor foi implantado em Imperatriz, e trouxe um grande benefício social, beneficiando crianças carentes em situação de risco.

Partindo dessas informações é possível perceber que não existe um prazo e nem uma metodologia clara para a utilização dos projetos inscritos, exceto para o projeto premiado. Entende-se que a fase de implantação dos projetos é uma etapa fundamental para que se tenha um resultado positivo. De qualquer forma os projetos ficam à disposição da organização e podem ser utilizados a critério da organização responsável pelo Prêmio.

Entendendo a inovação como uma criação inédita capaz de provocar uma mudança e acima de tudo gerar um impacto positivo, o Prêmio Você faz a diferença, pode ser considerado um exemplo de inovação na gestão pública, e muito além de um projeto de valorização dos servidores, podemos considerar como o maior impacto desse projeto os ganhos gerados por cada projeto inscrito, a partir do momento de sua implantação e a disseminação de uma cultura de inovação.

Entende-se, portanto que o Prêmio Você faz a Diferença consegue alcançar um aspecto relacionado à difusão de ideias, sendo este um aspecto fundamental para aplicabilidade e implantação de uma cultura ligada à inovação.

7 CONCLUSÃO

. Muito se fala da necessidade de modernização do Estado, fato que vai muito além da implantação de uma política pública, significa alimentar uma cultura acerca do tema inovação na busca por melhorias e resultados positivos. Nesse paradoxo, onde de um lado têm-se os, problemas sociais, as crises econômica e fiscal, do outro encontrasse o processo de inclusão de uma cultura voltada para a inovação na Gestão Pública.

Nesse sentido a inovação não é mais vista como aspecto exclusivo das organizações privadas, de fato essa ainda é uma discussão recente na esfera pública, e o tema ainda não é interpretado com clareza em toda a Administração Pública, além das barreiras a serem enfrentadas pela sua própria característica.

Diante desse cenário, percebe-se a importância de identificar práticas que podem ser consideradas como inovação, além de buscar maior entendimento acerca da inovação na gestão pública, bem como as possíveis contribuições desse tipo de ação para a modernização da máquina pública.

.A pesquisa, realizada com os participantes da segunda edição do Prêmio Você faz a Diferença, mostrou pontos relevantes acerca do incentivo à inovação por parte da administração pública, e do quanto algumas barreiras podem ser negativas para esse processo de inovação, assim como a percepção dos servidores diante de projetos como este.

Como objetivo geral, esta pesquisa buscou analisar a contribuição do Prêmio “Você faz a diferença” para a Inovação e Modernização da Gestão Pública. E para atingi-lo estabeleceu objetivos específicos.

O primeiro objetivo buscou identificar características que contribuam para o fomento à inovação no setor público, a partir do Prêmio você faz a diferença. Como resultado, percebe-se que os servidores têm uma boa avaliação com relação à contribuição do projeto, além disso, a possibilidade de contribuir com a sociedade e a participação no processo de modernização da máquina pública são os principais fatores indicados como contribuição.

O segundo objetivo buscou verificar possíveis barreiras para a geração de ideias e projetos inscritos no Prêmio. Nesse sentido as principais barreiras

identificadas foram a resistência à mudança, centralização de poder, burocracia e diálogo insuficiente.

Como resposta ao terceiro objetivo, que consiste em identificar uma metodologia de utilização dos projetos inscritos. Identificou-se que não existe uma metodologia de utilização para os demais projetos com exceção do projeto premiado.

Esta é apenas uma pequena amostra dos grandes benefícios e das grandes barreiras a serem enfrentadas pela administração pública na busca por um modelo e/ou uma cultura que tenha a inovação como um fator fundamental para ganhos contínuos. Como sugestão para futuras pesquisas, é necessária uma avaliação de resultados para os projetos implantados a partir do Prêmio, além de fazer um comparativo de quantos projetos foram efetivamente utilizados, de uma edição para outra, como forma de avaliar o impacto gerado pelo Prêmio.

