

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI
CURSO DE GESTÃO PÚBLICA

FELIPE BARBOSA PALMA
MATRÍCULA 2017200530103

INOVAÇÃO E SETOR PÚBLICO

MATÃO

2018

FELIPE BARBOSA PALMA

Inovação e Setor Público

Monografia apresentada a Universidade Federal de São João Del-Rei como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Elizete Antunes Teixeira Nogueira

MATÃO

2018

FELIPE BARBOSA PALMA

Inovação e Setor Público

Monografia apresentada a Universidade Federal de São João Del-Rei como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada:

A Maira, minha família e meus amigos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço profundamente a esta instituição que me deu a oportunidade de trilhar mais um passo no mundo acadêmico.

A Maira pelo companheirismo e amor de sempre, não me deixando desanimar nos momentos mais difíceis e por acreditar em mim sempre.

A minha família por sempre incentivar meu crescimento pessoal e profissional.

Aos meus amigos por me tirarem do chão.

A todos os professores, coordenadores, tutores presenciais e à distância que possibilitaram a realização deste curso, possibilitando o acesso, democratizando o ensino, disseminando conhecimento e incentivando a produção acadêmica no Brasil.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo discutir os caminhos da inovação do setor público brasileiro, também se atentando para os caminhos tomados fora do país para modernização deste setor tão importante da sociedade. Percorre a discussão teórica acerca da inovação, que prioritariamente é vista como fruto do setor privado, suas adaptações e tentativas de implementação no setor público, seja por inovação de processos, organizacionais, de produtos ou de serviços. A importância da participação social e do uso das tecnologias de informação e comunicação existentes hoje em dia são assuntos de grande importância quando se fala em inovação na forma de prestar serviços à comunidade. São analisadas algumas tentativas de inovação no setor público, muitas delas adaptadas do setor privado na busca da modernização como a Gestão por Contratos, a Governança Corporativa, a Abordagem das Competências e a Administração Gerencial. Por fim são analisadas experiências consideradas inovadoras no setor público brasileiro e também os caminhos ainda a se percorrer, visto a necessidade de trazer a sociedade mais próximo desse processo, como os casos do Choque de Gestão do Governo do Estado de Minas Gerais (2003-2010) e as inovações do sistema de saúde focados do SUS.

Palavras-chave: Inovação; Setor Público; Gestão por Contratos; Governança Corporativa; Abordagem das Competências; Administração Gerencial; Participação Social.

ABSTRACT

This paper aims to discuss the paths of innovation in the Brazilian public sector, also looking at ways taken outside the country to modernize this important sector of society. It goes through the theoretical discussion about innovation, which is seen primarily as the fruit of the private sector, its adaptations and attempts at implementation in the public sector, whether by process, organizational, product or service innovation. The importance of social participation and the use of information and communication technologies nowadays are important issues when it comes to innovation in the way of providing services to the community. Some attempts at innovation in the public sector are analyzed, many of them adapted from the private sector in the search for modernization such as Contract Management, Corporate Governance, Skills Approach and Management Administration. Finally, we analyze the experiences considered innovative in the Brazilian public sector and also the paths still to be traveled, given the need to bring the society closer to this process, such as the cases of the Management Shock of the Government of the State of Minas Gerais (2003-2010) and the innovations of the health system focused on SUS.

Keywords: Innovation; Public sector; Contract Management; Corporate governance; Skills Approach; Management; Social Participation

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 OBJETIVOS	10
3 REFERENCIAL TEÓRICO	11
3.1 A busca pela modernização do Setor Público	11
3.1.1 A gestão por contratos	16
3.1.2 A governança corporativa.....	18
3.1.3 A abordagem das competências	20
3.1.4 A Administração Gerencial	22
3.2 Experiências inovadoras no Setor Público	24
3.2.1 O choque de gestão em Minas Gerais.....	24
3.2.2 Premio Inovação na Administração Pública	27
3.2.3 O SUS	28
4 METODOLOGIA	30
5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO	31
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS	37

1 INTRODUÇÃO

As novas tecnologias, os novos modelos de negócios, bem como novas formas de trabalhar, novas formas organizacionais, de representatividade e vários avanços das últimas duas décadas acabaram por criar um ambiente favorável à Inovação.

Pesquisa e inovação sempre foram foco do setor privado especificamente, mais precisamente no setor industrial, porém o avanço tecnológico pode proporcionar um salto na qualidade e na agilidade com que os serviços públicos são entregues ao cidadão e podem gerar soluções mais eficientes e com custo muito menor.

Criatividade para encontrar respostas melhores aos problemas enfrentados pela administração pública, utilização das tecnologias recentes e de práticas mais ágeis podem revigorar este setor tão importante para a população.

A revisão teórica acerca do assunto se divide em duas partes. A primeira versa sobre caminhos a seguir rumo à inovação e a análise de teorias consideradas inovadoras para o setor público, como A Gestão por Contratos, Governança Corporativa, Administração Gerencial e a Abordagem das Competências. A segunda parte traz exemplos como o Choque de Gestão de Minas Gerais e o SUS como *cases* de inovação em seus setores.

Por fim, análises são feitas a partir dos resultados provenientes da implementação desses conceitos e práticas e onde ainda pode se chegar para tornar o setor mais inovador e próximo da realidade da sociedade.

2 OBJETIVOS

Os objetivos dessa pesquisa são:

- Entender os caminhos da inovação no setor público brasileiro;
- Buscar respostas para além da inovação voltada a processos;
- Buscar entender como podemos ajustar as características do setor aos avanços com relação a processos, organização, serviços e qualidade.
- Aprofundar a discussão buscando novos rumos.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 A busca pela modernização do Setor Público

“O empresário empreendedor estabelece processos revolucionários pelo fato de racionalizar todo e qualquer aspecto de sua empresa. A despeito dessas possíveis influências, Schumpeter advertiu: empresárias são pessoas que tomam a iniciativa de mudar os modelos tecnológicos básicos e de demanda da economia em um ciclo de destruição criativa.” (SANTIAGO, 2009, pg. 92).

O grande trunfo das empresas bem sucedidas deste século pode ser entendido pela sua capacidade de adaptação às grandes mudanças de cenário que ocorrem numa velocidade nunca antes vista na humanidade. Além da adaptação, o entendimento e uso das ferramentas que estão à disposição no mundo globalizado gera agilidade, eficiência e possibilita a abertura para novos avanços. Neste tópico a discussão gira entorno de como o setor público enxerga esse mundo tecnológico, como se adapta a ele e expõe o caminho a se percorrer para que ocorra uma modernização deste setor (que sofreu poucas mudanças desde a revolução industrial, principalmente na forma se de pensar o setor propriamente dito). Foram analisadas produções acadêmicas que tratam do tema sobre inovação no setor público para trazer as ideias contidas nesses trabalhos para a discussão.

No seu trabalho intitulado “Radar da Inovação – O que os governos precisam enxergar”, Agune & Carlos (2017) trazem a ideia de que estamos em uma era de inovação, de uma economia baseada no conhecimento, e que a leitura errada desse cenário pelos setores públicos pode trazer perda de “comando, credibilidade e representatividade”¹. Além da tecnologia que se adaptou à vida do consumidor, os produtos e serviços oferecidos pelo setor público também necessitam se adaptar às novas demandas. Existe uma mudança de paradigmas tanto no que se oferece no mercado quanto o que o consumidor deseja.

