

INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE NO SETOR PÚBLICO: CONTRIBUIÇÕES E OBSTÁCULOS

Karla Danielle Barbosa Dantas Rocha¹

Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara²

O presente artigo tem o objetivo de analisar a criatividade e a inovação no setor público, através do levantamento dos principais obstáculos, riscos e dos desafios presentes no setor para que se consiga inovar na administração pública. Utilizou-se de uma metodologia qualitativa com pesquisa bibliográfica, que promoveu a teoria acerca do tema. Com o levantamento dessa pesquisa, pôde-se perceber que o setor público já avançou consideravelmente com a administração gerencial, mas que ainda precisa investir e acreditar em ideias inovadoras e criativas para qualificar ainda mais as ações no serviço público. Ou seja, existem barreiras que impedem isso de acontecer e que ainda são bastante visíveis, retardando ainda mais o desenvolvimento da inovação dentro da máquina pública. Entretanto, podem ser trabalhadas e até removidas, se assim, for dado o devido espaço para que venha acontecer. Este trabalho é finalizado mostrando o atual modelo de gestão pública e o que ele traz de eficiente para o setor público.

Palavras-chave: Inovação. Criatividade. Setor público. Obstáculos.

INNOVATION AND CREATIVITY IN THE PUBLIC SECTOR: CONTRIBUTIONS AND OBSTACLES

ABSTRACT

This article aims to analyze the creativity and innovation in the public sector, through the lifting of the main obstacles, risks and challenges in the sector to be able to innovate in public administration. We used a qualitative methodology literature that

¹ Acadêmico do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do RN. E-mail: karladynamis@gmail.com

² Coordenadora da Pós-Graduação em Gestão UNI-RN. E-mail: anarosagsc@gmail.com

promoted the theory on the subject. With the lifting of this research, you could see that the public sector has advanced considerably with the managerial administration, but still need to invest and believe in innovative and creative ideas to further qualify the shares in the public service. That is, there are barriers that prevent this from happening and that are still quite visible, further slowing the development of innovation within the public system. However, they can be worked and even removed, if so, is given due space to come to happen. This work is finished showing the current model of public management and what he brings to the efficient public sector.

Keywords: Innovation. Creativity. Public sector. Obstacles.

1. INTRODUÇÃO

Na era em que se vive em meio a tanta tecnologia e modernidade, o setor público tem sentido a necessidade de inovar e fazer a diferença para solucionar seus problemas e enfrentar os desafios que surgem atualmente na administração pública. Apesar do Brasil não ser considerado um país inovador, se comparado com outros países como China, por exemplo, a máquina pública brasileira tem buscado desenvolver seu papel na sociedade, buscando da melhor e mais eficiente maneira, oferecer um serviço público inovador.

Fazer avançar a Gestão Pública, para que responda aos desafios de uma governança que alavanque o desenvolvimento, certamente exige inovação; inovação construída sobre objetivos explícitos, processos conhecidos a serem revistos e em organizações favoráveis à participação, tanto de cidadãos quanto de servidores. (AGUNE [et al], 2014, p. 15)

As ações inovadoras na administração pública podem ser sentidas em diversos campos como no atendimento ao cidadão, na modernização de procedimentos, antes altamente deficientes, nas avaliações de desempenho e dos resultados, na gestão dos recursos humanos, entre tantos outros que, dia após dia, demonstram uma melhoria e uma inovação em alguma repartição pública pelo país.

Entretanto, vale ressaltar que é um tema bastante novo no serviço público, já que somente com a Nova Gestão Pública é que foi introduzido os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade no serviço público, trazendo consigo o conceito de inovação e excelência, e encobrindo os resquícios do que foi deixado através do patrimonialismo e da teoria da burocracia.

Por isso, ainda há muito que se melhorar. O setor público precisa institucionalizar a cultura da inovação e aprender com as iniciativas inovadoras já existentes, precisa que as diversas instituições públicas apoiem essa cultura e aprofundem o engajamento de vários setores, já que a cultura da administração pública é resistente á tudo que é novo e que ocasione mudanças.

