

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

INGRID DE CÁSSIA MENDES PINHO

**Análise das práticas de gestão no Instituto de Previdência e Assistência ao
Município de São Luís – MA**

São Luís
2021

INGRID DE CÁSSIA MENDES PINHO

**Análise das práticas de gestão no Instituto de Previdência e Assistência ao
Município de São Luís – MA**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de monografia, apresentado ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Tadeu Gomes Teixeira

São Luís

2021

PINHO, Ingrid de Cássia Mendes.

Análise das práticas de gestão no Instituto de Previdência e Assistência ao Município de São Luís – MA/ Ingrid de Cássia Mendes Pinho – 2021.
62 f.

Orientador: Tadeu Gomes Teixeira.
Monografia (Graduação) - Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2021.

1. Administração Pública. 2. Gestão. 3. Serviço Público. I.
Teixeira, Tadeu Gomes. II Título.

INGRID DE CÁSSIA MENDES PINHO

**Análise das práticas de gestão no Instituto de Previdência e Assistência ao
Município de São Luís – MA**

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.

Aprovado em: 14/09/2021.

BANCA EXAMINADORA

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

Prof. João Maurício Carvalho Beserra.
Me. em Administração e Controladoria
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Nilson Santos Costa
Dr. em Engenharia Elétrica
Universidade Federal do Maranhão

À minha amada mãe, que sempre será
minha eterna inspiração e que,
enfrentando uma doença invasiva, me
mostrou ser mais forte do que eu pensava.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por toda sua bondade e divina misericórdia, sem Ele, não seríamos nada.

Agradeço, em especial, à minha mãe, Raimunda, que, se estou concluindo a Graduação, hoje, foi por todo esforço que ela faz há 25 anos: lutou para me dar boa educação, alimentação, vestimentas e afins. Sempre foi e sempre será minha maior inspiração. Hoje, luto para que possa retribuir, pelo menos com a metade, de tudo que a mim foi dado por ela, e ainda assim, seria pouco. A vitória da conclusão de curso, em minha vida e na dela, é tão importante quanto a atual luta que, se Deus quiser, iremos vencer.

Agradeço também ao meu noivo, Marcus, por todo apoio e incentivo a mim cedido. Obrigada pelo companheirismo, fiabilidade e amor.

Aos meus poucos e essenciais amigos, obrigada por sempre estarem ao meu lado e me acompanharem até aqui, fase tão importante em minha vida. Em especial, agradeço à Isabella, que, desde o primeiro período, esteve acompanhando a minha trajetória na UFMA; à Taynara, agradeço por sempre ser tão prestativa, amiga e conselheira; à Karol, obrigada pelos mais de dez anos de amizade que se solidificam com lealde, cumplicidade e companheirismo; à Dhália, obrigada por ser meu ombro amigo e confidente em momentos tão essenciais.

À Sr.^a Nádia Quinzeiro, muitíssimo obrigada por ter deixado que eu trabalhasse no seu órgão de gestão, pela entrevista cedida e pelo objeto de estudo, que, devido à gestão de qualidade, me chamou a atenção. Além de ótima profissional frente à gestão do IPAM, mostrou-se ser referência também no viés acadêmico.

À colaboradora do IPAM, Marinela, muitíssimo obrigada por toda solicitude quanto às orientações para este trabalho, bem como o compartilhamento do material necessário para elaboração adequada e ilustrativa deste trabalho. Ao colaborador Neilson, agradeço por me ajudar com o fornecimento das informações necessárias para elaboração de um trabalho de boa qualidade e transparência. À chefe de gabinete Emanuelle, obrigada por conceder o seu tempo me ajudando a marcar reuniões e ceder na agenda da presidente, espaço para que eu pudesse colher informações para a realização deste trabalho.

Ao meu amigo Marcelo Gomes, ex-companheiro de serviço, obrigada por toda ajuda, dicas, propostas e soluções para que eu pudesse desenvolver meu trabalho da melhor forma possível.

À professora Me. Amanda Ferreira Aboud de Andrade, que, através de sua docência na disciplina de Planejamento Estratégico, com sua didática impecável e crescente desejo de fazer com que os alunos se sintam mais próximos do professor, fomentou em mim o desejo de também praticar a docência. Sempre prestativa para com os alunos, atenciosa, dentre outras características marcantes, a senhora foi essencial para que eu pudesse ter um ótimo exemplo como referência profissional.

Ao professor Dr. Ademir da Rosa Martins, obrigada pelo devido suporte na elaboração deste Trabalho de Conclusão de Curso: sempre que possível, sanou as dúvidas, esclareceu pontos, deu dicas e sempre esteve disposto a dar o melhor para os seus alunos e grupo de estudantes que estão em final de curso. Muitíssimo obrigada por ser esse profissional excelente!

Por último, mas não menos importante, obrigada ao professor Dr. Tadeu Gomes Teixeira, que aceitou meu convite para ser orientador. Obrigada pelas dicas, paciência, compreensão e apoio que foram fundamentais nessa etapa de minha vida. Desde o primeiro período tive contato com sua didática de aula e, a partir dali aliado à experiência com a professora Me. Amanda, tive certeza que a docência é um caminho que quero para a minha vida.

A todos, muitíssimo obrigada.

RESUMO

Hoje, organizações e empregados sofrem consequências da falta de uma gestão eficiente, trazendo consigo resultados negativos tanto para o desempenho da organização quanto para o futuro profissional do empregado ali alocado. Então, trabalhar novas formas de gestão, principalmente no que diz respeito ao serviço público, é fundamental para o sucesso organizacional, entretanto, tem-se que algumas disfunções burocráticas embargam esse processo de evolução, porém, com as estratégias certas, esse cenário pode ser controlado, caminhando para o êxito. Este trabalho tem como objetivo analisar as práticas de gestão adotadas pelo Instituto de Previdência e Assistência ao Município de São Luís. Para tanto, teve por base conceitos essenciais para a administração pública, tais como burocracia, disfunções burocráticas e GesPública, e também da gestão da qualidade, como gestão pública por competências, aprendizagem organizacional, treinamento e desenvolvimento, planejamento estratégico no setor público, bem como o de inovação e marketing. Para atingir os resultados estipulados, fez-se pesquisa do tipo exploratória e descritiva. Constatou-se que, por hora, a implementação de novas práticas de gestão no serviço público possui limitações no que concerne ao conhecimento do gestor sobre o assunto, vez que esse é essencial para que a prática seja adotada de forma satisfatória. Assim, para futuras pesquisas, sugere-se o estudo sobre outras táticas de aplicabilidade de gestão para que possam ser trabalhadas pelas demais organizações públicas de São Luís.

Palavras-chave: Administração Pública 1. Gestão 2. Serviço público 3.

ABSTRACT

Today, organizations and employees suffer consequences of the lack of efficient management, bringing negative results for the performance of the organization and for the future professional of the employee allocated there. Then, working on new forms of management, especially with regard to public service, is essential for organizational success, however, there are some bureaucratic dysfunctions that hinder this evolution process, however, with the right strategies, this reality can be controlled, moving for the success. This work aims to analyze the management practices adopted by the Institute of Welfare and Assistance to the Municipality of São Luís. Therefore, it was based on essential concepts for public administration, as bureaucracy, bureaucratic dysfunctions and GesPública, and also the management of quality, as public management by competences, organizational learning, training and development, strategic planning in the public sector, as well as innovation and marketing. In order to reach the stipulated results, an exploratory and descriptive research was carried out. It was found that, for now, the implementation of new management practices in the public service has limitations with regard to the manager's knowledge on the subject, since this is essential for the practice to be adopted in a satisfactory manner. So, for future research, we suggest the study of other management applicability tactics so they can be worked on by other public organizations in São Luís.

Keywords: Public Administration. Management. Public Sector.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASSEJUR:	Assessoria Jurídica
ASSESP:	Assessoria Especial
COADI:	Coordenação de Administração Interna
COBEP:	Coordenação de Benefícios Previdenciários
COFIP:	Coordenação de Orçamentos, Finanças e Patrimônio
CONTI:	Coordenação de Contabilidade e Controle Interno
COPEM:	Coordenação de Perícia Médica
DASP:	Departamento Administrativo do Serviço Público
INSS:	Instituto Nacional de Seguro Social
IPAM:	Instituto de Previdência e Assistência ao Município
NPM:	<i>New Public Management</i>
PGM:	Procuradoria Geral do Município
RGPS:	Regime Geral de Previdência Social
RPPS:	Regime Próprio de Previdência Social
SUPOC:	Superintendência de Operações e Controle
SUPRE:	Superintendência Executiva de Gestão Previdenciária
TCE:	Tribunal de Contas do Estado

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Círculo Dourado	24
Figura 2 – Radar da Inovação	30
Figura 3 – Organograma IPAM	40
Figura 4 – Fluxograma Processual de Processos de Aposentadoria Deferidos.....	43
Figura 5 – Fluxograma Processual de Processos de Aposentadoria Indeferidos	44
Figura 6 – Fluxograma Processual de Processos de Pensão Deferidos.....	45
Figura 7 – Fluxograma Processual de Processos de Pensão Indeferidos	46
Figura 8 – Evolução do Instagram do IPAM (janeiro a abril/2021)	53
Figura 9 – Entrevistas às emissoras de rádio e TV	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características do modelo burocrático e suas disfunções.....	17
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	PRÁTICAS DE GESTÃO NO SETOR PÚBLICO	14
2.1	A administração pública	14
2.1.1	As disfunções burocráticas.....	15
2.1.2	GesPública	17
2.2	Abordagens de gestão e qualidade no serviço público.....	18
2.2.1	Gestão pública por competências	19
2.2.2	Aprendizagem organizacional	21
2.2.3	Treinamento e desenvolvimento.....	22
2.2.4	Planejamento estratégico no serviço público	25
2.2.5	Inovação no setor público.....	28
2.2.6	O marketing como aliado à aplicação de novas práticas de gestão	31
3	METODOLOGIA	35
4	INSTITUTO DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA AO MUNICÍPIO.....	37
4.1	Contextualização	37
4.2	Fluxograma processual e checklist para abertura de processos	42
4.2.1	Processo de aposentadoria por tempo de contribuição.....	42
4.2.2	Processo de pensão.....	44
5	RESULTADO DO ESTUDO.....	47
5.1	Cultura organizacional e inteligência na gestão.....	48
5.1.1	Plano de ação.....	49
5.1.2	Aprendizagem organizacional e treinamento contínuo.....	49
5.2	Inovações tecnológicas e soluções criativas	50
5.2.1	Meu RPPS – O aplicativo para serviços no IPAM	51
5.2.2	Programa Pró-Gestão	51
5.2.3	Mídias e redes sociais	52
5.2.4	Aproximação com o público	54
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A PRESIDENTE DO	
	IPAM	62

1 INTRODUÇÃO

A administração pública burocrática surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. A sua implantação é uma consequência clara da emergência de um capitalismo moderno no país. Com o objetivo de realizar a modernização administrativa, foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, em 1936. Ele representou a tentativa de formação da burocracia nos moldes weberianos (BRESSER PEREIRA, 1995). O trabalho de Weber, vale observar, foi base para o desenvolvimento de estudos em burocracia, até mesmo em outras correntes epistemológicas (AGUIAR, 2018).

Repartições públicas são, em sua maioria, caracterizadas pelo excesso de burocracia que as permeiam, vistos principalmente pelo acúmulo de papéis e lentidão no andamento de processos. Nesse contexto, o Instituto de Previdência e Assistência ao Município, autarquia concessora de benefícios aos servidores municipais de São Luís, tem proposto novas práticas de gestão de melhoria contínua para desvincular-se das disfunções burocráticas e aprimorar o serviço prestado aos segurados, tendo como consequência, por exemplo, a redução do tempo de concessão de benefícios e aumento da produtividade dos colaboradores.

As mudanças que o mundo está desenvolvendo, com os novos aspectos sendo introduzidos nos campos organizacionais, demandam dos gestores, participantes e envolvidos no mundo corporativo, novas competências para que eles estejam aptos a esse meio que está sendo incorporado no cenário atual (SILVA; BARBOSA; GUEIROS, 2019).

A visão da mudança organizacional considera que para atingir um desempenho superior, as organizações dependem hoje menos de recursos materiais e mais da qualidade do conhecimento. Daí a importância da gestão do conhecimento como vantagem competitiva. Para Garvin et al. (1998, apud OLIVEIRA; OLIVEIRA; LIMA, 2016), a geração e utilização efetiva do conhecimento é uma das principais fontes de vantagem competitiva que as organizações dispõem, pois “à medida que muda o ambiente organizacional, como se diz no jargão dos estrategistas, a organização precisa aprender a executar novas tarefas e dar conta das antigas com mais rapidez e eficácia”.

O presente trabalho justifica-se pela importância das práticas de gestão ao contexto atual, em que, a melhoria contínua, ou seja, “fazer melhor o que já é feito”, é um dos principais parâmetros para verificação da qualidade das organizações. Diante desse contexto, a seguinte pergunta foi gerada: quais as práticas de gestão que foram iniciadas na gestão do IPAM, a partir de 2021, com o propósito de implementar uma gestão pública inovadora? Para tanto, este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo principal analisar as práticas de gestão adotadas pelo Instituto de Previdência de São Luís na gestão iniciada em 2021.

Aliado a este objetivo geral, deve-se compreender também como o planejamento estratégico do IPAM repercute em ações para o aumento da produtividade do órgão, entender como uma gestão colaborativa reflete no atendimento prestado aos segurados e avaliar como a inovação empreendedora, aliada à filosofia de melhoria contínua, como uma prática de gestão, impacta no funcionamento de um órgão público.

Quanto à metodologia, o presente projeto tem abordagem qualitativa, desenvolvida por pesquisa de caráter descritivo, feito por meio da observação direta associada a entrevista semiestruturada, e também sob o ponto de vista teórico, mediante recursos bibliográficos e interpretações de artigos, livros e trabalhos de conclusão de curso existentes.

A fim de atender aos objetivos referentes ao tema, este trabalho divide-se em: referencial teórico resgatando conceitos sobre a administração pública, no que concerne às disfunções burocráticas e GesPública. Outrossim, comenta-se também sobre abordagens de gestão e qualidade no serviço público, com enfoque na gestão pública por competências, aprendizagem organizacional, treinamento e desenvolvimento, planejamento estratégico e inovação no setor público e o marketing como aliado à aplicação de novas práticas de gestão. Posteriormente, é abordada a metodologia utilizada, seguida de breve história da autarquia estudada. Por fim, há exposição dos dados, análise dos resultados obtidos e considerações finais.

2 PRÁTICAS DE GESTÃO NO SETOR PÚBLICO

2.1 A administração pública

É a partir do relacionamento permanente entre o Estado e a sociedade que surgem as funções típicas da administração pública viabilizadas com a criação de seus órgãos executores. O Estado, conforme delineado na Constituição Federal, está submetido aos princípios da ordem, da eficiência administrativa e da eficácia dos seus atos. Os mecanismos ou sistemas de controle das atividades estatais são criados a partir desses princípios, objetivando a defesa da administração pública e dos direitos e garantias coletivos (PEREIRA, 2018).

