

competência de leitura e escrita. *Psicologia Teoria e Prática*, 6(2), 13-26, 2004.

CORREIA, L. de. *Dificuldades de aprendizagem específicas*. Porto: Porto Editora, 2008.

FREITAS, G. Sobre a consciência fonológica. In R. R. Lamprecht. *Aquisição Fonológica do Português: Perfil de Desenvolvimento e Subsídios para a Terapia* (pp. 177-192). Porto Alegre: Artmed, 2004.

GINDRY, G., Keske-Soares, M., & Mota, H. Memória de trabalho, consciência fonológica e hipótese de escrita. *Pró-Fono*, 19(3), 313-322, 2007.

LEFÈRE, B. **Avaliação neuropsicológica da criança** (4ª ed.). São Paulo: Atheneu, 2005.

LIMA, E. **Quando a criança não aprende a ler e a escrever**. São Paulo: Editora Sobradinho, 2002.

LOPES, F. **O desenvolvimento da consciência fonológica e sua importância para o processo de alfabetização**. *Psicologia Escolar e Educacional*, 8 (2), 241-243, 2004.

MELO, R. (2006). **A relação entre consciência fonológica e aquisição da leitura e da escrita de Jovens e Adultos**. Tese apresentada ao Centro de Filosofia e Ciências Humanas para obtenção do grau de doutor em Filosofia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro

MENESES, M. *Técnicas de estudo do sistema nervoso central*. Curitiba: Editora FRP, 2007.

PROCESSO DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: CAMINHOS E DESAFIOS

Maria do Socorro Carlos Soares Marques²

RESUMO

O presente trabalho foi elaborado com o objetivo de analisar o processo de inovação no setor público, caminhos percorridos, desafios e suas implicações, levantando as principais mudanças ocorridas na reestruturação administrativa a partir da difusão do processo de inovação. Para alcançar tal objetivo utilizou-se uma metodologia qualitativa com pesquisa bibliográfica, que permitiu apresentar a teoria acerca do tema. Após levantamento teórico, conclui-se que a viabilização da inovação é pressuposto indispensável para a sobrevivência das organizações públicas no cenário atual.

Palavras-chave: Administração Pública, Inovação, Serviços Públicos.

ABSTRACT

The present work was elaborated with the objective of analyzing the process of innovation in the public sector, paths taken, challenges and its implications, raising the main changes that occurred in the administrative restructuring from the diffusion of the innovation process. To achieve this objective, a qualitative methodology with bibliographic research was used, which allowed us to present the theory on the subject. After a theoretical survey, it is concluded that the viability of innovation is an indispensable prerequisite for the survival of public organizations in the current senary.

Keywords: Public Administration, Innovation, Public Services.

²Mestrado em Gestão – Especialização em Administração Pública.

1. INTRODUÇÃO

As recentes mudanças sociais, econômicas e políticas impulsionaram os governos a buscarem soluções inovadoras para atender melhor aos interesses da sociedade. Com esse intuito iniciou-se a implementação de políticas públicas em busca de maior qualidade, para ofertar serviços de forma mais eficiente.

Assim, o caminho árduo da inovação no setor público está sendo implementado através, por exemplo, da simplificação dos processos, digitalização dos mesmos, construção de planejamentos estratégicos, oferta de informação mais transparentes, informatização de processos, avaliação de desempenho organizacional, enfim toda uma gama de ferramentas que estão cada vez mais perceptíveis ao longo dos anos em diferentes esferas de governos.

Nesse contexto, o objetivo maior da inovação no serviço público é de otimizar os escassos recursos disponíveis, por meio de uma gestão de qualidade com o objetivo de promover mais benefícios à sociedade. Assim, a inovação serve como ferramenta para melhorar o desempenho organizacional do Estado e, por fim, garantir sua existência.

Conforme Scherer (2014), quando falamos de inovações voltadas aos cidadãos, além do efeito positivo do aumento de eficiência temos também a melhoria da percepção do cidadão perante o trabalho realizado, o que politicamente é valorizado pelos gestores públicos.