Assim como a inovação, a criatividade também é muito importante para as organizações, inclusive a pública, para trazer ideias criativas àquelas que já não estão mais funcionando na prática. Os gestores frequentemente estão buscando novas maneiras de resolver os problemas e para isso necessitam ter criatividade. Precisam ver as questões por outro ângulo e ter novas ideias, que ajudem a administração atingir melhores resultados.

Diante disso, este artigo tem como o objetivo apontar a importância da inovação e da criatividade no setor público, mostrando que a administração pública tem condições e deve apostar em ideias inovadoras e criativas, para superar os obstáculos e os desafios que surgirem, respondendo à sociedade que é possível também, inovar nas organizações públicas. Com este objetivo foi feito um referencial teórico que identifica a inovação e a criatividade, seus conceitos e sua aplicação na máquina pública.

2. INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE – DEFINIÇÃO

Os dois termos em questão estão diretamente ligados entre si, já que a inovação depende da criatividade e as ideias geradas por ela serão aplicadas no processo de inovação. Diante disso, Alencar (1995, p. 14) afirma que a criatividade e a pessoa é fator fundamental para a geração da inovação na organização, ou seja, a primeira constitui em um componente da inovação, enquanto que esta engloba a aplicação das novas ideias.

De acordo com Certo (2006) *apud* Rennó (2013, p. 207), a inovação consiste no uso de uma nova ideia para a utilização em um novo processo, produto ou serviço (ou na melhoria de um processo, produto ou serviço existente), de modo a que a organização possa atingir seus objetivos.

No setor público, a inovação é muito importante para manter os processos, os aparatos tecnológicos e as práticas organizacionais adequados para atender à sociedade, que cada vez mais exige mudanças para ter seus anseios atendidos e da melhor maneira possível. Daí, o Estado luta para se manter atuante e continuamente inovador, motivando e investindo em servidores que desenvolvam práticas criativas e inovadoras. E a criatividade está ligada a essas novas visões e novas maneiras de se analisar um problema ou uma questão. Por isso, ambos são relevantes na adaptação das mudanças existentes dentro e fora da administração pública.

As organizações, neste sentido, podem também estarem se renovando e inovando, podem dar respostas novas e novas respostas, que assim estarão imersas em uma cultura criativa. (...) Só com uma cultura criativa é que a organização estará se recriando e desenvolvendo sua capacidade de dar novas significações ao mundo externo e interno. (COELHO, Revista de Psicologia, 2010, p. 83)

Para Torrance (1976) *apud* Gurgel (2006, p. 14) a criatividade é:

“(...) o processo de tornar-se sensível a problemas, deficiências, lacunas no conhecimento, desarmonia; identificar a dificuldade, buscar soluções, formulando hipóteses a respeito das deficiências; testar e re-testar estas hipóteses; e, finalmente, comunicar os resultados.”

Caulkins (2001) *apud* Gurgel (2006, p. 16), por sua vez, entende criatividade como imaginação, insight, invenção, inovação, intuição, iluminação e originalidade. Concorda com o autor, Fonseca (2001) *apud* Gurgel (2006, p. 16), que afirma que ser criativo é ver as coisas do mesmo modo que todo mundo vê, mas ser capaz de pensar de forma diferente sobre elas.

2.1 GESTÃO DA INOVAÇÃO

A inovação é uma questão de criar novas possibilidades por meio da combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos. De acordo com pesquisas realizadas por Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 23), a inovação eficaz está estritamente associada à forma com que a empresa escolhe e gerencia seus projetos, coordena o fluxo de diferentes funções, contacta novos clientes, entre outros. O desenvolvimento de um conjunto de rotinas integradas está diretamente associado à gestão eficaz da inovação e pode resultar em habilidade competitiva diferenciada. Ou seja, o êxito da gestão da inovação depende da capacidade de saber usar e aplicar a inovação na organização.

Mas antes de se aplicar a Gestão da Inovação, é essencial que as organizações estejam cientes do impacto que a inovação pode trazer, das mudanças que podem acarretar e do diferencial que ela gerará para o serviço. É imprescindível que se conheça a cultura organizacional, os pontos fortes e fracos, para saber aplicar o método ideal de gestão nos processos, identificando as barreiras e encontrando formas para transpô-las.

