



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB
Departamento de Administração
Programa Universidade Aberta do Brasil
Curso de Graduação em Administração Pública

Diogo Sousa

**ANÁLISE DO PERFIL DE VENCEDORES EM CONCURSOS DE
INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA, REALIZADOS AO LONGO
DOS ÚLTIMOS SEIS ANOS PELA ESCOLA NACIONAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Brasília
2015

Diogo Sousa

**ANÁLISE DO PERFIL DE VENCEDORES EM CONCURSOS DE
INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA, REALIZADOS AO LONGO
DOS ÚLTIMOS SEIS ANOS PELA ESCOLA NACIONAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Monografia apresentada ao Departamento de
Administração como um dos requisitos para
obtenção de Título em Bacharel em
Administração Pública.

Orientador: Átila Rabelo

Brasília

2015

Diogo Sousa

**ANÁLISE DO PERFIL DE VENCEDORES EM CONCURSOS DE
INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA, REALIZADOS AO LONGO
DOS ÚLTIMOS SEIS ANOS PELA ESCOLA NACIONAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

MONOGRAFIA APROVADA PELA SEGUINTE COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof. Átila Rabelo
Universidade de Brasília – UnB
Orientador

Prof. Ronni Amorim
Universidade de Brasília - UnB
Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha esposa, minha filha, meus familiares por todo apoio e compreensão, e principalmente a Deus e a sua Igreja Católica por ser a propulsora das universidades desde a Idade Média.

EPÍGRAFE

“Se à primeira vista a ideia não for absurda,
não há esperança para ela.”

(Albert Einstein)

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar as iniciativas inovadoras vencedoras do concurso de Inovação na Gestão Pública realizados pela Escola Nacional de Administração Pública, nos últimos seis anos no sentido de encontrar fatores do ambiente organizacional que contribuíram com a iniciativa vencedora em prol da academia e dos órgãos públicos. O tipo do método de pesquisa exploratório qualitativo, as técnicas utilizadas foram a documental e as entrevistas propiciaram a análise individual e cruzada de cada coleta de dados registrada. A conclusão permitiu uma melhor verificação da inovação na administração pública, comprovando que ela ainda não colabora suficientemente com o processo de inovação por diversos fatores, dentre eles: falta de planejamento, falta de financiamento à inovação, elevado receio dos servidores sobre o risco da inovação relacionado a burocracia jurídica, dentre outros. A pesquisa contribui, com base na análise das entrevistas, na melhoria da implementação da inovação na administração pública federal sugerindo a criação de um setor para instalar incubadora de ideias inovadoras na administração pública federal.

Palavras Chave: Administração Pública; Inovação; Enap.

ABSTRACT

This study aims to analyze the Innovation Contest in Public Management winning innovative initiatives conducted by the National School of Public Administration, in the last six years to find the organizational environment factors that contributed to the winning initiative for academia and public agencies. The type of exploratory qualitative research method, the techniques used were documentary and interviews propriam individual analysis and cross each collection recorded data. The conclusion has enabled better verification of the public service innovation proving that it collaborates not yet sufficiently with the innovation process by several factors among them: lack of planning, lack of funding for innovation, high afraid of the servers on the risk related to innovation legal bureaucracy among others. The research contributes, based on analysis of interviews, improved implementation of innovation in the federal government suggesting the creation of sector to insert incubator of innovative ideas in the federal public administration.

Keywords: Public Administration; Innovation; Enap

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Competências como Fonte de Valor.....	22
--	----

SIGLAS E ABREVIATURAS

UnB – Universidade de Brasília

NGP – Nova Gestão Pública

Enap - Escola Nacional de Administração Pública

MARE - Ministério de Administração Federal e Reforma do Estado

RSP - Revista do Serviço Público

CGU - Controladoria Geral da União

DNIT- Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes

MBA - Master Business Administration

MS - Ministério da Saúde

UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

RFB - Receita Federal do Brasil

PFN - Procuradoria da Fazenda Nacional

CARF - Conselho Administrativo de Recursos Fiscais

e-Processo - Processo Administrativo Digital

e-SIC - Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão

LAI - Lei de Acesso à Informação

Ideb - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

Inep - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

MEC - Ministério da Educação

CODGAC - Coordenação Geral de Arrecadação e Cobrança

FAPEMG - Fundação de Amparo de Pesquisa de Minas Gerais

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

CBIS - Congresso Brasileiro de Informática em Saúde

SUMÁRIO

Introdução	11
Objetivos	13
Objetivos Gerais	13
Objetivos Específicos.....	13
Justificativa.....	14
Referencial Teórico	17
NGP.....	17
Conceitos Relevantes ao Tema	20
Inovação na Gestão Pública	23
Metodologia	26
Tipo e técnicas de pesquisa	26
Caracterização da organização pesquisada.....	27
Seleção dos participantes.....	30
Procedimento de coleta de dados.....	31
Análise dos dados	35
Limitações do estudo	35
Resultados e discussão	36
Análise da coleta das entrevistas	36
Convergências e Divergências.....	46
Relações entre o Ambiente Organizacional e a Iniciativa Inovadora e Sugestões para Inovação	47
Considerações Finais	53
Referências bibliográficas	56
Apêndices	59

1. Introdução

A estrutura da Administração Pública Federal brasileira está fundamentada no modelo burocrático de governança desde a década de 20 com a formalidade e impessoalidade, características necessárias no sentido de alcançar o *status quo* dos conceitos da revolução francesa, que refuta o modelo patrimonialista, do qual era comum a confusão da coisa pública com os bens do Rei (BASTOS 2011). Todavia, a partir do final da década de 80 surgiu a Nova Gestão Pública (NGP) e este é o modelo que, segundo Bresser-Pereira (2001), muda aos poucos a forma de gestão governamental diante da nova postura dos servidores públicos de alto escalão em assumir novas responsabilidades políticas. Em suma, a partir do final do século passado, a NGP contribuiu para o desenvolvimento da administração burocrática, porém sem deixar de lado a formalidade necessária para garantir a propriedade do patrimônio público pelo povo.

A evolução dos direitos sociais a partir da Revolução Francesa e perpassando pela luta dos movimentos sociais do século XIX exige uma ação mais contundente do Estado no atendimento das demandas sociais. Por sua vez, o Estado criou ferramentas para frear a evolução supracitada. Uma destas ferramentas é o Princípio da Reserva do Possível que, conforme Taques (2009), pode ser conceituado como a cláusula que permite ao Executivo a priorização da sua demanda, ou seja, o não cumprimento com todas as demandas da Constituição (SILVA, 2005, p. 548-549).

Com o passar do tempo, mesmo com o Princípio da Reserva do Possível, os Estados - principalmente o brasileiro - se viram obrigados a mudar o modelo de administração burocrata para a administração gerencial na busca por melhores resultados. Dessa forma, o foco são os resultados e não somente a impessoalidade e formalidade (ABRUCIO, 2007).

Contudo, até a NGP não consegue atender a demanda crescente por melhores serviços e, assim, se fez necessária a melhoria do gasto público repassando a responsabilidade pelo alcance dos resultados aos servidores públicos com ferramentas de Avaliação por Desempenho, por exemplo.

Neste novo modelo da administração pública, conhecido como NGP, os servidores têm novas atribuições como o alcance das metas institucionais e assumem a corresponsabilidade na gestão da coisa pública. Alguns servidores vão além e conseguem melhorar de forma destacada as atividades que lhes são cabidas. Estes servidores diferenciados buscam a inovação como postura catalisadora para melhorar a eficiência no serviço público federal.

Pinho e Santana (1998) destrincham o conceito de inovação categorizado por Schumpeter, voltado exclusivamente ao capitalismo devido à análise deste autor, considerando a inovação no processo evolutivo capitalista; porém os autores redefinem o conceito à realidade da administração pública, onde, principalmente, entendem que existe concorrência no monopólio do governo do qual é perceptível na disputa entre os partidos que querem controlar este monopólio.

Ademais os governos precisam inovar para atender as necessidades do mercado inelástico em condições de democracia estável, uma vez que o município governado mantém os mesmos níveis proporcionais de eleitorado.

Entretanto, Andrade (2005) ressalta a dificuldade de conceituar a inovação já que é defendida por grupos sociais mais diversos. Contudo, a mesma autora enfatiza que a inovação tem uma forte ligação com a área econômica em detrimento à área social. No âmbito social, a inovação busca mudança de regras de articulação e quando não existe contexto propício para ela, os atores não conseguem aplicá-la. Dessa forma, para cada inovação aplicada, para cada agente inovador existe um contexto favorável a aplicação desta ferramenta.

Nem todos os servidores são atores de inovação. Por vezes é perceptível o desinteresse relacionado a mudança, mesmo que necessária. Isto fica claro na conclusão da pesquisa de Saraiva e Capelão (2010),

Os funcionários públicos percebem a necessidade de modificação da maneira pela qual as atividades vêm sendo desempenhadas, bem como de maior aproximação com o mercado e maior agilidade na resposta às mudanças ambientais; mesmo assim, manifestam-se de forma negativa quando o assunto modificação/inovação é tocado, deixando claro que mudar é preciso, mas 'não muito', nem de forma radical (SARAIVA; CAPELÃO, 2000, pg. 8).

Fato é que o interesse pela inovação na administração pública vem aumentando tanto que é perceptível o aumento dos concursos e prêmios para gestores públicos inovadores.

O ambiente de trabalho é fundamental para o aumento do desempenho do servidor como, preconiza a Teoria de Maslow. Segundo Brunelli (2008), na medida em que os trabalhadores alcançam o objetivo inicial de atender as necessidades básicas, a organização deve buscar incentivá-las para manter a motivação.

Desse modo, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: como fatores do ambiente organizacional influenciam o perfil inovador dos servidores públicos vencedores do Concurso Inovação na Gestão Pública, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública, nos últimos 6 anos?

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo Geral

A pesquisa tem o objetivo de analisar o perfil inovador de servidores da administração pública vencedores do Concurso de Inovação da Gestão Pública da Enap, investigando quais fatores do ambiente organizacional influenciaram suas competências em prol da inovação. O presente trabalho visa contribuir analisando o ambiente dos inovadores reconhecidos no intuito de ofertar aos demais órgãos públicos soluções para incrementar a inovação a partir dos seus próprios servidores.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Identificar conceitos de competência, inovação e motivação.
- Coletar dados por meio de entrevistas com os vencedores do Concurso em questão.

- Examinar os dados coletados no intuito de extrair informações pertinentes a pesquisa.
- Analisar a eficácia das ações inovadoras premiadas.
- Consolidar as informações da pesquisa e propor posicionamento a respeito da pergunta da pesquisa.

1.2. Justificativa

O resultado da pesquisa pode contribuir para dar suporte aos órgãos públicos que não têm a característica da inovação e aos órgãos que já possuem agentes inovadores a reverem seus conceitos e aprimorarem seus métodos.

A afirmativa supracitada é baseada na necessidade de implementar a inovação nos órgãos federais devido às várias demandas que lhes são impostas como cita Schewella (2014),

A inovação e a liderança para a inovação atualmente são duas constantes quando o assunto é governança e administração. Há vários motivos para tanto: fatores de pressão interna e externa, tais como o desenvolvimento de novos conhecimentos e tecnologias, como, por exemplo, as novas tecnologias de informação, e a necessidade de inovação e mudança gerada pelos desafios contextuais (SCHEWELLA, 2014, p.267).