Faz-se assim necessário tornar o setor público mais atrativo para esses recursos e atividades de uma nova economia de alto valor agregado. É necessário também ter habilidades para cuidar de cenários e agendas muito mais complexas e dinâmicas².

¹ AGUNE & CARLOS, 2017, pg. 144.

² Idem, pg. 147.

Com a expansão do consumo dos dispositivos móveis há uma necessidade de se revisar a forma como são entregues os serviços, as formas de cooperação e acesso da população. O acesso abre portas para uma maior participação da sociedade, que hoje se conecta diretamente com as notícias de sua cidade, aos fatos e dados em tempo real e até mesmo com seus representantes por meio das redes sociais. Além disso, as demandas por serviços *online*, que pode ser atendidas diretamente por aplicativos e dispositivos móveis podem gerar agilidade de atendimento e maior satisfação à medida que o consumidor/cidadão ganha cada vez mais acesso e conhecimento.

Segundo Agune & Carlos (2017, pg. 145), os governos ainda trabalham baseados nas técnicas e modelos usados na era industrial, o que traz um enfraquecimento das instituições, a falta de adequação dos serviços às novas realidades e prejudica diretamente a gestão pública. Vale lembrar que muitos setores da administração pública ainda se utilizam dos meios burocráticos mais atrasados³ para atender as necessidades da população. População essa que cada vez mais pede por agilidade, que cada vez mais denuncia a má gestão em tempo real e se desacredita da máquina estatal.

A hierarquia (traço marcante do setor público e herança da burocracia weberiana) impõe barreiras ao aumento da produtividade numa era marcada por organizações ágeis, com comandos horizontalizados e aptos a mudanças. Ainda, essa situação pode “estimular o alheamento e a corrupção, na medida em que dificulta a responsabilização pessoal, desestimula o comprometimento e a mata a solidariedade, três princípios básicos do serviço público.” (AGUNE & CARLOS, 2017, pg. 146). Horizontalidade vem sendo a bandeira levantada pelas grandes empresas do mundo, com equipes pequenas e autogeridas, a despeito do que ainda existe no setor público.

Um fato marcante levantado pelo autor diz respeito à era do conhecimento em que vivemos e quantos profissionais de diversas áreas convivem dentro das organizações, criando um espaço universal e repleto de diversidades com relação ao saber. No setor público não é diferente, já que até mesmo pela forma como ocorre o ingresso nesses setores não há como não existir profissionais de diversas áreas convivendo em um mesmo espaço. O concurso público exige muitas vezes um nível de escolaridade genérico, como por exemplo, Ensino Superior completo. As grandes empresas do setor privado, se aproveitando dessa

³ Algumas repartições públicas no Brasil ainda oferecem serviços pouco informatizados ou até mesmo possuem estruturas muito sucateadas.

multidisciplinariedade existente no mercado de trabalho atual, formam equipes capazes de resolver os mais diversos problemas, olhados por diversos ângulos diferentes. Isso expõe uma latente necessidade de ambientes multidisciplinares ao invés de setorização nas organizações públicas, devido ao aumento da complexidade e inter-relacionamento dos problemas enfrentados.

Ainda existe, segundo Agune & Carlos (2017), uma defasagem legal:

[...] “o setor público, em todos os seus poderes e esferas, deverá obrigatoriamente promover mudanças profundas que lhe permita uma inclusão afirmativa nessa era de mudanças aceleradas. Perder a sociedade de vista compromete projetos de crescimento e combate à desigualdade e degrada a entrega de serviços.” (AGUNE & CARLOS, 2017, pg. 148).

As leis e regulamentações precisam responder na mesma velocidade em que o mundo muda, já que essa capacidade de não perder a sociedade de vista pode corresponder diretamente ao atendimento das demandas da sociedade.

Agune & Carlos (2017) citam o Manual de Oslo⁴ como sendo a maior referência sobre inovação organizacional de hoje. Como pontos principais, as organizações devem buscar:

- Qualidade e eficiência do trabalho;
- Aumentar as trocas de informação;
- Aprimorar a capacidade de aprendizado;
- Promover acesso a novos conhecimentos e tecnologias;

Mais uma vez, tecnologia e acesso ao conhecimento são as bases das organizações modernas, além de um novo olhar para as estruturas hierárquicas das empresas. Buscando a oxigenação da hierarquia, é necessário que haja um estímulo à criação de comunidades de prática, aumentando as trocas de informação entre servidores multidisciplinares, mudança das atividades burocráticas autocentradas para comunicação direta com o cidadão e a criação de estruturas que não fiquem presas a uma única unidade administrativa, mas seja capaz de reunir diversos seguimentos em busca de ações capazes de atender a complexidade das demandas.

⁴ AGUNE & CARLOS, 2017, pg. 148.

Ainda existem pontos muito relevantes que tratam de como trabalhar com o capital humano dentro e fora das empresas⁵, como:

- Incentivar o uso do capital intelectual dos servidores e o intraempreendedorismo, tentando diminuir o desperdício de conhecimento que existe dentro das organizações.
- Inovação aberta conversando também com a sociedade para uso de suas ideias e soluções, bem como a flexibilização da legislação vigente;
- Reinvenção dos programas de qualificação e a criação de laboratórios capazes de prototipar soluções;
- Uso intensivo das mídias sociais, principalmente para acabar com o preconceito que ainda existe dentro das organizações públicas (ainda taxadas como ferramentas de ociosidade e de risco à segurança dos sistemas).
- Criação de um ambiente de negócios que atraia os novos empreendedores, as *Startups*, que propicie mecanismos de financiamento, formação, espaços, legislação propícia, regulação e tributação condizentes com os novos mercados.
- Virtualização da prestação de serviços, melhorando a entrega e a experiência dos clientes (cidadãos) e ainda reduzindo custos ainda crescentes de infraestrutura.

Com um olhar voltado para as publicações internacionais que tratam do tema inovação e setor público, Lima & Vargas (2012, pg. 386) trazem uma ideia de inovação como mudança vertical, de cima para baixo, e não como um processo interativo e intrínseco ao setor. O Setor Público muitas vezes não é visto como protagonista da inovação, e sim o responsável pelo aparato legal regulatório, como financiador, consumidor ou responsável pela infraestrutura.

Como conceito de inovação, os autores trazem a definição de Koch e Hauknes (2005 apud LIMA & VARGAS, 2012, pg. 386), onde “Inovação é a implementação ou desempenho de uma nova forma específica ou repertório de ação social, implementada deliberadamente por uma entidade no contexto dos objetivos e funcionalidades de suas atividades”.

Diante disso, muitas vezes a inovação não é associada ao setor público, mas sim a uma visão tecnicista que a associa à manufatura. Muitas vezes assistimos o setor privado trazer ao público as inovações que movimentam, aceleram e mudam o mundo como um todo. Estamos acostumados a entender como inovação um novo computador, um novo avanço com relação a inteligência artificial que irá facilitar a vida do usuário, etc.