De modo geral, a proposta de analisar a contribuição do Prêmio “Você faz a diferença” para a Inovação e Modernização da Gestão Pública, foi atingido. Sendo necessário entender que ainda existe muito caminho a percorrer, até que de fato, tenhamos envolvido toda a administração pública nesse processo.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado**. 16. ed. São Paulo: Método, 2008.

ARISAWA, Elisângela Dourado. **Da premiação à difusão: uma investigação sobre as inovações reconhecidas pelo prêmio enap**. Brasília/DF. 2018. 139f. Dissertação de Mestrado Profissional do Programa de Pós graduação em Administração. Universidade de Brasília, 2018.

BAUTZER, D. **Inovação: repensando as organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Coordenação de Edições Técnicas, 2016.

BRESSER PEREIRA, L. C. **A Reforma Gerencial do Estado de 1995**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n.4, p.7-26, jul./ago., 2000.

CASTRO, Cárta Marilhants Silva. **Antecedentes de inovações em organizações públicas do poder executivo federal**. Brasília. 2015. 74f. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de Brasília, 2015.

CAMPELO, M. **Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de excelência em gestão pública**. In: MACHADO, N. et al. GBRSP – Gestão baseada em resultado no setor público: uma abordagem para implementação em prefeituras, câmaras municipais, autarquias, fundações e unidades organizacionais. São Paulo: Atlas, 2012.

CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura. **Inovação Pública no Brasil: uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores** In: Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap: Ipea, 2017. p. 119-144.

CAVALCANTE, Pedro; CUNHA, Bruno Queiroz. **É preciso inovar no governo, mas por quê?** In: Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap: Ipea, 2017. p. 15-32.

COUTO, Daniela Sofia Ribeiro Marques do. **A influência da Missão na Orientação para a Inovação: Análise dos Portais Oficiais dos Municípios Portugueses**. 2017. 97f. Tese de Mestrado em Administração Pública, Universidade do Minho, 2017.

COSTIN, Claudia. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CUNHA, Bruno Queiroz; SEVERO, Willber da Rocha. **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap: Ipea, 2017.

DIAS, R. **Eco Inovação: Caminho para o crescimento sustentável**. São Paulo: Atlas, 2014.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 30. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2017

GIRARDELLO, M.; MAIA, O. **Os desafios da infraestrutura e o papel inovador do governo**. In: DUBOIS, R.; LINS, J. (Coords.). *Inovação na gestão pública*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ISIDRO-FILHO, Antonio; GUIMARÃES, Tomas de Aquino; PERIN, Marcelo Gattermann. **Determinantes de inovações apoiadas em tecnologias de informação e comunicação adotadas por hospitais**. *Revista de Administração e Inovação – RAI*, v.8, n. 4, p.142-159, out./dez, 2011.

LIMA, D. H.; VARGAS, E. R. **Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir?** *Revista de Administração Pública – RAP*, v. 46, n. 2, p. 385-401, março/abril, 2012.

NAGJI, B. e TUFF, G. (2012). **Como administrar sua carteira de inovação**. *Harvard Business Review Brasil*, 90(5), 32-39.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação**. 3. ed. Paris: OECD publishing, 2005.

OLIVEIRA, Eduardo Luis Lafetá de. **Inovação na Gestão Pública Federal: análise das relações entre capacidades, modos e resultados da inovação**. Brasília/DF. 2017. 72f. Dissertação (Mestrado- Mestrado em Administração). Universidade de Brasília, 2017

OLIVEIRA, L. G. de; SANTANA, R. F.; GOMES, V. C. **Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal**. Brasília: ENAP, 2014.

OLIVEIRA, Leonardo Ferreira de; JÚNIOR, Carlos Denner dos Santos. **Inovações no setor público: uma abordagem teórica sobre os impactos de sua adoção**. In: *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: Enap: Ipea, 2017. p. 33-42.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social**. RAE, 2005.

ROCHA, J. O. **Gestão Pública: Teoria, modelos e práticas**. Lisboa: Escolar Editora. 2011.

SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1985.

TIDD, J.; BESSANT, J.; e PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VIEIRA, Lear Valadares. **Inovação no Setor Público**: indutores, capacidades, tipos e resultados de inovação. Brasília – DF. 2016. 85f. Dissertação (Mestrado- Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, 2016.