No âmbito governamental, a inovação é primordial para diferenciar as formas de políticas aplicada as diversas esferas de governo, mesmo que a demanda pela inovação divirja entre diferentes localidades; porém, a necessidade da sua aplicação é notória como preconizam Pinho e Santana (1998),

Acreditamos que esse desenvolvimento pode ser aplicado a gestão pública. A competição (na forma descrita) que ocorre entre as administrações públicas leva à eliminação de diferenciais competitivos bem como a criação de seus próprios diferenciais. A especificidade da gestão pública faz com que, evidentemente, essa transladação não ocorra diretamente. Se no caso do sistema econômico estamos tratando fundamentalmente de mudanças tecnológicas (relembrando que também haveria novos produtos, novos processos e novas formas organizacionais), no caso da gestão pública trata-se de sistemas sociais. Assim, não é porque uma inovação seja bem sucedida numa determinada área (um município, por exemplo) que ela o será em qualquer outra área. Pode até haver o caso dela simplesmente não se aplicar, não ser pertinente, cabível em outra

realidade, não haver interesse em ser adotada mesmo que seja uma inovação e que seja bem-sucedida. Uma questão mais de fundo ainda refere-se à questão ideológica. Determinadas inovações não são simplesmente *técnicas* mas fundamentalmente carregam um conteúdo *político-ideológico* e, portanto, não são transportadas pelos concorrentes. Inovações que se chocam contra princípios ideológicos, que firmam esses princípios não podem ser adotadas pelos concorrentes, a não ser que o produto seja mascarado de uma forma tal que sua aparência seja a mesma do inovador original mas que a sua essência seja completamente desvirtuada (PINHO; SANTANA, 1998, p. 7).

Desse modo, a inovação é uma das soluções para os desafios que a administração pública deve enfrentar. Das dez ferramentas da inovação citadas por Osborne e Gaebler (1992), a competição chama atenção do leitor pela forma de aplicabilidade no serviço público, mas deve ser inserido com cautela como preconiza Abrucio (1997),

Cabe uma observação aqui que toca num ponto não resolvido pela ideia de reinventar o governo. Na opinião dos autores, a competição entre os serviços públicos tem que ocorrer mantendo-se o princípio da equidade. Há, no entanto, uma grande dificuldade para alcançar tal objetivo. A preocupação é louvável, mas de fato Osborne e Gaebler não apresentam uma resposta institucional para o dilema competição ou equidade — que quer eles queiram ou não, apresenta-se na realidade como um gigantesco dilema (ABRUCIO, 1997, p. 33-34).

Outro ponto destacável é a aceitação de riscos oriundos do processo de inovação como denota Rodrigo (2008), visto que é fundamental uma análise de riscos em relação a inovação a ser implantada, reduzindo possíveis erros assim como aconteceu no programa de alternativa de combustível fóssil que o Brasil foi pioneiro na pesquisa e produção do etanol, e sendo reverenciado no exterior.

Verifica-se a necessidade de aprofundamento sobre o tema da inclusão do processo de inovação na administração pública. Esta necessidade é nítida quando Sander et al (2015) inserem a governança corporativa como ferramenta da inovação, sendo que a inovação e governança ainda devem ser minuciosamente estudadas de acordo com a conclusão da defesa da monografia de Souza (2011),

Os resultados alcançados, aliados à escassez de estudos sobre a governança no setor público, sugere a necessidade de um número maior de pesquisas na área. Assim, recomenda-se aos estudiosos e pesquisadores do setor público, o aprofundamento do tema, pesquisando questões como: estudos sobre como chegar o nível de governança corporativa no setor público (SOUZA, 2011, p.65).

O intuito não é encontrar um contraponto dos benefícios da inovação sobre o setor público, mas sim de investigar como inserir de maneira adequada esta ferramenta nos órgãos públicos por meio de exemplos premiados, e isso se justifica pela necessidade iminente de atender à crescente demanda aliado ao cuidado com a coisa pública que todo servidor deve zelar.

2. Referencial Teórico

O fundamento teórico como base deste trabalho está subdividido em 3 partes. A primeira é a NGP, que trata da evolução da ciência administrativa com especial atenção a esse modelo de administração pública. Acerca de conceitos relevantes ao tema, o alicerce central é a inovação. A terceira parte se dedica ao tema da inovação, sobretudo a inovação na gestão pública.

2.1. NGP

A NGP (BRASIL, 1995) provém da necessidade de atender as demandas dos cidadãos de forma eficiente no contexto de um mundo de economia globalizada, rompendo com a concentração no processo - típica da administração burocrática - e focando principalmente no resultado.

Porém ela vai além da mudança de ofertar resultados ao invés de tratar somente do controle estatal (Brasil, 1995), ela tenta remeter à ideia de cidadão cliente uma vez que este é o mantenedor do aparelho estatal e deve ser respeitado pela administração pública. Estudo realizado em uma universidade federal (SARAIVA; CAPELÃO, 2000), comprova a necessidade de mudança do modelo de administração considerando o engessamento dos funcionários pesquisados. Segundo Saraiva e Capelão (2000),

A burocracia no serviço público erigiu, ainda, barreiras para a satisfação do cidadão difíceis de serem superadas, especialmente porque suas bases estão solidamente assentadas sobre a ignorância dos funcionários (a respeito do seu próprio potencial de crescimento) e sobre o receio de trabalhar em um contexto flexível e sem a presença do manual – que tudo prevê, tudo provê e tudo regula. A inércia que se instalou nas dependências das organizações públicas é um claro sintoma de patologia organizacional, fruto de anomalias na utilização dos pressupostos burocráticos, o que traz consequências diretamente sobre a mão de obra – esta sim, o grande problema. A reorientação dos recursos humanos no contexto organizacional regido pela burocracia é primordial para a revitalização do sistema como um todo. O poder nas organizações modernas não provém de manuais, advém das pessoas e de sua interação com o meio externo, o que esta abordagem não leva em consideração. Neste sentido, a inovação na administração e a flexibilidade estrutural são requisitos indispensáveis à adaptação das organizações à fluidez característica do contexto atual. É

necessário acabar com a mentalidade de que 'o regulamento dispõe, eu preciso obedecer sem pensar, (SARAIVA; CAPELAO, 2000, p. 8).

Não obstante, Bresser-Pereira (2001) ressalta a persistência da administração burocrática como pilar da administração pública, mesmo que incapaz de atender a crescente e complexa demanda de serviços públicos. Este modelo de administração ainda zela pela legalidade das instituições necessárias para manter a distinção da coisa pública do interesse privado, fato comum da administração patrimonialista.

A administração burocrática surgiu para dar fim à administração patrimonialista, a qual segundo Bresser-Pereira (2001) trazia consigo o sentido de subsidiar a elite com o sacrifício dos comerciantes por meio dos impostos e do sistema escravocrata no Brasil. Desse modo, a coisa pública não se distinguia dos bens da elite dominante, porém com o advento capitalista e com a decadência dos colonizadores, aquela volta para o domínio do povo.

Um dos ápices históricos da mudança de modelo de administração pública, da patrimonialista para a burocrática, é a Revolução Francesa. Figueiredo (1992) ressalta que uma das características dessa mudança foi a alteração do recolhimento de impostos onde a nobreza era favorecida,

A França é vista como paradigma da revolução pela promoção de uma mudança estatal sem a observância de uma fase transitória, calcando-se, primordialmente, nos ideais burgueses construídos para valorizar os interesses econômicos do período. Assim, o Estado Patrimonialista passou diretamente a Estado Fiscal Liberal (FIGUEIREDO, 1992, p. 6).

De acordo com Bresser-Pereira (2001), as mudanças da administração do Estado no Brasil ocorreram de forma concatenada com a mudança da política de Estado e da sociedade. Estas mudanças estão também ligadas aos fatos históricos como a proclamação da república, a crise do café e a redemocratização do país.

No Brasil o marco da instalação da NGP é, de fato, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado no governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso. É importante ressaltar que a mudança do modelo de gestão pública provê do conceito neoliberal,

entretanto transcende tal conceito visando atender a sociedade no período em que ela se encontra:

Sem dúvida, num sistema capitalista, Estado e mercado, direta ou indiretamente, são as duas instituições centrais que operam na coordenação dos sistemas econômicos. Dessa forma, se uma delas apresenta funcionamento irregular, é inevitável que nos depararemos com uma crise. Foi assim nos anos 20 e 30, em que claramente foi o mau funcionamento do mercado que trouxe em seu bojo uma crise econômica de grandes proporções. Já nos anos 80, é a crise do Estado que põe em cheque o modelo econômico em vigência (BRASIL, 1995, pg. 9-10).

A NGP trouxe não somente a participação dos servidores para necessidade de alcance dos resultados e de uma gestão descentralizada, mas também trouxe a participação da sociedade para gestão estatal, como delimita Paula (2005):

Surgida em uma época na qual a sociedade começou a requisitar o espaço tomado pelo Estado na gestão do interesse público, a nova administração pública absorveu a seu modo um discurso que enfatiza a democracia e a participação, ou seja, a dimensão sociopolítica da gestão (PAULA, 2005, p.22)

É perceptível que, após a implantação da reforma gerencial iniciado pelo extinto Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), a NGP ainda não pôde exterminar o nepotismo e a corrupção latentes desde a administração patrimonialista, porém suas mudanças deram agilidade ao aparelho do Estado e estrutura para o combate aos males da máquina pública, como analisa Bresser-Pereira (2001):

Sem dúvida, a injustiça e o privilégio são ainda amplamente dominantes no Brasil. Sem dúvida, a violência aos direitos sociais ainda convive com violências aos direitos civis, especialmente os dos mais pobres. Mas houve progresso em todas as áreas. Na área que este capítulo analisou, a do Estado e da administração pública, os direitos republicanos, que eram ignorados no Estado patrimonial, tornaram-se uma preocupação central da sociedade e do Estado: os cidadãos brasileiros têm cada vez mais claro para si que o patrimônio público deve e pode ser usado para fins públicos. Por isso, as denúncias de privatização ou de captura do Estado por capitalistas e burocratas, de corrupção e nepotismo, não devem ser vistas com pessimismo, mas como um sinal de que o patrimonialismo está sendo combatido e de que um Estado democrático e gerencial está em formação no Brasil (BRESSER-PEREIRA, 2001, p. 254).

As mudanças do modelo de administração tiveram um processo de evolução ao longo da história, todavia a NGP trouxe como uma das principais mudanças a inserção do servidor na gestão da coisa pública e não somente um conceito de servidor gestor. É necessário extrair do servidor as qualidades necessárias para o alcance dos objetivos com foco para melhor gestão do bem comum.

2.2. Conceitos Relevantes ao Tema

A inovação pode ser definida da seguinte forma conforme Rua (1999, apud PETRUCCI; SCHWARZ),

A inovação é resultado de um processo coletivo que envolve crenças, valores e comportamentos. Por isso, nem sempre a iniciativa de inovar chega a bom termo, já que as organizações - como regra – tendem a repetir processos e padrões cristalizados e a adotar comportamentos conservadores. (...)

De maneira geral, é possível afirmar que, para que a inovação ocorra, é essencial a democratização, desconcentração, horizontalização, investimento em capital humano, flexibilização e abertura para a relação com usuários e clientes.' (RUA 1999, apud PETRUCCI; SCHWARZ, 1999, p. 286).

Em que pese a necessidade de que a NGP possua servidores capazes de inovar em prol de contribuir com a sociedade no moldar da máquina pública, o fator competência é crucial para dar o devido suporte aos servidores que inovam. Segundo Fleury e Fleury (2001), competência pode ser inicialmente definida como:

Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. O seu oposto, ou o seu antônimo, não implica apenas a negação desta capacidade, mas guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa se encontra ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 01).

Conforme Fleury e Fleury (2001), a discussão sobre a noção de competência perpassa entre as literaturas americana e europeia. Na literatura americana, competência

foi marcada de forma significativa na década de 80 como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, entretanto sem ser definida de forma estática e focada apenas com balizamento da análise sob produtos, mas sim pela complexidade exigida por um mundo globalizado e altamente mutável.

Na literatura europeia, competência imputa a necessidade da adaptação ao mundo do trabalho utilizando-se de ferramentas como: a noção do incidente, comunicação e a noção do serviço, conforme preconiza Fleury e Fleury (2001).

Considerando as mudanças e o avanço nas discussões sobre competência e considerando a busca do atingimento das necessidades no âmbito organizacional e individual, Fleury (2001) dá uma nova definição para o termo:

Definimos assim competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 03).