⁵ AGUNE & CARLOS, 2017, pg. 149-155.

Existem outras formas de inovação, como trazem os autores. Uma delas está intimamente ligada ao setor de serviços⁶. A teoria da inovação em serviços ganha relevância nas economias de hoje, porém os primeiros estudos ainda tinham a visão tecnicista que colocavam sobre os serviços a imagem de improdutivo, baixa intensidade de capital, baixa qualificação profissional, intangibilidade, processual e diversificada (LIMA & VARGAS, 2012, pg. 387).

A inovação em serviços e o uso das TIC⁷ exigem maior alocação de pessoas (já que exige maior interação com o cliente) e a resposta às exigências do cliente para aumento de demanda, qualidade ou a criação de novos serviços são situações que causam grande complexidade. Existe assim um grande campo que necessita de novos processos, capacitação e novas formas de anteder o cliente em um mundo baseado na entrega de serviços prontos, ágeis e de qualidade.

Lima & Vargas (2012) trazem teorias sobre o processo produtivo de diversos autores respeitados nesta área de conhecimento. Para Gallouj (2002 apud LIMA & VARGAS, 2012, pg. 389) são seis modos segundo os quais ocorre o processo de inovação:

- Inovação radical: criação de um novo produto ou serviço;
- De melhoria: mudança em alguns componentes que não alteram a estrutura dos demais;
- Incremental: aperfeiçoamento das características do produto final, adicionando novas características;
- Por recombinação: dissociação ou recombinação para formação de um novo produto;
- Por formalização: documentação e padronização mais visível das características do produto;
- *Ad hoc*: interação entre cliente e prestador de serviço que causam novas características ao produto;

Lima & Vargas (2012) confrontam artigos da literatura internacional e os analisam segundo seis categorias que revelam as abordagens adotadas pelos seus respectivos autores, chegando a conclusão que existem duas vertentes muito claras: a do estado competidor (transformação do estado de bem estar devido a crescente globalização e competitividade) e da administração pública (reforma do estado e a Nova Gestão Pública).

⁶ LIMA & VARGAS, 2012, pg. 387.

⁷ Tecnologias da informação e comunicação.

Para os autores, há ausência de estudos que examinem o empreendedorismo público ou social de forma micro e também ausência de estudos sobre a teoria da inovação em serviços.

“No estudo da inovação no setor público a tensão micro-macro acentua-se porque os processos de inovação estão ajustados em grandes e complexas estruturas organizacionais e desenvolvidos de forma aceitável política e legalmente, consideradas ainda preocupações sobre equidade social e eficiência. [...] A perspectiva estritamente organizacional pode perder as contingências do ambiente político-social que atuam sobre a trajetória de inovação.” (LIMA & VARGAS, 2012, pg. 396-397).

Muitos dos artigos analisados por esta publicação versam sobre inovação processual e de melhorias, elevando as TIC a um papel imprescindível. Dispositivos móveis e internet hoje representam as maiores ferramentas utilizadas na inovação como um todo.

3.1.1 A gestão por contratos

Outros autores como Pacheco (2004, pg. 1) trazem o conceito de contratualização de resultados como característica do Estado regulador, com novas formas de controle e responsabilização na busca de resultados. Esta inovação na gestão pública, que ganha força nos anos 90, tem como objetivo a autonomia de gestão em troca de compromisso com o resultado substituindo a hierarquia e a burocracia.

A contratualização surge no momento em que a discussão sobre a modernização do Estado e a aproximação com os princípios do setor privado se torna mais presente no mundo e no Brasil, período este conhecido também pelas privatizações.

Pacheco (2004, pg. 2) traz alguns problemas mais destacados deste tipo de abordagem:

- Metas pouco ambiciosas;

- Falha na supervisão;
- Contratos não incluem atividades importantes;
- Objetivos vagos;
- Não há sanções para metas não cumpridas;
- Grande influencia das agências nos contratos ao invés dos órgãos supervisores.

Apesar disso, Pacheco (2004, pg. 2) entende que a gestão por contratos resultou em um balanço positivo para a gestão pública devido à melhoria de desempenho, da transparência e do *accountability* nas instituições públicas.

O conceito de contrato trazido pela autora diz respeito a um acordo entre duas partes, cada qual com atribuições específicas, com obrigação de prestar contas. Imputa responsabilidades mútuas entre os indivíduos e responde às necessidades crescentes de *accountability*.

Sendo assim, gestão por contrato rompe as barreiras do estado puro através de um processo de aprendizagem e ajuste, porém necessita também gerar mudanças na cultura e na mentalidade legalista das formas de gestão do estado (PACHECO, 2004, pg. 5).

O principal exemplo de gestão por contratos no Brasil se deu juntamente com a reforma gerencial proposta em 1995 pelo Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, trazendo as já conhecidas e diversas inovações para o campo da administração pública (PACHECO, 2004, pg. 8).

“As propostas de reforma gerencial no Brasil, consideradas internacionalmente como um conjunto articulado e compreensivo de diagnóstico, proposições, formatos institucionais, instrumentos gerenciais e análise de cultura organizacional, tinham como estratégia de implementação a adesão voluntária das organizações públicas ao processo de mudança institucional. Por outro lado, foi difícil a construção de consensos intragoverno em torno das propostas [...] A área econômica foi reticente, com receio de que as propostas pudessem comprometer o controle do gasto público e o esforço de ajuste fiscal” (PACHECO, 2004, pg. 8.).

3.1.2 A governança corporativa

Matias-Pereira (2010) tem como objetivo analisar as adaptações dos conceitos e experiências da Governança Corporativa para o setor público no Brasil e o surgimento do Estado inteligente-mediado-indutor como uma figura reguladora orientada para o atingimento da eficiência, eficácia e efetividade no mundo globalizado e efervescente do final do século XX e primeira década do século XXI (MATIAS-PEREIRA, 2010, pg. 111).

Vários fatores motivaram a experiência da Governança Corporativa chegar até o setor público principalmente impulsionados pelo Movimento *New Public Management*, incentivando a transferência de conhecimentos gerenciais do setor privado para o setor público e a Teoria dos Stakeholders, buscando a efetiva participação dos atores na administração para produzir melhores resultados coletivos (MATIAS-PEREIRA, 2010, pg. 112).

“Na ótica da ciência política, a governança pública está associada a uma mudança na gestão política. Nesse sentido, o enfoque da ciência política está orientado para as formas de interação nas relações de poder entre o Estado, o governo e a sociedade, dedicando especial atenção aos processos de cooperação e aos mecanismos para estimular as relações entre os principais atores envolvidos nesse esforço: governo, setor privado e terceiro setor (MATIAS-PEREIRA, 2010, pg.113).”

Dessa forma, a Governança “antecipa e ultrapassa o governo” como forma de tomada de decisão (RODHES, 1966 *apud* MATIAS-PEREIRA, 2010, pg. 115).