Sites Consultados

EGMA. **Regulamento do Prêmio Você Faz a Diferença**, 2019. Disponível em:<<http://www.egma.ma.gov.br/files/2017/07/EDITAL-N%C2%BA-001-2018-SEGEP-Regulamento-do-Pr%C3%AAmio-Voc%C3%AA-Faz-a-Diferen%C3%A7a-Edi%C3%A7%C3%A3o-2018.pdf>> Acesso em: 19/05/2019

SEGEP. **Prêmio Você Faz a Diferença**: Saiba quais foram os 27 projetos aprovados, 2019. Disponível em:<https://www.segep.ma.gov.br/noticia/?/793/Pr%C3%AAmio_Voc%C3%AA_Faz_a_Diferen%C3%A7a:_saiba_quais_foram_os_27_projetos_aprovados> Acesso em: 19/05/2019

**APÊNDICE A – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SECRETARIA DE ESTADO
DA GESTÃO, PATRIMÔNIO E ASSISTÊNCIA DOS SERVIDORES (SEGEP)**

Estrutura Organizacional da SEGEP

I - Administração Superior
a) Secretário de Estado; b) Conselho Administrativo do Fundo de Benefícios dos Servidores do Estado do Maranhão; c) Subsecretário;
II - Unidades de Assessoramento Direto ao Secretário de Estado
a) Gabinete do Secretário; b) Assessoria de Planejamento e Ações Estratégicas; c) Assessoria Jurídica; d) Assessoria de Comunicação e) Ouvidoria do Servidor;
III - Unidades de Suporte Operacional

- a) Unidade Gestora de Atividades Meio:
 - 1. Supervisão de Recursos Humanos:
 - 1.1. Serviço de Direitos e Deveres;
 - 1.2. Serviço de Folha de Pagamento;
 - 2. Supervisão Administrativa:
 - 2.1. Serviço de Material e Patrimônio;
 - 2.1.1 Setor de Almoxarifado
 - 2.2. Serviço de Protocolo;
 - 2.3. Serviços Gerais e Transportes
 - 3. Supervisão Financeira:
 - 3.1. Serviço de Execução Orçamentária;
 - 3.2. Serviço de Controle Contábil-Financeiro;
 - 3.3. Serviço de Contratos e Convênios;
 - 4. Supervisão de Informática;
- b) Comissão Setorial de Licitação;
- c) Prefeitura do Centro Administrativo:
 - 1. Supervisão de Execução de Contratos;
 - 2. Supervisão de Manutenção Civil;
- d) Núcleo de Tecnologia da Informação;

IV - Unidades de Atuação Programática:

a) Secretaria Adjunta de Gestão, Modernização e Patrimônio - Samop:

1. Superintendência de Organização, Normas e Procedimentos Administrativos:

- 1.1. Supervisão de Organização e Regulamentação Institucional;
- 1.2. Supervisão de Normalização e Métodos Administrativos;

2. Superintendência de Gestão Patrimonial:

- 2.1. Supervisão de Gestão de Contratos de Imóveis Próprios;
- 2.2. Supervisão de Gestão de Contratos de Aluguéis de Terceiros;
- 2.3. Supervisão de Gestão do Patrimônio Imobiliário;

3. Superintendência de Gestão Documental e de Serviços Concessionários:

3.1. Supervisão de Gestão Documental:

- 3.1.1. Serviço de Recepção e Distribuição de Documentos Oficiais;
- 3.2 Supervisão do Arquivo Central da Segep:
 - 3.2.1. Serviço de Digitalização;
- 3.3. Supervisão de Faturamento de Serviços Concessionários;

4. Superintendência do Patrimônio Mobiliário e Meios de Locomoção:

- 4.1. Supervisão de Gestão do Patrimônio Mobiliário;
- 4.2. Supervisão de Meios de Locomoção.

b) Secretaria Adjunta de Gestão de Pessoas - Sagep:

1. Superintendência de Acompanhamento e Valorização do Servidor:

- 1.1. Supervisão de Gestão e Promoção da Qualidade de Vida;