Dessa forma podem-se elencar algumas competências cruciais para organização e para o indivíduo, como se observa na Figura 1:



Figura 1: Competências como Fonte de Valor

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 03).

Guimarães (2000) compara da literatura três correntes sobre a abordagem da competência: a da administração estratégica, a da gestão de recursos humanos e a da sociologia da educação e do trabalho.

A primeira é a da gestão das competências essenciais onde o produto final é a vantagem competitiva para a organização por meio de um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologia e sistema físico, gerenciais e de valores exclusivos no intuito de evitar que sejam copiados por outras organizações (Guimarães, 2000).

A segunda corrente é a da gestão de recursos humanos, e são associados 1) a medição da habilidade do funcionário pela análise das atribuições comparada com os resultados; 2) o modelo dos comportamentos esperados dos funcionários no ambiente do trabalho; 3) a associação das condições anteriores (Guimarães, 2000).

Esta corrente é baseada na tríade conhecimento, habilidades e atitudes. O conhecimento trata da assimilação pelo indivíduo das informações e a forma do qual ele as utiliza. A habilidade trata da capacidade de agir com as ferramentas que lhe são dispostas. A atitude trata dos aspectos afetivos e sociais relacionados à organização e sua forma de atender o que é esperado pela organização.

E a terceira corrente é a da sociologia da educação e do trabalho onde os aspectos psicossociais são utilizados no conceito de competência, principalmente utilizando métodos educacionais para qualificação de mão de obra ou administração de pessoal, Guimarães (2000).

Guimarães (2000), contudo, ressalta a forma de aplicação da competência nas organizações para que esta ferramenta possa atender as necessidades no processo da inovação, de maneira que,

Parece lícito supor, portanto, que a abordagem da competência é uma forma inovadora de gestão. No entanto, sua aplicação nas organizações em geral e nas organizações públicas em particular requer o atendimento de algumas condicionantes. A primeira seria a existência de uma estratégia corporativa definida de forma clara, na qual a organização estabeleça sua missão, sua visão de futuro, seu negócio, seus objetivos e indicadores de desempenho. Essa estratégia seria o elemento balizador da gestão baseada nas competências, tanto no nível da organização quanto no de seus recursos humanos. A segunda condicionante diz respeito a um ambiente organizacional que privilegie o pensamento estratégico, a inovação e a criatividade, bem como o empowerment,

onde existam gestores dotados de autonomia e responsabilidade, além de equipes técnicas de alta performance. A terceira condicionante refere-se à coerência entre as políticas e as diretrizes de gestão da organização como um todo e de seus recursos humanos. Isto é, a organização necessita estabelecer e utilizar mecanismos de gestão que garantam uma consistência entre sua intenção e sua prática (GUIMARAES, 2000, pg. 135).

É notória a fixação da competência na inovação. E diante dessa fixação, é necessário analisar a inovação na gestão pública.

2.3. Inovação na Gestão Pública

Segundo Queiroz e Czagnazaroff (2010) a inovação pode ser compreendida como uma mudança de caráter radical justificado pelos resultados a serem alcançados e com multidirecionalmente tanto na forma de redução de custos quanto na democrática.

Soares (2010) deixa claro a importância do caráter inovador na gestão pública para atender as necessidades sociais,

Nos últimos anos, a questão da inovação no setor público tem despertado o interesse daqueles que se preocupam com o papel e o desempenho do aparato governamental. Com recursos cada vez mais escassos para atender as demandas crescentes da sociedade, a inovação é apontada como requisito necessário para a solução dos problemas e desafios enfrentados atualmente pela administração pública. É preciso inovar, fazer diferente, para alcançar a eficácia, eficiência e efetividade, objetivos intrínsecos na administração da coisa pública (SOARES, 2010, pg. 01).

É importante destacar que a inovação na administração pública ainda não está claramente definida e os estudos na maioria das vezes solicitam o aprimoramento do conceito na administração pública como declaram Queiroz e Czagnazaroff (2010),

Por fim, como não poderia deixar de ser, é importante sugerir o desenvolvimento de análises e estudos, direcionados para o campo da gestão pública, que favoreçam e aprimorem a discussão sobre o que vem a ser inovação no setor

público; discutam sobre os aspectos inovadores do choque de gestão, mas considerando o papel dos governos locais na consolidação da proposta do modelo, bem como as limitações e os desafios do diálogo governamental entre as esferas estaduais e as municipais; e analisem os resultados obtidos pelo modelo de gestão na integralidade de suas duas fases, no tocante ao desenvolvimento temporal dos cenários econômico e social de Minas, bem como em relação aos avanços e retrocessos, observados na administração pública mineira em termos gerenciais e democráticos (QUEIROZ; CZAGNAZAROFF 2010, p. 703).

Farah (1997) destaca que a década de 80 foi fundamental para a implementação da inovação na administração pública no sentido de atender as necessidades de ampliação de serviços públicos e a crise estatal referente a novos investimentos. Até a década supracitada, a centralização do poder, a fragmentação institucional e a exclusão da sociedade nos processos decisórios, dentre outros aspectos, eram as ferramentas do Estado disponíveis, mas ineficientes no atendimento das demandas crescentes.

Nos dias atuais, a figura do servidor mudou junto com o modelo de administração pública, e assim, aumenta a importância de ter servidores inovadores. Existem vários procedimentos para fomentar este perfil de servidor inovador, como preconiza Soares (2010),

Uma maneira de promover mais liberdade para os servidores inovarem, seria implementar grupos de trabalho multidisciplinares, compostos de pessoas de diferentes setores, para debater e propor soluções diversas aos assuntos de interesse da organização. Ações simples como “caixa de sugestões” ou a adoção de um horário flexível de trabalho podem alterar positivamente o clima organizacional e tornar o ambiente mais inovador (SOARES, 2010, pg. 13).

Para Soares (2010), o ambiente organizacional público deve motivar o servidor em prol do processo de inovação,

A organização pública deve estar aberta a novas ideias e apoiar possíveis mudanças que poderiam ser benéficas para a instituição. Campanhas de premiação e reconhecimento de projetos inovadores são boas opções para incentivar os servidores a pensar diferente (SOARES, 2010, p. 13,).

Com as bases do referencial teórico pode-se sintetizar a necessidade de maiores dados sobre a inovação na gestão pública federal no intuito de atender as demandas com a utilização de menor recurso possível.

A composição do Referencial Teórico atingiu o objetivo de fundamentar bases para a realização das pesquisas. A seguir discorreu-se sobre a Metodologia aplicada.

3. Metodologia

Neste tópico foi detalhada a metodologia aplicada para coleta de informações pertinentes a pesquisa, bem como informações a respeito do tipo e técnicas de pesquisa, da caracterização da organização pesquisada, a seleção dos participantes e os procedimentos para coleta de dados.

3.1. Tipo e técnicas de pesquisa

O tipo de pesquisa é o exploratório qualitativo.

Segundo Souza; Santos e Dias (2013), a pesquisa exploratória tem como preceito a formulação de problemas com maior grau de precisão haja vista a sua utilização na análise de problemas com poucas pesquisas sendo que se busca por diversas ferramentas tais como: entrevistas não padronizadas, levantamento bibliográfico e documental etc.

A técnica utilizada nesta pesquisa foi a técnica qualitativa, a qual, segundo Godoy (1995), é uma perspectiva em que:

Um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando 'captar' o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno (GODOY, 1995, p.21).

A pesquisa qualitativa aumenta várias técnicas. As utilizadas para esta pesquisa foram a documental e a realização de entrevistas.

A técnica documental pode ser definida por meio da diferenciação de outra técnica similar, a bibliográfica. Segundo Gil (2008, apud PRODANOV; FREITAS, 2013),

Destaca como principal diferença entre esses tipos de pesquisa a natureza das fontes de ambas as pesquisas. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições de vários autores sobre determinado

assunto, a pesquisa documental baseia-se em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 2008, apud PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 55).

Prodanov e Freitas (2013) definem a entrevista como obtenção de informações de forma direta com o entrevistado sobre um determinado assunto ou problema. Duas formas de entrevista foram utilizadas nesta pesquisa: a entrevista semiestruturada e a coleta de dados por e-mail. A segunda é a realização de obtenção de informações através de mensagens por correio eletrônico encaminhando um roteiro de pesquisa a ser preenchido pelo entrevistado. Já a primeira é definida por Boni e Quaresma (2005),

As entrevistas semi-estruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. O entrevistador deve ficar atento para dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o informante tenha 'fugido' ao tema ou tenha dificuldades com ele. Esse tipo de entrevista é muito utilizado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados (BONI; QUARESMA, 2005, p.75).

Dessa forma foram coletadas as informações dos vencedores do concurso de Inovação da Gestão Pública Federal da Enap.

3.2. Caracterização da organização pesquisada

Em consulta ao sítio da instituição - www.enap.gov.br - a Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap) é uma escola do governo, do poder executivo federal, que oferece formação e aperfeiçoamento em Administração Pública a servidores públicos federais.

A Enap é vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, e foi criada em 1986. É regida pelas disposições da Lei nº 6.871/1980, pelo estatuto aprovado na forma do Decreto nº 6.563/2008, por seu Regimento Interno e legislação complementar.

A Enap é composta pelos seguintes setores: Gabinete da Presidência, Diretoria de Formação Profissional (DFP), Diretoria de Desenvolvimento Gerencial (DDG), Diretoria de Comunicação e Pesquisa (DCP), Diretoria de Gestão Interna (DGI), Assessoria de Cooperação Internacional (ACI), Procuradoria Federal e Auditoria.

A Enap tem como missão desenvolver competências de servidores para aumentar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas. Para tanto, atua por meio da oferta de cursos e programas para desenvolvimento técnico e gerencial, formação e aperfeiçoamento de carreiras e especialização, nas modalidades presencial, a distância e mista.

A Enap tem como visão ser referência em formação e desenvolvimento dos agentes públicos, visando ao seu alto desempenho, e na indução da inovação em gestão pública, a fim de obter resultados para a sociedade.

Os valores organizacionais da Enap são: Criatividade e inovação; Difusão do conhecimento; Compromisso com o diálogo; Respeito à diversidade; Incentivo à reflexão; Profissionalização dos servidores públicos; Qualidade dos resultados públicos; Compromisso com a democracia.

Ela dispõe de diversos cursos disponíveis aos servidores públicos federais dos quais estão disponibilizados no calendário anual em seu sítio.

A Enap dispõe de diversas ferramentas para proceder a sua atuação no âmbito educacional dentre os quais são: Formação para Carreiras na Administração Pública Federal; Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras; Cursos de Especialização; Educação Continuada; Oficinas sob Medida; Casoteca de Gestão Pública; Pesquisa Enap; Café com Debate; Publicações; Revista do Serviço Público (RSP); Concurso Inovação na Gestão Pública Federal; Biblioteca Graciliano Ramos; Repositório Institucional; Infraestrutura; Fontes de Informações da Enap. Estas ferramentas estão distribuídas na Carta de Serviços da Enap disponível no sítio da instituição.

O Concurso Inovação da Gestão Pública é realizado anualmente desde 1996 com o apoio do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e do extinto Ministério da Administração e Reforma do Estado.

O Concurso premia práticas inovadoras no governo federal que promovem a modernização da gestão pública em benefício dos cidadãos. Tem por objetivo estimular

a implementação de iniciativas inovadoras de gestão nos órgãos e entidades do governo federal, disseminá-las e valorizar os servidores que as desenvolvem.

A cada ano, a Enap lança regulamento para o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal e disponibiliza na internet. Os prêmios são oferecidos em parceria com instituições internacionais, que proporcionam visitas técnicas para os representantes das equipes premiadas, buscando uma aproximação entre as iniciativas premiadas e as áreas de cooperação técnica prioritárias dessas instituições como consta na Carta de Serviços da Enap.

Ocorreram 20 concursos Inovação na Gestão Pública desde a implementação do concurso.

A Enap divulga no seu sítio a abertura do concurso anualmente. Para concorrer é necessário a leitura do Manual de Orientação. Após, se faz necessário um breve relato da iniciativa inovadora e enviar por meio do sítio.

