



Centro de Convenções Ulysses Guimarães
Brasília/DF – 4, 5 e 6 de junho de 2012

POLÍTICA DE INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Milla Fernandes Ribeiro Tangari
Renata Aparecida Gonçalves



POLÍTICA DE INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Milla Fernandes Ribeiro Tangari
Renata Aparecida Gonçalves

RESUMO

Minas Gerais aspira a ser reconhecida como um Estado verdadeiramente inovador, com um grande número de projetos inovadores implementados em todas as áreas de atuação. Compreendeu-se que para o alcance de resultados legítimos e eficientes, neste âmbito, uma das ações fundamentais seria a construção da Política de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais, cujo objetivo é nortear o servidor público no caminho da identificação, criação, desenvolvimento e disseminação de iniciativas inovadoras, sob as perspectivas da melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão e do fortalecimento da cidadania. Diante desse primeiro passo, o governo mineiro incluiu na sua pauta de discussão e esfera de atuação a necessidade de se criar condições de alçar ao nível estratégico a gestão da inovação. Na esteira desse pensamento, este trabalho pretende elucidar o conhecimento adquirido com a construção da Política de Inovação, podendo vir a inspirar a adoção de políticas de inovação na gestão pública por outros Estados.



1 INTRODUÇÃO

1.1 Da administração pública burocrática para uma administração pública gerencial

A administração pública burocrática clássica foi implantada no Brasil, em 1936, segundo a qual a impessoalidade, a racionalidade e a neutralidade eram as diretrizes que orientavam o papel da máquina pública (ABRUCIO, 1997), adotada, porém, em substituição à administração patrimonialista do Estado. No entanto, a premissa de eficiência na qual estava pautada não se revelou verdadeira. Ao contrário, mostrou-se lenta, dispendiosa e pouco orientada para o atendimento das demandas da população.

Contudo, no momento em que o Estado se transformou no grande Estado social e econômico, assumindo um número crescente de serviços sociais e responsabilidades econômicas, os entraves causados pela ineficiência vieram à tona. Foi quando, então, ocorreu, no final da década de 60, a reforma burocrática no Brasil.

Os princípios de descentralização, flexibilização administrativa e planejamento ganharam força, mas, ao final da década de 70, quando tem início a crise do Estado, os padrões de desenvolvimento e expansão econômica passam por um esgotamento sem precedentes, evidenciando que o modelo burocrático não permitia respostas rápidas aos desafios, tampouco, às demandas do cidadão. De acordo com Rezende (2002), “a mudança institucional e o ajuste fiscal foram os pilares programáticos na nova onda de reformas do Estado burocrático”.

Em consequência, iniciou-se, nos anos de 1980, uma grande mudança na administração pública em direção a uma administração pública gerencial. Em linhas gerais, o novo modelo gerencial propunha a redefinição do papel do Estado na economia, a redução dos gastos públicos na área social e a introdução de padrões gerenciais na administração pública.

Gradualmente, segundo pontua Pereira (1996), “foram-se delineando os contornos da nova administração pública: (1) descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; (2) descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para



os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos; (3) organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal, (4) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total; (5) controle por resultados, a posteriori, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e (6) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de autorreferida.”

Nessa circunstância, o Governo Federal despontou, em 1995, como pioneiro na implementação de uma reforma gerencial no país, cujos marcos institucionais foram a criação do Ministério da Administração e da Reforma do Estado (MARE) e a publicação do “Plano Diretor da Reforma do Estado”, instrumento que definiu objetivos e diretrizes para a reforma da administração pública brasileira, no sentido de consolidar a estabilização e assegurar o crescimento sustentado da economia.

De acordo com Malaguti, Carneiro e Grego (2009), no final da década de 90, o mundo vivenciou uma reformulação do papel do Estado e da visão sobre o planejamento. Ao invés do “Estado Mínimo”, preconizado até então, passou-se a dialogar sobre o “Estado Eficiente” como impulsionador do desenvolvimento. Emergiu então um novo paradigma de ação governamental centrado, segundo Melo Neto (1995), em resultados que traduzem as principais demandas de serviços públicos por parte da população; modelos e práticas de gestão públicas capazes de dotar o Estado de flexibilidade; inovação e rapidez em suas ações e propósitos. Ainda de acordo com o autor, essa é a essência do que se chama Estado Empreendedor.