Consoante Bresser Pereira (1995), a administração evoluiu por meio de três modelos básicos:

- Administração pública patrimonialista: no patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas.
- Administração pública burocrática: surge na metade do século XIX, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Parte-se de uma desconfiança prévia nos administradores públicos, por isso são sempre necessários controles rígidos dos processos, como na admissão de pessoal, nas compras e atendimento às demandas. Como qualidade, tem-se a efetividade no controle dos abusos, como defeito, ineficiência, autorreferência e incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes.
- Administração pública gerencial: emerge como resposta à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

As organizações burocráticas, desde sua origem retratam a reprodução do conjunto das relações sociais determinadas pelo sistema econômico dominante.

Desse modo, a burocracia caracterizou-se como uma forma de organização humana que se baseou na racionalidade, na adequação dos meios às finalidades pretendidas, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance dos objetivos (TAVARES; AZEVEDO; MORAIS, 2014). Contudo, ainda que aqui definida como “humana”, esqueceu-se de olhar para o lado humano da organização, no que concerne à empatia e desenvolvimento de pessoal, por exemplo, deixando evidenciar, portanto, principalmente o que tange às disfunções burocráticas que a permeiam.

2.1.1 As disfunções burocráticas

As organizações burocráticas, desde sua origem, retratam a reprodução do conjunto das relações sociais determinadas pelo sistema econômico dominante. Desse modo, a burocracia caracterizou-se como uma forma de organização humana que se baseou na racionalidade, na adequação dos meios às finalidades pretendidas, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance dos objetivos (TAVARES; AZEVEDO; MORAIS, 2014).

Assim, tem-se como as principais características da burocracia, a divisão de tarefas sustentada em regras, hierarquia bem definida, regras e normas que sustentam todo o desenvolver do trabalho na instituição e também, salário de acordo com o cargo exercido. Em uma definição sintética, o tipo ideal weberiano de burocracia seria composto por um corpo funcional e estável de cargos públicos, preenchidos por funcionários selecionados por seu mérito técnico especializado, organizados por estrutura profissional permanente. Esse tipo administrativo deve ser voltado a responder ao público, seja obedecendo às regras universais que regem a administração, seja atuando conforme padrões de probidade (ABRUCIO; LOUREIRO, 2018).

Ainda que essencial para as organizações modernas, por algumas de suas características, a Administração Burocrática, por meio de suas disfunções, é criticada por muitos.

Conforme Chiavenato (2004), cada disfunção é uma consequência não prevista pelo modelo weberiano, assim as disfunções burocráticas são:

- Internalização das regras e apego aos regulamentos: normas e regulamentos predominam no comportamento dos funcionários, esquecendo da flexibilização necessárias para casos atípicos, além de

não haver pleno conhecimento em suas tarefas, mas o há nas normas e regulamentos.

- Excesso de formalismo e papelório: necessidade de documentar e formalizar todas as comunicações, a fim de que tudo possa ser comprovado.
- Resistência às mudanças: a mudança tende a ser interpretada pelo funcionário como algo que ele desconhece, e, portanto, algo que pode trazer perigo à sua segurança e tranquilidade. Com isso, passa a ser indesejável para o funcionário.
- Despersonalização do relacionamento: a impessoalidade nas relações faz com que a equipe de trabalho se conheça não pelo nome, mas pelos cargos que ocupam.
- Categorização como base do processo decisório: maneira de classificar as coisas, de forma estereotipada, a fim de lidar com mais facilidade.
- Superconformidade às rotinas e aos procedimentos: as regras e rotinas não mais são consideradas relativas a um conjunto de objetivos, mas passam a ser absolutas.
- Exibição de sinais de autoridade: utilização intensiva de símbolos para demonstrar a posição hierárquica dentro da organização.
- Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público: há tantas normas e regulamentos enraizados no funcionário que o atendimento começa a ser feito de forma padronizada, sem levar em consideração a variabilidade.

Como já mencionado, cada disfunção está correlacionada a uma característica da burocracia, para melhor entendê-las, tem-se o quadro 1

Quadro 1: Características do modelo burocrático e suas disfunções

Características da Burocracia	Disfunções da Burocracia
Caráter legal das normas	Internalização das normas
Caráter formal das comunicações	Excesso de formalismo e papelório
Divisão do trabalho	Resistência às mudanças
Impessoalidade no relacionamento	Despersonalização do relacionamento
Hierarquização da autoridade	Categorização nas decisões
Rotinas e procedimentos	Superconformidade às rotinas
Competência técnica e mérito	Bitolamento e miopia
Especialização da administração	Exibição de sinais de autoridade
Profissionalização dos ocupantes	Dificuldade com os clientes
Previsibilidade do comportamento	Imprevisibilidade do comportamento

Fonte: adaptado de Chiavenato (2004).

Assim, as características e disfunções geram uma relação de “causa e consequência” na burocracia. É comum observar que, a fim de “insultar” ou demonstrar descontentamento com determinado órgão, o cidadão já o designa como “muito burocrático”, devido aos impasses encontrados.

Destarte, faz-se premente a utilização de um novo modelo administrativo, em que o enfoque seja o desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações, assim, em 1990, surge a administração gerencial, marcada pela flexibilidade e amenização da rigidez burocrática. Nesse contexto, a valorização do lado humano da organização pôde ser observada com maior notoriedade.

2.1.2 GesPública

A década de 90 trouxe para o Brasil rápidas mudanças econômicas, políticas e sociais. Acontecimentos como a estabilização econômica brasileira, a ênfase nas privatizações das empresas públicas, a globalização do cenário econômico e a popularização da internet como meio de compartilhamento de informação trouxeram para a gestão pública uma forte pressão para mudanças no sentido de aprimoramento em torno da eficácia e eficiência na gestão dos recursos públicos (BRESSER, 1998, apud CORCINO et al., 2019).

Assim, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) foi instituído pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, com a missão de promover a gestão pública de excelência, visando contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do país. Ele foi desenvolvido para incentivar órgãos públicos a aprimorarem a qualidade de seus serviços ao implementarem novos sistemas de gestão, participando de um processo de autoavaliação com premiações para as melhores práticas gerenciais voltadas à qualidade dos serviços aos cidadãos (BELTRAME; SCHMIDT, 2019).

A essência do Gespública é a melhoria contínua da gestão seguindo o ciclo de autoavaliação, elaboração do plano de melhoria da gestão, validação externa, implementação das melhorias e monitoramento. Os servidores num constante trabalho de autocrítica e aperfeiçoamento trabalham em conjunto visando a melhoria da gestão como um todo. Os parâmetros e diretrizes para essa autoavaliação encontram-se em três instrumentos de avaliação da gestão pública, através de escalas de pontuação que vão de 0 a 1000 pontos no total, com escalas de 250 e 500 pontos, o que muda entre eles é somente seu grau de exigência. (PINTO; BARROS, 2018).

Dessa forma, o GesPública permite ponderação dos resultados obtidos para a elaboração de rápida solução, fazendo, portanto, que assim surja uma gestão pública participativa, fomentando resultados mais promissores.

2.2 Abordagens de gestão e qualidade no serviço público

As organizações, independente de tamanho, setor de atividade e ambiente de negócios, passaram a perceber que não são apenas frutos de ativos tangíveis, como maquinários, estrutura física ou mobílias. Agora, mais do que antes, as organizações são também constituídas por ativos intangíveis e, acima de qualquer coisa, são 'humanas' e movidas principalmente pelo capital intelectual. Investimentos em tecnologia já não são suficientes para garantia no mercado (CORREA; BARBOSA; SILVA, 2014).

No mundo hodierno, a Gestão de Pessoas ganha destaque vide as mudanças ocorridas de forma rápida e rotineira, tanto no setor público quanto no privado. É necessário compreender que o colaborador não é mais somente um recurso para o

pleno funcionamento da organização, é necessária a valorização deste, a fim de desenvolver a organização na forma micro, no que concerne ao funcionário, e também, na forma macro, que diz respeito à organização como um todo.

Bergue (2010), define gestão de pessoas no setor público como sendo um conjunto de ações e esforços no sentido de desenvolver pessoas para que se possa satisfazer as necessidades mútuas entre as mesmas e a organização.

Para Chiavenato (2004, p. 577), a Gestão de Pessoas é o "conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho". Segundo o autor,

As pessoas constituem o mais importante ativo das organizações. O contexto da gestão de pessoas é representado pela íntima dependência das organizações e das pessoas. Tanto as organizações como as pessoas variam intensamente. O relacionamento entre ambos, antes considerado conflitivo, hoje é baseado na solução do tipo ganha-ganha. Cada uma das partes tem os seus objetivos: objetivos organizacionais e objetivos individuais. a Gestão de Pessoas depende da mentalidade predominante na organização (CHIAVENATO, 2010).

À nível organizacional, é fundamental que a qualidade de atendimento seja observada mediante à qualidade total, que é a tríade entre organização, funcionário e cliente, que, no caso das repartições públicas, remete ao servidor. Desse modo, é necessário que a liderança dos funcionários, principalmente dos que trabalham diretamente com o público, desenvolva neles comportamentos embasados na ética e moralidade, a fim de que prestem um serviço de qualidade, principalmente no que diz respeito ao atendimento e tratamento ao público.

Para tanto, algumas técnicas de gestão são desenvolvidas e trabalhadas pelas e nas organizações, sendo o processo de gestão dividido em planejamento e suas devidas execuções.

2.2.1 Gestão pública por competências

A gestão por competências, por concepção, propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização e das pessoas que dela participam, as competências necessárias à consecução de seus

objetivos, conforme explicam Brandão e Guimarães (2001, apud SILVA; MELLO, 2013).

Especialmente para as Organizações Públicas, a Gestão por Competências é um dos elementos que proporciona formas flexíveis de gestão, sendo empreendedora e inovadora, utilizada para promover um serviço público de mais qualidade (GUIMARÃES, 2000, apud MONTEZANO et al., 2019), ou seja, é considerada uma forma eficiente para melhorias na gestão pública (SILVA, 2017, apud MONTEZANO et al., 2019).

A gestão por competências, sob a ótica do setor público, propulsiona a transformação organizacional, dado que é um processo que acomete toda a organização, independente do que cargo que ocupam, a fim de que comportamentos e atividades executadas pelo quadro de funcionários estejam condizentes com a estratégia organizacional.

Aliada ao chamado “empreendedorismo público”, abordagem de caráter inovador, por atrelar uma atividade que muitas das vezes caracteriza instituições privadas, a gestão por competências desenvolve e impulsiona as atividades executadas pela organização, vez que o empreendedorismo fomenta a necessidade participativa dos colaboradores, fazendo com que todos ajam em consonância a fim de estabelecer atividades e reconhecimentos de destaque para o órgão.

Dutra (2013) aponta que essa necessidade de mudança imposta às organizações faz muitas delas implementarem práticas sediadas em bases diferentes e muitas vezes conflitantes. As barreiras que dificultam a implementação da Gestão por Competências são evidenciadas no trabalho de Comini, Konuma e Santos (2008, apud DUTRA; ZUPPANI; NASCIMENTO, 2016). Os resultados dessa pesquisa revelam diversos problemas de implementação, entre os quais se podem citar: o aspecto cultural, que cria um gargalo na incorporação da filosofia sistemática desse tipo de gestão; a avaliação de desempenho como parte de um processo burocrático; e o pouco tempo empregado na sustentação desse tipo de gestão.

Por sua vez, Keinert (1994, apud JÚNIOR et al., 2017) indica algumas habilidades específicas que precisam ser formadas nos administradores públicos para que os mesmos sejam capazes de administrar e gerenciar organizações públicas que apresentam características distintas da iniciativa privada. São essas a habilidade humana: que lhe possibilite desenvolver sua capacidade de liderança, comunicação, negociação, administração de conflitos, enfrentar crises e lidar com mudanças

descontínuas; habilidade profissional: que lhe propicie uma visão estratégica e incentive a criatividade e a inovação, a fim de ampliar a qualidade da gestão das organizações públicas, incluindo uma capacitação técnica que lhe possibilite o desenvolvimento de tecnologias administrativas adequadas às especificidades do setor público; habilidade pública: que lhe incumbe de responsabilidade social baseada em noções de ética, democracia e de compromisso com um projeto político nacional fundado na noção de cidadania. É esta habilidade que diferenciará, sobretudo, o administrador público.

É necessário que haja o aperfeiçoamento das organizações, principalmente quando aliado a técnicas que fomentem o lado humano do órgão, contudo, quando esse não é bem elaborado e estruturado, o mesmo pode culminar em disfunções tal qual na Administração Burocrática.

2.2.2 Aprendizagem organizacional

Organizações que aprendem são orientadas à capacitação, criação, aquisição e transferência de conhecimentos, o que reflete em novos conhecimentos e *insights*¹; sua complexidade se encontra na operacionalização da aprendizagem organizacional no cotidiano organizacional (SILVA; BURGER, 2017). A aprendizagem organizacional fomenta a inovação, vez que são usados métodos que, para a administração pública, são considerados “novos” para a implementação de melhorias estruturais e desenvolvimento e capacitação de pessoal, por exemplo.

Organizações de aprendizagem são as que estimulam o seu elemento humano para alcançar o objetivo organizacional comum, ou seja, o sucesso. Por intermédio da aprendizagem organizacional, experiências e observações são compartilhadas entre os membros da empresa, resultando na atualização desta.

O conhecimento no mercado contemporâneo configura-se enquanto vantagem competitiva agregando valor às organizações. Mais do que uma nova moda ou tendência nas empresas, o conhecimento traduz-se enquanto construto multidimensional e complexo, o que incumbe aos gestores das organizações buscarem meios para angariar o seu compartilhamento e a sua aplicabilidade (SILVA, BURGER, 2017).

¹ No mundo organizacional, representa a parte da criatividade e desenvolvimento de empresas.

Fleury e Fleury (2011, apud ROCHA; VIEIRA, 2016), ao analisarem o papel do aprendizado no processo de capacitação tecnológica de países em desenvolvimento, distinguem seis tipos de aprendizagem:

- Aprender a operar (*learning by operating*): o processo de aprendizagem ocorre através do próprio sistema de produção em atividade na empresa.
- Aprender a mudar (*learning by changing*): o aprendizado ocorre através da inserção de mudanças nas características operacionais existentes.
- Aprender pela análise de desempenho (*systems performance feedback*): o aprendizado depende de parâmetros que informem o desempenho da produção.
- Aprender ao treinar (*learning through training*): o aprendizado pelo treinamento é uma das maneiras mais comuns de se pensar em aprendizagem.
- Aprender por contratação (*learning by hiring*): o aprendizado provém da contratação de pessoas que já detenham os conhecimentos que a empresa necessita.
- Aprender por busca (*learning by searching*): obtém-se o aprendizado através de buscas em fontes de informações tecnológicas.

As organizações devem utilizar o máximo do potencial de seus funcionários, assim, conhecer as competências dos membros de uma organização é primordial para a melhor delegação de funções, e, por meio das técnicas de aprendizagem acima, é possível detectar qual a melhor pessoa para determinado serviço, ou seja, aquela que vai executá-lo com maestria.