O processo de gestão da inovação, por ser dinâmico, requer acompanhamento, avaliação, atualização e redirecionamento constantes, aprendendo com o sucesso e com o fracasso, sendo necessário estabelecer e monitorar um sistema de indicadores que considere, além da relação custo benefício (tangíveis e intangíveis), os quatro pilares do processo: pessoas (adequação e capacitação de equipes), estratégia (clareza de foco e desdobramentos), processos (efetividade e eficácia) e

recursos (disponibilidades e adequação aos objetivos empresariais), dentre tantas outras questões igualmente relevantes. (DINIZ, 2010)

Por isso, administrar o modelo de inovação e definir a estratégia são fundamentais para o sucesso da organização a curto e longo prazos; contudo, conservar os elementos benéficos da cultura predominante na empresa e mudar os desagregadores constitui a chave para o sucesso a longo prazo.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 35) as organizações têm de gerenciar quatro fases quanto à concretização do processo de inovação. Elas precisam saber pesquisar seus cenários (interno e externo) para identificar e processar sinais potenciais de inovação; precisam também, selecionar estrategicamente os recursos utilizados para alcançá-la; além de fornecerem recursos para as estratégias selecionadas; necessitam implementar a inovação amadurecendo, desde as ideias mais simples, até as mais complexas; e por fim, é importante refletirem as fases anteriores e revisarem o sucesso ou o fracasso, a fim de aprenderem como melhor gerenciar o processo e captar o conhecimento relevante a partir da experiência.

Nota-se, portanto, que em sua própria essência, a gestão da inovação trabalha questões inerentes ao risco, incerteza, à capacidade de análise de rotas alternativas, mobilização de competências, valorização da criatividade etc. Sendo assim, é preciso avaliar quais as melhores ferramentas e instrumentos para trabalhar esses fatores.

2.2 OBSTÁCULOS PARA INOVAÇÃO

O Ambiente de inovação exige práticas de comportamento e atitudes facilitadoras que expressem a criatividade e o seu aproveitamento nas inovações, conforme Coral e Geisler (2008) *apud* Mello *et al* (2013, p. 42). Muitas variáveis podem afetar, diretamente ou indiretamente, os resultados esperados referentes ao processo de inovação de uma empresa. Tais variáveis podem ser de ordem: econômica, cultural, corporativista e legal, e podem “enfraquecer” o processo de inovação ocasionando barreiras que acabam impedindo o processo.

Nas palavras do Manual de Oslo (FINEP, 1997, p. 52), essas barreiras podem estar relacionadas a um tipo específico de inovação ou a todos os tipos. Por exemplo, as barreiras relacionadas aos custos, podem interferir nas inovações de

produto, processo, organizacional e marketing. Conforme Coral e Geisler (2008) *apud* Mello *et al* (2013, p. 42) as barreiras de ordem de mercado, podem afetar somente as inovações de produtos e marketing. Além dessas, que já foram mencionadas, o poder decisório da empresa, a sua história, sua cultura e o ambiente externo, também são fatores que podem impedir a empresa de se obter resultados positivos em inovação.

Somando-se a essas, têm-se no serviço público as barreiras individuais que residem nas pessoas da organização, como o medo de correr riscos, e, a barreira da burocracia, que apesar de importante, muitas vezes, acaba por inibir a inovação devido aos processos longos e regulatórios.

Coral e Geisler (2009), Bessant e Tidd (2009), Mussi e Spuldaró (2008) *apud* Beltrame *et al* (2013, p. 07 e 08) apontam em seus estudos algumas fontes que podem causar obstruções às práticas de inovar. São elas: riscos percebidos como excessivos; custo elevado; carência de financiamento interno; capital de risco; fatores relativos à falta de conhecimento; demanda incerta de produtos e serviços; mercado já dominado; carência de infraestrutura; legislação; cultura da empresa; história da empresa e poder decisório da empresa.

Segundo Vilhena (2016), existem outros entraves que acabam impedindo que ocorra a inovação como a falta de apoio da liderança, falta de incentivos para os funcionários, resistência por parte dos servidores, cultura de aversão ao risco e a espera por resultados de curto prazo.