Vários aspectos estão ligados à governança, como (MATIAS-PEREIRA, 2010, pg. 115):

- Legitimidade do espaço público;
- Governantes e governados repartem o poder;
- Estabelecimento de redes e mecanismos de coordenação;
- Descentralização de autoridade ligada ao ato de governar;

Sendo este um movimento mundial, muitos atores internacionais são fomentadores da governança corporativa no setor público, entre eles (MATIAS-PEREIRA, 2010, pg. 115-122):

- Banco mundial: promoção da boa governança e fortalecimento da sociedade civil, bem como o foco na eficiência e na equidade para a reestruturação dos serviços sociais. Como boa governança entende-se: administração do setor público, quadro legal, participação e accountability, informação e transparência;
- OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico): define seis dimensões para a efetiva governança, entre eles a transparência e divulgação de informações e fundamentação jurídica e regulatória para as empresas estatais;
- IFAC (*International Federation of Accountants*): o papel da governança é definir o papel de cada ator, bem como suas responsabilidades, objetivos, rotinas e outros. Os Pilares da Governança são a transparência, integridade e a responsabilidade de prestar contas;
- Movimento Brasil Competitivo: OSCIP que fomenta o desenvolvimento da sociedade brasileira. Viabilizar projetos que possibilitem aumento da competitividade e a qualidade de vida da sociedade;
- IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa): boa governança assegura equidade, transparência e *accountability*;

O autor traz ainda um roteiro para a viabilização de uma boa governança no setor público, sendo ele⁸:

- Liderança;
- Compromisso;
- Integridade;
- Responsabilidade;
- Transparência;
- Integração;

Como requisitos para a boa governança no setor público, Matias-Pereira (2010, pg. 124) traz a preocupação com relação à ética e a transparência, a necessidade de tornar as relações dos setores público, privado e terceiro setor mais efetivas, a importância dos Stakeholders, interação entre a capacidade de comando, direção e coordenação do Estado e a gestão da eficiência, eficácia e efetividade.

⁸ ANAO, 2002 e BARRET, 2005 apud MATIAS-PEREIRA, 2010, pg. 122.

Identifica ainda a necessidade da construção de uma Agenda nacional para mobilização de todos os atores interessados na modernização e democratização do estado, embarcando repartição de responsabilidades entre as esferas de poder e estabelecimento de metas anuais (MATIAS-PEREIRA, 2010, pg. 125).

A extrema e rígida repartição de competências entre as esferas de governo gera fragmentação de responsabilidade, criando gargalos e dificultando a identificação de responsáveis, não contemplando as necessidades no ambiente micro-organizacional:

“Apesar de existir uma cultura comprometida com a qualidade dos serviços prestados pelos funcionários públicos, ela é inviabilizada pela ausência de relação direta entre os servidores e a população, o que faz com que a noção do cliente-cidadão seja remota e pouco percebida; ausência de processo que efetivamente integre e vincule orçamento e planejamento; inexistência de sistemas e instituições efetivas para avaliação da qualidade das políticas públicas; inexistência de critérios e parâmetros mínimos para o estabelecimento da gestão por resultados; ausência de parâmetros que responsabilizem os entes federados pela qualidade dos serviços prestados; insuficiente desempenho das agências reguladoras no controle da prestação dos serviços públicos. O desenvolvimento de tecnologias públicas e privadas já existentes, destinadas a melhorar a qualidade do serviço público, por si só, não vem se mostrando suficiente para institucionalizar esse esforço. Para buscar a melhoria dos serviços públicos, é necessária vontade política” (MATIAS-PERERIA, 2010, pg. 127).

3.1.3 A abordagem das competências

De Aquino Guimarães (2000, pg. 126) revela a necessidade de tornar a administração pública mais flexível devido a demandas do mundo moderno. Sendo assim são necessárias competências essenciais para ter obter vantagens competitivas e lucratividade nas empresas. Explicita a visão de Competências como mecanismo de flexibilidade e inovação e também como forma de controle exclusão.

Na visão de De Aquino Guimarães (2000) existe uma Dinâmica entre reforma e contrarreforma do Estado, de forças burocráticas e forças inovadoras competindo no cenário atual. Neste cenário vemos mais uma vez a tentativa de igualar o setor público ao setor privado sendo que o desafio da nova administração pública é (segundo o autor) tornar as organizações públicas mais flexíveis e empreendedoras.

São expostos quatro modelos da nova administração pública, sendo eles (DE AQUINO GUIMARÃES, 2000, pg. 127):

- Impulso para eficiência do setor público, tornando este cada vez mais parecido com o setor privado; Flexibilização da legislação, de contratos de trabalho e mente voltada para o mercado e clientes;
- Descentralização: ideia de quadros menores, núcleos estratégicos menores; mistura de público e privado com maior autonomia de financiamento e orçamento;
- Busca da Excelência: mais próxima da escola de relações humanas da cultura organizacional e do comportamento no trabalho;
- Orientação para o serviço público: excelência de atendimento da demanda; Trabalho comunitário; Participação Popular e avaliação dos serviços públicos.

De Aquino Guimarães (2000) justifica a abordagem de competências pela necessidade de estimular a capacidade de inovação, adaptação e aprendizado voltados para o cenário econômico Mundial atual.

Traz ainda três correntes essenciais: a primeira voltada para a gestão organizacional como um todo, a segunda voltado para os recursos humanos e a terceira que envolve a trilha de conhecimentos, habilidades e atitudes levando em conta também questões sociais relacionadas ao trabalho, sendo esta uma alternativa com elementos de flexibilização da gestão nas organizações públicas (DE AQUINO GUIMARÃES, 2000, pg. 131).

A aplicação da abordagem de competências depende de algumas condições:

- Definição de estratégia corporativa;

- Ambiente organizacional que visa pensamento estratégico, inovação, criatividade e empoderamento das pessoas;
- Coerência da gestão como um todo e de seus recursos humanos;

O autor faz uma análise sobre a flexibilidade, sugerindo ser este um mecanismo de controle do trabalhador para aumento da lucratividade (DE AQUINO GUIMARÃES, 2000, pg. 135). Essa versão do trabalhador mais versátil e adaptativo as novas tecnologias e o novo mundo em constante movimento reforçaria o controle social sobre os empregados. Ocorre também substituição de mão de obra por tecnologia, tornando o empregado prisioneiro da eficiência, rei da competição.

Por fim De Aquino Guimarães (2000) conclui que o desafio desse novo mundo e dessa nova administração, pública e privada, é justamente igualar a balança com prestação de serviço de qualidade e sustentabilidade, cidadania, democracia e proteção dos recursos naturais.

3.1.4 A Administração Gerencial

Como um dos autores mais conhecidos com relação ao tema “Administração Gerencial”, Bresser Pereira (1998) explicita em seu trabalho “Gestão do setor público estratégia e estrutura para um novo estado” a necessidade do ajuste fiscal e reforma do Estado orientada para o mercado dos governos mundiais. Além disso, é necessária flexibilidade legislativa e de contratos de trabalho setor público, tornando o setor mais moderno e dinâmico frente aos novos paradigmas estabelecidos no mercado após o processo de globalização e a internet.

Para Bresser Pereira (1998, pg. 23), uma crise fiscal e burocrática abalaram profundamente os Estados e é necessária a implementação de uma administração gerencial para a retomada do crescimento.