A inovação no setor privado se torna mais notório como consequência das próprias pressões do mercado, pois a oferta de produtos ou serviços de forma inovadora é condição para a sua própria sobrevivência. Com a inovar no setor privado espera-se um maior faturamento, acesso a novos mercados, realização de novas parcerias e aumento das margens de lucros. O setor público não tem como objetivo gerar lucro, ele apenas é um administrador de recursos públicos, os quais são retornados à população através da prestação de serviços, ou seja, o governo funciona de forma diferenciada do setor privado. Portanto, deve ser demandado de forma diferenciada, isto é, mais do que simplesmente aplicar a lógica do setor privado no setor público. (DUBOIS e LINS, 2012)

Como consequência, a inovação é o objeto de um ciclo virtuoso econômico que, em última instância, gera vantagens para as

três partes de uma relação comercial, qual seja o fornecedor do produto/serviço (empresário), o consumidor (sociedade) e o Estado (neste cenário, investidor). Quanto maior a demanda de mercado maior também será a arrecadação tributária, ou seja, o consumidor tem suas necessidades satisfeitas, o empresário maior lucro e o Estado maior arrecadação, ou seja, setor público e privado se completam um depende do outro para sobreviverem. (MACHADO, 2016).

Nesse sentido, o presente artigo tem o objetivo de avaliar o processo de inovação no setor público, visando identificar oportunidades de pesquisa analisando a produção científica no assunto para isso este artigo está organizado em três seções, às quais se segue a conclusão. Na primeira delas são explorados os conceitos de inovação e a importância desta no serviço público. Em seguida, discutem-se os desafios para a implementação de práticas inovadoras na gestão pública. A quarta destina-se a identificar os desafios no setor público e um caminho a ser percorrido pelo setor público.

2. INOVAÇÃO NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

O setor de serviços ganhou forças a partir da Segunda Guerra Mundial, tanto nos países desenvolvidos como nos países em desenvolvimento, desde então houve significativo avanço seja pela sua participação no Produto Interno Bruto (PIB), seja pela sua produtividade, competitividade ou pela participação no emprego total e melhoria da qualidade de vida da população.

A característica de “intangibilidade” é que distingue o setor de serviço do setor de produção de bens, além da importância da participação do cliente no processo de produção dos serviços, sendo um atributo fundamental que impulsiona a busca da qualidade por meio do processo de inovação que se torna crucial nos dias atuais. Saber exatamente o que o cliente precisa gerar a satisfação dos mesmos além de aumentar os conhecimentos da própria organização.

O estudo de inovação no setor de serviços é relativamente novo e passível de discussões mais aprofundadas. A literatura sobre inovação em serviços até meados da década de 1990 se constituía, em realidade, da aplicação de conceitos e métodos

desenvolvidos no bojo da indústria manufatureira, ou seja, a inovação em serviços resumia-se ao processo de inovação tecnológica nos serviços. Porém, devido à sua importância, surgiu a necessidade de discutir o tema inovação em serviços de forma mais dinâmica, pois se busca a qualidade na prestação dos mesmos, que, nas palavras de Burmester (2013, p.2) “é consequência de uma ação resoluta da liderança da organização, buscando a excelência com dedicação e método.”

Para Madureira et al. (2013, p.8), inovação é:

[...] busca de valor. Valor no sentido amplo do termo. Aumentar os lucros com a venda de novos produtos, melhorar a motivação dos trabalhadores de uma organização e aumentar, assim, a sua produtividade, poupar tempo para outras atividades ou obter maior satisfação no nosso dia a dia. A inovação é, pois, um conceito universal e transversal, aplica-se às empresas, ao Estado e às pessoas em geral. Pode ser introduzida nas organizações, no mercado e na sociedade, sob as mais variadas formas e numa infinidade de situações. É motivada pela necessidade, pelo espírito criativo, pela vontade de fazer diferente, mas visa sempre obter um ganho, que pode ou não ser alcançado. Há, pois, também um componente de incerteza sobre o resultado da ação que é empreendida, com vista à mudança inovadora. Neste sentido, pode dizer-se que a inovação é algo que sempre foi usado pelo homem, pela sociedade e pela economia.