Malaguti, Carneiro e Grego (2009) destacam que no Brasil esse movimento não foi diferente. Em Minas Gerais, por exemplo, em 2003, o governador implantou um modelo de gestão denominado “Choque de Gestão”, sinteticamente definido como “o conjunto integrado de políticas de gestão públicas orientadas para o desenvolvimento” (Vilhena, 2003). Foi marcado pela reformulação da administração pública, focada em torno do equilíbrio fiscal entre receitas e despesas, revisão e simplificação de processos administrativos, parceria com o setor privado e avaliação do desempenho institucional. Segundo Grego (2009), a ênfase passou a ser a eficiência da administração pública, redução dos custos e aumento da qualidade da prestação dos serviços com foco no cidadão.



1.2 Inovação na gestão pública

Há pelo menos três décadas, época em que Margareth Thatcher imprimiu uma profunda mudança na aparelhagem do Estado inglês, inspirando países de grande representatividade no mundo, o tema Inovação da Gestão Pública nunca esteve sob tantos holofotes.

Se na época de Thatcher, o tema parecia ter sido incorporado apenas em países desenvolvidos, na última década, passado o choque inicial da globalização, países em ascensão, caso do Brasil e de alguns outros na América Latina, têm sido alvo de constantes reformas, visando ao aumento da eficiência e da eficácia na prestação de serviços públicos.

No que se refere à modernização e à inovação, a mudança da gestão pública parece ter lugar de destaque, uma vez que sua execução tem impacto direto no bem-estar dos cidadãos, além dos custos da própria ação pública. Diante disso e, no caso do governo brasileiro, sobretudo depois da redemocratização do país, da necessidade de assumir novas responsabilidades e amadurecer processos de formulação, implementação, monitoramento e avaliação das políticas públicas, a inovação na gestão não só se justifica como é primordial.

À luz da gestão pública de países considerados extremamente inovadores como é o caso da Inglaterra, Austrália, Nova Zelândia e Canadá, registra-se o fato de que estes países tornaram estratégico o tema gerenciamento, inspirados pelos resultados e inovação no contexto do sistema econômico. Reconheceram também que a gestão pública abrange não só mudar estruturas e sistemas, mas, principalmente, mudar as práticas. Redefiniram a articulação entre Estado e sociedade. E, não menos importante, estimularam a geração de ideias inovadoras e a implementação de programas e projetos – de forma criativa, responsável e comprometida –, respaldada pela estratégia governamental, com vistas à construção e fortalecimento de uma cultura de inovação.

Em Minas, de um ambiente de estabilidade monetária e crescimento econômico, inspirada em práticas da administração privada, emergiu em 2003, a política do “Choque de Gestão” – as diretrizes estavam postas para combinar equilíbrio fiscal com gestão eficiente, marcada pela reformulação de cargos e salários, pela melhoria da qualidade das políticas públicas e pelo compromisso com resultados.



Dentre outras decisões de governo, criou-se a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico (SEDE), e também a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG). Além disso, foram concebidos, a partir de 2003, um conjunto de “Projetos Estruturadores” para atuação direta do governo. O termo “Projeto Estruturador” era utilizado para traduzir as ações que eram foco de atuação do governo; desde o início desse ano, são “Programas Estruturadores”.

Foram concebidos 31 Projetos Estruturadores para serem trabalhados no período de 2004 a 2007, e 57 para a segunda fase de governo (2007 a 2010), no período que foi denominado “Estado para Resultados” (segunda geração do “Choque de Gestão”), que combinaram equilíbrio fiscal com gestão eficiente, melhorando a qualidade das políticas públicas do Estado.

A mudança fundamental se deu, de fato, com a busca intensa por resultados finalísticos para a sociedade, aliada ao monitoramento e avaliação eficazes dos projetos de governo, além de incentivos às equipes por meio do Acordo de Resultados, instrumento de pactuação de resultados que estabelece, através de indicadores e metas, quais os compromissos devem ser entregues pelos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual.

Depois de superar barreiras ideológicas e adotar estratégias consistentes de planejamento e gestão, o Governo de Minas evoluiu para a terceira geração do Choque de Gestão, intitulada “Gestão para a Cidadania” (2011 a 2014), que se apoia, sobretudo, na gestão participativa, que dá voz às demandas da população, e a gestão regionalizada, a qual prioriza o alinhamento entre a estratégia governamental e as necessidades e particularidades regionais.

