UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

BETÂNIA DE LAIA COSTA

INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA DO ESPÍRITO SANTO: UM ESTUDO DO PRÊMIO INOVES

VITÓRIA
2015

BETÂNIA DE LAIA COSTA

INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA DO ESPÍRITO SANTO: UM ESTUDO DO PRÊMIO INOVES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.
Orientadora: Profª. Drª. Susane Petinelli Souza.
Coorientador: Prof. Dr. Gelson Silva Junquilho.

VITÓRIA

2015

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

Costa, Betânia de Laia, 1985-
C837i Inovação na gestão pública do Espírito Santo : um estudo do Prêmio INOVES / Betânia de Laia Costa. – 2015.
140 f. : il.

Orientador: Susane Petinelli Souza.
Coorientador: Gelson Silva Junquilho.
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Administração pública. 2. Inovações tecnológicas. 3. Prêmio INOVES. I. Souza, Susane Petinelli. II. Junquilho, Gelson Silva. III. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. IV. Título.

CDU: 65

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PPG ADM
Programa de Pós- Graduação em Administração
UFES
Mestrado e Doutorado

Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas
Programa de Pós - Graduação em Administração
Av. Fernando Ferrari, 514 – Campus Universitário - Goiabeiras
CEP. 290075.910-ES-Brasil-Telefax (27) 3335.7712
E-Mail ppgadm@gmail.com
www.ppgadm.ufes.br

"Inovação na Gestão Pública do Espírito Santo: Um Estudo do Prêmio Inoves"

Betânia de Laia Costa

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Aprovada em: 15/09/2015

COMISSÃO EXAMINADORA

Professora Drª. Susane Petinelli Souza
Universidade Federal do Espírito Santo

Professor Dr. Gelson Silva Junquilho
Universidade Federal do Espírito Santo

Professor Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva
Universidade Federal do Espírito Santo

Professora Drª. Márcia Smarzaro Siqueira
Universidade Federal do Espírito Santo

AGRADECIMENTOS

A Deus, criador dos céus e da terra, que me guiou para que eu chegasse até aqui. Sem Ele nada disso teria sentido. Ele é a razão do meu viver!

Aos meus pais, Silvia e Manoel, que me ensinaram o caminho da verdade, me deram uma formação e sempre acreditaram em mim. Obrigada pelo amor incondicional! Vocês são meu alicerce!

Ao meu esposo Israel, meu grande incentivador, pelo amor e por me fazer acreditar que posso mais que imagino, sendo um exemplo de perseverança em busca dos meus ideais. Sem seu apoio eu não estaria aqui!

A minha avó Alzira pelas orações, aos meus irmãos Sâmela e Sarom, aos meus sogros Erbênia e Juracy, aos meus cunhados e demais familiares pelo carinho e torcida nesta etapa em minha vida. Deus foi muito maravilhoso em me dar vocês!

A professora orientadora Dra. Susane Petinelli Souza e ao professor coorientador Dr. Gelson Silva Junquilho pela condução nesta empreitada, numa importante etapa em minha vida.

Aos professores Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva e Dra. Márcia Smarzaro Siqueira que aceitaram compor a minha banca de defesa e enriqueceram meu trabalho.

Aos demais professores e colegas da Universidade Federal do Espírito Santo pelos brilhantes ensinamentos e conhecimento compartilhado que levarei para sempre.

Aos entrevistados desta pesquisa: Equipe do Prêmio INOVES, avaliadores do Prêmio, equipe ISS Online e Patrulha Escolar, que gentilmente aceitaram participar da minha pesquisa, colaborando imensamente neste estudo.

Ao PPGAdm/UFES pelo suporte nesta trajetória. A CAPES pela concessão da bolsa.

A todos que de alguma forma contribuíram para esta pesquisa e para a minha formação. Vocês fazem parte desta conquista! Muito obrigada!

“O coração do homem considera o seu caminho, mas o Senhor lhe dirige os passos”.

Provérbios 16: 9

RESUMO

Este estudo objetivou analisar o Prêmio INOVES como potencializador de iniciativas de inovação na gestão pública do Espírito Santo, segundo atores diretamente envolvidos com o Prêmio. Para tanto, a ideia de inovação vem apoiada na administração pública gerencial. Discute-se o tema ponderando questões e enfoques históricos numa contextualização da administração pública. A pesquisa tem caráter qualitativo, focada numa análise da compreensão do Prêmio INOVES. Os dados empíricos foram produzidos por meio de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas. Os participantes da pesquisa são servidores públicos envolvidos com o Prêmio: A equipe responsável pelo Prêmio, denominada na pesquisa como Equipe Prêmio INOVES, composta de seis pessoas; dois avaliadores; e duas Equipes Premiadas (Patrulha Escolar e ISS Online), compostas de onze pessoas entrevistadas. No total, foram entrevistados 19 servidores públicos. Quanto aos procedimentos de análise dos dados, o trabalho utiliza a análise de conteúdo. Os resultados apontam que as mudanças ocorridas no universo do trabalho na gestão privada atingem o setor público, considerado muitas vezes ineficiente e oneroso. As lógicas do processo de reestruturação capitalista e do gerencialismo, alcançam as políticas, a cultura e as estruturas das organizações de Estado. Pode-se dizer que o INOVES potencializa iniciativas de inovação na gestão pública do Espírito Santo premiando e reconhecendo práticas inovadoras, tendo como foco a multiplicação dessas práticas. Para os participantes da pesquisa, o importante é o reconhecimento proporcionado pelo Prêmio, percebido como uma motivação emocional para o servidor continuar inovando. Apesar de o setor público apresentar ações que valorizem boas práticas dos servidores, como o Prêmio INOVES, para a maioria dos entrevistados ainda há uma carência por parte do governo em ações de reconhecimento do trabalho do servidor. Por fim, a relevância desta pesquisa é contribuir para o enriquecimento dos estudos sobre inovação no setor público num nível micro de análise.

Palavras-chave: Inovação. Gestão Pública. Administração Pública Gerencial. Prêmio INOVES.

ABSTRACT

The aim of this study is to analyze the INOVES award as an effective tool for the innovative initiatives in public administration in the State of Espírito Santo, according to actors directly involved with the award. Therefore, the idea of innovation has as its support the manager public administration. This theme is discussed taking into account historical issues and focuses, in order to provide a setting for public administration. The research is of a qualitative nature and focuses on the analysis of the way the INOVES award is understood. Empirical data were produced by means of a documental research as well as semi structured interviews. Participants in the research were civil servants involved with the award: working in the capacity of a team responsible for the award, denominated, within the investigation, as INOVES award team, this team was composed of six people; two evaluators; and two teams who received the award (School Patrol and ISS Online), which was composed of eleven people who were interviewed. In all, were interviewed 19 civil servants. Data were analyzed in this study by means of the content analysis methodology. Results point out that changes occurring in the private administration work spaces are extended to the public sector, which is very often considered inefficient and onerous. The logic present in the capitalist reorganization process and managery extend itself to policies, culture and structures of the organization of the State. One may say that INOVES has strengthened innovation initiatives for the public administration of the State of Espírito Santo, identifying and conferring awards to innovative practices, which aim to the multiplication of such practices. Those who participated in the research consider that what is important to them is the recognition conferred by the award. They feel that the Award works like an emotional motivation for the civil servant to continue innovating. Although the public sector has carried out actions which value the civil servants´ good practices, such as the INOVES award, for the majority of the people interviewed, the government has not yet met the expectations of the civil servants for actions which truly recognize the importance of their work. Finally, the relevance is that this investigation will contribute to the advance of the study of innovation in the public sector at a micro level of analysis.

Keywords: Innovation. Public Management. Manager Public Administration. INOVES award.

LISTA DE TABELA

Tabela 1: Perfil dos entrevistados..... 60

LISTA DE SIGLAS

AC - Análise de Conteúdo

CONIP – Congresso de Informática e Inovação na Gestão Pública

DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública

ESESP - Escola de Serviço Público do Espírito Santo

FGQ - Fórum Governamental da Qualidade

FHC - Fernando Henrique Cardoso

IGF - Iniciativa do Gerenciamento Financeiro

INOVES - Inovação na Gestão Pública do Espírito Santo

ISISS - Internet Sistema de Imposto Sobre Serviço

ISS - Imposto Sobre Serviço

MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado

MPOG - Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão

NPM - New Public Management

ONGs – Organizações Não Governamentais

PIB - Produto Interno Bruto

PIQ - Programa Iniciativas da Qualidade na Gestão Pública do Espírito Santo

PM - Polícia Militar

PRÊMIO INOVES – Prêmio Inovação na Gestão Pública do Espírito Santo

SEDU - Secretaria de Educação do Espírito Santo

SEGER - Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos

SEMFA - Secretaria Municipal de Fazenda

SESA – Secretaria de Saúde

SESP - Secretaria de Estado de Segurança Pública e Defesa Social

SISE – Sistema de Segurança Escolar

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13

1.1 OBJETIVOS 15

1.2 JUSTIFICATIVA 15

2 MARCO TEÓRICO 18

2.1 INFLUÊNCIAS DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA 19

2.2 A NOVA GESTÃO PÚBLICA: EXPERIÊNCIAS PIONEIRAS 23

2.3 PECULIARIDADES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL 27

2.4 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO 36

2.4.1 Prêmios de inovação na gestão pública 49

2.5 RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR 53

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS 57

3.1 TIPO DE PESQUISA 57

3.2 PARTICIPANTES 58

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS 61

3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS 63

3.5 QUESTÕES ÉTICAS 67

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA 67

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS 69

4.1 HISTÓRICO DO PRÊMIO INOVES 69

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO PRÊMIO INOVES 73

4.3 PATRULHA ESCOLAR 77

4.4 ISS ONLINE 80

4.5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: AS PERCEPÇÕES DOS ENTREVISTADOS 83

4.5.1 O DNA de um projeto inovador e a redução dos entraves burocráticos 83

4.5.2 O empreendedorismo e a inovação no setor público 86

4.5.3 Reconhecimento e valorização do servidor: Razões que impulsionam os servidores a participarem do Prêmio.....88

4.5.4 Práticas e ferramentas de gestão do âmbito privado utilizadas no público 91

4.5.5 Outras visões dos premiados.....94

4.5.5.1 Dificuldades para inovar.....94

4.5.5.2 Percepções sobre incentivos na busca de melhorias no setor público 96

4.5.5.3 A motivação para inovar é do servidor e não das organizações.....99

4.5.5.4 Flexibilidade para a inovação no trabalho.....100

4.6 O QUE DIZEM OS DADOS À LUZ DA BASE TEÓRICA 102

5 CONCLUSÃO.....107

6 REFERÊNCIAS 110

ANEXOS 121

1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho presenciou diversas modificações ao longo dos anos, apresentando transformações em diferentes setores, com inovações que vão desde a base produtiva às relações sociais. Essas modificações afetaram tanto a administração privada quanto a administração pública, atribuindo uma série de desafios e impondo maior atenção quanto à função do Estado e suas ações (CARVALHO, 2009).

As transformações advindas nos contextos organizacionais proporcionaram mudanças na gestão pública que alcançaram aspectos históricos, sociais, políticos, culturais e econômicos. Pode-se dizer que muitas lógicas de gestão do setor privado foram inseridas no contexto público.

Um dos aspectos do setor privado que alcançou a gestão pública sobreveio por meio das transformações no seio do capitalismo, caracterizadas por um processo de reestruturação da produção. Essas mudanças atingiram o país, devido a questões de globalização, inclusive no âmbito da gestão pública.

No contexto público, Meirelles (2004) assinala que a administração pública é constituída pelos diversos serviços e entidades ligados ao Estado, que atua visando satisfazer ao bem comum dos indivíduos. Assim, não se pode conceber a administração pública desvinculada de sua inserção na sociedade.

As mudanças ocorridas na gestão pública brasileira, como a reforma administrativa do Estado iniciada no século XX, se evidenciaram com a reforma burocrática em 1936, considerada a primeira reforma administrativa do país (BRESSER-PEREIRA, 1998a).

Segundo Costa (2008, p.841), a burocratização da administração pública brasileira ocorre em um momento no qual, a partir da revolução de 1930 e após a crise do café, se dá “a passagem do Brasil agrário para o Brasil industrial”. Nessa época, a urbanização era um acontecimento em expansão, que impunha ao Estado agir de forma intervencionista, como agente de um acordo de desenvolvimento econômico e

social. Portanto, a burocratização foi vinculada a novas exigências de um país que passava por grandes transformações.

Bresser-Pereira (1998) assegura que, com o tempo, o Estado necessitava ampliar seu papel econômico e social, e a estratégia da administração pública burocrática apresentava-se inadequada, com muitos procedimentos formais e rígidos controles hierárquicos. Assim, para o autor, embora a burocracia buscasse evitar a corrupção e o nepotismo, mostrava-se cara, lenta e ineficiente.

Apresentam-se na administração pública alguns procedimentos gerenciais próprios das organizações privadas ao contexto público, num processo de tentativa de substituição da abordagem de cunho burocrático. Dessa forma, ocorre no governo de Fernando Henrique Cardoso a reforma gerencial do Estado no Brasil, influenciada pelas experiências em outros países, como Reino Unido, com Margareth Thatcher no poder e nos Estados Unidos, com Ronald Reagan no comando.

O Brasil se insere em direção à administração pública gerencial, amparado nas ideias da *New Public Management* (NPM), a qual apresenta uma tipologia que se opôs ao Estado do Bem-Estar Social, ocorrido na Inglaterra, por exemplo. Sabe-se que o Brasil não teve estruturado um Estado de Bem-Estar Social, todavia, numa crítica às incapacidades desse modelo de Estado em atender às crescentes demandas sociais surgem as ideias de reforma na administração pública.

Nessa conjuntura, a inovação se apresenta como uma das características da administração pública gerencial, pois o gerencialismo no setor público serve-se do incentivo à inovação (BRESSER-PEREIRA, 1998). Dessa forma, este trabalho busca tratar da inovação na gestão pública do Espírito Santo, e a administração pública gerencial é, por sua vez, o contexto para a inovação.

O Prêmio INOVES – Inovação na Gestão Pública do Espírito Santo – se apresenta como foco do trabalho. Articulado como um programa do governo do Espírito Santo e inserido no contexto atual, o Prêmio veicula a ideia na qual defende contribuir para a modernização da administração pública, num forte discurso de inovação ancorado na administração pública gerencial.

Pode-se dizer que o Prêmio INOVES influencia nas práticas de muitos servidores da gestão pública capixaba, pois o Prêmio alcança, também, os servidores não premiados, atingidos pelo programa, não somente as equipes que se inscreveram e ganharam a premiação.

Assim, este estudo propõe assinalar aspectos existentes na administração pública, vigentes na conjuntura do Prêmio INOVES. O interesse deste trabalho está em responder à seguinte questão de pesquisa: Como o Prêmio INOVES potencializa iniciativas de inovação na gestão pública do Espírito Santo, segundo atores diretamente envolvidos com o Prêmio?

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral desse estudo é analisar o Prêmio INOVES como potencializador de iniciativas de inovação na gestão pública do Espírito Santo, segundo atores diretamente envolvidos com o Prêmio. Para tanto, formulam-se alguns objetivos específicos:

- Caracterizar o Prêmio INOVES;
- Apresentar duas iniciativas de inovação premiadas pelo INOVES no Espírito Santo;
- Discutir, a partir da percepção da Equipe Prêmio INOVES, de dois avaliadores e de duas equipes premiadas, o INOVES como uma iniciativa de reconhecimento e valorização do servidor público.

1.2 JUSTIFICATIVA

A *New Public Management* surge no âmbito internacional a partir da década de 1970, em contraposição à administração pública burocrática, como um conjunto de pressupostos que introduziram na gestão pública ideias já consagradas no setor privado da economia mundial. Nessa nova gestão pública observa-se uma crítica à

insuficiência da burocracia do Estado em atender com propriedade às demandas da sociedade contemporânea (ABRUCIO, 1998).

No contexto dessa nova gestão pública, também denominada como administração pública gerencial, busca-se analisar a inovação na gestão pública do Espírito Santo, propondo contribuir para a compreensão de um programa do governo do estado do Espírito Santo.

As motivações para o desenvolvimento do tema da pesquisa referem-se não somente ao interesse da pesquisadora em compreender questões teórico-acadêmicas sobre a inovação no setor público, mas também à oferta da possibilidade do prêmio colocar em discussão a inovação na administração pública capixaba, num vínculo com a modernização da gestão.

Analisar um programa do governo do estado do Espírito Santo pode vir a contribuir para o entendimento da configuração da administração pública no Estado. A escolha do Prêmio INOVES deve-se ao fato de apresentar, num primeiro momento, a valorização das concepções da inovação e da excelência empresarial, que acabaram migrando da administração privada para a administração pública.

O Prêmio INOVES é um programa de iniciativa do governo do estado do Espírito Santo, criado em 2005 no primeiro mandato do governador Paulo Hartung, coordenado pela Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (SEGER). O Prêmio apresenta como proposta estimular o crescimento de uma cultura inovadora e empreendedora no serviço público do Espírito Santo, com a promessa de contribuir “para a modernização da administração pública e para a valorização do servidor, disseminando conceitos modernos de gestão e reconhecendo práticas inovadoras” (PRÊMIO INOVES, acesso em 24 jul. 2014).

O Prêmio INOVES divulga em seu site que “destaca e premia trabalhos inovadores, desenvolvidos por equipes de servidores públicos capixabas, capazes de modernizar a gestão, melhorar a vida do cidadão e transformar a realidade” (PRÊMIO INOVES, acesso em 24 jul. 2014). O prêmio propõe, como principal objetivo, o reconhecimento de resultados concretos, motivados por ações empreendedoras que possibilitem a produção de serviços públicos de qualidade,

buscando reduzir gastos e gerar satisfação para a sociedade, com possibilidade de multiplicação.

Essa possibilidade de multiplicação proposta pelo Prêmio refere-se à replicação de boas práticas de gestão, de experiências que deram certo em determinado órgão, conduzido por equipe de servidores públicos para outros ambientes da administração pública, como forma de incentivo e visando modernizar a gestão.

Nesse contexto, analisar um prêmio do governo do Estado do Espírito Santo apresenta-se relevante aos estudos organizacionais, no que se refere às especificidades de gestão capixaba e ao estudo da administração, assim como para gestores conhecerem um programa do governo do Estado que premia projetos inovadores.

Walker, Damanpour e Devece (2010) e Sousa e outros (2013) relatam que as pesquisas sobre inovação no setor público ainda são incipientes. Dessa forma, este estudo busca contribuir no preenchimento dessa lacuna, na colaboração para o enriquecimento de pesquisas sobre a inovação no setor público. Lima e Vargas (2012) também pontuam a carência de estudos sobre inovação no setor público num nível micro de análise. Dessa forma, sugerem como oportunidade de pesquisa analisar a inovação no setor público nesse nível, quando o foco são os indivíduos, reconhecendo as particularidades do setor público, numa apreciação mais detalhada. Para os autores, o nível micro de análise ainda é pouco explorado pelas pesquisas que tenham como base a perspectiva do estudo da inovação em serviços, de forma a abarcar a complexidade e a diversidade desse setor.

Portanto, a relevância do estudo é justamente contribuir com as pesquisas sobre inovação na gestão pública num nível micro de análise. Assim, este trabalho vai ao encontro do que Lima e Vargas (2012) propõem como sugestão de pesquisa, busca analisar o Prêmio INOVES como potencializador de iniciativas de inovação na gestão pública do Espírito Santo, segundo atores diretamente envolvidos com o Prêmio, focando o nível micro de análise, quando prioriza os indivíduos, a fim de ponderar a percepção dos membros participantes do Prêmio INOVES na constituição de uma iniciativa de reconhecimento e valorização do servidor público.

2 MARCO TEÓRICO

Neste capítulo, discutem-se questões que servirão como pano de fundo do estudo, apresentando aspectos que embasarão o tema e concordarão para que a inovação na modernização da gestão pública seja compreendida.

Para o entendimento da administração pública, Costa (2010) assegura que ela apresenta diferentes significados, pois indica ao mesmo tempo o sentido de instituição, entendida como a base administrativa que resulta nas decisões do governo o qual pratica as políticas públicas, um conjunto de funcionários, uma maneira de gestão, bem como uma disciplina. Para esse autor, a administração pública pode se referir ao conjunto dos organismos que gere o bem comum de uma coletividade, ou mesmo, o conjunto de funcionários dessas entidades.

Conforme Paulo e Alexandrino (2009, p. 329) salientam, “não existe um único conceito de Administração Pública. O que há são acepções da expressão, conforme o enfoque adotado”. Assim, em sentido amplo, Rosa (2012) entende administração pública como um conjunto de órgãos e entidades estatais encarregados da realização da atividade administrativa, tendo em vista a satisfação das necessidades coletivas, conforme os objetivos desejados pelo Estado.

Meireles (2004) considera administração pública como o conjunto de entidades e serviços vinculados ao Estado. Esse Estado atua buscando satisfazer ao bem comum. Dessa forma, esta pesquisa adota a definição de Meireles (2004) para a administração pública, como um conjunto das atividades reservadas à concretização do interesse público ou ao bem comum de uma coletividade.

Assim, partindo da ideia de administração pública, pode-se dizer que fatores ocorridos na administração privada, de certa forma, influenciaram o setor público ao longo dos tempos, como a reestruturação produtiva, sobrevinda no âmbito capitalista de mercado.

2.1 INFLUÊNCIAS DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

A reestruturação produtiva refere-se às transformações advindas do seio do capitalismo, marcadas por um processo de reestruturação da produção, evidenciando-se no esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). Sabe-se que essas modificações primaram os países capitalistas avançados, todavia, apesar do Brasil não ser considerado um desses países, essas mudanças, devido a questões de globalização, também o influenciaram, inclusive no âmbito da gestão pública. Assim, serão apresentados elementos desse universo.

Antunes (1995) acredita que a base do fordismo se manteve estável até meados do ano de 1973, fundamentada numa produção em massa. Nessa conjuntura, tanto os padrões de vida da população trabalhadora dos países centrais capitalistas conservavam certa estabilidade, quanto os lucros das organizações também se apresentavam estáveis. Contudo, após a recessão estabelecida em 1973, iniciou-se um processo de transição interna no processo de acumulação capitalista.

As diversas maneiras que se evidenciaram para enfrentar a crise iniciada na década de setenta implicaram em um novo estágio do capitalismo mundial. Esse estágio apresenta como características: “a mundialização ou transnacionalização do capital, a financeirização da economia, a reorganização produtiva de bases flexíveis, a remodelação da estrutura de poder e as novas formas de organização e gestão, tanto no setor privado quanto no público” (CARVALHO, 2009, p. 1140).

Kumar (1997) apresenta as bases nas quais o fordismo teria se esgotado como agente do capitalismo nas relações de trabalho e produção, e trata o pós-fordismo como um modelo de flexibilidade e adequação para as novas demandas, favorável ao mercado, sendo impulsionado pela tecnologia e globalização, elementos dessa nova fase.

Harvey (1992) assegura que a acumulação flexível trata-se de um momento da reestruturação produtiva do capitalismo. Nesse sentido, pode-se dizer que as mudanças econômicas exigem transformações nos discursos que dão sustentação às questões ligadas ao trabalho.

Carvalho (2009) assinala que a flexibilização do trabalho anuncia mudanças em suas formas. Para a autora, o trabalho tende a se ajustar às mudanças ocorridas na sociedade, com a inserção de multinacionais, empresas cada vez mais exigentes, competitivas e sujeitas a imprevistos. Desse modo, a autora acredita que a prática administrativa pautada em redes mais abertas é identificada como aspecto estrutural e organizacional na forma de flexibilidade dos processos de trabalho. Em outras palavras, a autora defende que as hierarquias verticais, rígidas e claramente definidas sejam substituídas por redes mais frouxas. O gestor torna-se um administrador de processos, capaz de influenciar pessoas, organizar ações e estabelecer trocas mútuas e não mais ditar regras, mas mediar situações entre um grupo ou ainda entre cliente e equipe.

Contudo, é relevante salientar que esses aspectos não são hegemônicos e não abarcam todas as organizações. Muitas vezes, em uma mesma organização, vários estilos de gestão podem coexistir. Para Kumar (1997), a especialização e as formas flexíveis de organização de trabalho tendem a substituir cada vez mais a produção em massa. Diversidade, fragmentação e diferenciação, símbolos do pós-fordismo, estariam substituindo a homogeneidade e a padronização na organização do trabalho.

Por outro lado, desde 2002, Fonseca (2002) acreditava que os modos de trabalhar encontravam-se em crise, assim como outras questões da vida em sociedade. A globalização juntamente com ideologias neoliberais, individualistas e meritocráticas têm proporcionado à sociedade relações sociais marcadas por conflitos e desigualdades, numa lógica que se estende a diferentes grupos sociais. Para a autora, a lógica do mercado da gestão do trabalho tem obrigado o aumento dos níveis competitivos em todos os campos, causando confrontos entre nações ou mesmo entre trabalhadores.

Leite (1994) relata que, em razão da compressão do mercado interno, bem como pela necessidade de aumento da balança comercial, objetivando o pagamento da dívida externa (possibilitada pela crise econômica), os padrões de competitividade das empresas se modificaram, inserindo-as diante de novos modelos de qualidade. Ainda, essa ocorrência foi responsável pela busca de inovações tecnológicas,

propondo aumentar a eficiência das empresas para melhor produtividade e qualidade.

É importante destacar que na reestruturação produtiva difundem-se ideias relacionadas à excelência empresarial, apresentando-se a implantação de programas como qualidade total, reengenharia, privilegiando-se a redução de níveis hierárquicos na estrutura organizacional e a utilização de determinadas ferramentas administrativas. Nesse sentido, a reengenharia é entendida “como a busca de uma nova forma de realizar um processo a partir de uma nova realidade tecnológica, para obter a *performance* “máxima” pelo uso dessa nova tecnologia” (ABREU, 1994, p. 50).

Para Antunes (1995), a gestão participativa e a busca pela qualidade total são expressões que se apresentam nesse contexto em diversos países, tanto aqueles considerados países de capitalismo avançado quanto aqueles considerados do terceiro mundo industrializado. Carvalho (2009) também assegura que a participação, a cooperação, o trabalho em equipe e a administração descentralizada do trabalho tornaram-se aspectos importantes para a prática da gestão moderna. Esses aspectos podem vir a contribuir para a democratização das relações no trabalho.

Todavia, sabendo que essas questões nas relações de trabalho não são consideradas um ponto pacífico, visto as tensões existentes dos modos de viver em sociedade, torna-se relevante uma reflexão sobre como a reestruturação produtiva, em meio às constantes inovações organizacionais, age na organização dos processos produtivos e na organização do trabalho. Nesse contexto, é conveniente ponderar as configurações dos mercados e refletir para a capacidade de adaptação do trabalhador e suas perspectivas frente a essa realidade (WILD, 1977).

Em tempos de reestruturação produtiva, Fonseca (2002) assegura que, no setor público, as tendências de privatização e individualização partem das críticas relativas à prestação dos serviços públicos e, por vezes, da sua carência na qualidade, quando comparados aos serviços de caráter privado. A autora ainda relata que muitos sinais indicam que o debate entre trabalho e capital é atravessado

por fortes tensões, tanto no consentimento da exploração dessas questões quanto nas manifestações de resistência ao atual modelo de trabalho.

Antunes (2014) afirma que, apesar dos avanços tecnológicos e uma maior qualificação da força de trabalho, um traço marcante que o atual capitalismo brasileiro obteve foi o grande aumento na exploração da força de trabalho. Isso devido ao interesse dos capitais produtivos em ter uma força trabalhista qualificada, multifuncional, apta para operar equipamentos cada vez mais modernos, mas recebendo salários inferiores aos das economias avançadas e com direitos sociais flexibilizados. Pode-se dizer que essas questões se estendem por diversos contextos e setores no âmbito do trabalho, como o caso do trabalhador docente brasileiro, pontuado por Lira (2013), que passa a adotar um acúmulo de atribuições e aumento da jornada de trabalho como maneira para melhorar sua renda.

Guimarães (2000) assinala que a reestruturação produtiva, apoiada no desenvolvimento tecnológico, científico, bem como na globalização, favoreceu o pensamento de que o sucesso de uma organização é influenciado pela capacidade de implementação de formas flexíveis de gestão. Assim, para o autor, no setor privado, buscam-se inovações em produtos e processos, para se garantir a sobrevivência nesse ambiente, já no setor público, o desafio é modificar as estruturas burocráticas em organizações empreendedoras e flexíveis. Dessa forma, Guimarães (2000) afirma que em organizações públicas tende-se, com as adequações necessárias, à adoção de padrões de gestão desenvolvidos para as instituições privadas, privilegiando-se inovações quanto à eficiência e à qualidade na prestação de serviços públicos.

Acredita-se que as novas peculiaridades do trabalho revelam novas maneiras de se pensar e de se organizar socialmente, havendo a ideia de que a mudança nos processos organizacionais define novas formas de organização e administração do trabalho, novos paradigmas de vida e novos desempenhos institucionais (CARVALHO, 2009). No contexto das modificações organizacionais pode-se dizer que houve alterações na atuação da administração pública, evidenciando-se reformas administrativas como a nova gestão pública, aspecto que será pontuado a seguir.

2.2 A NOVA GESTÃO PÚBLICA: EXPERIÊNCIAS PIONEIRAS

Neste tópico busca-se discorrer sobre alguns fatos advindos no contexto da reforma da administração pública em âmbito internacional. Não se tem a pretensão de realizar uma descrição ampla dos acontecimentos em diversos países, mas sim de fazer um relato acerca das peculiaridades desse processo em diferentes contextos.

Abrucio (1998) argumenta que, ao longo dos anos, diversas medidas foram tomadas em favor da construção de um modelo pós-burocrático. Entretanto, não há uma única alternativa adotada pelas nações. As escolhas diferem, tendendo não para um modelo global, mas sim para um pluralismo organizacional. Acredita-se que o processo de reforma administrativa ocorreu de diferentes maneiras nos diversos países.

Matias-Pereira (2008) afirma que as reformas administrativas atingiram muitos países do mundo, impelidas pelo Consenso de Washington – um conjunto de medidas que buscavam promover o reajustamento macroeconômico de países em desenvolvimento que atravessavam problemas.

Nesse contexto, para Bresser-Pereira (1998), a administração pública gerencial surge em resposta à crise do Estado. Buscava-se enfrentar a crise fiscal, reduzindo custos, tendendo tornar mais eficiente a administração. E em meados da década de 1970 crescia a insatisfação referente à administração pública burocrática.

A nova gestão pública se apresenta na totalidade de reformas da administração pública que se fortificou em vários continentes, provocando a configuração burocrática sólida até 1970. Verifica-se que o colapso do modelo burocrático iniciou especialmente a partir da crise do petróleo de 1973, que agravou uma forte crise econômica mundial, colocando em questionamento os modelos de ação intervencionista estatal. A era dourada, ou ainda, o período de prosperidade iniciado após a Segunda Guerra Mundial, no qual diversos países alcançaram altas taxas de crescimento, começava a se esfacelar. (ABRUCIO, 1998).