2. Superintendência de Gestão de Recursos Humanos:

- 2.1. Supervisão de Planejamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos;
- 2.2. Supervisão de Direitos e Deveres;
- 2.3. Supervisão de Cadastro e Movimentação Funcional;

3. Superintendência de Gestão da Folha de Pagamento:

- 3.1. Supervisão de Gestão do Sistema de Recursos Humanos;
- 3.2. Supervisão de Controle da Folha de Pagamento de Ativos;
- 3.3. Supervisão de Controle da Folha de Pagamento de Inativos;
- 3.4. Supervisão de Controle da Folha de Pagamento da Administração Indireta;
- 3.5. Supervisão de Acompanhamento e Controle de Consignações;

c) Núcleo de Apoio à Comissão Central de Concurso Público;

d) Fundo de Benefícios dos Servidores do Estado do Maranhão - Funben.

e) Órgãos Desconcentrados:

1. Escola de Governo do Maranhão - Egma:

- 1.1. Diretoria;
- 1.2. Assessoria Jurídica;
- 1.3. Comissão Setorial de Licitação;

Fonte: Adaptado de SEGEP (2019)

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PARTICIPANTES

Questionário aplicado aos participantes do Prêmio Você faz a Diferença

IDENTIFICAÇÃO:

Idade

- 18 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- Acima de 45 anos

Sexo

- Masculino Feminino

Órgão de atuação: _____

Cargo: _____

Tempo de serviço no setor público: _____

Vínculo com o serviço Público:

- Concursado
- Cargo Comissionado
- Temporário
- Terceirizado

Escolaridade:

- Fundamental
- Médio
- Superior

QUESTÕES

1 - A organização que você trabalha, incentiva o desenvolvimento de experiências que contribuam para a modernização da máquina pública?

- Sim Não Talvez

2 - Em sua opinião, qual o nível de contribuição de projetos como o “Prêmio você faz a diferença” para a modernização da Administração Pública?

- Péssimo Ruim Regular Bom Excelente

3 - Em sua opinião, qual o nível de contribuição do “Prêmio você faz a diferença” para a modernização da máquina pública?

Péssimo Ruim Regular Bom Excelente

4 - Considerando uma escala onde 1 representa o menor valor e 5 o maior valor. Em sua opinião quanto cada um dos itens a seguir podem contribuir para a modernização da máquina pública?

- a) Reforma na legislação 1 2 3 4 5
- b) Diversidade de pensamento humano e cultura 1 2 3 4 5
- c) Flexibilização de processos administrativos 1 2 3 4 5
- d) Equipe jovem 1 2 3 4 5

5 - O que levou você a participar do “Prêmio Você faz a Diferença”?

- Premiação dos finalistas
- Reconhecimento / Valorização pela Administração Pública
- Contribuir com a Sociedade
- Contribuir para a modernização da Administração Pública
- Outro _____

6 - A personalidade de uma pessoa diz muito sobre ela assim como influencia em suas ações do dia a dia. Marque os itens a seguir com relação a sua auto percepção diante dos comportamentos, características e habilidades:

- Curioso
- Questionador
- Criativo
- Desafiador
- Introvertido
- Comunicativo
- Paciente
- Persistente
- Outros: _____

7 - Na sua opinião, a experiência profissional do servidor é fator fundamental para que este possa promover inovações e tenha boas ideias para a modernização da máquina pública?

Sim Não Talvez

8 - Você acredita que, existe o reconhecimento por parte da Administração Pública, da necessidade de inovar?

Sim Não Talvez

9 - Considerando uma escala onde 1 representa o menor valor e 5 o maior valor, na sua opinião, quanto às técnicas de gestão privada a seguir, poderiam ser adotadas para a gestão pública, afim de contribuir para sua modernização?

●Melhoria e eficiência na qualidade de serviços e processos

1 2 3 4 5

●Criação de novas formas organizacionais, novos métodos e técnicas de gestão

1 2 3 4 5

●Novas tecnologias

1 2 3 4 5

●Competitividade

1 2 3 4 5

10 - Na organização em que você trabalha os gestores têm autonomia para colocar em prática ideias inovadora?