2.2.3 Treinamento e desenvolvimento

O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas (DUTRA, 2009, apud por NETO; 2016). Para Spector (2006, apud por NETO; 2016), o treinamento é uma das principais atividades das organizações, indispensável tanto para novos funcionários, que aprenderão como funciona a organização, quanto para os atuais colaboradores, que reciclam seus conhecimentos.

Treinamento e desenvolvimento se diferenciam basicamente na perspectiva de tempo, o primeiro é a curto e o segundo em longo prazo. O treinamento utilizado como um processo contínuo desenvolve as pessoas e traz outros benefícios, como pensar e compreender, o qual, proporciona conhecimento, orienta para a tomada de decisão tanto profissional quanto na vida pessoal, melhora os relacionamentos interpessoais, abre uma nova visão sobre todos os aspectos, tornando o indivíduo mais criativo e inovador (BAGATTOLI; KOPPER MULLER, 2016).

Conforme Chiavenato (2010), as etapas na ordem de execução devem ser:

- Diagnóstico - levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas a longo e médio prazo;
- Programação do treinamento - elaboração do programa que atenderá as necessidades diagnosticadas;
- Implementação - aplicação e condução do programa de treinamento.
- Avaliação – verificar os resultados obtidos com o treinamento.

Aqui, ainda que indiretamente, observa-se uma correlação com o ciclo PDCA, em que se planeja, faz, checa e age mediante fundamentação e interesse na melhoria contínua da organização.

Desse modo, observa-se que o treinamento do pessoal é de suma importância principalmente quando há a troca de gestão. O aperfeiçoamento do IPAM aconteceu principalmente em 2021, com a troca de gestão municipal e da autarquia em questão. Sabe-se que o medo do novo faz com que os funcionários tenham receio e elaborem comportamento inadequado no que tange à aplicação de normas e novas funcionalidades. Assim, como forma de ilustrar e garantir um bom posicionamento do pessoal, treinar os funcionários da organização é essencial. Aumenta-se a necessidade da geração de informações e que as mesmas sejam úteis e significativas para que promovam o aprendizado individual e organizacional, produzindo assim melhores resultados (CHIAVENATO, 2010).

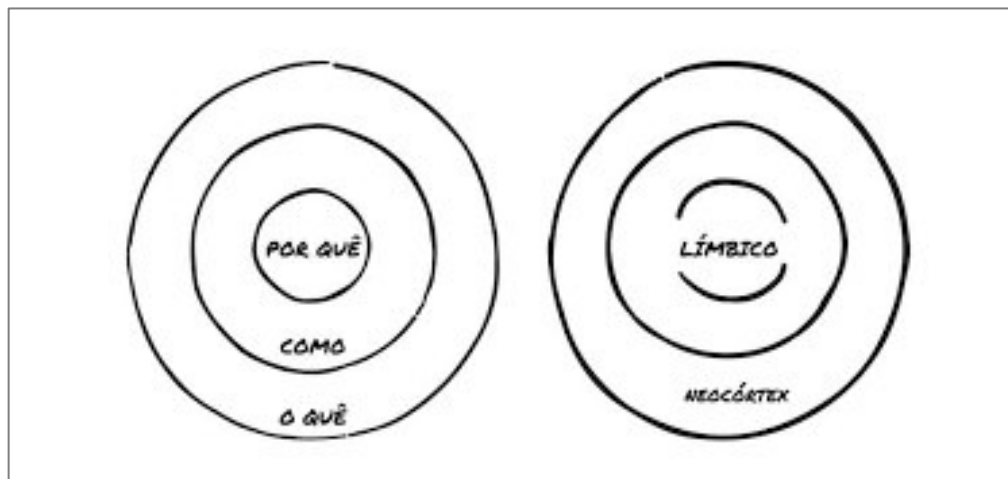
Para CARVALHO (1993, apud PEREIRA; FERREIRA, 2014), um treinamento eficaz e eficiente proporciona vantagens como: definição e característica dos empregados; racionalização da metodologia de formação e aperfeiçoamento dos colaboradores; melhoria dos padrões profissionais dos empregados treinados; maximizações de aproveitamento das aptidões dos colaboradores; estabilidade empregatícia; fortalecimento de autoconfiança e do espírito de trabalho em equipe dos

funcionários; aumento da qualidade dos produtos ou serviços produzidos, maiores possibilidades de ampliação, ou transformação dos programas de trabalho; aumento nos números de cargo de gerencia e supervisão a disposição dentro da própria organização; diminuição de custos pela queda de retrabalhos; melhoria na condição de competitividade, dada capacidade de oferecer produtos e serviços com o grau elevado de qualidade; elevação no nível de segurança econômica em virtude da maior estabilidade empregatícia.

Desenvolver habilidades e fomentar o fornecimento de um bom serviço é mais fácil quando o líder organizacional demonstra isso, fator esse que pode ser observado por meio da teoria do Círculo Dourado.

O fundamento dessa teoria encontra-se na Biologia (2009, p.6170, apud SALES, 2016), na análise do cérebro e da evolução do comportamento humano. Estabelecendo-se uma secção transversal do cérebro humano, de cima para baixo, percebe-se que é composto de três partes principais que se correlacionam perfeitamente com o círculo dourado, como ilustra a Figura 1.

Figura 1 – Círculo Dourado



Fonte: Sinek (2009, p.61, apud SALES, 2016)

A parte mais externa é conhecida como neocórtex, responsável pelo pensamento racional, analítico e pela linguagem, corresponde a área do “o quê”. Tem um papel importante, mas não define comportamento. As duas partes seguintes compõem o cérebro límbico e são responsáveis pelos sentimentos (confiança, lealdade), pelo comportamento humano, tomada de decisão e não têm capacidade para linguagem. Quando a comunicação é feita “de fora para dentro”, as pessoas

podem entender várias informações complexas, como gráficos, tabelas, cálculos, mas isso não vai definir o comportamento, a tomada de decisão. Quando a comunicação é realizada de dentro para fora, há comunicação direta com a parte do cérebro que influencia ou controla comportamento. Depois disso, pode-se apresentar elementos de comunicação tangíveis como números, material que informa como fazemos e o que fazemos (SALES, 2016).

Por meio dessa abordagem, tanto comunicação interna quanto externa fica mais fácil, observando que a teoria pode ser grande aliada no desenvolvimento das instituições, entretanto, ainda que com técnicas de aperfeiçoamento e melhorias, nas organizações há entraves quanto ao desenvolvimento dessas.

Em qualquer organização, seja essa pública ou privada, existem os acomodados. Esses não têm o interesse de aumentar o conhecimento organizacional e prejudicam o processo como um todo. Além disso, funcionário A, especialista em produção do documento X, não vê necessidade para o seu treinamento, dado que o mesmo realiza o mesmo processo há anos, vício esse encontrado em demasia em organizações públicas, em que os vícios do pessoal são enraizados na organização. Ademais, muitos acham que quando vão treinar determinado funcionário para realizar o mesmo serviço que eles, logo serão demitidos e que estão treinando a pessoa que irá ocupar seu lugar.

Vícios e achismos enraizados no quadro de funcionários em organizações, muitas das vezes, fazem com que todo o processo de treinamento e desenvolvimento que, em sua maioria, almeja a qualificação profissional e melhoria da performance da organização, seja em vão, dado a resistência do empregado.

2.2.4 Planejamento estratégico no serviço público

Vantogroup (2009, p.15, apud ELIAS; RUIZ, 2016) define que:

A Administração Estratégica que exige um perfil empreendedor do gestor, comprometido com os resultados desejados pelos clientes, ao mesmo tempo em que cria ou reestrutura a empresa para alcançar agilidade, autonomia de suas unidades de negócios dentro de um clima organizacional de interdependência e de compreensão compartilhada da realidade e a construção coletiva das propostas de ação para o cumprimento dos objetivos, missão e a visão de futuro da empresa.

Para a realização de uma gestão eficaz nas organizações, os gestores devem ser munidos de informações estabelecidas no início do planejamento e executadas através de planos de ação traçados quando os objetivos foram estabelecidos e assim, buscando a percentagem mais consistente e objetiva de sucesso. Este processo de planejamento deve envolver todos os níveis hierárquicos da empresa, a fim de fixar a missão, visão e objetivos da organização (FERNANDES et al., 2015).

Giacobbo (1997, apud SILVA; GONÇALVES, 2011), pesquisando sobre a motivação de organizações públicas para implementação de Planejamento Estratégico, apontou como um dos motivos acabar com a descontinuidade administrativa gerada pela troca da administração. Em vários órgãos públicos, essa troca ocorre de dois em dois anos, acarretando falta de continuidade nos projetos em andamento.

Anjasni (2013) esboça as seguintes etapas para a realização do planejamento estratégico: selecionar o tipo de planejamento estratégico; identificar as crenças e valores; identificar visões; identificar as missões atuais; identificar encontros e desencontros; conciliar diferenças; selecionar um futuro preferido; identificar novas missões; identificar pontos fortes; padronizar a tomada de decisões; e, por último, desenvolver planos de ação estratégicos.

Chiavenato (2003) coloca o Planejamento como:

1. Estabelecimento de Objetivos: o planejamento é um processo que começa com os objetivos e define os planos para alcança-os. O estabelecimento dos objetivos a serem alcançados é o ponto de partida do planejamento. A fixação dos objetivos é a primeira coisa a ser feita: saber onde se pretende chegar até lá.
2. Desdobramento dos objetivos: Os objetivos das organizações podem ser visualizados em uma hierarquia que vai desde os objetivos globais da organização até os objetivos operacionais que envolvem simples instruções.

Admitindo-se que a realidade é dinâmica, o planejamento estratégico, além de ser processual e sistemático, também é contínuo. Por isso, Caymaz, Akyon e Erenel (2013, p. 190, apud LIMA, 2015) afirmam que todo planejamento estratégico começa com a identificação da situação atual da organização, com relação aos fatores externos, e prossegue com o desenho das estratégias adequadas para manter a existência da organização, culminando com a implementação destas estratégias, e, finalmente, a avaliação de desempenho. Como as organizações estão sempre se

desenvolvendo, buscando melhores desempenhos e aumento de produtividade, o processo se inicia novamente.

Definir a missão e visão da organização é a base para o planejamento estratégico e sua devida aplicabilidade em cenários prospectivos. Dentre os métodos de planejamento estratégico, merece destaque o ciclo PDCA, outrora mencionado.

2.2.4.1 Ciclo PDCA

O ciclo PDCA é utilizado para controlar algum processo dentro da organização. Segundo Deming (1990, apud SAVEDRA; ROYER; ROSA, 2021), este método de controle é composto por quatro etapas, que produzem os resultados esperados de um processo. As etapas são:

- *Plan* (Planejamento): consiste no estabelecimento da meta ou objetivo a ser alcançado, e do método, ou plano, para se atingir este objetivo;
- *Do* (Execução): é o trabalho de explicação da meta e do plano, de forma que todos os envolvidos entendam e concordem com o que se está propondo ou foi decidido;
- *Check* (Verificação): durante e após a execução, deve-se comparar os dados obtidos com a meta planejada, para se saber se está indo em direção certa ou se a meta foi atingida;
- *Action* (Ação): transformar o plano que deu certo na nova maneira de fazer as coisas.

Em outras palavras, Silva et. al (2019) destacam que o “*Plan*” deva ser o processo de tomada de decisões a fim estipular metas e objetivos da solução e o de planejamento para a próxima etapa (a de execução, “*Do*”). Ainda segundo os autores, o “*Check*” é mais que um processo de avaliação à medida que também auxilia como um guia às pessoas exercerem suas atividades visando nos objetivos da solução e, posteriormente, identificação de pontos de falha (quarta etapa, “*Act*”).

O Planejamento Estratégico deve ser adaptado às necessidades das organizações e efetuando as mudanças necessárias para que haja o desenvolvimento das empresas num todo e deve-se citar a importância dessa ferramenta e da prática contínua para que se cresça de forma correta (FERNANDES et al., 2015).

O'Regan e Ghobadian (2002, apud GUERREIRO; SOUZA, 2014) realizaram pesquisa com 194 empresas de pequeno e médio portes do Reino Unido, com objetivo de identificar as principais barreiras à implantação de um plano estratégico formal nessas organizações. Foram identificadas oito principais barreiras à implantação do plano estratégico, sendo cinco de origem interna e três externas. As dificuldades internas foram: comunicação inadequada; demora na implantação do plano; falta de capacitação dos empregados; empregados não entendem as metas da empresa e falta de efetividade na coordenação da implantação do plano.

Percebe-se que, além de uma boa gestão, a capacitação e interesse do quadro de funcionários está intimamente ligado com o sucesso da organização, não adianta investir se a base da pirâmide não colabora para o pleno êxito da gestão. Conforme elencado em outros tópicos, é fundamental que haja a capacitação dos funcionários e que esses “vistam” a camisa da empresa, de forma que almejem o seu desenvolvimento pessoal, mas também, o organizacional.

2.2.5 Inovação no setor público

Aplicar novas práticas de gestão necessita de conhecimento acerca das hodiernas atividades que estão sendo elaboradas no mundo 4.0, pautado na tecnologia, informação e inovação.

No século XXI, a inovação é acompanhada pela tecnologia e informação. A organização que tem pessoas imbuídas a oferecer soluções inteligentes aos processos, transformando informação em conhecimento, torna-se diferenciada e mais competitiva (SILVA; BURGER, 2017). A inovação é considerada uma estratégia de competitividade pelas empresas e através destas, proporciona o desenvolvimento econômico. Por meio das inovações, as empresas adquirem forças para se sobressair no mercado e ingressar em novos (PROENÇA et al., 2015).

Assim, com o intuito de conseguir bons resultados em termos de inovação em produtos e/ou serviços, processos, práticas de gestão, ou ainda o ingresso em novos negócios pertencentes ou não à área de atuação da empresa, algumas organizações públicas buscaram trabalhar com modelos de gestão que almejassem incentivar um ambiente propício à inovação (FESTA; GARCIA, 2013, apud SILVA; BURGER, 2018).

É afirmado por Lastres, Cassiolato e Arroio (2005, apud DESIDÉRIO; BITTENCOURT; SOBRINHO, 2015) que a inovação está intimamente ligada ao

ambiente empreendedor, proporcionados por incentivos da alta gestão e com recursos de captação de novas ideias e novos produtos e processos (MANUAL DE OSLO, 2005).

A capacidade inovadora da empresa é estabelecida a partir de experiências e conhecimento adquiridos no exercício das atividades produtivas e no aprendizado de novas formas de conhecimento (RAMOS; ZILBER, 2015).