Abrucio (1998) comenta que havia nos governos mais déficit e menos recursos. Como consequência, o corte de custos passou a ser prioridade. Buscou-se,

portanto, reduzir gastos com pessoal e aumentar a eficiência governamental. O autor assinala que, para muitos reformadores da década de 80, a administração pública necessitava se distanciar do padrão burocrático weberiano, tido como lento, bastante preso a normas e ineficiente.

Para enfrentar essas questões fazia-se necessário um modelo administrativo mais ágil e flexível (ideia exposta no tópico da reestruturação produtiva), semelhante ao do setor privado. Então, é apresentado um enfoque gerencialista do pensamento administrativo de reforma do Estado, denominado, na literatura internacional, de *New Public Management* (NPM) e fundamentado no neoliberalismo econômico. No Brasil, foi traduzido pela literatura nacional como nova gestão pública e introduzido, anos mais tarde, como administração pública gerencial (PAULA, 2007).

Para Paula (2007), a administração pública gerencial ou movimento gerencialista difundiu-se em diversos países e conserva certa relação em seus valores e ações com a reestruturação produtiva pós-fordista. Hansen, Steen e Jong (2013) afirmam que a formulação mais influente do termo *New Public Management* foi evidenciada como um nome para um conjunto de doutrinas administrativas semelhantes que dominou a agenda da reforma burocrática em muitos países no final de 1970.

Kettl (1998) pontua que, por volta dos anos 1980, uma onda global de reforma da administração pública teve início, propondo modernizar e agilizar o setor público. Em diversos países os governos foram impulsionados a diminuir o tamanho do Estado, buscando enxugar gastos e proporcionar maior eficiência e eficácia aos serviços públicos, num movimento em prol da reforma da administração pública.

Nessa reforma da administração pública buscam-se medidas referentes à melhoria no rendimento administrativo, em elementos como sistemas de pessoal, processos e estruturas administrativas. Tenta-se criar um Estado mais eficiente, propondo aperfeiçoar os contornos da administração pública por meio de mecanismos como privatização, descentralização (de atividades ou serviços públicos) para governos subnacionais, desconcentração (distribuição de atividades no âmbito interno de uma entidade) no governo central, uso de mecanismos de mercado, limitação das dimensões do setor público, comercialização ou corporatização de órgãos públicos,

novas atribuições aos órgãos da administração central, dentre outras iniciativas de racionalização ou reestruturação (KETTL, 1998).

As ideias dos princípios da administração empresarial propostas aos órgãos públicos ocorreram inicialmente em regiões como Reino Unido ou Grã-Bretanha (composta pela Escócia, Inglaterra, Irlanda do Norte e Países de Gales), Estados Unidos, Austrália e Nova Zelândia (BRESSER-PEREIRA, 1998b). Essas ideias afirmaram-se na Grã-Bretanha, especialmente após a vitória dos conservadores, no ano de 1979, com o governo da Primeira-Ministra Margaret Thatcher, que aprimorou técnicas gerenciais empregadas ao setor público. Posteriormente essas técnicas foram aplicadas em outros países, como nos Estados Unidos, em 1980, com o triunfo dos republicanos. Representando, assim, o sucesso de grupos contrários ao chamado Estado do Bem-Estar Social (ABRUCIO, 1998).

As principais iniciativas implantadas pelo governo conservador da Grã-Bretanha, de 1979, se originaram da intenção de reduzir o custo e o tamanho da máquina pública. Destaca-se a Iniciativa do Gerenciamento Financeiro (IGF) que, na busca da eficiência, instituía princípios básicos para uma adequada administração. Os princípios deveriam ser seguidos pelo governo, apresentando como primeiro passo a implantação de sistemas de informação gerencial em cada departamento do Estado. Esses sistemas de informação possibilitaram a delegação e a responsabilização dos ministérios para a elaboração de seus orçamentos, permitindo um maior controle das metas e a obtenção de resultados equilibrados. Dessa maneira, os gestores passaram a ser responsabilizados por seus orçamentos, buscando seguir as devidas previsões orçamentárias (JENKINS, 1998).

Para Bresser-Pereira (1998), diversos programas buscaram tornar o serviço público britânico mais descentralizado, flexível, orientado para o cidadão e eficiente. Dentre eles, o programa das Unidades de Eficiência, que apresentava relatórios de pesquisa e avaliação; o programa Próximo Passo, com agências autônomas; e o programa Direitos do Cidadão. Com isso, modificações ocorreram na administração pública da Grã-Bretanha na tentativa de que o serviço público perdesse alguns traços burocráticos e adquirisse peculiaridades gerenciais.

Nos estudos de Hansen, Steen e Jong (2013) evidencia-se que o Reino Unido foi o país mais próximo do tipo gerencial ideal proposto pela nova gestão pública. Kettl (1998) afirma que, tanto no Reino Unido, quanto na Nova Zelândia, houve um grande processo de privatizações das empresas públicas. Já nos Estados Unidos, que possuía um setor público menor, o processo de privatização foi menos ordenado.

Os Estados Unidos, com o então presidente Ronald Reagan, intentou implantar uma reforma similar à do Reino Unido, entretanto, não obteve o mesmo sucesso, devido ao pluralismo político existente no período e forte pressão de grupos políticos avessos às ações reformistas. Anos mais tarde, por volta de 1993, no governo de Bill Clinton, essas ações lograram melhores resultados (BRESSER-PEREIRA, 1998b).

Pode-se dizer que a filosofia do NPM apresenta uma combinação de um alto grau de autonomia de gestão e o controle fundamentado nos resultados, com o propósito de aumentar a eficiência e a eficácia (HONDEGHEM; DORPE, 2013). Hansson, Norn e Vad (2014) asseguram que a nova gestão pública reformou o setor público. Para os autores, nas últimas décadas, vários países usaram diferentes ferramentas de *New Public Management* com o propósito de modernizar os serviços das instituições públicas.

Estudos comprovam que a NPM afetou muitos países, mas de forma distinta, existindo ainda fortes elementos de continuidade de modelos anteriores. Há evidências de que a reforma administrativa, num enfoque neoliberal, pouco colaborou para resolver adequadamente as questões da administração pública em termos de estabilidade e satisfação (MATIAS-PEREIRA, 2008).

Embora haja algumas semelhanças nas reformas administrativas ocorridas em diferentes países, especialmente quanto à busca do aumento dos resultados efetivos e da ampliação da qualidade nos serviços públicos, pode-se afirmar que em cada contexto a reforma ocorreu de forma particular. A seguir, serão tratados aspectos das especificidades da administração pública brasileira.

2.3 PECULIARIDADES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

Diversas particularidades percebidas na gestão pública brasileira originaram-se em questões políticas e sociais que remetem aos tempos coloniais do Brasil, sendo modificadas ao longo do tempo. Serão, portanto, abordadas algumas dessas questões.

Bresser-Pereira (1998, p. 26) distingue historicamente três tipos de administração pública no Brasil, a saber: Patrimonialista, burocrática e gerencial. O autor entende por patrimonialismo "a incapacidade ou a relutância de o príncipe distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados"; na administração pública burocrática, considera como burocracia "a instituição administrativa que usa, como instrumento para combater o nepotismo e a corrupção [...], os princípios de um serviço público profissional e de um sistema administrativo impessoal, formal e racional"; e assinala, ainda, que a administração pública gerencial busca, além de ser efetiva no combate ao nepotismo e à corrupção, ser eficiente no provimento de bens públicos ou semipúblicos.

A administração pública brasileira inicia-se na fase patrimonial, apresentando-se como uma das principais heranças do Brasil colônia. Assim, dentre as três formas de dominação legítima descritas por Weber (1984) – carismática, tradicional e racional-legal – como conceito de sua herança intelectual, a dominação tradicional foi a dominante no país, caracterizada pelo predomínio de um sistema de autoridade fundamentado na tradição, que prioriza os antigos costumes e o conformismo (COSTA, 2010).

Pode-se dizer que a administração pública brasileira, apesar do legado patrimonialista, que se desdobrou no clientelismo[1], apresentou aspectos relacionados ao desejo de modernização, na busca de uma administração pública mais democrática, apesar das limitações políticas e sociais predominantes (ANDREWS; BARIANI, 2010).

---

[1] Ainda que poder neste estudo tenha outra conotação, "o termo 'clientelismo' se refere à relação de troca de favores entre os detentores de poder político e aqueles que desejam ter acesso a uma parte desse poder. Sua origem está no sistema de dominação que Max Weber definiu como 'patrimonialista' (ANDREWS; BARIANI, 2010, p. 15)".

O governo de Getúlio Vargas marca um período de tentativa de rompimento com a velha ordem na administração pública patrimonialista e o advento da administração pública burocrática no país. Houve uma investida para a industrialização e a ruptura com as oligarquias rurais até então dominantes. A partir de 1930, o Estado assume o papel intervencionista na economia, impulsionando o crescimento de base industrial no país. Desenvolvem-se políticas para atender às demandas da população carente de assistência, ficando a época conhecida como a que marcou a modernização do Estado brasileiro, configurando a chamada administração pública burocrática (COSTA, 2008).

Embora a partir de 1930 tenha-se tentado promover a ruptura com o patrimonialismo, suas práticas não foram completamente abandonadas. Não apenas o clientelismo, herança do patrimonialismo, mas ainda as concepções de outras práticas permearam o estabelecimento da administração pública burocrática no país, como: O insulamento burocrático (maneira de limitar a gestão das organizações públicas, por meio de instrumentos que promovessem proteção do núcleo técnico do Estado), o universalismo de procedimentos (conjunto de regras que garantissem a igualdade de tratamento dos cidadãos perante a lei) e o corporativismo (maneira de mediar interesses por meio de instrumentos formalizados de agentes representativos de categorias sociais diferenciadas) (NUNES, 1997).

Diversos órgãos governamentais foram criados, buscando mudar as características do Estado, sendo um de grande relevância a criação do Conselho Federal do Serviço Público Civil, criado em 1936 e substituído em 1938 pelo Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). O DASP foi um órgão responsável pela concepção, condução e execução das alterações pretendidas pelo Estado, o que segundo Bresser-Pereira (1998a), representou o estabelecimento dos preceitos hierárquicos e centralizadores da burocracia clássica.

Bariani (2010, p. 39) afirma que somente após a criação do DASP, os “organismos planejadores e fiscalizadores de caráter técnico-burocrático ganharam terreno e importância no Brasil”. O DASP fez parte de uma ação reformista que possibilitou uma nova aparência aos órgãos públicos brasileiros.

Nesse contexto, Bresser-Pereira (1998a) garante que a administração burocrática clássica fundamenta-se na burocracia que Weber (1984) descreveu, firmada no princípio do mérito profissional. Com o tempo, segundo Bresser-Pereira (1998a), tornou-se necessário desenvolver um tipo de administração que primasse não apenas pela distinção entre o público e o privado, mas também pela separação entre o político e o administrador público, o que fez emergir a administração burocrática moderna racional-legal. Para o autor, a administração pública do tipo burocrática foi adotada porque era uma alternativa superior à administração patrimonialista do Estado, servindo para combater a corrupção e o nepotismo do modelo anterior.

Dessa forma, alguns princípios da administração burocrática se apresentam, como a impessoalidade, o formalismo, a hierarquia funcional, a ideia de carreira pública e a profissionalização do servidor. Os controles administrativos passam a funcionar previamente, buscando evitar a corrupção. Na administração pública burocrática, existe uma desconfiança prévia dos administradores públicos e dos cidadãos que procuram o Estado com seus pleitos, o que faz necessário um rígido controle em todos os processos, como na admissão de pessoal, nas contratações do poder público e no atendimento às necessidades da população (BRESSER-PEREIRA, 1998a). No mesmo sentido, Costa (2010, p. 130) assegura:

> A administração pública burocrática se caracteriza pela profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional legal. Os controles administrativos, visando evitar a corrupção e o nepotismo, são sempre *a priori*. Parte-se de uma desconfiança essencial nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas. O controle rígido dos processos volta-se para a administração de pessoal, as compras e o processamento de demandas.

Segundo Silva (2010), os governos militares, pós-1964, reforçaram a modernização da gestão estatal por meio da edição do Decreto-Lei nº 200, de 1967, que sob o comando de Amaral Peixoto e inspiração de Hélio Beltrão tinha o nítido objetivo de enfrentar as limitações do modelo burocrático (FERREIRA, 1996), sendo a primeira experiência de administração pública gerencial no país. Com isso, fortaleceram a descentralização administrativa, a partir da distinção entre administração direta, consistente na execução das atividades e funções do Estado diretamente por órgãos do próprio Estado, e administração indireta, relacionada à execução de algumas tarefas de interesse do Estado por outras pessoas jurídicas.

Andrews e Kouzmin (1998) ratificam o Decreto-Lei nº 200 como pioneiro na experiência concreta da administração gerencial no Ocidente. Entretanto, segundo os autores, a delegação do poder de decisão aos órgãos de linha e a preferência pela contratação na esfera privada para a execução das políticas públicas, proporcionadas por essa reforma, acarretaram prejuízos para a máquina pública, que teve o uso de seus mecanismos por interesses privados. Nesse contexto, apresentam-se na administração pública alguns procedimentos gerenciais característicos do setor privado advindos após a reestruturação produtiva.

A partir de 1995, no governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), cria-se o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), sendo nomeado como ministro Luiz Carlos Bresser Pereira, que se torna o autor e defensor de um processo de reestruturação do Estado, denominado como administração pública gerencial, que incluía reformas de cunho administrativo, previdenciário e político (BRESSER-PEREIRA, 2000).

Para Bresser-Pereira (2000), a reforma gerencial buscou superar a maneira patrimonialista de gerenciar o Estado, não totalmente eliminada, embora inerte como valor, e buscou, também, criticar e propor um viés gerencial à administração pública burocrática, até então dominante, apesar da aparente incapacidade às particularidades do Estado moderno. Desse modo, segundo o autor, no governo de Fernando Henrique Cardoso se fortalece no Brasil a nova gestão pública, intitulada de administração pública gerencial. Diversas ações com fins específicos foram propostas, pela mediação do Plano Diretor de Reforma do Estado, com o objetivo de que o modelo burocrático fosse repensado, adotando um conjunto de medidas buscando tornar mais ágil e eficaz a máquina pública estatal.

Paula (2007) assinala que no contexto do Estado burocrático, hierárquico, centralizador, moroso no processo decisório, aderente a regras impessoais e favorável à separação de quem pensa e executa o trabalho se apresenta a versão gerencial, propondo um contorno organizacional enxuto, descentralizado, estruturado em redes e aparentemente forte no emprego da tecnologia informacional. A partir daí, dissemina-se a implantação de programas como reengenharia, qualidade total, terceirização e a redução de níveis hierárquicos nas estruturas formais.

Destarte, Bresser-Pereira (2000, p. 12) ressalta que por meio do Plano Diretor da Reforma do Estado, em 1995, “procurou-se definir as instituições e estabelecer as diretrizes para a implantação de uma administração pública gerencial no país”, iniciando a tarefa de reconstrução do Estado. O Estado buscou definir os rumos das políticas públicas, intentando realizar serviços sociais por intermédio da flexibilização de estruturas organizacionais.

No final do século XX, a abordagem gerencial se apresenta para a administração pública propondo modificar a perspectiva burocrática anterior. Afirma-se que o enfoque gerencial no âmbito público prima pela consideração de que os Estados democráticos modernos utilizem práticas gerenciais, no sentido de estabelecer políticas públicas estratégicas, nas áreas social, científica e tecnológica, sem esquecer-se do encargo eminentemente público (BRESSER-PEREIRA, 1998).

> Algumas características básicas definem a administração pública gerencial. É orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados; pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de grau limitado de confiança; como estratégia, serve-se da descentralização e do **incentivo** à criatividade e **à inovação**; e utiliza o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos (BRESSER-PEREIRA, 1998, p.28, grifo nosso).

Para o autor supracitado, a administração pública gerencial busca prevenir os desvios, por isso, os controles são preventivos. Entretanto, parte-se da ideia de que sem certo grau de confiança é impossível auferir cooperação, pois o Estado moderno busca ser eficiente e dirigido de maneira eficiente e efetiva.

A administração pública gerencial iniciou-se com o objetivo de solucionar as disfunções e os desajustes administrativos, estruturais e crônicos na gestão pública brasileira, que ofereciam impasse gerencial e fortaleciam a crise do Estado (BRESSER-PEREIRA, 2000).

> A reforma é gerencial porque busca inspiração na administração das empresas privadas e porque visa a dar ao administrador público profissional condições efetivas de gerenciar com eficiência as agências públicas. [...] É social-liberal porque acredita no mercado como um ótimo, embora imperfeito alocador de recursos, buscando limitar a ação do Estado às áreas em que o mercado está ausente ou realiza mal sua tarefa coordenadora (BRESSER-PEREIRA, 2000, p. 24).

Bresser-Pereira (1998) assinala que a administração pública gerencial inclui uma mudança estratégica de gerência, no sentido de descentralizar e de delegar

autoridade. Busca-se a reformulação da estrutura do Estado, com a finalidade de estabelecer um Estado mais democrático, que responda aos propósitos dos cidadãos e crie mecanismos para uma boa governança.

Percebe-se que na proposta da administração pública gerencial alguns valores passam a predominar: Valores atrelados à qualidade, à busca pela constituição de uma cultura gerencial em oposição à cultura burocrática nas instituições públicas, atrelados ainda à eficiência, à eficácia e à qualidade dos serviços públicos.

As propostas de Bresser-Pereira (2000, p. 13) apontam que a busca pela excelência na administração é um processo permanente. “A tendência crescente à implantação da gestão para a qualidade nas administrações públicas [...] só se efetiva e passa a fazer parte integrante da reforma gerencial na medida em que as mudanças [...] são realizadas”.

Andion (2012) enfatiza que a administração pública gerencial é composta por princípios e valores administrativos que configuram modelos de gestão voltados para a descentralização, para a eficiência, bem como para a excelência no serviço público. Contudo, a administração pública gerencial não é unanimidade na literatura como a melhor proposta de governo, sendo por vezes criticada pelo destaque aos valores gerenciais de mercado transferidos para a gestão estatal (PAULA, 2007).

Para Chanlat (2002), o gerencialismo busca entender o mundo por meio de noções e princípios administrativos próprios da gestão privada, como: Competência, produtividade, eficiência, liderança empresarial, excelência, desempenho, qualidade total, reengenharia, *marketing*, produto e cliente. O autor pontua ainda que a questão da motivação para o trabalho no serviço público é considerada como essencial e audaciosa, uma vez que o serviço público tem um papel determinante na sociedade, mas para muitos, está associado a uma imagem pejorativa, com funcionários pouco dispostos a trabalhar e preocupados com vantagens e privilégios.

Motta (2013) expõe que desde o século XIX busca-se assemelhar a administração pública à gestão privada. Para o autor, esse era o objetivo primordial do *New Public Management*, que espalhou essa ideia no século XX, propondo fazer com que a

administração pública operasse como uma empresa privada, para reduzir custos, adquirir eficiência e alcançar maior eficácia na prestação dos serviços.

Sabe-se que existem elementos que distinguem a administração pública da administração privada. Dentre os principais aspectos, Bergue (2011) aponta que se diferem quanto à finalidade de cada administração, todavia, assemelham-se no fundamento de seus sistemas de gestão. Ou seja, organizações públicas e privadas se distinguem basicamente em seus objetivos e se aproximam quanto aos seus sistemas de gestão.

Na administração pública gerencial, aspectos referentes ao trabalho relacionam-se com características encontradas na esfera privada. Desse modo, pode-se dizer que nos discursos dos defensores do gerencialismo na administração pública, há lógicas na busca pela eficiência, pela descentralização, pela excelência na prestação dos serviços, dentre outros.

Todavia, Abrucio (2007) expõe uma dupla realidade sobre o processo de reforma no país. Para ele, apesar de existirem avanços e inovações na administração pública brasileira, pode-se dizer que os resultados foram irregulares e fragmentados. O autor assinala que, embora o país necessitasse de mudanças, nem sempre se conseguiram transpor as modificações ocorridas no exterior para a realidade brasileira.

Autores como Paula (2007), Nogueira (2005) e Abrucio (2007) asseguram que a reforma administrativa brasileira da década de 1990 não foi capaz de atingir alguns resultados propostos, pois nem sempre foi possível traduzir politicamente as alterações para as peculiaridades brasileiras. Essa incapacidade para se atingir os resultados propostos da *New Public Management* também se estende a países precursores da administração pública gerencial (POLLITT; BOUCKAERT, 2002).

Abrucio (2007) afirma que Bresser buscou implantar no país uma administração pública voltada para os resultados, a administração pública gerencial; entretanto, fracassos também foram observados. O autor assegura que não foi possível uma reforma administrativa ampla e contínua, devido às heranças negativas do governo anterior, ao histórico das duas reformas administrativas antecedentes, ocorridas em

períodos autoritários, e à prevalência da equipe econômica que barrou inovações, como o aumento da autonomia das agências, por exemplo.

Silva, Macedo e Andrade (2013) pontuam que no governo Lula, de 2003 a 2010, buscou-se a continuação das iniciativas das experiências anteriores da administração pública gerencial e o estímulo a um processo de revitalização do Estado, propondo a diminuição das desigualdades. Alguns caminhos foram trilhados na tentativa de aperfeiçoar e modernizar a gestão pública. Valores de eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos se evidenciam, buscando incentivar práticas do setor privado.

Abrucio (2007) cita que durante o governo Lula tentou-se a continuação de algumas ações precedentes, como no reforço à Controladoria Geral da União e às carreiras do governo eletrônico, buscando a extinção da corrupção e da ineficiência. Propunha-se um legado positivo no aperfeiçoamento de alguns mecanismos de controle. Entretanto, percebeu-se uma incapacidade do governo na instituição de uma agenda em favor da reforma da administração pública. Uma falha, num governo em que se intentava aumentar a efetividade das políticas públicas.

Andion (2012) menciona que não houve grandes modificações na relação entre Estado e sociedade. Existindo ainda uma grande centralização do poder, muitas influências de padrões patrimonialistas, no âmbito municipal, e a existência de um grande volume populacional à margem da cobertura do Estado, evidenciando a inaptidão do Estado em prover a universalidade de direito.

Motta (2013) discorre que práticas privadas resultaram em ganhos moderados para o setor público, devido, por exemplo, a dificuldades para se resolver com rapidez questões da sociedade, uma vez que a área pública está sujeita a normas estabelecidas em leis e decretos, não simples para alteração. Para o autor, só é possível alcançar uma administração eficiente e eficaz com influência do sistema político, relacionado às expectativas da sociedade.

Políticas de desburocratização buscando reduzir os custos das atividades estatais e aprimorar a vida da população foram iniciadas com o ministro Hélio Beltrão, na ditadura militar, mas os governos da redemocratização não deram continuidade.

Avanços ocorreram, em termos de democratização do país, mas ainda muito é necessário aprofundar, pois se acredita que a “administração pública brasileira só será mais eficiente e efetiva caso possa ser cobrada e controlada pela sociedade” (ABRUCIO, 2007, p. 84).

Concordando-se com o autor supracitado, uma reforma na administração pública depende de ideias e análises, mas, sobretudo faz-se relevante estabelecer coalizões com atores estratégicos, para que haja a instituição de uma agenda de longo prazo e o efetivo aperfeiçoamento na gestão.

Em um mundo de aceleradas mudanças, onde as relações sociais e econômicas tornam-se mais complexas, espera-se que as instituições políticas também mudem. O contexto de mercado privilegia que a organização do Estado se modifique, a fim de atender demandas mais exigentes por maior eficiência (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Nesse sentido, Carvalho (2009) assinala que os modernos padrões de concorrência capitalista, proporcionados pela globalização, evidenciaram a reorganização dos processos produtivos, bem como impulsionaram o Estado na reformulação das suas funções e desempenho. Para o autor, os desafios, advindos pela crise do Estado e pela globalização, em meados da década de 80 motivaram, em âmbito internacional, que o Estado Keynesiano, intitulado também de Estado do Bem-Estar Social fosse instigado ao Estado neoliberal ou Estado mínimo. Nessa nova concepção de Estado, fala-se na diminuição do Estado e no aumento do mercado; propõe-se permitir ao mercado, por si só, a responsabilidade de promover a distribuição de rendas e benefícios, para garantir o bem-estar geral.

A busca pela construção de um Estado neoliberal no Brasil acarretou, em meados de 1990, a tentativa de um dos programas de Reforma do Estado em uma economia capitalista mundial. Esse programa envolvia as dimensões patrimonial, administrativa e de política econômica, assinaladas, contudo, pela redução do Estado na economia, com privatizações e demissões (SOUZA, 2003).

Dessa forma, pode-se dizer que essa proposta nem sempre apresentou vantagens para a população, servidores e sociedade. Num discurso que pregava tanto uma

modernização do Estado, quanto a modernização da economia nacional. Para Loureiro e Abrucio (2012, p. 616):

> O momento atual é marcado por um paradoxo: de um lado, desde 2008 ficou muito claro que o modelo neoliberal fracassou, mas, por outro lado, as medidas tomadas para tentar sair da crise, principalmente na Europa, tentam salvar o mercado e, no geral, demonizar os políticos.

Na proposta de reformulação da administração pública brasileira buscaram-se modificações na tentativa de um Estado mais democrático, que ainda se precisa aprimorar. Contudo, este trabalho prioriza pontuar aspectos da administração pública gerencial que embasam a inovação na gestão pública.

Assim, pode-se dizer que dentre as características da administração pública gerencial apresentada, o estímulo à inovação no setor público é uma estratégia para melhorias de gestão (BRESSER-PEREIRA, 1998). A seguir, serão apresentados aspectos da inovação no setor público.

2.4 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Por meio do pano de fundo da administração pública gerencial é que se torna possível falar em inovação no setor público. A inovação é um dos elementos constitutivos das lógicas do Prêmio INOVES. Assim, buscando compreender esse Prêmio serão tratados aspectos nesse contexto.

Para se falar em inovação há que se pensar em empreendedorismo. Dessa forma, entende-se por empreendedorismo um método no qual se realiza algo inovador e criativo, buscando a produção de valor para sujeitos e para a sociedade (FILION, 2004; FIORIN; MELO; MACHADO, 2010). O empreendedorismo envolve o reconhecimento de uma oportunidade para desenvolver um novo meio de produção, um novo mercado, criar algo novo ou ainda utilizar uma nova matéria-prima (FIORIN; MELO; MACHADO, 2010).

Para Drucker (2005) é importante que uma ação empreendedora seja inovadora. Para Fiorin, Melo e Machado (2010), pode-se dizer que dentre as definições para o empreendedorismo, a inovação está entre as características empreendedoras mais

citadas pelos autores. Essas autoras salientam que o empreendedor deve selecionar dentre as opções de desenvolvimento, a que se espera que conduzirá aos melhores resultados. Desses resultados, as modificações ocorridas são entendidas como inovação.

No setor púbico, percebe-se a implementação de práticas de modelos de gestão organizacional voltados ao empreendedorismo, num incentivo às ideias da excelência organizacional, com trabalhadores receptivos à mudança, incomodados com a rotina e a previsibilidade no trabalho. Esse arquétipo do trabalhador-padrão é ideal para satisfazer à estrutura flexível de organizações modernas, um modelo para os donos do capital (RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

Uma das grandes características do empreendedorismo refere-se à inovação (FIORIN; MELO; MACHADO, 2010). Dessa forma, Brandão e Bruno-Faria (2013) afirmam que os estudos pioneiros sobre inovação enfatizavam o desenvolvimento de produtos e processos, com atenção comercial no setor privado e propunham esclarecer a relação existente entre desenvolvimento econômico e inovação tecnológica. Com o tempo, o estudo sobre inovação foi ocorrendo em outras esferas, propondo um entendimento mais amplo, incluindo inovações no setor público, em serviços e sociais.

Schumpeter (1982) relacionou inovações tecnológicas com desenvolvimento econômico. O autor assinala que as inovações são realizadas por sujeitos inovadores, responsáveis, também, pelo desenvolvimento econômico. Para ele, a inovação é um processo em que as tecnologias são trocadas por outras novas, implicando o que ele intitula de destruição criadora.

Entretanto, Hansson, Norn e Vad (2014) questionam que raramente no setor público a inovação pode ser assim definida, num completo desmembramento dos processos antigos, pois para eles grande parte das atividades do setor público é regulada por balizas jurídicas que definem a condição dos serviços, ao invés das forças do mercado. Isso restringe a facilidade de mudanças rápidas e radicais, quando comparadas as condições para inovação no setor privado.

Rosenblatt (2011) pontua que a inovação pode ocorrer em duas perspectivas diferentes: Uma entendida como uma perspectiva organizacional, estabelecida na confiança em que os incentivos organizacionais são o que impulsionam o funcionário a inovar, sendo eficazes nesse desígnio; a outra é individual, quando a iniciativa dos funcionários é o cerne para que ocorra a inovação. Dessa forma, importa conhecer as motivações para inovar e as maneiras de fortalecê-las nesse processo. Na perspectiva individual, é relevante capacitar os funcionários para inovar e compreender as maneiras de superar os obstáculos organizacionais nesse processo. Rosenblatt (2011) ainda pontua que, dentre as diferenças nos incentivos para inovar no setor público e privado, está o fato de que o setor público normalmente não premia em dinheiro as iniciativas de inovação.

Sousa e outros (2013) pontuam que as normas, a cultura e as condições legais no âmbito institucional podem representar restrições ou incentivos à inovação no setor público. Esses autores assinalam que para a existência de inovação faz-se necessário um meio que possibilite liberdade para o desenvolvimento do processo de inovação junto aos colaboradores, todavia, o setor público é fortemente caracterizado pela existência de normas que limitam ações inovadoras.

Queiroz e Ckagnazaroff (2010) pontuam que a inovação tecnológica foi uma das maneiras mais usuais de se constatarem mudanças no mundo, dependente dos progressos industriais e da modificação dos regimes autocráticos para regimes democráticos. Os autores assinalam, ainda, que o entendimento de inovação está próximo ao de mudança e, por vezes, não há diferenciação entre os conceitos.

Spink (2006) pontua a necessidade de entender o contexto em que ocorre a inovação no setor público, para, a partir daí, analisar a ideia do termo. Dessa forma, para o autor, inexiste um consenso sobre a temática da inovação na gestão pública e seu conceito, pois depende da conjuntura em que se desenvolve.

Para Spink (2006), existem duas diferentes abordagens utilizadas na análise das experiências de sucesso na gestão pública. Uma é a abordagem das melhores práticas, que tende a enfatizar o conhecimento do presente, estabelecido e considerado importante na atualidade. Essa abordagem privilegia experiências de sucesso que acabaram se definindo como padrões a serem replicados e seguidos. A

outra, a abordagem das inovações, remete ao amanhã, ou seja, identifica as experiências inovadoras para o que está emergindo das práticas diárias. Essa última abordagem tem um caráter mais reflexivo, não tem a pretensão de se definir a melhor prática, mas se buscam analisar as experiências como possibilidades enriquecedoras.