Sim Não

11 - Você encontrou alguma dificuldade para a criação do projeto inscrito no PRÊMIO VOCÊ FAZ A DIFERENÇA?

Sim Não Talvez

12 - Caso tenha respondido sim à pergunta anterior. Explique qual a dificuldade encontrada.

13 - O que você considera como o maior desafio para a modernização da máquina pública?

- Mudanças em Leis e regulamentos
- Competências profissionais adequadas
- Aceitação aos riscos
- Tecnologia adequada
- Resistência à mudanças
- Outro

14 - Dos itens a seguir, quais você considera que impossibilita ou dificulta a geração de ideias que permitam a modernização da máquina pública?

- Falta de qualidade em serviços prestados
- Falta de estímulo à criatividade
- Inflexibilidade em processos
- Diálogo insuficiente
- Tecnologia inadequada

- Burocracia
- Falta de ambiente participativo
- Centralização de poder
- Indisposição aos riscos
- Resistência à mudança
- Competências gerenciais inadequadas

Considerando uma escala onde 1 representa o menor valor e 5 o maior valor, responda os itens a seguir:

- 15- Em sua opinião, quanto a resistência à mudanças, como novos processos e ferramentas de gestão inseridas na organização, podem afetar negativamente o desenvolvimento de uma organização pública e o seu direcionamento a modernização?

1 2 3 4 5

- 16- Em sua opinião, quanto mudanças em leis e regulamentos poderia afetar positivamente para a modernização da máquina pública.

1 2 3 4 5

- 17- Em sua opinião, quanto você considera que a característica formal e rígida de organizações públicas, é um fator negativo para o estímulo de inovações.

1 2 3 4 5

- 18 - Em sua opinião, quanto a falta ou a restrição de orçamento prejudica o desenvolvimento de inovações no setor público?

1 2 3 4 5

- 19 - Em sua opinião, qual o nível de importância do gestor para o desenvolvimento, estímulo e criação de ideias na gestão pública?

1 2 3 4 5

20 - Você acredita que servidores mais jovens costumam ter as melhores ideias para a modernização da máquina pública?

Sim Não Talvez

21 - Você acredita que o medo de falhar desestimula a proposição de inovações?

Sim Não Talvez

22 - Você acredita que pessoas com mais tempo na organização tem resistência em aceitar mudanças e inovações propostas?

Sim Não Talvez

Marque SIM para o item que, em sua opinião, estimula o desenvolvimento de ideias e inovações nas organizações públicas e NÃO para o item que dificulta ou influencia negativamente a proposição de ideias.

●22 - Experiências profissionais anteriores

Sim Não Talvez

●23 - Estrutura organizacional hierarquizada e rígida

Sim Não Talvez

●24 - Medo de falhar

Sim Não Talvez

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES

Questionário aplicado aos gestores responsáveis do Prêmio Você faz a Diferença
IDENTIFICAÇÃO

Idade

Sexo

Masculino Feminino

Órgão de atuação: _____

Cargo: _____

Tempo de serviço no setor público: _____

Vínculo com o serviço Público:

Concursado

Cargo Comissionado

Temporário

Terceirizado

Escolaridade:

Fundamental

Médio

Superior

QUESTÕES

- 1 - Existe um prazo máximo para a utilização dos projetos inscritos no Prêmio? Qual o prazo?
- 2 - Outra organização pode solicitar o uso de algum projeto inscrito no Prêmio? Caso sim, como acontece esse processo?
- 3 - Para você, qual a importância da replicabilidade da inovação, e assim esta ser disseminada para outros órgãos e instituições da administração pública?
- 4 - Você acredita que a inovação premiada pode se adaptar a outros contextos locais, a fim de ser adotada por outras organizações?
- 5 - Para você, qual a importância da institucionalização e rotinização da inovação na dinâmica organizacional?
- 6 - Quais os planos futuros da organização em relação à inovação premiada?
- 7 - Existem riscos na implementação da inovação premiada? Qual?
- 8 - Quais os impactos da inovação premiada na prestação de serviços à sociedade ou na prestação de serviços a outros setores da organização ou a outras esferas da administração pública?