Dos temas equilíbrio fiscal, qualidade dos gastos públicos e foco em resultados, sob os holofotes desde 2003, tornou-se evidente uma nova unanimidade – parece não haver dúvidas de que é necessário dar condições ao cidadão para que ele ocupe um espaço de protagonismo, indo além do papel de destinatário das políticas públicas do Estado. Para a gestão de 2011 a 2014, o governo instituiu redes transversais e intersetoriais, estimulando a inovação em gestão pública e a participação da sociedade civil organizada na formulação e aplicação dessas políticas.



Neste contexto, uma das grandes superações do governo de Minas nos próximos anos será incitar a capacidade criativa de seus servidores e da sociedade, em geral, por meio de uma gestão inovadora, estimulada pela contínua criação de conhecimento. Aliado a isso, promover a cultura de inovação, por meio do fomento à geração e implementação de iniciativas, processos, produtos ou serviços inovadores, resultando no aperfeiçoamento da gestão governamental e na qualificação da prestação de serviços públicos à sociedade.

O vigor com o qual já se discute o tema inovação na gestão pública no Brasil atesta que há espaço para, cada vez mais, mudança de postura e posicionamento ideológico retrógrados. Do ponto de vista do desenvolvimento sustentável com geração de valor público, o maior desafio agora é integrar sociedade e Estado, por meio da implantação e desenvolvimento da inovação na gestão pública. Nesse sentido e de forma pioneira, o Governo de Minas deu um grande passo ao estabelecer uma nova política pública, com vistas à cultura de inovação.

A versão do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI 2011-2030), que incorpora o conceito de inovação na gestão pública, tem como foco o conceito de “Estado em Rede”, fundamentado na integração de órgãos e entidades da Administração Pública em sistemas setoriais reunidos nas seguintes áreas básicas de atuação: Governança Institucional, Planejamento, Gestão e Finanças, Direitos Sociais e Cidadania e Desenvolvimento Sustentável. Em consonância com a Gestão para a Cidadania, o PMDI 2011-2030 pretende destacar a participação da sociedade, transformando suas escolhas em resultados realmente efetivos.

Para atingir os objetivos definidos pelo PMDI, foram estabelecidas onze Redes de Desenvolvimento Integrado, destinadas a ampliar a cooperação entre agentes e organizações públicos e privados em torno dos objetivos propostos. Concomitante à criação das Redes, foi estabelecida a Carteira de Programas Estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais, que contém trinta e um programas organizados por afinidade temática, distribuídos pelas onze Redes e que se desdobram em Projetos e Processos Estratégicos.

Nesta configuração, destaca-se a Rede de Governo Integrado, Eficiente e Eficaz, que abrange quatro Programas Estruturadores: Mobilização para o Desenvolvimento Mineiro, Descomplicar – Minas Inova, Governo Eficiente, e Cidade Administrativa.



No âmbito do Programa Estruturador Descomplicar – Minas Inova, está presente o Projeto Estratégico Inovação na Gestão Pública, fundamentado pela **Política de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais**. Para a construção e condução desta política, instituiu-se no início de 2011 o Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional (NCIM), ligado a Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental (SUGES), e à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.

A Política de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais, desenvolvida sob a ótica das diretrizes da SUGES, tem como missão elaborar as bases para implantação, desenvolvimento e consolidação da inovação governamental em Minas Gerais. Por meio de sua institucionalização, o objetivo central é nortear o servidor público e o cidadão no caminho da identificação, criação, desenvolvimento e disseminação de iniciativas inovadoras, voltadas à melhoria da qualidade de vida coletiva e, por conseguinte, ao fortalecimento da cidadania.

Não menos importante e pioneira foi a criação das Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação (AGEI), regulamentadas, no início de 2011, nas 22 Secretarias de Governo do Estado de MG. A medida atendeu a uma determinação do Governador do Estado para que os órgãos estaduais estruturassem-se para a gestão estratégica de resultados, além de apoiar iniciativas de inovação, ações que inclusive preveem maior interação com o cidadão e com o próprio Poder Público.