Já para Klering e Andrade (2006) a inovação no setor público é entendida como uma mudança radical, justificando-se em termos político, cultural, estrutural, estratégico, tecnológico, humano e de controle. O autor acredita que o setor público precisa suscitar inovações que acarretem transformações efetivas, sob o ponto de vista que ele intitulou de transformações concretas e radicais.

Dentre outros autores que tratam da inovação percebe-se que há diversas definições sobre o tema. Rogers (1995) tem uma definição ampla de inovação, destacando o grau de novidade sob o ponto de vista de quem a adota, assim, entende inovação como uma ideia, uma prática ou mesmo um objeto percebido como novo pelo indivíduo ou pela unidade adotante. Sundbo (2003) pontua a inovação de produto, que para ele se refere à inserção de novos produtos ou serviços no mercado.

Gallouj (2007) sugere uma abordagem que integre tanto a inovação tecnológica quanto a inovação não tecnológica, nos serviços e nos bens. Já Van de Ven, Angle e Poole (2000) entendem inovação como o método de implementar e desenvolver novas ideias num contexto institucional. Nesse método, busca-se coordenar e motivar pessoas, a fim de desenvolver novas ideias para proporcionar bons resultados organizacionais.

Diante de algumas definições sobre o tema, este trabalho adota como conceito de inovação o sentido dado por Walker, Damanpour e Devece (2010), entendendo a inovação como o desenvolvimento ou a adoção de novas práticas, ideias ou mesmo objetos, podendo resultar em novos produtos, serviços e práticas. Assim, a adoção da inovação pode acarretar no uso de novos métodos, novos produtos ou novos serviços para a unidade adotante (que pode ser uma organização, uma equipe ou mesmo um indivíduo).

A inovação é compreendida como uma mudança substancial, quantitativa ou qualitativa em práticas anteriores, podendo ser nova para o sistema administrativo ou para a estrutura organizacional, um novo programa ou plano concernente a membros de uma organização (WALKER; DAMANPOUR; DEVECE, 2010; BEINARE; McCARTHY, 2011).

Walker, Damanpour e Devece (2010) pesquisaram o papel intermediário da gestão no desempenho organizacional. Os autores pontuam que para obter bons resultados por meio da inserção de inovações em gestão é indispensável garantir que estejam implementadas estruturas adequadas de gestão do desempenho, pois, caso contrário, os avanços no desempenho organizacional podem não se concretizar.

Hansson, Norn e Vad (2014) relatam que durante anos com foco em inovação no setor privado, o papel do Estado foi em termos de formulação de políticas. Para o Estado, o ônus da inovação era definir responsabilidade diretamente sobre os ombros do setor privado, e a ideia de inovação no setor público se apresentava muito distante. Acreditava-se que os problemas dos serviços públicos seriam resolvidos por meios já realizados habitualmente.

Segundo Schwella (2005), alguns desafios enfrentados pelos governos no século XXI demandam criatividade e abordagens inovadoras, dentre estes desafios estão: A globalização, a consideração pela diversidade, a luta contra a desigualdade, o intento por uma gestão pública eficiente e por uma boa governança.

Para Brandão e Bruno-Faria (2013), sob o ponto de vista social, um setor público inovador pode garantir uma melhor relação com os cidadãos na medida em que oferece produtos e serviços de qualidade. Ainda, sob o ponto de vista econômico, Potts e Kastelle (2010) apresentam alguns motivos para o incentivo da inovação no setor público:

1) O setor público é um elemento expressivo da macroeconomia, colaborando entre 20% e 50% do PIB (Produto Interno Bruto) na maioria dos países da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE);

2) O setor público é responsável por fornecer serviços às empresas e aos cidadãos e a inovação é capaz de possibilitar a obtenção de consequências positivas por meio de novos modos de solução de problemas;
3) Tendo em vista os sistemas nacionais de inovação, um forte motivo para impulsionar a inovação no setor público consiste na responsabilidade quanto a definição das políticas que promovam a inovação no setor privado.

No contexto de inovação, Brandão e Bruno-Faria (2013) ressaltam que as inovações premiadas em concursos referem-se a um tema que tem recebido atenção de pesquisadores. Em âmbito internacional, crescentes evidências revelam a responsabilidade de muitas inovações por parte de gerentes de nível intermediário e pessoal de linha de frente.

No Brasil, há estudos sobre inovação a partir de iniciativas premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, promovido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), percebendo, nesses estudos, uma relação entre as iniciativas premiadas e o foco gerencial de cada governo (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013). Sabe-se, também, que existe o Prêmio Innovare na gestão pública brasileira, promovido pelo poder judiciário (SOUSA *et al*, 2013).

A fim de classificar as iniciativas para o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, Ferrarezi e Amorim (2007, p.17) consideram inovações como “mudanças em práticas anteriores, por meio da incorporação de novos elementos da gestão pública ou de nova combinação dos mecanismos existentes, que produzam resultados significativos para o serviço público e para a sociedade”.

No contexto público, Hughes, Moore e Kataria (2011) recomendam o entendimento de inovação como: a inserção de uma transformação expressiva no modo de operar a organização ou mesmo nos produtos ofertados. Para os autores, as inovações abrangem produtos, serviços, métodos ou processos que sejam novos ou aperfeiçoados. Assim, acreditam que mesmo que a inovação tenha sido concebida por outros, importa que seja nova para a organização. No mesmo sentido, Walker, Damanpour e Devece, (2010) e Beinare e Mccarthy (2011) salientam que a inovação deve ser nova para o estado da arte ou ao menos para o contexto organizacional.

É relevante salientar que a inovação compreende atividades de difusão, implementação e replicação, tendo importância social e econômica para o elemento criado. Distinguindo inovação de mudança, pode-se dizer que a inovação é normalmente entendida como uma mudança intencional, diferente das modificações não intencionais que não são entendidas como inovação. Todavia, nem sempre a inovação se inicia com uma intenção no sentido de inovar, às vezes de uma necessidade de mudança (FUGLSANG, 2010).

Pode-se dizer que, tanto no setor público, quanto no setor privado, a condição para se determinar uma inovação ocorre pelo fato de ser algo inédito ou aperfeiçoado pela organização, incluindo processos, métodos ou produtos desenvolvidos, devendo, assim, ser implementada para que possa ser considerada inovação. No setor privado, existe uma tendência em valorizar inovações inéditas, já no setor público, as inovações produzidas originalmente em outras organizações são mais frequentes (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013).

Percebe-se que há diferentes tipos de inovação nos dois setores (público e privado), como: Inovações de processo, que buscam melhorar a eficiência e a efetividade dos processos organizacionais (Walker, 2007; Damanpour, Walker, Avellaneda, 2009), inovação de produto, que possibilita a obtenção de novos bens ou serviços (Walker, 2006; Sundbo, 2003), e inovação de serviços, entendido como novos serviços fornecidos por organizações públicas para satisfazer às demandas do mercado ou aos usuários externos (Walker, 2007). Os diferentes modos de inovação nos setores público e privado apresentam características distintas e são influenciados por questões organizacionais e ambientais.

Foram observadas três subdivisões de inovação de processo no setor público: Administrativas ou organizacionais, tecnológicas e orientadas ao mercado. Para Walker (2006, 2007) e Damanpour, Walker e Avellaneda (2009), inovações de processo administrativas ou organizacionais são entendidas como novas práticas e abordagens capazes de modificar as relações dos membros da organização e influenciar procedimentos, regras, comunicações, estruturas, papéis e relações de intercâmbio com o ambiente externo. Walker (2006, 2007) e Damanpour, Walker e Avellaneda (2009), consideram inovações de processo tecnológicas como novos elementos no sistema produtivo organizacional, que podem ser novos sistemas de

gestão da informação ou novas tecnologias. Walker (2007) pontua que a inovação de processo orientada ao mercado compreende mudanças de sistemas e procedimentos operacionais da organização buscando melhorar a efetividade da produção ou a eficiência bem como a oferta de serviços aos usuários.

Hansson, Norn e Vad (2014) pontuam que existem diferenças de inovação nos setores público e privado. Dentre essas diferenças, pode-se dizer que a inovação no âmbito público está cercada por muitas restrições, impostas por balizas jurídicas que delimitam as condições dos serviços; já no âmbito privado, as forças do mercado imperam. Outra dessemelhança está nos discursos utilizados para descrever a inovação no setor público. Muitas vezes o conceito de inovação é utilizado juntamente com conceitos como eficiência e maior priorização de recursos. Como o setor público é tomado por serviços ao invés de produtos físicos, na maioria das vezes a inovação ocorre com base em elementos intangíveis, como, por exemplo, novos conhecimentos.

Conforme Farah (2006), o ciclo de inovações na administração pública brasileira inicia-se por volta de 1930, no governo de Getúlio Vargas, com a instituição de bases na busca da consolidação de um novo Estado, desenvolvimentista e articulador da formação de uma identidade nacional. A autora pontua ainda que a década de 1980 foi outro período de inovações na gestão pública brasileira, com priorização do estabelecimento de novas práticas e instituições.

Acredita-se que tanto a década de 1930, quanto a década de 1980, orientaram-se para a criação de novos métodos, bem como para a modificação de características de momentos anteriores na administração pública brasileira (FARAH, 2006). Especialmente, a partir de 1980, conforme salienta Queiroz e Ckagnazaroff (2010), as inovações ocorridas surgiram como respostas aos litígios dos movimentos sociais da década anterior, que contestavam a centralização financeira no âmbito federal, o estabelecimento de políticas com enfoque clientelista, dentre outros.

Farah (2006) pontua que devido ao cenário de crise fiscal ocorrido no país, as propostas de reformas da década de 80 deram prioridade aos aspectos de empreendedorismo e eficiência, da temática de gestão. Dessa forma, a autora assinala que a inovação no setor público adotou dois nortes: Um direcionado à

eficiência, concebido pelo processo de reformas gerenciais; e outro direcionado à democracia, voltado ao intento de descentralização das questões de constituição das políticas públicas e ao aumento na participação social.

Pode-se dizer que atualmente na inovação existem sinais de mudança com interesse crescente em novos paradigmas e uma maior preocupação sobre o papel do empreendedorismo (MARTIN, 2012).

Sousa e outros (2013) afirmam que o processo de inovação é essencial para a melhora do desempenho no setor privado e público. Eles acreditam que o interesse em inovar no âmbito público tem aumentado devido aos prêmios e concursos promovidos por organizações governamentais, especialmente em nível internacional. Williams (2012) relata que nos Estados Unidos, por exemplo, foi instituída uma lei que autoriza as agências do governo a estabelecerem prêmios e concessão de direitos de propriedade aos inovadores, como forma de incentivo à inovação.

No Brasil, por iniciativa da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, esse tipo de política de incentivo à inovação iniciou-se nos anos 1990 (SOUSA *et al.*, 2013). Contudo, apesar de existirem experiências inovadoras no país e no exterior (WILLIAMS, 2012), as pesquisas sobre inovação, no âmbito público, ainda são incipientes (WALKER; DAMANPOUR; DEVECE, 2010; SOUSA *et al.*, 2013).

Acredita-se que apesar da inovação ser um tema presente na literatura de mercado, devido à importância na atuação das organizações, a produção científica dessa temática ainda se mantém limitada no setor público, fazendo-se relevante o desenvolvimento de conhecimentos dessa natureza (WALKER, 2007; WALKER; DAMANPOUR; DEVECE, 2010).

Para Sousa e outros (2013) o êxito no setor público, assim como no setor privado, está cada vez mais sujeito à capacidade de produzir criatividade e inovação. Nesse sentido, os governos necessitam buscar inovação devido aos diversos desafios, a fim de prover serviços de qualidade à população. Assim, a inovação no setor público constitui uma maneira de se fazer algo diferente e melhor do que antes era feito, significando uma novidade no âmbito público.

Wodecka-Hyjek (2014) assegura que o discurso contemporâneo no setor público destaca a necessidade de criação de inovação nas organizações públicas. Para a autora, a tendência em criar e implementar inovação em organizações do setor público é resultado da mudança de seu funcionamento. Essa mudança se reflete com a redução (ou pelo menos a tentativa de redução) de organizações burocráticas tradicionais para a administração pública gerencial, orientada para a eficácia e o desempenho organizacional, numa abordagem voltada para o cidadão-cliente.

Para a autora supracitada, organizações públicas que apresentam inovação em suas atividades expressam o desenvolvimento na busca da eficiência e a eficácia da operação no setor público. Em pesquisa realizada pela autora, verifica-se que essas inovações buscam satisfazer às necessidades sociais em constante crescimento, apresentam uma resposta a mudanças tecnológicas, organizacionais, e na forma de perceber os cidadãos, cujas necessidades constituem uma fonte inspiradora às modificações no setor público.

Um aspecto importante investigado em pesquisas empíricas refere-se ao papel que os líderes desempenham na inovação. Nas pesquisas dos autores Hansen (2011) e Fernández e Wise (2010) foram concluídas que os gerentes que percebem seu papel como agentes de mudança no trabalho que executam diariamente influenciam positivamente na adoção de inovações.

Em conformidade com isso, Borins (2001a) afirma que quando as inovações são causadas por gerentes de linha de frente ou de nível intermediário, o apoio dos líderes e dirigentes é fundamental para o sucesso da inovação. Ainda buscando analisar as principais características de inovações premiadas em concursos de países como Estados Unidos e Canadá, o autor pontua que, apesar do setor público normalmente ser considerado não receptivo a inovações, algumas evidências revelam que muitas inovações são ocasionadas graças ao pessoal de linha de frente e aos gerentes de nível intermediário.

Altshuler e Zegans (1990) acrescentam que as empresas mais bem sucedidas são geralmente marcadas por uma grande qualidade na capacidade de inovação. Gerir de maneira a fomentar a inovação é um dos grandes desafios na liderança das empresas. Por outro lado, no setor público, a necessidade de inovação não é menos

importante do que no setor privado. Os autores apontam que os eleitores estão altamente resistentes a novos impostos, as demandas de serviços continuam a crescer, a pressão intensifica a necessidade de se fazer mais com menos e os cidadãos estão exigindo mais serviços personalizados. Dessa forma, acreditam que, para os governos da era moderna serem considerados eficazes, devem ser altamente adaptáveis às novas necessidades, aos problemas e às possibilidades de configurações.

Altshuler e Zegans (1990) enfatizam que a preocupação com a inovação se disseminou no mundo dos negócios na década de 1980, difundindo, também, para o pensamento sobre o desempenho do governo. Para os autores, enquanto os líderes empresariais se concentram na inovação como chave para o sucesso competitivo, os formuladores de políticas do governo estão mais preocupados com o controle de danos dos governos. Para eles, os gestores públicos têm muito menos a ganhar com a inovação bem sucedida do que seus pares do setor privado, e em certos aspectos, gestores públicos correm mais riscos quando as iniciativas criativas falham.

Dentre os obstáculos para a inovação no setor público, Altshuler e Zegans (1990) assinalam que os inovadores de sucesso superam esses obstáculos com algumas estratégias, dentre elas: Agem para aliviar os problemas que são amplamente reconhecidos como urgentes e buscam explicar a conexão entre problema e solução; são especializados em construção e manutenção de redes que abrangem vários centros de gestão e capacidade para o sucesso de execução; estão abertos a comentários, os inovadores bem sucedidos reconhecem a inovação como um processo de aprendizagem e adaptação contínua; são perseverantes e apaixonadamente comprometidos e otimistas.

Hartley (2005) enfatiza que a inovação é de grande importância para organizações tanto do setor público quanto do setor privado, existindo diferentes mecanismos para o desenvolvimento da inovação, dependendo do paradigma de governança e de gestão pública adotado, como por exemplo, a adoção do paradigma da nova gestão pública, aceito neste trabalho.

Hartley (2005) defende uma importante diferença da inovação nos setores público e privado: No setor privado, a inovação é vista como um meio para garantir competitividade em novos mercados ou para reanimar os mercados; no setor público, a inovação justifica-se quando aumenta o valor dos serviços públicos na qualidade, eficiência, ou na adequação a um fim de governança. Para o autor, no setor privado, a literatura se concentra na inovação tecnológica, desenvolvimento de novos produtos, mas existem limitações na aplicação de conceitos sobre inovação de produto ao serviço e inovação organizacional. De maneira geral, o autor pontua que a transferência de teoria e resultados empíricos das empresas privadas para os serviços públicos está longe de ser simples, necessitando, assim, ter uma teoria mais robusta, com evidências derivadas diretamente do setor público.

Quanto à natureza do processo de inovação, Borins (2000) apresenta que a característica dominante das inovações na gestão pública é que são holísticas, no sentido de que o todo é maior do que a simples soma de suas partes, apresentando características como o uso da tecnologia de informação, melhoria de processos, capacitação, parceria com o setor privado e novas filosofias de gestão.

Borins (2000) acredita que na gestão pública os inovadores mais frequentes são heróis locais, visionários de nível médio e funcionários públicos da linha de frente que apesar dos desincentivos estão dispostos a assumir riscos. E dentre os obstáculos mais frequentes para as inovações estão questões internas à burocracia, incluindo fatores em que as atitudes dos profissionais no trabalho podem ter que mudar. Obstáculos à mudança são por vezes superados pela persuasão.

Borins (2001) pontua que tem ocorrido um número crescente de prêmios de inovação na gestão pública. Com isso, estudiosos têm usado algumas das aplicações desses prêmios como base para estudo de caso. Há evidências de que os programas de inovação ou prêmios de melhores práticas são sustentáveis.

Hansen (2011) afirma que nas últimas décadas tem existido uma grande variedade de inovações organizacionais propostas por reformas de gestão no setor público. O autor acredita que a adoção de inovações da nova gestão pública em organizações públicas é reforçada ou inibida por diversos fatores, que variam seus impactos dependendo do tipo de inovação adotada.

Hansson, Norn e Vad (2014) relatam que antecedentes gerenciais como normas e comportamentos de políticos eleitos contribuem para determinar o grau de adoção das inovações gerencialistas no setor público. Os autores expõem que, com base em recente pesquisa em inovação, a maioria das inovações da administração pública gerencial tem sido focada em inovações macro, ou seja, em alteração de estruturas e rotinas de administração e orçamentos públicos.

Acredita-se que raramente os programas de inovação têm foco específico sobre os problemas de inovação no setor público, pois o foco normalmente é em resultados dos programas. Entretanto, atualmente a combinação de modernização e demandas de redução de custo tem inspirado esses programas a introduzir a inovação no setor público num nível meso ou nível micro, mais detalhado ou processual (HANSSON; NORN; VAD, 2014).

Lima e Vargas (2012), num estudo sobre inovação no setor público, em artigos divulgados em periódicos internacionais Qualis A1, durante o período de 2006 a 2010, identificaram a inovação como uma alteração imposta de cima para baixo, ao invés de um processo interativo e essencial à atividade pública. Esse estudo demonstrou que há uma predominância de artigos sobre a inovação de melhoria ou processual, nas quais as tecnologias da informação e da comunicação têm papel de destaque. Os autores assinalam que, para uma melhor compreensão da inovação nos serviços públicos, faz-se necessário empreender novos pontos de vista. Isso não só numa perspectiva teórica da administração pública (nível meso) ou numa perspectiva de Estado competidor (nível macro), como os artigos examinados, mas também analisar o fenômeno sob outros ângulos; sendo relevante reunir contribuições de pesquisas que tratam o nível micro de análise, num enfoque mais específico, bem como adotar aspectos da inovação em serviços, para abranger a diversidade e a complexidade do setor público.

Entende-se como nível macro a análise da inovação em conjunto com organizações de uma base geográfica, ou em conjunto de organizações do ramo de serviço ou outra maneira de agrupamento. A análise de nível meso enfatiza organizações e suas subunidades. Já a análise de nível micro, prioriza os indivíduos, num enfoque mais particularizado, como por exemplo, os empreendedores (LIMA; VARGAS, 2012).

Nesse sentido, este estudo pretende analisar um prêmio do governo do Espírito Santo que incentiva a inovação no setor público, num nível micro de análise, conforme sugere o autor supracitado, a fim de buscar compreender um pouco mais os aspectos da inovação, priorizando os indivíduos numa análise particularizada, abrangendo a complexidade do setor público no Espírito Santo.

Para referenciar algumas práticas existentes no contexto brasileiro, a seguir serão tratados sobre prêmios de inovação no setor público, semelhantes ao Prêmio INOVES, que contemplam servidores públicos inovadores.

2.4.1 Prêmios de inovação na gestão pública

Neste tópico, buscam-se apresentar alguns prêmios de inovação promovidos na gestão pública brasileira. Não se tem a pretensão de pontuar todas as premiações ocorridas no setor público, mas sim expor algumas iniciativas de premiação nesse setor.

Uma dessas iniciativas é o “Concurso Inovação na Gestão Pública Federal”. Esse concurso foi criado em 1996 pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), juntamente com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). Apresentam-se, como público alvo desse concurso de inovação, iniciativas desenvolvidas por equipes de servidores públicos de órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, como fundações, autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista, agências e ministérios, e por organizações sociais, estabelecidas pelo Governo Federal, segundo a Lei nº 9.637 de 1998 (CONCURSO INOVAÇÃO, acesso em 23 de set. 2015).

O Concurso Inovação na Gestão Pública Federal é realizado anualmente e propõe incentivar iniciativas inovadoras que proporcionem melhorias dos serviços públicos em organizações do Governo Federal. Busca propagar soluções inovadoras, como referência e inspiração para outras iniciativas que contribuam para o progresso da capacidade do governo, na intenção de valorizar e reconhecer servidores públicos que ajam de maneira criativa nas atividades, beneficiando o interesse público. Assim, a premiação incentiva inovações que ofereçam o aumento da qualidade nos

serviços públicos e apresentem bons resultados nas respostas do Estado ante as questões da sociedade (CONCURSO INOVAÇÃO, acesso em 23 de set. 2015).

A premiação desse concurso é realizada em um evento público, onde são apresentadas as iniciativas ganhadoras e divulgada a classificação final. Aos finalistas são concedidos: Certificados para os integrantes das equipes; Selo Inovação para uso em materiais de divulgação eletrônica e impressa; assinatura de um ano da Revista do Serviço Público (RSP); livro publicado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) com apresentação das iniciativas inovadoras; seleção de publicações da ENAP; divulgação das inovações no Banco de Soluções e no Repertório Institucional da ENAP, e conferidas, por instituições apoiadoras do concurso, visitas técnicas internacionais (CONCURSO INOVAÇÃO, acesso em 23 de set. 2015).

Dentre os critérios de avaliação para o Concurso Inovação, estão: Integração com outras iniciativas; impacto dos resultados inovadores relacionados à solução da situação-problema, ao atendimento aos direitos dos cidadãos e à demanda do público-alvo; eficiência no emprego dos recursos; envolvimento e participação dos servidores na mudança; inovação com relação a práticas anteriores; promoção de mecanismos de participação, transparência ou controle social; e grau de sustentabilidade na prática das ações e alcance dos resultados da inovação (CONCURSO INOVAÇÃO, acesso em 23 de set. 2015).

Outro prêmio existente no contexto brasileiro é o “Prêmio Innovare”, promovido pelo poder judiciário. Esse prêmio tem como objetivo identificar, premiar e disseminar práticas inovadoras promovidas por magistrados, defensores públicos, membros do Ministério Público estadual e federal, bem como advogados públicos e privados do Brasil, que contribuam para a modernização da justiça brasileira e aumentem a qualidade da prestação jurisdicional (INSTITUTO INNOVARE, acesso em 25 de set. 2015).

O Prêmio Innovare pode receber inscrições de todos os estados brasileiros, das diversas instâncias e esferas da justiça no país. As práticas inovadoras devem ter resultados comprovados. Dessa forma, as iniciativas recebidas segundo o regulamento do prêmio, são visitadas por especialistas, analisadas e avaliadas pela

comissão julgadora. Todavia não são premiadas ideias para o aperfeiçoamento da Justiça (INSTITUTO INNOVARE, acesso em 25 de set. 2015).

As categorias do Prêmio Innovare são: Juiz, tribunal, ministério público, advocacia e defensoria pública. Dentre os critérios avaliados para a premiação, estão: Eficiência, celeridade, qualidade, criatividade, praticidade, ineditismo, satisfação do usuário, abrangência territorial, exportabilidade e alcance social (INSTITUTO INNOVARE, acesso em 25 de set. 2015).

Os vencedores recebem troféu e menções honrosas distribuídas em todas as categorias do prêmio. Não há premiações em dinheiro, devido à resolução do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) (INSTITUTO INNOVARE, acesso em 25 de set. 2015).

Há, também, o “Prêmio CONIP de Excelência em Inovação na Gestão Pública”, que é um prêmio que reconhece iniciativas inovadoras de governo eletrônico. Esse prêmio contempla, desde 1998, projetos que empregam a tecnologia da informação para o avanço dos serviços públicos. O objetivo desse prêmio é identificar e propagar as iniciativas de modernização da gestão de todos os setores governamentais, fundações e ONGs (Organizações não Governamentais) que colaborem para o fortalecimento da gestão pública e da cidadania (PRÊMIO CONIP, acesso em 25 de set. 2015).

O Prêmio CONIP é promovido pelo Congresso de Informática e Inovação na Gestão Pública (CONIP) e busca premiar iniciativas que já estão em operação e possuam resultados verificáveis. A inscrição ao prêmio é gratuita, deve ser feita pela internet e os trabalhos enviados são alocados em categorias conforme o conteúdo, a critério da Comissão Organizadora (PRÊMIO CONIP, acesso em 25 de set. 2015).

Os projetos inovadores enviados devem conter os seguintes tópicos: Situação-problema ou oportunidade, solução, inovação e ineditismo, relevância para o interesse público, público-alvo, facilidade de reprodução e efetividade (PRÊMIO CONIP, acesso em 25 de set. 2015).

Os trabalhos são avaliados por especialistas de universidades brasileiras e a seleção dos trabalhos vencedores é feita por um júri do Conselho Consultivo do

CONIP, composto por representantes de entidades da sociedade civil, fundações e órgãos públicos que apreciam informações como utilidade pública do trabalho, abrangência e o desempenho da aplicação (PRÊMIO CONIP, acesso em 25 de set. 2015).

O resultado do concurso é anunciado em um dos dias do congresso, na Cerimônia de Premiação, onde são contemplados os melhores projetos inovadores em suas devidas categorias. (PRÊMIO CONIP, acesso em 25 de set. 2015).

No âmbito estadual há o “Prêmio Mário Covas”, desenvolvido pelo governo do Estado de São Paulo, que premia práticas inovadoras de servidor ou equipe de servidores públicos estaduais dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário do Estado de São Paulo, bem como dos municípios do Estado de São Paulo (PRÊMIO MARIO COVAS, acesso em 25 de set. 2015).

Esse prêmio divulga como um de seus objetivos o reconhecimento e a valorização dos servidores públicos estaduais e municipais, a geração de conhecimento para a organização dos premiados e a disseminação dos conhecimentos e das práticas para outros órgãos da administração pública paulista (PRÊMIO MARIO COVAS, acesso em 25 de set. 2015).

O Prêmio Mario Covas apresenta duas categorias para a qualificação dos projetos inovadores: Inovação em Gestão Estadual e Inovação em Gestão Municipal. Cada categoria apresenta três áreas temáticas, que são: Serviços públicos, processos organizacionais e políticas públicas (PRÊMIO MARIO COVAS, acesso em 25 de set. 2015).

O entendimento de inovação segundo o prêmio Mário Covas é definido como uma ação que modifica positivamente condições anteriores existentes no cenário público paulista, por meio da inserção de um ou mais novos elementos, ou ainda pelo significativo aperfeiçoamento dos elementos existentes (PRÊMIO MARIO COVAS, acesso em 25 de set. 2015).

Assim, o prêmio busca reconhecer iniciativas inovadoras que aperfeiçoem práticas, a fim de possibilitar aprimoramentos nos processos organizacionais, em políticas públicas ou mesmo na prestação de serviços públicos. Essas ações inovadoras

devem ser passíveis de transmissão em novos contextos, de forma a gerar efetivas consequências ao usuário de determinado serviço, ou ao servidor ou aos cidadãos de forma geral (PRÊMIO MARIO COVAS, acesso em 25 de set. 2015).

Pode-se dizer que em todas essas premiações citadas buscam-se reconhecer e valorizar iniciativas inovadoras na gestão pública e incentivar a propagação dessas boas práticas, visando melhorias nos serviços oferecidos aos cidadãos. Nesse contexto, faz-se relevante considerar aspectos como o reconhecimento e a valorização dos indivíduos no trabalho.

2.5 RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR

Imersos na temática da inovação e no gerencialismo no setor público, pode-se dizer que dentre os princípios propostos na administração pública gerencial Ferreira (1996) aponta a valorização do servidor como a âncora do processo de construção coletiva desse paradigma, realizado por servidores de forma participativa e orientado para o cidadão. Para esse autor, a administração pública gerencial busca criar condições para o desenvolvimento das pessoas que realizarão as reformas. Dessa forma, valorizar o servidor refere-se ao fato de estimular sua capacidade empreendedora, criativa, para enfatizar o espírito público de seu ofício e o comportamento ético, tendo em vista o desempenho da autoestima e a afirmação de relações profissionais de trabalho.

Para Ribeiro e Mancebo (2013, p. 9), partindo do padrão desejável de trabalhador nos dias atuais, “cabe analisar se as organizações públicas propiciam condições para o servidor desenvolver o perfil ideal de trabalhador traçado pela maioria dos empregadores”. Frente às exigências do mundo do trabalho, compete questionar em que medida os servidores públicos são reconhecidos e valorizados nessa lógica do trabalhador autônomo e empreendedor.

Ribeiro e Mancebo (2013) expõem que a falta de reconhecimento e valorização influencia no sentido dado pelos servidores públicos à sua vida profissional. Frente à instabilidade do mercado, o trabalho para essa categoria não deve assumir tão

somente o sentido de porto seguro para as necessidades financeiras, pois para os autores, o trabalho é mais do que a venda de sua força em troca de salário garantido, existe uma remuneração social embutida no processo. O trabalho pode ser uma oportunidade de desenvolvimento das potencialidades humanas, agindo como fonte de autoestima, autorrealização e de sentido de vida. Por isso, a recompensa do trabalho não é somente a estabilidade financeira; o trabalho surge como uma fonte de prazer, quando há espaço para o reconhecimento social da contribuição humana. Dejours (1999, p.34) aconselha que entre os trabalhadores,

> há os indolentes e desonestos, mas, em sua maioria, os que trabalham se esforçam por fazer o melhor, pondo nisso muita energia, paixão e investimento pessoal. É justo que essa contribuição seja reconhecida. Quando ela não é, quando passa despercebida em meio à indiferença geral ou é negada pelos outros, isso acarreta um sofrimento que é muito perigoso para a saúde mental.

Marini (2002) afirma que dentre as primeiras iniciativas da administração pública gerencial no Brasil a valorização do servidor se destaca, por meio de políticas de recursos humanos, realização de concursos públicos, fortalecimento de carreiras estratégicas, revisão da política de remuneração e intensificação da capacitação de funcionários, buscando promover uma mudança cultural.

