

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E  
SEGURANÇA SOCIAL  
MESTRADO PROFISSIONAL**

**INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NA GESTÃO DA POLÍTICA  
PÚBLICA: IMPLEMENTAÇÃO, IMPACTOS E  
PERSPECTIVAS EM AMARGOSA – BA (2017-2022)**

**Josilândia Barreto Silva Cruz**

**CRUZ DAS ALMAS - BAHIA  
2022**

**INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NA GESTÃO DA POLÍTICA PÚBLICA:  
IMPLEMENTAÇÃO, IMPACTOS E PERSPECTIVAS EM AMARGOSA  
– BA (2017-2022)**

**Josilândia Barreto Silva Cruz**  
Licenciada em Pedagogia  
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, 2014

Dissertação apresentada ao Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestra em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social.

**Orientador:** Prof. Dr. Jesus Carlos Delgado Garcia

**CRUZ DAS ALMAS - BAHIA  
2022**

## FICHA CATALOGRÁFICA

C957i	<p>Cruz, Josilândia Barreto Silva.</p> <p>Inovações tecnológicas na gestão da política pública: implementação, impactos e perspectivas em Amargosa – BA (2017-2022) / Josilândia Barreto Silva Cruz._ Cruz das Almas, BA, 2022.</p> <p>130f.; il.</p> <p>Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas, Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social.</p> <p>1.Administração Pública – Tecnologia da informação. 2.Inovações tecnológicas – Análise. I.Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas. II.Título.</p> <p>CDD: 351.81</p>
-------	--

Ficha elaborada pela Biblioteca Universitária de Cruz das Almas - UFRB.  
Responsável pela Elaboração Antonio Marcos Sarmiento das Chagas  
(Bibliotecário - CRB5 / 1615).

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E  
SEGURANÇA SOCIAL  
MESTRADO PROFISSIONAL**

**INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NA GESTÃO DA POLÍTICA PÚBLICA:  
IMPLEMENTAÇÃO, IMPACTOS E PERSPECTIVAS EM AMARGOSA  
– BA (2017-2022)**

Comissão Examinadora da Defesa de Dissertação de  
Josilândia Barreto Silva Cruz

Aprovada em 16 de dezembro de 2022

Prof. Dr. Jesus Carlos Delgado Garcia  
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB  
Membro Interno: Orientador

Prof. Dr. José Blanes Sala  
Universidade Federal do ABC - UFABC  
Membro Externo

Prof. Dr. José Amilton de Souza  
Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará - UNIFESSPA  
Membro Externo

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, criador do universo, por todos os seus feitos.

Ao meu companheiro Elson Bitencourt, pela paciência e cuidado.

À minha Família, Nilda Barreto, Josias Brasil e Josinilda Barreto pela preocupação e amor.

À família que Deus me presenteou, Rosali Araújo e Paula Cordeiro, pelo amor e cuidado.

Ao meu orientador, Professor Dr. Jesus Carlos Delgado Garcia, pelos ensinamentos, sabedoria e condução desse processo.

Às amigas Bruna Sena, Geisa Teles, Hilçana Albuquerque e Mariza Arruda pelos momentos de amizade e confiança.

A Adriano Cruz pela presença e ajuda nos momentos mais difíceis.

A Márcio Rangel por me ajudar a passar por todos os momentos de forma mais tranquila.

Aos Professores Dr. Alexandre Almassy, Dr. Edilson Tavares, Dr. José Mascarenhas, Dra. Lys Vinhaes, Dra. Rosineide Mubarack, Dra. Susana Couto Pimentel e Dr. Warli Anjos pelas valiosas discussões e norteamento nesta caminhada.

À Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social (PPGGPPSS), em especial ao apoio imprescindível de Jobson Mercês.

Ao Prefeito Júlio Pinheiro e ao Secretário Joanildo Borges por aceitarem participar deste estudo.

Meu agradecimento a cada um que contribuiu com esta pesquisa!

# INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NA GESTÃO DA POLÍTICA PÚBLICA: IMPLEMENTAÇÃO, IMPACTOS E PERSPECTIVAS EM AMARGOSA – BA (2017-2022)

**RESUMO:** A inovação, com o advento das novas tecnologias, assumiu um protagonismo em diversos setores da sociedade, inclusive no setor público, modificando seus processos administrativos e sua forma organizacional e impondo uma adequação frente às novas tecnologias, a fim de gerar mais eficiência e eficácia às ações implementadas na gestão pública e/ou para potencializar a participação cidadã. Este trabalho busca elementos que contribuam para a eficiência da gestão de políticas públicas por intermédio das inovações, com foco em softwares de gestão e em novas tecnologias da informação e comunicação (TICs) e propõe identificar e analisar como se deu a introdução dessas inovações na prefeitura de Amargosa - BA e de qual forma as inovações tecnológicas contribuíram para a gestão das políticas públicas do município, durante os anos de 2017 a 2022. Tendo como objetivos específicos: Identificar as ações desenvolvidas e/ou implementadas com foco na introdução de inovações tecnológicas pela administração do executivo municipal de Amargosa; Caracterizar as influências das inovações tecnológicas como instrumento da política pública na gestão da administração pública do Município; Contribuir com sugestões, fundamentadas no presente estudo, passíveis de oferecer melhorias à gestão de políticas públicas auxiliadas pela utilização de TICs. O *lócus* da pesquisa foi no Município de Amargosa, que está localizado no Vale do Jiquiriçá, interior da Bahia. Seguindo o rigor científico, amparamo-nos no método Estudo de caso, com abordagem qualitativa e quantitativa, através coleta documental e dados fornecidos pelos sistemas analisados, bem como entrevista semiestruturada. A partir da realização da pesquisa, o Município de Amargosa implantou um conjunto significativo de inovações tecnológicas, softwares de gestão e TICs durante os anos de 2017 a 2022 que contribuíram para o aprimoramento das ações de gestão das políticas públicas. Para tanto, foi imprescindível a criação de aparato legal e administrativo que contemplasse as novas práticas de gestão. Foi possível detectar, também, a necessidade de aperfeiçoamentos diversos a fim de que as inovações tecnológicas forneçam melhores informações qualitativas dos processos e das demandas, bem como da elaboração de relatórios consolidados e simplificados mais adequados para potencializar as decisões próprias da ação governamental.

**Palavras chave:** Inovação. Administração Pública. Tecnologias da Informação e Comunicação. Gestão. Participação. Transparência.

# **TECHNOLOGICAL INNOVATIONS IN PUBLIC POLICY MANAGEMENT: IMPLEMENTATION, IMPACTS AND PERSPECTIVES IN AMARGOSA - BA (2017-2022)**

**ABSTRACT:** From the advent of new technologies, innovation took a leading role in several sectors of society, including the public sector, modifying its administrative processes and its organizational form and imposing an adaptation to new technologies, with a view to generate more efficiency and effectiveness to the actions implemented in public management and/or to boost citizen participation. This work seeks elements that conduce to the efficiency of public policy management through innovations, focusing on management software and new information and communication technologies (ICTs) and propounds to identify and analyze how the introduction of these innovations took place in the city of Amargosa and how technological innovations contributed to the management of the policies of the municipality of Amargosa-BA in the period from 2017 to 2022. The specific goals are to identify the actions developed and/or implemented focusing on the introduction of technological innovations by the administration of the municipal executive of Amargosa; characterize the influences of technological innovations as an instrument of public policy in the management of the public administration of the Municipality; help with suggestions, based on the present study, subject to offering improvements with the management of public policies supported by the use of ICTs. As a locus of the research, the City of Amargosa is located in the Jiquiriçá Valley in the country side of Bahia. Following the scientific rigor, we use the case study method, with a qualitative and quantitative approach, through the research technique documentary analysis of Government Programs; Legislation; Law of Administrative Reform; Multiannual Plan; Reports of the institution and semi-structured interview. From the implementation of the research, it was possible to conclude that the Municipality of Amargosa implemented a significant set of technological innovations, management software and ICTs, from 2017 to 2022 that contributed to the improvement of public policy management actions. Thus, they were vitally important to the creation of legal and administrative apparatus that considered the new management practices. It was also possible to expose the need for various improvements so that technological innovations provide better qualitative information on processes and demands and the preparation of consolidated and simplified reports more satisfactory to boost the decisions of government action.

**Keywords:** Innovation. Public Administration. Information and Communication Technologies. Management. Participation. Transparency.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGIR	Agência de Gestão Integrada e Regional
CAGE	Coordenação Avaliação de Gestão Estratégica
CALC	Coordenação de Almojarifado Central
CARQ	Chefia de Arquivo
CDM	Centro de Dados Municipais
CF	Constituição Federal
CGM	Controladoria Geral do Município
CMCI	Conselho Municipal de Cidade Inteligente
COGESP	Coordenação dos Comitês de Gestão Popular
COMP	Coordenação de Compras
COP	Coordenação de Patrimônio
COVID-19	Coronavírus
CSDM	Conselho Social de Desenvolvimento Municipal de Amargosa
CT&I	Ciência, Tecnologia e Inovação
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DDE	Diretoria de Desenvolvimento Econômico
DGP	Diretoria de Gestão de Pessoas
DGTI	Diretoria de Gestão da Tecnologia da Informação
DICOM	Diretoria de Comunicação Social
DICONV	Diretoria de Projetos, Convênios e Contratos
DIEC	Diretoria de Eventos e Cerimonial
DIPLAN	Diretoria de Planejamento e Orçamento
DPT	Diretoria de Participação e Transparência
DT	Diretoria de Tributos
DV	Divisão Contábil
FMDEI	Fundo Municipal de Desenvolvimento Econômico e Inovação
GEFIN	Gerência de Finanças
GP	Gabinete do Prefeito
GVP	Gabinete do Vice-Prefeito
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística



IDHM	Índice de desenvolvimento humano municipal
IFGF	Índice da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro de Gestão Fiscal
IGMA	Índice de Gestão Municipal Aquila
IGM-CFA	Índice de Governança Municipal do Conselho Federal de Administração
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OECD	<i>Organization for Economic Cooperation and Development</i>
OMS	Organização Mundial de Saúde
ONU	Organização das Nações Unidas
OPSI	Observatório de Inovação do Setor Público
PDDM	Plano Diretor de Desenvolvimento Municipal de Amargosa
PDP	Plano Diretor Participativo
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Estado
PDT	Partido Democrático Trabalhista
PDTCI	Plano Diretor de Tecnologias da Cidade Inteligente
PEGADAS	Plano Popular de Gestão e Afirmação Democrática por uma Amargosa Sustentável
PGP	Programa de Governo Participativo
PJM	Procuradoria Jurídica do Município
PMDB	Partido do Movimento Democrático Brasileiro
PPA	Plano Plurianual Participativo
PRB	Partido Republicano Brasileiro
PROS	Partido Republicano da Ordem Social
PSD	Partido Social Democrático
PSO	<i>Public Service Oriented</i>
PT	Partido dos Trabalhadores
PTN	Partido Trabalhista Nacional
SEAFI	Secretaria Municipal de Administração, Finanças e Desenvolvimento Institucional
SEAGRI	Secretaria Municipal de Agricultura e Meio Ambiente
SEGOV	Secretaria Municipal de Governo
SEI	Sistema Eletrônico de Informações

SEMAS	Secretaria Municipal de Assistência Social, Trabalho e Habitação
SEMED	Secretaria Municipal de Educação
SEMOP	Secretaria Municipal de Serviços Públicos, Obras e Planejamento
SESAU	Secretaria Municipal de Saúde
SUCAI	Supervisão de Cadastro Imobiliário
SUDIV	Supervisão de Dívida Ativa
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Mapa da Extensão Territorial do município de Amargosa-BA .....	22
<b>Figura 2:</b> Imagem da Praça Lourival Monte, Município de Amargosa-Bahia .....	23
<b>Figura 3:</b> Organização do Poder Executivo – Município de Amargosa-BA .....	24
<b>Figura 4:</b> Organização do Poder Executivo – Secretaria Municipal de Administração, Finanças e Desenvolvimento Institucional - SEAFI .....	25
<b>Figura 5:</b> Ondas da Inovação .....	32
<b>Figura 6:</b> Ambiente para Inovação do Setor Público .....	34
<b>Figura 7:</b> O processo do Ciclo da Política Pública .....	41
<b>Figura 8:</b> Fluxo para aquisição de material permanente através de processo licitatório na modalidade de pregão eletrônico .....	55
<b>Figura 9:</b> Diretrizes – Plano Plurianual de Amargosa-BA (2014-2017) .....	60
<b>Figura 10:</b> Macrodesafios – Plano Plurianual de Amargosa-BA (2018-2021) .....	61
<b>Figura 11:</b> Macrodesafio: Gestão Pública Ética, Eficiente, Democrática e Transparente – PPA (quadriênio de 2018-2021) .....	62
<b>Figura 12:</b> Diretrizes – Plano Plurianual de Amargosa-BA (2022-2025) .....	65
<b>Figura 13:</b> Apresentação da Plataforma PGP 2021-2024.....	76
<b>Figura 14:</b> Apresentação da Plataforma PGP 2021-2024.....	76
<b>Figura 15:</b> Sistema Integrado Municipal. Prefeitura de Amargosa. Planejamento Estratégico .....	100
<b>Figura 16:</b> Indicadores do IFGF.....	104
<b>Figura 17:</b> Leitura dos resultados FIRJAN-IFGF .....	105
<b>Figura 18:</b> Metodologia – IGMA.....	107

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Marco Metodológico: Problema de Pesquisa, Objetivos Geral e Específicos, Método de Pesquisa e Técnicas de Coleta de Dados .....	27
<b>Quadro 2:</b> Levantamento documental relacionado às inovações no Município de Amargosa-BA.....	66
<b>Quadro 3:</b> Levantamento de softwares vigentes implantados nas gestões do Município de Amargosa-BA (Continuação) .....	70
<b>Quadro 4:</b> Softwares de Gestão Municipal implantados pela gestão 2017-2020 no Município de Amargosa-BA.....	72
<b>Quadro 5:</b> Software de Gestão Municipal de Processo Eletrônico. Prefeitura de Amargosa .....	85
<b>Quadro 6:</b> Software de Gestão Pública Municipal. Prefeitura de Amargosa .....	98
<b>Quadro 7:</b> Sistema Integrado Municipal. Prefeitura de Amargosa .....	98
<b>Quadro 8:</b> Sistema Integrado Municipal. Prefeitura de Amargosa. Eixo e Objetivos Estratégicos. Planejamento Estratégico .....	101

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Total de processos eletrônicos por mês, documentos e despachos gerados, pessoas atendidas e acessos. Prefeitura de Amargosa. Software de Gestão Municipal de Processo Eletrônico, dez/2019-ago/2022.....	86
<b>Tabela 2:</b> Utilização da plataforma por assunto (externa): Protocolo Digital. Prefeitura de Amargosa. Software de Gestão Municipal de Processo Eletrônico, dez/2019-ago/2022 .....	89
<b>Tabela 3:</b> Utilização da plataforma por assunto (interna): Processos Administrativos. Prefeitura de Amargosa. Software de Gestão Municipal de Processo Eletrônico, abril/2020-ago/2022 .....	93
<b>Tabela 4:</b> Situação relativa ao Município de Amargosa-BA – IGMA .....	108

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Utilização da plataforma de processos eletrônicos (Pessoas atendidas). Prefeitura de Amargosa. Software de Gestão Municipal de Processo Eletrônico, dez/2019-ago/2022 .....	87
<b>Gráfico 2:</b> Utilização da plataforma de processos eletrônicos (documentos e despachos). Prefeitura de Amargosa. Software de Gestão Municipal de Processo Eletrônico, dez/2019-ago/2022 .....	88
<b>Gráfico 3:</b> Utilização da plataforma por situação (externa): Protocolo Digital. Prefeitura de Amargosa. Software de Gestão Municipal de Processo Eletrônico, dez/2019-ago/2022 .....	91
<b>Gráfico 4:</b> Utilização da plataforma por situação (interna): Processos Administrativos. Prefeitura de Amargosa. Software de Gestão Municipal de Processo Eletrônico, abril de 2020 -ago/2022.....	94
<b>Gráfico 5:</b> Análise da eficiência, engajamento e qualidade (externa e interna) - Média de todos os setores. Prefeitura de Amargosa. Software de Gestão Municipal de Processo Eletrônico, dez/2019-ago/2022.....	95
<b>Gráfico 6:</b> Evolução anual geral de 2013 a 2020 do Município de Amargosa-BA, FIRJAN-IFGF .....	105
<b>Gráfico 7:</b> Evolução anual por indicadores de 2013 a 2020 do Município de Amargosa-BA, FIRJAN-IFGF .....	105
<b>Gráfico 8:</b> Situação relativa ao Município de Amargosa-BA, FIRJAN-IFGF.....	106
<b>Gráfico 9:</b> Ranking Nacional da Governança Municipal comparativo de Amargosa-BA, IGM-CFA .....	110
<b>Gráfico 10:</b> Evolução dos Indicadores de Gestão: Colaboradores, Planejamento e Transparência – Amargosa-BA .....	111

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO: COMO ESTA PESQUISA FOI DESENHADA .....</b>	<b>16</b>
<b>2. MARCO METODOLÓGICO DA PESQUISA .....</b>	<b>21</b>
2.1 Delimitação da pesquisa.....	21
2.2 Método de Pesquisa e abordagem .....	25
2.3 Coleta de Dados .....	27
2.4 Análise dos Dados.....	28
<b>3. INOVAÇÃO: CONCEITO, TIPOLOGIAS, GRAU DE NOVIDADE E PROCESSO DE DIFUSÃO.....</b>	<b>30</b>
3.1. Conceituação da Inovação .....	30
3.2. As dimensões, tipologias, graus de novidade e difusão da Inovação.....	35
<b>4. INOVAÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS .....</b>	<b>39</b>
4.1 A construção de políticas públicas a partir dos problemas públicos .....	39
4.2 Inovação no setor público.....	42
<b>5. INOVAÇÕES E POLÍTICAS PÚBLICAS NO MUNICÍPIO DE AMARGOSA .....</b>	<b>50</b>
5.1. Caracterização do problema público a ser enfrentado mediante a inovação e sua inclusão na agenda da política pública .....	50
5.2. Elaboração, formalização, implementação e execução de Políticas Públicas voltadas para a Inovação na Administração Pública no município de Amargosa.....	57
5.2.1 O Plano Plurianual Participativo – PPA.....	59
5.2.2 Implementação de ações com foco em inovação pela administração de Amargosa. ....	66
5.2.3 Continuidade de ações estratégicas para o aperfeiçoamento das inovações .....	74
<b>6. CONTRIBUIÇÕES DA INOVAÇÃO PARA A GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL DE AMARGOSA .....</b>	<b>82</b>
6.1. Aceleração das inovações tecnológicas durante a pandemia COVID-19 e efeitos na administração pública .....	83
6.2. Melhora na Gestão dos Processos Administrativos e do Atendimento ao Município	85
6.3. Contribuições da Inovação para a Gestão Pública Municipal .....	98
6.4. Avaliações externas de gestão: Índice de Gestão Fiscal e FIRJAN-IFGF, Índice de Gestão Municipal Aquila e Índice de Governança Municipal do Conselho Federal de Administração (IGM-CFA) .....	104
<b>7. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>113</b>
7.1. Conclusão .....	113

7.2. Considerações finais .....	115
7.2.1. Necessidade de novos desenvolvimentos da inovação tecnológica destinados à melhoria da gestão da política pública .....	116
7.2.2. Pensar na transição do “governo eletrônico” para o “governo digital” em Amargosa .....	117
7.2.3. Os valores democráticos devem presidir o processo todo da introdução de inovações tecnológicas na política pública.....	118
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>120</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>126</b>
APÊNDICE A: DECLARAÇÃO DE CONCORDÂNCIA COM O DESENVOLVIMENTO DO PROJETO DE PESQUISA .....	126
APÊNDICE B: TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL DA PROPONENTE .....	127
APÊNDICE C: TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL DA COPARTICIPANTE .....	128
APÊNDICE D: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA .....	129



## 1. INTRODUÇÃO: COMO ESTA PESQUISA FOI DESENHADA

A inovação, com o advento das novas tecnologias, assumiu um protagonismo em diversos setores da sociedade, inclusive no setor público, modificando sua forma de gestão, seus processos administrativos e seu formato organizacional, e impondo-lhe uma adequação frente às inovações tecnológicas, a fim de gerar mais eficiência e eficácia às ações implementadas na gestão pública. Assim, a implantação de novas tecnologias implica novos processos e métodos de organizacionais no setor público. A gestão da política pública tem sido também impulsionada a adequar-se tecnologicamente frente às novas configurações da sociedade e às suas demandas, assim como também a exigências nessa linha e dos órgãos de controle, bem como às legislações vigentes.