Por fim, verifica-se que ao identificar esses obstáculos é de suma importância que a administração os analise e os leve em consideração, para que a organização, seja ela pública ou privada, possa realizar suas estratégias de inovação sem possuir o risco de algum fator impedir sua realização.

2.3 PROBLEMAS E RISCOS RELACIONADOS À INOVAÇÃO

Um dos desafios relacionados à gestão da inovação trata de cultivar um ambiente favorável para que ela possa ocorrer nas empresas. De maneira geral, essa é uma tarefa difícil e requer tempo, pois há um grande índice de incerteza gerado por diversos fatores técnicos, sociais, financeiros, entre outros. Isso faz com que as probabilidades de sucesso de uma inovação não sejam muito grandes, a não

ser que haja um processo de gestão muito bem estruturado. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p.59)

A inovação precisa estar inserida em uma ótica abrangente, ou seja, ela não é um processo isolado, mas que interage com as esferas organizacionais, com o mercado e com a tecnologia. Nesse sentido, Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 24) sugerem que a inovação não deve ser vista de forma limitada e sua compreensão deve levar em conta problemas como: ver a inovação como apenas a criação de um produto ou um processo, sem reconhecer a interação entre eles; ou como uma mudança isolada e não como parte de um sistema mais abrangente; enxergar a inovação como um “grande avanço”, mas ignorar o significado potencial que ela gera; ou vê-la apenas como um “empurrão tecnológico”.

Ao encontro dessas afirmações, Davila, Epstein e Shelton (2007, p.11) *apud* Martins (2011, p. 37) relatam que muito do que é dito sobre gestão da inovação está errado e citam que:

- A inovação não exige uma revolução interna, mas precisa ser bem gerida por uma organização capaz de transformar desenhos em fatos;
- A inovação não está relacionada apenas à criatividade e à existência de uma cultura para tal. Há muitas organizações que descobrem que é fácil formular boas e, até mesmo, ótimas ideias; difícil é escolher as ideias certas e conseguir implantá-las.
- A inovação não inclui apenas processos e ferramentas para a tomada de decisão. Tudo isso, claro, é importante, mas ferramentas e processos, isoladamente, não são eficazes – estando inseridas na rotina da organização e sendo capazes de transformar projetos em realidades.
- Inovação não foca exclusivamente em tecnologias novas. Desenvolver novos modelos de negócios e novas estratégias é tão ou até mais importante quanto a inovação tecnológica.
- Inovação não é algo que todas as organizações precisam em quantidades enormes. A inovação deve ser compatível com o segmento e a capacidade da organização.

Assim, não existe uma estrutura única a ser aplicada para todos os tipos de inovação. As organizações precisam variar com base em suas estratégias, características que elas possuem e oportunidades mercadológicas. Consoante a essa ideia, Davila, Epstein e Shelton (2007) *apud* Martins (2011, p. 41) afirmam que

não existe fórmula secreta para a inovação que funcione em todas as organizações. Os autores ponderam que executar a inovação é uma das atividades mais difíceis se comparado com outras de gestão. Entretanto, muitos mitos sobre ela faz com que ela pareça muito mais complicada do que realmente é.

3. SERVIÇO PÚBLICO – HISTÓRIA (EVOLUÇÃO)

A história do serviço público no Brasil iniciou-se com a vinda da Família Real Portuguesa ao Brasil, em 1808, no qual se formou uma pequena máquina administrativa estatal. Em 1943, o então presidente Getúlio Vargas instituiu o dia 28 de outubro como dia do funcionário público, através do Decreto-Lei nº 5.936³.

No Brasil, desde as suas origens, os serviços públicos sofreram e sofrem intervenção de poderosos interesses. O clientelismo está presente quando se trata de administrações públicas. O uso da máquina pública para suprir interesses eleitorais, desvios de verbas, garantir lucros, reprimir os movimentos sociais é uma verdade cotidiana.

Mas com base no ambiente de inovação a administração pública pode ser compreendida sob uma perspectiva histórica baseado em três modelos de administração, distintos, colocados em prática um após o outros, mas sem que os anteriores deixassem de existir.