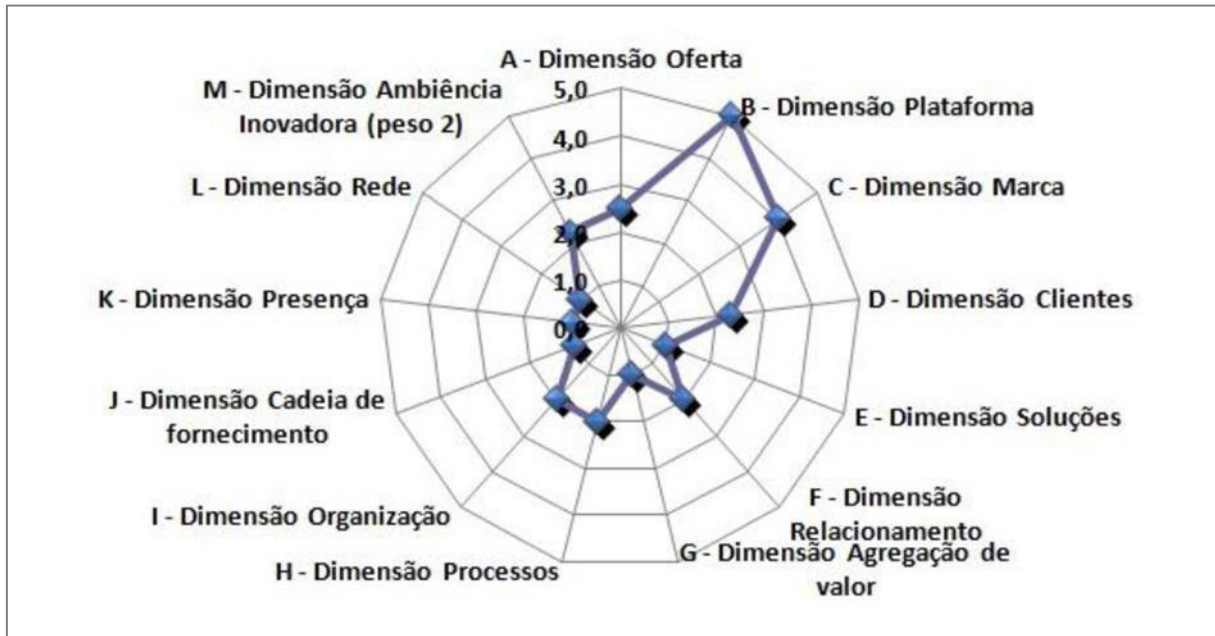
Davila, Epstein e Shelton (2007, apud CARVALHO et al., 2015) dividem a inovação em dois tipos principais: inovação tecnológica, caracterizada por mudanças em produtos e serviços, processos tecnológicos e tecnologias capacitadoras; e inovação no modelo de negócios, caracterizada por mudanças na proposição de valor, cadeia de suprimentos e cliente alvo (CARVALHO et al., 2015).

Assim, a inovação no modelo de negócios pode ser trabalhada por meio do desenvolvimento de novas técnicas de gestão em um órgão, fazendo com que, de certa forma, todos os colaboradores atuem diretamente para o êxito da organização.

Conforme elencado, é de consenso o tabu no que tange à “incapacidade” de organizações públicas inovarem, sendo essa correlacionada à característica que mais as fazem conhecidas: o excesso de burocracia. No entanto, por intermédio do IPAM, observa-se que a inovação é viável e benéfica ao órgão e sociedade como um todo. Aqui, fala-se da inovação por meio do chamado “empreendedorismo público”.

Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006, apud CARVALHO et al., 2015) ampliaram o escopo das formas de inovar por meio da ferramenta denominada Radar da Inovação, que apresenta doze dimensões possíveis para a inovação nos negócios, as quais são alicerçadas por quatro eixos principais: as ofertas de uma empresa; os clientes; os processos; e os pontos de presença que levam suas ofertas ao mercado (CARVALHO et al., 2015). A Figura 2 apresenta um exemplo de um radar de inovação.

Figura 2 – Radar da Inovação



Fonte: Blog Bachmann², 2020.

Cada um desses tópicos apresenta meios de inovação. Quanto às ofertas, tem-se a criação de um novo produto ou serviço; para os processos, enquadram-se alterações que visam a melhoria desses; para o cliente, atendimento de novas necessidades e identificação de novos segmentos; quanto aos pontos de presença, novos canais de distribuição.

Neto e Teixeira (2014) reforçam que após a visualização do radar da inovação é possível apurar os pontos fortes e fracos em relação aos pilares analisados, possibilitando assim, ações de curto prazo para sanar pontos em que a companhia avaliada apresentar maiores problemas.

A apuração e estabelecimento de novas formas de agir podem ser estabelecidas por meio do Planejamento Estratégico, quando se faz uso do PDCA, por exemplo. Ademais, tem-se também a aplicação de Planos de Ações, embasados em indicadores para obter melhor forma de atuação.

Com a necessidade do “agora” e fluidez da atual sociedade, observa-se que o marketing se tornou fundamental para o sucesso de negócios, sejam esses públicos ou privados. Uma vez que é capaz de mensurar o impacto da modernização da gestão por intermédio da observação dessa através das mídias sociais, a aplicabilidade de

² Disponível em: <<http://blog.bachmann.com.br/tag/radar-da-inovacao>>. Acesso em: 02 jul. 2021.

novas práticas de gestão fomenta o interesse dos liderados e demais líderes organizacionais.

2.2.6 O marketing como aliado à aplicação de novas práticas de gestão

Nas últimas décadas, há um aumento crescente do uso das práticas de comunicação e marketing na gestão dos serviços públicos (KAPLAN; HAENLEIN, 2009, apud RIBEIRO; OLIVEIRA, 2013).

A estrutura organizacional não terá sentido se não houver a demanda por bens e serviços e que eles sejam suficientes para gerar receitas. É nessa perspectiva que é possível inferir que o sucesso empresarial está diretamente ligado às ações de marketing (KOTLER, 2012).

Aliado à maior modernização e crescimento global, as empresas necessitam de uma nova abordagem de marketing, como marketing 4.0, que integra o consumidor com a tecnologia e também fornece soluções baseadas na análise da informação dos consumidores sobre suas preferências, opiniões e necessidades (BISWAS; ROY, 2015, apud ANDRADE et al., 2018).

Aqui, é necessário citar que, no serviço público, o consumidor difere do da empresa privada. Por consumidor, infere-se aquele que tem o poder de escolha, ou seja, se ele prefere empresa X ou Y, no caso da repartição pública, consumidor é aquele que usa os produtos por ela fornecidos, no caso, o servidor/segurado. Como citado, por intermédio do Marketing 4.0, o consumidor é integrado à tecnologia, e, a principal via de acesso e conhecimento, é a internet, principalmente o Instagram.

Por meio de um *boom* midiático, é notório o crescimento e a interferência dessa rede social na vida do cidadão, em que ferramentas são constantemente criadas para aumentar o engajamento, ou seja, a notoriedade que a plataforma te oferece.

A prática de marketing no setor público e o uso de canais de comunicação, como ouvidoria, sites, blog, twitter, *facebook*, dentre outros, é incipiente no Brasil. A história política brasileira marcada por corrupções, dependência de países estrangeiros, descaso com a população, qualidade de serviços muito ruins e má administração dos recursos públicos não contribuíram para aplicação de marketing nos serviços oferecidos pelo governo. A importação de tecnologia e ausência de uma

criação própria dificultou também o processo de comunicação no cenário brasileiro (RIBEIRO; OLIVEIRA, 2013).

O uso do marketing atrelado às mídias sociais, desperta em líderes e liderados a necessidade de sempre aprender algo novo, como forma de atingir novos índices e conquistas, sejam esses organizacionais ou pessoais. Desse modo, tem-se o chamado “empreendedorismo público”.

No Brasil, o empreendedorismo no setor público se tornou evidente na década de 1990, tendo como partido a reforma da administração pública, quando o setor passou a admitir práticas específicas do setor privado, ganhando assim, uma certa flexibilidade e os objetivos foram orientados para o desenvolvimento de uma gestão eficiente (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015).

Na visão de Schneider *et al.* (1995), o empreendedor público é definido por dois fatores: 1) sua vontade de tomar medidas de risco; 2) sua capacidade de coordenar as ações de outras pessoas para cumprir metas. Segundo Currie *et al.* (2008), o empreendedor público é um líder que amplia metas, mandatos, funções e poder de suas organizações de forma não prevista pelos agentes públicos (VALADARES *et al.*, 2012).

Para consolidar seus resultados, o empreendedor deve possuir algumas habilidades (OLIVEIRA, 2014), como ter reuniões bem estruturadas e realizadas; saber trabalhar em equipe; ter adequado relacionamento com as pessoas; saber manter o foco, sem perder a visão do todo; saber trabalhar com erros; saber trabalhar com o sucesso e com o fracasso; saber trabalhar com diversidades; saber ouvir, incorporar e aplicar bons conselhos; saber identificar, em tempo real, mudanças externas ao empreendimento; saber administrar processos de mudanças externas ao empreendimento; saber administrar processos de mudanças e as possíveis resistências; ter intuição; ter capacidade de resolver conflitos; ser articulado e articulador em suas relações pessoais e profissionais; saber avaliar as pessoas e criar mecanismos de formação de outros líderes; ter o adequado processo de autoavaliação; ter e despertar o desejo de realização pessoal e profissional.

A ação empreendedora associada ao setor público objetiva resultados melhores ao se tratar do reconhecimento de oportunidades que foi realizado por empreendedores por meio da criação de redes sociais, onde as mesmas são utilizadas como uma possibilidade de crescimento dos seus objetivos e das suas capacidades (SILVEIRA, 2007, apud SILVA *et al.*, 2019).

Embora as mudanças no setor público não sejam rápidas como no privado, percebe-se a intenção de governos promoverem mais qualidade ao setor. As agendas de reformas de diversos países no mundo enfatizam o controle seja sobre gastos públicos, seja sobre suas políticas públicas, dentre outros aspectos. No Brasil, a transparência, no que tange ao atendimento do cidadão e a participação social, estão levando a uma nova agenda, muito além da busca de resultados quantitativos. A administração pública tem acompanhado esse período de valorização do servidor público, buscando a qualificação, a capacitação como um caminho para o desenvolvimento de uma administração pública mais afinada às necessidades sociais. Para Wolyneec (2005) o foco está no gestor público como principal agente de mudança e ciente de seu papel (SILVA; MELLO, 2013).

Para que a cultura inovadora seja praticada, as organizações buscam por mudanças estruturais por meio de práticas intraempreendedoras, contando com profissionais que tenham o perfil empreendedor para colaborar com as respectivas mudanças, sendo um fator determinante para identificação de novas oportunidades (HAMMES; FILHO; MELIM, 2017). Sobretudo, as organizações querem que os seus colaboradores sejam empreendedores em prol da própria organização (ALVAREZ; GONÇALVES, 2017).

O melhor fomentador motivacional para que o funcionário aja em comum acordo à nova realidade organizacional, é o seu próprio ensejo de desenvolvimento pessoal e profissional. Desse modo, por meio de uma gestão participativa e colaborativa, embasada em práticas de gestão que despertem o interesse participativo e colaborativo, o empregado possui maior autonomia de dar ideias e propor soluções para os entraves em seu setor, ou até mesmo, da organização como um todo. Por intermédio de maior participação, o funcionário desenvolve o seu lado empreendedor, dado que almeja soluções eficientes para resultados otimizados, bem como o sucesso organizacional.

Segundo, Sequeira (2005, apud SILVA et al., 2019), há mecanismos que sustentam um ambiente intraempreendedor, favorecendo a busca por inovações, envolvem: criação e instituição de políticas de autorização; divulgação de missão e visão; estímulos, reconhecimento e recompensas; trabalho em equipe; patrocínio e experimentação de ideias; tolerância a erro e/ou fracasso; sintetização de níveis hierárquicos; agilidade para obtenção de recursos; e autonomia de decisões (*empowerment*).

Logo, é essencial para o futuro próspero da organização que essa se adapte e pratique as novas realidades organizacionais, criando uma gestão inovadora e motivadora dos seus funcionários, promovendo assim uma cultura empreendedora.

3 METODOLOGIA

Quanto aos fins, este Trabalho de Conclusão de Curso é classificado como pesquisa do tipo exploratória e descritiva, dado o levantamento bibliográfico a fim de criar maior intimidade com o assunto, e também porque descreve características do estabelecimento, por meio do uso de questionários e observação direta.

Quanto aos meios, a referida pesquisa é classificada como estudo de caso, de natureza qualitativa, abordado por intermédio de pesquisa participante semiestruturada. Segundo Gil (2002), o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Como objeto principal para análise nesse estudo de caso, escolheu-se o IPAM devido à familiaridade com o órgão e também, ao grande destaque que o mesmo tem no município de São Luís, por intermédio de uma gestão que está aprimorando o serviço prestado, com o auxílio, principalmente, da aplicabilidade de novas práticas de gestão, e aumentando a visibilidade do mesmo para além do público-alvo desse, ou seja, aposentados e pensionistas do município.

Para a realização deste estudo de caso, a população escolhida remete ao órgão público municipal que tem feito a aplicação de empreendedorismo como norteador de estratégias de gestão e atuação. O Instituto em questão possui apenas um gestor principal, no caso, a presidente. Assim, para a amostra, fora realizada pesquisa documental aliada à entrevista com a gestora, dado o papel de influência que essa tem no Instituto de Previdência e Assistência ao Município.

O trabalho foi dividido em três etapas, a saber:

- Elaboração do referencial teórico: etapa utilizada para levantamento bibliográfico, representado por livros, revistas, artigos e teses, para o desenvolvimento do assunto central e seus respectivos desdobramentos, ou seja, empreendedorismo no setor público: a burocracia, gestão de pessoas e qualidade, gestão pública por competências, aprendizagem organizacional, treinamento e desenvolvimento, planejamento estratégico no serviço público, inovação e marketing no setor público e intraempreendedorismo.

- Estudo introdutório: feito para fazer uma análise introdutória sobre o empreendedorismo e sua aplicação no setor público e estratégias para elaboração de entrevista.
- Estudo de caso: aplicação e análise dos resultados obtidos no Instituto de Previdência e Assistência ao Município para elaboração da devida interpretação.

No intuito de atender ao objetivo norteador deste Trabalho, que é analisar as quais as práticas de gestão adotadas pelo Instituto de Previdência e Assistência ao Município na gestão iniciada em 2021, fez-se a seguinte subdivisão:

- Acesso a plataformas como Scielo e Google Acadêmico, por intermédio da inclusão de artigos, revistas e teses publicados entre 2011 e 2021, dando, entretanto, prioridade aos mais atuais correlacionados ao tema proposto para devido embasamento do referencial teórico.
- Elaboração de entrevista semiestruturada, observações e análise documental, de caráter estatístico/descritivo, no que concerne a fluxogramas, por exemplo, para análise de campo com o fito de atender aos objetivos deste trabalho e entender como está sendo feita a aplicação do empreendedorismo no órgão com a existência de tantos entraves.

Aqui, cabe informar que os dados não sofreram nenhum tipo de alteração para adequação ou tratamento por softwares.

Ainda que seja um tema de forte impacto para aplicabilidade por outras instituições, principalmente no que tange às públicas, a pesquisa aqui elaborada limitou-se para análise e demonstração de dados somente no que concerne ao IPAM, vide que há outras questões que inviabilizam a propagação, pelo menos a imediata, para as demais entidades municipais de São Luís.

4 INSTITUTO DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA AO MUNICÍPIO

4.1 Contextualização

A fim de melhor entender o funcionamento e regimento do Instituto, faz-se necessário a exposição de alguns conceitos essenciais.