Esta pesquisa de mestrado profissional versa sobre o **tema** do processo de implementação de inovações tecnológicas no município de Amargosa-BA, durante os anos de 2017 a 2022, e sobre seus impactos para a gestão das políticas públicas. No Brasil, a **problemática** sobre a inovação, embora preponderante no setor privado, tem ganhado também força no setor público, historicamente marcado pelo excesso de burocracia e formalismo. No decorrer da segunda metade do século XX, foi promovida uma transição do modelo burocrático para o modelo gerencial da administração pública, que foi implantada através do Decreto-lei nº 200/1967 e, em continuidade, pelo Plano Diretor da Reforma do Estado – PDRAE (BRASIL, 1995). Desde outra perspectiva sobre a concepção da política pública, aquela que procura fortalecer a participação popular, a governança e a transparência, também é impulsionada a exigência de incorporação de inovações em TICs.

Assim, devido à pujança da inovação na sociedade, a gestão pública tem sido constantemente impulsionada a inovar. Por esse motivo, compreender de que forma a mesma tem se posicionado neste cenário dinâmico é importante para explicar como essas mudanças podem ter contribuído para a melhoria dos serviços públicos.

Para situarmos inicialmente no complexo da inovação, do qual as inovações tecnológicas constituem uma parte importante, resulta útil compreendermos a diversidade de tipos de inovação – de produto, de processo, organizacional, de marketing etc. –, assim como também salientarmos as diferenças entre: inovações

*versus* invenção. Tigre (2006) destaca a inovação como a efetivação da aplicação prática de uma invenção, já a invenção é a criação (descoberta) de um processo, técnica ou produto inédito. O autor afirma que a inovação nem sempre está associada ao conhecimento científico, ela pode partir da experiência prática. Bessant e Tidd (2009) trazem a inovação como um processo de tradução de ideias em produtos, processos ou serviços úteis e utilizáveis.

No processo de identificação da inovação, o grau de inovação é apresentado pela teoria como radical ou incremental. O Manual de Oslo (2005), por exemplo, destaca a inovação incremental como uma melhoria, aperfeiçoamento e modificações cotidianas na inovação existente, enquanto a radical estabelece uma ruptura da inovação existente, podendo assim gerar uma nova inovação através do processo descontínuo (TIGRE, 2006).

A inovação pode ser considerada como uma das formas de contribuir para a melhoria da organização. No entanto, esta deve ser bem gerida para que o cenário de incertezas seja minimizado, buscando estratégias que superem os problemas que porventura possam ocorrer.

Nessa acepção, esta pesquisa **focaliza** as inovações tecnológicas constituídas pela introdução de softwares de gestão e de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) na gestão pública municipal. Em concreto, debruça-se sobre essas inovações de tipo processual e organizacional na Prefeitura de Amargosa e procura analisar seu impacto – suas contribuições – para a gestão da política pública. Esse é nosso principal cometido. Ele abrange, portanto, a identificação e caracterização dos softwares de gestão e de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) implementados na Prefeitura de Amargosa, assim como a análise dos seus efeitos, não apenas na esfera da máquina administrativa municipal, mas também no âmbito das políticas públicas, entendendo-as no seu sentido mais próprio e amplo, como a ação daqueles que nos governam.

Este trabalho busca elementos que contribuam para a eficiência da gestão de políticas públicas por intermédio das inovações de processo, constituídas por softwares de gestão e por TICs. Propõe **identificar e analisar** como se deu a introdução dessas inovações na prefeitura de Amargosa e de qual forma as inovações tecnológicas contribuíram para a gestão das políticas do município de Amargosa-BA, durante os anos de 2017 a 2022. Tem como **objetivos específicos**:

- 1) Identificar as ações desenvolvidas e/ou implementadas com foco na introdução de inovações tecnológicas pela administração do executivo municipal de Amargosa;
- 2) Caracterizar as influências das inovações tecnológicas como instrumento da política pública na gestão da administração pública do município;
- 3) Contribuir com sugestões, fundamentadas no presente estudo, passíveis de oferecer melhorias à gestão de políticas públicas auxiliadas pela utilização de TICs.

O **problema principal da pesquisa** é: quais foram as inovações tecnológicas implementadas na estrutura da administração pública municipal de Amargosa e quais foram suas contribuições para a melhoria da gestão das políticas públicas.

Como *lócus* da pesquisa, o município de Amargosa está localizado no Vale do Jiquiriçá, interior da Bahia e, segundo dados do IBGE, compõe a mesorregião Centro Sul Baiano e microrregião de Jequié, com uma população estimada em 2020 de 37.441 pessoas, com IDHM – Índice de desenvolvimento humano municipal em 2010 de 0,625 e PIB *per capita* de R\$ 10.143,31. Em termos de Trabalho e Rendimento, a média mensal era de 1.5 salários mínimos, ocupando a posição de 352 dos 417 municípios baianos.

A cidade de Amargosa é conhecida pela beleza de suas praças e jardins, além de seu tradicional festejo junino, que atrai turistas de todo país durante o mês de junho e contribui para a geração de renda e emprego. Amargosa possui uma extensão territorial de 431,655 km<sup>2</sup>, com bioma que transita entre Caatinga e Mata Atlântica.

Os gestores públicos lidam com recursos orçamentários reduzidos e, em muitas situações, em um cenário de incertezas, sendo necessária a utilização de meios que reduzam os custos e gerem eficiência dos gastos, mantendo a qualidade dos serviços ofertados.

O meu desejo para a realização desta pesquisa surgiu a partir das reflexões e inquietações durante o trabalho na Prefeitura Municipal de Amargosa, onde ocupo atualmente o cargo de direção no setor de projetos, convênios e contratos desde 2017.

No início da gestão, em 2017, iniciaram-se os trabalhos com dificuldades na busca de documentos, controle de término de vigências contratuais, acessos aos

sistemas, entre outras dificuldades para a continuidade do serviço público, conforme aponta Relatório de Transmissão de Governo (2016). Durante o primeiro mandato do atual prefeito, foram implementadas ações que visaram à modificação na estrutura, em meios de trabalhos e gestão administrativa das políticas, podendo assim aferir a eficiência e eficácia por meio de *softwares*. A vivência profissional desses momentos me motivou para a realização desta pesquisa, buscando melhorar os conhecimentos dessa área na qual atuo a partir da realização de um estudo rigoroso, assim como também impulsionou o desejo de contribuir apontando algumas sugestões.

Seguindo o rigor científico, amparamo-nos no método estudo de caso, visto que o mesmo pode propiciar uma análise de forma holística com a utilização de diversas técnicas de pesquisa, porém relacionadas e integradas dentro de uma unidade de objeto de investigação como é a gestão municipal de Amargosa. Seguindo abordagem qualitativa e quantitativa, através coleta documental e dados fornecidos pelos sistemas analisados, bem como entrevista semiestruturada com o Prefeito Municipal e Secretário Municipal de Administração, Planejamento e Desenvolvimento Institucional.

Para apresentação dos resultados da pesquisa, organizamos este trabalho em 6 capítulos, sendo eles: introdutório; Capítulo 02, que trata do marco metodológico da pesquisa, destacando o método, abordagens e técnicas de pesquisa para a consolidação do objetivo; Nos capítulos 03 e 04, discorreremos sobre o referencial teórico, com os conceitos gerais da inovação e suas dimensões: Conceito, Tipologias, Grau de novidade e Processo de Difusão, com destaque às inovações tecnológicas de processo e/ou organizacionais e suas implicações na gestão das políticas públicas e na administração pública. Diante da coleta de dados e os resultados obtidos, o capítulo 05 compreende o levantamento empírico das inovações tecnológicas no município de Amargosa, organizadas segundo o modelo heurístico proporcionado pelo ciclo da política: problema público a ser enfrentado mediante a inovação tecnológica (e sua inclusão na agenda da política pública), elaboração, formalização, implementação e execução de Políticas Públicas voltadas para a Inovação na Administração Pública no município de Amargosa. No capítulo 06, apresentamos as contribuições da inovação tecnológica para a gestão pública municipal de Amargosa.

E, por fim, apresentamos a conclusão e as considerações finais.

A partir da realização da pesquisa segundo o desenho apresentado, foi possível concluir que o município de Amargosa implantou um conjunto significativo de inovações tecnológicas, softwares de gestão e TICs, durante os anos de 2017 a 2022 que contribuíram para o aprimoramento das ações de gestão das políticas públicas. Para tanto, foi imprescindível a criação de aparato legal e administrativo que contemplasse as novas práticas de gestão. Os *softwares* implantados otimizaram atividades típicas da gestão da política pública, como são o planejamento, a execução, o monitoramento e a avaliação. Foi possível detectar, também, a necessidade de aperfeiçoamentos diversos a fim de que as inovações tecnológicas forneçam melhores informações qualitativas dos processos e das demandas, bem como da elaboração de relatórios consolidados e simplificados mais adequados para potencializar as decisões próprias da ação governamental.

Ao se tratar este de um mestrado profissional, concretizamos as considerações finais na forma de recomendações para continuidade do processo de implementação de novas inovações tecnológicas em Amargosa, que podem ser aplicadas também para outros municípios brasileiros de porte médio ou pequeno.

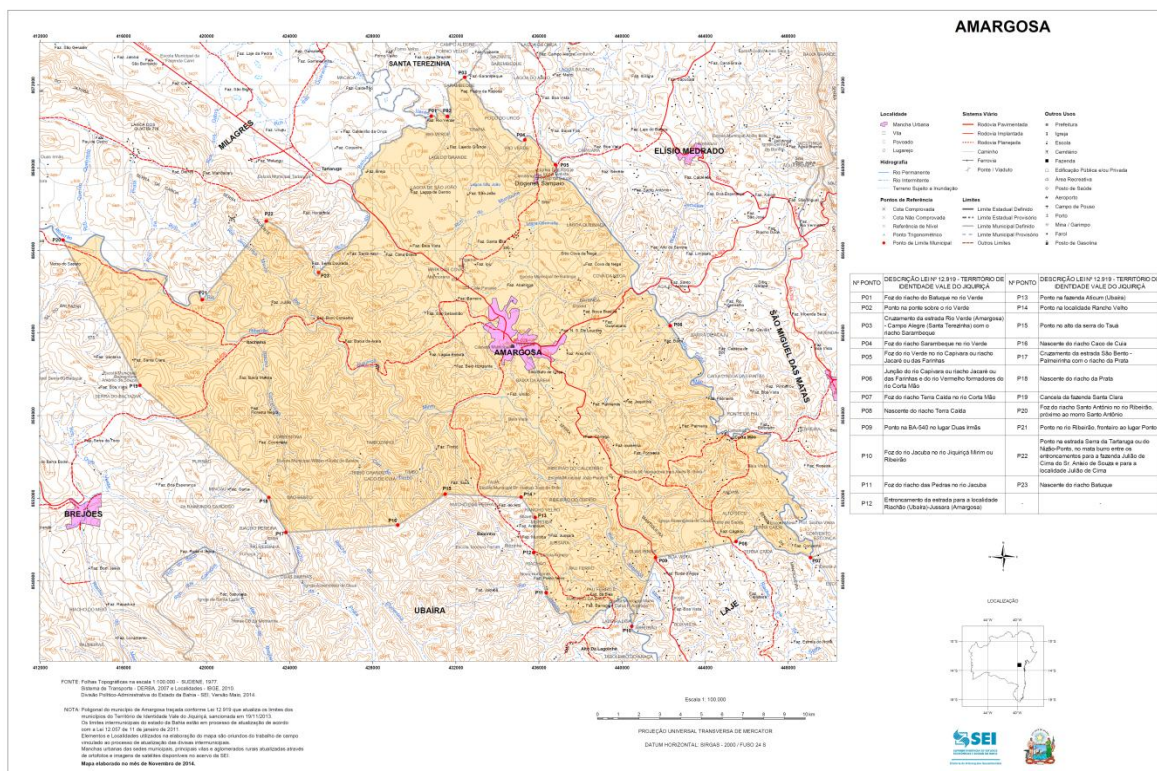
## **2. MARCO METODOLÓGICO DA PESQUISA**

A metodologia consiste numa etapa fundamental em um processo investigativo, representa o momento em que o pesquisador delinea os caminhos que serão percorridos no intuito de alcançar o objetivo proposto. Conforme o objetivo desta proposta, pretende-se analisar como as inovações organizacionais implementadas na estrutura administrativa do município de Amargosa-BA durante a gestão 2017-2020 e sua continuidade durante os anos de 2021 e 2022 contribuíram para a melhoria das atividades da gestão da política pública. Apresentamos a seguir o método, técnicas, abordagens e instrumentos de coleta e análise dos dados, bem como as características do *lócus* da pesquisa.

### **2.1 Delimitação da pesquisa**

O município de Amargosa, no interior da Bahia, localizado no Vale do Jiquiriçá, compõe a mesorregião Centro Sul Baiano e microrregião de Jequié conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. A sua população estimada em 2020 era de 37.441 pessoas, com Índice de Desenvolvimento Humano Municipal – IDHM em 2010 de 0,625 e Produto Interno Bruto – PIB *per capita* de R\$ 10.143,31. Em termos de Trabalho e Rendimento, a média mensal é de 1.5 salários mínimos, ocupando a posição de 352 de 417 municípios baianos.

**Figura 1:** Mapa da Extensão Territorial do município de Amargosa-BA



**Fonte:** Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais - SEI BA, 2014.

O território que mais tarde se tornaria Amargosa era habitado pelos índios Kariiris de língua Karamuru e Sapuyá, sendo estes massacrados pelos colonizadores. Em 1840, o povoado tornou-se próspero ao redor da capela construída pelas famílias Gonçalo Correia Caldas e Francisco José da Costa Moreira. Logo mais, em 1855, tornou-se freguesia a Capela de Nossa Senhora do Bom Conselho das Amargosas vinculada à Vila de Tapera, que hoje é a cidade de Santa Terezinha. Teve sua formação administrativa através da resolução provincial nº 1.726 de 21 de abril de 1877, que a elevou à categoria de Vila de Nossa Senhora do Bom Conselho de Amargosa, sendo desmembrada de Tapera (LINS, 2007).

Apenas em 19 de junho de 1891 Amargosa foi emancipada e, atualmente, é constituída por 3 distritos: Corta-Mão, Diógenes Sampaio, Itachama (ex-Corrente). Amargosa recebe esse nome em virtude das caças às pombas de carne amarga que havia na região

**Figura 2:** Imagem da Praça Lourival Monte, Município de Amargosa-Bahia



**Fonte:** Acervo Municipal. Disponível em: <https://amargosa.ba.gov.br/municipio/a-cidade>. Acesso em 18 de novembro de 2022.

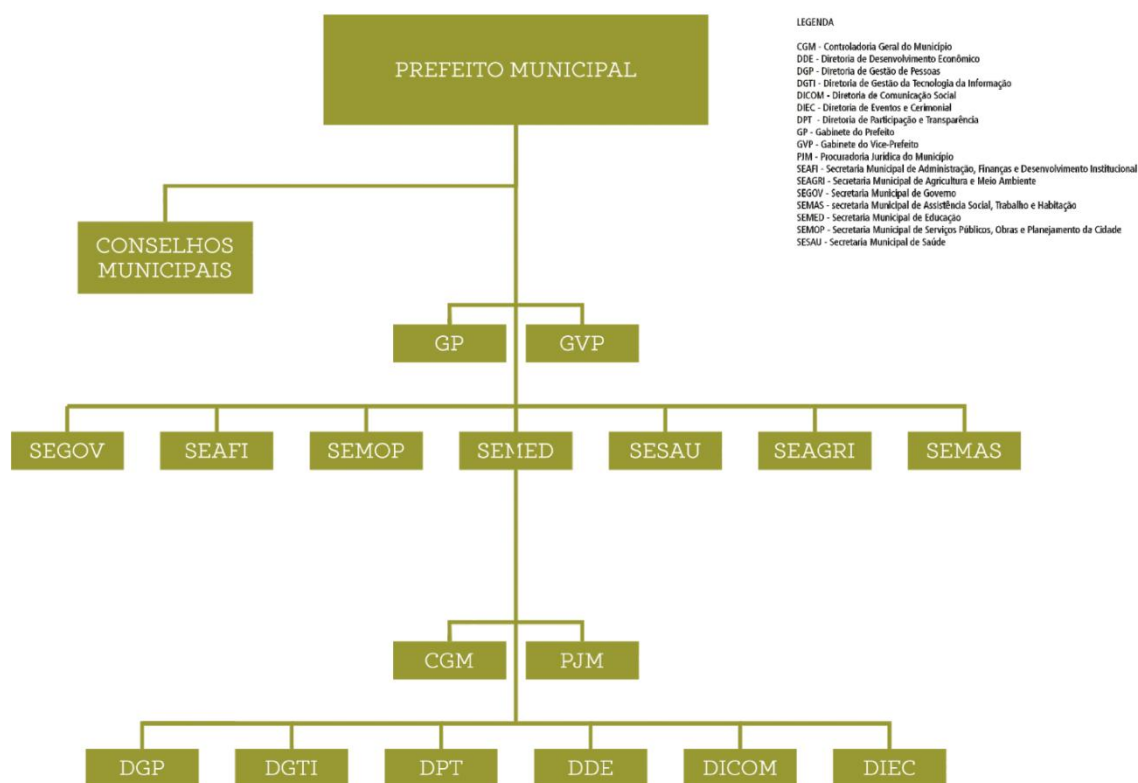
Amargosa recebe carinhosamente o título de Cidade Jardim em virtude da beleza de suas praças e jardins, sendo as construções mais conhecidas a Praça Lourival Monte e a Igreja Matriz, construções da década de 30. Também é conhecida nacionalmente pelo seu tradicional festejo junino, que atrai aproximadamente 100 mil turistas de todo o país durante o mês de junho e contribui para a geração de renda e emprego. Amargosa possui uma extensão territorial de 431,655 km<sup>2</sup>, conforme demonstra o mapa 01, com bioma que transita entre Caatinga e Mata Atlântica.

No que tange à Administração Pública do executivo de Amargosa, sancionada através da Lei nº 472 de 31 de março de 2017 que altera a Lei nº 285 de 18 de dezembro de 2008 e modifica a estrutura organizacional e de cargos em comissão do poder executivo municipal, é composta por órgãos colegiados que compreendem os Conselhos Municipais, órgãos da Administração Direta com os Gabinetes do Prefeito e Vice-Prefeito e órgãos de assessoramento como a Procuradoria Jurídica e Controladoria Geral, bem como órgãos colegiados, sendo estes Conselhos



Municipais supervisionados e coordenados pela Casa da Cidadania, conforme abaixo:

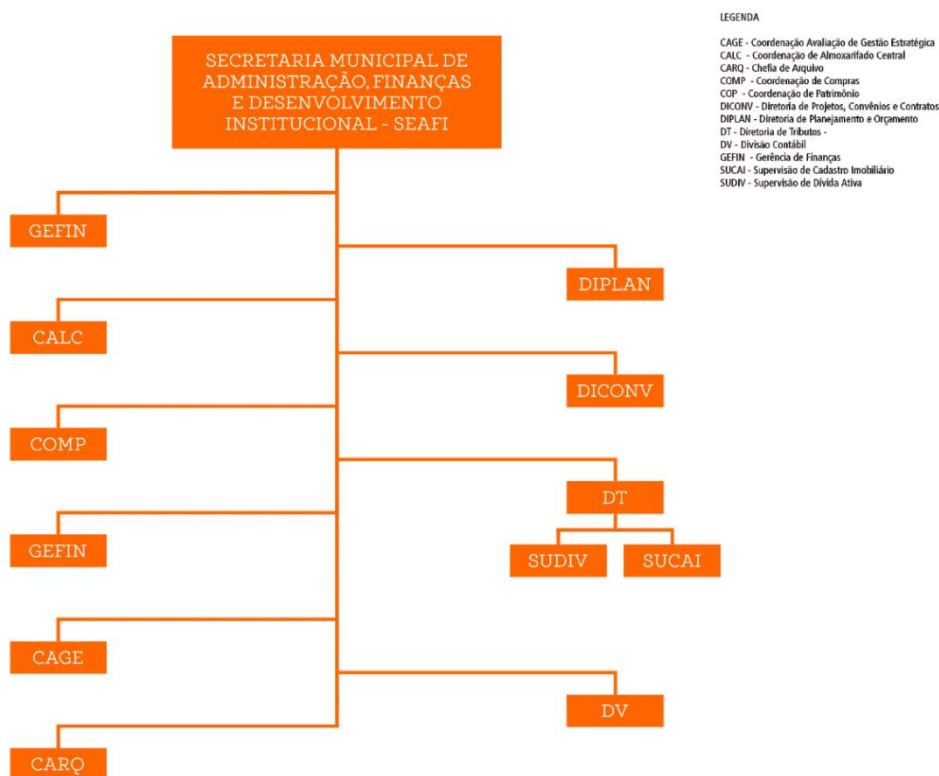
**Figura 3:** Organização do Poder Executivo – Município de Amargosa-BA



**Fonte:** Município de Amargosa, Lei nº 472 de 31 de março de 2017.

Especificamente nos órgãos da Administração direta, onde estão alocadas as secretarias conforme suas finalidades, analisaremos neste trabalho a Secretaria Municipal de Administração, Finanças e Desenvolvimento Institucional – SEAFI. Esta secretaria é responsável pelo planejamento, coordenação, controle, execução, avaliação da área fiscal, contábil e financeira do município de Amargosa.