Na administração pública Patrimonialista, própria de Estados absolutistas europeus do século XVIII, o aparelho estatal é a extensão do próprio poder do governante e os seus funcionários são considerados como membros da nobreza. O patrimônio do Estado se confunde com o patrimônio do soberano e os cargos são tidos como ocupações rendosas e de pouco trabalho. A corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. (OLIVEIRA, 2014)

Bresser Pereira (1996, p. 06) *apud* Portal da Administração (2013) aponta que, no início do século XX, o Estado Brasileiro era baseado na produção agrícola destinada ao comércio internacional (café, algodão, borracha), com uma sociedade de classes, mal saída do escravismo, e dirigida por uma oligarquia patrimonialista, ou seja, por um pequeno grupo que se aproveitava do Estado para conquistar vantagens pessoais.

³ Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-5936-28-outubro-1943-415995-norma-pe.html>

O país era dominado por uma elite patrimonial, e não senhorial, uma vez que sua renda não é proveniente da terra. É patrimonial porque ela é retirada do patrimônio do Estado, que em parte se confundia com o patrimônio de cada um dos seus membros. Neste contexto, segundo Abrahão Soares (2009, p. 06) a inovação assume um caráter exclusivamente individualista, tão somente para aumentar as oportunidades de exploração do poder público pelos clientelistas. A inovação é vista como uma brecha do sistema, em que o particular usufrui do Estado em seu favor. Por isso, não é uma prática recorrente por parte dos agentes públicos e pode ser tida como incipiente.

No plano administrativo, a administração pública burocrática surgiu no final dos anos 30 conjuntamente com o Estado liberal, exatamente como uma forma de defender a coisa pública contra o patrimonialismo. Segundo o Plano Diretor da Reforma de Aparelho do Estado (1995, p. 15) constituem princípios orientadores do desenvolvimento da administração burocrática a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo. Os controles administrativos visando evitar a corrupção e o nepotismo eram prioridades. A qualidade fundamental da administração pública burocrática consistia na efetividade no controle dos abusos. O Estado limitava-se a manter a ordem e administrar a justiça, a garantir os contratos e a propriedade.

A ênfase nos controles e na disciplina, que antes parecia ser um remédio contra os abusos da administração patrimonial, não apenas se mostrou verdadeiramente ineficaz, mas também trouxe desvantagens. A administração tornou-se pesada, arrastada, presa a uma racionalidade técnica e processual que se mostrava pouco adequada em termos de resultados. O comportamento dos funcionários orientava-se pelo excessivo formalismo e ritualismo privilegiando rotinas operacionais. A estrutura hierárquica mostrava-se ineficiente por sua rigidez e sua verticalidade. A ética da obediência eliminava a criatividade. [...] Com tudo isso, os serviços e produtos certamente não eram os melhores. [...] O modelo não privilegiava a obtenção de resultados, mas apenas o cumprimento das normas e a obediência às ordens hierárquicas. (GRAÇAS RUA, 1999, p.279-280).

Diante da rigidez dos processos em torno das normas impostas e da estrutura altamente hierarquizada, ser inovador e criativo era cada vez mais difícil. Não havia motivação para inovar e o próprio ambiente organizacional não ajudava para que ocorressem as mudanças. Graças Rua (1999, p. 285) apresenta uma característica em comum nos modelos patrimonialista e burocrático em relação ao desestímulo à criatividade e inovação, quando relata que o agente público não precisava contribuir

com a sua experiência pessoal, nem buscar soluções e nem enfrentar desafios, bastava que acatasse as regras impostas, mantendo sua lealdade e obedecendo às autoridades superiores.

Entretanto, segundo o Portal da Administração (2013) a reforma da administração pública só ganhou força a partir dos anos 70, quando teve início a crise do Estado, que levou à crise também a burocracia. Em consequência disso, nos anos de 1980 iniciou-se uma grande revolução na administração pública dos países centrais em direção a uma administração pública gerencial.

Nessa perspectiva, a administração passa a ser comprometida com o serviço à sociedade, desenvolvendo ações de cidadania, gestão participativa, avaliação de desempenho e dos resultados das atividades desenvolvidas.