O modelo de administração pública gerencial implantada no Brasil, em 1995, trouxe à tona a necessidade de inovação nos serviços.

De acordo com Soares (2013, p.2), “em menos de um século, o Brasil experimentou três sistemas distintos de administração pública: o patrimonialismo, a burocracia e a administração gerencial, tendo até hoje aspectos relevantes das primeiras teorias, que em diversas situações são contrárias à inovação.”

Entretanto percebe-se até os dias atuais a influência dos três sistemas de administração nas atividades desenvolvidas nas diversas áreas do setor público (saúde, educação, segurança, etc.). Como efeito, as inovações trazidas pela administração gerencial, como incentivo à criatividade, descentralização de funções, horizontalização de estruturas, ainda esbarram na burocracia exigida nas várias fases de um processo e com resquícios de patrimonialismo.

Para enfrentar essas dificuldades, inovar é preciso, especialmente no setor público. O estímulo à inovação passa por uma mudança de postura e cultura institucional. Para essa mudança é

necessário o envolvimento do servidor público, de forma motivada, na criação e institucionalização desse ambiente inovador (PEDROSA, 2019)

2. DESAFIOS DO SETOR PÚBLICO

Historicamente a administração pública brasileira pode ser analisada através de três modelos de administração: modelo patrimonialista, modelo burocrático e modelo gerencial.

No modelo patrimonialista, vivido no período colonial até meados de 1930, não havia distinção entre os bens públicos e privados e o Estado era visto como um cliente da população, ou seja, o Estado em vez de servir a população para satisfazer ou dar condições de satisfazer suas necessidades, agia como uma entidade que deveria ter suas necessidades satisfeitas por meio do trabalho da população (CASTRO, 2010).

A administração burocrática surgiu com a criação do Estado liberal, veio para combater as práticas do modelo patrimonialismo, teve seu surgimento favorecido pelo desenvolvimento da economia monetária onde o funcionário tinha como se manter financeiramente, ou

seja, ele não precisava mais de outras formas de remuneração. Outro aspecto que alavancou seu avanço foi a superioridade técnica, pois a precisão, agilidade, uniformidade, otimização de recursos foram algumas das vantagens desse modelo (OLIVEIRA, 2013).

Para Oliveira (2013, p. 20), esses aspectos geram consequências para os integrantes de organizações burocráticas. Inicialmente, o cargo é profissional. Aceitá-lo, após a nomeação de uma instância superior, implica em assumir um dever de fidelidade, objetivo e impessoal, com as prescrições do próprio cargo.

Em consequência, a administração pública iniciou uma série de mudanças a partir da segunda metade da década de 1970, onde se questionava a forma de funcionamento do Estado regido pelo modelo de administração burocrática.

A administração pública gerencial surgiu na segunda metade do século XX, com a transformação de Estado Social para o Estado Regulador. A administração pública passou a se ocupar de funções gerenciais, onde o enfoque muda, passando para o controle de resultados pretendidos, além de considerando o Estado como uma empresa

cujos serviços são destinados aos seus clientes/cidadãos. Este modelo possui maior ênfase no princípio da eficiência, o qual foi inserido no caput da Constituição Federal por meio da Emenda Constitucional 19/1998, que foi o mais importante instrumento legitimador da reforma do Estado, em que, segundo Meirelles (2004, p. 96), “O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional”.

Monteiro Brandão e Bruno-Faria (2012), discorrem que os primeiros estudos sobre inovação buscavam explicar a relação entre inovação tecnológica e desenvolvimento econômico e focavam o desenvolvimento de produtos e processos com aplicação comercial no setor privado.

Nesse sentido, indicou um árduo caminho em busca do processo de inovação das práticas públicas, que envolve criação, mas também ruptura com culturas já enraizadas em uma instituição. No setor público, devido a coexistência dos modelos patrimonialista e do burocrático com o gerencial, essa transição pode ser turbulenta e gerar ônus para a organização (PEDROSA, 2019).