O critério para premiação do concurso é descrito no sítio da Enap da seguinte forma: O processo de seleção das iniciativas é realizado em cinco etapas:

- Na primeira etapa, as iniciativas inscritas passam por uma verificação, na qual são observados os requisitos básicos para inscrição: pertencer ao Poder Executivo Federal ou em organizações sociais (definidas e qualificadas apenas pelo Poder Executivo Federal, atendendo às diretrizes da Lei 9.637/1998); estar em vigência e apresentar resultados já mensurados; contar com, no mínimo, um ano de implementação até a data de término do período de inscrição; não ter sido premiada em edições anteriores deste concurso; preencher corretamente a ficha de inscrição eletrônica e do relato da iniciativa.

- Na segunda etapa, o Comitê Julgador faz a seleção das 20 iniciativas que receberão a visita do Comitê Técnico.

- Na quarta etapa, o Comitê Julgador analisa os relatórios técnicos, feitos a partir das visitas in loco.

- Na terceira etapa, cada uma das 20 iniciativas finalistas receberá visita in loco de membros do Comitê Técnico. Essa visita tem como objetivo o aprofundamento e a averiguação das informações enviadas no relato.

- A quinta etapa constitui na seleção e classificação de até 10 iniciativas inovadoras a serem premiadas. A classificação só é divulgada no evento de premiação.

As premiações variam ano a ano. Na 19ª edição as premiações foram viagens técnicas internacionais e cursos gratuitos na Enap.

Ferrarezi e Amorim (2007) descrevem o momento do qual o concurso foi concebido diante das mudanças do modelo de administração pública no âmbito internacional e adaptadas conforme o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado no Brasil.

3.3. Seleção dos participantes

A seleção dos participantes levou em consideração os últimos vencedores do concurso Inovação na Gestão Pública no período de seis anos.

Os entrevistados receberão um pseudônimo no sentido de assegurar o sigilo de suas identidades.

O primeiro entrevistado - Entrevistado A - ocupava o cargo de Coordenador Geral de Arrecadação e Cobrança na Receita Federal durante 8 anos, ainda ocupa o mesmo cargo, tinha 45 anos na época que a iniciativa vencedora premiada estava sob sua responsabilidade. O entrevistado é formado em Engenharia Mecânica, com mestrado em economia do setor público e mestrado em administração.

O segundo entrevistado - Entrevistado B - ocupava o cargo de Chefe de Divisão na CGU, tinha 36 anos na época do concurso do qual foi o vencedor e a sua formação é de Publicidade e Marketing.

O terceiro entrevistado - Entrevistado C - ocupava o cargo de Coordenador de Planejamento no DNIT durante 10 anos. Ele tinha 49 anos na época do concurso do qual ele foi o vencedor e a sua formação é de Engenheiro Civil com MBA como Engenheiro Civil.

O quarto entrevistado - Entrevistado D - ocupava o cargo de Presidente do Inep. Ele tinha 48 anos na época do concurso do qual foi o vencedor e sua formação é Doutor em Economia.

A quinta entrevistada - Entrevistada E - ocupava o cargo de coordenadora de avaliação e monitoramento do Departamento de Atenção Básica do Ministério da Saúde durante 2 anos até o concurso. Ela tinha 54 anos na época do concurso do qual foi a vencedora e sua formação é de Médica de Família e Comunidade.

A sexta entrevistada - Entrevistada F - ocupava o cargo de Coordenadora do Centro de Telessaúde do Hospital das Clínicas da UFMG durante 12 anos até o concurso. Sua formação é Médica - Patologia Clínica - com Mestrado na UFMG.

3.4. Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados para pesquisa documental ocorreu com a análise de documentos pertinentes a modelos de administração pública concatenado com a análise de documentos onde estão registradas as informações pertinentes aos concursos pesquisados utilizando da Escola Nacional de Administração Pública as regras do concurso, os livros publicados sobre o concurso e as notícias a respeito do concurso.

A coleta de dados para realização de entrevistas ocorreu em primeiro momento com a verificação na biblioteca virtual da Enap dos vencedores do concurso; logo após foi encaminhado uma mensagem de correio eletrônico para cada vencedor do concurso, no sentido de marcar uma entrevista; e no, caso de impossibilidade, encaminhar o roteiro de pesquisa, o qual consta no Apêndice A.

Ressalta-se que o contato inicial foi realizado no dia 06/05/2015.

Na primeira até a última entrevista, foi perceptível o respeito dos entrevistados para com o entrevistador, dessa forma a entrevista para cada responsável pela iniciativa ocorreu de forma transparente, objetiva e respeitosa.

Os entrevistados mencionaram ter compreendido a importância do estudo.

O acesso aos vencedores foi por meio do correio eletrônico inserido no Apêndice B com a Declaração de Escolaridade anexado ao correio eletrônico.

As entrevistas tiveram uma duração média de 30 minutos. Os espaços da entrevista eram reservados, permitindo gravações com qualidade e conversações sem ruídos externos.

O primeiro entrevistado - Entrevistado A - foi o vencedor da 16ª edição do concurso em 2011 com a iniciativa vencedora premiada: 1º e-Processo - Processo Administrativo Digital, Receita Federal do Brasil (RFB).

De acordo com o resumo da iniciativa, localizado no sítio da Enap, visa à extinção do uso de papel nos processos dentro do órgão público mediante a criação do Processo Administrativo Digital (e-Processo). A promoção da transparência dos atos públicos, com gestão do conhecimento, maior autonomia e descentralização administrativa, fortalece a democracia, melhora o ambiente de negócio e a confiança no governo. O sistema foi implantado em todas as áreas de negócios de 700 unidades administrativas, com 33 mil servidores conectados nos três órgãos públicos federais: Receita Federal do Brasil (RFB), Procuradoria da Fazenda Nacional (PFN) e Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (Carf). A substituição de um documento papel por um documento imagem tem o condão de promover no Estado uma verdadeira reengenharia procedimental e administrativa.

A entrevista foi realizada no dia 18/05/2015 às 17 horas. O entrevistado autorizou a gravação da entrevista e algumas anotações foram feitas.

O segundo entrevistado - Entrevistado B - foi o vencedor da 18ª do concurso em 2013 com a iniciativa vencedora premiada: e-SIC - Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão, da Controladoria-Geral da União (CGU).

Conforme o noticiado no sítio da Enap sobre a iniciativa, cita que o Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC), da Controladoria-Geral da União (CGU), tem o objetivo de facilitar e desburocratizar o envio das solicitações e das respostas no âmbito da Lei de Acesso à Informação (LAI). Trata-se de um sistema único, disponível na *web* e de fácil acesso ao cidadão.

O e-SIC funciona como porta de entrada, no âmbito do Poder Executivo Federal, para os pedidos de acesso a informações. Para o solicitante, o sistema é a garantia de que os procedimentos previstos na lei serão atendidos; para o órgão, a segurança de que cumpriu seu papel. O sistema já registrou mais de 220.000 pedidos.

No primeiro contato foi designado duas servidoras do setor para informações sobre a iniciativa; dias depois o responsável atendeu prontamente as perguntas do entrevistador.

Foram realizadas duas entrevistas. A primeira foi realizada no dia 25/05/2015 às 10 horas e a segunda foi realizada no dia 05/06/2015 às 11 horas.

O terceiro entrevistado - Entrevistado C - foi o vencedor do 19º concurso em 2014 com a iniciativa vencedora premiada: Veículo de Diagnóstico de Rodovias - DNIT.

Conforme o sítio da Enap a iniciativa pode ser resumida da seguinte forma: Para cobrir os 55 mil km de rodovias federais eram precisos 18 meses e quase 12 milhões. Hoje são necessários apenas oito meses, a um custo de cerca de R\$ 4 milhões. Uma economia de quase R\$ 8 milhões/ano. Com a melhoria da qualidade dos dados o DNIT pode otimizar os gastos públicos, priorizar obras mais relevantes e garantir maior vida útil aos pavimentos e mais segurança aos motoristas.

Este entrevistado foi o mais rápido a atender a nossa solicitação, mesmo sendo o último a ser contatado. A entrevista foi realizada no dia 25/05/2015 às 11 horas. O entrevistado autorizou a gravação, além de demonstrar a ferramenta que, devido a limitações de velocidade de comunicação da rede mundial de computadores no Brasil, somente os órgãos de controle e o DNIT utilizam diretamente os dados da referida ferramenta.

O quarto entrevistado - Entrevistado D - foi o vencedor do 14º concurso em 2009, com a iniciativa vencedora premiada: 1º Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), Ministério da Educação, Brasília-DF.

De acordo com o sítio da Enap, a iniciativa pode ser assim descrita resumidamente: O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) é um indicador que combina informações de fluxo e de desempenho dos alunos, criado para promover um sistema de *accountability* visando a melhoria da qualidade da educação no país. Ao elaborar metas detalhadas para cada rede e escola – com as quais governadores e prefeitos se comprometeram por meio do Compromisso Todos Pela Educação – ao calcular e divulgar amplamente os resultados do IDEB, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) possibilitou que os atores educacionais pudessem ser responsabilizados pelos resultados de sua unidade e que o Ministério da Educação (MEC) identificasse e premiasse as escolas que atingem as metas, mas também oferecesse assistência técnica e financeira para as redes com piores

resultados. Entre os principais resultados já alcançados, pode-se destacar que o IDEB do país para os anos iniciais do ensino fundamental cresceu de 3,8, em 2005, para 4,2, em 2007.

Devido a impossibilidade de realizar a entrevista de forma presencial já que o entrevistado estava em São Paulo a entrevista foi realizada via *Skype* no dia 01/06/2015 às 19 horas com autorização para gravação da entrevista concedida pelo entrevistado.

A quinta entrevistada - Entrevistada E - foi a vencedora do 15º concurso realizado em 2010, com a iniciativa inovadora: 1º A Estratégia de Saúde da Família, do Ministério da Saúde.

De acordo com o sítio da Enap, a iniciativa pode ser resumida como: A implantação da estratégia de Saúde da Família no Brasil desde 1994, pelo Ministério da Saúde, tem demonstrado significativa melhoria nos indicadores de saúde no país, em especial na ampliação do acesso à saúde da população brasileira, tendo se mostrado também efetiva na redução das iniquidades, cumprindo o seu papel de porta de entrada no SUS.

A entrevista foi realizada via contato telefônico realizado no dia 02/06/2015 às 22 horas. A entrevistada autorizou a gravação da entrevista.

A sexta entrevistada - Entrevistada F - foi a vencedora do 17º concurso realizado em 2012 com a iniciativa vencedora: 1º Teleassistência em rede para regiões remotas: melhorando o acesso da população à Atenção Especializada em Saúde, Universidade Federal de Minas Gerais.

De acordo com o sítio de notícias da Enap, o objetivo da iniciativa é: contornar barreiras geográficas e econômicas, tornando o acesso ao atendimento à saúde mais universal e igualitário. Dessa maneira, municípios remotos, isolados e pobres passam a ter suporte de grandes universidades pela telessaúde.

A entrevista foi realizada via contato telefônico realizado no dia 03/06/2015 às 8 horas e trinta minutos. A entrevistada autorizou a gravação.

Todas as entrevistas foram transcritas, ao todo ou em parte, no último caso, as partes consideradas mais relevantes.

3.5. Análise dos dados

Segundo Moraes (1999), a definição para Análise de conteúdo é,

A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.

Essa metodologia de pesquisa faz parte de uma busca teórica e prática, com um significado especial no campo das investigações sociais. Constitui-se em bem mais do que uma simples técnica de análise de dados, representando uma abordagem metodológica com características e possibilidades próprias (MORAES, 1999, p.01).

Desse modo foi utilizado análise de conteúdo com cruzamentos dos dados obtidos das entrevistas levando em consideração as perguntas, e também o cruzamento dos dados com a pesquisa documental, almejando o alcance profundo do que foi investigado no sentido de responder à pergunta da pesquisa.