Para Bresser Pereira (1998, pg. 24), para tornar a administração pública eficiente é necessário reduzir o gargalo entre demanda social e prestação de serviços, defender o governo

contra os interesses do grande capital e incentivar a democracia para tornar a administração mais participativa e direta.

O autor faz uma construção histórica do Estado brasileiro percorrendo suas fases mais importantes. Em suma seriam⁹:

- Patrimonialismo: não divisão entre público e privado;
- Burocracia e sua forma enriquecida abriram portas para o nepotismo e a corrupção, também herança do período patrimonialista e que necessita ser combatida através administração gerencial.

A Administração gerencial deve, segundo Bresser Pereira (1998, pg. 28), representar um modo de enfrentar a crise fiscal, reduzir custos, aumentar a eficiência, proteger o patrimônio público do grande capital e da corrupção.

Suas características essenciais são:

- A busca por resultados;
- Orientação ao cidadão;
- Grau limitado de confiança;
- Descentralização;
- Criatividade e inovação;
- Contrato de gestão como instrumento de controle da gestão pública

A Administração gerencia é muitas vezes tratada como uma reforma neoliberal por propor o ajuste fiscal, uma vez que o neoliberalismo surgiu da necessidade de diminuir o tamanho do estado após a crise dos Estados de bem-estar social (BRESSER PEREIRA, 1998, pg. 31).

Por fim, o autor traz a descentralização como instrumento de gestão para a reforma do Estado, definindo competências e modalidades adequadas além de trazer servidores competentes para o núcleo estratégico (BRESSER PEREIRA, 1998, pg. 33).

⁹ BRESSER PEREIRA, 1998, pg. 26-27.

3.2 Experiências inovadoras no Setor Público

3.2.1 O choque de gestão em Minas Gerais

Dada como uma experiência inovadora no cenário nacional das últimas décadas, os autores Mendes Queiroz & Ckagnazaroff (2010) analisam em seu texto “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” em qual medida o choque de gestão de Minas Gerais, no governo Aécio Neves, foi realmente inovador, ouvindo os atores envolvidos e de acordo com a teoria da inovação no setor público.

Num primeiro momento os autores identificam o cunho gerencial do choque de gestão mineiro trazendo inovações de estratégia, tecnológicas e de estrutura, porém não atingindo alcance igual na mudança cultural, política e humana (MENDES QUEIROZ & CKAGNAZAROFF, 2010, pg. 681).

O cenário em que ocorre a implantação do choque de gestão é o da grande crise fiscal e administrativa do governo mineiro. O Choque de Gestão foi assim uma tentativa de impulsionar a administração pública rumo a um cenário mais positivo em busca de eficiência e eficácia (MENDES QUEIROZ & CKAGNAZAROFF, 2010, pg. 680).

Existe uma tentativa dos autores de justificar a escolha pela entrevista dos atores responsáveis e participantes do Choque de Gestão como sendo importante já que os mesmos vivenciaram o processo e assim possuem visões peculiares a serem ouvidas. Busca entender os significados que as mudanças trouxeram às suas vidas e suas atividades (MENDES QUEIROZ & CKAGNAZAROFF, 2010, pg. 688). Ainda existe a tentativa de compreender o processo como gerador de uma mudança organizacional, transformando em diversas dimensões as organizações, inclusive as relações do próprio trabalho e de poder.

Os autores trazem alguns conceitos sobre a mudança organizacional que merecem atenção. Segundo Motta (2002 apud MENDES QUEIROZ & CKAGNAZAROFF, 2010, pg. 684), a mudança é definida por:

“(1) mudança como compromisso ideológico;(2) mudança como necessidade ambiental; (3) mudança como uma releitura crítica da realidade; (4) mudança como uma intencionalidade social; (5) mudança como um processo de transformação do indivíduo.”(MENDES QUEIROZ & CKAGNAZAROFF, 2010, pg. 684).

Traz também os conceitos de mudança incremental e radical, já apresentados por outros autores, alinhando os discursos teóricos acerca da mudança organizacional (MENDES QUEIROZ & CKAGNAZAROFF, 2010, pg. 684).

Mendes Queiroz e Ckagnazaroff (2010, pg 685) trazem dois tipos de abordagem que embarcam as experiências de gestão pública no Brasil. São elas as de melhores práticas, onde as experiências de sucesso se tornam padrões a serem seguidos, e de práticas emergentes, baseadas em conhecimento tácito ou implícito.

Os autores ainda trazem a visão de Farah (2006 apud MENDES QUEIROZ & CKAGNAZAROFF, 2010, pg. 686), para inovação no setor público, que segue duas direções:

- Da eficiência, através das reformas gerenciais e o espelhamento das práticas do setor privado;
- E a democrática, buscando descentralização e participação social.

Sendo assim:

“Pautando-se nas discussões já apresentadas, para fins deste artigo, a inovação no setor público foi compreendida como uma mudança de caráter radical que se justifica por seus fins estratégico, estrutural, humano, tecnológico, cultural, político e de controle (de acordo com o conceito trazido por Klering e Andrade, 2006) e que se direciona tanto para a eficiência quanto para as dimensões mais democráticas da mudança [...]” (MENDES QUEIROZ & CKAGNAZAROFF, 2010, pg. 686).

Segundo os autores, as inovações do Choque de Gestão mineiro são (MENDES QUEIROZ & CKAGNAZAROFF, 2010, pg. 695):

- Adequação voltada para o desenvolvimento;
- Integração das políticas;
- Duplo planejamento, com a proposta de olhar o planejamento das ações de governo no plano operacional, mas também com uma proposta de olhar para o futuro.

Durante a implementação do choque de gestão, se definiu duas gerações: a primeira preocupada com as contas públicas e aumento do investimento e a segunda com a qualidade do gasto público, voltada para o resultado (MENDES QUEIROZ & CKAGNAZAROFF, 2010, pg. 688).

Como conclusões dos autores, revela-se:

- Inovações do choque de gestão ocorreram no campo estratégico, processuais voltados para o resultado, para questões estruturais e de arranjo organizacional, tecnológico com desenvolvimento de sistemas e de controle;
- Não inovou no campo humano, cultural e político, na mudança do papel dos indivíduos;
- Falta preocupação com uma mudança cultural das organizações;
- Centralização das informações e da tomada de decisões;
- Inovações ligadas à perspectiva gerencial, no aumento da eficiência;

Ainda, não se percebe ao longo do texto a preocupação em abrir espaços para o intraempreendedorismo ou até mesmo soluções que poderiam ser trazidas da sociedade.

Matias-Pereira (2010, pg. 130) avalia o Choque de Gestão mineiro através da aplicação dos conceitos de governança pública até aqui expostos e trazendo como resultado a diminuição de despesas, a introdução do duplo planejamento como inovação, novos arranjos institucionais orientados para o resultado, avaliação de desempenho no campo dos recursos humanos, governo eletrônico e aproximação da população com a universalização dos acessos, transparência, integração e democratização da informação. Mas, como conclusão, o autor diz que o nível desejado ainda não foi alcançado para elevação do Estado ao seu novo papel.