**Figura 4:** Organização do Poder Executivo – Secretaria Municipal de Administração, Finanças e Desenvolvimento Institucional - SEAFI



**Fonte:** Município de Amargosa, Lei nº 472 de 31 de março de 2017.

A SEAFI possui ações intersecretarias. Está incumbida do desenvolvimento das atividades da administração geral, bem como a modernização administrativa do município e o avanço institucional da gestão. É responsável pelo planejamento, coordenação, controle, execução, avaliação da área fiscal, contábil e financeira da administração pública executiva do município de Amargosa. Sendo uma secretaria com ações intersetoriais entre todas as demais secretarias, órgãos de assessoramento e diretorias sistêmicas.

## 2.2 Método de Pesquisa e abordagem

No que tange ao método da pesquisa utilizado, para tanto recorremos ao Estudo de caso. A escolha de um método de pesquisa não é um fato aleatório, mas ele é caracterizado pelo objeto da pesquisa, este é o fator decisivo para a distinção de qual método deve ser adotado. De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007, p.

27), o método “é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir certo fim ou um resultado desejado”.

Com o intuito de contribuir para a promoção do debate e reflexão sobre as relações e influências entre inovações de tipo processual e organizacional e a gestão da política pública municipal, que engloba tanto a parte interna da máquina institucional, tradicionalmente denominada de administração pública quanto as decisões dos governantes e seus efeitos para os munícipes, o que corresponde mais propriamente ao conceito de política pública. Utilizaremos o estudo de caso como método de pesquisa apropriado por constituir-se uma possibilidade de melhor compreensão dos complexos fenômenos sociais que se dão dentro de uma unidade ou totalidade como a que corresponde ao governo de uma prefeitura. Como afirma Yin (2010, p. 24), o estudo de caso permite que o investigador retenha as características holísticas e significativas dos eventos da vida real.

De acordo com Stake (2000, p. 436, apud ALVES-MAZZOTTI, 2006, p.641), o estudo de caso caracteriza-se pelo interesse em casos individuais e não pelas técnicas de investigação, os quais podem ser os mais variados, tanto qualitativos como quantitativos. Por conta das diferentes metodologias utilizadas no estudo de caso, em muitas situações, tem sido utilizado erroneamente por pesquisadores, pois os mesmos têm empregado este método por acharem que seja mais simples que os outros tipos de pesquisa.

O estudo de caso nos possibilita recorrer aos mais variados tipos de coleta de dados e com isso analisar em profundidade o objetivo da pesquisa. Como abordagem, adotaremos a pesquisa qualitativa e quantitativa, que de acordo com Yin (2010, p. 161), é importante para explorar, descrever ou explicar os eventos, visto que pretendemos analisar documentos de fontes primárias, visando corroborar com o uso de outras fontes.

Quanto ao referencial teórico-metodológico, ancoramo-nos nas discussões trazidas por autores que tratam das categorias centrais deste estudo como foco de discussão. Para tratar da Administração Pública, seu histórico e modelos, nos amparamos nos estudos de Bresser-Pereira (1996; 2005); Paula (2005); Andrews (2010); Bariani (2010); Barbosa e Silva (2010); Farah (2020). Quanto aos problemas públicos e Políticas Públicas, recorreremos a Saravia (2006); Souza (2008); Cefai (2009). Para tratar das Inovações na gestão pública, utilizamos os trabalhos de

Manual de Oslo (2005); Andrade (2006); Farah (2006; 2010); Tigre (2006); Spink (2006); Klering; Pellegrin; Antunes Júnior (2015); Pinho (2006); Queiroz; Ckagnazaroff (2010); Tidd; Bessant (2015); Mascarenhas Bisneto; Lins (2016).

## 2.3 Coleta de Dados

Como técnica de pesquisa, utilizaremos coleta documental e de dados do Programa de Governo; Legislação relacionada à temática da pesquisa; Reforma Administrativa; Plano Plurianual e Relatórios correlatos. Também coletamos dados do *Software* de Gestão Municipal de Processo Eletrônico, assim como do *Software* de Gestão Pública Municipal.

Além da coleta de documentos e dos dados das plataformas citadas, faremos entrevista semiestruturada com gestores (o Prefeito e o Secretário de administração, Finanças e Desenvolvimento Institucional) do município de Amargosa-BA. Yin (2010) afirma que a entrevista é fonte essencial de evidência de estudo de caso, porque a maioria delas é sobre assuntos humanos ou eventos comportamentais. Prodanov e Freitas (2013, p. 105) salientam que a entrevista possui um roteiro pré-estabelecido e é realizada sempre face a face (entrevistador e entrevistando), sendo esta uma fonte primária.

A coleta de dados iniciará com a solicitação ao Gabinete do Prefeito e à Secretaria de Administração, Finanças e Desenvolvimento Institucional de Amargosa-BA, a partir da realização do levantamento preliminar de documentos que forneçam informações que contemplem nosso objeto, visando buscar elementos que possam contribuir para nossa pesquisa, conforme quadro metodológico a seguir:

**Quadro 1:** Marco Metodológico: Problema de Pesquisa, Objetivos Geral e Específicos, Método de Pesquisa e Técnicas de Coleta de Dados

<b>PROBLEMA DE PESQUISA</b>	<b>Quais foram as inovações tecnológicas implementadas na estrutura da administração pública municipal de Amargosa e quais foram suas contribuições para a melhoria da gestão das políticas públicas.</b>
<b>OBJETIVO GERAL</b>	Analisar como e de qual forma as inovações tecnológicas contribuíram para a gestão das políticas implementadas na estrutura administrativa do município de Amargosa-BA, durante os anos de 2017 a 2022.
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	1) Identificar as ações desenvolvidas e/ou implementadas com foco em inovação pela administração do executivo municipal de Amargosa;

	<p>2) Caracterizar as influências das inovações como instrumento da política pública na gestão da administração pública do Município;</p> <p>3) Contribuir com sugestões, fundamentadas no presente estudo, passíveis de oferecer melhorias à gestão de políticas públicas auxiliadas pela utilização de TICs.</p>
<b>MÉTODO DE PESQUISA</b>	Estudo de caso
<b>TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS</b>	<p>1) Coleta documental de dados na legislação municipal</p> <p>2) Extração de dados e composição de tabelas e gráficos das Plataformas do <i>Software</i> de Gestão Municipal de Processo Eletrônico e do <i>Software</i> de Gestão Pública Municipal.</p> <p>3) Entrevistas Semiestruturadas ao Prefeito e ao Secretário de Administração.</p>

**Fonte:** Construção da autora (2022).

## 2.4 Análise dos Dados

Para auxiliar na análise dos dados, através da análise do conteúdo, utilizamos o sistema *Atlas.ti* visando otimizar a organização dos dados, por se tratar de uma ferramenta que auxilia na análise qualitativa. Estabelecemos códigos com base no ciclo da Política Pública (SARAVIA, 2006) com a seguinte codificação: Agenda; Elaboração; Formulação; Implementação; Execução; Acompanhamento; Avaliação; Gestão; PGP, PEGADAS e PPA.

Seguinte ao processo de codificação, estabelecemos as categorias analíticas que, segundo Gil (2009, p. 103), “são conceitos que expressam padrões que emergem dos dados e são utilizadas com o propósito de agrupá-los de acordo com a similitude que apresentam”, sendo visualizada pela comparação sucessiva dos dados. Tais dados estarão dispostos em relatório de codificação visando apresentar as diferentes visões dos entrevistados, bem como em planilhas e gráficos para as demais fontes de evidências.

Será utilizado para tanto a análise documental. Como afirmam Lüdke e André (2012, p. 38), a análise documental, embora pouco explorada, pode se constituir numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema.

Considerando as múltiplas fontes de dados, será realizada a triangulação dos dados, para análise e interpretação. Ainda segundo os mesmos autores, a triangulação está na essência do estudo de caso. E, quanto à análise, Yin (2010, p. 154) aponta que esta, no estudo de caso, é especialmente difícil, porque as técnicas ainda não foram bem definidas.

### **3. INOVAÇÃO: CONCEITO, TIPOLOGIAS, GRAU DE NOVIDADE E PROCESSO DE DIFUSÃO**

Neste capítulo, discorreremos sobre os conceitos gerais da inovação e suas dimensões: Conceito, Tipologias, Grau de novidade e Processo de Difusão, uma vez que as inovações tecnológicas aqui pesquisadas constituem um dos tipos de inovação, as inovações de processo e/ou organizacionais. Considerando que o conceito de inovação predominante hoje foi desenvolvido em estudos sobre a economia, com destaque para o setor privado e, posteriormente, esse conceito foi aplicado à administração pública, aqui seguimos de alguma forma esse percurso histórico, detendo-nos no conceito de inovação hegemônico, criado por Schumpeter, mas procuramos ir além, caracterizando também o conceito de inovação na gestão pública.

#### **3.1. Conceituação da Inovação**

O economista Schumpeter (1939) define a inovação como o estabelecimento de uma nova função de produção, que pode ser uma nova mercadoria, uma nova forma de organização e abertura de novos mercados (SCHUMPETER, 1939, p. 87), que combina fatores de novas maneiras ou novas combinações (*ibidem*). E, “produzir significa combinar materiais e forças que estão ao nosso alcance” (SCHUMPETER, 1982, p. 69).

Schumpeter (1982) elabora a teoria da “destruição criadora” que trata do processo do capitalismo em gerar novas necessidades a partir do que é produzido.

Entretanto, é o produtor que, via de regra, inicia a mudança econômica, e os consumidores são educados por ele, se necessário; são, por assim dizer, ensinados a querer coisas novas, ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daquelas que tinham o hábito de usar (SCHUMPETER, 1982, p. 69).

O economista salienta que as inovações no sistema econômico não aparecem, via de regra, com as demandas que surgem espontaneamente, mas é a partir do produto que inicia a mudança econômica. Os consumidores são educados

a terem a necessidade de coisas novas e diferentes ao que fazem uso. Assim, velhas necessidades são ser “destruídas” à custa de novas.

Corroborando com Schumpeter (1939; 1982), Tigre (2006) descreve a inovação como a efetivação da aplicação prática de uma invenção, enquanto a invenção é a criação de um processo, técnica ou produto inédito. A inovação nem sempre está associada ao conhecimento científico, ela pode partir da experiência prática. Bessant e Tidd (2009) destacam a inovação como um processo de tradução de ideias em produtos, processos ou serviços úteis e utilizáveis. Já a invenção é o surgimento de uma nova ideia. Os autores complementam esse pensamento afirmando que “a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas” (TIDD; BESSANT, 2015, p. 04).

A inovação também é destacada “como a resposta a um desafio ou problema, que pode ser útil a outros, como parte de um repertório de alternativas a serem consideradas por aqueles que enfrentam problemas similares” (FARAH, 2008, p. 113).

Schumpeter (1939) destaca que a inovação do tipo tecnológico rompe qualquer “curva” e a substitui por outra que exhibe incrementos mais altos. No entanto, destaca que nem todo produto novo incorpora inovação, alguns são meros acréscimos ao aparato existente (SCHUMPETER, 1939, p. 88).

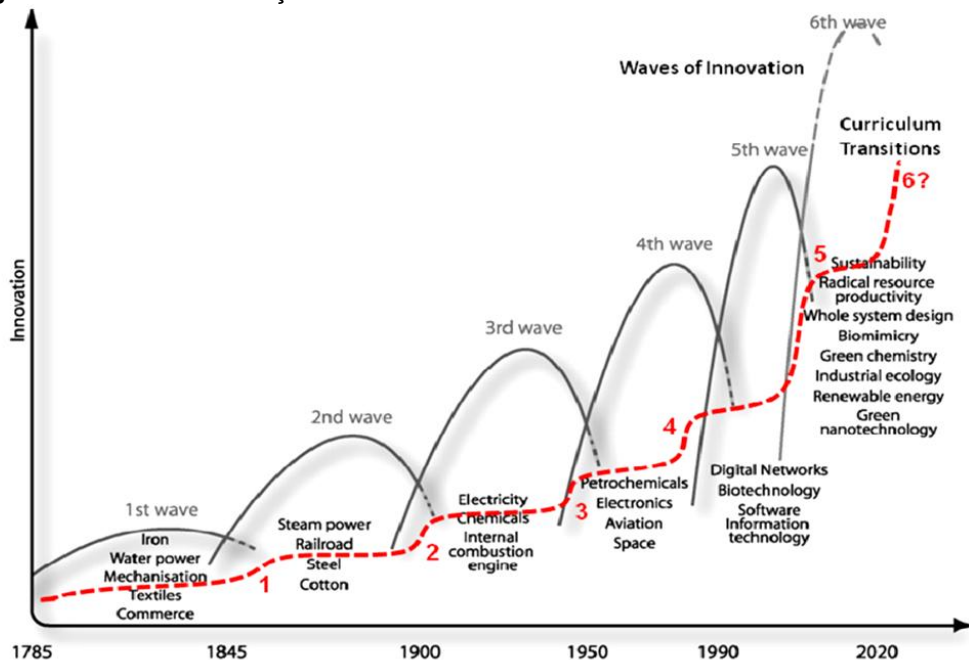
Para Klering e Andrade (2006, p. 78), “parece, então, que os conceitos de inovação e de mudança apresentam significados diferentes, em que inovar é um processo que sempre traz algo novo, enquanto mudar é alterar as coisas sem identificar que devam ser efetivamente novas”. No entanto, consideram uma relação direta entre os conceitos de inovação e mudança, visto que “a mudança constitui uma condição inerente das organizações, que constantemente mudam” (KLERING; ANDRADE, 2006, p. 79).

A Lei nº. 10.973/2004, que dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, no art. 2º, inciso IV, conceitua a inovação como introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos, podendo também compreender a melhoria na qualidade ou desempenho de produto, serviço ou processo já existente.



Em termos de inovações ao longo dos anos, Silva e Sérgio (2016) apresentam uma discussão do percurso de ondas de inovação, seis ondas de inovação sucessivas, salientando que todas as ondas foram acompanhadas de mudanças tecnológicas e sociais, gerando novos negócios, novos potenciais competitivos e novas mudanças de regulação social. Cada onda durou em média 50 a 60 anos, como detalhado na figura a seguir:

**Figura 5:** Ondas da Inovação



**Fonte:** Desha; Hargroves, (2011). *Informing engineering education for sustainable development using a deliberative dynamic model for curriculum renewal.*

As ondas demonstram as significativas inovações que consolidaram em cada período. Com início em 1785, passando pela revolução industrial, máquina a vapor, eletricidade, produção em massa até a quinta onda, com os Softwares e Tecnologia da Informação, pela qual, segundo Silva e Sérgio (2016), a nossa sociedade está passando e mostra sinais de desaceleração.

Com o início da sexta onda, Desha e Hargroves (2011) apontam que agora a sociedade enfrenta uma série de desafios e oportunidades emergentes relacionados às condições climáticas e soluções sustentáveis, reduzindo as pressões ambientais. Incorporar para além do discurso, a sustentabilidade como fator competitivo (SILVA; SÉRIO, 2016, p. 119, tradução nossa).

A sustentabilidade tem pautado diversas iniciativas, como é o caso da Agenda 2030 da *United Nations* (Organização das Nações Unidas – ONU), que estabelece 17 objetivos de desenvolvimento sustentáveis. O plano foi aprovado por diversos países em Assembleia Geral das Nações Unidas em setembro de 2015 e visa promover o Estado de Direito, direitos humanos e responsabilidade das instituições políticas.

Estudos sobre a inovação têm destacado como âmbito típico o setor privado. Entretanto, o Comitê de Governança Pública da OCDE desenvolveu o Observatório de Inovação do Setor Público (OPSI) que visa “promover uma melhor compreensão da inovação do setor público, coletando evidências sobre o que funciona e conectando inovadores do setor público em todo o mundo para que possam compartilhar suas experiências e aprender uns com os outros” (OCDE – OPSI, 2015, p. 3, tradução nossa).

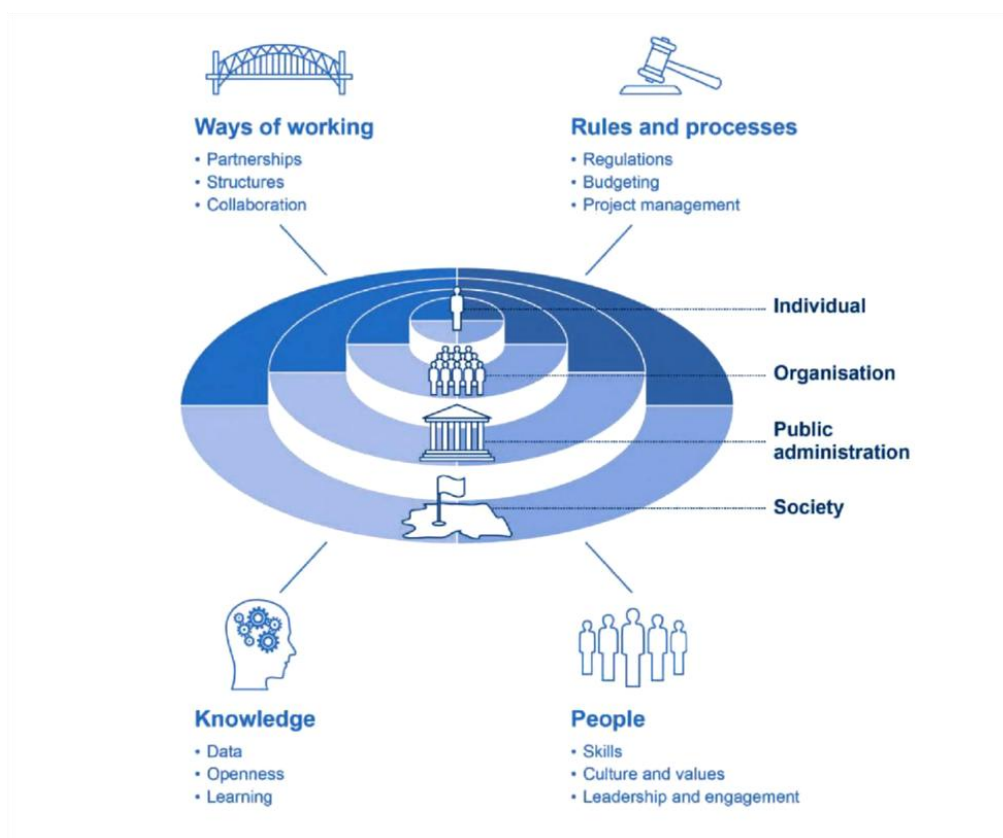
Segundo o OPSI (2015), não existe uma definição estabelecida de inovação no setor público, assim adota o mesmo conceito de inovação desenvolvido pela OCDE, através do manual de Oslo (2005), que define inovação como implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing ou um novo método organizacional.