Isso posto, o presente paper busca apresentar a Política, concebida com a finalidade de institucionalizar a Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais, com destaque para os objetivos, o processo de conceituação da inovação na gestão pública, os resultados e os próximos trabalhos a serem desenvolvidos, tendo em vista à estratégia governamental e às condições conjunturais e estruturais de Minas Gerais.



2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo do trabalho

O objetivo do presente trabalho é apresentar a Política de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais.

2.2 Objetivos da política de inovação na gestão pública do estado de Minas Gerais

A modernização do país, radical nos últimos 40 anos, trouxe à tona o desafio de transformar crescimento em desenvolvimento; quantidade em qualidade. Para isso, a substituição do modelo de administração tradicional, lento, perdulário, burocrático e ineficaz por uma administração pública gerencial, moderna, eficiente e orientada para resultados se mostrou crucial.

Progredir em uma realidade de Estado que gaste menos com a máquina pública e, cada vez mais, com os cidadãos, desenvolver-se em conformidade com a qualidade fiscal, focado em uma gestão eficiente, e prestar serviços de qualidade exigem mudanças estruturais nas estratégias e nos instrumentos de ação e mensuração. Para o Governo de Minas, a inovação é uma das bases para essa realidade que se almeja e o momento é de torná-la prática.

A seguir, os objetivos da Política de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais, que se alcançados, pretendem acelerar o ciclo de desenvolvimento de projetos inovadores para agregar valor aos serviços públicos com vistas, sobretudo, à melhoria da qualidade de vida do cidadão. São eles:

- Incentivar a criação de uma cultura de inovação e sensibilizar para a importância da geração e compartilhamento de conhecimentos e informações;
- Definir o conceito e promover a cultura de inovação a ser adotada pelos órgãos, autarquias e fundações da Administração Pública do Poder Executivo estadual;
- Estabelecer diretrizes e orientar órgãos, autarquias e fundações do Poder Executivo estadual em suas propostas de ideias, ações e projetos inovadores, alinhados à estratégia governamental;



- Determinar os ambientes (*habitats*) de inovação, os atores e suas responsabilidades, com vistas à geração de ideias, à aprendizagem e à interação entre os atores;
- Apresentar a operacionalização da Política e estabelecer metodologia para fortalecer os processos de formulação, implementação e avaliação de iniciativas governamentais inovadoras; e
- Dar direcionamento à captação de recursos internos e externos e sua utilização na implementação da Política de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais.

3 METODOLOGIA

3.1 Aspectos metodológicos do trabalho

Este tópico tem como objetivo descrever a metodologia adotada neste paper, especificando o tipo de pesquisa e a técnica utilizada para a coleta de informações. Em seguida, será tratada a conceituação do tema inovação na gestão pública e sua relevância para o avanço do processo de institucionalização da Política de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais.

Consoante a Minayo (1993), no que diz respeito à pesquisa, é considerada como “atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente”.

Para Bruyne (1991), a metodologia é a lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento, não se reduz, portanto, a uma “metodologia” ou tecnologia da medida dos fatos científicos.

No tocante aos fins, o presente paper caracterizou-se por possuir um caráter fundamentalmente descritivo, com abordagem qualitativa. Os estudos descritivos objetivam apresentar situações a partir de dados, confirmando-se como uma completa coleta de informações sobre o tema.



Ademais, o trabalho em questão pode ser caracterizado também como sendo exploratório, visto que tais estudos são desenvolvidos com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, sobre determinado fato, podendo constituir a primeira etapa de uma pesquisa mais ampla (Gil, 1991). Ainda sobre isso:

A investigação exploratória é aquela realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Vergara (2004, p. 47) ressalta que, “por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses, que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”. De acordo com Figueiredo (2004, p. 103), “proporcionam maior familiaridade com o problema, ou seja, têm o intuito de torná-los mais explícito”.

Nesse contexto, buscou-se aprofundar no tema sobre o qual discorre este paper, por meio de uma revisão na literatura, ainda que inexistente de forma vasta, sobre inovação no setor governamental. Além disso, justifica-se pelo desconhecimento de qualquer estudo no país que aborde aspectos vinculados à elaboração, desenvolvimento e implementação de uma política de inovação no âmbito da gestão pública, conferindo ineditismo ao mesmo.

Quanto aos meios, este trabalho utilizou como fonte de coleta de dados os seguintes instrumentos: pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. Em uma definição de Vergara (2004), os materiais publicados em livros, jornais, revistas e meio eletrônicos são maneiras de se desenvolver uma pesquisa bibliográfica.