3.2.2 Premio Inovação na Administração Pública

Diante do Prêmio Inovação na Administração Pública, Ferreira *et al.* (2014) descreve o perfil das experiências ganhadoras, analisando a contribuição e o tipo de inovação predominante. A conclusão é que inovações incrementais, principalmente de processos e serviços com foco na eficiência operacional são as que mais ocorrem no cenário nacional. Justifica o setor da saúde como foco devido a necessidade de melhores serviços ser sempre crescente, somado ao envelhecimento da população.

Para o autor, o foco dos estudos em inovação está voltado para o setor empresarial privado, uma vez que o setor público apresenta barreiras legais, normativas e culturais que dificultam a aplicação de modelos de inovação empresarial. Inovação, para Ferreira *et al.* (2014, pg. 1213), se trata da criação de produtos, processos, serviços, métodos, práticas, arranjos organizacionais ou relações de forma nova ou que apresentem melhorias. Usado como grande referencia, o Manual de Oslo traz como conceito de inovação uma ação que sobrepõe um estado anterior e o transforma em algo novo, mais eficiente e eficaz¹⁰.

Como principal conceito de inovação no setor público Ferreira *et al.* (2014) apresenta a Nova Gestão Pública e o conceito de descentralização, que transfere responsabilidades e aproxima a sociedade das funções exercidas puramente pelo estado, abrindo portas para novas experiências de inovação.

Das experiências premiadas pelo Prêmio Inovação na Administração Pública, se percebe pequenas mudanças em serviços e processos de trabalho. O autor questiona a possibilidade de implantação de inovação organizacional dada a sua complexidade:

“[...]o que se observa na análise das experiências é que todas as inovações se concentram na busca da eficiência operacional, nenhuma delas apresentando participação social em sua concepção, em seu desenvolvimento e tampouco em sua implementação.”(FERREIRA, 2010, pg. 1223)

¹⁰ FERREIRA *et al.*, 2010, pg. 1210.

O autor conclui que existe uma vertente gerencial dos trabalhos estudados, focados em inovações internas e inovação em processos (FERREIRA *et al.*, 2014. pg. 1223).

3.2.3 O SUS

Victoria *et al.* (2011) alerta sobre o atraso do setor público brasileiro com relação às outras nações do mundo e a dificuldade de adaptação das instituições às novas demandas que o mundo moderno e tecnológico apresenta.

O grande destaque é o Sistema Único de Saúde (SUS) como sistema Universal de atenção primária que se destaca dos outros modelos do mundo que utilizam estratégias mais seletivas e menos equitativas. Para Victoria *et al.* (2011, pg. 92) o SUS trouxe grande inovação na política de processos decisórios que promove interação entre usuários, trabalhadores e provedores. Ainda, se utiliza de orçamento participativo e, através do Programa Participa SUS, incentiva a participação social.

Apesar de todas essas inovações, os autores explicitam discrepâncias no setor da saúde com relação aos hospitais que atendem público do SUS e de convênios particulares, diferenças essas de atendimento, de rapidez, agilidade e eficiência. Alerta para a necessidade de aumento do financiamento público para igualar as condições da rede pública e privada (VICTORA *et al.* , 2011, pg. 94). O investimento também deve focar em pesquisa para aumentar uma já eficiente capacidade do setor de saúde em criar e disseminar conhecimento para a comunidade médica nacional e internacional¹¹.

Muitas outras ações inovadoras do SUS trouxeram ganhos ao setor. Apesar de falhas de regulamentação dos medicamentos antibióticos, que acabam causando consumo indiscriminado e aumentando o risco da automedicação e do aumento da resistência das bactérias aos medicamentos, outras ações muito eficientes foram realizadas como tratamento do HIV, se tornando referencia mundial no tratamento dessa grave doença¹².

Uso da propaganda para dissuadir o consumo de drogas, bebidas alcoólicas e alimentação não saudável vem gerando frutos na sociedade. Houve grande avanço com relação ao combate

¹¹ VICTORA *et al.*, 2011, pg. 94.

¹² *Idem*, pg. 94.

do consumo de tabaco, seja de antigos usuários ou de novos entrantes devido ao bem sucedido programa de propaganda do SUS.

Muitos desafios ainda existem para serem enfrentados, principalmente as desigualdades de taxa de mortalidade infantil entre diversas regiões do Brasil, desigualdade entre grupos étnicos e garantia de maior acesso a grupos específicos. Houve melhoria na prestação de serviços e no nível de cobertura, porém existe uma grande rotatividade dos profissionais que atuam na estratégia de saúde da família, principal programa de assistência básica a famílias de baixa renda que não possuem assistência médica em suas localidades. Estes profissionais possuem contratos de trabalho especiais que possibilitam a saída sem nenhuma resistência, dificultando a continuidade do projeto¹³.

Segundo o autor, algumas dificuldades, além das já explicitadas, a serem superadas pelo SUS são:

- O corporativismo da classe médica ainda imprimindo barreiras no setor de saúde, uma vez que órgãos específicos da classe médica impedem outros trabalhadores de saúde de exercerem funções que hoje são especificamente de profissionais formados em medicina;
- Existe ainda a interferência do sistema judicial na prescrição de medicamentos;
- Necessidade de diminuir a dependência tecnológica de produtos importados incentivando o consumo de produtos locais e diminuir as barreiras financeiras;
- Diversas outras barreiras como desmatamento, obesidade, falta de atividade física, consumo excessivo e crescimento populacional dos idosos.

Muitos desafios se apresentam para o setor de saúde pública no Brasil que precisam ser superados. Também estes problemas representam oportunidades de inovação a serem exploradas dentro desse setor muito fértil para novas ideias.

¹³ VICTORA *et al.*, 2011, pg. 99.

4 METODOLOGIA

Este trabalho pode ser entendido como uma pesquisa exploratória, segundo Zanella (2009). A metodologia usada foi a de pesquisa bibliográfica, buscando dentro do universo do assunto o que já foi publicado e que pode aprofundar a discussão, também buscando novos rumos que a pesquisa pode seguir. Foram analisadas produções acadêmicas de autores nacionais que tratam do tema inovação, passando por autores clássicos como Bresser Pereira (1998) e buscando produções atuais que dessem a possibilidade de analisar o assunto como um todo e mais próximo da realidade, principalmente a do Brasil.

5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO

Como início da análise, se perceber a necessidade, citada pelos autores estudados e suas teorias, com relação à atualização do serviço público, principalmente com relação a aproximação deste setor com a nova realidade mundial.

Novos serviços e produtos são criados todos os dias e novos meios de entregar estes bens e serviços são criados diariamente, muito por conta da extensa utilização das TIC e da internet hoje em dia.

Assiste-se a um mundo cada vez mais complexo em suas relações tanto interpessoais quanto mercadológicas, mas uma característica é comum a todas essas relações: elas estão se tornando cada vez mais virtuais. A Administração Pública não pode perder essa tendência de vista, já que pode causar um afastamento da sociedade. Essa sociedade hoje demanda serviços ágeis e que possam ser resolvidos com poucos cliques e feitos de forma digital.

Perde-se o sentido, principalmente para as novas gerações que já estão crescendo com os dispositivos móveis na mão, de enfrentar filas e burocracia excessiva para conseguir um documento qualquer em uma repartição pública. Até mesmo os bancos estão se tornando cada vez mais digitais, inclusive o dinheiro.