Ainda que seja um assunto rotineiro no dia a dia do brasileiro, muitos ainda têm dúvidas a respeito da previdência social, que nada mais é que um seguro em que o trabalhador está alocado por intermédio de contribuições mensais, baseada no salário que o mesmo recebe, referente ao valor de 20% deste, durante seu período de prestação de serviços, assim, a previdência social garante aposentadoria para os trabalhadores brasileiros. Além disso, também os protege contra os riscos econômicos. Dentro da previdência social, há dois regimes de concessão, o RGPS e RPPS.

O Regime Geral de Previdência Social é o mais abrangente hodiernamente, todo empregado de carteira assinada está assegurado por meio deste. Segurados do INSS (Instituto Nacional de Seguro Social) estão vinculados ao RGPS. O RPPS (Regime Próprio de Previdência Social), por sua vez, assegura os servidores públicos da União, destarte, cada administração pública define as suas regras de previdência. Os servidores públicos titulares de cargos efetivos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios possuem direito a Regime Próprio de Previdência Social conforme está previsto no art. 40 da Constituição Federal (Ministério da Economia - Secretaria de Previdência, 2021).

Nesse contexto, o IPAM fora criado, por intermédio da Lei nº 1.675 de setembro de 1966, reestruturado conforme às Leis 4.395/2004 e 6.863/2020, todas essas publicadas no Diário Oficial do Município. O Instituto de Previdência e Assistência do Município, localizado na Rua do Sol – Centro, é uma autarquia municipal, vinculado à Secretaria Municipal de Administração, gozando de autonomia administrativa, financeira, orçamentária e patrimonial, dentro dos limites estabelecidos na Lei nº 4395, de 20 de setembro de 2004.

Conforme exposto no Leis Municipais (2013), por meio da Lei nº 4395, o IPAM obedecerá aos princípios da universalidade de participação dos planos previdenciários, mediante contribuição; Irredutibilidade do valor dos benefícios; Inviabilidade da criação, majoração ou qualquer benefício sem a correspondente fonte do custeio total; custeio da previdência social de servidores públicos municipais mediante recursos provenientes; subordinação das aplicações das reservas técnicas e dos fundos previdenciários

garantidores dos benefícios mínimos; valor mensal das aposentadorias e pensões não inferior ao salário mínimo vigente no país.

O IPAM era considerado um órgão distante da população ludovicense, sendo perceptível a falta de identidade dos segurados com o Instituto. Ao chegar no IPAM, percebia-se ausência de conexão entre o atendimento e os serviços subsequentes. Em vista disso, foi fulcral a sua reestruturação, almejando a aproximação com o segurado e maior humanização no atendimento. Assim, a presidente unificou o atendimento e desenvolveu ferramentas que melhorassem o serviço e não gerassem novos custos.

Nessa perspectiva, diante do que tinha disponível, o IPAM criou um sistema de agendamento eletrônico, que passou a garantir equidade e mais transparência na prestação desse serviço. Agora, é possível ir ao IPAM com dia e hora marcados. Por meio do aplicativo meu RPPS, ligação, e-mail ou WhatsApp, o segurado pode agendar seu atendimento, diminuindo o fluxo de pessoas no órgão, garantindo a não aglomeração e otimizando os serviços.

Além disso, foi disponibilizado um guichê específico para consultas de processos, emissão de contracheques e para o atendimento jurídico. Diariamente, um advogado do IPAM fica disponível no atendimento. Ademais, todas as quintas-feiras, a própria presidente do órgão desce para o balcão de atendimento e realiza diversos serviços ao segurado. Nesse contexto, o IPAM criou sua própria Ouvidoria, com o intuito de aproximar ainda mais o cidadão do órgão. Por meio dela, é possível sugerir, reclamar, elogiar e acompanhar os serviços do Instituto.

Mediante ao exposto pelo site do Instituto, as diretrizes fundamentais da instituição são as seguintes:

- Missão: Promover o reconhecimento de direitos ao recebimento de benefícios previdenciários, aposentadorias e pensões, proporcionando soluções adequadas e fornecendo informações para a melhoria da qualidade de vida dos beneficiários.
- Visão: ser referência entre os Institutos de Previdência, com excelência na gestão dos benefícios previdenciários e da qualidade dos serviços prestados aos segurados, primando pela desburocratização e humanização do atendimento e valorização dos servidores e beneficiários.
- Valores: respeito; empatia; justiça; probidade; responsabilidade; eficiência; igualdade; excelência; ética; transparência; legalidade

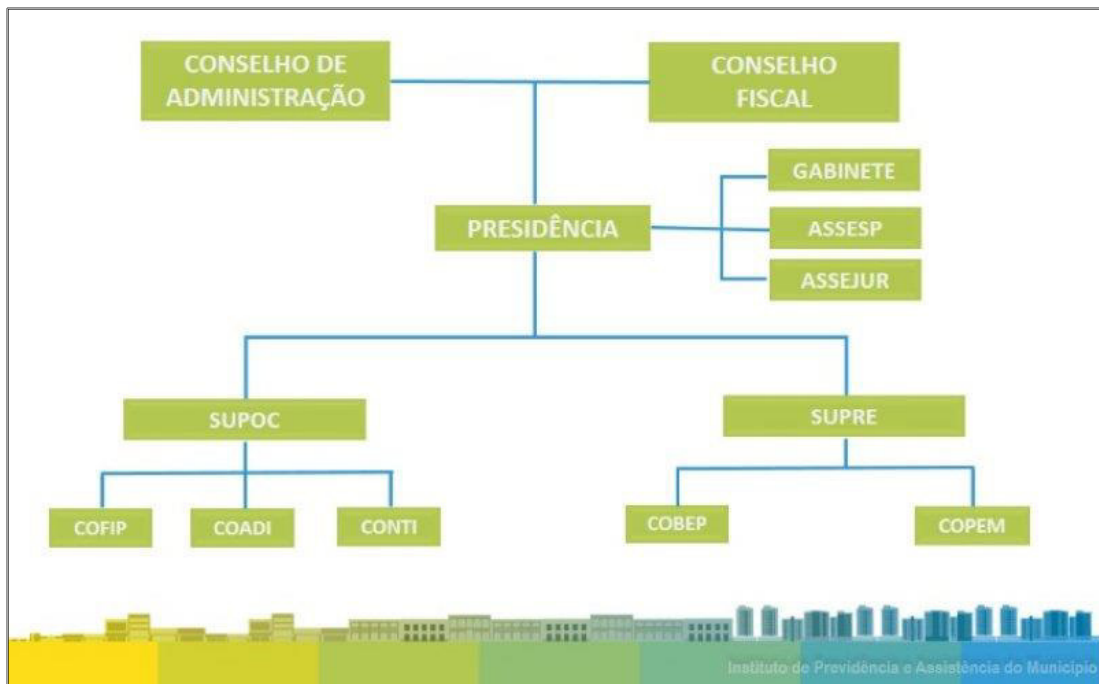
Dentre suas atribuições, conforme a Lei nº 4395/2004³, elenca-se:

- Arrecadar, assegurar e administrar recursos financeiros e outros ativos para o custeio dos proventos de aposentadoria das pensões e outros benefícios previstos em lei;
- Conceder a todos os seus segurados e respectivos dependentes os benefícios previdenciários previstos em lei;
- Preservar o caráter democrático e eficiente de gestão com a participação de representantes do Poder Executivo, Poder Legislativo, segurados efetivos ativos e inativos;
- Manter o custeio da previdência, mediante contribuições dos Patrocinadores, segurados, segundo critérios socialmente justos e atuarialmente compatíveis;
- Manter e preservar o equilíbrio financeiro e atuarial;
- Promover serviços de inspeção de saúde dos servidores municipais para fins de admissão, licenças, aposentadorias e congêneres;
- Assegurar todos os direitos e vantagens concedidos aos servidores inativos e pensionistas e atribuir deveres previstos em lei.

A Figura 3 apresenta o organograma do IPAM.

³ Disponível em < <https://saoluis.ma.gov.br/ipam>>. Acesso em: 24 jul. 2021.

Figura 3 – Organograma IPAM



Fonte: site do Instituto de Previdência e Assistência ao Município⁴, 2021.

Com o objetivo melhor conhecer o organograma e competências do órgão, tem-se:

- **Presidência:** promove a administração geral do Instituto, cumprindo normas previstas na legislação aplicável ao Regime Próprio de Previdência Social - RPPS. Ademais, também coordena e dirige todas as atividades de execução a serem desenvolvidas no IPAM. Tem como atual presidente, a Sr^a Nádia Quinzeiro.
- **Gabinete:** auxilia a presidente nas tarefas técnicas e administrativas, além de elaborar documentos institucionais.
- **Assessoria Especial (ASSESP):** elabora estudos, com a supervisão da Presidente e assessora a elaboração de projetos. Também analisa os aspectos legais de minutas de convênios, termos de compromisso, contratos, editais e outros instrumentos jurídicos em que o IPAM seja interessado.
- **Assessoria Jurídica (ASSEJUR):** emite pareceres sobre aspectos jurídicos de interesse do IPAM, além de reunir, classificar, guardar e conservar toda a legislação e jurisprudência de interesse do Instituto.

⁴ Disponível em: <<https://saoluis.ma.gov.br/ipam/conteudo/3294>>. Acesso em: 08 jul. 2021

- Superintendência Executiva de Gestão Previdenciária (SUPRE): planeja, dirige, coordena, orienta, acompanha e avalia a execução das atividades relacionadas às suas coordenações.
- Coordenação de Benefícios Previdenciários (COBEP): coordena, controla e avalia as atividades previdenciárias. Zela pela guarda e manutenção das informações e dos processos de concessão de aposentadorias e pensões dos servidores do município de São Luís.
- Coordenação de Perícia Médica (COPEM): realiza inspeções e exames de saúde nos servidores municipais, emitindo laudo médico para fins de admissão, aposentadoria e licenças.
- Superintendência de Operações e Controle (SUPOC): planeja, dirige, coordena, acompanha e avalia a execução das atividades relacionadas às suas coordenações.
- Coordenação de Orçamentos, Finanças e Patrimônio (COFIP): coordena a elaboração e execução do orçamento do IPAM. Formula a programação financeira do IPAM, promove o detalhamento e descentralização dos créditos orçamentários relativos aos programas propostos.
- Coordenação de Administração Interna (COADI): planeja e coordena as atividades de RH e administrativas, também promove a administração de pessoal e desenvolvimento, por meio de seleção, treinamento, capacitação e remanejamento de pessoal de acordo com a demanda de cada setor.
- Coordenação de Contabilidade e Controle Interno (CONTI): efetiva o registro contábil de todos os atos da gestão patrimonial e financeira do IPAM. Executa conciliações bancárias, elabora e executa a folha de pagamento de aposentados e pensionistas, além de emitir guias para recolhimento de tributos, taxas, impostos e contribuições.

Trabalhar em Regime Próprio exige que a chefia tenha algum conhecimento na área de tributos ou na específica de benefícios previdenciários, assim, todas as chefias escolhidas têm experiência prévia com as suas devidas áreas de atuação. A Superintendente de Operações e Controle é contadora com experiência na

contabilidade pública; a Superintendente Previdenciária é advogada especialista em previdência com experiência de atuação em outro regime próprio com cargo similar ao atual.

Vide que as superintendências estão no nível tático da organização, e, após, são os coordenadores, os perfis desses foram verificados de igual forma, por meio de análise curricular e experiência na área de atuação.

4.2 Fluxograma processual e checklist para abertura de processos

Como forma de melhor traçar um planejamento estratégico, muitas organizações fazem o uso de fluxogramas, que auxiliam a monitorar o processo que norteia o órgão e também, facilita na identificação de falhas, ou seja, é mais fácil de identificar em que fase do ciclo está o erro.

Logo, o IPAM faz o uso desta ferramenta para nortear servidores e segurados no que concerne ao trâmite processual do órgão, como exemplo, cita-se o processo de aposentadoria por tempo de contribuição e de pensão por morte.

4.2.1 Processo de aposentadoria por tempo de contribuição

Toda organização, seja ela pública ou privada, é imprescindível que essa faça uso de planejamento estratégico, e, além disso, é fundamental garantir o direito do segurado, preparando-o para qualquer risco social, seja a velhice ou qualquer outra situação, para que, em qualquer demanda de necessidade ou risco, o segurado seja respaldado pelo seu direito. Almejando, portanto, uma governança corporativa que vai além das pessoas que as formam, fica como legado para o órgão.

Devido à quantidade de servidores municipais na capital, é alta a demanda por processos de aposentadoria e pensão. Nos primeiros 100 dias de gestão, o IPAM deu prosseguimento a cerca de 4.230 processos que estavam parados no órgão, por meio de mutirões para agilizar o serviço, com ajuda da Câmara Municipal de São Luís, Procuradoria Geral do Município, Tribunal de Contas do Estado e da Superintendência Previdenciária do IPAM. Dentre os processos que estavam parados, encontram-se referentes ao ano de 1984 e de à 2018⁵. Esse relatório está relacionado ao excesso de burocracia no fluxograma dos processos, o que fez com que a atual gestão

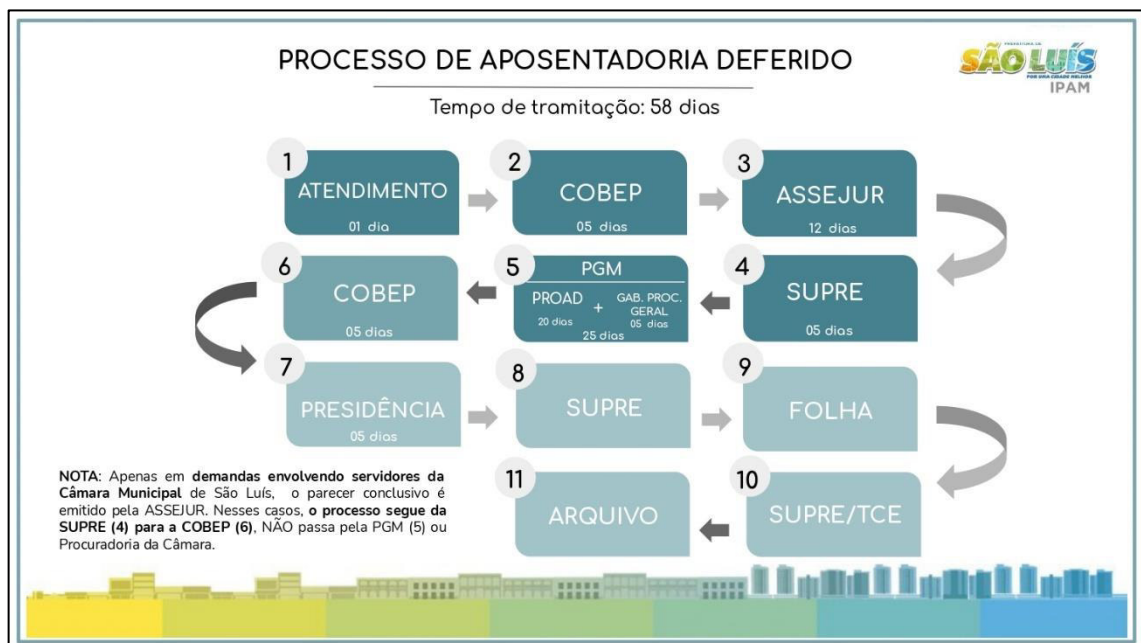
⁵ Disponível em: <<https://saoluis.ma.gov.br/ipam>>. Acesso em: 24 ago. 2021.

elaborasse fluxograma mais enxuto, prático e objetivo, tendo como principal objetivo, a redução do tempo de concessão de benefícios, que, antes da remodelação, tramitava em um período de, aproximadamente, um ano.