Sobre a pesquisa documental, Vergara (2004, p.48) reitera que a mesma “é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas, registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorando, balancetes, comunicações informais [...]”.

3.2 Aspectos conceituais da inovação na gestão pública do estado de Minas Gerais

A importância dos métodos de conceituar é das mais destacadas, porque diz respeito à primeira operação mental. Importa, antes de passar às operações seguintes, conceituar bem, e exercer com agilidade a metodologia respectiva, dividindo e compondo, classificando e definindo (Pauli, 1997).



Não por acaso, para o Governo de Minas, antes de avançar com a discussão sobre a manutenção de um ambiente de inovação em sua gestão, mostrou-se fundamental, primeiramente, alargar o conceito, além da visão tecnológica, pensado como algo válido apenas para as empresas. Tem-se falado muito sobre inovação na gestão pública, mas os avanços no sentido de sua compreensão teórica ainda são tímidos.

Como bem apontaram Pinho e Santana (1998), “aponta-se a existência da inovação, fala-se dela, sobre ela, mas não se teoriza sobre ela. Descrevem-se as experiências inovadoras, mas não se desenvolvem as bases teóricas desta categoria.”

Por tudo isso, a primeira grande ação do Governo de Minas, nesse sentido, foi situar as bases teóricas para que fosse possível chegar a um conceito de inovação na gestão pública, numa concepção que, antes de tudo, passasse pela geração de valor público. A partir daí, partiu-se para a construção das bases que viriam a sustentar o conceito, lembrando que este não esgota as possibilidades do tema, embora seja uma interpretação da realidade de governo de Minas, e que, portanto cabe a ele.

De acordo com Farah (2005), “inovar na área pública significava descentralização e estímulo à participação como forma de democratizar as decisões e o acesso a serviços públicos. Nos anos de 1990, com as reformas no setor público, a inovação na administração pública passou a incluir também a perspectiva da eficiência”.

De fato, nas últimas décadas, a esfera governamental tem passado por intensas transformações. Se a crise no mundo capitalista, nos anos 80, imprimiu aos governos a necessidade de assumir novas responsabilidades, resultando na premência por modernização de suas gestões, hoje, as relações entre Estado, instituições, sociedade e empresas estão sendo revistas, a ponto de incitar ao cidadão uma desconstrução de padrões do passado, para que ele também entenda o papel do governo, do ponto de vista da inovação.

Sabe-se, porém, que o discurso ganha realmente corpo quando os resultados são condizentes com as expectativas e demandas da sociedade. Colaborando para a construção desse processo de revisão das relações, citadas



anteriormente, além da mudança da forma de atuação do governo com a sociedade, há três eixos essenciais. São eles: a incorporação de uma cultura por resultado, reformas orientadas por uma perspectiva gerencial e a inclusão da gestão democrática, em outras palavras, participativa.

Segundo contribuição de Polignano (2011), “para o próprio setor público, uma importante contribuição do governo é incentivar órgãos e organizações públicas a absorverem da iniciativa privada a cultura por resultado, em que o principal indicador público é a satisfação do usuário do serviço. Sendo importantes, tanto a satisfação explícita (sentimento manifestado e verbalizado pelo usuário), quanto a satisfação tácita (quantificada pela evolução de métricas sociais).”

Também da iniciativa privada vem o modelo flexível, que valoriza a mudança e a inovação e que inspira novos estudos e novas práticas, no sentido de avaliar oportunidades e dar respostas rápidas a todos os tipos de demanda. No caso do Governo de Minas, fez-se necessário compreender o ambiente no qual surgiu a inovação, no caso, no mundo empresarial, para que pudesse progredir, tendo em vista a criatividade, responsabilidade, comprometimento, simplicidade e a sustentabilidade no longo prazo.