A principal distinção da inovação no setor público está em seu objetivo: gerar resultados relacionados com o bem-estar geral ou com o valor público para a sociedade. O relatório aponta características da inovação:

- **Novidade:** Introduce novas abordagens no contexto em que é inserida;
- **Implementação:** precisa ser implementada e deve ser operacional, não apenas uma ideia;
- **Impacto:** Visa melhores resultados em valores públicos, incluindo eficiência, eficácia e ou satisfação do servidor.

A inovação pode ser inteiramente nova para a organização onde é implementada, ser operacional e gerar impacto com resultados públicos. O relatório aponta que os inovadores do setor público não inovam no vácuo, mas em um ambiente organizacional estruturado (*ibidem*, p. 11). A figura a seguir apresenta o ambiente para Inovação do Setor Público:

**Figura 6:** Ambiente para Inovação do Setor Público



Fonte: OECD – ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. **The innovation imperative in the public sector**: setting an agenda for action. Paris: OECD Publishing, 2015.

Os níveis de análise apresentados na figura acima nos diferentes anéis ou círculos correspondem aos: inovadores individuais; a organização na qual o indivíduo inova; ao setor público; e à sociedade em geral. Sua estruturação possui elementos que influenciam a inovação no setor público (OCDE – OPSI, 2015. p. 13, tradução nossa):

- **Pessoas:** A dimensão cultural, habilidades, liderança e a forma como as pessoas são selecionadas, recompensadas geram impacto na capacidade de inovação de uma organização;
- **Conhecimento:** Dados, informações, conhecimento e aprendizado são essenciais para a inovação e a forma como são gerenciados pode apoiar ou dificultar a inovação;
- **Formas de trabalhar:** Estrutura, espaços físicos, parcerias e colaboração podem ter um impacto na inovação no setor público;

- **Regras e processos:** Aparato legal, normativo e regulador, além de orçamento e processos de aprovação, podem gerar (ou bloquear) oportunidades de inovação.

Trata-se, como pode ser observado, de um sistema complexo e integrado. Tanto os níveis quanto sua estrutura são de igual importância para a inovação do setor público e nenhuma parte coexiste isoladamente.

### 3.2. As dimensões, tipologias, graus de novidade e difusão da Inovação

Os estudos sobre a inovação apresentados a destacam como a força propulsora do crescimento, sendo abordada em diversos tipos e utilizada conforme a atividade desenvolvida pela organização. O Manual de Oslo (2005) destaca 4 (quatro) tipos/dimensão de inovação, sendo classificados como:

- **Produtos:** mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços;
- **Processos:** mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição;
- **Marketing:** envolve a implementação de novos métodos de *marketing*, no *design* do produto e na embalagem, na promoção do produto;
- **Organizacional:** implementação de novos métodos organizacionais.

Além desses 4 (quatro) tipos apresentados pelo Manual de Oslo (2005), Pellegrin e Antunes Júnior (2015, p. 46) destacam a Inovação Institucional, que

é a implementação de uma nova visão, de uma nova missão, de novas diretrizes, de uma nova política, ou ainda de um marco regulador, que impacte o comportamento dos atores econômicos, sejam em âmbito nacional, seja regional, seja setorial ou no âmbito interno das empresas.

Esse tipo de inovação impacta um conjunto de empresas e é desenvolvida a partir do esforço coletivo.

Bessant e Tidd (2009) tratam da inovação em 4 (quatro) dimensões diferentes de mudanças, classificadas como “4ps” da inovação:

- **Produto:** mudança nas coisas que uma empresa oferece (produtos/serviços);

- **Processo:** mudança na forma que produtos/serviços são criados e ofertados;
- **Posição:** mudança no contexto que são introduzidos (produtos/serviços);
- **Paradigma:** mudança nos modelos mentais básicos norteadores.

As inovações podem apresentar-se em dimensões combinadas, a depender da forma como a enxergamos, por exemplo: uma inovação pode ser vista tanto como inovação em produtos quanto em processo.

Ao nos situar na inovação no interior do setor público, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), que desde 1996 promove o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, adota o seguinte conceito de inovação na gestão pública:

mudanças em práticas anteriores, por meio da incorporação de novos elementos na gestão pública ou de uma nova combinação dos mecanismos de gestão existentes, que produzam resultados positivos para o serviço público e para a sociedade (OLIVEIRA, 2014, p. 09).

Os autores Kattel e Karo (2016) defendem a criação de espaços no setor público para experimentar e correr riscos, nomeados de organizações experimentais, visto que as “políticas bem-sucedidas exigem estruturas flexíveis de governança onde a experimentação e a busca pela eficiência são de igual importância” (KATTEL; KARO, 2016, p. 3, tradução nossa). Os autores apresentam seis tipos de funções da inovação no setor público:

- **Investimento público em ciência, tecnologia e inovação:** tanto na forma de pesquisa básica quanto aplicada;
- **Compras públicas de inovações:** o governo estabelece demandas claras sobre novas tecnologias e produtos em desenvolvimento;
- **Inovações institucionais econômicas:** são novas soluções institucionais que visam mudar as regras econômicas;
- **Inovações institucionais políticas:** são novas soluções institucionais que visam mudar as regras políticas;
- **Inovações no serviço público:** são esforços para mudar significativamente a forma como um serviço como educação ou saúde é prestado;
- **Inovação organizacional do setor público:** são esforços para criar organizações experimentais que buscam responder a novos desafios políticos específicos.

Kattel e Karo (2016) afirmam que as organizações podem desempenhar funções na inovação. Embora defendam a criação de organizações experimentais, as burocracias especializadas podem ser complementadas por elas, na busca de modernização de habilidades e inteligência política.

Tendo como pano de fundo os tipos de inovação que caracterizam o setor privado, Halvorsen (2005) adota a seguinte tipologia de inovação para o setor público:

A inovação no setor público pode ser dividida em vários tipos:

- um serviço novo ou melhorado (por exemplo, cuidados de saúde em casa)
- inovação de processo (uma mudança na construção de um serviço ou produto)
- inovação administrativa (por exemplo, o uso de um novo instrumento de política, que pode ser resultado de mudança de política)
- inovação do sistema (um novo sistema ou uma mudança fundamental de um sistema existente, por exemplo, o estabelecimento de novas organizações ou novos padrões de cooperação e interação)
- inovação conceitual (uma mudança na perspectiva dos atores; tais mudanças são acompanhadas pelo uso de novos conceitos, por exemplo, gestão integrada da água ou mobilidade locação)
- mudança radical de racionalidade (o que significa que a visão de mundo ou a matriz mental dos funcionários de uma organização está mudando) (HALVORSEN, 2005, p. 05, tradução nossa).

Quanto ao grau de novidade da inovação, pode ser classificado como incremental ou radical (OSLO, 2005). A incremental permite melhoria, aperfeiçoamento e modificações cotidianas na inovação existente, enquanto a radical propõe a ruptura da inovação existente, podendo gerar uma nova inovação através do processo descontínuo (TIGRE, 2006). Tigre (2006) acrescenta a esses tipos de graus de novidade o Novo Sistema tecnológico, onde as mudanças afetam mais de um setor e dão origem a uma nova atividade econômica, e o Novo paradigma tecnoeconômico, em que as mudanças afetam toda a economia, mudanças técnicas e organizacionais, alterando produtos e processos, estabelecendo novas rotas de inovação.

Bessant e Tidd (2009) afirmam que a inovação incremental refere-se a pequenas melhorias em produtos, serviços ou processos existentes – “fazer o que já se sabe, só que melhor”. Já a inovação radical são mudanças significativamente diferentes, é aplicado um novo conceito e transformada a forma como percebemos e utilizamos produtos em serviços ou processos – “fazer o que fazemos de forma

diferente”. As mudanças radicais permitem uma inovação descontínua, que instaura nova inovação e novos participantes normalmente levam vantagem.

Segundo o Manual de Oslo (2005, p. 56), “as atividades de inovação são etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que conduzem, ou visam conduzir, à implementação de inovações”, alertando que “algumas atividades de inovação são em si inovadoras, outras não são atividades novas mas são necessárias para a implementação de inovações”. A inovação deve ser implementada e, para tanto, é necessária a introdução desta no mercado.

E a forma de comunicar essa inovação é feita através da difusão, que

é o meio pelo qual as inovações se disseminam, através de canais de mercado ou não, a partir da primeira introdução para diferentes consumidores, países, regiões, setores, mercados e empresas. Sem difusão uma inovação não tem impacto econômico (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 24).

Tigre (2006, p. 73) afirma que os processos de inovação e difusão não podem ser separados totalmente, já que a difusão contribui para o processo inovador, pois a difusão alimenta e direciona o percurso da inovação. Ao anunciar a inovação através da difusão, permite que essa inovação seja conhecida, utilizada e aperfeiçoada a depender da necessidade de quem a utiliza.

## **4. INOVAÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS**

Este capítulo é dedicado à discussão da introdução da inovação nas políticas públicas, isto é, na ação dos governos, dentro do processo que é próprio à realização da política pública, e que de forma heurística pode ser contemplado na teoria do Ciclo da Política Pública. Assim, neste ponto da dissertação, discutimos de forma teórica as relações entre a inovação, que foi tratada no capítulo anterior na sua essência, e o processo da realização da política pública.

### **4.1 A construção de políticas públicas a partir dos problemas públicos**

A construção de políticas públicas costuma ter sua origem em problemas que se tornaram públicos, originando uma demanda social que requer respostas desde a ação dos governos e, então, a solução desses problemas entra a compor a agenda da política. Celina Souza (2006, p. 26) afirma que: “o debate sobre políticas públicas implica responder a questões sobre o espaço que cabe aos governos na definição e implementação de políticas públicas”. As políticas públicas envolvem a decisão governamental, em relação a demandas e problemas diversos. Cefaï (2017) salienta que “um problema jamais chega sozinho!”. O problema se torna público quando “a indagação faz do distúrbio um problema e, do problema, um problema público” (CEFAÏ, 2017, p. 199).

Cefaï (2017, p. 189) aponta que “um distúrbio nasce da indeterminação da situação que os membros da coletividade deverão circunscrever, conter, compreender, controlar”. Assim, a falta de integração gera situações problemáticas, provocando relações de tensão e conflito. A partir do distúrbio, gera-se a mobilização, identifica, define, atribui causas, razões, determina como problema, examina, delimita, interpreta, investiga, imputa responsabilidade e assim denuncia. Expõe o problema e tenta resolvê-lo.

A partir da identificação do distúrbio, ele passa a ser definido, atribuindo-lhe causa e assim determinando ser ou não ser um problema. Nesse processo, é examinado, delimitado, formuladas hipóteses, explicações, interpretação, investigação, assim é imputada responsabilidade e denúncia.



O conflito político gera uma formação de opinião através da discussão e mobilização. A mobilização é estabelecida por membros de uma coletividade e sentimento de empatia. Esse movimento é graças a um distúrbio. O distúrbio nasce de provas afetivas, sensíveis ou avaliativas (CEFAÏ, 2017, p. 191).

A situação problema torna-se problemática quando é avaliada por um conjunto de pessoas como nefasta. A definição da situação problema é, segundo Cefai (2017), um poder de ação dos atores envolvidos, envolvendo o esforço de resolução. E passa a existir através de um processo de experiência coletiva. Cefai (2017) aponta que o caráter político de um problema é estabelecido quando ultrapassa o círculo das pessoas envolvidas, impondo uma dinâmica de problematização e publicização, podendo modificar uma estrutura social e judicial.

A política pública emerge desse contexto de problema público. Saravia (2006, p. 28) apresenta o conceito de política pública como um conjunto de decisões e ações que, possuindo uma orientação e um fluxo de ação, buscam modificar a realidade problemática:

Trata-se de um fluxo de decisões públicas, orientado a manter o equilíbrio social ou a introduzir desequilíbrios destinados a modificar essa realidade. Decisões condicionadas pelo próprio fluxo e pelas reações e modificações que elas provocam no tecido social, bem como pelos valores, idéias e visões dos que adotam ou influem na decisão. É possível considerá-las como estratégias que apontam para diversos fins, todos eles, de alguma forma, desejados pelos diversos grupos que participam do processo decisório (SARAVIA, 2006, p. 28).

A destinação da política pública é a modificação da realidade social a partir de decisões públicas. Saravia (2006) salienta que esse processo da política pública possui um conjunto de características – em contraposição a ações isoladas – que se dão em diferentes âmbitos e que são de natureza diferente, mas que se ordenam sobretudo num “curso de ação” com a propriedade de causar efeitos na realidade social a ser modificada. O autor apresenta algumas características comuns de uma política pública:

a) institucional: a política é elaborada ou decidida por autoridade formal legalmente constituída no âmbito da sua competência e é coletivamente vinculante; b) decisório: a política é um conjunto seqüência de decisões, relativo à escolha de fins e/ou meios, de longo ou curto alcance, numa situação específica e como resposta a problemas e necessidades; c) comportamental, implica ação ou inação, fazer ou não fazer nada; mas uma política é, acima de tudo, um curso de ação e não apenas uma decisão

singular; d) causal: são os produtos de ações que têm efeitos no sistema político e social (SARAVIA, 2006, p. 31).

As características apresentadas convergem para a política pública como um agrupamento de ações orientadas, destinadas para uma finalidade, realizadas por autoridades legalmente constituídas, e que podem, então, ser classificadas em diversas etapas, pelo critério do lugar que ocupam no ideal processo que, partindo do problema, terminaria na solução do mesmo. É o que se denomina como Ciclo da Política Pública, cujo processo de política pública é apresentado por Saravia (2006) em 7 (sete) etapas, como mostrado na figura seguinte:

**Figura 7:** O processo do Ciclo da Política Pública



**Fonte:** Construção da autora a partir de SARAVIA (2006).

Saravia (2006) destaca que a agenda é a inclusão de determinada pauta na lista de prioridades do poder público. O autor (SARAVIA, 2006, p. 32) aponta para a distinção entre elaboração e formulação, considerando que a elaboração é a preparação da decisão política com a identificação ou delimitação de um problema e suas possíveis alternativas de resolução. Enquanto a formulação é a decisão política, que inclui a seleção de alternativas, e sua formalização por meio de normas jurídicas, administrativas e financeiras. Já a implementação é a preparação para a

execução, com o planejamento e a organização (aparelho administrativo e dos recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos) com vistas à execução. Sendo a execução prática da decisão política, um conjunto de ações para atingir determinado objetivo com o estudo dos obstáculos, bem como análise da burocracia. No que tange ao acompanhamento, é uma forma de supervisão e visa ao fornecimento de informações com vistas a possíveis correções durante o processo e visa assegurar a realização dos objetivos. Por fim, a avaliação, que analisa os efeitos das políticas na sociedade, com o resultado obtido e as suas consequências.

É importante salientar que esse processo não é linear. Saravia (2006) destaca que na prática, habitualmente, essas etapas se dão de forma desordenada e improvisada e nem sempre se observa a sequência sugerida. Assim, “cada política, pela sua vez, inclui diferentes aspectos aos que dá prioridade, em função de urgências e relevâncias” (SARAVIA, 2006, p. 35). A emergência das políticas é influenciada pelos contextos, sujeitos, grupos sociais e seus desdobramentos dependem de ações governamentais.

Ao situar nosso problema de pesquisa dentro desse arcabouço teórico de análise das políticas públicas – o Ciclo da Política Pública –, será necessário identificar e caracterizar quais foram os problemas e necessidades que teriam originado a introdução de inovações de processo como os softwares de gestão e as TICs na gestão de políticas públicas e como foram as diferentes ações do “curso de ação” dessa política, indo até o fim analítico: e qual diferença isso fez? .

## **4.2 Inovação no setor público**

A inovação, bem como o seu processo, em boa parte das discussões, é correlacionada com ênfase às novas tecnologias, inclusive na Administração Pública. Farah (2006) destaca que a inovação dentro da administração pública consiste em superar características críticas do período anterior. Historicamente, remontando ao período do Império, já se tem registros de ações que foram pioneiras em termos de grau de novidade no setor público.

Durante o período Brasil Colônia, “(...) a estrutura da administração pública colonial foi herdada dos sistemas existentes em Portugal e Espanha, dois reinos que

estiveram unificados por sessenta anos (1540-1680)” (ANDREWS; BARIANI, 2010, p. 13), trazendo e incorporando costumes tal como o clientelismo, “que se refere à relação de troca de favores entre os detentores de poder político e aqueles que desejam acesso a uma parte desse poder” (ANDREWS; BARIANI, 2010, p. 15), sendo originário do patrimonialismo. Nesse período, houve a expansão da burocracia, que abriu espaço para o acesso ao funcionalismo público, originando o formalismo que, segundo Andrews e Bariani (2010), é a principal característica da Administração Pública Brasileira.

Compreendendo o século XVII, houve aumento considerável de número de portugueses que fugiam da crise econômica em Portugal e acharam no Brasil um meio de refúgio para a reconstrução de suas vidas. O que gerou crise com a Espanha, devido à ocupação de território de propriedade espanhola conforme estabelecido no tratado de Tordesilhas, sendo necessário um novo tratado que desse conta dessas novas mudanças de demarcação demográfica, o Tratado de Madri (1750). Segundo Andrews e Bariani (2010), esses conflitos entre novos imigrantes e antigos residentes levaram ao reforço da autoridade do Estado e o enfraquecimento do poder dos donatários das capitanias locais, levando a uma diminuição dos poderes das Câmaras Municipais, responsáveis pela administração local, e nomeação dos vereadores pelo rei.

Acentuou-se a centralização do poder na monarquia com a descoberta do ouro no território brasileiro, no século XVII, o que ocasionou maior controle pela Coroa. Andrews e Bariani (2010) destacam que, em 1736, Dom João V criou uma moderna estrutura administrativa, sendo que na Colônia, a Intendência de Minas era o mais importante órgão, considerando a riqueza local com a extração de ouro, a taxaço de tributos e fiscalizaço.

Para além da descoberta, fiscalizaço e controle do ouro, o diamante foi descoberto na região de Minas, no século XVIII, sendo necessário um rigoroso controle. Dessa forma, foi criado o Distrito Diamantino que Andrews e Bariani (2010) destacam como a primeira experiência em Administração Paralela.

Com a chegada da família real, Dom João VI, em seu primeiro ato, abre os portos e finaliza a subordinaço da colônia ao monopólio no comércio marítimo com Portugal, gerando mudanças na centralizaço do poder (ANDREWS; BARIANI, 2010).

No período do império do Brasil, houve a expansão do Estado, bem como o anseio pela carreira no serviço público. Segundo Andrews e Bariani (2010, p. 25), “o ‘inchaço’ do serviço público não era consequência apenas do aparelhamento da estrutura do Estado pelas elites brasileiras, mas a expressão da própria estrutura social e econômica da época”.

“Nesse contexto, a burocracia pública não se desenvolveu de acordo com o modelo weberiano, com sua ênfase na racionalidade, eficiência, profissionalismo e regras formais, mas assumiu funções políticas sociais” (ANDREWS; BARIANI, 2010, p. 25), gerando retardamento aos desagrados e não otimizando o desenvolvimento das atividades administrativas.

Historicamente, podemos citar em termos de inovação: a Guarda Nacional como a primeira instituição pública a abordar a questão da integração racial durante as décadas finais do século XIX (ANDREWS; BARIANI, 2010, p. 29), introduzindo a eleição para postos oficiais, o que possibilitaria que negros e mestiços fossem eleitos superiores. A guarda, criada em 1831, com função de exercer o policiamento local e regional, “era composta por considerável parcela da população masculina adulta e chefiada por pessoas de destaque social e econômico” (ANDREWS; BARIANI, 2010, p. 29).

Embora tenham ocorrido inovações e avanços no primeiro período da Guarda Nacional, os mesmos foram suprimidos em detrimento da sustentação do poder local. Essas inovações democráticas não foram bem aceitas e se enfraqueceram com o passar dos anos. A transição de império para república ficou caracterizada como Proclamação da República. Estimulado por jovens oficiais, “a república representou o engajamento do Exército nas decisões políticas e administrativas do país” (ANDREWS; BARIANI, 2010, p. 31).