Para se chegar à inovação no setor público é necessária uma mudança cultural, com ênfase mais na eficiência, ou seja, precisa de uma mudança na mentalidade dos próprios servidores da organização pública além de criar um ambiente propício a novas parcerias, criatividade, colaboração. Portanto não é tarefa fácil inovar no ambiente público, pois para altera o próprio ambiente de trabalho e o sistema organizacional como um todo.

Costa e Feitosa (2016), enfatizam que essa situação ganha uma proporção maior, pois devido à estabilidade típica dos cargos públicos, muitos servidores resistem às mudanças por receio de terem sua carga de trabalho aumentada, ou por receberem mais responsabilidades, isto é, por comodidade; ou por terem contato com o novo, ou pelo fato da inovação ser imposta, sem qualquer participação do indivíduo no processo de mudança.

Nesse sentido, o setor público é cada vez mais influenciado pelo ambiente externo no qual se testemunha mudanças rápidas nas relações entre seus funcionários públicos e o cidadão. Este está cada vez mais exigente devido ao grande acúmulo de informações que lhe chegam por múltiplos recursos de divulgação disponível passando a exigir

tratamento mais humanitário e eficiente. Diante dessa realidade, passou-se a exigir um novo enfoque na inovação, sendo um processo de criar algo novo e significativo para a população.

Para Gonçalves (2006, p. 25), qualquer inovação exige sempre o comprometimento pessoal do corpo funcional. Essa ideia ganha plena força quando se considera que cada membro da instituição, longe de ser apenas um indivíduo, é uma pessoa.

2.1. Práticas inovadoras no setor público

A inovação tem como consequência uma maior qualidade na oferta de produtos e serviços, contudo qualidade é consequência de uma ação coletiva e não do “departamento de qualidade”, da “gerência de qualidade”, do “grupo de qualidade” ou de qualquer outra denominação que se queira dar para algumas pessoas que teriam preocupação com o tema, que aliás, deve ser preocupação de todos e, portanto, não se recomenda abrigá-lo em nenhum departamento da organização mas sempre tratá-lo de maneira institucional.

Na busca dessa qualidade os órgãos públicos estão implementando várias práticas inovadoras na prestação dos seus

serviços e superar os desafios da administração. São exemplos de práticas inovadoras:

Modernização da administrativa no Detran-SP:

O Departamento Estadual de Trânsito de São Paulo (Detran-SP) passou por um processo de reestruturação e implantou alguns conceitos da Nova Administração Pública (NAP). A reforma começou na configuração jurídica do órgão, que passou da administração direta (vinculada à Secretaria da Segurança Pública) para a indireta e ganhou status de autarquia. Esse novo formato garantiu à estrutura mais autonomia administrativa e financeira.

No Detran-SP, algumas das medidas concretas nesse conceito foram: aviso por meio de cartas e SMS da proximidade do vencimento da carteira de motorista (ou da permissão), e quando o cidadão atinge dez pontos de infrações de trânsito. Antes, essas informações só estavam disponíveis no site do órgão. Essa aproximação com o cidadão torna o relacionamento mais proativo

e evita que o condutor seja multado ou tenha o veículo apreendido. (Tossulino, 2017)

Administração pública no TER-SC:

O Tribunal Regional Eleitoras de Santa Catarina (TER-SC) é um órgão que investiu em inovação no setor público, pois, somente entre 2008 e 2012, registrou 38 inovações: os destaques foram para os aperfeiçoamentos nos processos, de mercantilização e organizacionais. Os primeiros dizem respeito às mudanças que alteram a relação entre os servidores da organização e afetam regras, procedimentos e estruturas de comunicação. Já os segundos, envolvem a modificação nos processos e sistemas operacionais para aumentar a eficiência nos serviços prestados aos cidadãos. Houve também a inovações de processos através das inovações tecnológicas, os quais aumentaram a produtividade. (Tossulino, 2017)

Criação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH):

O Governo Federal criou a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares

(EBSERH), entidade pública de direito privado e patrimônio próprio com o objetivo de implantar um modelo de gestão mais ágil, eficiente, transparente e prestação de assistência de excelência à população. Criada para administrar os hospitais universitários federais a EBSERH traz como objetivos de reestruturação dos recursos humanos dois componentes básicos: a recomposição quantitativa do quadro funcional dessas instituições; e a proposta de uma mudança de cultura profissional, em termos qualitativos. Os métodos desenvolvidos pelo Rehuf (Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais) foram repassados para a EBSERH que vem aplicando a metodologia para o dimensionamento de pessoal nos hospitais que fizeram a adesão, além de implementar ações no sentido de garantir a reestruturação física e tecnológica. (Barros, 2014).