Para Silva, Macedo e Andrade (2013, p. 128), “o serviço público oferecido tem em sua excelência, uma melhor valorização, tanto para os servidores quanto para os serviços prestados”. Para os autores, a administração pública gerencial busca uma nova relação com o cidadão, de maneira que incite a construção de sujeitos que tenham uma participação mais intensa na luta pelos seus direitos e pelo seu reconhecimento.

Bendassolli (2012) pontua que o reconhecimento no trabalho é frequentemente tratado como elemento crucial na relação do sujeito com o trabalho e a organização, com implicações nas percepções de valorização do trabalhador e nos processos motivacionais. No sentido da valorização do trabalhador, o reconhecimento associa-se à esperança de retribuição pela contribuição dada pelos indivíduos à organização.

Para Brun e Dugas (2005), o reconhecimento é definido como uma reação autêntica e construtiva, ética e personalizada, que pode se manifestar de maneira formal ou

informal, no setor público ou privado, de forma simbólica ou financeira, cotidiana ou ritualisticamente. Nesse sentido, o reconhecimento é firmado na crença de que a pessoa deve ser reconhecida como um indivíduo único e merecedor de respeito, consistindo na apreciação da contribuição do trabalhador em termos de investimento pessoal e de resultados.

Brun e Dugas (2005) apresentam quatro dimensões do reconhecimento no trabalho, em termos de conteúdo. A primeira dimensão refere-se ao reconhecimento da pessoa, de maneira existencial, numa concepção que valoriza as pessoas como seres singulares, direcionando o reconhecimento ao indivíduo, não ao empregado. A segunda dimensão refere-se ao reconhecimento pelos resultados, num foco comportamental, destacando os resultados efetivos, tangíveis, gerenciáveis e mensuráveis no trabalho, adotando o formato de recompensas financeiras. A terceira dimensão refere-se ao reconhecimento pelo esforço, numa perspectiva que pontua que os resultados nem sempre são proporcionais ao empenho realizado; por vezes o esforço é maior que o resultado, como pode acontecer em momentos de crise econômica, por exemplo. Nesse caso, o reconhecimento é, sobretudo, simbólico, independente de recompensas financeiras. A quarta dimensão refere-se ao reconhecimento pelas competências, quando a ênfase está na qualidade das relações, nos princípios e valores que norteiam a organização e seus membros, numa perspectiva ética.

Dessa forma, os gestores devem saber como proceder para reconhecer as pessoas, desenvolvendo habilidades para dar e receber o retorno das informações, selecionando táticas de promoção para o reconhecimento nas quatro dimensões apresentadas.

Siqueira e Gomide (2004) apresentam a ideia do reconhecimento relacionando-o aos estudos sobre cidadania e justiça organizacional. Para eles, o vínculo que os sujeitos constroem com as organizações é tratado por relações de troca. Os sujeitos se percebem nessas trocas avaliando o que consideram encaminhar à organização e receber dela, tanto social quanto economicamente.

Bendassolli (2012) reconhece que muitas vezes os critérios de reconhecimento confundem-se com critérios da organização de eficiência e eficácia. Caso isso

ocorra, o reconhecimento pode coincidir com as qualidades valorizadas pela organização, como alcançar metas estabelecidas ou apresentar determinados padrões de desempenho. O autor pontua que o reconhecimento no trabalho é um dos temas mais estimulantes da relação do indivíduo com o mesmo, porque proporciona o debate da importância do trabalho no processo de constituição da identidade pessoal, e a importância do indivíduo e dos seus grupos na construção de análises sobre a relevância do indivíduo e do que se faz quando trabalha.

Mattos e Schlindwein (2015, p. 238) afirmam que “o reconhecimento é o retorno de todo o investimento objetivo e subjetivo empregado no trabalho; é a retribuição, a contrapartida, e está estreitamente associado à produção de sentido no trabalho”. Para as autoras, o reconhecimento em sua ocupação profissional faz-se relevante uma vez que possibilita um pertencimento ao grupo, na constituição da identidade coletiva, e atua como forma de enfrentar as pressões no trabalho, concedendo ao indivíduo capacidade para agir.

A valorização de práticas inovadoras relaciona-se à administração pública gerencial, que busca estimular essa prática no aprimoramento da gestão pública (SILVA; MACEDO; ANDRADE, 2013). Dessa forma, no contexto da inovação no setor público, que incentiva o desenvolvimento de novas ideias e práticas para o aprimoramento da gestão, é relevante valorizar inovações concebidas por servidores públicos e estimular o reconhecimento no trabalho.

Percebe-se que o reconhecimento pelo trabalho realizado é uma questão importante na vida do trabalhador, sendo entendido como uma contrapartida pelo empenho realizado (BENDASSOLLI, 2012), o que não é diferente na vida do servidor público. Uma vez que o INOVES premia práticas inovadoras, faz-se relevante analisar, a partir da percepção dos membros participantes, o INOVES como uma iniciativa de reconhecimento e valorização do servidor público.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada visa responder ao problema de pesquisa e alcançar os objetivos propostos do estudo, de maneira a analisar o Prêmio INOVES no contexto da inovação. Descrevem-se aqui “os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa” (GIL, 2002, p. 162). Dessa forma, a metodologia empregada busca o caminho mais adequado para atingir os objetivos da pesquisa.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho assume a forma de estudo de caso, vista a necessidade de um estudo aprofundado de um objeto, “de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados” (GIL, 2002, p. 54).

O caso escolhido foi o Prêmio Inovação na Gestão Pública do Espírito Santo (Prêmio INOVES), considerado o primeiro e único programa na esfera estadual, do governo do Espírito Santo, que premia práticas inovadoras no setor público. Esse Prêmio propõe o estímulo a melhorias nos processos de gestão no serviço público oferecido à população, buscando incentivar a criatividade e a valorização do servidor.

Stake (1994) assinala que os estudos de caso podem ser quantitativos, qualitativos ou ambos. Este estudo assume a postura qualitativa, pois prioriza a análise do caráter socialmente construído das lógicas que circulam no âmbito do Prêmio INOVES e não a sua frequência.

Em outras palavras, quanto aos procedimentos de coleta de dados, a pesquisa classifica-se como qualitativa, pois, conforme Bauer, Gaskell e Allum (2002), a pesquisa qualitativa evita números e trabalha com explicações das realidades sociais. Creswell (2003, p. 35) defende que:

> [...] uma técnica *qualitativa* é aquela em que o investigador sempre faz alegações de conhecimento com base principalmente ou em perspectivas construtivistas (ou seja, significados múltiplos das experiências individuais,

> significados social e historicamente construídos, com o objetivo de desenvolver uma teoria ou um padrão) ou em perspectivas reivindicatórias/ participatórias (ou seja, políticas, orientadas para a questão; ou colaborativas, orientadas para a mudança) ou em ambas. Ela também usa estratégias de investigação como narrativas, fenomenologias, etnografias, estudos baseados em teoria ou estudos de teoria embasada na realidade. O pesquisador coleta dados emergentes abertos com o objetivo principal de desenvolver temas a partir dos dados.

Este trabalho utiliza a técnica qualitativa, tendo em vista que o caráter do objeto pesquisado demandou uma apreciação interpretativa das informações coletadas, buscando a análise dos dados e a atribuição de seus significados, não necessitando do uso de métodos e técnicas estatísticas, sendo o ambiente uma fonte direta para a coleta das informações.

Acredita-se que estudos realizados num procedimento qualitativo têm maior capacidade para “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais” (RICHARDSON, 1999, p. 80).

3.2 PARTICIPANTES

Os sujeitos da pesquisa foram definidos, conforme a relevância dos indivíduos, por poderem contribuir com a compreensão do Prêmio, a fim de enriquecer os dados e possibilitar o entendimento do estudo em questão.

Dessa forma, os participantes da pesquisa foram, primeiramente, pessoas ligadas à equipe responsável pelo Prêmio INOVES, sendo: O secretário à época da implantação do Prêmio (em 2005); o secretário responsável no momento da pesquisa (em 2014), da Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (SEGER), órgão vinculado ao Prêmio; o coordenador e as três pessoas que compõem a equipe responsável pelo programa, sujeitos definidos na pesquisa como Equipe Prêmio INOVES, pois compõem ou já compuseram a equipe responsável pelo Prêmio.

Ainda, buscou-se analisar duas equipes ganhadoras do Prêmio do ciclo 2013. Cada equipe é composta de, no mínimo, dois e, no máximo, oito servidores públicos

capazes de concorrer ao Prêmio com um projeto inovador, alinhado a uma das categorias definidas pelo INOVES. Assim, apresentam-se também como participantes da pesquisa duas equipes vencedoras do Prêmio de diferentes categorias. Uma das equipes escolhidas – Patrulha Escolar – era composta de oito pessoas, pertencentes à categoria premiada ‘Uso Eficiente dos Recursos Públicos’ e a outra equipe – ISS Online – era composta de três pessoas diretamente ligadas ao projeto, premiados na categoria ‘Desburocratização’.

A escolha das equipes ganhadoras na pesquisa se deu dentre as equipes premiadas do ciclo anterior à pesquisa, ciclo 2013, privilegiando-se a escolha pelo interesse e identificação da autora com os projetos premiados e pela facilidade de acesso aos locais de trabalho das equipes ganhadoras, uma vez que há equipes premiadas em diferentes órgãos e municípios do estado do Espírito Santo.

É relevante enfatizar que, no ciclo 2013 da pesquisa, o Prêmio INOVES apresentava oito categorias para a qualificação dos projetos: Desburocratização, Uso eficiente dos Recursos Públicos, Valorização do Servidor, Atendimento ao Cidadão, Resultados para a Sociedade, Inclusão Social, Participação e Controle Social, e Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação. Todavia, essas categorias podem sofrer alterações a cada ciclo, como observado no ciclo de 2014 que retirou a categoria Desburocratização e incluiu a categoria Práticas Transformadoras.

No decorrer da pesquisa percebeu-se a necessidade de analisar, também, os avaliadores do Prêmio para o enriquecimento do estudo. Dessa forma, optou-se por entrevistar dois avaliadores que tivessem participado em mais de um ciclo do Prêmio. Entrevistando-se, pela disponibilidade dos sujeitos, um avaliador que estava desde o início do Prêmio, em 2005, e outro avaliador que estava há cinco anos avaliando os projetos inscritos no Prêmio INOVES.

No total, foram feitas vinte entrevistas, com dezenove entrevistados, sendo duas entrevistas feitas com o coordenador do Prêmio, a fim de obter informações detalhadas sobre o histórico do programa, e, as demais, uma entrevista para cada entrevistado. As entrevistas foram ordenadas por ordem cronológica dos grupos pesquisados, com intuito de resguardar os sujeitos da pesquisa. A tabela 2, a seguir, mostra o perfil dos entrevistados na pesquisa, detalhando-se o gênero (M para o

sexo masculino e F para o sexo feminino), a idade, a formação escolar e o tempo de serviço público.

TABELA 1: Perfil dos entrevistados

EQUIPE PRÊMIO INOVES				
Entrevistados	Gênero	Idade	Formação Escolar	Tempo de Serviço Público
Entrevistado A	M	44	Mestrado	25 ANOS
Entrevistado B	M	28	Superior Completo	2 MESES
Entrevistado C	M	25	Médio/técnico	4 ANOS
Entrevistado D	M	35	Superior Completo	6 ANOS
Entrevistado E	M	35	Superior Completo	9 ANOS
Entrevistado F	M	59	Superior Completo	35 ANOS
Subtotal: 6 entrevistados				
AVALIADORES				
Entrevistados	Gênero	Idade	Formação Escolar	Tempo de Serviço Público
Entrevistado G	F	38	Mestrado	12 ANOS
Entrevistado H	F	50	Doutorado	10 ANOS
Subtotal: 2 entrevistados				
EQUIPE PREMIADA PATRULHA ESCOLAR				
Entrevistados	Gênero	Idade	Formação Escolar	Tempo de Serviço Público
Entrevistado I	F	50	Superior Completo	30 ANOS
Entrevistado J	M	33	Superior Completo	9 ANOS
Entrevistado K	F	29	Superior Completo	7 ANOS
Entrevistado L	F	26	Superior Completo	7 ANOS
Entrevistado M	M	51	Superior Completo	19 ANOS
Entrevistado N	M	42	Pós-graduação	18 ANOS
Entrevistado O	M	39	Pós-graduação	17 ANOS
Entrevistado P	M	43	Mestrado	21 ANOS
Subtotal: 8 entrevistados				
EQUIPE PREMIADA ISS ONLINE				
Entrevistados	Gênero	Idade	Formação Escolar	Tempo de Serviço Público
Entrevistado Q	F	43	Superior Completo	19 ANOS
Entrevistado R	M	35	Superior Completo	14 ANOS
Entrevistado S	F	35	Superior Completo	14 ANOS
Subtotal: 3 entrevistados				
Total: 19 entrevistados				

Fonte: Dados extraídos na entrevista

Dentre os dezenove entrevistados na pesquisa, todos eram servidores públicos. De acordo com os dados obtidos, a maioria era do sexo masculino, com idades entre vinte e cinco anos e cinquenta e nove anos. Com exceção de um entrevistado, que possuía formação escolar de nível médio/ técnico, a maioria possuía curso superior completo, alguns pós-graduados, mestres e um doutor. Quanto ao tempo de serviço público, exceto um entrevistado que havia sido nomeado há pouco tempo, os demais servidores tinham mais de quatro anos de serviço público.

Para a realização das entrevistas percebeu-se certa dificuldade no agendamento das mesmas. Como havia participantes localizados em diferentes secretarias e locais de trabalho, ficou-se à mercê da disponibilidade dos entrevistados, o que ocorreu um atraso no cronograma inicial da pesquisa.

A entrevista com o secretário vigente no início do Prêmio (em 2005), proposta no início do trabalho, foi a mais custosa na sua realização, acarretando adiamento no prazo da pesquisa. Devido à troca de gestão ocorrida no Estado e apesar da expectativa do retorno do secretário ao comando da SEGER, houve modificações políticas, deslocando-o ao comando de outra secretaria, contudo, mostrou-se relevante entrevistá-lo.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Com relação aos métodos de coleta de dados, Bruyne e outros (1991) apontam que o estudo de caso permite variadas técnicas de coleta de dados, buscando uma forte apreciação do objeto estudado, permitindo informações variadas e particularizadas, como exemplo, utilização de entrevistas e pesquisa documental.

Nesse sentido, os dados da pesquisa foram coletados por meio de pesquisa documental, tanto de divulgação eletrônica quanto impressa, e por meio de entrevistas semiestruturadas, definidas a partir de perguntas abertas com os sujeitos participantes da pesquisa.

Quanto à pesquisa documental, foram utilizados documentos institucionais disponibilizados pelo Prêmio, como manuais, revistas e materiais disponíveis no

portal eletrônico do órgão, desde a sua criação, no ano de 2005, até o momento da pesquisa. Gil (2002) assegura que a pesquisa documental utiliza materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, podendo ser novamente elaborado segundo os objetos da pesquisa.

> O desenvolvimento da pesquisa documental segue os mesmos passos da pesquisa bibliográfica. Apenas cabe considerar que, enquanto na pesquisa bibliográfica as fontes são constituídas sobretudo por material impresso localizado nas bibliotecas, na pesquisa documental, as fontes são muito mais diversificadas e dispersas. Há, de um lado, os documentos "de primeira mão", que não receberam nenhum tratamento analítico. Nesta categoria estão os documentos conservados em arquivos de órgãos públicos e instituições privadas, tais como associações científicas, igrejas, sindicatos, partidos políticos etc. Incluem-se aqui inúmeros outros documentos como cartas pessoais, diários, fotografias, gravações, memorandos, regulamentos, ofícios, boletins etc. (GIL, 2002, p. 46).

Quanto às entrevistas, estabeleceu-se um roteiro semiestruturado para cada entrevistado ou, como também é chamado, parcialmente estruturado, com utilização de um tópico guia para que o entrevistado pudesse falar livremente com suas próprias palavras e não com categorias específicas de respostas (GASKELL, 2002).

As entrevistas semiestruturadas são assim definidas quando conduzidas conforme pontos de interesse do entrevistador (GIL, 2002). Portanto, as entrevistas foram guiadas a partir de perguntas abertas, a fim de permitir o diálogo espontâneo dos sujeitos e a articulação do pensamento.

> [...] pesquisa com entrevistas é um processo social, uma interação ou um empreendimento cooperativo, em que as palavras são o meio principal de troca. Não é apenas um processo de informação de mão única passando de um (o entrevistado) para outro (o entrevistador). Ao contrário, ela é uma interação, uma troca de ideias e de significados, em que várias realidades e percepções são exploradas e desenvolvidas. Com respeito a isso, tanto o(s) entrevistado(s) como o entrevistador estão, de maneiras diferentes, envolvidos na produção de conhecimento (GASKELL, 2002, p. 73).

Foram aplicados três roteiros de entrevistas: Um roteiro de entrevista aos secretários e equipe responsável pelo Prêmio, outro roteiro de entrevista aos participantes da equipe premiada, e um terceiro roteiro de entrevista aos avaliadores do Prêmio, permitindo-se ampliá-lo no momento das entrevistas, a fim de melhor analisar os dados.

As entrevistas ocorreram nos meses de outubro, novembro e dezembro de 2014, e em maio de 2015, em datas combinadas com as organizações e os sujeitos da

pesquisa. Foram realizadas entrevistas: Na Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (SEGER), com o secretário vigente no momento da pesquisa, em 2014, e com a equipe responsável pelo Prêmio; na Secretaria da Saúde (SESA), com o secretário que iniciou o Prêmio INOVES; na Secretaria de Educação (SEDU), onde a Patrulha Escolar se localiza; na Prefeitura de Vitória, onde a equipe do ISS Online atua; e nos demais locais de trabalho onde havia participantes das equipes premiadas e os avaliadores, sendo gravadas e posteriormente transcritas integralmente.

3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

A metodologia de pesquisa utilizada para a análise dos dados deste estudo foi a Análise de Conteúdo (AC). Franco (2003, p. 13) destaca que “o ponto de partida da Análise de Conteúdo é a mensagem, seja ela verbal (oral ou escrita), gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada”.

Dessa forma, a mensagem divulga um significado e um sentido; este se relaciona com as diferentes maneiras pelas quais o sujeito se inscreve no texto quando fala ou escreve, por exemplo. É relevante considerar que a relação que conecta a emissão das mensagens, como um texto, uma palavra ou mesmo um enunciado, está arrolada às condições contextuais de seus produtores (FRANCO, 2003)

Segundo Bardin (1977, p.19), “a análise de conteúdo é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”. A autora assinala que a técnica de análise de conteúdo, ou como também pode ser dito, análises de conteúdo, na maioria das vezes, deve ser reinventada a cada momento.

Bardin (1977, p.31) define ainda a Análise de Conteúdo como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. Nesse sentido, esse método de análise pode ser entendido como um instrumento caracterizado por uma grande variedade de formas e adaptável a um vasto campo de aplicação, assim sendo, as comunicações.

Bauer (2008) afirma que a Análise de Conteúdo é mais um método de análise de texto desenvolvido nas ciências sociais empíricas. O autor relata que a validade da AC deve ser verificada, conforme sua fundamentação nos materiais pesquisados, a congruência com a teoria do pesquisador, bem como com o objetivo da pesquisa.

Pode-se dizer que a Análise de Conteúdo assenta-se nos pressupostos de uma compreensão crítica da linguagem (FRANCO, 2003), afinando-se com a proposta deste trabalho de analisar o Prêmio INOVES como potencializador de iniciativas de inovação na gestão pública do Espírito Santo, segundo atores diretamente envolvidos com o Prêmio.

> Linguagem, aqui entendida, como uma construção real de toda a sociedade e como expressão da existência humana que, em diferentes momentos históricos, elabora e desenvolve representações sociais no dinamismo interacional que se estabelece entre linguagem, pensamento e ação (FRANCO, 2003, p. 14).

Nesse procedimento de análise, busca-se a descrição analítica das mensagens, por meio de procedimentos objetivos e sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens, sendo um tratamento da informação contida nelas. A Análise de Conteúdo pode ser entendida como uma análise dos significados, como a temática ou, ainda, uma análise dos significantes, dos procedimentos das mensagens. Além disso, a análise de conteúdo busca conhecer o que está por trás das palavras, é uma busca de outras realidades por meio das mensagens (BARDIN, 1977).

Bauer (2008) destaca que de maneira tradicional a AC lida com materiais textuais escritos (construídos no processo de pesquisa, como transcrições de entrevistas, ou textos já produzidos para outras finalidades, como revistas ou documentos institucionais), mas pode ser aplicada também a imagens ou sons. Dessa forma, este trabalho enfatizará os materiais textuais obtidos na pesquisa, sem, contudo, fechar os olhos para possíveis elementos percebidos por meio de imagens ou sons, buscando, assim, fornecer respostas às questões da pesquisa.

Franco (2003) afirma que uma das finalidades da Análise de Conteúdo é produzir inferência. Nesse contexto, a inferência implica a comparação de dados, adquiridos por meio de símbolos e discursos de indivíduo e de sociedade que possuem propósitos teóricos de diferentes concepções de mundo.

Segundo Bardin (1977), a Análise de Conteúdo possui três polos cronológicos: Pré-análise (que busca a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a elaboração das hipóteses e dos objetivos, e a formulação de indicadores que fundamentem a interpretação final); a exploração do material (que consiste na administração sistemática das decisões tomadas); e o tratamento dos resultados, a interpretação e a inferência (quando os resultados são tratados de maneira a serem significativos e válidos).

A criação de categorias de análise é considerada como um ponto decisivo da Análise de Conteúdo. Assim, “a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação seguida de um reagrupamento baseado em analogias, a partir de critérios definidos” (FRANCO, 2003, p. 51).

O critério de categorização pode ser semântico (por categorias temáticas), pode ser sintático (por verbos ou adjetivos), léxico (classificação de acordo com sentidos próximos) ou expressivo (categorias classificadas como perturbações da linguagem). Existem dois caminhos para a elaboração das categorias: Categorias criadas a *priori*, quando as categorias são predeterminadas na busca de uma resposta específica do investigador, e categorias não definidas *a priori*, mas sim *a posteriori*, quando emergem do conteúdo das respostas, da fala por parte dos respondentes, nesse caso as categorias são criadas à medida que surgem as respostas e posteriormente interpretadas, de acordo com as teorias explicativas (FRANCO, 2003).

Neste trabalho, escolheu-se utilizar o caminho da categorização *a posteriori*. Após a transcrição das entrevistas, o critério de categorização utilizado foi o semântico, realizando a codificação por temas (BARDIN, 2004), o que possibilitou uma adequada compreensão dos elementos relevantes na análise dos dados. Os dados construídos com a codificação das transcrições foram alimentados por meio de recorrências das entrevistas e confrontados com os conceitos apresentados no referencial teórico.

As categorias da pesquisa surgiram inspiradas pelo conteúdo do material que compõe o *corpus* da mesma, em consonância com a problemática teórica

(COLBARI, 2014). As categorias para a análise dos dados foram criadas buscando ir além do texto e dos aspectos linguísticos do conteúdo que emergiu das falas dos indivíduos e do material coletado.

Verificou-se a repetição dos temas percebidos na pesquisa e a relevância teórica na fala dos entrevistados, realizando comparações textuais com as informações obtidas, conforme sugere Franco (2003). Buscou-se compreender o sentido da comunicação, em comparação com o referencial teórico utilizado, focando nos objetivos do trabalho (BARDIN, 2004).

Assim, foram definidas as categorias que se destacaram nas falas da Equipe Prêmio INOVES, Avaliadores e Equipes Premiadas:

a) O DNA de um projeto inovador e a redução dos entraves burocráticos;
b) O empreendedorismo e a inovação no setor público;
c) Reconhecimento e valorização do servidor: Razões que impulsionam os servidores a participarem do Prêmio;
d) Práticas e ferramentas de gestão do âmbito privado utilizadas no público.

Apesar de serem equipes e grupos distintos, observaram-se nas falas da Equipe responsável pelo Prêmio INOVES, dos Avaliadores e das Equipes premiadas semelhanças que proporcionaram a formulação das mesmas categorias temáticas, possibilitando contrapontos na análise dos dados. Todavia, outras categorias também foram percebidas entre os entrevistados premiados (Equipe Patrulha Escolar e ISS Online):

a) Dificuldades para inovar;
b) Percepções sobre incentivos na busca de melhorias no setor público;
c) A motivação para inovar é do servidor e não das organizações;
d) Flexibilidade para a inovação no trabalho.

3.5 QUESTÕES ÉTICAS

Conforme a Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 2013) que garante o respeito pela dignidade humana, bem como pela proteção aos participantes das pesquisas científicas, este trabalho buscou atender os aspectos éticos relevantes em pesquisa envolvendo seres humanos.

Foi utilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido –TCLE –documento no qual é especificado o consentimento do participante da pesquisa, de maneira escrita, contendo as informações necessárias e em linguagem de fácil entendimento para a total compreensão da pesquisa da qual o sujeito se propõe a participar.

Dessa forma, as entrevistas foram realizadas com a autorização dos entrevistados, a manutenção da privacidade das informações dos pesquisados, cuidado com informações confidenciais, com ocultação do nome dos sujeitos da pesquisa e observado o não pagamento para a participação da pesquisa. Ainda, é relevante citar que o projeto foi submetido ao Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade, tendo sido considerado aprovado.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este estudo limitou-se a investigar o Prêmio INOVES, um programa do Estado do Espírito Santo que incentiva e premia trabalhos inovadores no serviço público. Dessa forma, por acreditar ser relevante o caso para o estudo na administração, apresenta a limitação de ser um único caso analisado. Todavia, sabe-se da existência de outros programas similares, como em âmbito federal, o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal (FREITAS, 2012).

A pesquisa prioriza entrevistas com servidores públicos, público-alvo capaz de participar do programa concorrendo ao Prêmio com projetos desenvolvidos por equipes de trabalho no âmbito do serviço público municipal e estadual, dos poderes executivo, legislativo, judiciário, do Ministério Público do Espírito Santo e do Tribunal

de Contas. Dessa forma, estão excluídos de concorrer ao Prêmio os servidores federais e os não servidores públicos.

Outro limitador da pesquisa refere-se ao fato do foco da análise do Prêmio concentrar-se num nível micro de análise, priorizando os indivíduos, numa análise mais particularizada (LIMA; VARGAS, 2012; HANSSON; NORN; VAD, 2014). Assim, ficam excluídas nesta pesquisa análises no nível meso e macro, que priorizam respectivamente organizações e suas subunidades, e conjunto de organizações (LIMA; VARGAS, 2012).

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, busca-se descrever o histórico do Prêmio INOVES; caracterizá-lo na gestão pública do Espírito Santo; apresentar duas iniciativas de inovação premiadas pelo INOVES no Espírito Santo (Patrulha Escolar e ISS Online); analisar, a partir da percepção dos membros participantes da pesquisa como o INOVES se constitui numa iniciativa de reconhecimento e valorização do servidor público; e apresentar a interpretação da autora de acordo com as categorias e as percepções dos entrevistados, conforme a base teórica adotada.

4.1 HISTÓRICO DO PRÊMIO INOVES

Este capítulo tem por objetivo apresentar um histórico do Prêmio INOVES, desde antes de sua concepção, a partir da entrevista com o coordenador e fundador do Prêmio. Neste relato descrito são apresentados, em ordem cronológica, os fatos que se deram no período de 1992 a 2005.

Vale ressaltar que no início havia uma diretriz governamental na tentativa de institucionalizar a qualidade no setor público por meio da Coordenação Estadual da Qualidade. Havia, também, um movimento espontâneo de servidores públicos nessa temática, denominado de Movimento Pró-qualidade. Além disso, existia ainda uma Cooperativa de Qualidade composta por instituições públicas e privadas que visavam discutir o assunto.

Por volta de 1992, o então governador do Estado do Espírito Santo, Albuíno Cunha de Azeredo, cria uma Coordenação Estadual da Qualidade para promover a qualidade no setor público e convida especialistas para compor essa coordenação. Desenhou-se o programa de qualidade, pois se acreditava que era importante defender o tema, proclamando que essa seria a linha vermelha do governo.

> O governo em 1992, governo Albuíno na época, ele criou uma Coordenação Estadual da Qualidade, o que era isso? Ele queria promover a qualidade dentro do governo. [...] O governo lançou essa coordenação, lançou esse programa e dizia assim, essa vai ser a linha vermelha do meu governo.

> Albuíno dizia isso nos discursos dele, isso vai ser a linha vermelha do meu governo (ENTREVISTADO A).

Por volta de 1993, o Estado começou a investir em cursos na área de qualidade, por meio da ESESP (Escola de Serviço Público do Espírito Santo). Nessa época, “era meio moda falar sobre qualidade no mundo e no Brasil e aí, essa discussão chegou ao serviço público” (ENTREVISTADO A). Os cursos, abertos aos servidores públicos, não eram exatamente sobre qualidade total, mas passavam nessa direção, eles se referiam a questões como melhoria contínua e temas correlatos à qualidade total e acabavam tocando no tema.

O programa de qualidade foi lançado e havia a fase de capacitação executada pela Escola de Serviço Público e, nos cursos, os servidores debatiam o assunto. Com o tempo, as pessoas começaram a se reunir por conta própria, interessados na temática.

> Quando todo mundo começou a se reunir por conta própria não era com o objetivo de se rebelar contra o programa, não era porque ele não foi internalizado, as pessoas internalizaram muito mais o conceito do que era qualidade total, do que era exatamente o programa do governo, então ele não se estabeleceu, ele não se deu na prática, era um programa bem estruturado, bem feito, bem pensado, mas que na prática ele não aconteceu (ENTREVISTADO A).

Esse programa de qualidade proclamado como linha vermelha não deu certo. Primeiro porque isso não se impulsionou com força no governo, segundo porque não existia uma agregação de servidores em volta, era um programa desenhado por assessores do governo, vindo de cima para baixo. Apesar de bem conceituado, bem estruturado, não tinha na base uma maneira de se expandir. O governo tomou a decisão e chamou pessoas para desenhar esse programa, mas na hora de implementar não encontrou nos servidores o respaldo para isso.

Algumas pessoas, servidores e gestores que tinham interesse em discutir qualidade viam a necessidade de se aplicar o que estava sendo desenvolvido na gestão privada, também, no ambiente público. Esse grupo começou a se intitular de Movimento Pró-qualidade e durou de 1993 até 1996. O movimento que acontecia de maneira natural, não era institucionalizado, apesar dos encontros ocorrerem dentro das organizações, não tinha um apoio direto de nenhum dirigente e se dizia respeito à temática da qualidade.

Convidavam-se as pessoas, realizavam-se os encontros e com o tempo isso foi crescendo, mais pessoas foram se agregando. Essas pessoas acabaram convidando outras e nesse processo convidavam especialistas que entendiam mais do assunto. Havia pessoas de diferentes níveis hierárquicos, de distintas formações acadêmicas e era multidisciplinar esse movimento. Com o tempo, o grupo foi adquirindo mais conhecimento e maior contato com pessoas que entendiam do assunto.