O autor Bresser-Pereira (1996, p.6) *apud* Portal da Administração (2013), enumera também como características desse modelo: a descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos; organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal, pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total; controle por resultados, a posteriori, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e administração voltada para o atendimento do cidadão. Portanto, a administração gerencial é voltada para uma gestão pública de qualidade, moderna e eficiente, satisfazendo com qualidade aos usuários do serviço público através dos serviços prestados.

Houve ainda no Brasil, no ano de 1967 as reformas estipuladas pelo Decreto-Lei nº 200/67, que buscou superar a rigidez burocrática e que pode ser considerada como um primeiro momento da administração gerencial no país, conforme declara o autor abaixo:

Mediante o Decreto-Lei no 200, realizou-se a transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, afim de obter-se maior dinamismo operacional por meio da descentralização funcional. [...] O paradigma gerencial da época, compatível com o monopólio estatal na área produtiva de bens e serviços, orientou a expansão da administração indireta, numa tentativa de “flexibilizar a administração” com o objetivo de atribuir maior operacionalidade às atividades do Estado. (CHIAVENATO, 2008, p. 110)

Contudo, segundo o Portal da Administração (2013), as reformas estipuladas no Decreto-Lei nº200/67 não surtiram os efeitos desejados na administração pública. Então, somente em 1995, com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) é que a administração gerencial ganhou destaque.

Segundo o PDRAE (1995, p. 13 -14), o Estado não carecia de governabilidade, mas sim de governança:

O governo brasileiro não carece de “governabilidade”, ou seja, de poder para governar, dada sua legitimidade democrática e o apoio com que conta na sociedade civil. Enfrenta, entretanto, um problema de governança, na medida em que sua capacidade de implementar as políticas públicas estava limitada pela rigidez e ineficiência da máquina administrativa.

O Plano contemplava a descentralização e autonomia gerencial com flexibilidade de gestão, o atingimento de resultados sob a ótica da eficiência, eficácia e efetividade com a reorientação dos mecanismos de controle, no caso, de procedimentos para resultados, foco no cidadão, e controle social com a introdução de mecanismos e instrumentos que garantiam a transparência (*accountability*), assim como a participação e controle por parte do cidadão. Diante dessa nova forma de administrar a máquina pública, o modelo de administração implementado, propiciou um ambiente favorável para a inovação.

3.1 O DESAFIO DE INOVAR NO SERVIÇO PÚBLICO

A inovação é o resultado de um processo coletivo que envolve crenças, valores e comportamentos. Por isso, nem sempre a iniciativa de inovar se concretiza, já que as organizações tendem a repetir processos e padrões enraizados e a adotar comportamentos conservadores, com medo de arriscar. Mas a organização precisa desenvolver um ambiente propício à criatividade, de onde poderão vir propostas inovadoras.

Segundo Davila; Epstein; Shelton (2007) *apud* Martins (2011, p. 51), alguns desafios precisam ser vencidos, caso a administração pública queira desenvolver a inovação:

- Exercer sólida liderança sobre os rumos e as decisões da inovação, pois a gestão da inovação depende da liderança que está no comando;
- Integrar a inovação à mentalidade da instituição, implementando grupos de trabalho com novas ideias;

- Alinhar a inovação com a estratégia da organização, pois o tipo de inovação deve se adequar à estratégia dela. Além disso, é necessário haver transparência e alinhamento em torno da estratégia de inovação escolhida;
- Administrar a tensão natural entre criatividade e captação de valor: A inovação requer processos, estruturas e recursos para administrar significativos níveis de criatividade (desenvolver novos conceitos e maneiras de fazer) enquanto vai sendo executada;
- Criar indicadores de desempenho e recompensas adequadas à inovação e precisa contar com sistemas de qualidade que proporcionem avaliações, motivação, incentivos e recompensas para conseguir avanços que estejam alinhados com a estratégia de inovação adotada; e
- Motivação, já que um servidor motivado e com um alto grau de envolvimento, certamente apresentará um alto nível de dedicação ao trabalho.

Assim, as organizações públicas devem investir em capacitação e treinamento, inclusive dos gestores da alta direção. É necessário conscientizá-los da importância da inovação no serviço público e do estímulo ao surgimento de novas ideias, que deve começar de cima para baixo, arraigando toda a administração pública.