Rede Paulista de Inovação em Governo: A iGovSP:

Criado para estimular a criatividade e combater a escassez de recursos financeiros para otimizar os serviços

e a gestão no Estado de São Paulos, foi lançada a Rede Paulista de Inovação em Governo - o iGovSP.

Visa fazer com que a gestão do conhecimento seja um aspecto crucial para promover a inovação nas secretarias estaduais. Isso é possível por meio da troca de experiências, em que os servidores públicos podem usar um blog, um vídeo do YouTube e u site para relatar ações bem-sucedidas.

Essas são algumas ações implementadas pelos órgãos públicos com o objetivo de melhorar seus serviços prestados. Existem vários outros exemplos de práticas inovadoras sendo desenvolvidas no setor público sempre com foco no cidadão, pois este cada vez mais exige respeito e um atendimento mais ágil e eficiente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inovação é uma ferramenta eficaz que pode ser utilizada em todo tipo de organização, com o objetivo de otimização de tempo, agilidade na execução dos serviços, melhor utilização dos recursos e matéria-prima. Tudo isso, reflete-se em crescimento e melhoria contínua da qualidade dos produtos/serviços, tornando

a organização mais competitiva. Para alcançar esses objetivos é preciso planejamento, ter processos bem estruturados e competências bem definidas referentes ao processo de inovação interna.

Portanto, o desafio de inovar no setor público, sair do tradicionalismo, é fruto dos anseios da própria sociedade que está cada vez mais informada e exigente, além da própria consciência do Estado que vê na inovação a forma de otimizar seus recursos, reduzindo assim custos, pois no cenário atual os recursos orçamentários/financeiros estão cada vez mais escassos. Enfim, vislumbra-se na inovação a solução financeira e patrimonial para a própria sobrevivência da entidade.

Diante do exposto, observou-se que a administração pública evoluiu em muitos aspectos desde a administração patrimonialista até os dias atuais, porém, ainda hoje observamos alguns traços de cada um dos modelos de administração pública em práticas cotidianas do serviço público, pois nenhum dos modelos desapareceu definitivamente.

Contudo, verificam-se os esforços da administração pública em inovar continuamente suas práticas, através de

mudanças comportamentais e culturais, empreendendo enormes transformações na dinâmica de suas atividades ao longo de quatro séculos.