Essa modernização do setor também faz muito sentido quando se olha para a necessidade de transparência e *accountability* dos governos perante a sociedade. A internet veio como uma ferramenta capaz de democratizar o acesso às informações governamentais e tornou a sociedade capaz de fiscalizar suas ações. Uma das inovações que trouxeram mais ganho para a sociedade talvez seja a criação dos portais de transparência dos governos na internet, muito por conta da Lei de Responsabilidade Fiscal. Com isso uma série de organizações foram criadas para fiscalizar as ações do governo e até mesmo de Organizações não Governamentais. Algumas delas são:

- Transparência Brasil: <<https://www.transparencia.org.br/>>;
- Portal Transparência: <<http://www.portaltransparencia.org.br/>>;
- Instituto Doar: <<http://www.institutodoar.org/>>;
- Transparência internacional: <<https://transparenciainternacional.org.br/home/destaques>>;

Até mesmo redes sociais voltadas para a fiscalização dos governos foram criadas nos últimos anos, como o *case* de sucesso do Colab <<https://www.colab.re/>>, criado exclusivamente para fiscalizar problemas que o cidadão encontra em sua comunidade e muitas vezes não possui canais diretos e corretos para fazer a denúncia, propor soluções e até mesmo avaliar os serviços públicos.

Mais um caso de sucesso é o portal Índice de Transparência <<https://indicedetransparencia.com>>¹⁴, criado por um grupo de especialistas em finanças e contas públicas, que tem como objetivo criar um *ranking* de sites ou portais do governo, de acordo com o grau de transparência de cada um deles. Esse tipo de iniciativa corresponde ao objetivo da Lei de responsabilidade fiscal de “incorporação da transparência e participação popular na gestão fiscal” (LUQUE & SILVA, 2004, p. 405). O projeto desenvolve parâmetros de transparência e métodos de avaliação que permitem a comparação entre os portais de diferentes níveis governamentais como o índice Municipal, Estadual e da União.

Diante de tudo isso, se torna ainda mais importante que os governos deem respostas rápidas a esse empoderamento do cidadão com relação aos atos praticados pelos governos.

Das inovações propostas nesse trabalho, muitas delas tratam de inovações de processos, como foi dito por Agune & Carlos (2017), Ferreira *et al.* (2014), Lima & Vargas (2012) e Mendes Queiroz & Ckagnazaroff (2010), para que as instituições se tornassem mais ágeis e que utilizassem tecnologias adequadas para a modernização dos setores. A visão de que o setor privado comanda as mudanças no mercado e que os outros setores acompanham a mudança com um intervalo de atraso, inclusive o setor público, dá uma visão bastante clara do que permeia a discussão sobre modernização nos serviços públicos de hoje em dia. Existe a tentativa de os tornar cada vez mais parecido com o setor privado, introduzindo a gestão por resultado (PACHECO, 2004), contratualização versus hierarquia e burocracia (LIMA & VARGAS, 2012), envolvimento dos Stakeholders - diversos atores envolvidos na administração pública, assim como na administração privada e o envolvimento de várias áreas, diretorias e acionistas na busca de resultados coletivos mais consistentes - descentralização, busca de eficiência e orientação para o consumidor/cidadão, etc. (DE AQUINO GUIMARÃES, 2000).

Este caráter gerencial, que também foi explicitado em alguns casos de inovação no setor público trazidos à luz por este trabalho como o Choque de Gestão de Minas Gerais

¹⁴ Acesso em 22 de Setembro de 2018.

(MENDES QUEIROZ & CKAGNAZAROFF, 2010), explicita essa aproximação com os ideais e conceitos aplicados no setor privado buscando a modernização do setor público. Muitos resultados positivos nascem dessas tentativas de inovação principalmente com relação à diminuição da hierarquia e burocratização existente, maior dinamismo técnico das atividades executadas dentro dos setores, inovações de processos e de estratégias voltadas para resultados, diminuição de despesas e maior controle, tanto de gastos, como de execução.

O que pouco se percebe é a inovação voltada para mudar as organizações como elas são, não apenas suas estruturas e processos, mas também sua importância para a sociedade como um todo. Falta olhar para o capital humano dentro das organizações (AGUNE & CARLOS, 2017). Baseia-se nas organizações privadas como modelo para a mudança das organizações públicas, porém é necessário pensar em aspectos como tornar as organizações menores, mais ágeis e eficientes. Tornar as equipes autogeridas e horizontalizadas, com menos cargos de gerencia preenchidos com “*pessoas de confiança*”¹⁵ aleatoriamente selecionadas dentro de um contexto político e nada transparente. Existe a necessidade de tornar os processos de seleção dentro das empresas públicas mais transparente e inclusivo, dando oportunidade a todos que possuem qualificação para tal e não apenas os que estão já envolvidos na politicagem que existe nos setores da administração pública, gerando oxigenação do setor, engajando as pessoas e rompendo com tradições que sempre foram nada bem vistas pela sociedade. Além disso, a diminuição de cargos de confiança e empoderamento de equipes para trabalhar de forma autossustentável é um passo para a modernização do setor público e do aumento da confiança do cidadão (SIQUEIRA & MENDES, 2014, pg. 248).

É necessário olhar para o universo de pessoas que existe dentro das organizações e perceber que ela, por si só, é uma equipe multidisciplinar capaz de resolver diversos problemas de diversos ângulos diferentes. A entrada por concurso público reúne diversas pessoas de diversas áreas de formação, de experiência e de vivência e que é pouquíssimo aproveitado dentro das organizações públicas. Muitas vezes os concursos exigem, por exemplo, o Ensino Médio para ingresso em cargos da administração. Dentro desse universo existem diversas pessoas com diversas capacidades, formações muitas vezes acima desse nível exigido, e que podem acrescentar muito para a modernização do setor. Para isso também é necessário incentivar o intraempreendedorismo nos setores da administração pública (TAVARES & BARBOSA, 2017, pg. 108), romper com as barreiras tecnicistas e burocráticas

¹⁵ Grifo nosso.

que são herança ainda do início da introdução da burocracia weberiana nos setores públicos brasileiros. Existe um capital intelectual com um potencial enorme dentro das empresas e setores públicos no Brasil.

A inovação organizacional traz também a prerrogativa de mudança cultural dentro das organizações. Uma cultura que privilegie a melhoria dos serviços prestados, amplie a capacidade de atendimento, buscando inclusão e universalização do acesso, e internamente torne a gestão mais transparente, menos burocrática, e também mais democrática, descentralizando informações e centros de tomada de decisão (MATIAS-PEREIRA, 2010). Este último aspecto também pode ser associado à questão da formação de equipes multidisciplinares. Mais pessoas precisam participar do processo de decisão na Administração Pública, pessoas de diversos olhares, de diversas áreas, pessoas de fora da administração como o próprio cidadão (parte interessada e que é capaz de acrescentar um novo olhar para os problemas enfrentados). Este é um mundo complexo e cheio de mudanças a cada instante. É necessário se cercar de todas as pessoas capazes de acrescentar melhorias na vida em sociedade.