3.2 NOVA FORMA DE GESTÃO PÚBLICA

O Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP, fruto da fusão dos antigos Programas da Qualidade no Serviço Público (PQSP) e Nacional de Desburocratização (ND), tem a missão de aumentar a competitividade do país, focando a excelência na prestação dos serviços públicos direcionados aos cidadãos. De acordo com Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - Gespública (2009, p. 15), o desempenho global das organizações públicas, que cultuam a eficiência de gestão tende a ser aferido por meio da aderência das práticas de gestão e formação de objetivos e metas mensuráveis através de indicadores desenvolvidos a partir da orientação estratégica dessas organizações.

O Gespública representa a principal referência a ser seguida por organizações públicas brasileiras que desejam aprimorar a gestão. Orientados pelos princípios

constitucionais, os fundamentos apresentados a seguir integram a base de sustentação do Modelo, que abrange 13 fundamentos da gestão, são eles: Pensamento Sistêmico; Aprendizado Organizacional; Cultura da Inovação; Liderança e Constância de Propósitos; Orientação por Processos e Informações; Visão de Futuro; Geração de Valor; Comprometimento com as Pessoas; Foco no Cidadão e na Sociedade; Desenvolvimento de Parcerias; Responsabilidade Social; Controle Social; e, Gestão Participativa.

Até a fase atual, sob a mesma orientação, o MEGP tem passado por aperfeiçoamentos contínuos com o propósito de acompanhar o “estado da arte” da gestão, garantindo a sua identidade com o pensamento contemporâneo sobre excelência em gestão e acompanhando também as mudanças havidas na Administração Pública brasileira. (PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DEBUROCRATIZAÇÃO – GESPÚBLICA, 2009, p. 29)

O modelo é a representação de um sistema gerencial composto de oito partes integradas que orientam as práticas de gestão pública com eficiência e eficácia, baseado nos critérios de Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos, Sociedade, Informação e Conhecimento, Pessoas, Processos, e, Resultados. Esses fundamentos e critérios são aferidos e analisados mediante o uso de padrões contidos no Instrumento de Avaliação da Gestão e Práticas de Gestão, onde cada critério de excelência contém descrições de práticas de gestão.

Segundo o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - Gespública (2009, p. 29), tais critérios são distribuídos em quatro blocos. O primeiro bloco contendo (Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade) é denominado de planejamento. O segundo bloco engloba (Pessoas e Processos) e representa a execução do planejamento. O terceiro bloco (Resultados) simboliza o controle e o quarto bloco (Informações e Conhecimento) representa a inteligência da organização para corrigir ou melhorar as práticas de gestão e, conseqüentemente, seu desempenho.

Nesse sentido, o Gespública entende que a qualidade da gestão dos órgãos e entidades públicos é importante e fundamental. Para isso, tem avançado no campo da simplificação, desregulamentação e proposição de diretrizes para a

Administração Pública dos modelos de gestão, das ações públicas e da gestão de políticas públicas, de forma a gerar valor público positivo para a sociedade.

4. CONCLUSÃO

Partindo desse trabalho, conclui-se que desenvolver uma organização que apoie a inovação não é uma tarefa simples e, requer, muitas vezes, um processo de mudança. O setor público precisa identificar as práticas que podem propiciar a criatividade, trabalhar os obstáculos institucionais que impedem que a inovação aconteça e aperfeiçoar o modelo de gestão presente atualmente na administração.

Foram identificadas barreiras como a burocracia, a centralização, o medo de arriscar e a própria cultura organizacional que entram o andamento dos processos, impedindo um ambiente propício para inovação.

Verificou-se também que as organizações precisam variar nos tipos de inovação a ser aplicada com base em suas estratégias e características que ela tem, ou seja, uma ideia inovadora pode funcionar muito bem em uma organização privada e não ter o mesmo resultado em uma repartição pública ou vice e versa. Entretanto, ainda existem mitos que acabam tornando a inovação algo bem mais difícil de aplicar do que realmente é.