REFERÊNCIAS

- BARROS, Renata Tenório. Empresa brasileira de serviços hospitalares: uma análise sobre sua gestão no contexto institucional do Hospital das Clínicas da UFPE. Renata Tenório de Barros. Recife: O Autor, 2014.
- BURMESTER, H. (2013). Gestão da qualidade hospitalar. 1ª Ed. São Paulo: Saraiva.
- CAMPOS, C. V. A., Bonassa, E. C. (2006). O novo paradigma da gestão de pessoas. In: Gonçalves, E. L.(Org.). Gestão hospitalar: administrando o hospital moderno. São Paulo: Saraiva, pp. 92-109.
- CASTRO, Bruno (2010). A evolução da administração pública. Disponível: Acesso em: <https://administradores.com.br/artigos/a-evolucao-da-administracao-publica>. Acesso em 06 nov. 2019
- COSTA, Carlos Eugênio Silva da; Feitosa, Lívia Vanessa dos Santos (2016). Inovação no setor público: a resistência à mudança e o impacto causado no comportamento do indivíduo. Disponível: <https://singep.org.br/5singep/resultado/191.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2019.
- GONÇALVES, E. L. (2006). Determinantes organizacionais no hospital moderno. São Pulo: Saraiva. Instituto brasileiro de geografia e estatística. Disponível: <http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?lang=&sigla=ma>. Acesso em: 23 jul. 2016,
- MACHADO, Amanda(2013). Relação estado x setor privado - financeirização e inovação. Disponível: <https://amandacastromachado.jusbrasil.com.br/artigos/387132185/relacao-estado-x-setor-privado-financeirizacao-e-inovacao>. Acesso em: 02 nov. 2019.
- MADUREIRA, L., Gamito, T. M., Ferreira, D. & Portela, J. (2013). Inovação em Portugal rural: detetar, medir e valorizar. Parede: Príncipe Editora.
- MEIRELLES, H. L. (2004). Direito Administrativo Brasileiro. São Paulo: Malheiros Editores.
- MONTEIRO BRANDÃO, Soraya; Bruno-Faria, Maria de Fátima. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais na área de administração. Acessado em 12/11/2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/2410/241025749010.pdf>
- OLIVEIRA, V. C. da S (2013). Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão. In: Sanabio, M. T. Santos, G. J. David, M. V (Org.). Modelos de administração pública. Juiz de Fora: Ed. UFJF, pp. 09-35.
- PEDROSA, Ramires. Os caminhos para inovação no setor público. Acessado em 04/11/2019, de

<https://administradores.com.br/artigos/o-s-caminhos-para-a-inovacao-no-setor-publico>

SCHERER, Felipe Ost (2014). Gestão da inovação no setor público: a metodologia do octógono da inovação no setor público. Acessada em 12/11/2019 http://www.innoscience.com.br/wp-content/uploads/2015/12/Report-Inova%C3%A7%C3%A3o-no-Setor-P%C3%BAblico_Innoscience2015.pdf

SOARES, A.V. A. (2013). Inovação no setor público: obstáculos e alternativas. Recuperado em 13 fevereiro, 2016, de http://www.administradores.com.br/_resources/files/_modules/academics/academic_2395_201002281826364cef.pdf.

STURESSON, J., Owman, L., Lidé, S. (2012). Construindo o governo no século XXI. In: Dubois, R. Lins, J. (Org.). Inovação na gestão pública. São Paulo: Saint Paul Editora, pp. 19-53.

TOSSULINO, Guilherme. Confira 2 práticas de inovação no setor público para se inspirar. Disponível: <https://www.gestaopublica.com.br/inovacao-no-setor-publico/>. Acesso em 13 nov. 2019.

IMPORTÂNCIA DA METODOLOGIA DE PESQUISA NO ENSINO SUPERIOR

Yara Figueiredo Dan³

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar a importância da metodologia da pesquisa no ensino superior como aliada para o desenvolvimento científico. Amparada na pesquisa descritiva, bibliográfica, qualitativa, na qual buscou verificar a Metodologia da Pesquisa, na prática, seu vínculo com a todas as áreas do conhecimento da vida acadêmica, pois cada sujeito constitui uma entidade ou tópico de pesquisa. Houve a compreensão de que a metodologia de pesquisa é essencial em qualquer curso universitário, pois fornece as ferramentas para o planejamento, execução e disseminação de qualquer pesquisa ou questão voltada à obtenção de novos conhecimentos. Da mesma forma, a Metodologia ajuda o aluno a desenvolver uma atitude crítica em relação ao "bombardeio" de informações, típico de nossos dias. Dessa forma, pode analisar, entender, avaliar e refutar os julgamentos emitidos e, em seguida, construir uma verdade com a maior objetividade possível, com base no conhecimento coletado por meio de autores que disseminam o assunto, com base nas etapas do método científico. Do ponto de vista prático, a Metodologia orienta o aluno a realizar estudos de diagnóstico, personalização de preferências e análises para tomada de decisão, que

³Bacharel e Licenciada em Educação Familiar - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - 1977; Mestre em Administração - Gestão e Estratégia em Negócios - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - 2003. Doutoranda en Ciencias de la Educación - Universidad de Desarrollo Sustentable - Py - 2018.