3.6. Limitações do estudo

Diversos foram as limitações encontradas neste estudo. A limitação do prazo foi preponderante para melhor análise dos dados obtidos. O retorno dos entrevistados para o agendamento da entrevista. A carência de recursos sobre informações a respeito da inovação na gestão pública. Tais entraves restringiram um maior alcance e análise qualitativa mais apurada em relação a resposta da pergunta da pesquisa.

4. Resultados e Discussão

Tendo em vista as entrevistas com os vencedores do concurso pesquisados, foram confrontadas as informações capturadas no sentido de alcançar resultados fundamentais para resposta da pergunta da pesquisa por meio dos tópicos a seguir: Análise da coleta das entrevistas; Convergências e Divergências; Fatores Ambientais Sobre as Iniciativas e Aprimoramentos Apontados

4.1. Análise da Coleta das Entrevistas

Remetendo-se a primeira pergunta o Entrevistado A sintetiza sua iniciativa inovadora. Em sua resposta ele elenca um dos principais fatores para que a iniciativa progredisse, a análise do *status quo* e o apoio institucional: *“Ter ideia às vezes é o mais fácil. E a gente na Receita trabalha muito com processos, quase tudo é processo se vai fiscalizar uma empresa abre um processo para juntar todos esses documentos. Então, tinha muitos processos, o estoque era enorme, os custos altos para administrar, os tempos altos porque o processo surge numa unidade, mas muitas vezes tem que ser julgado em outro, fazer uma diligência aí volta para a unidade. Aí quando tinha um julgamento no CARF que é o Conselho Administrativo de Recursos Fiscais, ele tinha que vir da região onde ele estava aqui para Brasília, para o Conselho, aí muitas vezes o conselheiro não era daqui, tinha que levar o processo, voltar. Então, para utilizar tempos, principalmente mais do que todas as reduções de custo que tem de papel, de impressão, de tudo isso foi para reduzir o tempo entre a constituição do crédito é como a gente identifica que um contribuinte deve alguma coisa para a Receita até a gente conseguir comprar finalmente que extingue o processo a gente perdia muito tempo com esses trâmites de processos. Então, para reduzir a gente pensou, e também foi repartido em equipe, foi pensado de fazer um processo digital. Então, da ideia que surge e depois*

conseguir que essa ideia tenha um patrocínio da instituição de ter alguém que tenha algum cargo de chefia que apoie para ter para ter recursos. ”

Da mesma forma o Entrevistado B na síntese da iniciativa inovadora, o entrevistado ressalta a importância do trabalho em equipe: *“Bom é primeiro que assim é não posso chamar o e-sic como algo que foi idealizado por mim, foi um trabalho de equipe fui responsável pelo projeto com a colaboração por outras pessoas. ”*

É notório o envolvimento das equipes como suporte para a inovação, principalmente na gestão pública, visto que dessa forma há divisão de responsabilidade no sentido de eliminar ou diminuir o efeito do risco de danos ao erário público.

O foco em redução de gastos e aumento da qualidade foram fundamentais para inspirar a equipe do Entrevistado C como é perceptível nas suas palavras: *“Essa iniciativa foi uma necessidade do órgão em querer fazer o trabalho assim com menos tempo, mais economia e mais qualidade do que vinha sendo feita nos anos anteriores.*

Antes eram feitos, se filmava o Brasil, o levantamento em geral, eram vários veículos e agora é um.... Não quer dizer que é um único veículo, hoje são quatro veículos, mas que fazem a mesma, fazem tudo na mesma passada, fazem todo o serviço na mesma passada. “

O Entrevistado C citou o foco de atender a necessidade do órgão por melhores dados apurados na análise das rodovias e, conseqüentemente, houve uma redução expressiva nos gastos. Destarte a inovação surge pela necessidade de dar solução ao problema, ou seja, o problema é verificado, analisado e somando-se a estes fatos, é preponderante a vontade da equipe como um todo em solucionar o problema.

O Entrevistado D, na sua síntese sobre a iniciativa, perpassa a necessidade do trabalho em equipe quando enfatiza a importância da sinergia com outros atores que foram envolvidos para que a iniciativa tivesse resultado: *“Então na verdade foi um projeto de metas do IDEB eu era presidente do Inep, nem lembro em que ano foi, a iniciativa ela foi do ano de 2007 que fez o IDEB que é o índice de desenvolvimento de educação básica que é o principal indicador de educação foi feito um plano de metas e um acordo com todas as secretarias estaduais e municipais sobre as metas a serem atingidas e a divulgação do resultado esses acordos foram com praticamente todas as redes, essas redes foram voluntárias, quase todos participaram a partir da prova brasil que é um*

exame, um fluxo, foi desenvolvido um sistema indicador, um sistema de metas um compromisso e um acordo com essas metas e um sistema de acompanhamento que está em vigor até hoje.”

O processo de inovação por vezes exige etapas, a Entrevistada E afirma na síntese da iniciativa da sua equipe que foi um movimento de evolução no processo de Atenção Básica de acesso a Saúde e, além disso, foi inspirado em exemplos de sucesso noutros países. Assim ela cita: *”A estratégia de saúde da família é um programa como vinha falando ela iniciou teve seus primeiros movimentos no Ministério em 1993 com a criação de programas de agentes comunitários e depois em 1994 com a implantação do Programa de Saúde da Família pra depois ao longo do tempo evoluir e se transformar na política de ação na política de Atenção Básica do Ministério, então ela basicamente prioriza a atenção primária como porta de entrada no sistema e começa a financiar para os municípios as atividades relacionadas à atenção primária. Na verdade, esse é modelo que não é um modelo inovador do Brasil a gente já tem vários exemplos em outros países nos quais o próprio Brasil se inspirou como a Inglaterra, Cuba, Portugal, Espanha e outros países da Europa que trabalham com a atenção primária como primeiro nível de entrada.*”

A vista disso vale ressaltar a importância de se analisar outras iniciativas de sucesso em outros países no sentido de buscar novos conhecimentos para atender as necessidades do cidadão.

Ademais outro fator preponderante foi a capacidade de planejamento e atendimento da demanda. A Entrevistada F sintetizou sua iniciativa e o que chamou atenção foi a restrição inicial para aplicação da iniciativa. Diante dessa restrição foi necessário planejar. Assim foram encontrados critérios para o atendimento de pessoas mais necessitadas. Entrevistada F: *“A razão do projeto vencedor foi realmente o atendimento que começou desde 2005 para áreas remotas do estado. No início fizemos alguns critérios pois Minas tem 853 municípios inicialmente poderíamos implantar em 82, ou seja 10%, então nos instituímos alguns critérios que foram escolher municípios pequenos - menos de 10 mil habitantes - os mais remotos e com IDH menor, ou seja, aqueles mais necessitados. Esses critérios depois foram incorporados pelo MS para o projeto nacional dentro do MS. Então aquela preocupação que nós sempre tivemos de*

atender aquelas regiões que a população que mais necessitavam, eu acho que foi um dos fatores de sucesso que junto com todos resultados que nós tivemos, os resultados clínicos, os resultados de produção, os resultados econômicos, provaram que essa iniciativa era realmente algo que beneficiava um número grande de pessoas e era uma iniciativa então barata uma tecnologia simples e que poderia trazer um benefício muito grande.”

Após a análise da primeira pergunta, foi analisado a segunda. Infere-se pela resposta do Entrevistado A, a importância da liderança no sentido de ter a competência para liderar uma equipe e que esta possa ter os meios necessários para inovação: *“É aqui todas as atividades, todos os processos de trabalho, eles têm uma área gestora. Aqui a área gestora que é a CODGAC, Coordenação Geral de Arrecadação e Cobrança, a gente controla todo o crédito tributário e essa ideia mesmo o processo eletrônico hoje ser usado para todo tipo de processo e não só para os processos de crédito tributário, ele nasceu nessa área a gente é da área gestora, eu era o coordenador aqui da área. Então, eu que comandeí toda essa implantação, depois a expansão desde a parte de conseguir recursos, de conseguir desenvolvimento de ter o pessoal para fazer a especificação e depois a manutenção, o treinamento do pessoal. Então, aqui pela minha posição na CODGAC como coordenador da área gestora desse processo de trabalho, então acabou ficando comigo esse trabalho de coordenação. Mas, aí como eu falei é uma equipe. ”*

O Entrevistado B, quando indagado na segunda pergunta sobre o conceito organizacional do setor, traz a seguinte contribuição: *“É uma coordenação pequena, mas que trabalha nessas áreas de governo aberto e transparência tentando fomentar, tentando desenvolver ferramentas para aumentar a transparência e também fomentar iniciativa de transparência em outros órgãos. ”*

Percebe-se a necessidade do desenvolvimento da inovação na gestão pública dentro de uma equipe de trabalho o que corrobora o referencial teórico preconizado por Soares (2010), já que por meio dessa coordenação pequena foi gerido a partir da retroalimentação dos órgãos do executivo a iniciativa inovadora do e-sic.

A contribuição do Entrevistado C sobre a segunda pergunta é a seguinte: *“Aqui o DNIT tem essa vantagem de qualquer servidor que tenha alguma coisa nova, ele pode...”*

é lógico que ele tem que ir conversando com a chefia, tem que apresentar isso e como a gente já tinha feito... isso já vem há longo tempo...”

Fica clara a importância do apoio da cúpula do órgão no suporte a inovação no setor público, pois sem esse apoio, os recursos e a logística impediriam o alcance da inovação no âmbito do DNIT.

O Entrevistado D disserta sobre a segunda pergunta em relação ao Inep: *“É um órgão bastante importante hoje, ele é muito antigo o Inep, já teve grande importância no cenário nacional, já foi dirigido por pessoas importantes como Anísio Teixeira que leva o nome do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, leva o nome do Anísio Teixeira, mas ele perdeu muito, foi perdendo muita relevância ao longo do tempo porque ele era um órgão muito de estudos pedagógicos e aí com as universidades foi perdendo cada vez mais, perdendo importância na educação. Aí nos anos 90 deu uma reformulação ele vira autarquia, começa a fazer as avaliações todos os sentidos aí ele ressurgiu com novas funções e hoje ele é um órgão extremamente importante, dos mais importantes do MEC”*,

É notório que a mudança da missão e da função do órgão na década de 90 - tornando-se autarquia - permitiu o avanço na busca de resultados. Assim percebe-se a ligação com o referencial teórico sobre o advento da NGP, no intuito de dar foco na busca por resultado e não no processo.

A Entrevistada E demonstra na resposta da segunda pergunta a importância de se criar novas formas de comunicação no sentido de dar celeridade, mas sem deixar de lado a formalidade quando é necessária. As suas conclusões a respeito foram: *“Então por um lado a gente tinha de a questão uma estrutura formal de secretaria, departamento e coordenação, mas a gente também tinha uma relação informal onde a gente criou um núcleo de acordo com a região e com algumas prioridades que a gente estava trabalhando na época então digamos respondia que era a necessidade da vida real naquele momento”*.

A Entrevistada F ressalta a importância da descentralização e parceria com o governo e outras Universidades para que a inovação do sistema de Telessaúde obtivesse êxito e capilaridade. *“Então essa parceria de universidades essa rede ela é cadastrada como uma rede de pesquisa a FAPEMG, a Fundação de Amparo de Pesquisa de Minas*

Gerais então é uma rede que existe de fato e que desde então desde 2005 nós trabalhamos juntos e desenvolvimos o sistema de Telessaúde que perpassa essas seis universidades o atendimento é feito de forma completamente descentralizada os especialistas estão em todas as cidades e nós fazemos a gestão então aqui em Belo Horizonte na UFMG”.