> [Nesse grupo], tinha gente de todo tipo, de todo nível hierárquico, de todo tipo de formação, tinha advogado, tinha administrador; era multidisciplinar o grupo, mas o mais interessante é que era espontâneo. E aí, esse grupo começou a se intitular de movimento pró-qualidade. Movimento porque era um movimento natural, não era nada institucionalizado. Apesar desses encontros acontecerem dentro das organizações, a gente fazia, convidava pessoas; com o tempo isso foi crescendo, foi mais gente se agregando. Quem via uma palestra, por exemplo, chamava o palestrante para conversar um pouco com a gente. Então de repente ia acontecer um evento, aí chamava todo mundo para participar do evento, de maneira que a gente foi adquirindo mais conhecimento. Algumas pessoas começaram a fazer pós-graduação na área de qualidade (ENTREVISTADO A).

Nessa época existia também a Cooperativa da Qualidade, que o governo do Estado participava. Essa cooperativa era formada por vários órgãos, como Caixa Econômica, Banco do Brasil, UFES, várias organizações públicas e privadas que tinham interesse em discutir o tema.

Embora o programa de qualidade instituído no governo de Albuíno não tenha se estabelecido, por outro lado ele promoveu a difusão de conteúdo e o encontro das pessoas que estavam dispersas nas organizações, que se sentiram tocadas por esse tema e criaram um Movimento Pró-qualidade. A Coordenação Estadual da Qualidade continuou existindo, mas os assessores que planejaram e escreveram o programa logo depois saíram e uma nova gestão veio para essa coordenação e se integrou à Cooperativa da Qualidade.

Dessa forma, destacam-se dois movimentos paralelos: O Movimento Pró-qualidade, que era um movimento natural no governo, independente, espontâneo, autônomo, só de servidores, e a Cooperativa da Qualidade, uma cooperativa de que o governo fazia parte dentre organizações que queriam debater o assunto.

Acredita-se que ambos os movimentos surgiram bem próximos. Quando o governo do Estado participou dessa cooperativa, sentiu-se impulsionado a falar de qualidade

dentro da Escola de Serviço Público, por meio de cursos. Ao mesmo tempo, esse era um tema recorrente e importante na época, e o governo também precisava discorrer sobre isso.

Historicamente houve uma alteração na gestão da Coordenação Estadual da Qualidade com a mudança para o governo Vitor Buaiz. O intuito era restaurar o programa e encontrar as possíveis causas pelas quais não funcionou. Entre as causas, o Movimento Pró-qualidade apontava a falta de participação dos servidores no programa, a falta de preparo das pessoas para se inserirem nele e a dificuldade em mobilizar pessoas nesse modelo.

> Essa mudança de gestão do governo Vitor Buaiz é que na época buscou esse movimento, só que o movimento já existia desde o governo Albuíno e aí a coordenação do governo Vitor Buaiz falou assim: Bom, ele podia ter acabado com a coordenação, acabado com o programa que não deu certo, mas ele tomou a decisão de não acabar. Ele falou assim: Bom, isso é importante, até porque acabar com um negócio desse... Era o assunto, era a tônica do momento, só se falava nisso, tem o programa bom de qualidade, isso foi vendido para a sociedade e por que deu errado, ou por que não se deu? Vamos identificar o que está acontecendo. Aí essa coordenação começa por resgatar esse movimento (ENTREVISTADO A).

Em 1995, no governo de Vitor Buaiz, foi apresentada uma proposta escrita por participantes do Movimento Pró-qualidade para um novo programa de qualidade do governo denominado PIQ (Programa Iniciativas da Qualidade na Gestão Pública do Espírito Santo).

Em 1996 o governador resolve lançar esse programa e institucionaliza o Movimento Pró-qualidade chamando-o de Fórum Governamental da Qualidade (FGQ) e cria uma representatividade entre todas as organizações públicas, de modo que existissem dois representantes de cada organização pública, tanto da administração direta quanto da administração indireta para compor esse fórum.

Em 2004, no governo de Paulo Hartung, o FGQ deixou de existir com a junção das Secretarias de Administração e de Planejamento, que virou Planejamento, Orçamento e Gestão. Em 2005, separam-se novamente as secretarias, para Planejamento e a da Administração foi transformada em Gestão.

Com a nova Secretaria de Gestão, resolve-se criar um prêmio de inovação, fundamentado em experiências anteriores obtidas em outros estados da União.

Assim, cria-se o Prêmio de Inovação na Gestão Pública do Espírito Santo (Prêmio INOVES).

> O Secretário em 2005 chegou, ele tinha a missão de recriar a secretaria na perspectiva da gestão. [...] Ele falou: Por que a gente não pensa inovação agora? Cria um prêmio de inovação, corre atrás, pesquisa, existem outras experiências de outros estados, de gente que está tentando fazer isso. Eu vou te colocar em contato com todo mundo que é especialista nisso, que conhece isso no Brasil, que já começou a pensar e discutir isso no Brasil, discutir sobre esse assunto, e você vê o que você propõe, aí eu topei e comecei a conversar com essa gente toda [...] Ele falou: o caminho é esse, vamos propor para o governador, ele foi e propôs para o governador, o governador não demorou cinco minutos e falou: faz (ENTREVISTADO A).

O conceito inicial do Prêmio era valorizar iniciativas inovadoras, dispersas no Estado, que não eram identificadas e nem incentivadas pela gestão, de maneira a gerar motivação, envolver os servidores no governo e que as iniciativas fossem referências para os demais.

> A ideia era identificar onde tinha iniciativas inovadoras, mapear essas iniciativas e reconhecer as melhores. Era uma proposta muito tímida, era uma proposta apenas de gerar motivação para todo mundo. De chamar os servidores a participar do governo. A ideia era identificar essas iniciativas inovadoras, mapeá-las e reconhecê-las por meio do Prêmio, para que elas virassem referências para as demais. Só que por trás disso tinha a coisa, que era subliminar, quando a gente faz isso a gente já sabia que a gente queria chamar de volta os servidores a participarem do governo. [...] O governo queria a participação dos servidores, só que ninguém queria participar, porque estava todo mundo desacreditado. [...] Enfim, aí a gente foi, chamou essas pessoas e o mais interessante é que no primeiro ciclo, em 2005, a gente teve 42 projetos inscritos. (ENTREVISTADO A).

Para o Entrevistado A “o mérito do INOVES é incentivar servidores a pensar a gestão por meio da inovação”. Em 2005, ano de criação do Prêmio, a banca examinadora foi composta por pessoas do antigo FGQ e também pela sociedade em geral. Com o tempo, o Prêmio deixou de ser apenas um prêmio e passou a ser um programa de inovação na gestão pública.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO PRÊMIO INOVES

Por meio do material coletado das revistas dos dez anos do Prêmio (ANEXO D) e dos dados disponibilizados pelo *site* do Prêmio INOVES (acesso em 20 mai. 2015), será caracterizado o Prêmio. O Prêmio Inovação na Gestão Pública do Espírito

Santo (Prêmio INOVES) trata-se de um programa do governo do estado do Espírito Santo, criado em 2005, coordenado pela Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (SEGER).

> Quando a Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (SEGER) lançou em julho de 2005 o Prêmio Inovação na Gestão Pública do Estado do Espírito Santo – INOVES, esperava contar com trabalhos de qualidade e com o talento do servidor público das administrações estadual e municipais, dos três poderes, do Espírito Santo. Os 33 trabalhos que concorreram ao prêmio final, no entanto, superaram e muito a expectativa da Seger e deram muita dor de cabeça aos jurados (UM..., 2005, p. 7).

Dentre os possíveis participantes do Prêmio estão os projetos formulados por equipes de trabalho inseridas no contexto do serviço público municipal e estadual dos três poderes (Legislativo, Executivo e Judiciário), do Tribunal de Contas, bem como do Ministério Público do Espírito Santo.

O Prêmio propõe estimular o desenvolvimento da inovação e do empreendedorismo no cenário do serviço público, realçando e premiando trabalhos considerados inovadores, concebidos por servidores públicos capixabas, suscetíveis de modificar a realidade e melhorar a vida do usuário do serviço público, buscando, assim, modernizar a administração pública.

> Só é possível atender aos desejos da população se tivermos servidores inovadores, capazes de encontrar soluções simples para os mais diversos problemas e garantir qualidade no atendimento aos cidadãos capixabas (UM..., 2013, p.8).

Para o INOVES, “o incentivo à inovação e ao empreendedorismo no serviço público faz parte da estratégia de melhorar a vida dos capixabas”. Acredita-se que a busca pela redução das desigualdades exige estímulos na inovação (UM..., 2011, p.7). Outro ponto observado expõe um estímulo ao desenvolvimento de uma cultura empreendedora.

> Dentro desse conjunto de transformações ocorrido no Estado, a instauração de uma cultura empreendedora tem papel fundamental. Sua importância está em orientar a gestão para a busca de resultados concretos, de projetos e ações desenvolvidos com planejamento, com qualidade e avaliação, com recursos financeiros, humanos e materiais bem-dimensionados [sic] e gerenciados no tempo certo, e, especialmente, com a qualidade requerida pelo cidadão (DESENVOLVIMENTO..., 2008, p. 4-5).

Apresenta-se como grande objetivo do Prêmio o reconhecimento de resultados reais, produzidos por iniciativas de servidores públicos em seus locais de trabalho,

capazes de gerar serviços públicos de qualidade, que reduzam gastos e propiciem satisfação para a sociedade por meio da inovação, tendo como foco também a multiplicação dessas ideias inovadoras.

> O reconhecimento desse bom trabalho do nosso servidor é o objetivo central do Prêmio Inoves, que, com os resultados expressivos dos dois primeiros ciclos, dá sinais claros da aceitação que já alcançou na sociedade, em especial entre os nossos colaboradores. [...] É o efeito multiplicador desse trabalho que tanto desejávamos e que, hoje, começamos a enxergar no Espírito Santo. O comprometimento e as boas práticas de servidores capixabas reconhecidas e incentivando outros servidores locais, servindo de exemplo para outros cantos do Brasil (EDITORIAL..., 2006, p. 3).

O Prêmio INOVES (acesso em 20 mai. 2015) divulga em seu *site* que já concorreram mais de 1,7 mil projetos inovadores, desde 2005, nas várias categorias existentes. Sendo reconhecidos mais de 183 trabalhos que obtiveram reconhecimento no Estado e no país, após a premiação, servindo de modelo para outros setores, sistemas de trabalho ou mesmo organizações.

O ciclo 2013 do Prêmio INOVES apresentou oito categorias para a qualificação dos projetos, sendo elas: Desburocratização, Uso eficiente dos Recursos Públicos, Valorização do Servidor, Atendimento ao Cidadão, Resultados para a Sociedade, Inclusão Social, Participação e Controle Social, e Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação. Essas categorias podem sofrer alterações a cada ciclo do Prêmio.

Nos manuais de inscrição e no *site* do Prêmio INOVES (acesso em 20 mai. 2015), o ciclo 2013 realça a importância da inovação como a grande alternativa para combater os desafios da gestão contemporânea. O ciclo 2013 relembra a frase de Fernando Pessoa, em 1914, “navegar é preciso, viver não é preciso”, que dentre as interpretações dadas está a tradição dos portugueses na exploração dos mares, numa viagem tida como exata e precisa, comparando com a vida, uma viagem feita de opções, inseguranças, medos, no sentido de ser impreciso.

Nesse ciclo, o INOVES reinventa a frase do antigo poeta, apresentando “Inovar é preciso. Sempre”. Por meio de elementos náuticos, sugere a ideia de inovar, no sentido de empreender, planejar, ousar, navegar. Esse ciclo propõe projetos inscritos numa gestão pública integrada e mais empreendedora.

Os projetos inscritos no Prêmio devem ter mais de seis meses de implantação e apresentar resultados objetivos verificáveis decorrentes das práticas inovadoras. As equipes devem ser compostas de, no mínimo, dois e, no máximo, oito servidores públicos envolvidos (efetivos, comissionados, ou designação temporária). É necessário que o projeto inovador não tenha sido premiado no ciclo imediatamente anterior do Prêmio INOVES, ocorrendo um ciclo a cada ano.

Uma mesma organização poderá inscrever mais de um projeto, não havendo limite para as submissões e nem cobrança de taxa de inscrição. Cada trabalho indicado deverá pertencer a uma única categoria para a qualificação dos projetos. A premiação e o reconhecimento dos projetos indicados ocorrerão para os trabalhos que apresentarem resultados considerados mais expressivos. Assim, cada categoria do Prêmio terá um premiado com maior pontuação.

Apresentam-se dentre os critérios de avaliação do Prêmio INOVES: Relevância social do tema e do objetivo; caráter inovador; efetividade dos resultados; possibilidade de multiplicação; desenvolvimento de parcerias com outras entidades do setor público, social ou privado; relação custo-benefício.

Compõem a banca examinadora do Prêmio especialistas com reconhecida atuação ou pesquisa em gestão, políticas públicas e sociais; especialistas e pesquisadores na área de Tecnologia da Informação e Comunicação, Governo Eletrônico e Gestão, que serão selecionados, convidados e gerenciados pela Coordenação Executiva do Prêmio. A participação do membro da banca examinadora não é remunerada e sua decisão não é suscetível de impugnação ou recurso.

No ciclo 2013, a premiação de cada equipe responsável pelo projeto premiado foi caracterizada por um troféu INOVES; um certificado de reconhecimento e premiação; um kit de equipamento de informática, padronizado para todas as equipes ganhadoras, contendo *desktop*, *notebook* e *tablet*, no valor máximo de quinze mil reais[2]; *outdoor* com foto da equipe premiada colocado em local próximo à unidade onde a coordenação da equipe ganhadora atua e publicação na Revista INOVES, de matéria sobre o projeto ganhador.

[2] A cada ciclo do Prêmio o valor entregue aos premiados pode sofrer alteração.

Há também algumas menções especiais de destaque na premiação, representadas pelo troféu INOVES e certificado de reconhecimento por projetos, pessoas ou organizações que se destacaram no ciclo com práticas inovadoras de gestão. Como exemplo, a ‘Menção Especial Destaque Parceria’, conferida ao trabalho que se destacar com maior número de parcerias com outras entidades, tanto públicas quanto privadas.

Pode-se dizer que todas as revistas do Prêmio INOVES, conforme capas apresentadas no Anexo D, enfatizam temas relativos ao contexto da administração pública gerencial como: Qualidade, cultura, serviço público, empreendedorismo e inovação. Esses temas reforçam as ideias apresentadas pelo Prêmio, e a cada ciclo anual, as revistas apresentam os projetos inovadores das equipes ganhadoras em cada categoria premiada, como forma de divulgar as iniciativas inovadoras dos servidores públicos.

A seguir, serão apresentados dois desses projetos inovadores premiados pelo INOVES, Patrulha Escolar e ISS Online, escolhidos na pesquisa.

4.3 PATRULHA ESCOLAR

O projeto Patrulha Escolar ganhador do Prêmio INOVES no ciclo 2013, na categoria Uso Eficiente dos Recursos Públicos, é um tipo de policiamento que tem como principal objetivo o trabalho de prevenção do ato infracional nas escolas.

Buscando atingir um público, inicialmente, de crianças e adolescentes, a Polícia Militar (PM), por meio da Secretaria de Estado de Segurança Pública e Defesa Social (SESP) começou um projeto em 2010, juntamente com a Secretaria de Educação do Espírito Santo (SEDU), propondo uma metodologia pedagógica, na qual policiais militares atuariam nas escolas empenhando-se em evitar conflitos e prevenir a criminalidade.

“A Patrulha Escolar é um projeto que já existia em outros estados”, mas com moldes distintos (ENTREVISTADO J). Conforme salienta esse entrevistado, procurou-se reproduzir no Estado a ideia da Patrulha Escolar existente e inseri-la no contexto

local em meados de 1998. Nesse momento, eram os policiais da reserva (aposentados) que faziam esse trabalho em algumas escolas de maior necessidade.

Todavia, não se conseguia atender de forma efetiva todas as escolas, não havia uma dinâmica de trabalho com a criança e o adolescente e pouco se procurava trabalhar a questão da prevenção. De acordo com o Entrevistado N, antes do projeto Patrulha Escolar existir o efetivo era bem menor, “não existia no papel o que você tinha que fazer”, trabalhava-se em pouquíssimas escolas solicitadas, quando existia o problema, a ideia era “vamos conduzir”.

“A Secretaria de Educação estava com dificuldades na área de segurança escolar” e o comando geral da polícia militar, em meados de 2009, solicitou que se desenvolvesse um projeto de policiamento nas escolas para trabalhar em conjunto com a SEDU, buscando melhorar a questão da segurança no ambiente escolar (ENTREVISTADO O).

> Foi o capitão “O” que pegou esse projeto e falou: “vamos trabalhar esse projeto aqui, porque é muito válido a gente trabalhar com crianças e mostrar o que é certo, o que é errado” [...] Crianças e público adolescente também, então, ele procurou atingir esse público, porque ele entendeu que se a gente conseguir trabalhar com a criança, com o adolescente, vai ser menos um potencial criminoso lá na frente. Então, essa visão que ele teve foi sensacional, aí foi quando ele começou a trazer os policiais, começou com, salvo engano, foram seis policiais, desde então foi só crescendo. [...] Ele conversou com o pessoal da Secretaria de Educação, abriram as portas pra Patrulha [...] foi quando ele começou a trazer alguns militares. No início a gente trabalhava até com carros que a própria SEDU oferecia, então, eram carros que não eram caracterizados. (ENTREVISTADO J).

Devido aos diversos casos de violência nas escolas evidenciados por meio de um Sistema de Segurança Escolar, o SISE, percebeu-se a necessidade de um trabalho mais efetivo de segurança nas escolas. “Foram muitas as demandas, em relação à violência nas escolas, casos de morte, de muita agressividade, de atos infracionais, de crime, isso em horários durante o programa Escola Aberta” (ENTREVISTADO I).

> A Patrulha Escolar foi construída aos poucos, com muita vontade mesmo de atender. Existe um Decreto Estadual de 99 que fala da criação de um Sistema de Segurança Escolar, que a gente chama de SISE hoje, onde a gente atua. A partir daí surgiu à necessidade de uma ação dentro das escolas e com a chegada do capitão “O”, ele começou a trabalhar essa modalidade de patrulhamento escolar. Apareceu a questão do cartão programa, do protocolo de atuação que hoje todos os policiais atuam da mesma forma, os de Guarapari, os de Serra, Vitória, todo mundo atua da mesma forma (ENTREVISTADO L).

A implantação do projeto Patrulha Escolar, em 2010, começou com atendimentos às escolas estaduais do município de Vila Velha, posteriormente, estendendo-se às escolas estaduais de outros municípios da Grande Vitória, como: Vitória, Cariacica, Viana, Guarapari e Serra.

A Patrulha Escolar atua diariamente nas escolas estaduais desses municípios, atendendo, no ano da pesquisa, 153 escolas, com expectativa de expansão. Essas escolas são visitadas, preferencialmente, pela mesma dupla de policiais o ano todo, um do sexo masculino e um do sexo feminino, como explica o Entrevistado J: “porque o homem conversa melhor com o homem e tem coisa que menina, as alunas, elas não querem conversar com os homens, com os policias militares masculinos”.

Assim, cada dupla de policiais realiza três visitas por dia em diferentes escolas, com rondas semanais em cada escola estadual do município. O Entrevistado L afirma que “é uma média de 15 escolas por dupla e cada escola é visitada pela mesma dupla o ano inteiro, salvo alguma ocorrência que a dupla está ocupada e precisa de alguém urgente, o que estiver mais próximo vai atender”. Dessa forma, quando há casos de ocorrências mais críticas, altera-se a rotina diária priorizando o atendimento emergencial.

As visitas são programadas com o cartão programa, ocorrem em dias alternados nas escolas e buscam, além de atender as possíveis ocorrências, realizar uma atuação educativa. Dessa forma, profissionais treinados e capacitados em cursos de mediação de conflitos, por exemplo, e familiarizados com o ambiente escolar de crianças e adolescentes orientam alunos, pais e a equipe pedagógica (informação verbal, ENTREVISTADO P; ENTREVISTADO O).

> São visitas que acontecem no decorrer do ano letivo no intuito de aproximar a Polícia Militar da criança e o adolescente, da comunidade escolar, pra ter um ambiente mais tranquilo dentro das escolas. [...] Há pouco tempo, toda vez que a polícia ia pra escola era porque acontecia algum problema, tinha alguma ocorrência, a polícia ia pra reprimir. Hoje os alunos já veem a gente como algo positivo, a gente vai pra visitar, vai pra colaborar, vai pra fazer palestra, vai pra orientar, pra mediar conflito, pra dar um suporte maior pra escola, porque infelizmente a violência invadiu os muros da escola, tudo que acontece na rua hoje a gente encontra na escola. Então, é pra garantir esse ambiente tranquilo e pra aproximar e ser mais um caminho de aproximação (ENTREVISTADO L).

Nesse caminho de aproximação, até a farda dos policiais da Patrulha Escolar é diferente dos demais militares, sendo similar ao utilizado pelos funcionários administrativos da polícia, com o objetivo de impactar menos a comunidade escolar. Assim, busca-se fortalecer a imagem da polícia e trabalhar a prevenção, evitando conflitos.

Em 2010, ano da implantação do projeto Patrulha Escolar no Estado, verificou-se que houve 847 visitas, realizadas por seis policiais militares; já em 2013, com o aumento do efetivo de policiais (20 no total[3]) e carros disponíveis e caracterizados da patrulha, foram realizadas por volta de 5.600 visitas às escolas. Dessa forma, não só houve aumento do número de visitas da Patrulha Escolar, mas à medida que cresceu o número das visitas preventivas, diminuíram os casos de atuação repressiva nas escolas, dado constatado pela Revista INOVES: 24% dos atendimentos em 2010 foram repressivos, já em 2013 esse quantitativo caiu para 2% (TRABALHO..., 2013).

O projeto vencedor na categoria Uso Eficiente dos Recursos Públicos mostrou ser capaz de fazer muito com pouco, ou seja, com um baixo quantitativo de policiais militares envolvidos e poucas viaturas disponíveis para a Patrulha Escolar, demonstrou a capacidade de atender um grande número de escolas de maneira eficiente. O resultado foi a redução do número de ocorrências, especialmente “a reincidência do ato infracional e da violência contra funcionários” (TRABALHO..., 2013, p.22).

4.4 ISS ONLINE

O projeto ISS Online em Vitória, também chamado ISISS (Internet Sistema de Imposto Sobre Serviço), premiado pelo INOVES no ciclo 2013, foi desenvolvido pelo município de Vitória, por uma equipe da Secretaria Municipal de Fazenda (SEMFA). Caracterizado como um sistema de declarações eletrônicas de imposto sobre

[3] No momento da pesquisa, em 2014, a Patrulha Escolar contava com 26 Policiais Militares envolvidos.

serviço, o projeto ISS Online busca facilitar o pagamento do ISS (Imposto Sobre Serviço) e permitir um maior controle para o município.

> Esse projeto é um sistema de declarações eletrônicas de ISS. O projeto foi concebido a partir do momento que a gente resolveu agregar tecnologia no processo. Tudo que a pessoa fazia manualmente a gente iria criar isso no sistema, pra que essas declarações, que ele fazia, fossem feitas eletronicamente. Para que a gente pudesse criar um controle maior, do que estava sendo declarado, de quanto é a prestação de serviço dentro do município, de quanto basicamente o ISS estava movimentando dentro da economia. Então, o sistema ISISS, ele foi concebido com esta finalidade: De tornar prático para o cidadão prestador de serviço a declaração, e por outro lado trazer o benefício para a administração em relação aos mecanismos de controle de imposto, que é a nossa principal, o ISS é a nossa principal receita própria, das receitas próprias do município (ENTREVISTADO S).

O ISS Online foi vencedor na categoria desburocratização do Prêmio. Esse projeto, implantado com obrigatoriedade no município de Vitória a partir de 2005, buscou a redução da burocracia no processo para o pagamento do imposto, uma maior informação na arrecadação e o combate à sonegação. “Sem um sistema próprio de controle do ISS, o município não tinha informações precisas sobre as empresas que prestavam e tomavam serviços em Vitória” (MENOS..., 2013, p. 20).

> Antes da gente desenvolver o ISISS, que é o ISS, sistema de ISS Online de Vitória, a prefeitura emitia carnês de ISS variável, assim como ainda emite o do IPTU, então quer dizer, a pessoa recebia o carnê, só que diferente do IPTU, no caso do ISS variável, era impresso apenas o valor da alíquota. Não tinha o valor do imposto pra pessoa pagar. Então, ela pagava o quanto ela achava que era devido em função do movimento econômico da sua empresa. Assim, a gente nunca sabia, qual era o movimento econômico da empresa. Por quê? Porque ela pagava o imposto e a gente acreditava que aquele valor era o correto, ou seja, a prefeitura não tinha mecanismo pra poder fiscalizar essas empresas (ENTREVISTADO Q).

Para o Entrevistado R, esse sistema proporcionou a redução da burocracia “do pedido de documentos fiscais e a declaração desses documentos pelos prestadores de serviço”, trazendo maior facilidade, pois o sistema agrega diversas informações que antes manualmente não se conseguiria, ou ao menos, exigia uma demora para a obtenção das informações. Como exemplo, consegue-se “saber hoje exatamente a movimentação de nota fiscal, a gente consegue saber quais são as atividades” desenvolvidas pela empresa, pois tudo está no sistema (ENTREVISTADO S).

A lei de ISS, de dezembro de 2003, que obriga a retenção de impostos às empresas prestadoras de serviços fortaleceu o desenvolvimento do projeto. O sistema ISS Online automatizou uma série de rotinas na cobrança do imposto por meio da

internet. Para o contribuinte do imposto variável sobre serviços o sistema permitiu mais conforto, uma vez que não mais seria necessário ir à prefeitura declarar a movimentação financeira da empresa. O sistema permitiu, ainda, uma conferência automática dos serviços prestados e recebidos em Vitória (MENOS..., 2013).

A partir de 2005, as declarações passaram a ser mensais e diretamente no sistema. Através da internet a empresa declara os serviços prestados e o movimento econômico tributável. Dessa forma, tanto o contribuinte quanto a fiscalização podem, a qualquer tempo, entrar no sistema e acessar o livro fiscal da empresa. “A ideia do projeto foi o município ter um controle sobre a capacidade instalada dentro do município, tanto de prestação de serviço quanto de empresas, de serviços tomados” (ENTREVISTADO Q).

A implantação do ISS Online reduziu a necessidade de ter que se deslocar à prefeitura para escriturar o livro fiscal da empresa, que passou a ser feito eletronicamente e de forma automática, e reduziu o consumo do papel, pois o pagamento das guias de recolhimento do imposto também pode ser feita eletronicamente. Outro benefício foi o aumento na arrecadação do ISS, “houve um acréscimo de 37% ao ano no recolhimento de imposto”, nos dois primeiros anos de implantação. Já, “se considerado o crescimento acumulado, de janeiro de 2004 a janeiro de 2013, esse percentual chega a 259%”. Apesar de outras medidas e ações fiscais adotadas pelo governo, acredita-se que o sistema contribuiu para esse acréscimo (MENOS..., 2013, p. 20).

> Com o ISS online isso tudo passou a ser online, pelo computador. Então, hoje associado à nota fiscal eletrônica, ele não precisa pedir para imprimir notas fiscais, porque a nota fiscal é eletrônica, ele preenche a nota na internet e a declaração disso também é pela internet, porque as notas já estão no sistema, então ele mesmo contabiliza (ENTREVISTADO R).

Esse projeto alavancou outro projeto: Da Nota Fiscal Eletrônica, criado também pelo município de Vitória, na qual a maioria das empresas já é obrigada a emitir essa nota. Assim, a partir do momento que “emitiu a nota fiscal, automaticamente já vai compondo o livro fiscal da empresa”. Ainda cabe acrescentar que, ao contrário do que se pensava no início do projeto por alguns resistentes a ele, o sistema não tirou o trabalho do fiscal, “eles perceberam isso” (ENTREVISTADO Q).

O banco de dados do ISS Online abarca mais de sessenta e três mil contribuintes capacitados a utilizar o sistema, possuindo um registro superior a dois milhões de declarações realizadas em Vitória. Em 2007, esse sistema foi instalado também em Vila Velha e possui convênios firmados para a implantação em outros municípios do Estado e fora do Estado do Espírito Santo (MENOS..., 2013).

4.5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: AS PERCEPÇÕES DOS ENTREVISTADOS

Por meio da definição das categorias que se realçaram nas falas dos entrevistados durante a análise e o tratamento dos dados, serão apresentados os resultados da pesquisa.

4.5.1 O DNA de um projeto inovador e a redução dos entraves burocráticos

A crítica ao exagero dos procedimentos burocráticos ponderados na administração pública gerencial, devido ao excesso de normas, formalismo, lentidão nos processos, dentre outros (BRESSER-PEREIRA, 1998), é um dos aspectos percebidos na pesquisa.

Sousa e outros (2013) pontuam que o setor público é profundamente caracterizado pela existência de restrições como normas e condições legais que limitam ações inovadoras. E para a existência de inovação faz-se necessário um meio que possibilite liberdade para o desenvolvimento desse processo.

Para o Entrevistado C, da Equipe Prêmio INOVES, apesar do intento em melhorias, o excesso de procedimentos burocráticos existentes na administração pública impede que demonstre avanços e divulgue uma boa imagem do setor público à população.

> O setor público está cada dia mais cobrado, não só internamente, mas também pela sociedade, redução de custo, fazer mais com menos, [...] esses são uns desafios do servidor público, sempre tentando melhorar e mesmo assim às vezes transparece não ser tanto quanto é para a população. Com tanta burocracia que tem, talvez não transpareça tanto assim (ENTREVISTADO C).

Altshuler e Zegans (1990) pontuam que a necessidade de se fazer mais com menos é uma das exigências no setor público. Como relatado pelo Entrevistado C, as demandas de serviços e as cobranças dos cidadãos para melhores serviços impõem a necessidade de melhorias.

O processo de desburocratização diligenciado com o surgimento da administração pública gerencial, advinda com a construção de um modelo pós-burocrático (ABRUCIO, 1998), é uma das fortes ideias promovidas pelo programa em todos os ciclos, desde 2005. Busca-se reduzir a burocracia, com o propósito de eliminar os entraves existentes no serviço público.

> Para a gente, a desburocratização era uma condição, ou seja, a gente é tão burocrático, tão burocratizado, o serviço público tem fama disso e a gente sabe que ainda é, por mais que a gente tenha desburocratizado nesses anos todos, a gente sabe que ainda é. Então, era uma premissa, eu tenho que fazer inovação para desburocratizar (ENTREVISTADO A).

Contudo, após dez anos de premiação, a desburocratização para o Prêmio INOVES passa a ser entendida como um pressuposto para projetos inovadores, não mais uma novidade, diferente do entendimento que se tinha antes. O Entrevistado A, da Equipe Prêmio INOVES, acredita que atualmente “quem faz desburocratização não está inovando, está fazendo a obrigação”. A desburocratização é percebida como “uma responsabilidade, não mais como uma inovação” (ENTREVISTADO A).