Nesse percurso, verificou-se que, ao contrário do setor privado, o conceito de inovação, no ambiente governamental, está atrelado à programas e políticas de governo e aos processos utilizados para sua elaboração, desenvolvimento e implementação. No novo modelo gerencial, o conceito e o movimento para a inovação têm como pontos centrais a busca de agilidade, redução de custos e eficiência nos procedimentos, permitindo maior participação nas decisões, o controle por parte da sociedade e a responsabilização dos agentes públicos. (Farah, 2005)

Ainda nesse sentido, está ocorrendo também o fortalecimento e, em muitos casos, a institucionalização da gestão democrática, no que se refere à participação de membros da sociedade civil e da comunidade em várias esferas e em vários processos: concepção, planejamento, decisões e na própria implementação e controle das políticas públicas. Ainda referindo-se a Farah (2005), “assistimos hoje a uma mudança de padrões centralizados e monopolizados de agências estatais para arranjos mais flexíveis nos quais vários participantes são envolvidos por meio de parcerias e alianças na provisão de serviços públicos”.



Dessa forma, a elaboração do conceito de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais foi pautada por duas premissas:

- O conceito de inovação na gestão pública é aplicável para as organizações que integram a administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais; e
- Não contempla a inovação com foco no ambiente privado empresarial, realizada e conduzida pelo Governo de Minas, por meio da Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SECTES).

Logo:

Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais é o desenvolvimento de iniciativas, por meio de órgãos, autarquias e fundações do Poder Executivo estadual, alinhadas à estratégia governamental, capazes de gerar resultados de maior valor público.

A Figura 1 ilustra as possibilidades e graus de inovação:

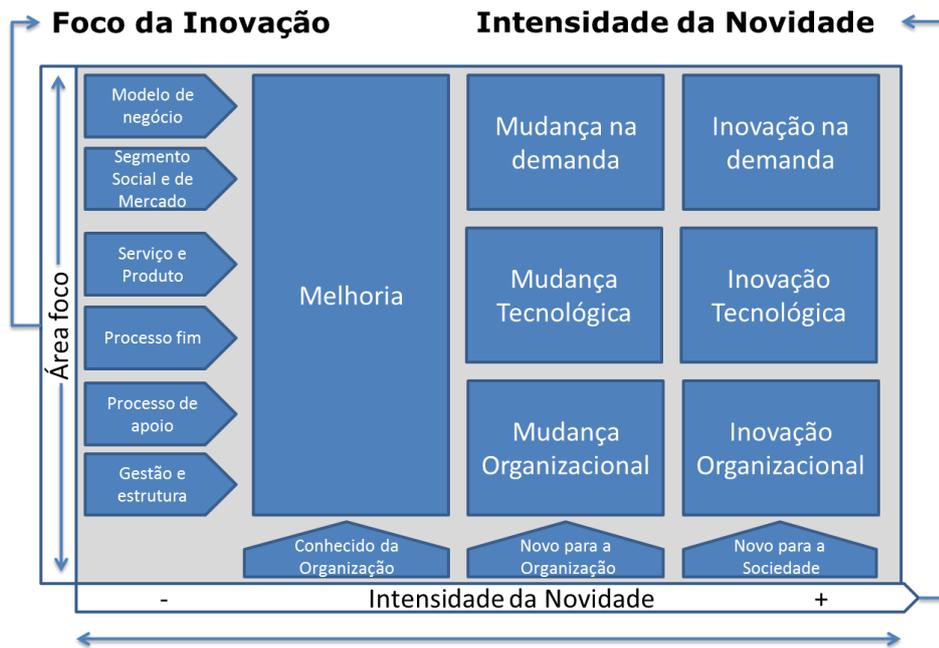


Figura 1 – Eixos de Inovação no Governo do Estado de Minas Gerais
 Fonte: Polignano, 2011

O eixo vertical – Área Foco – diz respeito às variáveis que podem ser alteradas e combinadas para gerar a inovação. Assim, a inovação pode enfatizar os modelos de negócios apresentados no Quadro 1:



Quadro 1 – Áreas foco da Inovação no Governo de Minas

Modelo de Negócios	Mudança na forma de disponibilizar o produto ou serviço público.
Segmento Social e de Mercado	Foco no destinatário dos serviços prestados.
Serviço ou Produto	Criação ou melhoria na qualidade de serviços referentes à área finalística do órgão ou entidade.
Processo Fim	Alterações com o objetivo de gerar ganhos relativos à produtividade, redução de custos e incremento na qualidade da prestação do serviço à sociedade.
Processo de Apoio	Alterações em processos administrativos, recursos humanos e financeiros que resultem em ganhos organizacionais.
Gestão e Estrutura	Mudanças nas relações hierárquicas, na legislação, nos sistemas de comunicação, dentre outros.