Ao olhar para fora das organizações públicas, nota-se que existem novos integrantes no mundo da prestação de serviços e na produção de bens. Novas empresas, como as Startups, vem trazendo uma nova cara ao mercado, com muito dinamismo e preocupadas com o desenvolvimento de inovações em diversas áreas para levar novas soluções para os consumidores. Essas empresas mudaram, nos últimos anos, o jeito que compramos comida, o modo como fazemos operações financeiras e até mesmo como acessamos conhecimento hoje em dia. O governo necessita olhar para suas parcerias com as empresas privadas (que trouxeram relativo avanço na prestação de serviços públicos a partir da década de 90) e incluir no jogo esses novos e dinâmicos agentes do mercado (ZANATTA & ROESLER, 2017, pg. 53).

Outro aprendizado interessante que vem das Startups é a sua capacidade de prototipar, realizar testes em pequenos ambientes e simular resultados antes de lançar uma solução em definitivo. Essa cultura que vem do Vale do Silício pode acrescentar muito no desenvolvimento de novas soluções para os cidadãos e ainda melhorar a experiência deste, possivelmente iniciando um longo caminho de mudança de visão da sociedade com relação aos serviços públicos e seus gestores.

Como exemplo de setor efervescente com relação a inovação este trabalho cita o setor da Saúde. O SUS presenciou diversos avanços com relação ao combate de doenças e ações de prevenção se utilizando de forma adequada das redes sociais e das propagandas para atingir o público alvo. Apesar de muitos problemas que ainda fazem desse setor um dos principais pontos de crítica da sociedade, vem dele também diversas ações para inovar seus serviços prestados e também para repensar a organização como um todo, buscando a participação da sociedade nas suas decisões.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inovação no setor público avança no tempo por diversas frentes. A principal delas é a tentativa de trazer do setor privado as soluções dos problemas da Administração Pública. Os modelos de gestão da iniciativa privada desenharam uma nova cara para o setor público, tentando fazer este acompanhar as mudanças rápidas e os cenários complexos existentes no mundo e no mercado mundial de hoje.

Essa tentativa de acompanhar o mundo de hoje também traz muitas variáveis novas, como a introdução da internet e dos dispositivos móveis na vida do consumidor, que também se torna uma ferramenta para o cidadão.

Assim como Weber (1978) propunha mudanças na administração pública para acompanhar o avanço e as necessidades da sociedade de sua época, vivemos tempos de mudanças para acompanhar este novo mundo complexo e dinâmico da era digital.

Toda mudança que pode trazer benefícios à prestação de serviços aos cidadãos deve ser uma carta na mesa a se considerar. Toda possibilidade de modernizar este setor que se adapta numa velocidade menor às mudanças do mundo necessita ser avaliada. Porém, é necessário que essa avaliação pense também nas características do setor público, entenda suas peculiaridades e principalmente considere a introdução da variável mais importante desse jogo: a sociedade.

Serão necessárias novas leis que contemplem os novos serviços, novas regulamentações para as novas carreiras que surgem hoje em dia. Não longe disso, novas formas de tributação que aumentem a receita do governo, mas que não force os novos entrantes do mercado a desistir de empreender.

Além disso, será necessário um novo perfil de gestor público, que compreenda a necessidade da sociedade moderna e que prepare o setor para as novas gerações, que possuem necessidades muito diferentes das que estão no poder agora.

Se a internet trouxe muitas novidades, deu mais transparência, maior capacidade de interação com o consumidor final e os dispositivos móveis tornaram isso tudo mais ágil e em tempo real, as instituições públicas tem o dever de dar uma resposta positiva de volta.

REFERÊNCIAS

- AGUNE, ROBERTO; CARLOS, JOSÉ ANTÔNIO. **Radar da Inovação – O que os governos precisam enxergar**. Estud. av., São Paulo , v. 31, n. 90, p. 143-157, May 2017 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142017000200143&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 25 de Maio de 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190010>.
- COLAB; Disponível em <<https://www.colab.re/>>; Acesso em 21 de Julho de 2018.
- DE AQUINO GUIMARÃES, Tomás. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. Revista de administração pública, v. 34, n. 3, p. 125-140, 2000.
- FERREIRA, Vicente da Rocha Soares et al. **Inovação em serviços de saúde no Brasil: análise dos casos premiados no Concurso de Inovação na Administração Pública Federal**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro , v. 48, n. 5, p. 1207-1227, Oct. 2014 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122014000500007&lng=en&nrm=iso> Acesso em 25 de Maio de 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-76121602>.
- INSTITUTO DOAR; Disponível em < <http://www.institutodoar.org/>>; Acesso em 21 de Julho de 2018.
- LIMA, Dagomar Henriques; VARGAS, Eduardo Raupp de. **Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir?**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro , v. 46, n. 2, p. 385-401, Apr. 2012 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122012000200003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 28 de maio de 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122012000200003>.
- LUQUE, Carlos Antonio; SILVA, Vera Martins. **A lei de responsabilidade na gestão fiscal: combatendo falhas de governo à brasileira**. Revista de Economia Política, v. 24, n. 3, p. 404-421, 2004.
- MATIAS-PEREIRA, José. **A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro**. Administração Pública e Gestão Social, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010.
- MENDES QUEIROZ, Roberta Graziella; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. **Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos**

preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. Revista de Administração Pública-RAP, v. 44, n. 3, 2010.

PACHECO, Regina Silvia. **Contratualização de resultados no setor público: a experiência brasileira e o debate internacional.** In: Congresso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. 2004.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado.** Reforma do Estado e administração pública gerencial, v. 7, p. 21-38, 1998.

PORTAL TRANSPARÊNCIA; Disponível em <<http://www.portaltransparencia.org.br/>>; Acesso em 21 de Julho de 2018.

SANTIAGO, Eduardo Girão. **Vertentes teóricas sobre empreendedorismo em Shumpeter, Weber e McClelland: novas referências para a sociologia do trabalho.** Revista de Ciências Sociais, v. 40, n. 2, p. 87-103, 2009.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. **Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado.** Revista do Serviço Público, v. 60, n. 3, p. 241-250, 2014.

VICTORA, César Gomes et al. . **Condições de saúde e inovações nas políticas de saúde no Brasil: o caminho a percorrer.** 2011.

TAVARES, Ana Rita Pires Tavares Pires; BARBOSA, Rafael Freitas. **Intraempreendedores e a inovação em organização pública;** Revista Metodista de Administração do Sul, 2017; v. 3, n. 3, p. 63-113.

TRANSPARÊNCIA BRASIL; Disponível em < <https://www.transparencia.org.br/>>; Acesso em 21 de Julho de 2018.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL; Disponível em <<https://transparenciainternacional.org.br/home/destaques>>; Acesso em 21 de Julho de 2018.

ZANATTA, Carolina Lopes; ROESLER, Rafael; REIS, Luiz Fernando Lima. **Pesquisa clínica e inovação médica em saúde no Brasil.** Revista Debates GVsaúde, p. 50-57, 2018.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.

WEBER, Max. **Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal**. Sociologia da burocracia, v. 4, p. 15-28, 1978.