> Chegamos à conclusão de que a categoria desburocratização, ela já ficou quase que ultrapassada, porque um serviço inovador que seja burocratizado ele não pode ser considerado inovador. Então a gente entendeu aí a desburocratização como obrigação de todo projeto. [...] Porque a gente entendia que já tem que estar no DNA de um projeto inovador, uma característica desburocratizante, [...] se já é tão corriqueiro na administração, já é um valor que a gente busca, então não tem sentido eu premiar uma coisa que eu já quero que todos os projetos que sejam inovadores tenham (ENTREVISTADO G).

Conforme ponderado acima por um avaliador do Prêmio, a característica de desburocratização dos projetos inscritos ao Prêmio deixou de ser inovadora, é uma necessidade para melhorias no serviço público. No mesmo sentido, um participante

da Equipe Prêmio INOVES pontua: “Nenhum projeto pode concorrer em lugar nenhum, se ele não for desburocratizador” (ENTREVISTADO A).

Percebe-se que há um estímulo desse programa em desburocratizar a gestão pública. A categoria desburocratização que existia para a qualificação dos projetos inscritos até o ciclo de 2013, a partir de 2014 deixa de existir e passa a ser incorporada indiretamente por todas as demais. Dessa forma, para esse programa do governo, os projetos inovadores inscritos no Prêmio devem ter na sua essência o caráter desburocratizante.

Segundo o Entrevistado D, atualmente a desburocratização trata-se de um dever do Estado, “entende-se hoje que é uma obrigação do Estado desburocratizar e antes não era”. Para esse entrevistado, as demandas existentes na atualidade têm estimulado processos desburocratizantes no setor público.

A fala de outro entrevistado vai ao encontro com o pontuado por Borins (2000) que sinaliza que dentre os obstáculos frequentes para as inovações no setor público estão questões internas à burocracia, como obstáculos no trabalho, que por vezes são superados pela persuasão. O Entrevistado I, da Equipe Patrulha Escolar, pontua:

> As condições de trabalho não eram boas. E aí com muito esforço, muita dedicação, muita insistência, de estar colocando a necessidade de ter um espaço melhor pra eles, porque eles precisam. Lá eles não tinham espaço pra se reunir. Quando chegava uma pessoa pra fazer atendimento, era uma única sala. Então as pessoas que estavam na sala tinham que sair, para o capitão, agora o major, atender a pessoa, então não tinha privacidade nenhuma, era o único espaço.

Percebe-se que, para o Entrevistado I, da equipe premiada, a redução dos entraves burocráticos na gestão pode proporcionar melhorias no ambiente de trabalho. Pode-se dizer que a visão do gerencialismo, exposta por Motta (2013), é uma das ideias incitadas pelo Prêmio INOVES, buscando assemelhar a administração pública à gestão privada, no intuito de obter maior eficiência, eficácia, diminuição de custos, a redução da burocracia e melhorias na prestação dos serviços públicos.

Nas falas da Equipe Prêmio INOVES e dos avaliadores pode-se notar que é importante que um projeto inovador tenha na sua essência a redução de entraves burocráticos na gestão pública, como maior rapidez na gestão dos processos e

redução do excesso de formalismos existentes. Por outro lado, os premiados pontuam, também, a importância na melhoria dessas questões na vivência do trabalho, pois foi constatado que, por vezes, o excesso de controle e de procedimentos burocráticos podem servir como um entrave aos projetos inovadores, como o da Patrulha Escolar, por exemplo.

4.5.2 O empreendedorismo e a inovação no setor público

O entendimento de empreendedorismo está bastante relacionado à inovação, sendo esta uma das características empreendedoras principais relatadas por alguns autores (FIORIN; MELO; MACHADO, 2010). Dentre os sentidos percebidos que o Prêmio difunde está o estímulo ao caráter empreendedor do servidor público.

> A grande questão é a seguinte: O (setor) público tem que abraçar determinadas ações do setor privado que dão resultado, e que ações são essas, (por exemplo) o servidor empreendedor. Esse Prêmio no fundo ele quer premiar quem é empreendedor no setor público. Se ele deu o nome de INOVES, o nome é um nome de *marketing*, ele está premiando na realidade qualidade, quem está fazendo um processo com um pouco mais de qualidade, com um pouco mais de eficiência, ele chama isso de inovação (ENTREVISTADO H).

Para o Entrevistado H, avaliador do Prêmio, os projetos inovadores premiados pelo INOVES estão diretamente relacionados à qualidade (LEITE, 1994; ANTUNES, 1995), pois para esse entrevistado as inovações premiadas são fruto de servidores empreendedores que buscam melhorias na qualidade no setor público.

Para a Equipe Prêmio INOVES, os trabalhos premiados são frutos de iniciativas empreendedoras de servidores públicos, com atitudes em favor da inovação no setor público. Nesse sentido, o Entrevistado E, da Equipe Prêmio INOVES, relata que o INOVES “dissemina o empreendedorismo na gestão pública”. Para ele,

> O Prêmio INOVES é um brilhante projeto que de fato estimula os servidores a pensar a serem inovadores, empreendedores, criativos. Então, é um prêmio que só traz benefícios para toda a sociedade, acho que mobiliza os servidores a pensar em soluções inovadoras para a sociedade (ENTREVISTADO E).

Sob o ponto de vista social, como Brandão e Bruno-Faria (2013) relatam, o Prêmio demonstra a proposta de incentivar projetos inovadores no setor público como uma

forma de proporcionar uma melhor relação com os cidadãos na medida em que oferece produtos e serviços de qualidade.

O Entrevistado F, participante da Equipe Prêmio INOVES, pontua que “o Prêmio INOVES contribui para a estratégia da melhoria da qualidade no serviço público estadual”, por meio dos projetos inovadores. Dessa forma, para esse entrevistado, o INOVES é uma ferramenta capaz de melhorar a gestão capixaba.

Para o Entrevistado D, participante da mesma equipe, desde a concepção do programa INOVES busca-se “criar uma cultura empreendedora voltada para inovação, trabalhar a melhoria contínua dos processos e criar o fomento de novos processos”. O Entrevistado B, também desta equipe, ratifica:

> O Prêmio foi criado para premiar atitudes empreendedoras, inovadoras, até porque, na época, no estado, também não existia nenhuma premiação nesse sentido. Então, acho que se viu a necessidade de se premiar esses projetos até para fomentar essa cultura na sociedade.

Numa análise das falas dos entrevistados, a inovação dos projetos premiados apresenta a compreensão, conforme é pontuada por Van de Ven, Angle e Poole (2000) e Walker, Damanpour e Devece (2010), no sentido de buscar implementar e desenvolver novas ideias para proporcionar bons resultados organizacionais, especialmente com o objetivo na melhoria da qualidade dos serviços prestados à população. Acredita-se, ainda, que com o decorrer do tempo, houve melhorias nesses projetos, conforme pontuado pelo Entrevistado G, avaliador do Prêmio.

> Se você for pegar um projeto que foi inscrito no primeiro ciclo e projetos que estão sendo escritos agora você vai entender exatamente o que eu estou dizendo; o nível dos projetos, então, não só pra participação no prêmio, que aquilo é uma *expertise* que esses profissionais adquirem pra fazer toda e qualquer atividade no dia a dia do trabalho, isso tem um impacto na qualidade do serviço público em geral, não só nos projetos inovadores, mas nas atividades rotineiras (ENTREVISTADO G).

Os projetos premiados no INOVES apresentam o fato de ser algo novo para a organização, mesmo que já existente em outro lugar, mas que trouxe benefícios organizacionais (HUGHES; MOORE; KATARIA, 2011). A inovação é vista como fazendo parte do cotidiano das práticas de governo, realçadas por meio da premiação. O Entrevistado F, secretário na época da criação do Prêmio, pontua:

> O Prêmio descobriu empreendedores pelo estado inteiro; não que o Prêmio criou, mas elas estão aí, independente de serem reconhecidas ou não, mas elas estão aí, empreendendo coisas, sendo inovadoras. Claro, se você descobre essas pessoas por conta do Prêmio, joga luz em cima delas, esse exemplo é um exemplo a ser seguido por outros.

Para a Equipe Prêmio INOVES, o destaque proporcionado pelo Prêmio aos projetos ganhadores é visto como uma maneira de divulgar as boas iniciativas dos servidores públicos capixabas que se encontravam encobertas.

Sob a ótica dos premiados, pode-se dizer que os projetos inovadores são desenvolvidos por empreendedores que buscam justamente melhorias na qualidade do serviço público. O Entrevistado P, da Patrulha Escolar pontua: “nós tentamos primar pela qualidade no atendimento e chegar lá e nos mostrar disponível [sic] para o diretor, nos mostrar disponível [sic] para os professores e alunos”. O Entrevistado S, da Equipe premiada ISS Online, ratifica que o projeto premiado “oferece uma maior qualidade de gerenciamento da principal receita própria. Ele oferece a possibilidade de você agregar novos projetos”.

Em suma, pode-se dizer que para os avaliadores do Prêmio, o empreendedorismo e a inovação no setor público, realçados por meio do Prêmio INOVES, são percebidos diretamente relacionados a melhorias na qualidade na gestão pública. No mesmo sentido, a Equipe Prêmio INOVES corrobora essa ideia realçando a importância da inovação para o aperfeiçoamento da gestão capixaba.

Percebeu-se que o intento do Prêmio em melhorar a gestão, encontra respaldo em servidores empreendedores, como constatado nas equipes premiadas Patrulha Escolar e ISS Online.

4.5.3 Reconhecimento e valorização do servidor: Razões que impulsionam os servidores a participarem do Prêmio

A possibilidade de divulgar para a sociedade a realização de projetos que proporcionaram benefícios no setor público está entre as razões que impulsionam os servidores a participarem do Prêmio. Para o Entrevistado M, participante da Equipe premiada Patrulha Escolar, o mais importante não é a premiação em si, mas “a

possibilidade de demonstrar as boas iniciativas, o que está se produzindo de bom" no setor público e "tendo o reconhecimento, ter melhoria na perspectiva individual e coletiva, no sentido de poder socializar práticas". Outro entrevistado, da mesma equipe, relata:

> A intenção de estar participando desse Prêmio era de mostrar pra sociedade o trabalho que eles realizam, que é um trabalho diferenciado lá, e que faz diferença no chão da escola. É uma inovação. E também estar mostrando pra sociedade a imagem da polícia, porque a polícia ela não é muito bem vista pela sociedade. [...] A razão que impulsiona a participar é ver o trabalho reconhecido. O reconhecimento do seu trabalho. Não pelo prêmio em si, mas pela valorização mesmo, pelo reconhecimento da sociedade (ENTREVISTADO I).

Frente às exigências do universo do trabalho, especialmente na lógica do trabalhador autônomo e empreendedor, Ribeiro e Mancebo (2013) pontuam a importância dos servidores públicos serem reconhecidos e valorizados no ambiente de trabalho. O desígnio desse reconhecimento aparece entre as razões que impulsionam a participar do Prêmio.

> Primeiro tem a premiação, mas eu acho que é o reconhecimento, o reconhecimento do serviço prestado. Porque as pessoas que estão em contato com a gente elas veem que a gente faz diferença; mas as pessoas que estão acima da gente não veem essa diferença. Então, de repente a premiação vai mostrar isso: Eles estão crescendo, eles foram premiados porque eles estão fazendo a diferença, eles estão tendo resultado. Então, eu acho que a importância é isso aí, pra valorização do serviço policial mesmo. Na administração pública, eu não vejo que visa enaltecer o servidor publico, eu acho que não, eu acho que vai mais de cada um mesmo se sentir valorizado, porque o serviço público ele não investe, pelo menos eu não vejo não (ENTREVISTADO K).

A valorização do servidor apontada por Ferreira (1996) é vista como a âncora do processo de construção da administração pública gerencial. Dentre os motivos apresentados pelos servidores para a participação no Prêmio INOVES são destacados a valorização do servidor e o reconhecimento de práticas inovadoras proporcionados com a premiação, conforme ratifica o Entrevistado seguinte, da Equipe Premiada ISS Online.

> Todo mundo gosta de ser reconhecido, quem é que não gosta de ter seu trabalho reconhecido? Então assim, a gente vê pessoas não só na iniciativa pública, mas na privada também, tem pessoas que são altamente motivadas, tem pessoas que não, que precisam de algo pra motivá-la. Tem um estudo que diz aí qual o percentual, não sei exatamente qual, mas eu acho que o fato da gente ganhar um prêmio, por exemplo, em 2008, isso motivou muito a prefeitura. Não é pelo valor em si, mas pelo reconhecimento do trabalho. E nem sempre a gente tem um trabalho

> reconhecido dentro da própria administração. Então, há altos e baixos, administrações que valorizam, administrações que não valorizam, depende do gestor. Então, quando você tem um trabalho reconhecido lá fora, isso é bem bacana pra gente. Com esse projeto em especial, aconteceu isso. A gente não estava num momento legal aqui na administração e a gente teve um trabalho feito aqui dentro e reconhecido lá fora. Eu adoro o que eu faço, então eu faço com prazer, com alegria e o fato do seu trabalho ser reconhecido, te motiva mais ainda (ENTREVISTADO Q).

Valorizar o servidor é uma maneira de estimular sua capacidade empreendedora e criativa (FERREIRA, 1996), isso foi percebido nas entrevistas, como forma de aumentar a autoestima dos trabalhadores e a afirmação de bons resultados no trabalho. Dentre os resultados da premiação, um premiado da Equipe Patrulha Escolar afirma:

> A premiação, acho que ela serve como estímulo, incentivo pra que as pessoas continuem na busca da melhoria daquele projeto ou de novos projetos. Eu acho que a premiação, até onde eu consigo alcançar é isto, é mesmo um estimulador, no sentido de que a pessoa sabe que vai haver um reconhecimento, que acho que isso sim é a principal busca, porque muitas são as iniciativas legais, muitas são as iniciativas bem sucedidas no serviço público e que ninguém fica sabendo. A maioria das pessoas só sabe daquilo que o serviço público não dá resultado, daquilo que ele não faz, daquilo que ele faz errado, mas não sabe das inúmeras ações bem sucedidas e que, às vezes, até em termos de gestão de fato posso lhe dizer que são comparadas a boas práticas de qualquer empresa privada, mas isso não é levado, isso não é visto, isso não é reconhecido nem fora, e às vezes, nem dentro do próprio sistema, aí talvez o Prêmio INOVES venha a ser essa chama. Como é que eu dou reconhecimento? Eu não só mostro e permito a multiplicação, o efeito multiplicador, permito que haja uma socialização destas práticas bem sucedidas, mas eu estimulo que muitas pessoas continuem buscando, fazendo, porque elas serão vistas, serão reconhecidas, e isso é obvio, pode possibilitar inclusive novos horizontes, novas possibilidades para as pessoas que estão envolvidas (ENTREVISTADO M).

Por meio das entrevistas e dentre os objetivos expostos pelo Prêmio, do material coletado, o reconhecimento de resultados reais produzidos por servidores inovadores está como o principal objetivo do programa, sendo considerado pela maioria dos entrevistados como o fator relevante para concorrer à premiação. O Entrevistado F, da Equipe Prêmio INOVES, ratifica:

> O fato do Prêmio promover o reconhecimento dos bons trabalhos feitos pelos servidores públicos, o servidor público começou a ver nele (Prêmio INOVES) uma coisa muito positiva, que era o espaço de reconhecimento do seu trabalho, coisa que não existia anteriormente no governo do Estado do Espírito Santo, que é você ter um programa de governo que consiga reconhecer os trabalhos positivos que os servidores estão fazendo e jogar uma luz em cima disso. O fato de existir esse programa, de reconhecer as boas práticas fez com que isso fosse ganhando força dentro do setor público, fosse ganhando coração e mente do servidor.

Por outro lado, a falta de reconhecimento também é um aspecto relatado por alguns dos entrevistados premiados, como um desestimulante para possíveis participações ao Prêmio. Segue relato de um entrevistado da Equipe Patrulha Escolar: “Fui transferido, fui desprestigiado na revista, fui também preterido no recebimento da premiação. [...] Me tiraram. Eu escrevi o projeto, eu mandei o projeto todo. Aí na hora de publicar lá, me tiraram” (ENTREVISTADO O).

Alguns Entrevistados premiados comentaram que questões políticas e rivalidades são fatores que influenciam no trabalho. Houve relatos por alguns participantes da pesquisa de que determinado participante no Prêmio, apesar de sua equipe vencer, foi removido de sua lotação. O Entrevistado N, de uma das equipes premiadas afirma: “Quando nós fomos finalistas e ganhamos o coordenador do projeto foi transferido, então parece que ele incomodou alguém”.

4.5.4 Práticas e ferramentas de gestão do âmbito privado utilizadas no público

Bresser-Pereira (2000) pontua que a administração pública gerencial busca inspiração na administração das empresas privadas para gerenciar com eficiência o setor público. Nesse sentido, na análise dos dados foram observadas algumas práticas e ferramentas típicas do setor privado utilizadas no setor público.

Para o Entrevistado A, da Equipe Prêmio INOVES, “hoje não existe mais a lógica do privado e do público, mas uma só lógica” que deve ser seguida por todos, como uma lógica global. Acredita-se que a globalização e a competitividade dos mercados estimulem ideias e práticas gerencialistas no setor público.

A qualidade na prestação dos serviços públicos é evidenciada pelo Prêmio, buscando incentivar práticas do setor privado (SILVA; MACEDO; ANDRADE, 2013). Para os Entrevistados, a carência na prestação de serviços de qualidade (FONSECA, 2002) é algo a ser combatido pelo Prêmio.

> À medida que a gente vai aprimorando, a gente vai tentando amadurecer, tendo uma **melhoria contínua do Prêmio**. Hoje a gente já trabalha com uma avaliação eletrônica. Quando começou a nossa avaliação era toda

> manual. A gente já vem desenvolvendo há mais de dois anos e este ano a gente está fazendo ela com um caráter experimental. Então, é um aprimoramento do Prêmio pra gente. E esse amadurecimento também vem fazendo o que? ***Benchmarking***. Procurando saber de outros prêmios, vendo como funciona, por quê? Pra que nós não caiamos também numa situação de conforto. Para aquilo que o Prêmio pretende fazer ele tem conseguido, as metas que ele tem determinado, ele tem atingido. Claro que a gente sabe que a gente tem que melhorar. O que a gente está mostrando para a sociedade é que aqueles projetos ali estão sendo bem estruturados na intenção de dar um melhor **serviço de qualidade** pra eles. Vou dar um exemplo aqui, "ah, eu quero um projeto na área de inclusão social", se eles quiserem os servidores hoje, já têm alguns projetos que eles podem ter como referência pra criticarem, pra analisarem. Então eu entendo que o INOVES hoje, ele atravessa o governo, servidores, até chegar a sociedade (ENTREVISTADO D, grifo nosso).

A busca pela qualidade no setor público, apontada por Bresser-Pereira (2000) é percebida no Prêmio INOVES por meio de ferramentas do âmbito privado, como o *Benchmarking*, um processo no qual uma empresa examina como outra empresa faz determinada função para aprimorar a maneira como realiza suas atividades, na busca de melhores práticas.

Outro aspecto percebido por alguns projetos inovadores premiados no INOVES referem-se à busca de uma nova maneira, por meio de uma nova tecnologia para a realização de um processo (ABREU, 1994), visando obter o máximo desempenho com a utilização dessa nova tecnologia, como exemplo o ISS Online, que implantou um sistema para o pagamento do imposto sobre serviços na prefeitura de Vitória.

Em conformidade com o citado por Borins (2000), percebeu-se nas entrevistas que a característica dominante dos projetos inovadores no setor público é o fato de serem holísticos, apresentando características como o uso da tecnologia de informação, novas filosofias de gestão e melhorias de processos.

Outra ferramenta utilizada pela Equipe premiada Patrulha Escolar é o fluxograma de atividade. Inicialmente na concepção do projeto, o Entrevistado N afirma que tiveram que "cadastrar esse projeto no cartório e fazer um fluxograma de atividade, de como atender as escolas".

> A gente tem forma de atuação em alguns lugares, talvez nós sejamos o único setor da Policia Militar que tem um **fluxograma** de como chegar e atender. Eu trabalho com uma parceira na Serra, a mesma forma de trabalhar tem que ser a mesma forma de outros dois policiais que trabalham lá em Vila Velha, em Cariacica, etc. (ENTREVISTADO N, grifo nosso).

O trabalho em equipe evidenciado por Carvalho (2009) na prática da gestão moderna é um ponto chave do Prêmio, visto que todos os projetos inscritos devem ser formados por equipes compostas de dois a oito servidores envolvidos. O Entrevistado D, da Equipe Prêmio INOVES, assegura: “O nosso trabalho pessoal é fomentar o trabalho em equipe entre os servidores, a gente não quer individualizar ninguém dentro desse projeto, quer fomentar mesmo o trabalho em equipe”.

A cooperação, a participação e o trabalho em equipe são relevantes na administração pública gerencial, podendo colaborar para a democratização das relações no trabalho (CARVALHO, 2009). Entretanto, a limitação dos participantes na equipe é questionada por alguns premiados. Dentre os aspectos pontuados pelos participantes sobre o Prêmio, apresenta-se:

> Um negativo é a questão da limitação de participantes. Quando foram colocar os nomes, selecionaram alguns por a gente estar há mais tempo na Patrulha Escolar, colocaram a gente como pertencente, mas os demais que estavam aqui acabaram não sendo privilegiados dessa forma, que eu achei ruim, parece que está desmerecendo alguém, e não era essa a intenção. Toda a equipe deveria participar e ser reconhecida da mesma forma e isso eu percebo em muitos projetos: Tem a parte que idealiza o trabalho e tem a parte que executa, e a parte que idealiza ela aparece muito, como se fosse só ela que tem feito alguma coisa e a execução ela é tão importante quanto a idealização. Então, eles, deveriam pensar em alguma maneira de privilegiar as duas partes, porque a equipe inteira, ninguém trabalhou sozinho, eu acho que a parte de planejar é muito importante, extremamente importante, mas a execução também é (ENTREVISTADO L).

A limitação da quantidade de participantes na equipe inovadora do Prêmio é vista como um fator negativo por alguns premiados. A Patrulha Escolar, como exemplo, foi um projeto concebido e implementado por diversas pessoas que proporcionaram benefícios à sociedade. A restrição dos oito participantes é percebida como se os demais membros da equipe fossem preteridos pelo Prêmio, excluindo-os na premiação.

Pode-se dizer que tanto para a Equipe Prêmio INOVES, quanto para as equipes premiadas, foram percebidas diversas práticas de gestão próprias do âmbito privado sendo aplicadas no setor público.

4.5.5 Outras visões dos premiados

4.5.5.1 Dificuldades para inovar

Diversas restrições existentes no setor público foram percebidas nos projetos inovadores pesquisados, como servidor, tecnologia, resistência interna, balizas jurídicas e outras que restringem a facilidade de rápidas mudanças, quando comparadas a situações para inovação no setor privado (HANSSON; NORN; VAD, 2014), gerando dificuldades na implantação das inovações nos ambientes de trabalho.

> As dificuldades no final das contas são todas. Primeiro, isto: Você não tem a institucionalização do processo de melhoria, ou seja, você não pode parar de fazer o que você está fazendo, pra fazer o projeto. Você tem que fazer as duas coisas ao mesmo tempo, as três, as quatro, as cinco, as mil coisas ao mesmo tempo. Você não tem uma equipe dedicada exclusivamente a isso. A gente tinha dificuldade de tempo, de servidor, enfim, tudo isso que a gente tem hoje ainda. As dificuldades são perenes, digamos assim, quando você começa fazer, o pessoal da tecnologia que sofria um pouco mais – quando você começa a desenvolver, o negócio está indo, aí aquele desenvolvedor partia pro mercado, pra um outro concurso, aí tem que começar de novo, tem que pegar outra pessoa. Eu acho que as maiores dificuldades eram pessoal e tecnologia, infraestrutura, servidor, acho que na época eram as maiores dificuldades, que são até hoje (ENTREVISTADO S).

Nesse caso relatado, apesar das dificuldades apresentadas, que ainda persistem atualmente, percebeu-se que com o empenho de poucas pessoas criou-se um sistema de atendimento, com a iniciativa de tornar prática para o cidadão a prestação do serviço na declaração e trazer benefício para a administração, especialmente com relação aos mecanismos de controle do imposto (ISS). Entretanto, outros entraves como as questões políticas também apareceram.

> As gestões mudam a cada quatro anos, mesmo que o prefeito seja reeleito, os projetos deles mudam, os focos deles mudam. Então a gente teve no começo uma grande resistência de implantação desse sistema. Não sei porque, se eram motivos políticos ou não, querer fiscalizar uma área, não sabemos ainda, mas a gente teve uma resistência muito grande de fazer o projeto ser implantado (ENTREVISTADO R).

A informatização do trabalho (ANTUNES, 2014), com a implantação do sistema ISS Online no município de Vitória, otimizou o trabalho dos servidores públicos, em conformidade com o que Guimarães (2000) aponta, numa tendência do setor público em adotar padrões de gestão desenvolvidos para as instituições privadas,

privilegiando-se inovações quanto à eficiência e à qualidade na prestação dos serviços públicos à população. Contudo, houve ainda resistências internas, como relatado a seguir.

> A nossa maior resistência foi interna na época, porque era como se a visão que se tinha na área de fiscalização, por exemplo, é que o sistema ia tirar o trabalho do fiscal, e na verdade não ia, não fez isso e eles perceberam isso. Hoje eles são muito parceiros nossos (ENTREVISTADO Q).

Apesar das distinções peculiares de cada projeto premiado, os participantes da equipe Patrulha Escolar, de igual forma, relataram dificuldades na inserção do projeto, devido a restrições existentes no setor público (HANSSON; NORN; VAD, 2014). Para o Entrevistado M, em momentos anteriores à Patrulha Escolar existir, “quando a polícia militar era acionada nas escolas, atendia-se a ocorrência com moldes bem distintos do realizado atualmente”.

> As dificuldades foram muitas, eu diria de todas as ordens. Primeiro: Ele partiu do zero, não existia, até onde a gente sabe, nenhuma ação voltada pra segurança em escola com essa conceituação. Então nós partimos do zero, nós tínhamos que pensar sem ter todos os elementos, não tínhamos um histórico que nos permitisse dizer qual era a melhor forma de implementação, os recursos eram escassos, aí recursos humanos e materiais. Então as dificuldades eram muitas: Pessoal, material, conceitual. Se o conceito estava correto, na forma em que a gente pretendia fazer. Então o desafio foi bem grande (ENTREVISTADO M).

Dentre outros desafios encontrados na realização do projeto Patrulha Escolar estão: A resistência das escolas no início do trabalho em aceitar o policial militar participando desse espaço, mas que segundo o Entrevistado L foi suprido com os benefícios proporcionados pelo trabalho realizado; houve percalços entre a parceria das diferentes secretarias, especialmente quanto ao fato da Patrulha Escolar, pertencente à Secretaria de Segurança Pública, estar inserida na Secretaria de Educação, conforme é relatado a seguir:

> A dificuldade com a polícia militar, ela existe até hoje por alguns setores da polícia, eles não concordam muito com a polícia estar no espaço da SEDU, deveria estar dentro do quartel e não aqui - eu acredito assim - é opinião pessoal mesmo - que é desconhecimento, porque a gente não está aqui à toa, esse diálogo com a SEDU é muito importante pra gente. Hoje vem diretor, vem professor nos procurar aqui pra fazer algum relato, às vezes não quer acionar a escola, aí eles vêm até aqui, pra descrever uma situação complicada que eles não estão sabendo lidar. Então é importante a gente estar aqui, está próximo a eles, porque a gente não deixou de pertencer à polícia militar (ENTREVISTADO L).

Durante as entrevistas houve relatos de dificuldades “da própria instituição de querer fazer a diferença”, numa resistência em disponibilizar efetivo na realização de um trabalho mais direcionado nas escolas (ENTREVISTADO O). Acreditava-se, num primeiro momento, que seria como dar um privilégio às escolas estaduais e retirar policiais da rua para realizar esse trabalho. Entretanto, sabe-se que ambos os aspectos são importantes e um trabalho educativo de policiamento nas escolas possibilita resultados na base educacional.

> A dificuldade foi no efetivo, porque o nosso número, hoje, são 26, mas a gente era menos pra realizar o projeto, a gente não tinha viaturas. É difícil imaginar, mas você fardado e a polícia não te dá a viatura pra trabalhar. No início, quando eu trabalhei na patrulha escolar, eu trabalhei por muito tempo dentro de um carro descaracterizado que era cedido pela SEDU, um policial que a polícia militar não dava arma pra ele, ele ficava dirigindo pra mim sem farda e eu sozinho fardado indo na escola (ENTREVISTADO N).

Segundo os entrevistados, participantes das equipes premiadas, diversos obstáculos foram evidenciados para se inovar nos ambientes de trabalho. As dificuldades para se resolverem com rapidez as questões da sociedade (MOTTA, 2013) e no âmbito da gestão pública podem atrapalhar as possíveis melhorias de inovação no setor público.

4.5.5.2 Percepções sobre incentivos na busca de melhorias no setor público

Bresser-Pereira (1998) aponta o incentivo à inovação como uma das características da administração pública gerencial. Pode-se dizer que diferentes percepções foram constatadas entre os que veem e os que não veem incentivos e estímulos para inovar, na busca de mudanças e melhorias no setor público.

> Acho que não, incentivo, se eu for falar pela Secretaria de Segurança fica complicado, é tudo muito burocrático, entendeu? Pra chegar na gente, às vezes não chega. Na Secretaria de Segurança é mais complicado, a gente é a base. Então o investimento às vezes fica muito lá em cima. É uma base necessária, mas às vezes a gente não vê um investimento na gente pra poder cuidar dos policiais militares. Incentivos em busca de mudanças? Eu acho que no setor público isso aí está bem defasado, tá! (ENTREVISTADO K).

Para esse entrevistado, não há incentivo na gestão pública que estimule melhorias no trabalho ou ainda no policial militar. Por outro lado, há um entrevistado que

percebe ações pontuais. “Existe, talvez não de forma sistematizada da intensidade que precisaria ocorrer; existe, mas são ações isoladas; existem coisas pontuais” (ENTREVISTADO M). Num outro ponto de vista, há um entrevistado que percebe certo incentivo da chefia imediata para buscar melhorias, mas não percebe esse estímulo da instituição, num nível macro no setor público.

> É meio complicado falar isso. Pra ter ideia, nas duas vezes (que tentamos) nós fomos semifinalistas. Quando nós fomos finalistas e ganhamos o coordenador do projeto foi transferido, então parece que ele incomodou alguém. [...] A melhoria vem do seu chefe imediato e isso eu vejo que tem, mas no alto escalão, lá na frente, eu acho que o pensamento é na instituição, independente de secretaria, eu hoje estou na Secretaria de Segurança Pública, na minha cabeça, Secretaria de Educação ou SEGER ou qualquer outra, eu acho que pensa assim, e dentro dessa secretaria há várias chefias, essa chefia imediata, pensa em melhoria e mudança para o servidor público; já a chefia de alto escalão, acho que pensa na instituição (ENTREVISTADO N).