Fonte: adaptado de Polignano, 2011

A inovação na Administração Pública Estadual admite graus diversos de intensidade, ou seja, abrange desde adaptações inspiradas em outras organizações até adoção de práticas, métodos e processos totalmente novos, conforme explicitado no eixo horizontal – Intensidade da Novidade. Assim, a inovação pode ser uma melhoria, ou novidade para a organização, obtida por meio de *benchmark* ou uma prática completamente inovadora para a sociedade.

3.2 Diretrizes da inovação na gestão pública do estado de Minas Gerais

Depois de conceituada a Inovação, as diretrizes que a perpassam na Administração Pública do Estado de Minas Gerais foram delineadas em torno de três eixos fundamentais, descritos a seguir:

3.2. 1 Inovação aberta

- Incentivar o trabalho colaborativo na organização, com vistas à interação dos atores internos e externos, criatividade, proatividade e sustentabilidade; e
- Estimular a participação da sociedade desde a identificação das necessidades, que possam vir a ser objeto de projetos inovadores, até a avaliação dos resultados.



3.2. 2 Geração de valor

- Priorizar iniciativas inovadoras com impacto positivo na redução de custos ou geração de receitas para o Estado, passíveis de reprodução em outras localidades;
- Fomentar, promover e coordenar ações de simplificação e desburocratização de processos intergovernamentais, bem como entre o Estado e a sociedade; e
- Alcançar resultados que efetivamente atendam às demandas sociais, dotados de legitimidade, eficiência e que, dessa forma, proporcionem a alteração em aspectos sociais.

3.2. 3 Geração de aprendizado organizacional

- Estimular a aprendizagem dos atores, a fim de permitir o desenvolvimento e a mudança dos sistemas de valores e de conhecimentos de inovação, a melhoria das capacidades de ação e de resolução de problemas;
- Articular-se com organizações públicas e privadas, nacionais e estrangeiras, com a finalidade de promover o intercâmbio de informações sobre inovação na gestão pública;
- Elevar a competência dos atores no desenvolvimento planos, programas e projetos de inovação no setor público; e
- Promover a divulgação sobre experiências e resultados relativos à inovação no setor público.

4 CONCLUSÕES

Além de gerar resultados legítimos e eficientes, que efetivamente atendam às demandas do cidadão, a Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais tem outra grande missão: contribuir para uma atuação mais proativa e criativa de seus atores no processo de inovação.



Uma das grandes ações, nesse sentido, será a publicação, ainda no primeiro semestre, do Decreto que irá institucionalizar a Política de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais. Além disso, já está ocorrendo no governo, desde o final de 2011, uma série de atividades que vão de encontro à construção de uma cultura realmente inovadora, que permeie todo o Poder Executivo Estadual.

Marco importante foi o treinamento acerca do Ciclo de Inovação na Gestão Pública Estadual, realizado em abril deste ano, pela Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental (SUGES), da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), para as equipes das Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação (AGEI), das 22 Secretarias do Estado de Minas Gerais. Com o apoio das AGEI, este ciclo, previsto na Política, pretende fortalecer o que já ficou evidente na 3ª geração do Choque de Gestão, a “Gestão para a Cidadania”: incentivar e valorizar a participação da sociedade na produção de ideias que resultem em melhoria na qualidade da prestação de serviços públicos.

A Política de Inovação, por meio de ações sistematizadas, busca oferecer aos servidores públicos do Estado uma nova forma de compreender a inovação na gestão. O treinamento, que marcou o início das atividades do Ciclo de Inovação para este ano, designou-se a estimular os servidores a desenvolver algumas práticas, essenciais para a identificação de oportunidades de melhoria da prestação de serviços públicos e desenvolvimento de ideias que possam se transformar em projetos de governo.

Além das ações desenvolvidas, está pactuada por cada Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação a apresentação de, no mínimo, duas propostas de projetos inovadores, estas que podem se tornar projetos a serem desenvolvidos em 2012 e implementados em 2013.

Em termos práticos, os próximos esforços caminham no sentido da institucionalização da Política de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais. Numa perspectiva abrangente, mas não menos realista, Minas aspira a ser reconhecida como um Estado verdadeiramente inovador, com um grande número de projetos inovadores implementados em todas as áreas de atuação. Ademais, almeja-se que, até 2014, a sociedade esteja muito mais envolvida do que está; preferencialmente desde a etapa de identificação de demandas até a avaliação dos resultados gerados.