No período que compreende o ano de 1889, instaurou-se o presidencialismo que perdura até os dias atuais, bem como a organização da Câmara de Deputados e Senadores no legislativo. Um importante destaque nesse período diz respeito à separação entre Estado e religião. Além da criação de procedimentos de controle como: casamento civil, certidão de nascimento e óbito.

Andrews e Bariani (2010, p. 31) destacam que o processo de descentralização tornou-se a principal marca da Primeira República. Essa descentralização deu autonomia aos estados para organização, contratação de

empréstimos e criação de impostos sobre a exportação. Dentre as diversas ações desse período, “adotou-se uma política econômica liberal, com a abertura ao capital estrangeiro e aumento da dívida externa” (ANDREWS; BARIANI, 2010, p. 31).

O Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, criado em 1938, durante o Estado Novo, surgiu com o intuito de “reformular o serviço público brasileiro estabelecendo um sistema racional de gestão e um sistema meritocrático de acesso ao serviço público” (BARIANI, 2010, p. 40). Nesse cenário, o caráter técnico-burocrático ganhou espaço, enfraquecendo a estrutura de compadrio e clientelismo, que favorecia a corrupção. O DASP foi uma experiência pioneira e “funcionou como órgão de inovação e modernização administrativa” (NOGUEIRA *apud* BARIANI, 2010, p. 43) e “introduziu a primeira experiência brasileira de uma burocracia permanente, racionalizada e coordenada pelo mérito” (idem, 2010, p. 53).

O DASP é considerado a primeira experiência de administração gerencial no Brasil, extinto através da Reforma Administrativa de 1967, instituída pelo Decreto-lei nº 200/1967, é apontada como a primeira experiência de administração pública gerencial no Brasil, que ao mesmo tempo em que reuniu esforços visando implementar mudanças, também propiciou, em um contexto autoritário, maior autonomia (BARBOSA E SILVA, 2010; ANDREWS, 2010).

Farah (2006) traça um paralelo entre a atualidade e a Revolução da década de 30, sendo esse o período que gerou um novo papel para o Estado, como introdutor do desenvolvimento nacional e articulador da construção de identidade nacional. A autora salienta que “as décadas que se seguiram caracterizaram-se por um processo de inovação institucional e de introdução de novas práticas na administração pública brasileira” (FARAH, 2006, p. 43).

Mas, assim como em 1930, a inovação não consiste apenas na construção de instituições antes inexistentes, num nível de governo até então relativa. Relativamente frágil (o governo central em 1930, os governos subnacionais hoje). Inovar também significa procurar superar características críticas do período anterior — da administração pública e das políticas públicas. Isto significa que os municípios não apenas “fazem mais”: ao assumir crescentes responsabilidades, os governos locais também “fazem diferente” (FARAH, 2006, p. 44).

A inovação proporciona mudanças, que geram de certa forma um cenário de incerteza. No entanto, isso possibilita uma desestruturação na inércia e alterações de padrões estruturados. Com o fim do período autoritário, novo debate surge na

agenda pública, como: participação e engajamento popular; reforma administrativa; reformulação e democratização de políticas públicas, entre outras ações que foram expressas na Constituição Federal de 1988.

Farah (2006, p. 41) destaca que, com a Constituição de 1988, o município ganhou um lugar de destaque com a descentralização de recursos.

A mudança no papel dos municípios é um processo não-linear, marcado por avanços e recuos. (...) De outro lado, para assumir seus novos encargos, os municípios têm se defrontado com dificuldades financeiras e não com a abundância de recursos que a descentralização financeira determinada pela Constituição levaria a supor (FARAH, 2006, p. 41).

Os municípios, entes mais próximos às necessidades cotidianas da população, deparam-se com muita demanda e pouco recurso. Destarte, esse equilíbrio frente à alta demanda e pouco recurso impulsiona à gestão pública um debate sobre descentralização financeira equitativa. Farah (2006, p. 48) evidencia que "(...) os governantes municipais têm como referência a agenda democrática e o desafio de contribuir para a construção de um novo desenho de políticas públicas e de gestão pública no âmbito de sua esfera de ação".

A Constituição Federal de 1988, através dos representantes do povo, apresenta a instituição de um Estado Democrático, evidenciando que "Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição" (BRASIL, 1988), tendo seus poderes (Legislativo, o Executivo e o Judiciário) independentes e harmônicos entre si. Constituem a República Federativa do Brasil a União, Estados, Municípios e Distrito Federal.

Bresser-Pereira (2005) examina o Estado enquanto organização que precisa ser efetiva e eficiente. O autor distingue o Estado-nação e Estado, sendo que o Estado-nação é a instituição soberana, o ente político soberano da nação, já sendo Estado a sua organização, com o poder de legislar e tributar. Através do Estado há ação coletiva da sociedade. Dentro da sua estrutura, o Estado, com o poder também de regular, desempenha importante papel na economia, institucionalizando também os mercados. Bresser-Pereira aponta esse poder de promover o desenvolvimento e a segurança econômica do país.

No entanto, o Estado não desempenha apenas o papel de regular os mercados, também aponta para boas instituições e políticas econômicas gerando maior solidez. O autor destaca que o "bom Estado se revela em instituições que

asseguram que os objetivos políticos básicos da sociedade sejam alcançados” (BRESSER-PEREIRA, 2005, p. 9), sendo este democrático na escolha de seus governantes de forma representativa e com espírito republicano. Dentre as qualidades institucionais, Bresser-Pereira (2005) destaca que é necessário um aparelho estatal eficiente, que defenda o patrimônio público, assegurando que os direitos dos cidadãos sejam respeitados. Pois o Estado depende de boas instituições, que são essenciais para o desenvolvimento, que sejam democráticas, que deem legitimidade aos governos e às políticas que visam ao interesse público e/ou nacional.

Farah (2006) afirma que “a Constituição de 1988 consagrou no plano legal as propostas da agenda democrática, estabelecendo novas ‘regras do jogo’ em que se destaca, como eixo articulador central, a orientação para a cidadania” (p. 47). Em contraponto, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995) destaca retrocesso burocrático com a Constituição de 1988, embora tenha sido uma vitória democrática em virtude de “um novo populismo patrimonialista” (PDRAE, 1995, p. 21) e engessamento do aparelho estatal.

Em termos de inovação, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE (1995) destaca como ação inadiável “a inovação dos instrumentos de política social, proporcionando maior abrangência e promovendo melhor qualidade para os serviços sociais” (PDRAE, 1995, p. 11). Uma de suas críticas é o modelo burocrático implantado no país, controle rígido dos processos, falta de treinamento e de estrutura de carreira, “(...) o sistema carece de mecanismos autorreguladores e é refratário às inovações. Sua capacidade de resposta aos novos e constantes estímulos é limitada, fato que o torna arcaico e ineficiente” (PDRAE, 1995, p. 39).

Mas a década de 1980 não foi apenas a década da redemocratização processo que trouxe consigo a esperança de superação de um padrão excludente de desenvolvimento, pela possibilidade de atendimento de reivindicações então reprimidas. Esta foi também a década em que o próprio modelo nacional-desenvolvimentista entrou em crise, a crise fiscal afetando a capacidade de resposta do Estado brasileiro às necessidades na área social. Diante da crise fiscal, no final da década, novos elementos haviam passado a compor a agenda de reforma, tais como a busca da eficiência, da eficácia e da efetividade da ação estatal, num quadro marcado pela escassez de recursos. A garantia de *accountability* e da qualidade dos serviços públicos passou também a fazer parte da agenda, ao lado da orientação para a extensão do acesso, um desafio ainda existente na sociedade brasileira (FARAH, 2001, p. 48).



É importante destacar que o compromisso fundamental do Estado não é o de realizar dentro de seu aparelho todas as funções demandadas pela sociedade. Ao invés, é o de assegurar ou facilitar a sua realização sempre que possível, o que deverá implicar a adoção de mecanismos inovadores de operação e funcionamento (PDRAE, 1995, p. 49).

No contexto histórico da Administração Pública Brasileira, alguns modelos foram adotados visando instrumentalizar os projetos políticos dos governos na redemocratização do Estado, pós-regime de exceção de 1964, gerando impacto social, econômico e de gestão com reformas administrativas pertinentes a cada modelo.

A administração Pública Gerencial enfatiza a eficiência e baseia-se no ajuste estrutural, bem como nas dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa, conforme destacado por Paula (2005). Esse modelo esteve presente enfaticamente nos mandatos do então presidente Fernando Henrique Cardoso. Seguindo os princípios do gerencialismo, as ações são pautadas com vistas a estimular práticas do setor privado.

A reforma gerencial de 1995, inspirada no modelo *New Public Management*, foi o primeiro modelo pós-burocrático, estabelecendo um modelo de gestão e reforma do Estado gerencialista. Tal modelo foi fundamentado na teoria da escolha pública, que é um processo de tomada de decisões à luz da aplicação da economia à política, explicando as escolhas públicas e suas consequências (ANDREWS, 2010). Andrews (2010) salienta que as ações governamentais não podem neutralizar uma externalidade sem gerar outra. A reforma de 1995 também não conseguiu superar o modelo burocrático, admitindo tal modelo em alguns setores da administração, enfatizando a eficiência dos serviços, deixando em segundo plano suas ações de responsabilidade social e democráticas.

A reforma do aparelho do Estado de 1995 amparou-se na consolidação da estabilização com vistas a assegurar o crescimento da economia, baseando-se na administração e eficiência voltadas ao controle dos resultados e descentralização. Tal reforma visou reorganizar as estruturas, com ênfase na qualidade e produtividade do serviço público. As reformas são geralmente alinhadas a valores de eficiência, *accountability* e flexibilidade.

Outro modelo de gestão implementado no Brasil foi o societal no Governo Lula entre o período de 2003-2011. Paula (2005) destaca esse modelo a partir da

dimensão sociopolítica com uma gestão social. Esse modelo de gestão é baseado na participação popular de forma democrática, maior participação dos conselhos nas decisões dos governantes e maior distribuição de renda.

A gestão das políticas públicas, em âmbito geral, perpassado por inovações que bem poderiam constituir etapas ou “ondas”, configuram historicamente determinados modelos de gestão (patrimonialista, burocrático, gerencialista, participativo...), conforme caracterizado por diversos autores, como por exemplo, Abrúcio (1997) e Farah (2006).

De outra forma e com outro foco, a inovação em políticas públicas pode ser aferida, também, identificando e caracterizando as inovações de produto ou de processo que determinados gestores públicos conseguiram implementar. No caso de inovações de produto, nos parece obrigado deixar, a título exemplificativo, referência de algumas políticas inovadoras criadas no Brasil, como por exemplo o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal da ENAP<sup>1</sup> e o Programa Gestão Pública e Cidadania da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas<sup>2</sup> (FGV/EAESP). As inovações tecnológicas de softwares de gestão e as IDCs, inovações de processo, constituem, como descrito, objeto da presente investigação de mestrado.

---

<sup>1</sup> <https://www.ena.gov.br/pt/pesquisa-e-conhecimento/concursos-e-premiacoes/26-concurso-inovacao>

<sup>2</sup> <https://ceapg.fgv.br/programas>

## **5. INOVAÇÕES E POLÍTICAS PÚBLICAS NO MUNICÍPIO DE AMARGOSA**

Esta divisão dedica-se ao levantamento e à apresentação das inovações tecnológicas introduzidas em Amargosa durante a gestão 2017-2020, que aconteceram no meio do exercício da gestão da política pública municipal, isto é, foram precedidas pelo acolhimento na agenda governamental do problema público que deveria ser enfrentado e requereram um conjunto de medidas de ordem legal e administrativa que fizeram possível sua implementação na máquina da administração pública. Em determinado ponto, estas inovações objetivam melhorar não apenas os processos administrativos, dotando-os de maior agilidade e eficiência, mas também a qualidade das políticas.

### **5.1. Caracterização do problema público a ser enfrentado mediante a inovação e sua inclusão na agenda da política pública**

Em contraposição aos modelos da Administração Pública, marcada historicamente pelo patrimonialismo com base no clientelismo, excesso e distorções da burocracia e formalismo (ANDREWS; BARIANI, 2010) com fortes traços de personalidade, é possível constatar que em Amargosa, para o enfrentamento desses problemas, recorreu-se à proposta geral de Modernização Administrativa. Nela, junto com o respeito aos princípios constitucionais (BRASIL, 1988) da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, o princípio da eficiência está intimamente relacionado com a introdução de inovações tecnológicas na administração municipal, ao lado da participação, transparência e publicidade dos atos públicos.

Nesse contexto, a identificação do problema em relação à inércia da eficiência da gestão pública e a necessidade de torná-la mais participativa, transparente e célere passou a incorporar a agenda política já desde o processo eleitoral, por meio do Programa de Governo do candidato, momento esse em que são apresentadas à sociedade as propostas de uma possível gestão municipal.

Assim, algumas questões, como a gestão eficiente e transparente, foram traçadas desde a elaboração do Programa de Governo da Coligação “A Força do Povo” (PT, PSD, PTN, PROS, PRB, PMDB e PDT) de 2016 para o mandato de 2017

a 2020. O documento, denominado de Programa de Governo Participativo – PGP (2016) foi elaborado contando com a participação de representantes de diversos segmentos da sociedade civil e dos partidos políticos aliados: “(...) mais de 500 pessoas das diversas organizações da sociedade civil existentes na Zona Urbana e Rural de Amargosa” (PGP, 2016, p. 02). Em mensagem ao “povo de Amargosa”, o então candidato, Júlio Pinheiro, afirmou que:

o plano de governo é diferente, **inovador** e especial. (...) Ele não foi elaborado como tantos outros planos de governo, em salas de reuniões e distantes das reais necessidades da população, para que logo se tratassem apenas de muitas palavras e muitas folhas de papel (PGP, 2016, p. 04. Grifos da autora).

Assim, a inovação tecnológica passou a incorporar o 4º dos quatro eixos em que foi estruturado o PGP (2016): Eixo 1. *Políticas sociais e realização de direitos*; Eixo 2. *Desenvolvimento Sustentável: Amargosa crescendo no ritmo do Brasil*; Eixo 3. *Qualidade de vida para todos os Amargosenses* e; Eixo 4. *Amargosa com gestão pública ética, eficiente, democrática e transparente*.

O PGP (2016) propõe um programa de gestão eficiente e eficaz, mediante a incorporação de inovações no âmbito das Tecnologias de Informação e Comunicação (TiCs). Busca-se com estas inovações melhorar o atendimento à população de forma ágil e interativa. Com vistas a incentivar a participação social, o documento propõe implementar e “disseminar” diversas inovações tecnológicas:

(...) canais como ouvidoria, caixas de sugestões, reuniões setoriais e etc. Para isso, são muito importantes iniciativas que tenham como objetivo agilizar e qualificar o atendimento, descentralizar os postos de informação, e disseminar o uso da Tecnologia da Informação e da *internet* como meio de interação com os municípios (PGP, p. 32, 2016).

Em entrevista, o Prefeito Júlio Pinheiro (2022), descreve que a identificação do problema a ser enfrentado na agenda da política pública, no que concerne à necessidade de inovações tecnológicas, entrou na agenda da gestão no período da campanha de 2016 com a finalidade de gerar mais eficiências às atividades de gestão:

Na verdade, isso já entrou na agenda no período da campanha de 2017, é 16, que resultou no mandato 17 - 20. (...) A gente já queria fazer a implementação de algumas tecnologias e de algumas ferramentas que possibilitasse a gente modernizar a gestão. Como eu falei, a gestão pública e, principalmente, a municipal, ela é marcada pelo amadorismo, pela falta

de profissionalismo e também pelo foco no processo, muito no processo e pouco no resultado. Então, a gente percebeu que para dinamizar isso, para dar mais celeridade, mais eficiência e poder fazer uma melhor gestão e monitoramento do trabalho da prefeitura, a gente precisava utilizar de ferramentas de tecnologia, *software*, plataformas que quebrassem com esse amadorismo, quebrassem com o improvisado. (...) o processo eletrônico, por ele já ser semiestruturado, ele já possibilita você ter um fluxo a seguir pelo servidor, então ele não tem aquela história que você começa um processo de trás para frente. Por exemplo, você abre um processo e acompanha todo esse processo no fluxo que ele tem que ter dentro da administração pública. Então essa era nossa visão, que é preciso modernizar a gestão e a gente identificava que Amargosa ainda não tinha avançado nesse quesito (ENTREVISTADO, PREFEITO, 2022).

O Prefeito de Amargosa (2022) afirma que a proposta era de modernização e implementação de tecnologias, salientando que a gestão pública possui muito foco no processo e pouco no resultado. Ao mesmo tempo, é possível perceber que a inclusão das demandas da população com o intuito de dar um retorno célere mediante a introdução de inovações tecnológicas é colocada na agenda política junto com o problema geral do foco no processo em vez de nos resultados.

Constata-se que o Programa de Governo é o momento para apresentar à sociedade a proposta a ser escolhida democraticamente pela população, em formato participativo, com os levantamentos das demandas ali destacadas, a fim de que estas entrassem na pauta da agenda da gestão. Já no PGP (2016) foram incluídas pautas com vistas à proposta de melhora da política com o aperfeiçoamento dos processos, mediante o recurso das inovações tecnológicas.

Quando caracteriza a gestão pública, o Prefeito traz elementos de sua experiência frente à administração do executivo municipal de Amargosa como Secretário de Governo de 2005 a 2008 e Secretário de Relações Institucionais do município na gestão 2009 a 2012, como: amadorismo, atraso, foco no processo e pouco no resultado. Outro realce trata da dificuldade do cidadão em acessar o serviço e os documentos da Prefeitura. O gestor culpabiliza o excesso de burocracia. Complementa que a identificação disso se deu em conversas com os técnicos e equipe da prefeitura, além da concepção de que "(...) a gestão precisa ser modernizada e precisa se dar agilidade. Então essa foi a nossa avaliação e por conta disso a gente resolveu focar e colocar isso na nossa agenda, na nossa prioridade" (ENTREVISTADO, PREFEITO, 2022). Por sua vez, nesse sentido, o Secretário de Municipal de Administração, Finanças e Desenvolvimento Institucional salienta que foi pactuado "(...) um projeto de governo que fosse lastreado no avanço

das tecnologias de interação com a sociedade, tornando a gestão mais ágil” (ENTREVISTADO, SECRETÁRIO, 2022).

O Secretário de Administração, Finanças e Desenvolvimento Institucional (2022) ressalta que, ao assumirem a gestão, em janeiro de 2017, esbarraram em dificuldades como: informações dos processos; acervos; localização; vigências; tempo de tramitação; fluxo e; série histórica, sendo destacada pelo mesmo como um dificultador de início de mandato, bem como a ausência de suporte para a continuidade do serviço público.

Esses problemas também foram identificados e apresentados no processo de transição de governo do prefeito eleito, após o resultado do pleito eleitoral em 2016. Tais dados são apresentados através do Relatório Conclusivo da Comissão de Transmissão de Governo, visando ao levantamento de informações e documentação conforme resolução nº 1311/2012, que “Disciplina as providências a serem adotadas pelos Municípios para a transmissão de cargos de Prefeitos Municipais e Presidentes de Câmaras, e dá outras providências”. A referida resolução, no art. 2º, trata da composição da Comissão no âmbito da Prefeitura, sendo esta Comissão Mista de Transição composta por: Secretário de Finanças; Secretário de Administração; responsável pelo Sistema de Controle Interno Municipal; responsável pelo Setor Contábil; e dois ou mais representantes do Prefeito eleito.