Dentre os motivos apresentados por Potts e Kastelle (2010) para o incentivo à inovação no setor público, está a capacidade da inovação possibilitar a obtenção de consequências positivas por meio de novos modos de solução de problemas, uma vez que o setor público é responsável por fornecer serviços à sociedade. Dessa forma, faz-se necessário que isso seja estimulado em todos os níveis hierárquicos. Outro entrevistado relata que não percebe incentivos na administração pública quanto ao estímulo à inovação, buscando melhorias no setor público.

> É, infelizmente, institucionalmente falando, eu não tenho como te falar, ou seja, desconheço. O que a gente tenta fazer é mais no âmbito pessoal, de dar uma premiação por horas trabalhadas pra pessoa, ou elogiando a pessoa, ou a gente, em determinada situação, numa reunião, a gente faz, o que muitas vezes começaria antes do mês, a gente elogia publicamente algumas pessoas que se destacaram, mas em relação à administração mesmo, a gente não tem esse reconhecimento do trabalho da pessoa não, diferente de outros órgãos. Até pode ser assim em âmbito federal mesmo, que as pessoas têm alguns incentivos monetários pra buscar graduações ou pós-graduações, produzir mais também, mas (aqui) não, não tem. Desconheço a existência disso (ENTREVISTADO P).

Os entrevistados, quando questionados sobre mecanismos existentes na administração pública para os servidores visando à excelência organizacional, diferente do Entrevistado J, que relatou a existência de um sistema que rastreia viaturas da polícia militar, buscando melhorar o atendimento no trabalho dos policiais, a grande maioria segue a linha do exposto a seguir.

> Não consigo ver se existe algum mecanismo institucionalizado que busque isso. Assim, a gente tem essas capacitações de servidor, a gente tem

> núcleo de valorização do servidor e tal, mas eu acho que isso fica muito mais na fachada do que efetivamente no impulso de querer melhorar e fazer daquela pessoa um cara mais comprometido, melhor e mais eficiente assim. Dentro da equipe em que eu trabalho, eu sempre tento fazer com que esses funcionários que trabalham comigo, sejam os melhores funcionários possíveis. Que eles tenham qualidade, mesmo que não seja ideal, mas a melhor qualidade de trabalho possível. Então, eu acho que isso é individual de cada gestor. Não vem de uma institucionalização, não tem nada, não tem nenhum mecanismo parametrizado, bonitinho. Por mais que se tenha programa de valorização de servidor, avaliação de desempenho, isso na prática depende muito mais do dia a dia, do que você convive ali com o seu servidor pra poder saber o que é que ele é capaz de melhorar, onde é que esse servidor pode contribuir melhor, onde é que ele pode fazer melhor. Não sei te dizer se existe algum mecanismo de estímulo aí não (ENTREVISTADO S).

Nesse mesmo caminho, percebe-se que, quando arguido sobre mecanismos na administração pública para os servidores, no sentido de incentivos visando mudanças e melhorias institucionais, outro servidor ratifica:

> Desconheço. Às vezes, a busca de melhorias é mais por cobranças do que por incentivo, você não tem algum benefício propriamente dito. Você é cobrado para reduzir o nível de criminalidade, cobrado para aumentar o atendimento preventivo, mas o benefício, ele é muito do setor, às vezes o coordenador da patrulha escolar ele busca incentivar os militares de alguma forma pra melhorar a qualidade do serviço, mas não é algo macro. Eu não conheço (ENTREVISTADO L).

Por outro lado, outro entrevistado visualiza o Prêmio como uma maneira de impulsionar melhorias ou mesmo ao estímulo à inovação. Quando questionado se há incentivos no setor público, diferente do relato anterior, pondera-se o Prêmio como um incentivador.

> Eu acredito que sim. Porque quando você conquista um prêmio, você fica feliz pela conquista. Na minha interpretação, ele é uma forma de que seu trabalho foi reconhecido, foi valorizado. E isso, no meu entendimento, ele estimula. É lógico que no dia a dia você enfrenta muitos percalços, dá vontade de desistir, de jogar tudo pro alto, dá vontade de desistir de tudo, parece que tem hora que nada vai funcionar. Mas isso também faz parte né? Faz parte do dia a dia. Agora, a conquista de um prêmio, em especial aí o Prêmio INOVES, eu acredito que seja um grande incentivo pra gente continuar e assim perceber “poxa, ‘tô no caminho certo”, e te aguçar a procurar, desenvolver mais coisas. [...] Então é um incentivo a mais pra você continuar. Eu acredito nisso, nessa motivação (ENTREVISTADO I).

De maneira geral, para os entrevistados, apesar do setor público carecer de incentivos que motivem os servidores na busca de melhorias, o Prêmio INOVES se apresenta como um interessante programa que contraria essa problemática.

4.5.5.3 A motivação para inovar é do servidor e não das organizações

Chanlat (2002) pontua a importância da motivação para o trabalho no serviço público, já que este tem um papel fundamental na sociedade, mas, às vezes, está associado a uma imagem negativa, com funcionários pouco dispostos a trabalhar e preocupados com vantagens e privilégios. Pode-se dizer que, para alguns entrevistados, os impulsos na busca de progressos no trabalho e na gestão pública partem da vontade individual.

> Na verdade acho que **o estímulo é mais pessoal**. Que quando a gente enxerga a mudança, a gente se estimula por conta disso, porque a gente vê a mudança, porque, quando há estímulo, ele é interno, não tem algo da corporação pra incentivo. As mudanças, aqui, elas aconteceram de forma muito lenta. Assim, a gente conseguiu esse espaço físico aqui, ele é bem recente, nossa sala era muito menor, praticamente do tamanho daquela primeira salinha ali pra todo mundo, a gente não cabia nem em pé dentro da sala, quanto mais pra alguma reunião, alguma coisa (ENTREVISTADO L, grifo nosso).

Percebeu-se que, na maioria das vezes, a motivação em desenvolver projetos inovadores parte do interesse da própria pessoa em querer fazer diferente, em querer inovar. Os relatos dos servidores inovadores premiados ressaltam que carece de incentivo por parte do governo para práticas inovadoras.

> Não existe, muito difícil, vai mais do **caráter pessoal**, se realmente ela quer fazer uma mudança e melhoria no serviço público; é pessoal isso. É pessoal, dela querer fazer transformando pra que tenha resultado pra sociedade. As questões são pessoais, institucionais é muito difícil, falo deles aqui, do próprio governo, quer dizer, **são atitudes pontuais de pessoas mesmo, não é a política do estado**, essa é a maior dificuldade (ENTREVISTADO O, grifo nosso).

Durante as entrevistas perceberam-se discursos de servidores interessados em inovar e fazerem a diferença no setor público, instigando melhorias no trabalho, especialmente contrariando o rótulo pontuado por Chanlat (2002) de servidores pouco dispostos ao trabalho e interessados apenas em benefícios próprios. Para os entrevistados, a ideia da inovação está se disseminando no setor público. O Entrevistado F afirma que “o Prêmio serviu para disseminar essas práticas inovadoras no serviço público”.

A motivação para inovar no setor público foi percebida por alguns entrevistados como um interesse próprio do servidor e não como algo que é oriundo de uma

política organizacional de inovação. “São desejos pontuais das pessoas que te ajudam e não de uma política do estado fazer isso” (ENTREVISTADO O).

Para o Entrevistado Q “depende da gestão, neste momento, eu vou te falar que estímulo pra mudança e melhoria no serviço público, em termos de motivação de projetos, nenhum. Hoje, eu vou falar que praticamente não existe”. Esse Entrevistado não percebe ações no setor público capazes de motivar a inovação, entretanto, cita que “o prêmio INOVES, ele é altamente motivador pra quem participa”. Para esse entrevistado, as inovações ocorrem particularmente por conta do interesse pessoal de cada um em querer contribuir para melhorias no setor público e, dependendo do perfil da gestão, podem ocorrer impulsos para o aprimoramento no trabalho, com benefícios para toda a sociedade.

Percebeu-se nas entrevistas que os projetos premiados, tanto Patrulha Escolar quanto ISS Online, foram motivados por servidores de linha de frente ou gerentes de nível intermediário, com características de líderes, que perceberam a necessidade de mudança e buscaram inovar no trabalho, sendo essencial o apoio desses líderes e dirigentes para o sucesso da inovação, como pontuado por Borins (2000, 2001a).

4.5.5.4 Flexibilidade para a inovação no trabalho

A flexibilidade no trabalho ou a prática administrativa regulada por redes mais abertas, apontada por Carvalho (2009), apesar de não abranger todas as organizações é uma prática observada nas equipes premiadas, quando questionadas sobre a flexibilidade para a inovação no local de trabalho.

> Na patrulha escolar tem, e isso tem mesmo, porque a gente faz reuniões mensais pra avaliar nossos atendimentos, fazer estudo de caso, que é bom sentar, contar o que aconteceu esse mês em Vila Velha, por exemplo; uma dupla conta como que foi, como que atuou. Apesar de a gente já ter o fluxograma fica até fácil, até melhor ver os erros do que os acertos que sempre acerta [sic] (ENTREVISTADO N).

A capacidade de interação e responsabilidade pessoal das equipes é algo percebido na pesquisa. Carvalho (2009) pontua a tendência das hierarquias verticais, rígidas e claramente definidas serem substituídas por redes mais frouxas, no qual o gestor

administra as tomadas de decisões das equipes de trabalho. No setor público, esses aspectos foram observados em ambas as equipes premiadas.

> Aqui na TI a gente tem bastante flexibilidade pra pensar, pra sugerir. Antigamente a gente tinha um pouco mais de tempo, e até eu me lembro de procurar alguma secretaria e “vem cá, o que você está precisando? E esse monte de papel aqui na mesa? Como é que faz pra diminuir isso aí?”. Tiveram sistemas que foram criados desse jeito. A gente teve um projeto aqui na TI que uma pessoa foi em todas as secretarias identificando o que é que tinha que poderia entrar uma tecnologia ali, modernizar. Alguns foram feitos, mas em vista da demanda, da diminuição de gente trabalhando aqui, por conta de passar em outros concursos de sair e etc., a gente ficou sem tempo de fazer, mas a gente tem essa flexibilidade e essa vontade de procurar outros setores. Apesar da TI estar dentro da secretaria de fazenda, a gente cuida de toda a prefeitura, todas as vinte e três secretarias e a gente tem sim essa facilidade e flexibilidade até mesmo pra estudar. Aí a prefeitura tem, se você ‘tiver fazendo um estudo, mestrado, doutorado, você tem uma flexibilidade de horário por conta disso que acaba trazendo, devolvendo de volta no serviço público (ENTREVISTADO R).

Na flexibilização do trabalho, o gestor é um administrador de processos, apto a organizar ações, influenciar pessoas e proporcionar bons resultados, de maneira a não ditar regras, mas mediar ocorrências (CARVALHO, 2009). Dizer que em todo o setor público há flexibilidade para a inserção de práticas inovadoras é no mínimo um exagero, mas nas equipes pesquisadas, premiadas pelo INOVES, as redes mais abertas ficaram bastante evidentes. Percebeu-se também que esse fator é influenciado pelo gestor, se ele oportuniza ou não a flexibilização no ambiente de trabalho, conforme afirmado a seguir.

> É exatamente isto, depende de onde você está e depende de quem está gerindo esse processo de trabalho. Eu procuro sempre, ao gerir, dar a liberdade pro servidor se pronunciar. Até mesmo porque dentro do processo, do ISISS, a gente faz atendimento. E quem está na ponta lá no telefone atendendo tem que ser um cara que perceba que aquilo que ele está ouvindo e veio na chefia comentar dizendo “ó, está acontecendo isso, isso e isso e eu acho que pode ser assim”, ele precisa ter a percepção que o que ele vai comentar vai ser ouvido, e vai ser aprendido ou vai ser levado em consideração. Então, **eu acho que existe sim essa flexibilidade, mas depende muito mais de quem está gerindo** (ENTREVISTADO S, grifo nosso).

A capacidade de implementar formas flexíveis de gestão é vista como algo favorecido pela globalização, desenvolvimento tecnológico e um legado da reestruturação produtiva (GUIMARÃES, 2000). Nas equipes premiadas pelo INOVES observou-se a adoção de formas flexíveis de gestão desenvolvidas para as instituições privadas, privilegiando-se o incentivo de melhorias na qualidade da prestação dos serviços.

> Na verdade, a gente da área de TI, acaba sendo formador de opinião, a gente é analista de negócio. Às vezes a gente se depara em situações que a gente conhece tanto ou mais de negócio do que alguns dos nossos usuários. Então a gente está sempre propondo mudanças, melhorias nos processos de trabalhos. E com o processo de informatização, a gente acaba fazendo, padronizando muita coisa e isso é inerente da nossa área aqui. Na verdade, é um dos setores que mais tende a inovar, porque tecnologia muda de uma hora pra outra, então a gente está sempre buscando alguma coisa (ENTREVISTADO Q).

Existir ou não uma relação hierárquica mais fluida entre gestores e equipes para a inovação, o empreendedorismo, a criatividade, está relacionado à flexibilidade no trabalho, tanto das relações, quanto dos processos trabalhistas. Assim, mostra-se relevante a prática administrativa pautada em redes mais frouxas (CARVALHO, 2009) para o incitamento da inovação no setor público. Quando questionado sobre a flexibilidade no trabalho, um Entrevistado afirma:

> Aqui na Patrulha Escolar eu posso te dizer que existe sim. O nosso comandante, ele sempre abre espaço. Ele oferece pra gente umas reuniões pra que a gente consiga conversar, às vezes passar algo diferenciado, tem alguns estudos de caso, então isso tudo tem ajudado. Além de estudos de caso, ele pergunta se alguém tem alguma sugestão pra melhorar o serviço, isso tudo nos ajuda a esboçar o nosso próximo projeto, essas pequenas reuniõezinhas que a gente tem feito elas vão se somar no final do ano, pra que a gente consiga montar nosso próximo projeto. Então ele abre espaço pra gente (ENTREVISTADO J).

O modelo de flexibilidade intentado no pós-fordismo, apontado por Kumar (1997), é um dos aspectos impulsionados pela globalização. Pode-se dizer que, para os entrevistados, a flexibilidade nos processos de trabalho oportuniza avanços nos projetos inovadores.

A existência de flexibilização das estruturas organizacionais abalizada por Bresser-Pereira (2000), intentada com a administração pública gerencial, mostrou-se relevante para os entrevistados, uma vez que foram unânimes em afirmar quanto à importância desse enfoque para a ocorrência de inovação no trabalho.

4.6 O QUE DIZEM OS DADOS À LUZ DA BASE TEÓRICA

Propõe-se neste momento evidenciar os aspectos obtidos na pesquisa, conforme a base teórica apresentada. Busca-se uma compreensão do Prêmio INOVES como

potencializador de iniciativas de inovação na gestão pública do Espírito Santo, segundo atores diretamente envolvidos com o Prêmio.

O paradigma da nova gestão pública adotado nesta pesquisa enfatiza a inovação como relevante para o progresso de organizações, tanto do setor público, quanto privado (HARTLEY, 2005). Percebe-se nas falas dos entrevistados a importância de se reduzir os entraves burocráticos (BRESSER-PEREIRA, 2001) na administração pública capixaba, como uma maneira de se propiciar iniciativas inovadoras na gestão.

Dentre os mecanismos para o desenvolvimento da inovação, pode-se dizer que um potencializador de iniciativas de inovação na gestão pública do Espírito Santo advém da valorização do servidor que o Prêmio INOVES proporciona por meio do reconhecimento de projetos inovadores.

Indo ao encontro do que Wodecka-Hyjek (2014) expõe, no sentido de que o discurso contemporâneo destaca a necessidade de criação de inovação nas organizações públicas, o Prêmio INOVES segue o fluxo na tendência em implementar inovação em organizações do setor público. O INOVES busca o estímulo à redução da burocracia na administração pública gerencial, dirigida para a eficácia e o desempenho organizacional, com uma abordagem direcionada para o cidadão-cliente.

Em conformidade com Altshuler e Zegans (1990), acredita-se que a necessidade de inovação no setor público não é menos importante do que no setor privado, visto as grandes demandas de serviços e as cobranças dos cidadãos para melhores serviços. Dessa forma, apresenta-se relevante ao setor público se adaptar às necessidades e aos problemas apresentados de maneira eficaz, reduzindo os entraves burocráticos.

Na pesquisa, os casos de inovações estudados – Patrulha Escolar e ISS Online – referem-se, conforme Walker (2006, 2007) e Damanpour, Walker e Avellaneda (2009), a inovação de processo administrativo ou organizacional, como o projeto Patrulha Escolar, que atua na prevenção do ato infracional nas escolas, entendido como uma nova prática e abordagem, capaz de modificar as relações dos membros

da organização, influenciando procedimentos, regras, comunicações, estruturas, papéis e relações de intercâmbio com o ambiente externo; e a inovação de processo tecnológico, como o ISS Online, que implantou um sistema para o pagamento do Imposto Sobre Serviço, com novos elementos no sistema de gestão da informação e novas tecnologias.

Dentre os inovadores e demais entrevistados na pesquisa, foram percebidas algumas características relatadas por Altshuler e Zegans (1990) como a perseverança, o comprometimento e o otimismo no trabalho. Especialmente, quanto ao projeto inovador, os inovadores de sucesso demonstraram o interesse em querer superar os obstáculos existentes, estando abertos a sugestões e reconhecendo a inovação como um processo de aprendizagem.

Sabe-se que as inovações, independente da esfera relacionada, pública ou privada, podem ocasionar questionamentos e entraves em sua implementação. Contudo, as restrições existentes no setor público relatadas pelos entrevistados na pesquisa confirmam a dificuldade de se inserir inovação nesse setor, uma vez que restringem a facilidade de mudanças (HANSSON; NORN; VAD, 2014).

Apesar do setor público não ter como hábito incentivar práticas inovadoras por meio de premiações e benefícios em dinheiro (ROSENBLATT, 2011), percebe-se o Prêmio INOVES indo ao encontro dessa lacuna apresentada, visto ser um programa que premia projetos inovadores na gestão pública, por meios de premiações e benefícios que são repartidos entre a equipe vencedora, mas carece de retribuições pecuniárias aos vencedores.

Quando questionado sobre incentivos na busca de mudanças e melhorias no setor público, o Prêmio revela-se um interessante programa, pois propõe estimular práticas inovadoras por meio da premiação. Em conformidade com Sousa e outros (2013) acredita-se que o incentivo à inovação no âmbito público tem aumentado, devido aos prêmios e concursos promovidos por organizações governamentais. Entretanto, percebeu-se entre os premiados que o setor público ainda carece de meios que incentivem experiências inovadoras na gestão.

Os dados obtidos na pesquisa evidenciam que há carência de política de inovação na administração pública capixaba, pois, para os entrevistados, as organizações não estimulam iniciativas inovadoras. Dessa forma, o INOVES se apresenta como um programa do governo que propõe incentivar a inovação por meio do reconhecimento de projetos inovadores. Acredita-se relevante que as organizações públicas tenham como prática motivar atitudes empreendedoras.

O projetos premiados, Patrulha Escolar e ISS Online, foram impulsionados por servidores líderes no trabalho. Dessa forma, em conformidade com as pesquisas de Hansen (2011) e Fernández e Wise (2010), observou-se a importância que os líderes desempenham na inovação e, quando os líderes ou gerentes percebem seu papel como agentes de mudança no trabalho, são capazes de influenciar positivamente a adoção de inovações.

O papel do gestor público é percebido como de fundamental importância para o incremento da inovação no trabalho. Sabe-se que diante das amarras da legislação do Estado, os servidores são por vezes subtraídos em sua autonomia. Sendo relevante o apoio e a flexibilidade dos líderes e dirigentes para o sucesso dos projetos inovadores (BORINS, 2001a).

A valorização de práticas inovadoras e o reconhecimento por parte do governo aos servidores inovadores podem resultar em ganhos para toda a sociedade, visto que a valorização do servidor possibilita certo estímulo aos servidores e, por consequência, uma maior qualidade na prestação dos serviços públicos (SILVA; MACEDO; ANDRADE, 2013).

As mentalidades e ferramentas utilizadas no âmbito privado revelaram-se em voga no setor público. Dessa forma, o Prêmio demonstrou características da administração pública gerencial, corroborando a afirmativa de Bresser-Pereira (2000) que pontua que a administração pública gerencial busca inspiração na administração das empresas privadas para gerenciar com eficiência o setor público.

Contudo, frente à lógica mercadológica do aprimoramento constante, é relevante que a administração pública proporcione aos servidores melhores possibilidades de criação e de inovação, numa administração mais flexível (BRESSER-PEREIRA,

2000), com práticas laborais que propiciem o desenvolvimento e o aprimoramento organizacional.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa contribui para os estudos sobre a inovação no setor público por meio de um estudo de caso do Prêmio INOVES. Mais especificamente, a pesquisa caracterizou o Prêmio INOVES como uma proposta incentivadora da inovação na gestão pública no Espírito Santo, um programa do governo do Estado que premia trabalhos inovadores de servidores públicos do Espírito Santo.

Nesse sentido, buscou-se apresentar as ideias promovidas pelo Prêmio INOVES contidas no material coletado das revistas dos dez anos do Prêmio e dos dados divulgados pelo *site* do Prêmio INOVES. Evidenciou-se um incentivo à inserção na administração pública de concepções gerenciais, típicas da administração privada, como o estímulo ao empreendedorismo e à inovação no setor público. O INOVES busca contribuir para a valorização do servidor, com o incentivo ao reconhecimento de práticas inovadoras na gestão. De maneira geral, o Prêmio quer premiar quem é empreendedor no setor público, como uma forma de estimular experiências inovadoras na gestão.

Foram apresentadas duas iniciativas de inovação premiadas pelo INOVES no Espírito Santo, Patrulha Escolar e ISS Online. Essas iniciativas mostraram-se de acordo com os conceitos de inovação apresentados por Walker, Damanpour e Devece (2010), entendendo a inovação dos projetos premiados como o desenvolvimento ou a adoção de novas práticas e ideias, resultando em novos produtos, serviços e práticas.

Analisou-se, a partir da percepção dos membros participantes, equipe de governo, avaliadores e duas equipes premiadas, como o INOVES se constitui numa iniciativa de reconhecimento e valorização do servidor público. Pode-se dizer que para os participantes da pesquisa, a premiação do INOVES é fundamental no estímulo à inovação, pois não apenas o valor em espécie alcançado ou os equipamentos adquiridos com a premiação, mas se percebeu o INOVES como uma motivação emocional para o servidor continuar inovando.

Acredita-se que para os participantes da pesquisa o importante é o reconhecimento proporcionado pelo Prêmio. Apesar do setor público apresentar ações que valorizem

boas práticas dos servidores, como o Prêmio INOVES, para a maioria dos entrevistados, ainda há uma carência por parte do governo em ações de reconhecimento do trabalho do servidor.

Com o exposto nos capítulos anteriores foi possível responder à questão central de pesquisa: Como o Prêmio INOVES potencializa iniciativas de inovação na gestão pública do Espírito Santo, segundo atores diretamente envolvidos com o Prêmio? Pode-se dizer que o INOVES fortalece e estimula a inovação premiando e reconhecendo práticas inovadoras que deram certo no setor público, tendo como foco a multiplicação dessas práticas. As características da administração pública gerencial estão inseridas no Prêmio INOVES por meio de mecanismos incentivados pelo programa, como o estímulo ao empreendedorismo e práticas utilizadas pelos projetos premiados.

O trabalho aborda a inovação no âmbito da administração pública gerencial, considerando relações entre fatos históricos, sociais, políticos e culturais. Para tanto, foram apresentadas algumas noções de administração pública e algumas experiências pioneiras ocorridas no contexto da reforma da gestão pública na esfera internacional, bem como peculiaridades advindas na administração pública no Brasil. Assim, esta pesquisa se apresentou desafiadora, vista a proposta de se estudar esses elementos de maneira integrada.

As mudanças ocorridas no universo do trabalho na gestão privada atingem o setor público, considerado muitas vezes ineficiente e oneroso. As lógicas do processo de reestruturação capitalista, da burocracia, do gerencialismo e outros, alcançam as políticas, a cultura e as estruturas das organizações de Estado. Dessa forma, os mecanismos que regem as empresas privadas, buscando agilidade, maior eficiência e qualidade nos serviços, são, por vezes, incorporados ao Estado (RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

Percebe-se a relevância do Prêmio INOVES para a sociedade capixaba, especialmente para os servidores públicos alcançados pelo programa, devido à iniciativa do governo que enaltece experiências que deram certo, vindo como melhorias no trabalho, criadas por servidores públicos.

Para Motta (2013) são muitas as necessidades e desilusões evidentes na administração pública que ainda apresenta um caminho pouco percorrido, apesar das modernas inovações. Dessa forma, é importante buscar formas de gestão mais aplicáveis e relevantes.

Este trabalho reconhece a existência de ganhos alcançados por estudos organizacionais de pesquisadores da área da inovação e da administração pública gerencial. Todavia, acredita-se que muito ainda há para se fazer, visto que o nível micro de análise, com foco nos indivíduos, ainda é pouco explorado pelas pesquisas que tenham como base a perspectiva do estudo da inovação em serviços, como apresenta Lima e Vargas (2012). Assim, este trabalho busca contribuir no preenchimento desta lacuna.

Faz-se necessário alcançar um rigor epistemológico capaz de legitimar a aplicação e a difusão do conhecimento, de forma a abarcar a complexidade e a diversidade do setor público. Sugere-se o desenvolvimento de outros estudos direcionados à inovação na gestão pública, de maneira a privilegiar o aprimoramento da discussão sobre o tema, considerando o nível micro de análise, para o enriquecimento do estudo.

Concordando-se com Ribeiro e Mancebo (2013), partindo-se do padrão desejável do trabalhador atual, cabe analisar, em trabalhos futuros, se as organizações públicas têm proporcionado condições para o desenvolvimento do perfil ideal de trabalhador. Frente às exigências do mundo do trabalho, no qual o setor público se insere, compete analisar em que proporção os servidores públicos são reconhecidos e valorizados, nessa lógica do trabalhador empreendedor.

6 REFERÊNCIAS

ABREU, F. S. Reengenharia – em busca de uma teoria. **Revista de Administração de Empresas** (RAE). São Paulo, v. 34, n. 5, p. 49-61, set/ out. 1994.

ABRUCIO, F. L. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Org.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, p. 173-199. 1998.

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista da Administração Pública** (RAP). Rio de Janeiro, Edição Especial Comemorativa, p. 67-86, 2007.

ALTSHULER, A.; ZEGANS, M. Innovation and creativity Comparisons between public management and private enterprise. **CITIES**, February, p. 16-24. 1990.

ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**. Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, artigo 1, mar. 2012.

ANDREWS, C. W.; BARIANI, E. **Administração pública no Brasil**: breve história política. São Paulo: Editora Unifesp, 2010.

ANDREWS, C. W.; KOUZMIN, A. **O discurso da Nova Administração Pública**. Lua Nova, n. 45, 1998.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaios sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1995.

ANTUNES, R. A nova morfologia do trabalho e as formas diferenciadas da reestruturação produtiva no Brasil dos anos 1990. **Sociologia, Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, v. 27, p. 11-25, 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Presses Universitaires de France. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Edições 70, 1977.

_____. **Análise de conteúdo**. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARIANI, E. DASP: Entre a Norma e o Fato. In: ANDREWS, C. W.; BARIANI, E. **Administração pública no Brasil**: breve história política. São Paulo: Unifesp, cap. 2, p. 39-62. 2010.

BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, cap. 8, p. 189-217. 2008.

BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento – evitando confusões. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Rio de Janeiro: Vozes, cap. 1, p. 17-36. 2002.

BEINARE, D.; McCARTHY, M. Civil society organisations, social innovation and health research in Europe. **European Journal of Public Health**, v. 22, n. 6, p. 889-893, nov. 2011.

BENDASSOLLI, P. F. Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 17, n. 1, p. 37-46, jan./mar. 2012.

BERGUE, S. T. **Modelos de gestão em organizações públicas**: teorias e tecnologias gerenciais para análise e transformação organizacional. Caxias do Sul, RS: Educs, 2011.

BOLTANSKI L.; CHIAPELLO, E. **O Novo Espírito do Capitalismo**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.

BORINS, S. What Border? Public Management Innovation in the United States and Canada. **Journal of Policy Analysis and Management**, v. 19, n. 1, p. 46-74. 2000.

BORINS, S. Innovation, success and failure in public management research: Some methodological reflections. **Public Management Review**. v. 3, p. 3-17. 2001.

BORINS, S. Encouraging innovation in the public sector. **Emerald: Journal of Intellectual Capital**, v. 2, n. 3, p. 310-319, 2001a.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de

administração. **Revista da Administração Pública**. Rio de Janeiro v. 47, n. 1, p. 227-248, jan./fev. 2013.

BRASIL. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, 13 jun. 2013. Disponível em: <http://sintse.tse.jus.br/documentos/2013/Jun/13/cns-resolucao-no-466-de-12-de-dezembro-de-2012>. Acesso em: 20 mar. 2013.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Orgs.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1. ed. p. 21-38. 1998.

_____. Da administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Orgs.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, p. 237-270. 1998a.

_____. **Reforma do Estado para a cidadania:** a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Ed. 34; Brasília: ENAP, 1998b, 368p.

_____. A reforma gerencial do Estado de 1995. **RAP**. Rio de Janeiro. Jul/Ago, p.7-26. 2000.

_____. Uma nova gestão para um novo Estado: liberal, social e republicano. **Revista do Serviço Público** (RSP). Ano 52, n. 1, jan-mar. 2001.

BRUN, J. P.; DUGAS, N. La reconnaissance au travail: analyse d'un concept riche de sens. **Revue Gestion**, v. 30, p. 79-88. 2005.

BRUYNE, P.; HERMAN, J; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Editora Francisco Alves, 5. ed, 1991.

CARVALHO, E. J. G. **Reestruturação produtiva, reforma administrativa do estado e gestão da educação.** Educ. Soc., Campinas, v. 30, n. 109, p. 1139-1166, set./dez. 2009.

CHANLAT, J. F. O gerencialismo e a ética do bem-comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. **Anais**... Lisboa, Portugal. 2002.

COLBARI, A. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: SOUZA, E. M. (org.). **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional**: uma abordagem teórico-conceitual. Dados eletrônicos. Vitória: EDUFES, p. 241-274. 2014.

CONCURSO INOVAÇÃO. **Concurso Inovação na Gestão Pública Federal**. Brasília, 2015. Disponível em: <http://inovacao.enap.gov.br>. Acesso em: 23 de set. 2015.

COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **RAP**. Rio de Janeiro, p. 829-874. set/ out. 2008.

_____. **Reforma do Estado e contexto brasileiro:** crítica do paradigma gerencialista. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativos, quantitativos e mistos. Porto Alegre: Artmed, 2003.

DAMANPOUR, F.; WALKER, R. M.; AVELLANEDA, C. N. Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations. **Journal of Management Studies***,* v. 46, n. 4, p. 650-675, 2009.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social***.* Rio de Janeiro: FGV. 1999.