O Entrevistado A - sobre a terceira pergunta - enfatizou a implantação da iniciativa de forma planejada, ou seja, gradualmente. O intuito era atender a necessidade de redução de processos e documentos físicos para virtuais numa certa localidade e, a medida em que a iniciativa fosse vencendo as barreiras da resistência à mudança, haveria a expansão da iniciativa. Assim relata o Entrevistado A: *“Aí é uma coisa muito mais difícil e anos atrás são... Até quando você vai e implanta num lugar para um tipo de processo, ver que funciona, aí você inclui outros itens de processo, aí você vai incluindo outras unidades, aí o pessoal vai vendo que ali está funcionando melhor e das vantagens que tem e vai querendo implantar também. ”*

E corrobora noutro trecho da entrevista: *“Primeiro que não tinha nem equipamento e nem infraestrutura, nem nada para conseguir implantar tudo. Mas, mesmo que tivesse eu acho que a estratégia, o pessoal usa muito agora aquele... E entregando um produto que seja viável, mas o menor possível que se vai fazendo várias entregas. E tem aquele.... Como que é? É assim de fazer pequenas melhorias incrementais, não de querer fazer uma grande coisa de uma vez. ”*

O Entrevistado B citou que um dos fatores foi a rede de órgãos que pudessem contribuir com o sucesso da iniciativa: *“Ainda por cima teve o apoio de um grupo de coordenação que envolveu vários ministérios e que foi crucial nesse engajamento não só da CGU mas de todo poder executivo federal então rapidamente a gente solicitou todo mundo pra se comprometer a participar do treinamento, e como usar o sistema, tirar dúvidas para que o pessoal dos núcleos geraram algumas melhorias no sistema antes do lançamento. Precisou de toda uma rede para desenvolver. ”*

O Entrevistado C enfatizou o apoio da cúpula e o saber ouvir novas ideias para o apoio concreto a inovação: *“A vantagem que tem aqui é de falar assim “olha tem uma ferramenta nova nos Estados Unidos que funciona assim, tal, tal, tal” eles conseguem*

uma viagem e eles normalmente dão esse apoio. Se não tiver recessão orçamentária a gente consegue visitar um tipo de levantamento diferente para qualquer área. ”

O Entrevistado D dá a seguinte contribuição acerca da terceira pergunta quando cita que o Inep teve como um fator preponderante no desenvolvimento da ideia inovadora: *“O fato de ser uma autarquia, ele não era ele se torna uma autarquia em 96 e 97, e ele tem hoje pelo corpo e tem essa autarquia acho isso importante cada vez mais ele se vê com um órgão responsável pelas avaliações. Um órgão de estado de políticas de governo específicas que tem uma missão importante, como tem o IBGE como tem outros órgãos, e levantamento desses dados e uma coisa que a gente levantou e está muito presente no IDEB, não só o levantamento, mas também a transparência desses dados que nem sempre é fácil de você manter no setor público. ”*

Fruto da instalação da NGP, as autarquias surgiram com o apoio do MARE e colaboraram na aplicação da gestão por resultados.

Discorrendo sobre a institucionalização, fica bastante claro na resposta da Entrevistada E a necessidade de se ter uma missão bem definida para garantir inovações com o apoio do órgão. *“Eu acho que na verdade a própria estrutura do ministério e, digamos, a política e todo movimento que é decorrente do próprio movimento da história do sus, eu acho que deixaram um pouco mais maduro para que os gestores daquela época e, aí eu acho que desde o Ministro, de ter também política governamental para que essa ação fosse implantada. ”*

A Entrevistada F denota a importância do planejamento da iniciativa baseado na pesquisa acadêmica o que permitiu a facilidade na validação do aporte financeiro: *“tudo começou em 2005 com o projeto de pesquisa nós entramos no edital do CBIS, fomos os ganhadores então nós fizemos uma pesquisa entre os municípios o resultado dessa pesquisa que foi muito positivo a análise crítica econômica que propiciou virar um serviço. ”*

Em relação a quarta pergunta o Entrevistado A frisa a importância de escutar os servidores e incentiva-los em suas ideias: *“É tem que ter também ideia. As ideias aparecem, mas muitas das ideias morrem e nem são desenvolvidas, mas essas ideias têm que ter gente que analise e tenha a capacidade e recurso para convertê-las em alguma coisa, em algum produto. Não é? Então, essa parte aí, eu acho que o mais difícil*

não é as ideias aparecerem não, é ter quem as converta em realidade e isso eu acho que envolve o ente público e não tem muito. Não é? ”.

O Entrevistado B cita que é fundamental o recurso para favorecer a inovação: *“Para mim eu acho que o que dificulta o desenvolvimento de inovações aqui foi de uma impossibilidade de planejamento. Porque devido as limitações de recursos a gente nunca sabe quanto dinheiro a gente pode gastar, se a gente realmente vai poder fazer aquilo, a gente tem o orçamento, mas não sabe o tipo de dinheiro existe e pode vetar. E isso vai dificultando um pouco o planejamento, então dificulta o desenvolvimento de uma inovação. Para mim isso é um dos principais. ”*

O aporte financeiro para projetos inovadores deve ser encarado como necessidade nos órgãos no sentido de ser compreendido como investimento visto que a aplicação em soluções novas podem gerar grandes economias no erário público.

O Entrevistado C deixa claro o receio da aplicação do recurso público em projetos de inovação: *“É a gente tenta, a gente poderia estar fazendo muito mais experiências, só que no serviço público é o seguinte, se você fez um contrato e não deu certo aí o pessoal normalmente quer penalizar você. É um fato que quando eu entrei aqui há 20 anos atrás isso não tinha, então em geral o técnico quer fazer um trecho teste, um material novo, então ele tem que instrumentar e documentar o máximo possível senão, não dá certo, o pessoal vai achar que é jogar dinheiro fora. Então, hoje é mais difícil pensar em alguma coisa que venha a se pensar que pode dar certo ou não, a gente tenta sempre assim que tem 90% de certeza de a gente fazer. Porque se for testar às vezes muitas pessoas podem entender que aquilo dali não foi um teste, jogou dinheiro fora, perdeu tempo e nem sempre é assim. ”*

Em suma, existem inúmeras inovações a serem desenvolvidas, mas infelizmente não sairão do campo das ideias, visto que quando o servidor assume o risco para aplicação da inovação, muitas vezes falta o recurso e quando há recurso muitas vezes o medo do risco de aplicação de dinheiro público impede o desenvolvimento da inovação.

O Entrevistado D enfatiza a preocupação da limitação da inovação pública pelos órgãos de controle tendo em vista o enfrentamento da corrupção, o que é justificável e razoável, porém limita a inovação pública indiretamente: *“Todo o espaço do bom gestor a pessoa inovadora quer para fazer as melhorias é exatamente o mesmo que todas as*

“pessoas que querem fazer coisas não muito boas querem. Exatamente os mesmos espaços. A liberdade que eu quero para fazer uma boa gestão é a liberdade que a pessoa quer para fazer um desvio ou para fazer outras coisas. Então você tem órgãos de controle que são muito contra essas aberturas por estarem pensando no desvio que pode ser feito, mas ao fazer isso coíbe absurdamente as inovações. Então como setor público resolver isso é uma questão muito difícil e eu acho que tem poucas pessoas pensando nelas.”

A Entrevistada E salienta a necessidade de buscar a criatividade em prol da otimização de recursos: *“Cada vez mais os gestores como atores do SUS precisam usar da criatividade para provocar mudanças e eu acho que assim usando criatividade com certeza a gente vai inovar porque a gente vai procurar alternativas que possam responder as necessidades de economicidade”*.

A Entrevistada F cita que: *“Um fator importante é criar coisas que sejam práticas e de um baixo custo. Se você criar algo muito bom, mas aquilo não vai poder ser colocado na prática por ser algo muito oneroso, pode ser uma ideia maravilhosa, mas não vai dar certo”*.

Diante de recursos cada vez mais escassos é fundamental inovações com foco nos resultados e na economia de recursos.

Sobre a quinta pergunta o Entrevistado A dá a seguinte sugestão: *“Eu acho que quem mata muito as ideias é o chefe imediato nessa estrutura é muito hierarquizada, a pessoa dá uma ideia e se é contra nem adianta que não vai para a frente. Então, se tiver um banco de ideias que você possa botar lá a ideia e que alguém analise que não seja só a tua área e que peça para essas ideias a gente teria que ter uma avaliação das vantagens e isso de forma criteriosa que fosse cobrado a implementação da ideia.”* Dessa forma as inovações não seriam impedidas pelo descaso ou pelas rotinas e prioridades do dia a dia das chefias imediatas.

O Entrevistado B cita dentre algumas sugestões a de diversificar o perfil dos servidores públicos no sentido de atender as diversas necessidades sociais: *“modernizar o perfil do serviço público dentro dessa ideia de ter equipes multidisciplinares. Hoje eu acho que os concursos públicos favorecem muito uma formação mais voltada para o*

aspecto legal que é muito importante é, mas é preciso um equilíbrio para atrair talentos em outras áreas”.

O Entrevistado C cita a importância de divulgar mais os concursos de inovação é uma necessidade de promover a inovação: “Acho que já vem acontecendo essa premiação, o próprio órgão forçar o pessoal se inscrever nesses concursos. Isso a própria Enap aí é um incentivo para todo órgão, a divulgação disso no próprio órgão, já fala que incentiva não só os funcionários daqui, mas do órgão como um todo. ”

O Entrevistado D se mostra preocupado com as intervenções das auditorias internas e consultorias jurídicas dos órgãos pelo fato de que esses departamentos focam o processo em si no intuito de atender as demandas de controle, mas não colaboram no sentido de instruir e providenciar meios de alcançar o objetivo do órgão: *“Conseguir pessoas advogados pessoas de controle essas pessoas que estão no órgão e elas tem que estar ligadas na política, elas não podem falar eu não quero saber da política do Inep, meu negócio é só cuidar da contabilidade. Elas devem estar ligadas na política”.*

A Entrevistada E ressalta a importância da troca de ideias e intercâmbio local no sentido de favorecer e divulgar inovações já em curso para as diversas localidades no país: *“A ampla divulgação e talvez poder provocar esse grupo, talvez pudesse ter pudesse ser provocado a fazer um intercâmbio local”.*

A Entrevistada F ressalta o foco na população: *“Deve pensar em algo que vai beneficiar a população e que é muito possível fazer na área pública. Eu fico encantada de ver que o telessaúde está muito mais desenvolvida na área pública no que na privada”.*

É notório a necessidade de atender a população sem esquecer da necessidade de economia de recursos públicos e a iniciativa da entrevistada, com o planejamento devido e estruturado na UFMG atende as duas demandas supracitadas.

Em suma é necessário consolidar os tópicos frasais mais relevantes das entrevistas supracitadas. São eles: patrocínio da instituição; trabalho de equipe; qualidade; acordo; tecnologia simples; treinamento do pessoal; transparência; reformulação; relação informal; descentralizada; pequenas melhorias; comprometer; apoio; planejamento; criatividade; multidisciplinariedade, risco e liderança.

4.2. Convergências e Divergências

Conforme análise cruzada das entrevistas, o tema de maior convergência é o financiamento às inovações. Da facilidade encontrada para financiar as ideias de acordo com as entrevistas aos entrevistados C e F até as ideias com maiores dificuldades encontradas para dar suporte como cita os entrevistados A e B é perceptível a relevância do tema.

Em que pese a dificuldade inicial de atrair recursos que deram suporte as iniciativas, o planejamento foi a ferramenta utilizada para reduzir os riscos de insucesso e convencer os superiores hierárquicos em apoiarem a aplicação da inovação.

É sabido que as inúmeras mudanças impedem um planejamento ideal, todavia existem as mais diversas formas para planejar mesmo nos dias atuais, já que se trata de um instrumento capaz de reduzir os riscos. O planejamento tem a capacidade de reduzir os riscos, mas não de eliminá-los (AMORIM, 2014).

A missão do órgão também é um fator preponderante de acordo com a maioria dos entrevistados. Integrar cada servidor a missão do órgão é ideal, considerando que cada servidor possa se sentir dotado de autonomia e responsabilidades como cita Guimarães (2000) em atenção a segunda condicionante para interligação da competência com inovação que consta no referencial teórico desta pesquisa. Todos os órgãos onde se encontraram os vencedores possuem uma clara definição da sua missão e é perceptível em todos os vencedores pesquisados essa definição.