A par disso, em processo de transição de governo, a comissão citada anteriormente se reuniu a fim de conhecer a atual situação das contas públicas, contratos, licitações, convênios, projetos de leis, obras, processos judiciais, entre outros. O Relatório Conclusivo da Transmissão aponta que múltiplos documentos não foram entregues/localizados ou entregues incompletos pela gestão na época, tais como:

- 1) Relação dos Precatórios pendentes de pagamento;
- 2) Demonstrativo da Dívida Fundada Interna;
- 3) Relação Detalhada com Despesas e Obrigações de Longo Prazo;
- 4) Relação de valores e títulos da Dívida Ativa Tributária e Não Tributária;
- 5) Relação atualizada em 31 de dezembro de 2016 dos bens patrimoniais, indicando-se sua alocação, por setor, e números dos respectivos tombamentos;
- 6) Relação dos Bens de Consumo existentes em almoxarifado em 31 de dezembro do 2016;
- 7) Relatório de Controle Interno, abordando as exigências da Resolução TCM nº 1120/05;
- 8) Relação das obras e dos serviços de engenharia executados e em execução no município;
- 9) Levantamento da situação dos servidores;
- 10) relação de concursos públicos realizados e em realização, indicando-se os homologados no exercício, os que estão em andamento e aqueles que se encontram dentro do prazo de validade;
- 11) relação de pendências em

pagamentos de servidores e fornecedores, se houver; 12) relação de entidades civis que receberam recursos públicos municipais a título de subvenção, contribuição ou auxílio, Organização Social - OS e Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP e as que deles não prestaram contas, informando o valor repassado; 13) relação de atrasos no recolhimento de contribuições previdenciárias e patronais, se houver; 14) Cadastro Tributário e Fiscal dos contribuintes do município; 15) Demonstrativos de Despesas e Receitas Orçamentárias e Extra-orçamentárias do mês de dezembro; 16) Demonstrativo das Contas do Razão Analítico e o Sintético referente ao mês de dezembro; 17) Demonstrativo da Dívida Flutuante (Anexo 17 da Lei 4.320/64), acompanhado da relação analítica que compõe a referida dívida; 18) relação analítica dos elementos que compõe o Ativo Realizável; 19) relação dos gastos com publicidade, de acordo com as informações declaradas no Sistema Integrado de Gestão e Auditoria - SIGA; 20) comprovante da remessa dos dados enviados ao Sistema Integrado de Gestão e Auditoria - SIGA, referentes ao mês de dezembro (RELATÓRIO DE TRANSMISSÃO DE GOVERNO, 2016).

Os documentos mencionados acima apresentam um panorama de gestão contendo a situação real do executivo municipal. Paralelamente, nota-se a necessidade de inovações tecnológicas de acesso público, uma vez que os referidos documentos eram produzidos sem sistema específico, ficando a cargo de cada servidor o armazenamento em suas respectivas máquinas de trabalho e senhas de acessos.

Além desse fator, conforme Considerações da Comissão do Prefeito Eleito, “não foram encontrados alguns arquivos digitais, como editais de licitação, ofícios expedidos, entre outras informações necessárias para o andamento dos serviços” (RELATÓRIO CONCLUSIVO DA COMISSÃO DE TRANSMISSÃO DE GOVERNO DE AMARGOSA, 2017, p. 18).

Sabe-se que na transição de um governo, para além das questões partidárias, é preciso levar em consideração a continuidade do serviço público e a construção e/ou reunião de forças para o desenvolvimento de uma cidade, elevando seu potencial administrativo. Sobretudo, o início de uma gestão parte das expectativas construídas antes mesmo do período eleitoral, vem de diálogos, reivindicações, sugestões que levam à construção de um Programa de Governo.

Apropriando-se da então situação, após a posse da gestão 2017-2020, o Secretário salienta que o fluxo processual não estava compatível com o ritmo das demandas, considerado como lento e demorado, necessitando de modernização, o qual tinha impacto numa das atividades mais características da política pública: a decisão.

A gente viu que o processo de tomada de decisão era muito moroso, porque a tramitação processual era lenta, então a gente sabia que precisaríamos estruturar esse meio de campo que faz o processo andar, que faz o processo administrativo correr, então a gente é apostou nesse vetor de eficiência com a tecnologia (ENTREVISTADO, SECRETÁRIO, 2022).

Segundo o Secretário Municipal de Administração, Finanças e Desenvolvimento Institucional, a limitação do sistema administrativo encontrado ao assumir a gestão, que somente funcionava durante o horário do expediente municipal, implicava a redução do tempo passível de tomada de decisão, uma vez que aqueles sistemas: “(...) só podiam rodar no horário de expediente, prática incompatível para o ritmo de trabalho que você bem sabe, não tem hora, não tem lugar e não tem momento para a gente puxar um relatório consubstanciado” (ENTREVISTADO, SECRETÁRIO, 2022).

Partindo da necessidade de alcançar a máxima eficiência no processo, suporte na tomada de decisão a partir de relatórios consolidados, o Secretário salienta que a transparência no processo era imprescindível para a gestão. “Transparência, sobretudo transparência nos processos, para a gente saber e consultar onde está, com quem está” (ENTREVISTADO, SECRETÁRIO, 2022). Destaca ainda que um dos problemas da gestão municipal é a falta de indicadores e a precariedade de gestões de cidades de pequeno porte, além do imediatismo das ações: “(...) a demanda é para agora. E se você perder o bonde da história, você perdeu uma obra, você deixou o município carente de uma de uma reforma hospitalar” (ENTREVISTADO, SECRETÁRIO, 2022).

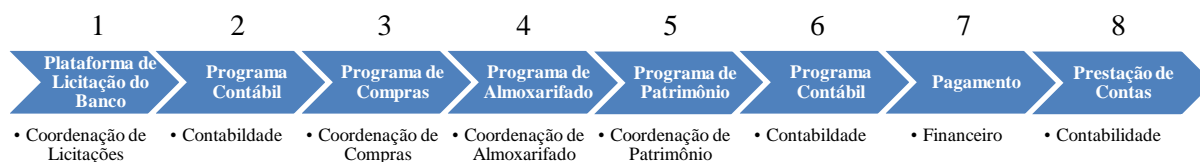
Descrevendo a lentidão do fluxo do processo, o Secretário (2022) discorre:

(...) o fluxo do processo era assim, o fornecedor mandava a documentação dele, digital, a gente imprimia, formava o processo, tramitava ele impresso para depois a gente tirar a capa, formar a nova capa, botar a capa da contabilidade para digitalizar novamente e mandar para o tribunal digitalizado (ENTREVISTADO, SECRETÁRIO, 2022).

Esse mesmo procedimento era aplicado a outros fluxos de processos na administração, como por exemplo, o fluxo para aquisição de material permanente através de processo licitatório na modalidade de pregão eletrônico.

**Figura 8:** Fluxo para aquisição de material permanente através de processo licitatório na modalidade de pregão eletrônico





**Fonte:** Construção Própria a partir de entrevista com o Secretário (2022).

Em cada etapa relacionada no fluxo, era efetuado novo cadastramento dos itens pelo servidor do setor correspondente, as etapas não eram integradas em sistema unificado: 1) cadastramento dos itens no site do Banco; 2) Empenho da proposta vencedora da licitação; 3) cadastramento dos itens no software de compras para emissão de autorização de fornecimento; 4) cadastramento dos itens no sistema do almojarifado para recebimento dos itens; 5) cadastramento dos itens para tombamento no sistema do patrimônio; 6) liquidação contábil pela nota atestada enviada fisicamente pelo almojarifado; 7) pagamento do processo; 8) organização dos documentos físicos para prestação de contas ao Tribunal de Contas dos Municípios.

Esse fluxo especificado anteriormente era feito de forma física. O Secretário resume esse processo como “(...) um retrabalho, um fluxo pesado, os relatórios não batiam porque alguém cadastrava de um jeito, outro cadastrava de outro”, demandando mais pessoal, recursos e tempo. A partir disso, aponta que a “padronização, a eficiência, a transparência, a agilidade, a celeridade processual são fundamentos que ensejaram a gente pensar nesses marcos aí” e “(...) a grande necessidade de modernizar a tramitação processual, conferindo assim segurança, agilidade e, e transparência, e modernizar também o fluxo de trabalho interno administrativo. (ENTREVISTADO; SECRETÁRIO, 2022).

A partir disso, o Secretário (2022) destaca que “(...) de modo geral, eu colocaria a inovação do ponto de vista da tecnologia, relacionado à tramitação de processos e fluxos de trabalho administrativo”. A tecnologia é apresentada como inovação pela gestão, em termos de tramitação de processos e fluxo de trabalho e salienta que os recursos financeiros são o limitador, e soluções de inovação a baixa custo são complexas. Corroborando com o Secretário, o Prefeito destaca:

Eu acho que tem muita demanda, uma capacidade limitada de resolver todas as demandas e a gente entendeu que isso possibilitaria, a gente é garantir mais resultado e poder livrar a gestão para fazer o que ela precisa fazer que é entregar o serviço à população, se preocupar menos com um processo interno e mais com a população, dando inclusive mais transparência, mais comodidade ao cidadão (ENTREVISTADO, PREFEITO, 2022).

## **5.2. Elaboração, formalização, implementação e execução de Políticas Públicas voltadas para a Inovação na Administração Pública no município de Amargosa**

O fato de as inovações tecnológicas terem entrado na agenda da política pública do município de Amargosa constitui uma “etapa necessária do processo da política pública” (FARAH, 2021, p. 632). Todavia, no estágio da implementação das políticas públicas, “os governos democráticos traduzem seus propósitos e plataformas eleitorais em programas e ações que produzirão resultados ou mudanças no mundo real [...] Muitas vezes, a política pública também requer a aprovação de nova legislação” (SOUZA, 2006, p. 26).

Nessa perspectiva, esta divisão dedica-se à apresentação do processo de implementação das inovações tecnológicas e as correspondentes autorizações legislativas, introduzidas no município de Amargosa com a finalidade de dar resposta desde a atividade da política pública ao conjunto de problemas descritos no item anterior, que concentraram-se nas questões de eficácia-eficiência da ação do governo municipal, assim como nos desejos de adotar maior transparência e participação cidadã na coisa pública, com o objetivo de fazer melhor a gestão da política pública.

Tomando como ponto de partida da Administração Pública Municipal a Lei Orgânica do Município de Amargosa (1990), que rege as normas do município, pode ser observado que a mesma não contempla aspectos específicos da inovação. Embora o termo inovação apenas tenha sido destacado na Constituição Federal (1988) através da Emenda Constitucional nº 85 em 2015 em que “altera e adiciona dispositivos na Constituição Federal para atualizar o tratamento das atividades de ciência, tecnologia e inovação”, a Lei Orgânica de Amargosa não caracteriza a terminologia, ainda que algumas práticas sejam representadas pelos gestores como de inovação.

Similarmente, a Lei Orgânica, o Plano Diretor de Desenvolvimento Municipal

de Amargosa - PDDM, Lei Complementar nº 012 de 2006, que estabelece a Matriz de Desenvolvimento Municipal não possuem menções explícitas sobre a inovação no âmbito da Administração Pública. Entretanto, o PDDM apresenta a discussão acerca da criação de um Sistema Participativo de Desenvolvimento Municipal, Título V, Capítulo I, Art. 99 (PDDM - AMARGOSA, 2006, p. 58):

(...) constitui o arranjo institucional compreendido como conjunto de órgãos, normas, recursos humanos e técnicos necessários à coordenação da ação planejada da administração municipal, como um processo contínuo, dinâmico e flexível, que deverá articular os instrumentos de gestão do desenvolvimento municipal, pautando pela atuação constante e estimulada da Sociedade Civil no processo de planejamento do desenvolvimento municipal.

A criação desse sistema abrigaria a transparência, participação popular e implementação dos instrumentos à administração pública de forma coletiva, portanto uma inovação no contexto do determinado momento. Sendo seus objetivos:

- I – inserir de forma qualificada a atividade de planejamento municipal dentro da estrutura organizacional da administração pública;
- II – capacitar a estrutura da administração pública para recepcionar as formas estimuladas de participação popular nos processos decisórios;
- III – possibilitar o exercício da cidadania plena pela convocação dos moradores de Amargosa para atuarem como parceiros na gestão do Município;
- IV – promover a qualificação da máquina pública local para que possa refletir, no atendimento ao usuário final dos serviços públicos, as decisões tomadas coletivamente pelo Poder Público e pela Sociedade Civil (AMARGOSA - PDDM, 2006, p. 58).

Visando unir a participação popular e o fortalecimento da gestão municipal, o referido sistema tinha como diretriz o estímulo ao planejamento, integração de ações estratégicas, bem como o fortalecimento institucional e normativo da administração pública. Para tanto, diversas ações estratégicas deveriam ser traçadas a fim de atingir seus fins, sendo algumas delas como:

- **Criação de Agência de Gestão Integrada e Regional – AGIR** de Amargosa, que subsidiaria a implementação do Sistema Participativo de Desenvolvimento Municipal, sendo esta composta por Núcleo-Gestor;
- **Criação do Conselho Social de Desenvolvimento Municipal de Amargosa – CSDM**, bem como sua Secretaria Executiva. Esse conselho é denominado no PDDM como “órgão privilegiado de

interlocução entre os diversos agentes que atuam no desenvolvimento municipal, tanto do Poder Público quanto da Sociedade Civil” (PDDM - AMARGOSA, 2006, p. 61), visando à colaboração para construção do orçamento público municipal, através de um fórum de monitoramento para apresentação e discussão das propostas de Lei Orçamentária Anual – LOA, Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e Lei do Plano Plurianual – PPA;

- **Centro de Dados Municipais – CDM**, responsável pelas informações, sistematização de Informações Urbanas, Socioeconômicas e Ambientais, bem como sua análise de dados do sistema;
- **Coordenação dos Comitês de Gestão Popular – COGESP**, sendo esta coordenação uma articulação em diversas localidades do município.

Entretanto, dentre essas ações estratégicas destacadas no PDDM (2006)<sup>3</sup>, a reforma da estrutura administrativa estabelecida na Lei nº 285 de 18 de dezembro de 2008 a posterior não contemplou aspectos previstos no Plano Diretor Municipal ou a criação de um órgão que reunisse os predicados previstos e descritos para o Sistema Participativo de Desenvolvimento Municipal.

### 5.2.1 O Plano Plurianual Participativo – PPA

Consistindo na orientação de objetivos e planejamento com ações quadrienais, o Plano Plurianual Participativo – PPA é o ponto de partida de gestão tendo seu início no segundo ano de um governo e prolongando-se até o primeiro ano de mandato de nova gestão. Especificamente em Amargosa, instituído pela Lei nº 392, de 09 de dezembro de 2013, o PPA contempla o quadriênio de 2014 a 2017, elaborado pela gestão 2013-2016 e apresenta 03 diretrizes<sup>4</sup>: 1) Desenvolvimento Humano baseado na Qualidade de Vida; 2) Desenvolvimento Econômico e Urbano; e 3) Gestão Democrática e Eficiente da Cidade:

---

<sup>3</sup> O PDDM de Amargosa entrou em vigor em 14 de dezembro de 2006, com vigência de 10 anos, expirada em 2016, sendo sua atualização um dos compromissos assumidos através da Lei nº 392, de 09 de dezembro de 2013 e até a presente data não há sanção de reformulação.

<sup>4</sup> Seguindo foco dessa pesquisa, ateremo-nos às diretrizes 2 e 3.

**Figura 9:** Diretrizes – Plano Plurianual de Amargosa-BA (quadriênio de 2014-2017)



**Fonte:** Construção Própria a partir do Plano Plurianual de Amargosa-BA para o quadriênio de 2014–2017 (2022).

A Diretriz 01, Desenvolvimento Humano baseado na Qualidade de Vida, contempla ações para Assistência Social, Trabalho, Renda, Gênero, Igualdade Racial e Cidadania, Educação, Saúde, Esporte e Lazer, objetivando a redução das desigualdades sociais, oportunidade e integração social através das políticas.

No que tange à Diretriz 02, Desenvolvimento Econômico e Urbano, trata-se do apoio à Pequena e a Microempresa e ao Trabalho Autônomo, Recursos Humanos e **Incentivo à Inovação**, Cultura, Turismo e Serviços, Agricultura, Habitação Social e Infraestrutura Urbana, visando políticas que promovam a qualificação profissional e melhoria da população ativa. O objetivo descrito nessa diretriz abre uma lacuna de como, de qual forma ocorrerá esse incentivo e quais políticas serão elaboradas para subsidiar tais ações.

Em relação à Diretriz 03, que contempla a Gestão Democrática e Eficiente da Cidade, tem o objetivo voltado ao planejamento com vistas à efetividade das políticas, aumento da confiança e participação social, compreendendo: Planejamento, Gestão Estratégica e Participação Cidadã.

Dentre os compromissos estabelecidos nessa diretriz, através do Programa Gestão Eficiente, está a modernização das estruturas e de processos de trabalho, tendo como entregas a implantação de sistema de protocolo, gestão de processos municipal. O Programa Gestão Cidadã tem o compromisso de promover a transparência, participação social e integração do planejamento, orçamento, execução, monitoramento e avaliação.

O PPA (2014-2017), embora trate da inovação como um eixo da diretriz 2, não há ação alguma ou compromisso descrito específico dessa temática. O eixo 3, mesmo tratando de eficiência, não estabelece ações e compromissos concretos para a melhoria dos serviços públicos. A lei destaca que o acompanhamento das ações do PPA (2014-2017) será realizado periodicamente através de avaliação de desempenho dos indicadores. Contudo não há evidências de avaliações com base nesses indicadores.

A gestão (2017-2020) iniciou com o suporte do PPA (2014-2017), cujas prioridades e ações foram estabelecidas por outra visão de gestão, o que pode incorrer em não dar continuidade a tais ações. A construção de um novo PPA aconteceu no segundo ano de gestão, instituído pela Lei nº 506 de 28 de dezembro de 2017. O PPA (2018–2021) é apresentado como “[...] instrumento de planejamento governamental que define diretrizes, objetivos e metas com o propósito de viabilizar a implementação e a gestão das políticas públicas, orientar a definição de prioridades e auxiliar na promoção do desenvolvimento sustentável” (AMARGOSA, 2017, p. 20).

O Plano Plurianual para o quadriênio de 2018–2021, conforme apresentação do documento, trata-se de uma construção coletiva tendo como parâmetro o Plano de Governo 2017-2020, sendo realizadas escutas públicas com participação popular em 21 reuniões nas mais diversas localidades do município, com a participação de aproximadamente 1.200 pessoas, com a visão estratégica “Amargosa participativa: uma cidade mais digna, mais inclusiva e melhor para se viver”, pautada em quatro macrodesafios:

**Figura 10:** Macrodesafios – Plano Plurianual de Amargosa-BA (quadriênio de 2018-2021)



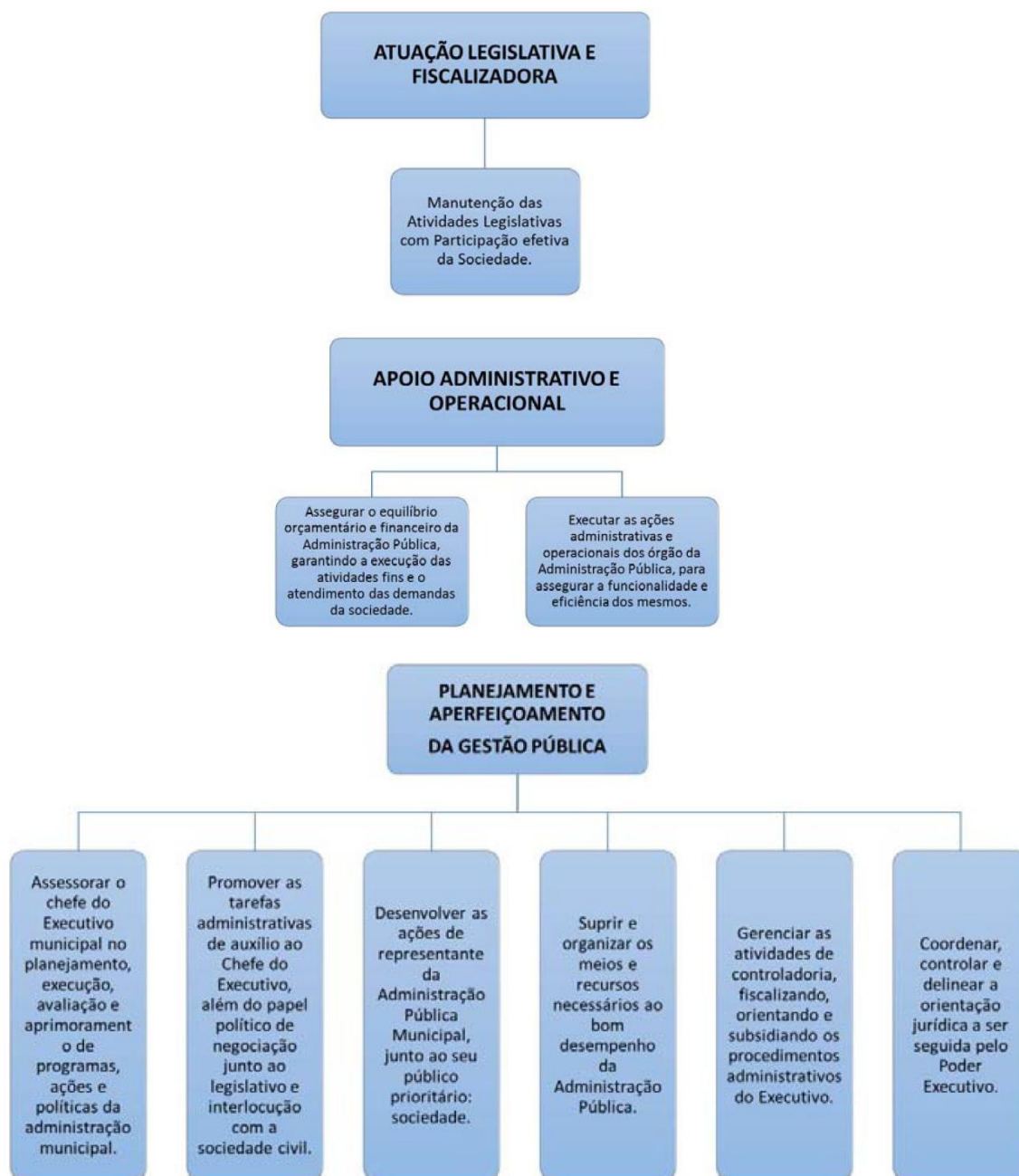
**Fonte:** Plano Plurianual de Amargosa-BA para o quadriênio de 2018–2021.