DESENVOLVIMENTO de uma cultura empreendedora. **Revista INOVES**. Vitória, ano IV, 4. ed.. Ciclo 2008, p.04-07. 2008.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: práticas e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

EDITORIAL: efeito multiplicador. **Revista INOVES**. Vitória, ano II, 2. ed. Ciclo 2006, p.3. 2006.

FARAH, M. F. S. Inovação e governo local no Brasil contemporâneo. In: JACOBI, P.; PINHO, J. A. (Orgs.). **Inovação no campo da gestão pública local***.* Novos desafios, novos patamares*.* Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FERNÁNDEZ, S.; WISE, L. R. An exploration of why public organizations “ingest” innovations. **Public Administration Journal**, v. 88, n. 4, p. 979-998, 2010.

FERRAREZI, E.; AMORIM, S. Concurso inovação na gestão pública federal: análise de uma trajetória (1996-2006). **Cadernos Enap**, Brasília, n. 32, p. 1-53, 2007.

FERREIRA, C. M. M. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público**. Ano 47, v. 120, n. 3, set-dez, 1996.

FILION, L. J. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**, v. 9, n. 2, p. 65-79, abr./jun. 2004.

FIORIN, M. M. B.; MELLO, C. M.; MACHADO, H. V. Empreendedorismo e inovação: análise dos Índices de inovação dos empreendimentos Brasileiros com base nos relatórios do GEM de 2006, 2007 e 2008. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 3, n. 3, p. 411-423, set./dez. 2010.

FLICK, U. Observação, etnografia e métodos para dados visuais. In: _____. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, Cap.3, p. 147-178. 2004.

FONSECA, T. M. G. (organizadora). **Modos de trabalhar, modos de subjetivar**: tempos de reestruturação produtiva: um estudo de caso. Porto Alegre: UFRGS, 2002.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Plano, 2003.

FREITAS, M. R. **O Prêmio INOVES**: A sociologia de um sucesso. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais). Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória, 2012.

FUGLSANG, L. Bricolage and invisible innovation in public service innovation. **Journal of Innovation Economics**, n. 5, p. 67-87, 2010.

GALLOUJ, F. Economia da inovação: um balanço dos debates recentes. In: BERNARDES, R.; ANDREASSI, T. (Org). **Inovação em serviços intensivos em conhecimento**. São Paulo: Saraiva, cap 1. 2007.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Rio de Janeiro: Vozes, cap. 3, p.64-89. 2002.

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

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **RAP**. Rio de Janeiro. Maio/Jun. p.125-140. 2000.

HANSEN, M. B. Antecedents of organizational innovation: the diffusion of new public management into Danish local government. **Public Administration**. v. 89, n. 2, p. 285–306. 2011.

HANSEN, M. B.; STEEN, T.; JONG, M. New Public Management, Public Service Bargains and the challenges of interdepartmental coordination: A comparative analysis of top civil servants in state administration. **International Review of Administrative Sciences**, v. 79, n.1, p. 29-48, 2013.

HANSSON, F.; NORN, M. T.; VAD, T. B. Modernize the public sector through innovation? A challenge for the role of applied social science and evaluation. **Evaluation**, v. 20, n. 2, p. 244-260, 2014.

HARTLEY, J. Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. **Public Money & Management**, January, p. 27-34, 2005.

HARVEY. D. **A Condição Pós-Moderna**, São Paulo: Edições Loyola, 1992.

HONDEGHEM, A.; DORPE, K. V. Performance management systems for senior civil servants: How strong is the managerial public service bargain? **International Review of Administrative Sciences**, v. 79, n.1, p. 9-27, 2013.

HUGHES, A.; MOORE, K.; KATARIA, N. **Innovation in public sector organisations**: a pilot survey for measuring innovation across the public sector. Londres, 2011. Disponível em: <www.nesta.org.uk/aboutus/assets/features/innovation_in_public_sector_organisations>. Acesso em: 16 fev. 2015.

INSTITUTO INNOVARE. **O Prêmio Innovare**. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <http://www.premioinnovare.com.br/institucional/o-premio/>. Acesso em: 25 de set. 2015.

JENKINS, K. A reforma no serviço público no Reino Unido. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Orgs.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, p. 201-213. 1998.

KETTL, D. F. A revolução global: reforma da administração do setor público. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Orgs.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, p. 75-121. 1998.

KLERING, L. R.; ANDRADE, J. A. Inovação na gestão pública: compreensão do conceito a partir da teoria e da prática. In: JACOBI, P.; PINHO, J. A. (Orgs.). **Inovação no campo da gestão pública local**. Novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

KUMAR, K. **Da Sociedade Pós-Industrial à Pós-moderna, Novas teorias sobre o mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997.

LEITE, M. P. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra. In: OLIVEIRA, C. A. B. et al. **O mundo do trabalho:** Crise e mudança no final do século. São Paulo: Página Aberta LTDA, p. 563-587. 1994.

LIMA, D. H.; VARGAS, E. R. Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir? Universidade de Brasília **Revista de Administração Pública** (RAP) — Rio de Janeiro, v. 46, n. 2, p. 385-401, mar./abr. 2012.

LIRA, I. S. A desvalorização do Magistério Brasileiro: o que dizem os Documentos Oficiais? **Revista Profissão Docente Uberaba**, v. 13, n. 29, p. 63-72, Jul.-Dez, 2013.

LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F. L. Democracia e eficiência: a difícil relação entre política e economia no debate contemporâneo. **Revista de Economia Política**, v. 32, n. 4, p. 615-633, outubro-dezembro, 2012.

MARINI, C. O Contexto Contemporâneo da Administração Pública na America Latina. **Revista do Serviço Público** (RAP), ano 53, n. 4, p.31-51, out/dez. 2002.

MARTIN B. R. The evolution of science policy and innovation studies. **Research Policy**, v. 41, n. 7, p. 1219-1239, 2012.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia. **Revista da Administração Pública** (RAP) — Rio de Janeiro, v. 42, n.1, p. 61-82, Jan./Fev. 2008.

MATTOS, C. B. M., SCHLINDWEIN, V. L. D. C. **"Excelência e produtividade"**: novos imperativos de gestão no serviço público. Psicol. Soc. [online], v. 27, n. 2, p. 322-331. 2015.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2004. 798 p.

MENOS burocracia, mais informação. **Revista INOVES**. Vitória, ano IX, 9. ed. Ciclo 2013, p. 20-21. 2013.

MOTTA, P. R. M. Pensata - O estado da arte da gestão pública. **RAE***.* São Paulo, v. 53, n. 1, p. 82-90, jan/ fev. 2013.

NOGUEIRA, M. A. **Um Estado para a sociedade civil.** São Paulo: Cortez, 2005.

NUNES, E. **A gramática política do Brasil:** clientelismo e insulamento burocrático. Rio de Janeiro: Jorge Zahar; Brasília: ENAP, 1997. 146 p.

_____. **Por uma Nova Gestão Pública:** limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 204 p.

PAULO, V; ALEXANDRINO, M. **Direito Constitucional descomplicado**. 4. ed. ver. e atualizada. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método; 2009.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. Avaliando reformas da gestão pública: uma perspectiva internacional. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 3, Jul-Set, 2002.

POTTS, J.; KASTELLE, T. Public sector innovation research: what's next? **Innovation: Management, Policy & Practice Journal**, v. 12, n. 2, p. 122-137, 2010.

PREMIO CONIP. **Sobre o Prêmio**. São Paulo, 2015. Disponível em: <http://conipeventos.com.br/Premio/index.php/sobre-o-premio-2/>. Acesso em 25 de set. 2015.

PRÊMIO INOVES. **Prêmio Inovação na Gestão Pública do Estado do Espírito Santo**. Ciclo 2014. Disponível em: <http://www.inoves.es.gov.br/Premio/Inicio.aspx>. Acesso em: 24 jul. 2014.

PRÊMIO INOVES. **Prêmio Inovação na Gestão Pública do Estado do Espírito Santo**. Ciclo 2015. Disponível em: <http://www.inoves.es.gov.br/Premio/Inicio.aspx>. Acesso em: 20 mai. 2015.

PRÊMIO MARIO COVAS. **Sobre o Prêmio Mario Covas**. São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.premiomariocovas.sp.gov.br/2014/premio.asp>. Acesso em: 25 de set. 2015.

QUEIROZ, R. G. M.; CKAGNAZAROFF, I. B. 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** (RAP). Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, p. 679-705, Maio/jun. 2010.

RIBEIRO, C. V. S.; MANCEBO, D. O Servidor Público no Mundo do Trabalho do Século XXI. **Psicologia**: Ciência e Profissão, v. 33, n. 1, p.192-207, 2013.

RICHARDSON, J. R. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARDSON, R. As reformas no setor público da Nova Zelândia. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Orgs.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, p. 215-235, 1998.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovation**. Nova York: The Free Press, 1995.

ROSA, M. F. E. **Direito Administrativo**. 13. Ed. São Paulo: Saraiva, 2012 – Coleção sinopses jurídicas; v. 19; parte I. 2012.

ROSENBLATT, M. The use of innovation awards in the public sector: individual and organizational perspectives. **Innovation: management, policy & practice**. v. 13, n. 2, Aug. 2011.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHWELLA, E. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Setor Público**, v. 56, n. 3, p. 259-276, 2005.

SILVA, A. S.; MACEDO, L. N.; ANDRADE, H. Gestão Pública Empreendedora: uma análise na Secretaria Municipal de Educação em Curuçá – PA. **Amazônia em Foco**. Edição Especial: Empreendedorismo e Sustentabilidade, n. 1, p. 117-159, Out. 2013.

SILVA, L. B. A reforma administrativa de 1967. In: ANDREWS, C. W.; BARIANI, E. **Administração pública no Brasil**: breve história política. São Paulo: Editora Unifesp, cap. 3, p. 63-84, 2010.

SIQUEIRA, M. M.; GOMIDE, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In J. C. Zanelli, J. E. Borges- Andrade, & A. V. Bastos (Orgs.), **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil***,* p. 300-330. Porto Alegre: Artmed. 2004.

SOUSA, M. M.; FERREIRA, V. R. S.; NAJBERG, E.; MEDEIROS, J. J. **Inovação no Serviço Público Brasileiro**: Análise de 16 Edições do Concurso de Inovação na Administração Pública Federal. EnANPAD. Rio de Janeiro, 2013.

SOUZA, J. **Críticas à construção de um Estado neoliberal no Brasil** (1987-2002: 15 anos de profundas mudanças). VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31, Oct. 2003.

SPINK, P. A inovação na perspectiva dos inovadores. In: JACOBI, P.; PINHO, J. A. (Orgs.). **Inovação no campo da gestão pública local**. Novos desafios, Novos patamares. Rio de Janeiro: FGV, cap.1, p. 23-40, 2006.

STAKE, R. Case Studies. In: DENZIN, N., LINCOLN, Y. (eds.). **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 1994.

SUNDBO, J. Innovation and strategic reflexivity: an evolutionary approach applied to services. In: SHAVININA, Larisa V. (Org.). **The International Handbook on Innovation**. Oxford: Elsevier Science, p. 97-114, 2003.

TRABALHO de prevenção. **Revista INOVES**. Vitória, ano IX, 9. ed. Ciclo 2013, p.22-23. 2013.

UM novo ciclo de qualidade e inovação. **Revista INOVES**. Vitória, ano VII, 7. ed. Ciclo 2011, p.07-11. 2011.

UM novo serviço público. **Revista INOVES**. Vitória, ano I. Ciclo 2005, p.06-09. 2005.

UM tributo à inovação, à criatividade e ao talento. **Revista INOVES**. Vitória, ano IX, 9. ed. Ciclo 2013, p.06-09. 2013.

VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H. L.; POOLE, M. S. An introduction to the Minnesota innovation research program. In: VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H. L.; POOLE, M. S. (Org.). **Research on the management of innovation**. The Minnesota studies. Nova York: Oxford University Press, cap. 1. 2000.

WALKER, R. M. An empirical evaluation of innovation type and diffusion: an empirical analysis of local government. **Public Administration**, v. 84, n. 2, p. 311-335, 2006.

WALKER, R. M. An empirical evaluation of innovation types and organizational and environmental characteristics: towards a configuration framework. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 4, p. 591-615, 2007.

WALKER, R. M.; DAMANPOUR, F.; DEVECE, C. A. Management innovation and organizational performance: the mediating effect of performance management. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 2010. Disponível em: <http://jpart.oxfordjournals.org/content/early/2010/08/18/jopart.muq043.full.pdf+html> . Acesso em: 09 ago. de 2014.

WEBER, M. **Economia y sociedad:** esbozo de uma sociologia compreensiva. México: Fondo de Cultura, 1984. 1237p.

WILD, R. **Concepts for Operations Management.** Chichester: Wiley, 1977.

WILLIAMS, H. Innovation Inducement Prizes: Connecting Research to Policy. **Journal of Policy Analysis and Management**, v. 0, n. 0, p. 1–25. 2012.

WODECKA-HYJEK, A. A learning public organization as the condition for innovations adaptation. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 110*,* p. 148-155, 2014.

ANEXOS

ANEXO A
Carta de apresentação

Sou aluna do mestrado em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) e estou desenvolvendo um trabalho sobre a inovação na gestão pública do Espírito Santo. Assim, escolhi o Prêmio INOVES como foco da pesquisa, com o objetivo de analisar o Prêmio INOVES como potencializador de iniciativas de inovação na gestão pública do Espírito Santo, segundo atores diretamente envolvidos com o Prêmio.

A relevância do estudo está em investigar a inovação na gestão pública, no âmbito do Prêmio INOVES, e como diferentes lógicas são produzidas nesse contexto. Importando-se, também, investigar de que modo isso é percebido pelos envolvidos com o Prêmio, acreditando-se, com isso, que não haja homogeneidade, mas sim, multiplicidades e diferenças nas subjetividades produzidas nesses processos.

Para a realização da pesquisa, gostaria de conversar um pouco com o(a) senhor(a) sobre o Prêmio INOVES. Trata-se de uma entrevista semiestruturada que depende do desenvolvimento do diálogo, mas pode durar, em média, de 30 (trinta) minutos a 1 (uma) hora.

Por questões éticas, gostaria que assinasse o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido informando que concorda em participar dessa entrevista. Asseguro que a sua identidade será preservada e o (a) senhor (a) se reserva no direito de desistir da entrevista a qualquer momento, bem como não responder a alguma pergunta.

Convido-o a responder às perguntas seguintes. Sua colaboração é fundamental para que este trabalho possa ser feito. Não existe uma resposta certa ou errada. Quero apenas conhecer a sua percepção sobre o Prêmio INOVES. Além disso, peço autorização para gravar a entrevista, para fins exclusivos de pesquisa. Apenas a pesquisadora terá acesso a ela, e a gravação é necessária para a fiel transcrição das informações. Ao seu dispor para possíveis esclarecimentos.

Atenciosamente,

Betânia de Laia Costa

ANEXO B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Título da Pesquisa: Inovação na gestão pública do Espírito Santo: Um estudo do Prêmio INOVES

Pesquisadora: Betânia de Laia Costa

Professora orientadora: Dra. Susane Petinelli Souza (PPGAdm/UFES)

Professor co-orientador: Dr. Gelson Silva Junquilho (PPGAdm/UFES)

O(a) Sr(a). está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa que busca analisar o Prêmio INOVES como potencializador de iniciativas de inovação na gestão pública do Espírito Santo, segundo atores diretamente envolvidos com o Prêmio. A pesquisa será realizada por Betânia de Laia Costa, aluna do Mestrado em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo.

Ao participar deste estudo o(a) Sr(a). permitirá que a pesquisadora utilize suas respostas para fins de divulgação científica. Na análise e apresentação dos dados não haverá identificação do nome do respondente, que será apagado se mencionado durante a entrevista, para garantir o anonimato do respondente e sua segurança em termos legais e de integridade física ou moral. O(a) Sr(a). tem liberdade para pedir mais informações e a se recusar a participar da pesquisa sem qualquer prejuízo para si.

A entrevista será gravada e transcrita posteriormente, para a análise dos dados necessários para a pesquisa. Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde.

Ao participar desta pesquisa, o(a) Sr(a) não terá benefícios diretos. Entretanto, espera-se que este estudo revele aspectos que permitam analisar as lógicas produzidas a partir desse programa do governo do estado. Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto, CASO ACEITE PARTICIPAR DESSA PESQUISA, por favor, preencha os itens que se seguem:

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, _____,

de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar desta pesquisa.

_____

Assinatura do entrevistado

ANEXO C

ROTEIRO DE ENTREVISTA 01 – SECRETÁRIOS E EQUIPE RESPONSÁVEL PELO PRÊMIO

CARACTERÍSTICAS DO ENTREVISTADO

Nome: _____

Órgão a que pertence: _____

Cargo/ Função:_____ Idade: _____

Formação: _____ Gênero: _____

Tempo no serviço público: _____

FALE SOBRE O PRÊMIO

1 – Por que o Prêmio INOVES foi criado? Quais eram os objetivos e quais as intenções que se pretendiam realizar com a criação do Prêmio?

2 – Como foi a aceitação ao Prêmio, logo na sua criação? Houve muitos participantes? Como é a aceitação ao Prêmio hoje?

3 – Como o Prêmio foi divulgado no início? Como o Prêmio é divulgado hoje?

4 – Os objetivos previstos na concepção do Prêmio foram todos alcançados? Se não, por quê?

5 – Quais os principais avanços e as dificuldades encontradas com a criação do Prêmio? E a cada ciclo do Prêmio?

6 – O que significa o Prêmio INOVES para o (a) senhor (a)?

7 – Como o (a) senhor (a) avalia o Prêmio INOVES?

8 – Quais conhecimentos o Prêmio dissemina?

9 – Quais ferramentas gerenciais o Prêmio estimula (Missão/Visão, Gestão da Qualidade, Equipes Autodirigidas, etc.)?

10 – Qual é a importância do Prêmio para a administração pública no Espírito Santo?

11 – Quais motivos levam os servidores públicos a participarem do Prêmio INOVES?

12 – Fale sobre algum tipo de incentivo ou constrangimento aplicado pela administração pública para a participação no Prêmio, após a sua implantação.

13 – Após a premiação, quais benefícios o Prêmio INOVES proporciona para a administração pública, para os servidores públicos e para os cidadãos?

ROTEIRO DE ENTREVISTA 02 – PARTICIPANTES DAS EQUIPES PREMIADAS

CARACTERÍSTICAS DO ENTREVISTADO - COMPONENTE DA EQUIPE PREMIADA

Nome: _____

Órgão a que pertence: _____

Cargo/ Função:_____ Idade: _____

Formação: _____ Gênero: _____

Tempo no serviço público: _____

Nome do Projeto Ganhador do Prêmio: _____

Quantidade de componentes da equipe do projeto vencedor: _____

FALE SOBRE O PROJETO PREMIADO

1 – Explique o projeto ganhador do Prêmio INOVES. Como funciona?

1.1 – Quais os objetivos do projeto?

2 – Como surgiu a iniciativa de realizar o projeto?

3 – Qual era a conjuntura anterior à realização do projeto?

4 – Fale sobre possíveis mudanças na visão dos servidores públicos na Administração Pública e o interesse na premiação.

5 – Qual motivação que levou o (a) Senhor (a), servidor (a) público (a), a se engajar na execução do projeto?

6 – Fale sobre incentivos na busca de mudanças e melhorias no serviço público.

7 – Qual a importância do cidadão (cliente) e a atuação dele no projeto premiado?

8 – Comente as dificuldades encontradas para a realização do projeto.

9 – Para o(a) senhor(a), quais as razões que impulsionam os servidores a participarem do Prêmio INOVES?

10 – Quais os mecanismos existentes na administração pública (estadual ou municipal, dependendo da equipe entrevistada) para os servidores, visando à excelência organizacional?

11 – No local de trabalho há flexibilidade para a inovação na realização dos processos de trabalho? Comente.

12 – Após a premiação do projeto, como o(a) senhor(a) avalia o interesse na participação dos servidores no projeto?

13 – Quais foram os principais impactos que o projeto premiado gerou?

14 – Qual a avaliação do (a) senhor (a) sobre o Prêmio INOVES? Comente aspectos positivos e negativos.

ROTEIRO DE ENTREVISTA 03 – AVALIADORES

CARACTERÍSTICAS DO ENTREVISTADO

Nome: _____

Órgão a que pertence: _____

Cargo/ Função:_____ Idade: _____

Formação: _____ Gênero: _____

Tempo no serviço público: _____

FALE SOBRE O PRÊMIO

1 – Por que ser um avaliador do Prêmio INOVES?

2 – Como são analisados os critérios de avaliação do Prêmio INOVES?

3 – Ao longo dos anos, houve modificação nos critérios de avaliação do Prêmio? Comente.

4 – Quais os principais avanços e as dificuldades encontradas a cada ciclo do Prêmio?

5 – O que significa o Prêmio INOVES para o(a) senhor(a)?

6 - Como o(a) senhor(a) avalia o Prêmio INOVES?

7 - Quais conhecimentos o Prêmio dissemina?

8 - Quais ferramentas gerenciais o Prêmio estimula (Missão/Visão, Gestão da Qualidade, Equipes Autodirigidas, etc.)?

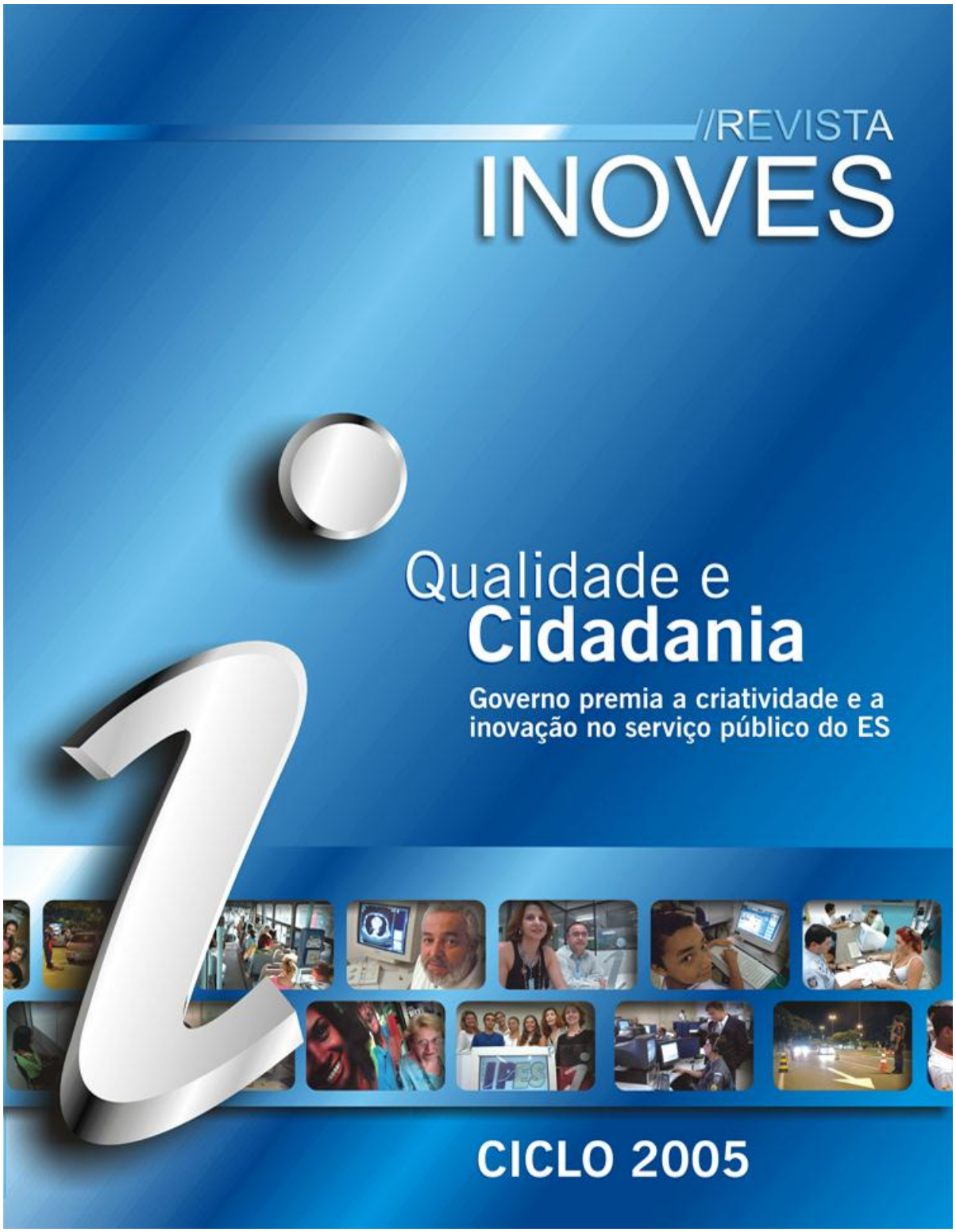
9 - Qual é a importância do Prêmio para a administração pública no Espírito Santo?

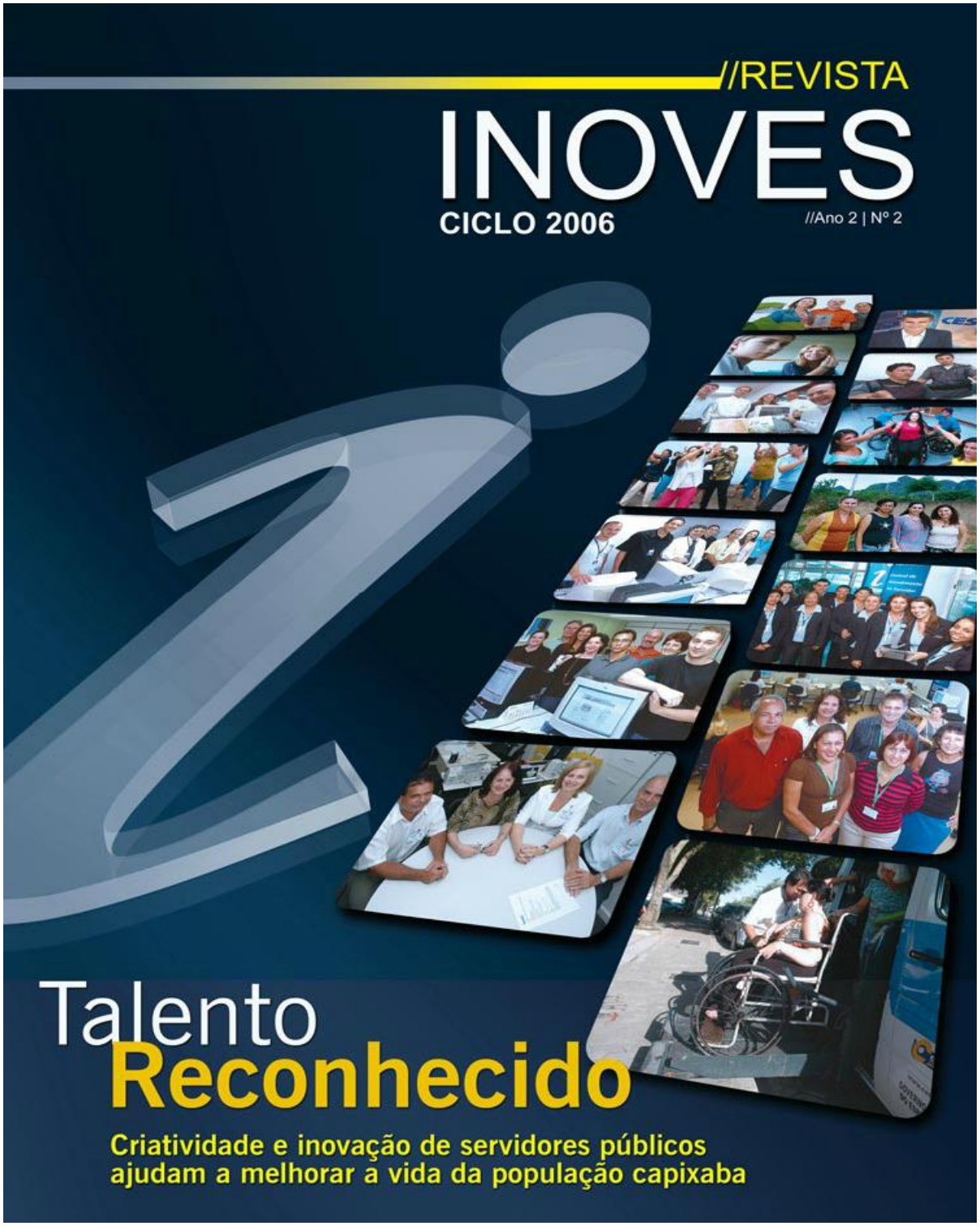
10 – Para o(a) senhor(a), quais motivos levam os servidores públicos a participarem do Prêmio INOVES?

11 – Fale sobre algum tipo de incentivo ou constrangimento aplicado pela administração pública para a participação no Prêmio, caso conheça.

12 – Após a premiação, quais benefícios o Prêmio INOVES proporciona para a administração pública, para os servidores públicos e para os cidadãos?

ANEXO D - CAPA DAS REVISTAS INOVES (2005-2014)




//REVISTA
INOVES
CICLO 2006
//Ano 2 | Nº 2
Talento
Reconhecido
Criatividade e inovação de servidores públicos
ajudam a melhorar a vida da população capixaba

REVISTA
INOVES
CICLO 2007
Ano III - 3ª edição
Um novo
Serviço
Público
Prêmio reconhece
a capacidade
inovadora e
empreendedora
do servidor capixaba
INOVES
Prêmio Inovação
na Gestão Pública
do Espírito Santo

REVISTA
INOVES
CICLO 2008
Ano IV - 4.ª edição
A nova postura da administração pública e o reconhecimento ao trabalho do servidor melhoram os serviços para a população do Espírito Santo
A cultura da qualidade

REVISTA
INOVES
CICLO 2009
Ano V - 5.ª edição
Prêmio fica mais
forte e é cada vez
mais desejado
Cinco anos de
inovação

//REVISTA
INOVES
CICLO 2010
Ano VI - 6.ª edição
Prêmio contribui para o desenvolvimento de uma cultura empreendedora de gestão no serviço público capixaba
A fórmula da inovação

inoves
CICLO 2011
Ano VII – 7.ª edição
Um novo ciclo de inovação
Prêmio chega à sétima edição virando pelo avesso a imagem do serviço público capixaba

inoves
CICLO 2012
Ano VIII – 8.ª edição
Talento projetado
Inoves fomenta o empreendedorismo na gestão pública e destaca o trabalho de equipes inovadoras que estão melhorando a vida do cidadão

inoves
CICLO 2013
Ano IX – 9ª edição
Direcionando o olhar para a inovação e a criatividade
Inoves completa mais um ciclo e se consolida como referência em inovação na gestão pública

inoves
CICLO 2014
Ano X – 10.ª edição
Dez ciclos de inovação
Inoves celebra o desenvolvimento de uma cultura empreendedora de gestão pública no Espírito Santo