Em relação às divergências, uma em especial foi a integração entre os outros departamentos com o departamento do qual sugeriria a inovação. Os entrevistados B, F e E encontraram catalisadores do processo de integração com outras áreas, porém o entrevistado D encontrou uma grande barreira para transpor. O entrevistado B conseguiu com a sua equipe uma grande integração com os outros órgãos do executivo no sentido de buscar melhorias no sistema e-sic e, com isso conseguiu entregar em tempo recorde um sistema que perpassa mais de 300 órgãos para atender a Lei de Acesso à Informação. A entrevistada F conseguiu a integração de outras cinco universidades públicas em MG para dar suporte no projeto telessaúde em MG, a entrevistada E relatou

a manutenção da formalidade entre os departamentos, porém percebeu que na formação dos núcleos no sentido de dar maior celeridade, conseguiu a melhoria da comunicação interna utilizando também da informalidade; entretanto, o entrevistado D encontrou grandes dificuldades no processo da criação do IDEB tendo como parecer inicial a negativa da consultoria jurídica do Inep no primeiro parecer jurídico do órgão.

Outra divergência interessante foi a do apoio às ideias. Enquanto o entrevistado C elogia sua direção no sentido de ter a abertura para promoção de ideias, o entrevistado A frisou a importância em delegar a outro departamento ou grupo a sugestão de ideias, ou seja, retirar o chefe imediato da função de ser o primeiro a receber a ideia, visto que a necessidade de manter o funcionamento do departamento limita a abertura de novas ideias do chefe imediato. É interessante que o entrevistado D relatou analogicamente que a estrutura praticamente obriga ao gestor público a manutenção da máquina e não a busca pela inovação pelo fato da cobrança dos órgãos de controle.

4.3. Relações entre o Ambiente Organizacional e a Iniciativa Inovadora e Sugestões para Inovação

A estrutura do ambiente organizacional com missão definida, o conceito de missão devidamente inculcado nos servidores, o apoio às iniciativas e o financiamento delas, são fatores importantes que comprovam o impacto sobre as iniciativas contempladas.

Cabe ressaltar que as dificuldades apresentadas não foram determinantes para que os vencedores desistissem da inovação na gestão pública.

O entrevistado A relatou após a entrevista que havia milhares de caixas de processos para todos os lados, não só no seu departamento, mas na maioria dos departamentos da Receita Federal. Porém, é interessante perceber que com o apoio dos outros servidores e com a missão bastante definida e divulgada entre os servidores da RFB, ofereceram suporte a busca da mudança da situação. É evidente que a iniciativa não foi aplicada, inicialmente, de forma nacional devido ao temível receio pela mudança

de paradigma, contudo, de forma parcial de implementação, a iniciativa foi comprovada como eficaz e foi adotada como um todo dentro do órgão.

Já o entrevistado D cita que mesmo com os entraves burocráticos e principalmente de ordem jurídica, a implementação do IDEB aconteceu. Isso demonstra o nível de resiliência de toda a equipe, já que estavam cientes da importância da aplicação da inovação, e que é perceptível de acordo com a missão ligada no trabalho de cada servidor e o envolvimento de cada um no projeto inovador.

Uma das integrantes da equipe do entrevistado B cita a importância do envolvimento do servidor no processo de implementação da inovação quando relata que servidores saíam tarde para atender esse processo histórico: *“11, meia noite, todo mundo saia feliz porque estava trabalhando. Sabe? Era uma aceitação de a gente estar mudando, estar fazendo uma mudança no país. Sabe? Tipo assim.”*

É necessário não dispensar tantas ideias que estão com os servidores, mas infelizmente não encontram motivação e ambiente organizacional que lhe ofereçam ferramentas para impulsionar a NGP. Criar um banco de ideias, como foi sugerido por um dos entrevistados, reduzir os riscos tanto para a administração e, principalmente, para o servidor que quer colaborar, mas não quer ter o risco de ter que responder aos órgãos de controle e, além disso dar o devido reconhecimento, de forma parecida com o que aconteceu na maioria dos ambientes entrevistados que dos quais propiciaram isso aos inovadores pesquisados, é sem dúvida o caminho para a aplicação da inovação na NGP.

A imagem da administração pública brasileira é de uma administração pautada em prestar serviços aos cidadãos, mas com o foco no processo e não no resultado. É nítido a falta de zelo - na maioria dos casos - para o atingimento dos resultados esperados. As estruturas não se comunicam, existem apenas para atender emergências, formação de servidores precária, retenção de conhecimento da máquina pública e outros inúmeros problemas observados.

A imagem acima descrita é de servidores e também da sociedade como um todo, porém a imagem da administração pública pelos agentes políticos é de departamentos voltados para atendimento das necessidades do povo com a diretriz do partido de situação. Sem entrar no mérito da corrupção, o foco na diretriz partidária impede a

continuidade da melhoria das instituições e reduz a organização como simples cumpridor das vontades do partido situacional. Estas são as imagens da administração pública.

Os departamentos visitados para coleta das entrevistas demonstram um novo conceito de administração pública. São organizados, os servidores são receptivos e, em sua maioria, são locais destinados ao planejamento.

Diante das imagens de administração pública atual e diante do relatado nos departamentos visitados, é interessante observar que os departamentos necessitam de uma divulgação interna da missão do órgão. O órgão, por sua vez, necessita compreender da importância dos seus colaboradores para o sucesso do resultado esperado por ele, e é isso que foi identificado nos lugares visitados.

De igual forma, os servidores devem possuir o interesse em participar de um país novo. Após um correto trabalho de divulgação do órgão entre os servidores, estes devem ser motivados a buscarem soluções para as diversas atividades do dia a dia, e não somente atender as urgências e os problemas ordinários. O servidor, desde o momento da posse, deve ser convidado a fazer parte das mãos que mudam a história de um país

O concurso de inovação é fundamental para motivação dos servidores, porém o concurso premia somente as atividades em curso e implementadas em mais de um ano. Para incentivar o servidor a fazer parte da NGP, outra ferramenta deve ser estabelecida no sentido de propiciar a todos os servidores a fazerem parte de algo diferente e com o foco na economia dos gastos públicos e na qualidade.

Infere-se dessa pesquisa que as iniciativas foram tomadas em ambientes totalmente ou parcialmente propícios a inovações, todavia é sabido que nem todos os departamentos e órgãos oferecem boas ferramentas, não obstante é claro que existem várias ideias que poderiam fazer parte de procedimentos da administração pública voltado para aumento na qualidade, redução de custos ou simplesmente novos serviços aos cidadãos.

Em complemento a premiação das inovações, é importante ter no governo um local onde pode suprir a administração pública de novas ideias ainda não aplicadas pelos seus servidores. Dessa forma, a inovação na gestão pública estaria completamente estabelecida e a administração pública brasileira estaria na vanguarda da inovação na administração.

Levando em consideração a pesquisa, as ideias surgem em grande parte pelos servidores, entretanto a maioria se deixa levar pela mediocridade que nada mais é do que uma forma de continuar o trabalho dentro da média, ou seja, se conformar com a situação. Isso acontece devido ao receio de que a inovação possa trazer prejuízos devido ao risco do fracasso e levá-los a responsabilização do possível dano ao erário público.

Para completar a ineficiência na geração da inovação pelos servidores públicos, a chefia imediata é considerada o principal desestimulador de inovações, visto a necessidade de manter a administração atendendo minimamente o que se espera do órgão.

O complemento necessário para inovação na gestão pública federal, de acordo com as dificuldades apontadas, é uma incubadora de projetos da administração pública federal. O intuito é: capturar ideias relevantes dos servidores que operacionam o planejamento e a execução das tarefas; selecionar as ideias mais relevantes; incentivar os servidores premiados com suporte completo de recursos destinados a este tipo de despesa; suporte jurídico; e dedicação do idealizador no intuito de garantir a execução da inovação sem perder o trabalho do servidor. Em relação ao último tópico seria suficiente a flexibilização da jornada de trabalho da mesma forma como acontece com a utilização do direito ao horário especial.

Anualmente haverá uma divulgação para que os servidores fundamentassem suas ideias e apresentassem a um grupo seletivo de servidores responsáveis pelo projeto de incubadoras. Uma comissão analisaria as propostas e classificaria as vencedoras, estas receberiam um calendário para execução e implementação da iniciativa. O grupo criaria monitoramento para verificar o impacto na qualidade e na economia da iniciativa para o governo. Caso não se obtenha o êxito esperado, o servidor não sofreria sanções, visto que se trata de uma incubadora com regras próprias e recurso próprio já considerando o risco do fracasso.

Com esses dois pilares, a inovação na gestão pública estaria inserida como peça fundamental para estabelecer o conceito de NGP. É importante deixar claro que se trata de uma sugestão a ser analisada, e se aceita, normatizada. Tal sugestão baseou-se na pesquisa com os servidores que foram capazes de superar obstáculos e mudar o seu departamento.

Cabe ressaltar que se observou durante toda a pesquisa o contexto vivido na política e na economia, atingindo consideravelmente a situação da máquina pública, ou seja, a administração pública. É nítido a necessidade e a pressão exercida por todos em relação a redução de gastos públicos e o aumento de serviços, porém o governo utiliza a mesma ação nos momentos de crise ou seja reduz a administração pública e aumenta as tarifas ocasionando retração e essa não é a solução, pois a administração pública deve repensar o modo de agir no sentido de oferecer melhores serviços sem necessariamente aumentar o custo dos mesmos buscando a flexibilização e a adaptação das mudanças constantes no mundo globalizado, ou seja, revendo conceitos e inserindo ferramentas nesse sentido como o empreendedorismo como preconizam Osborne e Glaeber (1998).

A Enap oferece um grande suporte no sentido de premiar as ações inovadoras, mas, reforçando o que é necessário para inserir definitivamente a inovação na administração pública, ela por si só não atende a carência da inovação governamental. Ou insere novas competências à Enap para maior alcance das ferramentas de educação corporativa como forma de maior divulgação e ação para a implementação da inovação – e observando a sugestão de incubadora de inovação já mencionada – ou o Ministério do Planejamento cria um setor ou departamento para dar suporte as ações inovadoras. O que não pode acontecer é continuar com as mesmas atitudes para problemas estruturais. É fundamental atitudes criativas e inovadoras para problemas com cada vez mais capacidade de mutação.

A pesquisa contribuiu no sentido de encontrar fatores indispensáveis para inserção da inovação nos órgãos públicos. Estes fatores já elencados como: a necessidade de patrocínio da instituição do qual permite a execução da iniciativa inovadora, o trabalho de equipe, fundamental para o atingimento dos resultados esperados; treinamento do pessoal, que contribui para a correta ação relacionada a iniciativa; relação informal que contribui para comunicação direta e dá maior celeridade sem contudo dispensar a formalidade; descentralização, primordial no sentido de aumentar a capilaridade da inovação; planejamento, necessário no que tange à redução de riscos ao erário público; e liderança, importante para motivar a equipe e criar elos entre os diversos atores no intuito de garantir o que se vislumbra.

A aplicação dos fatores concatenada com a mudança estrutural no planejamento do governo para a implementação da inovação, contribuirá para novas soluções mais eficientes no atendimento das necessidades da população.

5. Considerações Finais

Remetendo-se ao objetivo geral é notório que, a análise do ambiente dos inovadores reconhecidos, no intuito de ofertar aos demais órgãos públicos soluções para incrementar a inovação a partir dos seus próprios servidores foi exitosa, tendo em vista que, a concepção do senso comum de que o ambiente não influencia as inovações públicas é indevida, visto que estes fatores foram necessários a inovação.