Destaca-se nesse processo o Plano Popular de Gestão e Afirmação Democrática por uma Amargosa Sustentável – PEGADAS, que trata de "instrumento de diagnóstico inovador e pioneiro de planejamento participativo que o governo municipal de Amargosa utiliza para orientar todo o seu trabalho, no processo de desenvolvimento sustentável municipal" (PGP, 2016, p. 32), que, posteriormente, é transformado em PPA.

A gestão, monitoramento e avaliação do PPA (2018–2021), conforme Lei nº 506 de 28 de dezembro de 2017, serão mantidos pelo executivo mediante sistema de gestão, coordenado por meio da Secretaria Municipal de Administração, Finanças e Desenvolvimento Institucional – SEAFI, observando os princípios da eficiência, eficácia, efetividade, publicidade e moralidade. No monitoramento e avaliação do PPA (2018–2021) exercido pelos órgãos e entidades da administração Municipal por meio da coordenação do Controle Interno, não foram localizados, porém, instrumentos que indiquem a realização dessa atribuição.

Seguindo o objeto desta pesquisa, focaremos no macrodesafio Gestão Pública Ética, Eficiente, Democrática e Transparente, que versa sobre: Atuação Legislativa e Fiscalizadora; Apoio Administrativo e Operacional; Planejamento e Aperfeiçoamento da Gestão Pública.

**Figura 11:** Macrodesafio: Gestão Pública Ética, Eficiente, Democrática e Transparente – PPA (quadriênio de 2018-2021)



**Fonte:** Plano Plurianual de Amargosa-BA para o quadriênio de 2018–2021.

Quanto às ações do macrodesafio: Gestão Pública Ética, Eficiente, Democrática e Transparente – PPA (2018-2021), os eixos: 1) atuação legislativa e fiscalizadora; 2) apoio administrativo e operacional; 3) planejamento e aperfeiçoamento da Gestão Pública apresentam como iniciativa a modernização: 1.1) Modernização da Casa Legislativa; 2.1) Modernizar os procedimentos administrativos da gestão; 3.1) Modernização da gestão administrativa e da



infraestrutura tecnológica e modernizar os procedimentos e instrumentos de controle.

Há, ainda, algumas outras iniciativas ou ações que versam sobre o “Planejamento e Aperfeiçoamento da Gestão Pública”, tais como: Assegurar o equilíbrio orçamentário e financeiro da Administração Pública, garantindo a execução das atividades fins e o atendimento das demandas da sociedade; Realizar as atividades de planejamento orçamentário e financeiro; Suprir e organizar os meios e recursos necessários ao bom desempenho da Administração Pública; Realizar a gestão administrativa dentro dos princípios da Administração Pública; Gerenciar as atividades de controladoria, fiscalizando, orientando e subsidiando os procedimentos administrativos do Executivo.

As iniciativas apresentadas no PPA (2018-2021) buscam o fortalecimento das ações da gestão. Embora o documento não evidencie qual o tipo de “modernização” seria executada ou se o mesmo é tratado como sinônimo para inovação, corrobora com o foco em diversas atividades administrativas e operacionais, planejamento e aperfeiçoamento da Gestão Pública.

Durante a gestão 2017-2020, a partir das escutas populares e de uma perspectiva de 4 anos de vigência, instituiu-se o Plano Plurianual – PPA para o quadriênio 2022-2025 através da Lei nº 647, 04 de novembro de 2021.

Nesta percepção definiu-se “Amargosa, Cidade Inovadora” como visão de futuro, por expressar o pensamento governamental de investir em ações que potencializem o desenvolvimento social e econômico do município, através de intensivo trabalho de recuperação da infraestrutura urbana e rural, possibilitando aos munícipes mais qualidade de vida (AMARGOSA, 2021, p. 6).

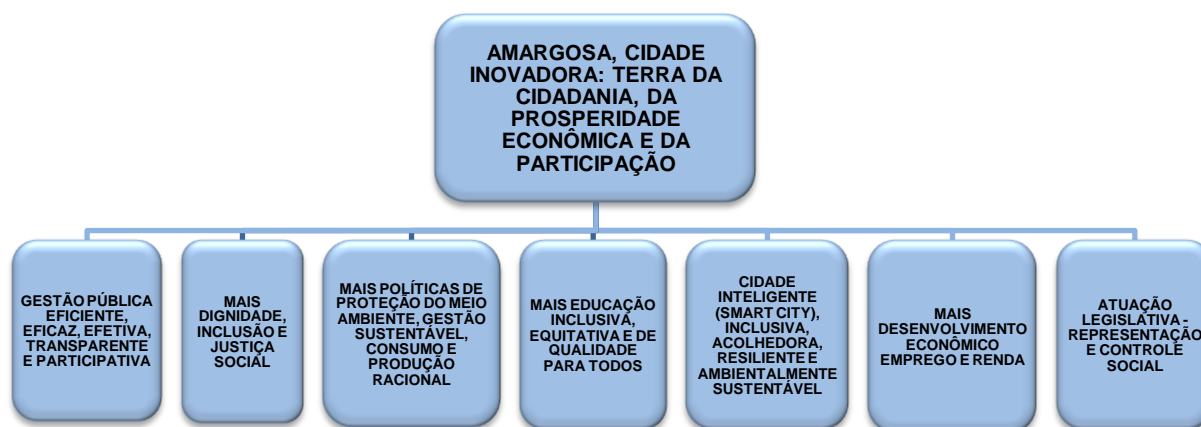
A temática Inovação passa a compor um lugar de destaque nas ações quadrienais estabelecidas no PPA, com foco em desenvolvimento social e econômico.

O processo de escuta social para a construção do Plano Plurianual Participativo – PPA 2022-2025, instituído pelo Decreto nº. 050 de 20 de abril de 2021, com metodologia semelhante ao PPA (2018-2021), através do Plano Popular Estratégico de Gestão e Afirmação Democrática por uma Amargosa Sustentável – PEGADAS realizou-se em 03 (três) etapas: 1) elaboração de matriz de desenvolvimento estratégico, com as pautas de discussão; 2) escuta social,

identificação de prioridades locais através de plenárias nas comunidades; 3) consolidação do PPA-PEGADAS com o PPA Municipal e envio à Câmara Municipal de vereadores para apreciação dos edis.

Como metodologia adotada, houve a integração do PEGADAS-PPA (2022 – 2025) às propostas do Plano de Governo Participativo – PGP. O Decreto citado também abrange a construção Plano Diretor Participativo – PDP<sup>5</sup> com o agrupamento das demandas da escuta social. Esse processo foi realizado em formato virtual com as audiências públicas e questionário disponibilizado com enquetes estruturadas a partir dos 07 (sete) eixos estratégicos e Áreas Temáticas (AMARGOSA, 2021, p. 17).

**Figura 12:** Diretrizes – Plano Plurianual de Amargosa-BA (quadriênio de 2022-2025)



**Fonte:** Construção Própria a partir do Plano Plurianual de Amargosa-BA para o quadriênio de 2022–2025 (2022).

Os eixos compreendem: Gestão Pública Eficiente, Eficaz, Efetiva, Transparente e Participativa; Cidade Inteligente (*Smart City*), Inclusiva, Acolhedora, Resiliente e Ambientalmente Sustentável.

O eixo estratégico Gestão Pública Eficiente, Eficaz, Efetiva, Transparente e Participativa apresenta o programa de apoio administrativo e operacional visando executar as ações administrativas e operacionais dos órgãos da Administração Pública, para assegurar a funcionalidade e eficiência dos mesmos, tendo como uma das iniciativas a implantação do sistema de monitoramento do plano estratégico de metas. Outro programa trata do planejamento e aperfeiçoamento da Gestão Pública

<sup>5</sup> Nomenclatura também relacionada ao Plano Diretor de Desenvolvimento Municipal de Amargosa - PDDM, doravante denominado Plano Diretor.

para o desenvolvimento das ações de Administração Pública Municipal perante a sociedade que possui vinculação ao programa anterior com o Gerenciamento do Plano Popular de Gestão e Afirmação Democrática por uma Amargosa Sustentável – PEGADAS. Ambos possuem relação com a implantação e gerenciamento das metas, visto que o Plano estratégico de metas nasce do PEGADAS.

No eixo estratégico, Cidade Inteligente (*Smart City*), Inclusiva, Acolhedora, Resiliente e Ambientalmente Sustentável tem como programa o desenvolvimento das Ciências, Tecnologia e Inovação para promover políticas que introduzam, fortaleçam e consolidem a ciência, tecnologia e inovação (CT&I) no Município, com as iniciativas: Desenvolver ações de melhorias dos processos e serviços municipais através do uso de tecnologias inteligentes; Elaborar legislações municipais sobre CT&I para estimular o dinamismo do desenvolvimento municipal; Estimular o empreendedorismo inovador no município para promover o desenvolvimento local; Instituir o Conselho Municipal de Ciência, Tecnologia e Inovação, assegurando a participação dos atores do ecossistema local e territorial; Promover ações que difundam o conhecimento técnico-científico no município.

Assim, os PPAs 2018-2021 e 2021-2024, em relação ao PPA (2014-2017), elaborados pela mesma gestão 2017-2020, apresentam um conjunto maior de políticas públicas, maior robustez das proposições e ações para a gestão da Administração Pública, considerando que a continuidade da gestão pode facilitar a construção das políticas públicas.

### **5.2.2 Implementação de ações com foco em inovação pela administração de Amargosa.**

Utilizando como ponto de partida, dentre as principais leis municipais, a Lei Orgânica, Lei Complementar nº 012 de 2006 (PDDM - AMARGOSA) e PPA (2014-2017), destacamos a seguir um levantamento documental em termos de inovação no município de Amargosa durante os anos de 2016 a 2022:

**Quadro 2:** Levantamento documental relacionado às inovações no Município de Amargosa-BA

Nº	DOCUMENTO	DESCRIÇÃO
----	-----------	-----------

1	Programa de Governo Participativo – PGP de 2016.	Programa de Governo 2017-2020.
2	Relatório Conclusivo de Transmissão de Governo 2016.	Relatório conclusivo da Comissão de Transmissão de Governo visando ao levantamento de informações e documentação conforme resolução nº 1311/2012.
3	Lei n.º 472, de 31 de Março de 2017.	Modifica a estrutura organizacional e de cargos em comissão do poder executivo municipal e dá outras providências.
4	Decreto n.º 103, de 07 de Novembro de 2017.	Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito da Administração municipal.
5	Lei n.º 506 de 28 de dezembro de 2017.	Dispõe sobre o Plano Plurianual para o quadriênio de 2018–2021 e dá outras providências.
6	Decreto n.º 062 de 04 de Dezembro de 2019.	Institui o sistema de protocolo exclusivamente on-line no âmbito da administração municipal e dá outras providências.
7	Decreto n.º 019 de 17 de março de 2020.	Decreta situação de Emergência Pública no Município de Amargosa e dispõe sobre as medidas preventivas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância nacional, estadual e internacional decorrente do coronavírus (COVID-19) e dá outras providências.
8	Programa de Governo Participativo – PGP de 2020.	Programa de Governo 2021-2024.
9	Lei n.º 582, de 21 de Agosto de 2020.	Estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção e incentivos à Inovação, objetivando ambientes produtivos e regras para implementação da Cidade Inteligente ( <i>Smart City</i> ) no âmbito do município de Amargosa e dá outras providências.
10	Decreto n.º 050 de 20 de Abril de 2021.	Institui o Plano Plurianual Participativo - PPA-PEGADAS, 2022 - 2025, processo de escuta social, para subsidiar a elaboração do Plano Plurianual do Município de Amargosa, 2022 - 2025 e dá outras providências.
11	Lei n.º 647, 04 de Novembro de 2021.	Institui o Plano Plurianual - PPA do município de Amargosa - Estado da Bahia para o quadriênio 2022-2025.

**Fonte:** Construção da autora a partir da legislação e relatórios do Município de Amargosa (2022).

Como base inicial de um pretense governo, o Plano de Governo (2016) propôs a criação de uma nova estrutura organizacional, visando reduzir níveis hierárquicos para melhor andamento dos processos e ações de governos.

Além da Modernização Administrativa, com a utilização de novas tecnologias, propõe-se “utilizar o Orçamento Municipal para medir eficiência, eficácia e concretude das ações estabelecidas no Plano de Governo” (PGP, 2016, p. 33). Assim como a utilização de sistemas de tecnologia para a “busca de agilidade, simplificação das tarefas, redução de custos das operações e prestação direta e transparente de serviços e informações aos munícipes” (PGP, 2016, p. 34).

Para tanto, em uma tentativa de modernização da estrutura organizacional, a gestão 2017-2020 sanciona a Lei nº 472 de 31 de março de 2017 que altera a Lei nº 285 de 18 de dezembro de 2008 e modifica a estrutura organizacional e de cargos em comissão do poder executivo municipal. Sendo apresentada como uma das diretrizes da organização do Poder Executivo:

(...) VII - adoção de gestão transparente que possibilite ao cidadão amplo acesso às informações e ao poder de fiscalização; VIII - realização de investimentos públicos indispensáveis à criação das condições de infraestrutura que proporcione o desenvolvimento sustentável do Município; (...) X - intersectorização da gestão, como forma de alcançar um conjunto articulado de práticas que possibilitem a redução dos gastos públicos e maximizem a qualidade dos serviços prestados à população; XI - implantação de tecnologia da informação, bem como a racionalização de rotinas e processos enquanto indutores da modernização administrativa; (...) (AMARGOSA, 2017, p. 02).

A referida lei, em uma das primeiras ações de gestão, propôs a otimização dos recursos e ampliação do controle social. Ademais, estabelece a reformulação da Secretaria Municipal de Planejamento e Finanças e Secretaria Municipal de Administração, Infraestrutura, Obras, Transporte e Serviços Públicos, originando a Secretaria Municipal de Administração, Finanças e Desenvolvimento Institucional – SEAFI. Segundo Júlio Pinheiro (2022), além da criação da função de Desenvolvimento Institucional na Secretaria Administração e Finanças, criou-se a de Gestão da Tecnologia da Informação (DGTI) para dar suporte e lastro às mudanças necessárias previstas nos arcabouços legais criados a partir de 2017.

A SEAFI possui ações intersecretarias. Está incumbida do desenvolvimento das atividades da administração geral, bem como a modernização administrativa do município e o avanço institucional da gestão. O Prefeito (2022) salienta que

Eu acho que se a gente não tivesse definido uma Secretaria que tinha essa tarefa de tocar o processo de modernização, a gente não teria conseguido e, além disso, ser uma Secretaria com envergadura, com o peso, com condição de poder tocar essa pauta dentro do governo para superar, como eu falei, essas dificuldades da cultura organizacional (ENTREVISTADO, PREFEITO, 2022).

Essa secretaria é responsável pelo planejamento, coordenação, controle, execução, avaliação da área fiscal, contábil e financeira do município de Amargosa. Sendo esta a responsável por elaborar e implementar o processo de modernização.

A movimentação iniciou após a negativa de órgãos estaduais e federais que detinham o domínio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI). O secretário (2022) relata que houve ampla pesquisa de mercado e busca de referenciais municipais, no entanto não desfrutava de numerosas opções para dialogar.

Para acompanhamento das ações de Gestão, o Município dispunha de consultoria de tecnologia da informação – TI, segundo o Prefeito (2022), as demandas foram apresentadas e a gestão formatou com a consultoria o sistema conforme a necessidade do município. O Prefeito (2022) salienta que toda ação realizada no município guarda relação com o que foi definido no Plano de Governo Participativo, no PEGADAS e PPA.

O Prefeito (2022) salienta que os servidores participaram do aperfeiçoamento da plataforma a partir de suas realidades e assim modificando o sistema criado pela gestão. Dentre as ações, a importância de saber o que pensam os que estão na execução dessas políticas, possibilita dinamizar o fluxo dos processos tornando-os ágeis e simplificados.

Visando normatizar a abertura de processo administrativo de forma eletrônica na administração municipal, o Decreto nº 103, de 07 de novembro de 2017 traz como objetivo a eficiência, eficácia e efetividade da tramitação processual informatizada em todos os setores, sendo os mesmos responsáveis por “estabelecer políticas, estratégias e ações que garantam a preservação de longo prazo, o acesso e o uso contínuo dos documentos digitais” (AMARGOSA, 2017, p. 05).

Seguindo esse caminho, após 02 anos do decreto citado no parágrafo anterior, através do Decreto nº 062 de 04 de dezembro de 2019, institui-se o sistema de protocolo exclusivamente on-line no âmbito da administração municipal e dá outras providências. Fica estabelecida a comunicação por meio eletrônico: memorando, ofícios e protocolo, sendo vedada sua impressão.

Os entrevistados (2022) apontam que algumas iniciativas em Amargosa subvertem o pensamento do imaginário social como distorções da burocracia e processos lentos e rígidos, com a implantação de sistema de processo eletrônico que permitiu a erradicação do processo em papel e tramitação quase que exclusivamente de forma digital; sistema de gestão municipal, desenvolvido com uma consultoria de software a partir das demandas, exigências e expectativas da gestão. Mediante o exposto, as ações voltadas às inovações na gestão pública de

Amargosa foram intensificadas na gestão 2017-2020 e impulsionadas em decorrência da pandemia da COVID-19.

A alternativa vislumbrada, conforme destacado pelos entrevistados, levou em consideração a utilização de tecnologias para dar maior celeridade, eficiência e monitoramento das ações, superando o imprevisto e estabelecendo um fluxo de encaminhamento dos processos administrativos.