Mostrou-se que apesar do patrimonialismo e da burocracia presente na evolução do setor público, a máquina pública ainda conseguiu aplicar o modelo gerencial que reformou o modo de administrar e desenvolveu ações voltadas para a sociedade, o cidadão, a gestão participativa e o foco nos resultados.

Com isso, conseguiu-se apontar um modelo existente a partir de 2005, o GESPública através do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, que buscou desenvolver a ideia de inovação e vem melhorando continuamente as estratégias, os resultados, os processos e a visão dos servidores no desempenho de suas atividades, através de critérios que mostram a excelência na prestação do serviço e de que é possível ter práticas de gestão inovadoras e criativas no setor público.

REFERÊNCIAS

ABRAHÃO SOARES, Alessandra do Valle. **Inovação no Setor Público: obstáculos e alternativas.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/_resources/files/_modules/academics/academic_s_2395_201002281826364cef.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2016.

AGUNE, Roberto [et al]. **Dá pra Fazer: Gestão do conhecimento e inovação em governo.** São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014.

ALENCAR, Eunice M. L. **Criatividade.** Brasília: Editora UnB, 1995.

BELTRAME, Thiago Favarini; LEWISKI, Felipe de Vargas; BALESTRIN, Maurício Ricardo; SCHIMIDT, Alberto Souza. Gestão da Inovação e Barreiras para Implantação de Suas Práticas. In: **XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção.** Bahia: ENEGEP, 2013.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.936, de 28 de outubro de 1943. **Consagra ao Servidor Público o dia 28 de outubro.** Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-5936-28-outubro-1943-415995-norma-pe.html>>. Acesso em: 01 nov. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração pública.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DINIZ, José Henrique. **Gestão da inovação.** 2010. Disponível em: <<http://www.techoje.com.br/site/techoje/artigos>>. Acesso em: 06 setembro 2016.

GRAÇAS RUA, Maria das. Administração pública gerencial e ambiente de inovação: o que há de novo na administração pública federal brasileira. In: **Administração pública gerencial – a reforma de 1995:** ensaios sobre reforma administrativa brasileira no limiar do século XXI. Brasília: Ed. UnB/ENAP, 1999.

GURGEL, Marcos Freire. **Criatividade e inovação: uma proposta de gestão da criatividade para o desenvolvimento da inovação.** Disponível em: <<http://inei.org.br/inovateca/dissertacoes/Criatividade%20e%20Inovacao%20-%20Marcus%20Gurgel%20-%20COPPE%202006.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2016.

MANUAL OSLO. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. OECD: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. FINEP, 1997.

MARTINS, Paula Salomão. **Estudo da relevância de práticas de inovação: um comparativo universidade-empresa**. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2011_3_Paula.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2016.

MELLO [et al]. **Gestão da inovação em organizações: um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte no segmento metalúrgico na cidade de Curitiba**. Disponível em: <[file:///C:/Users/cliente/Downloads/1350-4728-2-PB%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/cliente/Downloads/1350-4728-2-PB%20(3).pdf)>. Acesso em: 20 set. 2016.

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E DA REFORMA DO ESTADO. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2016.

OLIVEIRA, Luciano. **Evolução da Administração Pública no Brasil**. Disponível em: <https://www.editoraferreira.com.br/Medias/1/Media/Professores/ToqueDeMestre/LucianoOliveira/LucianoOliveira_toque_27.pdf>. Acesso em: 07 set. 2016.

PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO. **Administração Pública Brasileira (Guia Completo)**. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/06/administracao-publica-brasileira-modelos.html>>. Acesso em: 07 set. 2016.

PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO. **Gespública**. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2013-03-28.9924370611/Guias%20de%20Compras%20Publicas%20Sustentaveis%20para%20APF.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2016.

RENNÓ, Rodrigo. **Administração geral para concursos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

REVISTA DE PSICOLOGIA. **Gestão Criativa: Em busca da Sustentabilidade Organizacional**. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufc.br/index.php/psicologiaufc/article/view/59>>. Acesso em: 29 jul. 2016.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Tradução de Elizamari Rodrigues Becker et al. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VILHENA, Renata. Inovação na Governança Pública: como promover a inovação. In: **10º Congresso de Gestão Pública do Rio Grande do Norte**. Natal: CONGESP, 2016.