Para a abertura de qualquer processo no IPAM, é necessário o uso de documentos originais, para digitalização e implantação no sistema SISPREV, para verificar que o mesmo esteja cumprindo todas as regulamentações exigidas. Quanto aos processos de aposentadoria, o checklist necessário deve possuir: RG e CPF; comprovante de residência atualizado; 02 contracheques atualizados; Carteira de Trabalho de Previdência Social; termo de posse; decreto de transposição; comprovante de conta bancária; portarias referentes à licença-prêmio; documentos de dependentes; extrato previdenciário;

Cumprindo toda a documentação exigida, o processo passará pelo trâmite ilustrado na Figura 4.

Figura 4 – Fluxograma Processual de Processos de Aposentadoria Deferidos



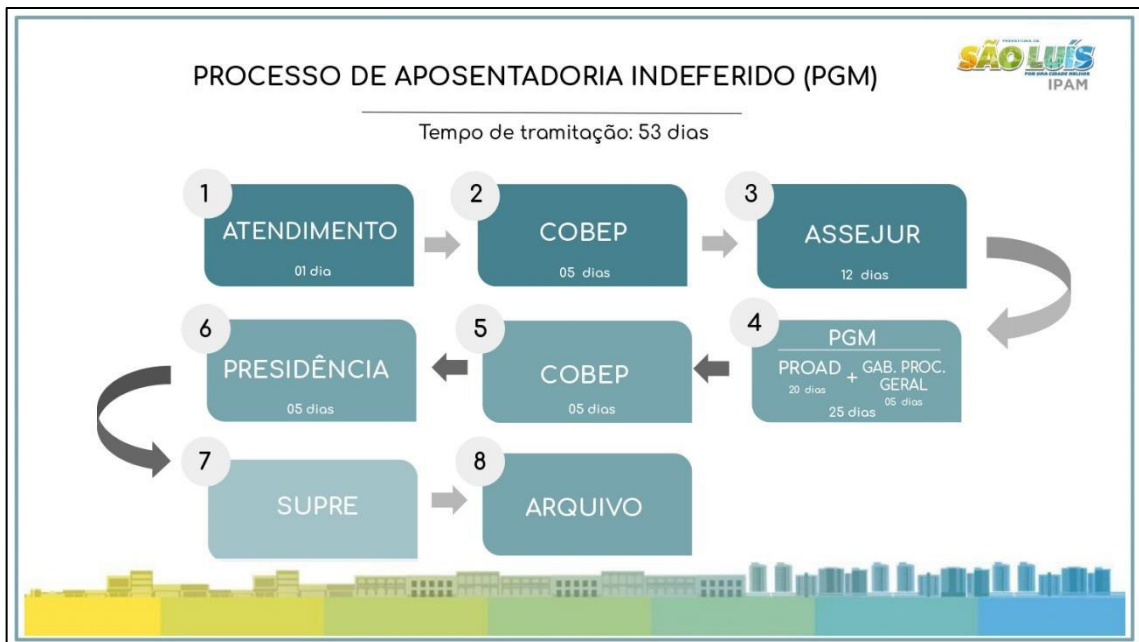
Fonte: Fornecido pelo Instituto de Previdência e Assistência ao Município (2021)

Ao atendimento compete receber a documentação e digitalizá-la, protocolar e entregar protocolo ao segurado e enviar o processo para a COBEP, setor no qual é feita a conferência do painel de vínculos e documentos, com posterior envio à ASSEJUR. Na assessoria jurídica, será emitido o parecer e enviado para a SUPRE, que se necessário, será providenciada a assinatura do Termo de Opção de Regra de

Cálculo, depois, encaminha-se para a Procuradoria Geral do Município, que fará a emissão do parecer definitivo, exceto das demandas dos servidores da Câmara Municipal de São Luís. Após, esse passa para COBEP para lançar remunerações e enviá-lo à presidência, que fará a emissão de Portaria e Carta de Concessão. A SUPRE entrega a Carta de Concessão para o segurado e envia o processo para a Folha de Pagamento, que revisará os cálculos, com posterior geração e implantação em folha, que assim que findado, será encaminhado ao TCE para validação e com envio ao Arquivo processual do IPAM, para finalizá-lo.

Quando, o pedido de concessão do segurado for negado pela PGM, o processo tem o trâmite ilustrado na Figura 5.

Figura 5 – Fluxograma Processual de Processos de Aposentadoria Indeferidos



Fonte: Fornecido pelo Instituto de Previdência e Assistência ao Município (2021)

O que difere do processo de aposentadoria é que a Presidência irá emitir não uma Carta de Concessão, mas de Comunicação, que discorre sobre o indeferimento do pleito. Assim, a SUPRE irá entregar a Carta ao segurado e enviar o processo ao arquivo, que irá virtualizar o processo físico e arquivá-lo.

4.2.2 Processo de pensão

Hoje, o IPAM atende a 1721 pensionistas vinculados ao órgão. No Instituto, há 166 funcionários, dentre efetivos, estáveis, comissionados e terceirizados, e,

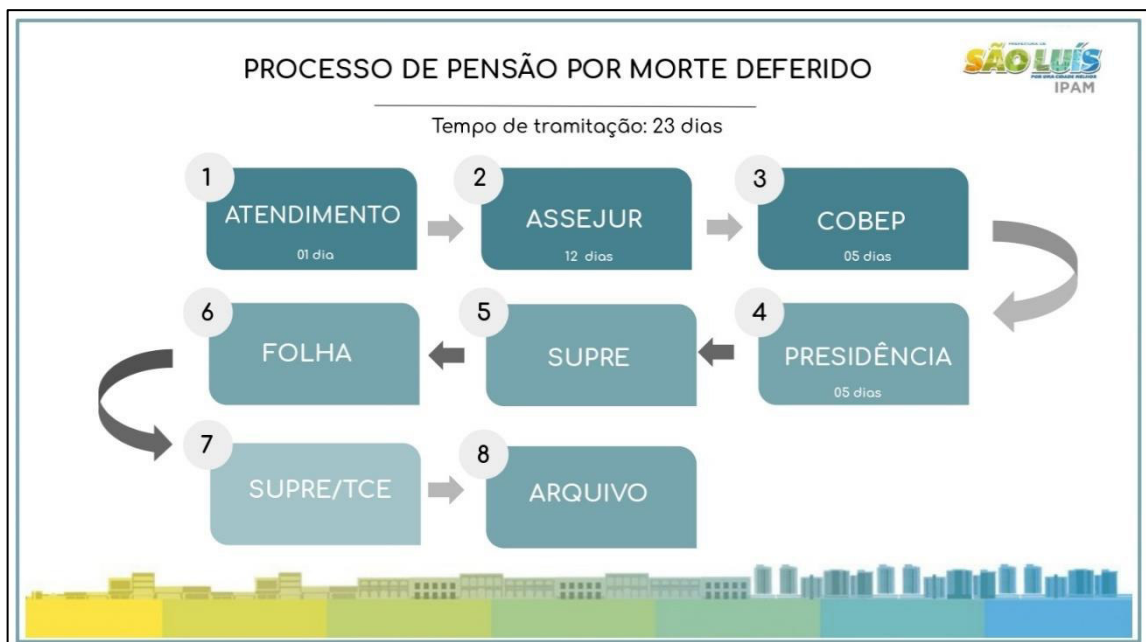
conforme exposto pelo fluxograma, exceto pelos colaboradores de serviços gerais, que não atuam diretamente na elaboração dos trâmites, todos os demais estão correlacionados à concessão de aposentadorias e pensões.

Para o processo de pensão por morte, os documentos comprobatórios subdividem-se em:

- Documentos do Instituidor (falecido): documento de identificação com foto; CPF; certidão de óbito ou declaração de ausência; documento que comprove a qualidade do servidor (contracheque).
- Documentos fornecidos pelos dependentes: documento de identificação com foto e CPF; comprovante de residência atualizado; comprovante de conta bancária; certidão de casamento/declaração de união estável anterior ao óbito; certidão de nascimento dos filhos menores de 21 anos; documentos que comprovem qualidade de dependente; extrato bancário.

Quando deferido, o processo segue o fluxo indicado na Figura 6.

Figura 6 – Fluxograma Processual de Processos de Pensão Deferidos



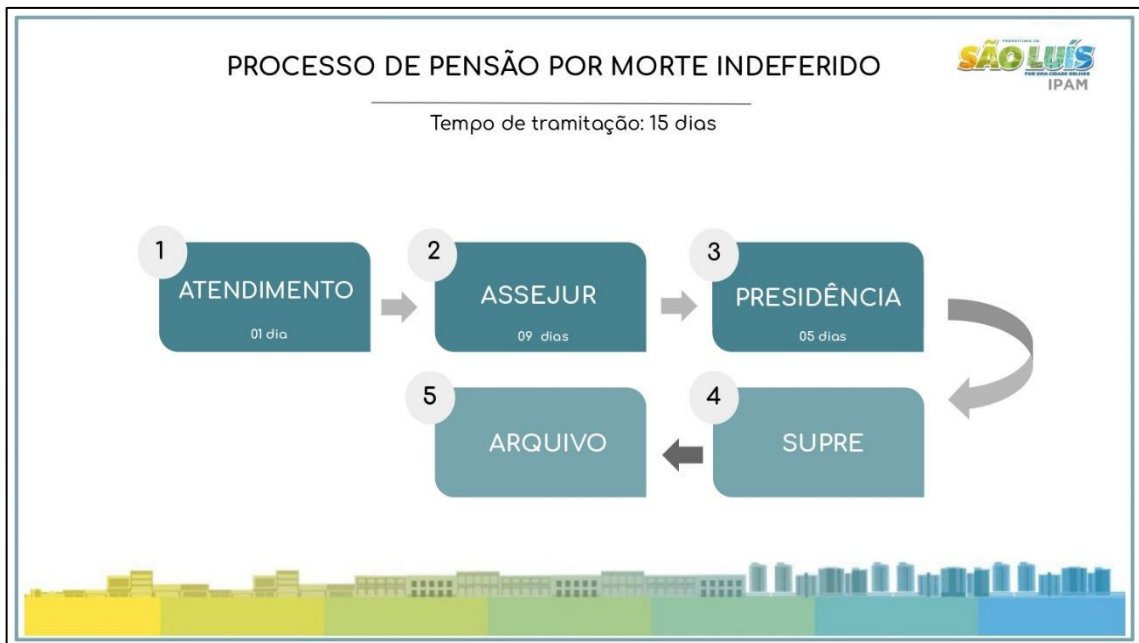
Fonte: Fornecido pelo Instituto de Previdência e Assistência ao Município (2021)

O atendimento recebe e digitaliza a documentação, protocola e envia à Assessoria Jurídica, que faz a emissão de Parecer Jurídico, com posterior envio à COBEP, que fará a checagem do painel de vínculos e documentação, lançamento de

remunerações e envio à Presidência, para emissão de portaria e Carta de Concessão, com posterior envio à SUPRE, para entregar ao segurado a Carta e para que a Folha de Pagamento faça a revisão dos cálculos e devida implantação do benefício, após, encaminhe-se à SUPRE, para envio ao TCE, e, após, virtualização do processo físico e arquivamento definitivo.

No caso dos processos indeferidos, segue o fluxo indicado na Figura 7.

Figura 7 – Fluxograma Processual de Processos de Pensão Indeferidos



Fonte: Fornecido pelo Instituto de Previdência e Assistência ao Município (2021)

No que difere do Processo de Pensão Deferido, tem-se que a ASSEJUR faz emissão do parecer, encaminhando-o à Presidência para elaboração da Carta de Comunicação, enviando-o para que a SUPRE possa entregar a carta ao segurado e posterior envio ao Arquivo.

5 RESULTADO DO ESTUDO

Durante a terceira fase deste estudo, foram feitas entrevistas sobre as práticas de gestão adotadas no IPAM, bem como análise documental de Planos de Ação e relatórios com métricas de desempenho, assim, o objetivo é analisar como uma gestão motivadora e desenvolvedora de potencial é capaz de melhorar o funcionamento do órgão.

Para Cruz e Saraiva (2012 apud LIMA NETO et al., 2018), a mentalidade empreendedora é composta por ênfase em traços como inovação, proatividade, flexibilidade, senso de oportunidade e capacidade de mudança organizacional.

Características consideradas peculiares das práticas de gestão dos empreendedores são: a sua capacidade de criatividade e o empenho individual para promover as mudanças necessárias no ambiente de trabalho (HAYTON, 2005, apud LIMA NETO et al., 2018); inclusive, muitos se valem da orientação empreendedora, para fortalecer suas capacidades organizacionais e assim ser capaz de inovar, renovar e arriscar em seus negócios (MILLER, 1983 apud ZAHRA; COVIN, 1995).

Conforme mencionado nas seções anteriores, as repartições públicas são estereotipadas, em sua maioria, pelos aspectos negativos da burocracia. Assim, ainda que seja fomentado a melhoria dessas, o entrave financeiro, representado por leis, que, muitas das vezes, faz com que melhorias sejam comprometidas devido ao limite de recursos destinados.

É sabido que o “coração” de qualquer empresa é o empregado. Por meio desse, mudanças podem acontecer, promovendo melhorias para a organização, mas também, aperfeiçoamentos podem ser embargados por esses, devido à resistência às mudanças.

Hodiernamente, sabe-se que, em grande maioria, o funcionário não quer mais um emprego apenas para alimentação e necessidade básicas. O desejo por melhoria profissional é fomentador de contínuo aprendizado. Aqui, cabe o entendimento sobre a Pirâmide de Necessidades de Maslow.

Por intermédio da Pirâmide de Maslow, as necessidades são divididas em primárias e secundárias. As primárias constituem a base da pirâmide, e contemplam as necessidades básicas, como fisiológicas (alimentação, moradia) e de segurança

(segurança individual, da família e afins). As secundárias dizem respeito ao social (amor, família), estima (reconhecimento e status) e realização pessoal (desenvolvimento pessoal).

Para uma gestão eficiente e que promove o máximo de desenvolvimento do órgão, deve ser feita a avaliação de todos os níveis que o compõe, como forma de planejar estrategicamente, a fim de obter bons resultados de desempenho.

Correlacionando às habilidades que um bom empreendedor deve ter com o perfil da atual gestora do IPAM, observa-se que muitas dessas estão atreladas à gestão. Por intermédio do trabalho em equipe, com reuniões bem estruturadas, como as que são feitas para o Plano de Ação, em que todos os chefes de setores são acionados para que mostrem os resultados das metas estabelecidas no mês anterior, bem como maneiras de sanar os entraves encontrados, assim, por meio do processo de escuta e aplicação de novas orientações, há a avaliação de pessoas e a formação de novos líderes, uma vez que esses precisarão de ampla cooperação de seus respectivos funcionários para que o Plano tenha o máximo de êxito

Assim, tendo como norteador o empreendedorismo público para a prática de novas técnicas de gestão, elenca-se alguns pontos essenciais para que a gestão em um órgão público obtenha êxito.