5 REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luis. **O impacto do modelo gerencial na administração pública**: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. 52 p. Cadernos ENAP; nº 10, Brasília, 1997.
- BARACCHINI, Sabrina Addison. **A Inovação presente na Administração Pública Brasileira**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 104-109, 2002.
- BRASIL, Presidente, 1995 – (F.H. Cardoso). **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. 83p. (Documentos da Presidência da República)
- BASON, Christian. **Leading Public Sector Innovation**. Portland: The Policy Press, 2010.
- BRUYNE, Paul de. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- FARAH, Marta Ferreira Santos. **Inovação Pública**. Revista GV-executivo, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 41-45, 2005.
- FIGUEIREDO, Nebia Maria Almeida de. **Método e metodologia na pesquisa científica**. São Paulo: Difusão Editora, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Ed. Atlas, 1991.
- GREGO, Thiago Alexander Costa. **O desafio de implementar a estratégia: uma análise da utilização do gerenciamento de projetos como ferramenta de implantação da estratégia do governo de Minas Gerais**. Belo Horizonte, PUC-MG/FDC, 2009.
- MALAGUTI, Priscila; CARNEIRO, Shelley de Souza; GREGO, Thiago Alexander Costa. **Inovando na Gestão Ambiental**: Utilizando ferramentas de gestão para melhorar o ambiente de negócios em Minas Gerais. Revista Gestão Minas, Ano III – Nº 6, Belo Horizonte, 2009.
- MELO NETO, Francisco Paulo de. **Reengenharia do setor público**: as bases para a construção do estado moderno. Rio de Janeiro: Quartet Ed: FESP, 1995.
- MILANI, Carlos R. S. **O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais**: uma análise de experiências latino-americanas e europeias. Revista Brasileira de Administração Pública, v. 42, 2008.



MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

MINAS GERAIS. **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2011 – 2030**. Gestão para a Cidadania, 2011.

PAULI, Evaldo. **Enciclopédia Simpozio**. Santa Catarina, UFSC, 1997. Disponível em < <http://www.simpozio.ufsc.br/indice.html> > Acesso em: 22 de abril de 2012.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. Revista do Serviço Público, n. 47, janeiro-abril 1996. Apresentado ao seminário sobre Reforma do Estado na América Latina organizado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado e patrocinado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (Brasília, maio de 1996).

PINHO, José Antonio Gomes de, SANTANA, Mercejane Wanderley. **Inovação na gestão pública no Brasil: uma aproximação teórico-conceitual**. Disponível em: <<http://www.seger.es.gov.br/imgs/noticias/artigosCESG/241INOVACAO%20NA%20GESTAO%20PUBLICA%20NO%20BRASIL.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2012.

POLIGNANO, Luiz Castanheira. **Inovação 360 graus**: pensamento construtivista para romper, gerar riqueza e proporcionar bem estar à sociedade. Artigo. Belo Horizonte: Revista Intersecta, 2011.

REZENDE, Flávio da Cunha. **As reformas e as transformações no papel do Estado**: o Brasil em perspectiva comparada. In: ABRUCIO, Fernando Luiz e LOUREIRO, Maria Rita (org.). O Estado numa era de reformas: os anos FHC. Parte 1. Brasília: MP, SEGES, 2002, pp. 163-207.

ROLLOF, Mario Lucio. **O que é inovação tecnológica**. Disponível em: <http://nit.ifsc.edu.br/nit/index.php?option=com_content&view=article&id=49:18-o-que-e-inovacao-tecnologica&catid=22:faq&Itemid=41>. Acesso em: 19 set. 2011.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Os Economistas).

VERGARA, Sylvia. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

VILHENA, Renata et al (organizadores). **O Choque de Gestão em Minas Gerais**: políticas de gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006, p. 95-144.



AUTORIA

Milla Fernandes Ribeiro Tangari – x Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional – NCIM, Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental – SUGES, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG.

Endereço eletrônico: milla.fernandes@planejamento.mg.gov.br

Renata Aparecida Gonçalves – Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional (NCIM). Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental (SUGES). Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG).

Endereço eletrônico: renata.goncalves@planejamento.mg.gov.br