As entrevistas relataram os diversos desafios dos quais as inovações foram postas a prova. Tais dificuldades, no entanto não evitaram o desenvolvimento das inovações por diversos motivos, porém os apontados na entrevista e observados pelo entrevistador foram: a conexão da motivação intrínseca de cada servidor envolvido com a missão bem assimilada no *endomarketing* de cada órgão que conforme conceitua. Sorrio (2006),

Endomarketing é uma das mais novas áreas da administração e busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional, o normalmente utilizado no meio externo às empresas, para uso no ambiente interno das corporações. É uma área diretamente ligada à de comunicação interna, que alia técnicas de marketing a conceitos de recursos humanos (SORIO, 2006 p.11).

Além disso, foi essencial o apoio de cada órgão em relação as ideias inovadoras, pois sem o devido apoio dos tomadores de decisão de cada órgão, no sentido de providenciar recursos, disponibilizar e organizar força de trabalho, alinhar com a política do órgão e estruturar os departamentos, as inovações não poderiam ser aplicadas.

As entrevistas denotam a importância do planejamento e da inserção de programas de implementação das inovações. Devido à resistência a mudança e ao contingenciamento de recursos, é indispensável um planejamento adequado não só para estruturar a ideia inovadora, mas também a sua execução concatenada com as dificuldades imaginadas reservando espaço para as dificuldades imprevistas.

No intuito de oferecer a devida contribuição para aprimoramento sobre inovação, esta pesquisa identificou temas relevantes como a interligação entre as áreas, a necessidade dos gestores públicos em analisar se o órgão está adequado para fomentar

a inovação, a participação efetiva dos servidores no processo de tomada de decisão para levar à inovação.

Uma proposta definida baseada nesta pesquisa é a criação de um setor para fomentação de inovação no formato já apresentado de incubadoras da inovação pública. Resumidamente o que já foi abordado este setor receberia propostas de servidores públicos da administração pública federal e passaria por uma análise de aplicabilidade e *pay back*. As melhores ideias receberiam um aporte financeiro e de consultoria para implementação. Se a ideia for bem-sucedida o idealizador receberia uma premiação, e se no caso a ideia não for bem-sucedida, o servidor seria isento das despesas, tendo em vista que o risco seria eliminado com a validação anterior desse setor. Esta contribuição de aplicação está fundamentada tanto no banco de ideias relatado nas entrevistas, quanto o receio do risco e da penalização dos quais reduzem a capacidade competitiva e retardam o desenvolvimento da NGP.

Sugere-se maiores estudos para aprofundamento do tema como: Maior organização do tempo necessário para a pesquisa; Documentos voltados para administração pública; Retorno mais eficaz dos entrevistados.

Os agentes públicos e a alta cúpula devem ter em mente os fatores para gerar inovações nos órgãos públicos, não é cabível a antiga ideia do mais do mesmo no sentido apolítico da palavra, ou seja, deve prioritariamente ser analisado as estruturas obsoletas de ação dos órgãos e refleti-las no planejamento para que não ocorram novamente. Não é possível o mesmo jogo de imputação de responsabilidades por processos que não funcionam. A sociedade clama por gestores que possam pensar em melhorar os processos em busca de melhores resultados. É descabível a utilização de correntes de pensamento liberal ou keynesiana se o que interessa não está sendo alcançado. É crucial utilizar todas as vertentes ideológicas para alcançar o resultado da melhor forma. E o modo ideal para começar a implementar a inovação é a inserção no planejamento estratégico de cada órgão.

As ferramentas dessa pesquisa que podem contribuir para uma mudança no planejamento estratégico de cada órgão devem ser aplicadas. É fundamental ouvir os servidores para novas sugestões e não somente aguardar a aplicação de forma macro da inovação como foi proposto. Cada órgão pode já inserir tais ferramentas. É importante

abrir o canal de comunicação aos servidores, é importante inseri-los nas ações estratégicas e motivá-los a conhecer a missão do órgão. É a partir do servidor do Estado que deve começar a melhoria das ações da administração pública.

O receio dos servidores em contribuir é submetê-los as ações de responsabilização pelo risco da inovação. De grande ajuda é a sugestão macro da incubadora de ideias, porém esta sugestão pode não ser aplicada e isso não pode ser utilizado como inércia das ações dos gestores públicos responsáveis pelos órgãos. É fundamental a liderança desses gestores no sentido de dirimir os nós críticos dos órgãos de fiscalização em prol de uma ação proativa dos servidores do órgão. O gestor público responsável deve entender que um órgão não pode agir fora da legalidade, mas não pode utilizar a coibição legal exacerbada como impedimento para soluções inovadoras. Para isso é fundamental a ação conjunta com os órgãos fiscalizadores no sentido de encontrar soluções em prol da inovação.

Em suma, este trabalho permitiu a necessidade de aprofundar sobre inovação na gestão pública; porém, para aplicar não são todos os órgãos que estão preparados ou tem a concepção da importância do tema visto que é iminente a necessidade de atender as crescentes demandas da sociedade. Além disso, comprovou que a mudança parte do servidor que possui o interesse da mudança, mas a maioria das tomadas de decisão são realizadas pela alta cúpula do setor sem a participação democrática. Assim que o servidor tomar conhecimento dos seus direitos e assim que a delegação for inserida com o apoio necessário, a administração pública poderá ser dotada de inovadores, de modo a garantir a adesão total, e principalmente a efetividade necessária no intuito de alcançar o atendimento das necessidades públicas das quais em momento de crise só se agravam e determinará um novo modo de buscar soluções, saindo do tradicional corte de gastos e redução de oferta de serviços públicos e investimentos..

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASTOS, Noel de Oliveira. Falibilidade do critério de intervenção para delimitação do modelo de estado liberal. **Direito e Liberdade**, v. 12, n. 2, p. 197-210, 2011.

SILVA, Virgílio Afonso. A evolução dos direitos fundamentais. **Revista Latino-Americana de Estudos Constitucionais**, v. 6, p. 541-558, 2005.

PINHO, José Antonio Gomes; SANTANA, Mercejane Wanderley. Inovação na gestão pública no Brasil: uma aproximação teórico-conceitual. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/nutep/projetos/AP35.html>> Acessado em: 03/06/2015.

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. spe, p. 67-86, 2007.

ANDRADE, Thales. Inovação e ciências sociais: em busca de novos referenciais. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 20, n. 58, 2005.

RODRIGO, Enio. O ambiente das inovações tecnológicas e o risco. **ComCiência**, n. 104, p. 0-0, 2008.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Do Estado patrimonial ao gerencial. **Letras**, v. 222, p. 259, 2001.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Uma nova gestão para um novo Estado: liberal, social e republicano. *Revista do Serviço Público*, v. 52, n. 1, p. 5-24, 2001.

BRASIL. MARE. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: MARE, 1995.

PETRUCCI, Vera; Schwarz, Leticia (organizadoras). **Administração Pública Gerencial: a reforma de 1995: ensaios sobre a reforma administrativa brasileira no limiar do século XXI**. Brasília: Editora Universidade de Brasília: ENAP, 1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, maio/jun. 2000. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284/4875>>. Acessado em: 18/05/2014.

SOARES, Alessandra do Valle Abrahão. Inovação no setor público: obstáculos e alternativas. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/inovacao-no-setor-publico-obstaculos-e-alternativas/2395/>> Acessado em: 22/05/2015.

QUEIROZ, Roberta Graziella Mendes; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 3, p. 679-705, 2010.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Gestão pública e cidadania: iniciativas inovadoras na administração subnacional no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 31, n. 4, p. 126-156, 1997.

BRUNELLI, M. **Motivação no serviço público**. Especialização. MBA em Gestão Pública, 2008. Disponível em: <http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli._tcc.pdf> . Acessado em: 27/05/2015.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; CAPELÃO, Luiz Gonzaga Ferreira. A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia X marketing?. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 2, 2000.

SCHWELLA, Erwin. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 3, p. 259-276, 2014.

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. 1997. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fAbrciocad%2010.pdf>>. Acessado em: 02/06/2015.

SANDER, Ana Cristina; THEIS, Vanessa; SCHREIBER, Dusan. Análise das Práticas de Inovação à Luz da Teoria da Governança Corporativa da Empresa XYA S/A. **Revista Acadêmica São Marcos**, v. 4, n. 2, p. 75-99, 2015.

SOUZA, Josimar Pereira de. O papel da governança corporativa na modernização da gestão pública: um estudo no SERPRO. 2009. 72 f. Monografia (Especialização em Orçamento e Finanças)-Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

FIGUEIREDO, Ana Carolina Viana Pinto. A Função Social do Tributo Diante da Atual Crise Financeira Nacional. 2009. Disponível em: <http://www.emerj.tjrj.jus.br/paginas/trabalhos_conclusao/2semestre2009/trabalhos_22009/AnaCarolinaVianaPintoFigueiredo.pdf>. Acessado em: 04/06/2015.

PAULA, Ana Paula Paes. **Por uma NGP**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. FGV Editora, 2005.

SOUZA, Girlene Santos; SANTOS, Anacleto Ranulfo; DIAS, Viviane Borges. **Metodologia da pesquisa científica: a construção do conhecimento e do pensamento científico no processo de aprendizagem.** Animal, 2013.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2ª Edição.** Novo Hamburgo. Editora Feevale, 2013.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

FERRAREZI, Elisabete; AMORIM, Sônia. **Concurso Inovação na gestão pública federal: análise de uma trajetória (1996-2006).** Brasília: ENAP, 2007. 53 p.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

URIARTE, Luiz Ricardo et al. Identificação do perfil intraempreendedor. 2000. Disponível em:
<[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/97cc241db9bd939e03257170004bcd72/2b6919fe8ca2c58803256d520059b4d1/\\$FILE/174_1_arquivo_intraemp.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/97cc241db9bd939e03257170004bcd72/2b6919fe8ca2c58803256d520059b4d1/$FILE/174_1_arquivo_intraemp.pdf)>. Acessado em: 09/06/2015.

AMORIM, Maria Cristina Sanches. Planejamento, incerteza e o uso da técnica de cenários. **Organizações & Sociedade**, v. 4, n. 9, 2014. SORIO, Washington. O que é Endomarketing. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/x29.htm>>. Acessado em: 17/06/2015.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público.** Brasília: MH Comunicação, 1998, 436 p.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de Entrevista

As perguntas realizadas ou encaminhadas foram as seguintes:

1- Descreva com suas palavras a iniciativa inovadora idealizada por você e julgada como vencedora do concurso de inovação.

2- Descreva o conceito organizacional naquela unidade onde você trabalhava quando ganhou o prêmio.

3- Você considera que fatores do ambiente organizacional podem ter influenciado o desenvolvimento dessa ideia inovadora? Quais? Por que?

4- Na sua opinião, além dos mencionados, que fatores podem influenciar – positiva ou negativamente – o advento ou êxito de inovações na gestão pública?

5- Que sugestões podem ser apresentadas para aprimorar o desenvolvimento de iniciativas inovadoras como a sua no âmbito do setor público, na sua opinião?

Apêndice B – Correio Eletrônico de Contato Inicial

S.r. (a) Nome do Responsável,

Meu nome é Diogo Sousa, e sou formando do Curso de Administração Pública, do Departamento de Administração, da Universidade de Brasília. Neste semestre, estou em fase de elaboração de minha monografia sobre o tema: Análise do Perfil Inovador de Servidores Públicos vencedores do Concurso "Inovação na Gestão Pública Federal", da Escola Nacional de Administração Pública.

Por conta disso, entro em contato para verificar a possibilidade de contar com sua participação na pesquisa. A ideia é a realização de uma entrevista, se você estiver em Brasília e tiver disponibilidade para um breve encontro que deve durar no máximo quarenta minutos, a respeito da sua iniciativa inovadora premiada bem como de fatores do ambiente organizacional em que você atuava à época. Caso você não esteja em Brasília e/ou não haja disponibilidade para esse breve encontro, também posso encaminhar as perguntas do roteiro de pesquisa (em fase de construção junto ao orientador da monografia) por e-mail, e receber as respostas por meio eletrônico.

Desse modo, venho nesse contato preliminar perguntar a respeito de sua disposição para participar da pesquisa.

No aguardo, e desde já agradeço pela sua atenção.

Grato,

Diogo Sousa

Telefone do Entrevistador