5.1 Cultura organizacional e inteligência na gestão

Em primeiro plano, é fulcral citar que o órgão, assim como demais repartições públicas, conta com alguns entraves administrativos que dificultam a execução de algumas práticas fomentadoras de melhorias.

Por meio do princípio da legalidade, o Instituto só pode fazer aquilo que a Lei permite, afetando, por exemplo, trâmite processual vide que depende do constitucional. Somado a isso, o Instituto é regido pela Lei de Diretrizes Orçamentárias. Hoje, o IPAM é proibido de conceder benefícios temporários (auxílio-doença e salário maternidade), que agora é concedido pelo Executivo, sendo de competência do Instituto, portanto, apenas a concessão de Aposentadoria por Invalidez.

Em tese, o órgão deveria ser responsável pela parte do “pré”, ou seja, não deixar o servidor adoecer, porém, não há no orçamento verba disponível para saúde e qualidade de vida do servidor. Nesse contexto, depreende-se que, já que o

orçamento não contribui, tarefa mínima do servidor é fazer com que o segurado tenha uma experiência única no órgão, por intermédio de um bom atendimento, solicitude e, principalmente, ter seu pedido de concessão, por exemplo, de aposentadoria, solucionado em tempo ágil, vide a importância na vida do servidor.

A fim de que isso possa ser concretizando, o IPAM conta com o Plano de Ação.

5.1.1 Plano de ação

Por intermédio do Plano de Ação, discutido por meio de reuniões mensais, o órgão consegue mensurar dados relevantes à gestão e implementar novas práticas visando a melhoria do Instituto. Através dele, processos de aposentadoria que antes demoravam mais de ano para serem concluídos, puderam ser finalizados em tempo recorde, tendo como resultado em abril de 2021, 150 processos de aposentadoria findados. Em 28/05/2021, esse número aumentou para 195 aposentadorias.

Através do Instagram do órgão, fora divulgado que, em 05 de março de 2021, foi concedida, durante o período de 40 dias de trâmite, a primeira aposentadoria iniciada e concluída no ano corrente, resultado obtido devido à execução do novo fluxograma processual do órgão, aliado às metas estabelecidas no Plano de Ação.

5.1.2 Aprendizagem organizacional e treinamento contínuo

A fim de que a execução do empreendedorismo como método de gestão desse certo no IPAM, foi necessário o aperfeiçoamento do quadro de funcionários, por intermédio de treinamentos contínuos, visto que esses fazem parte do plano estratégico para o pleno funcionamento do mesmo.

Na gestão de pessoas, algumas práticas que foram adotadas vinham sendo aperfeiçoadas, em que uma delas é o engajamento e a motivação no trabalho por parte dos colaboradores.

Quando os funcionários entendem o “porquê” do fornecimento daquele serviço, e, em seguida, como aquele serviço é prestado, o mesmo sente-se motivado, dado que percebe o foco em melhorar a previdência no município, fazendo da organização mais humana, ágil e transparente. Mais importante do que desempenhar papel de liderança, é você ser um líder, mostrar PORQUÊ você está ali, inspirando os

funcionários e garantindo, principalmente, a lealdade e o comprometimento de realização de um serviço de qualidade.

Destarte, observa-se como método de instrução quanto à aprendizagem organizacional, a utilização de experiência própria e aprendizagem prática, a saber, quando a presidente, às quintas-feiras faz o “presidente atende”, programa que coloca o mais alto cargo do órgão, a presidente, para sanar dúvidas e oferecer atendimento de qualidade. Nesse momento, observa-se a instrução para melhorias quanto ao atendimento prestado, bem como aproximação com o público.

Ademais, elenca-se também que, às sextas-feiras, são realizados treinamentos no que tange à educação previdenciária, que visa melhor instruir todos os funcionários do órgão, bem como outras secretarias, por intermédio de parceria com a Escola de Governo Municipal, fazendo com que as demais secretarias ligadas aos trâmites processuais do IPAM, possam melhor entender sobre a previdência, fornecendo, portanto, serviço embasado de conteúdo, e não somente realizando-o de modo “automático”, vide a possível necessidade de abordagem do tema com um segurado em qualquer secretaria correlacionada ao IPAM.

5.2 Inovações tecnológicas e soluções criativas

Ainda que não tenha sido diretamente embasado por meio do Radar de Inovação, é nítido que as mudanças que ocorreram e ainda ocorrem no IPAM, muito se identificam a ele, a saber: para a oferta, identifica-se a criação de um novo serviço, no caso, se enquadra o aplicativo Meu RPPS e o “presidente atende”, em que, nas quintas-feiras, a presidente do Instituto realiza atendimento para com os segurados no balcão de atendimento geral; no que concerne aos processos, fala-se de todas as mudanças que foram necessárias para que a execução do trabalho tivesse mais êxito, e que o mesmo pudesse funcionar de forma eficiente e sem gerar mais custos; quanto ao cliente, elenca-se a necessidade de mudar alguns “padrões”, a fim de otimizar o serviço, como exemplo, cita-se o agendamento por meio de redes sociais e/ou telefone, sem a necessidade do segurado, que, por muita das vezes, já é idoso, ter que se dirigir ao órgão somente para uma marcação de data; quanto aos pontos de presença, fala-se sobre a fomentação quanto ao uso das redes sociais nessa nova gestão. Ainda que muitos idosos sejam obsoletos e alheios ao que remete à internet,

esse é o meio que seus filhos e netos mais têm acesso, facilitando, portanto, que as notícias cheguem mais rápido aos segurados do IPAM.

Conforme já mencionado, o marketing e a comunicação são essenciais para colocar em prática as novas práticas de gestão do órgão. A fim de melhor entender o funcionamento e impacto de cada uma dessas soluções criativas, tem-se:

5.2.1 Meu RPPS – O aplicativo para serviços no IPAM

Pouco se vê o fomento tecnológico em repartições públicas, principalmente no que concerne às que fornecem atendimento ao público mais idoso, que, por vezes, são estereotipados como avessos à tecnologia.

Conforme o Regime Próprio de Previdência Social, o IPAM tem como algumas de suas atribuições as concessões de aposentadorias (idade, invalidez, por tempo de contribuição, compulsória) e demais benefícios, como exemplo, pensão por morte. Ademais, também oferece serviços como emissão de contracheques e fichas financeiras.

Levando-se em consideração o impacto do hodierno mundo 4.0, em que o enfoque está no social, aliado aos cuidados necessários à prevenção ao COVID-19, foi premente a criação de um aplicativo que pudesse melhor atender o público-alvo.

Fazendo uso de um serviço que já estava disponível ao órgão, sem nenhum custo adicional, mas que ainda não havia sido explorado, por intermédio do aplicativo “Meu RPPS”, disponível para as plataformas Android e IOS, segurados e dependentes podem agendar seu atendimento, consultar o andamento de processos, simular benefícios, emitir contracheques, fichas financeiras, informe de rendimentos e outros, tudo isso sem a obrigatoriedade de ir presencialmente ao Instituto para a realização de qualquer um desses serviços, sendo, portanto, um marco na atual gestão do órgão.

5.2.2 Programa Pró-Gestão

É um Programa de Certificação Institucional e Modernização da Gestão dos Regimes Próprios de Previdência Social da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. O Programa tem como objetivo incentivar os Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS) a adotarem as melhores práticas de gestão previdenciária, que proporcionem maior controle dos seus ativos e passivos, além de mais

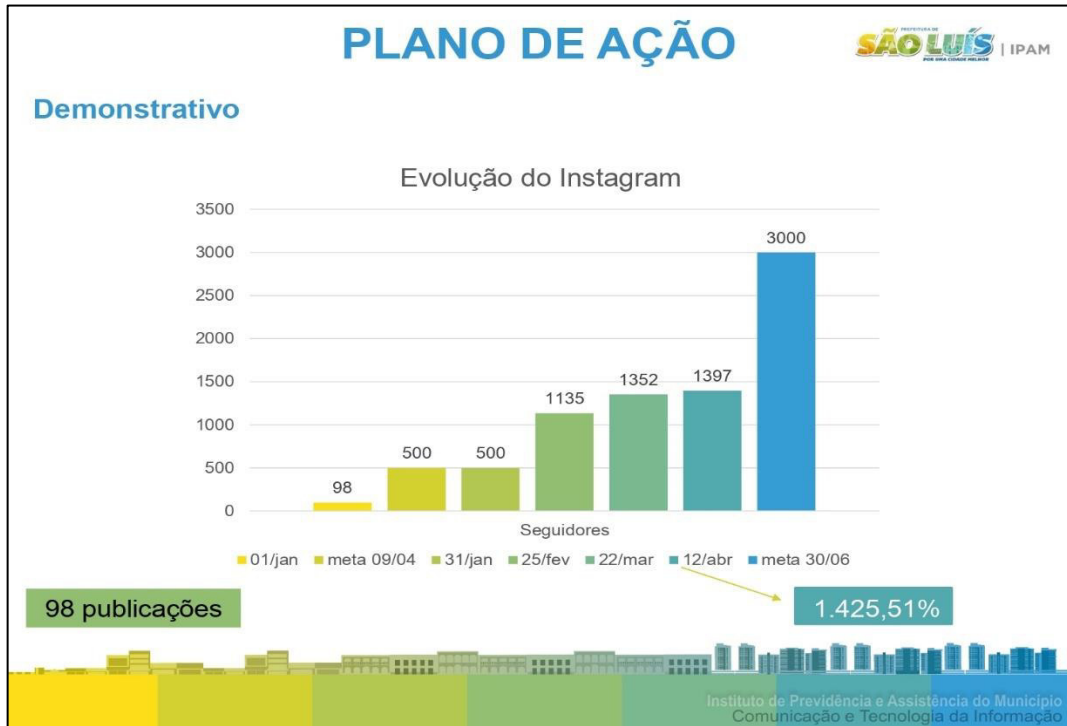
transparência no relacionamento com os segurados e a sociedade. Assim, o programa prevê quatro níveis de aderências, em que a instituição deve promover a implantação das ações relativas a cada um desses. Assim, tem-se como atividades desenvolvidas no âmbito do pró-gestão, a criação do Grupo de Trabalho responsável pelo planejamento, implementação, manutenção e monitoração das ações que objetivem a aderência aos requisitos necessários à certificação do Programa; criação do grupo setorial responsável por executar as tarefas necessárias à implementação das ações do programa e reuniões de planejamento realizadas pelo Grupo de Trabalho e individualmente com os responsáveis setoriais.

Assim, foi elaborado o I Workshop Pró-Gestão RPPS. Realizado no IPAM, tratou sobre gestão previdenciária de excelência e boas práticas no serviço público, aplicando os fundamentos do que se é passado na teoria, capacitando ainda mais os profissionais e elevando a eficiência e qualidade do serviço prestado.

5.2.3 Mídias e redes sociais

Quando se tem uma equipe que sabe e entende as constantes evoluções que o meio organizacional está sofrendo, essa é capaz de usar uma plataforma que, originalmente, está sendo usada principalmente para vendas, para o uso “próprio”, no caso, de divulgar o trabalho que está sendo realizado no Instituto. Desse modo, observa-se a evolução indicada pelas Figuras 8 e 9.

Figura 8 – Evolução do Instagram do IPAM (janeiro a abril/2021)



Fonte: fornecido pelo Instituto de Previdência e Assistência ao Município (2021)

Figura 9 – Entrevistas às emissoras de rádio e TV



Fonte: fornecido pelo Instituto de Previdência e Assistência ao Município (2021)

Como uma nova prática de gestão, tem-se os meios de comunicação social como aliados. Por meio das mídias sociais, a sociedade pôde ter conhecimento a importantes acontecimentos realizados pelo IPAM, como a primeira aposentadoria iniciada e concluída no ano de 2021 a implementação de estratégias e melhorias de atendimento ao público e afins. Somado a isso, também teve acesso às diversas entrevistas cedidas nos meios de comunicação, tendo como pauta a previdência, empreendedorismo público e também, para debater sobre as mudanças que a nova gestão está fazendo, já sendo reconhecida, portanto, pela sociedade.

Nesse contexto, a internet realiza o papel de aproximação entre o órgão e o segurado, assim, é necessário que seja dada mais atenção para essa aproximação.

5.2.4 Aproximação com o público

Além da burocracia, as repartições públicas possuem um passado marcado por corrupção, descaso para com o servidor e a falta de mecanismos de comunicação eficazes, isso desde o básico, dado que é corriqueiro que nem mesmo os telefones fixos das organizações funcionam.

Veja que o público-alvo da organização possui um leque de meios que possa se comunicar com a alta gerência do órgão, esse sente-se mais acolhido e protegido, visto que tem ao seu alcance a transparência da gestão que está sendo praticada. Para tanto, tem-se, por exemplo, a Ouvidoria do IPAM, que é um dos canais de sugestões, críticas e esclarecimentos do Instituto, que, aliada a um tempo hábil, atende o problema do segurado e procura meios de saná-lo, da melhor forma possível.

É consenso que a COVID-19 fomentou ainda mais o *boom* tecnológico hoje observado, bem como a necessidade que, de alguma forma, empresas e organizações façam o seu público se sentir mais próximo, ainda que com medidas de distanciamento e demais precauções necessárias. Para tanto, o IPAM programou a “Dona IPAM”, mascote do órgão, que bem representa o público-alvo do Instituto, com o fito de melhor explicar o funcionamento e diretrizes do órgão, por intermédio de uma tecnologia “descomplicada”, tornando-a de fácil acesso e compreensão para aposentados e pensionistas do Instituto, evidenciando a importância que o segurado tem no funcionamento do órgão, e que, a fim de melhor atendê-lo, novas práticas de gestão estarão sendo avaliadas e aplicadas de maneira frequente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo responder à pergunta: “quais as práticas de gestão que foram iniciadas na gestão do IPAM, a partir de 2021, com o propósito de implementar uma gestão pública inovadora?” Para tanto, fez-se necessário o entendimento prévio quanto aos tópicos mais essenciais para tal, como exemplo, a gestão pública e práticas de atuação aliadas à inovação.

Hodiernamente, sabe-se que a inovação não mais é adjetivo apenas de empresas privadas, vide a intenção de crescimento e destaque também observadas em repartições públicas, a saber, o IPAM. Logo, foi fundamental para o órgão analisar o cenário organizacional existente, com o fito de melhor entender as disfunções e empecilhos existentes, para aplicar as soluções adequadas, por intermédio de instruções aliadas às boas práticas de gestão.

Desse modo, observou-se a necessidade de elencar e explicar, de forma sucinta, alguns desses entraves e formas de amenizá-los e até mesmo, mitigá-los, almejando, portanto, fomentar a necessidade da implementação de novas práticas de gestão e inovação nas repartições públicas, como propulsores de desenvolvimento dos órgãos, principalmente no que tange ao município de São Luís.

No IPAM, a gestão motivadora, que entende o porquê de sua atuação e expande aos funcionários, aliada ao bom uso de práticas de gestão, foi e segue sendo capaz de aumentar o desempenho da organização como um todo, dado que o trabalhador observará que ali, ele desenvolve papel fundamental, além de que o Instituto não está centrado apenas em si, mas também em seus funcionários e nos que segurados, que são o público-alvo do órgão.

Logo, por meio do estudo de caso, concluiu-se que é fundamental que organizações, principalmente as públicas, devem inovar, seja por uma prática de gestão ou de aprendizagem organizacional, por exemplo, vez que a aplicação da inovação promove resultados positivos tanto para a organização quanto para o funcionário ali presente, por intermédio do desenvolvimento de boas práticas de atendimento, liderança e espírito empreendedor, como fora realizado no IPAM, respondendo, portanto, a pergunta central Trabalho.

Quanto às limitações, elenca-se a inviabilidade, devido à quantidade de organizações públicas no município de São Luís, de uma imediata implantação de inovação, vez que, para tanto, é necessário que principalmente o gestor tenha

conhecimento do assunto para que possa abordá-lo de maneira adequada durante suas direções organizacionais. Somado a isso, tem-se também a limitação de recursos financeiros, pois, em alguns órgãos, essa atitude pode ser onerosa, caso esse não tenha nenhuma estrutura para receber a mudança aqui elencada.

Desse modo, urge a necessidade de estudos posteriores abordando maneiras de trabalhar novas práticas de gestão pelos demais órgãos, de modo que não onere no orçamento desses, bem como avaliar e mensurar o impacto positivo que essa atualização organizacional poderá trazer ao município de São Luís.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R. **Burocracia e ordem democrática: desafios contemporâneos e experiência brasileira.** Burocracia e políticas públicas no Brasil. Brasília, 2018.
- AGUIAR, A. L. D. C. M. **BUROCRACIA E DESBUROCRATIZAÇÃO: Reformas Administrativas no Brasil.** 2018. 53 f. Dissertação (Graduação) – Faculdade de Direito. UnB: Universidade de Brasília, 2018. Disponível em:<https://bdm.unb.br/bitstream/10483/23387/1/2018_AннаLuizaDunstanDeAguiar_tcc.pdf>. Acesso em 29 jun. 2021.
- ALVAREZ, G. M.; GONÇALVES, A. L. **A gestão de ideias como suporte ao intraempreendedorismo nas organizações.** VII Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação, Foz do Iguaçu, 2017.
- ANDRADE, N. A. D. et al. **Jornada de engajamento do consumidor por meio do marketing 4.0 e o Big Data.** PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia (PMKT on-line), São Paulo, v. 11, n. 3, p. 272-287, set./dez. 2018.
- ANJASNI, B. **SWOT assessment of the community potency to determine the strategic planning for volcano eruption disaster management: case study in Cangkringan, Yogyakarta province.** Procedia Environmental Sciences, v. 17, p.337–343, 2013.
- BAGATTOLI, S. L; KOPPER MULLER, G. C. **Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor à pessoas e à organização.** NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, Santa Catarina, vol. 6, núm. 2, pp. 106-120, abr./jun. 2016.
- BELTRAME, T. F.; SCHMIDT, A. S. **Análise comparativa dos programas brasileiros de qualidade e produtividade: Gespública e PGQP.** Revista Produção em Foco, Joinville, v. 9, n. 1, p. 98-113, 2019.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas.** Educs, Caxias do Sul. 2010.
- CARVALHO, G. D. G. D et al. **Radar da inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas.** Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 12, n.4, p. 162-186, out./dez. 2015.
- CASONI, L. N. B.; MALAGOLLI, G. A. **Radar da inovação como ferramenta auxiliadora na gestão da inovação: um estudo de caso em uma empresa do setor alimentício.** Interface Tecnológica, São Paulo, v. 16, n. 2. 2019.
- CHIAVENATO, I. **Administração: Teoria, processo, prática.** 4ª Ed, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7 ed. Elsevier Editora. São Paulo, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** São Paulo, 6 ed. Editora Campus, Rio de Janeiro, 2003.

CORCINO, K. F. [et al]. **Um estudo sobre os princípios do GesPública no âmbito da gestão de pessoas em um órgão do governo do estado de Pernambuco.** Economia & Região, Londrina, v.7, n.2, p.69-91, jul./dez. 2019.

CORREA, R. O.; BARBOSA, J. D.; SILVA, L. M. D. O. **Do ideal ao real: as práticas de gestão de pessoas em pequenas e médias indústrias.** Aquidabã, v.5, n.3, jul/dez 2014.

DESIDÉRIO, P. H. M.; BITTENCOURT, I. M.; SOBRINHO, C. A. C. **A aprendizagem organizacional e intraempreendedorismo: aproximações com olhar no projeto Mostra Algar Inovação.** Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe) ,vol. 13, n.4, out./dez. 2015.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** 1ª. edição, 11ª. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2013.

DUTRA, J. S.; ZUPPANI, T. S.; NASCIMENTO, F. **Avaliação de desempenho por competências no setor público.** Revista da Faculdade de Administração e Economia, v. 5, n. 2, p. 24-54, 2014.

ELIAS, S. D. M; RUIZ, T. R. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica.** 2016. 20 f. Artigo (graduação) - Faculdade Doctum de Administração da Serra. Serra, 2016.

FERNANDES, I. G. M et al. **Planejamento estratégico: análise SWOT.** Três Lagoas, 2015.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed., São Paulo: Atlas, 2002

HAMMES, C. C. F.; FILHO, F. L. F.; MELIM, J. M. **Identificação das práticas intraempreendedoras nas organizações.** VII Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação, Foz do Iguaçu, setembro. 2017.

JÚNIOR, V. M. V et al. **Formação de competências do gestor público.** Revista Capital Científico – Eletrônica, vol. 15 n.1. jan/mar. 2017.

KOTLER, P. **Administração de Marketing.** 14ª ed. São Paulo, Brasil: Pearson Education do Brasil, 2012.

Leis Municipais, 2013. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/ma/s/sao-luis/lei-ordinaria/2004/440/4395/lei-ordinaria-n-4395-2004-dispoe-sobre-a-reestruturacao-do-instituto-de-previdencia-e-assistencia-do-municipio-ipam-e-das-outras-providencias>>. Acesso em: 30 ago 2021.

LIMA NETO, J. A., [et al]. **Empreendedorismo na geração y: motivações, influências e práticas de gestão.** X Encontro de estudo sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, São Paulo, 2018.

LIMA, E. S. **Análise das ações do planejamento estratégico voltadas à melhoria da produtividade no IFAM: um estudo de caso com foco no ciclo P DCA.** 2015.

150 f. Dissertação (mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Manaus, 2015.

LOPES, A. D. S.; SILVA, N. F. R. **Teoria Organizacional: uma abordagem sobre a burocracia na gestão de pessoas no setor público.** Revista Valore, Volta Redonda, v.5 (edição especial), p. 81-89. 2020.

Ministério da Economia - Secretaria de Previdência: **Previdência no Serviço Público.** Disponível em :<<https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-no-servico-publico>>. Acesso em: 30 ago. 2021.

Ministério da Economia. **Secretaria de Previdência e Trabalho,** 2021. Disponível em :<<https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/quem-e-quem/secretaria-especial-de-previdencia-e-trabalho>>. Acesso em: 02 set. 2021.

MONTEZANO, L; MEDEIROS, B.N; PINHEIRO, A.O; OLIVEIRA, C.A.A.M.D. **Percepção de servidores de uma organização pública federal quanto à implantação da gestão por competências.** Revista Eletrônica Gestão & Sociedade v.13, n.34, p. 2766-2792. janeiro/abril. 2019

NETO, A. T. S; TEIXEIRA. R. M. **Mensuração do Grau de Inovação de Micro e Pequenas Empresas: Estudo em Empresas da Caceia Têxtil-Confecção em Sergipe.** Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 205-229, jul./set. 2011.

NETO. J. B. D. M. **Treinamento e desenvolvimento nas organizações: estudo sobre a satisfação com o treinamento em uma instituição pública de ensino federal.** 2016. 35 f. Dissertação (graduação) – Curso de Tecnologia em Gestão Pública. João Pessoa, 2016.

NOVAES, C.; LASSO, S.; WAGNER, E. M. **Percepções de qualidade do serviço público.** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, Rio de Janeiro, vol. 9, núm. 1, p. 107-123, jan./mar. 2015.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo:** Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Paris: OECD publishing, 2005.

Oliveira, D. P. R. **Empreendedorismo: Vocação, Capacitação e Atuação direcionadas para o plano de negócios.** São Paulo: Atlas. 2014.

OLIVEIRA, R. R. O.; OLIVEIRA, R. R.; LIMA, J. B. **Reflexão sobre a relação entre a mudança de cultura organizacional e a gestão do conhecimento.** Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 19-35, jan./jun. 2016.

PEREIRA, E. D. S.; FERREIRA, M. S. **Treinamento de pessoal.** 2014. 30 f. Dissertação (graduação) - Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Anápolis, 2014.

PEREIRA, J. M. **Controle de Contas e Transformação da Administração Pública.**

PEREIRA, L. C. B. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995.

PINTO, Y. M. A. S.; BARROS, J. C. **Normas ISO, Gestão pública e gestão participativa: suas práticas e o incremento na qualidade da gestão pública no estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2018.

SILVA, N. D. C.; BARBOSA, C. D. S.; GUEIROS, M. M. B. **Gestão Universitária Empreendedora: uma resposta às mudanças no setor público**. Brasília, 2019.

PROENÇA, A. et al. **Gestão da inovação e competitividade no Brasil: da teoria para a prática**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

RAMOS, A.; ZILBER, S. N. **O impacto do investimento na capacidade inovadora da empresa**. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v.12, n.1, p.303-325, jan./mar. 2015.

RIBEIRO, M. D. P.; OLIVEIRA, E. R. **Comunicação e marketing no setor público: uma prática que permite o fortalecimento da cidadania e a modernização da gestão pública**. Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios, Recife, v. IV, n. 7, agosto. 2013.

ROCHA, A. D. F. R.; VIEIRA, A. M. **Aprendizagem Organizacional e inovação de produtos: estudo em empresas de base tecnológica do vale da eletrônica (MG)**. Caderno Profissional de Administração – UNIMEP, Minas Gerais, v.6, n.1, 2016.

SALES, L. M. D. M. **A mediação de conflitos - lidando positivamente com as emoções para gerir conflitos**. Pensar, Fortaleza, v. 21, n. 3, p. 965-986, set./dez. 2016.

SAVEDRA, L. A.; ROYER, R.; ROSA, A. F. P. **Aplicação de ferramentas da qualidade e planejamento para o controle de produção de cerveja artesanal**. Revista Prociências, Pelotas, v.4, n. 1, junho. 2021.

SILVA, C. D. A et al. **Empreendedorismo e ação empreendedora: revisão de escopo nas bases de dados web of science e scielo**. Revista do CEPE. Santa Cruz do Sul, n. 50, p. 83-95, jul./dez. 2019.

SILVA, F. D. A.; GONÇALVES, C. A. **O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público**. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 4, n. 3, set./dez. 2011.

SILVA, F. M. D.; MELLO, S. P. T. D. **A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público**. Revista Eletrônica de Administração e Turismo – Reata, vol. 2, n. 1, jan./jun. 2013.

SILVA, R. O. D. et al. **O ciclo PDCA como proposta para uma gestão escolar eficiente**. Revista de Gestão e Avaliação Educacional, v. 1, n. 1, p. 1, 2019.

SILVA, T. C.; BURGER, F. **Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da gestão do conhecimento para propulsão um ambiente**

corporativo focado em aprendizagem e inovação. Revista de Gestão e Tecnologia, Florianópolis, v.8, n.1, p. 07-19, jan./mar. 2018.

SILVEIRA, M. D.; LUNKES, R. J. **Planejamento estratégico no setor público e sua elaboração em instituições federais de educação.** REPAE, São Paulo, v. 4, n. 1, NOV. 2017 / ABR. 2018

Site do Instituto de Previdência e Assistência ao Município, 2021. Disponível em: <https://saoluis.ma.gov.br/ipam/conteudo/3294>>. Acesso em: 24 ago. 2021.

SOUZA, R. P.; GUERREIRO, R. **Um estudo sobre percepções de importância de atividades do processo de gestão e barreiras à implantação do planejamento estratégico.** XIV Congresso de Controladoria e Contabilidade, São Paulo, julho. 2014.

TAVARES. A. M. B. N; AZEVEDO, M. A; MORAIS, P. S. **A Administração burocrática e sua repercussão na gestão escolar.** HOLOS, ano 30, vol.2, Rio Grande do Norte, 2014.

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L. **A Incorporação do Empreendedorismo no Setor Público: reflexões baseadas no contexto brasileiro.** Revista de Ciências da Administração, v. 17, n. 41, p. 82-98, abril. 2015.

VALLADARES, J. L. et al. **O fenômeno do empreendedorismo público: um ensino sobre a aplicabilidade desse construto na administração pública brasileira.** XXXVI Encontro do ANPAD, Rio de Janeiro, setembro. 2012.

ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. **Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: A longitudinal analysis.** Journal of Business Venturing, v. 10, n. 1, p.43-58, jan. 1995.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A PRESIDENTE DO IPAM

PRIMEIRO BLOCO: CONHECENDO A PRESIDENTE

Relação da presidente com a previdência - breve resumo

SEGUNDO BLOCO: ENTENDENDO A GESTÃO

1) Como fazer com que os funcionários mais antigos do órgão se adaptem ao novo modelo de gestão? Uma vez que esses possuem enraizado os padrões antigos, clássicos da administração burocrática?

2) O empreendedor é considerado o agente de inovações que ocorre tanto em organizações públicas quanto privadas. O protagonista da inovação é conhecido como intraempreendedor. Assim, como lidar com as dificuldades, como legislação e cultura organizacional e limitação de recursos?

3) Dentro do empreendedorismo público, tem-se que as características mais citadas são a proatividade, tomada de riscos e inovação, como fora feito no IPAM por meio da adoção de boas práticas de gestão e também do Aplicativo RPPS, em que o segurado pode acompanhar, pela palma da mão, o seu processo de concessão de benefício. Como surgiu a ideia?

4) O empreendedor público não desenvolve o ambiente organizacional sozinho, ele compartilha práticas e experiências com a sua equipe, além de realizar uma maior aproximação entre a população e servidores, como pode ser observado por meio do “fala servidor” e “presidente atende”. Ao seu ver, de que forma essa aproximação impacta na vida do segurado?

5) Andrade, Lima e Borges (2004) conceituam as ações empreendedoras como um fenômeno observável em organizações públicas, ganhando local de destaque por meio da inovação em um meio caracterizado pela burocracia excessiva. Destaque esse que pôde ser observado por meio do marketing feito pelo órgão, além das entrevistas dadas em relação à visibilidade do órgão devido às práticas organizacionais relacionadas à gestão que estão sendo aplicadas. Como a senhora se sente, sabendo que, aliada à nova gestão, transformou a realidade de um órgão público do município?