A seguir, apresentamos levantamento do *software* em vigência durante as gestões do Município e sua descrição:

**Quadro 3:** Levantamento de softwares vigentes implantados nas gestões do Município de Amargosa-BA (Continuação)

Início da utilização (gestão)	Modalidade de Contratação	Contratado	Objeto	Secretaria
2017-2020	Dispensa de Licitação	1	Contratação do sistema denominado Portal de Compras Públicas, para realização de licitação em meio digital, por intermédio da rede mundial de computadores, especificamente na modalidade Pregão, em todas as suas formas.	SEAFI
2017-2020	Pregão Eletrônico	2	Contratação de serviços de locação de sistema para gestão eletrônica de documentos, elaboração, tramitação, certificação eletrônica, controle de atendimento de demandas com georreferenciamento, contendo os módulos: memorando eletrônico, intimação, ofício, circulares e atas de reunião, despachos internos e externos, pareceres técnicos e jurídicos e afins.	SEAFI
2017-2020	Pregão Eletrônico	3	Prestação do serviço de locação de sistema gerenciador de processos jurídicos 100% web com aviso de publicações, agenda de audiências, relatório de produtividade e integração com órgãos do Judiciário.	PJM
2017-2020	Inexigibilidade de Licitação	4	Cessão de uso de software destinado à implantação, compilação, versionamento e atualização dos Atos Oficiais com a publicação em sistema de pesquisa online, compreendendo Decretos e Portarias do Município.	Gabinete do Prefeito
2017-2020	Pregão Presencial	5	Contratação de empresa especializada no serviço de locação de softwares de gestão de folha de pagamento, com contracheque on-line, migração de dados, implantação e treinamento de pessoal, e acesso via internet no Município de Amargosa/BA.	SEAFI
2017-2020	Pregão Eletrônico	6	Contratação de licença de software de compactação de base documental para remessa ao Tribunal de Contas do Município, conforme regulamentação do referido Órgão de Controle.	SEAFI
2017-2020	Pregão Presencial	7	Contratação dos Serviços de Locação de software de gestão municipal de tributos e nota fiscal eletrônica, contendo diagnóstico da situação, implantação, migração de dados (quando necessário), integração com sistemas vigentes (quando possível), eventuais customizações e desenvolvimento de novos serviços, suporte técnico, treinamento de pessoal, bem como hospedagem do sistema.	SEAFI
2017-2020	Inexigibilidade de Licitação	8	Contratação de empresa para cessão de uso de software destinado à implantação, compilação, versionamento e atualização dos Atos Oficiais com a publicação em sistema de pesquisa online, compreendendo a legislação do Município	Gabinete do Prefeito

<b>2017-2020</b>	Pregão Eletrônico	9	Locação de Sistema Integrado de Gestão Pública Municipal, contendo diagnóstico da situação, implantação, migração de dados (quando necessário), integração com sistemas vigentes (quando possível), eventuais customizações e desenvolvimento de novos serviços, o suporte técnico, treinamento de pessoal, bem como hospedagem do sistema. Comporão o Sistema Integrado de Gestão Pública os seguintes serviços: Gestão de Pessoas; Gestão de Diárias; Vigilância Sanitária; Atendimentos Internos/Externos; Ocorrência da Guarda Civil Municipal, Almoarifado, Compras, Contratos e atas, Cotação eletrônica, Planejamento (financeiro, metas e orçamento), patrimônio, Cadastro de Fornecedores e gerenciamento de atendimentos por rede social de mensagem.	SEAFI
<b>2017-2020</b>	Pregão Eletrônico	10	Contratação de empresa especializada em locação de sistemas de gestão pública municipal com a prestação de serviços correlatos, licenciamento de uso e suporte técnico dos sistemas de Contabilidade Pública, Tesouraria, Planejamento orçamentário Municipal e Apropriação de Custos, com funções 100% web.	SEAFI SESAU SEMAS
<b>2017-2020</b>	Dispensa de Licitação	11	Contratação de licença para utilização de software de atendimento ao público que permita gerenciar recepção de inscrições em processo seletivo, perfis de acesso, gerando relatórios de inscritos, pontuação alcançada.	SEMED
<b>2017-2020</b>	Pregão Eletrônico	12	Contratação de licença para software destinado à realização de processo seletivo.	SEMED
<b>2017-2020</b>	Dispensa de Licitação	13	Contratação de contas de e-mails institucionais para a Secretaria de Educação.	SEMED
<b>2017-2020</b>	Inexigibilidade de Licitação	14	Aquisição de assinatura para acesso aos serviços do Sistema Banco de Preços.	SEAFI
<b>2017-2020</b>	Inexigibilidade de Licitação	15	Contratação do Sistema Esmeralda Visual Multi em cinco terminais, bem como a respectiva licença de uso, para atender às necessidades do Laboratório do Hospital Municipal de Amargosa.	SESAU
<b>2021-2024</b>	Inexigibilidade de Licitação	16	Contratação de licença anual de software para gerenciamento e manutenção de horário escolar, para atender as demandas de algumas instituições de ensino do município, quais sejam: Escola Municipal Professora Dinorah Lemos da Silva Escola Municipal Monsenhor José de Almeida; Escola Municipal Almeida Sampaio.	SEMED
<b>2021-2024</b>	Pregão Eletrônico	17	Contratação de empresa especializada para licenciamento de uso do Sistema de Gestão Escolar, em plataforma WEB com módulos de controle Administrativo, Acadêmico, Pedagógico, portais do Professor, do Aluno e Institucional, conforme especificações e Requisitos Funcionais do Sistema de Gestão Escolar.	SEMED
<b>2021-2024</b>	Dispensa de Licitação	18	Contratação de serviço de backup em nuvem para atender às demandas da Secretaria Municipal de Educação	SEMED
<b>2021-2024</b>	Pregão Eletrônico	19	Contratação de empresa especializada para realizar o gerenciamento das informações do parque de iluminação pública contemplando: disponibilização de software e aplicativos destinados ao gerenciamento e controle da iluminação pública do município de Amargosa-BA, de forma a atender as necessidades da Secretaria Municipal de Obras, Serviços Públicos e Planejamento da Cidade - SEMOP e seus setores.	SEMOP
<b>2021-2024</b>	Inexigibilidade de Licitação	20	Aquisição de licença de Software para atender aos setores de tributos e convênios para desenhos 2D e 3D.	SEAFI
<b>2021-2024</b>	Inexigibilidade de Licitação	21	Locação de software destinado a realização de orçamento eletrônico de peças e serviços automotivos para uso da secretaria de educação.	SEMED
<b>2021-2024</b>	Inexigibilidade de Licitação	22	Serviços de Processamento de Dados relativos à notificação eletrônica de trânsito por meio do Sistema de Notificação Eletrônica - SNE do DENATRAN, subsistema do Registro Nacional de Infrações de Trânsito – RENAINF.	SEMOP



2021-2024	Dispensa de Licitação	23	Contratação de hospedagem do site Portal EDU, que atende a Rede de Ensino do Município.	SEMED
2021-2024	Inexigibilidade de Licitação	24	Contratação de licença de software para aplicação de suporte em libras para o site PORTAL EDU ferramenta de tradução automática de textos e imagens de páginas da internet em português para língua brasileira de sinais (libras), para a rede de ensino do Município de Amargosa.	SEMED
2021-2024	Pregão Eletrônico	25	Contratação de empresa especializada para prestação de serviços de locação dos softwares integrados de SAÚDE (Prontuário Eletrônico do Paciente, Regulação e Marcação, Urgência e Emergência, Laboratório e Aplicativo Móvel de Saúde), compreendendo a implantação, migração dos dados e treinamento.	SESAU
2021-2024	Pregão Eletrônico	26	Contratação de empresa especializada em solução de tecnologia da informação integrada para gestão de saúde pública, incluindo, os serviços de treinamento, implantação, manutenção, licenças de uso do software, aplicativo mobile, suporte técnico e hospedagem web, destinado a atender a todos os serviços e órgãos da secretaria municipal de saúde de amargosa – Bahia.	SESAU

**Fonte:** Construção da autora a partir de processos de contratação pública do Município de Amargosa (2022)

Dentre os *softwares* destacados anteriormente, os que possuem vinculação à gestão administrativa compreendem:

**Quadro 4:** Softwares de Gestão Municipal implantados pela gestão 2017-2020 no Município de Amargosa-BA

<b>GESTÃO DE TRIBUTOS MUNICIPAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Software</i> de gestão municipal de tributos e nota fiscal eletrônica, contendo diagnóstico da situação, implantação, migração de dados (quando necessário), integração com sistemas vigentes (quando possível), eventuais customizações e desenvolvimento de novos serviços, suporte técnico, treinamento de pessoal, bem como hospedagem do sistema.</li> </ul>
<b>GESTÃO DE PROCESSO ELETRÔNICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Software</i> para gestão eletrônica de documentos, elaboração, tramitação, certificação eletrônica, controle de atendimento de demandas com georreferenciamento, contendo os módulos: memorando eletrônico, intimação, ofício, circulares e atas de reunião, despachos internos e externos, pareceres técnicos e jurídicos e afins.</li> </ul>
<b>GESTÃO ESCOLAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Software</i> de Gestão Escolar, em plataforma WEB com módulos de controle Administrativo, Acadêmico, Pedagógico, portais do Professor, do Aluno e Institucional, conforme especificações e Requisitos Funcionais do Sistema de Gestão Escolar, com conversão de dados, treinamento e implantação destinado à modernização da gestão de ensino.</li> </ul>
<b>GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Software</i> Integrado de Gestão Pública Municipal, contendo diagnóstico da situação, implantação, migração de dados (quando necessário), integração com sistemas vigentes (quando possível), eventuais customizações e desenvolvimento de novos serviços, o suporte técnico, treinamento de pessoal, bem como hospedagem do sistema. Comporão o Sistema Integrado de Gestão Pública os seguintes serviços: Gestão de Pessoas; Gestão de Diárias; Vigilância Sanitária; Atendimentos Internos/Externos; Ocorrência da Guarda Civil Municipal, Almoxarifado, Compras, Contratos e atas, Cotação eletrônica, Planejamento (financeiro, metas e orçamento), patrimônio, Cadastro de Fornecedores e gerenciamento de atendimentos por rede social de mensagem. <i>Software</i> que permita ao município o registro, acompanhamento, aditivo, renovações e supressões dos contratos e atas. Cotação eletrônica: <i>Software</i> que permita ao município disparar consulta de preços <i>online</i>.</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>GESTÃO FINANCEIRA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Software</i> de gestão pública municipal com a prestação de serviços correlatos, licenciamento de uso e suporte técnico dos sistemas de Contabilidade Pública, Execução Financeira, <i>Internet Bank</i>, Transparência, Planejamento orçamentário Municipal e Apropriação de Custos, com funções 100% web.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>GESTÃO DA SAÚDE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Softwares</i> integrados de SAÚDE (Prontuário Eletrônico do Paciente, Regulação e Marcação, Urgência e Emergência, Laboratório e Aplicativo Móvel de Saúde), compreendendo a implantação, migração dos dados e treinamento.</li> </ul>

**Fonte:** Construção da autora a partir de processos de contratação pública do Município de Amargosa (2022)

Os principais *softwares* de gestão compreendem serviços de locação de sistema para gestão eletrônica de documentos, controle de atendimento de demandas com georreferenciamento e Sistema Integrado de Gestão Pública Municipal, contendo os seguintes serviços: Gestão de Pessoas; Gestão de Diárias; Vigilância Sanitária; Atendimentos Internos/Externos; Ocorrência da Guarda Civil Municipal, Almoxarifado, Compras, Contratos e atas, Cotação eletrônica, Planejamento (financeiro, metas e orçamento), Patrimônio, Cadastro de Fornecedores e gerenciamento de atendimentos por rede social de mensagem. Esses sistemas visaram aperfeiçoar o fluxo processual e o aprimorar as informações da gestão administrativa do município.

Em virtude dessas considerações, observa-se que sucederam significativas implantações tecnológicas durante as gestões 2017-2020 e 2021-2024, no entanto, por afinidade do objeto desta pesquisa, ainda serão analisados os *softwares* que tratam da Gestão Administrativa e Gestão de Processo Eletrônico.

Ainda segundo o Secretário (2022), além da orientação política, houve uma sintonia com a orientação técnica, unificando esses dois parâmetros, que permitiu “(...) fazer a gestão rápida, ágil, célere, mas seguindo padrões mensuráveis, e racionais, de processo, de tomada de decisão”. Destacando que a próxima gestão tem a responsabilidade de manter as ações já implantadas, visto que a “(...) dificuldade de lidar com a administração pública é a falta de continuidade das ações”.

Então, a gente percebeu que para a gente dinamizar isso, para dar mais celeridade, mais eficiência e poder fazer uma melhor gestão e monitoramento do trabalho da prefeitura, a gente precisava utilizar de ferramentas de tecnologia, *software*, plataformas que é, é, quebrassem com esse amadorismo, quebrassem com o improviso, e garantido, porque o processo, o processo eletrônico, até pela... por, por ele já ser semiestruturado, ele já possibilita que você é... tem um fluxo a seguir pelo

servidor, então ele não tem aquela história que você começa um processo de trás para frente. Por exemplo, você abre um processo e acompanha todo esse processo no fluxo que ele tem que ter dentro do da administração pública, então essa era a nossa visão, que é preciso modernizar a gestão e a gente identificava que Amargosa ainda não tinha avançado nesse quesito (ENTREVISTADO, PREFEITO, 2022).

O Prefeito destaca que Amargosa tem avançado nesse quesito, no entanto, salienta que há um descompasso dessas ações no âmbito da gestão administrativa do território nacional, pois são ações que deveriam ser incentivadas pelo governo federal, com a normatização, regras e a obrigatoriedade em todo país.

### **5.2.3 Continuidade de ações estratégicas para o aperfeiçoamento das inovações**

Em continuidade aos serviços públicos e às ações iniciadas na gestão 2017-2020 houve intensificação da implementação de inovação tecnológica, bem como novas formas de estimular a participação popular. Como é o caso do Programa de Governo (2021-2024), em que se destacou a construção de forma participativa a partir de plataforma digital que colheu as propostas da população.

Em contraponto à gestão 2017-2020, em que houve uma alternância de mandato e gestor, durante o processo de reeleição para o mandato 2021-2024, o PGP (2020) apresentou a peculiaridade de ser elaborado de forma participativa durante a pandemia da Covid-19. Emergiu assim uma dualidade: conter o vírus e assegurar a participação popular.

A Organização Mundial de Saúde (OMS) anunciou, em 11 de março de 2020, como período de pandemia do Coronavírus (Sars-Cov-2), Covid-19. Como forma de contenção e enfrentamento ao vírus, os governos estaduais e municipais adotaram medidas de enfrentamento como isolamento social, toque de recolher e *lockdown*, no intuito de reduzir a transmissão do vírus e conter um colapso no sistema de saúde.

O Programa de Governo Participativo – PGP (2020) da Coligação PT, PROS e AVANTE – “Para Continuar Cuidado de Amargosa” apresenta a peculiaridade em relação ao PGP (2016), que trata da continuidade da gestão. Os gestores estavam imersos conhecendo as demandas, ações executadas e não executadas ou não previstas, apresentando um filtro de novas ações e propostas.

Em sua mensagem ao povo de Amargosa, o então candidato salienta o período de pandemia e convida à participação popular: “(...) conclamamos todos os cidadãos e cidadãs desta terra a se engajarem nesta proposta de trabalho inovadora, que nos manterá no caminho do desenvolvimento, da justiça social e da prosperidade” (PGP, 2020, p. 09). Com o objetivo de estimular a participação popular nas ações do governo e criação de políticas públicas, apresenta-se a:

(...) participação social cidadã como instrumento de gestão pública democrática e direito de cidadania, tendo como uma de suas principais diretrizes políticas fomentar a participação popular, por meio da criação de mecanismos que possibilitem a aproximação da sociedade com o poder público (PGP, 2020, p. 04).

Reafirma-se a participação da população e a possibilidade de apresentar suas demandas e necessidades. Visando assegurar a participação popular e, ao mesmo tempo, conter a disseminação do vírus, “foi criada uma Plataforma Digital, que foi disponibilizada à população para que esta pudesse apresentar propostas nas diversas áreas que compõem o poder público” (PGP, 2020, p. 04).

Em período de pré-campanha eleitoral, a plataforma <http://www.pgpamargosa.com> esteve disponível por aproximadamente 30 dias para que a população participasse com suas demandas e propostas. Além da plataforma, a candidatura realizou transmissões através das redes sociais do candidato (*YouTube*, *Facebook* e *Instagram*) totalizando 06 *lives* (transmissão *online*) com convidados e sobre diversos temas:

**1) Lançamento da Plataforma PGP**

Participação Cidadã: a sociedade civil na definição, execução e fiscalização das políticas públicas;

**2) Covid-19 e Amargosa pós-pandemia**

Saúde e bem-estar: acesso universal dos amargosenses aos cuidados em saúde (Coronavírus e o SUS pós-pandemia);

**3) Cultura, esporte e lazer em Amargosa**

Formação físico-social-ética e cidadã: Cultura, esporte e lazer como direitos (investimento em equipamentos de esporte, cultura e lazer, valorização do patrimônio cultura de Amargosa);

**4) Amargosa Inteligente: Inovação e tecnologia a serviço do povo**

Cidade Inteligente e Resiliente: infraestrutura e tecnologias a serviço do bem-estar social (saneamento, habitação, mobilidade, tecnologia, conectividade-banda larga, transporte, drenagem e resíduos sólidos);

**5) Cuidar de Gente: redução da pobreza e geração de emprego e renda**

Governo que Cuida da Gente: superação da pobreza e das desigualdades (fortalecimento dos direitos humanos e da proteção da família, da criança,

do adolescente, da juventude, do idoso, das mulheres, negros, Lgbtqi+, entre outros);

**6) Educação Inclusiva e de qualidade: um direito de todos**

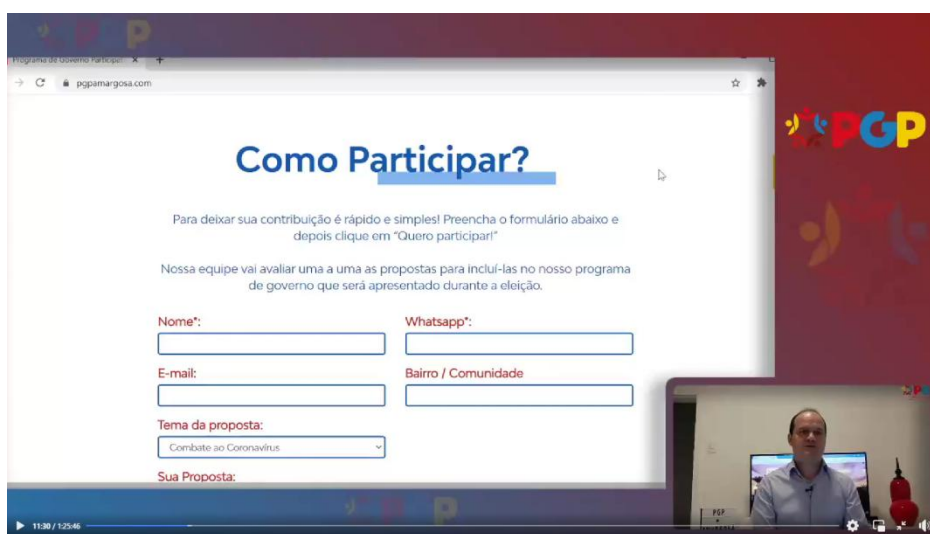
Educação inclusiva, equitativa e de qualidade: oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos (infraestrutura das unidades escolares, ampliação da oferta da educação infantil e Educação de Jovens e Adultos - EJA, melhoria da aprendizagem, valorização dos profissionais da educação).

Figura 13: Apresentação da Plataforma PGP 2021-2024



Fonte: Rede social do candidato a Prefeito (2020)

Figura 14: Apresentação da Plataforma PGP 2021-2024



Fonte: Rede social do candidato a Prefeito (2020)

Essa plataforma contribuiu com o recebimento de diversas demandas que eram anseios da população. “Esse processo nos possibilitou construir um programa

de governo inovador, com o olhar no presente, mas projetando ações para o futuro” (PGP, 2020, p. 05). Os participantes foram incluídos no documento como coautores e contou com 08 (oito) compromissos: 1. Governo para as Pessoas; 2. Afirmação de Direitos; 3. Cidade Inteligente e Acolhedora; 4. Participação Cidadã; 5. Sustentabilidade; 6. Mais Segurança; 7. Mais Prosperidade; 8. Mais Parcerias. Sendo as ações estruturadas em 05 (cinco) Diretrizes: 1. Cidadania; 2. Educação inclusiva e de qualidade; 3. Saúde e bem-estar; 4. Sustentabilidade; 5. Tecnologia e Inovação.

Seguindo o objetivo desta pesquisa, na diretriz 05 (cinco), que trata das ações de Inovação, destaca-se a “busca pela eficiência da gestão pública municipal, da sustentabilidade ambiental e do engajamento dos cidadãos, por meio da ampliação do uso das tecnologias na prestação dos serviços públicos” (PGP, 2020, p. 14).

O PGP (2020) contempla 07 (sete) Eixos:

1. Para Continuar Cuidando de Amargosa com mais GESTÃO MUNICIPAL CIDADÃ;
2. Para Continuar Cuidando de Amargosa com mais EDUCAÇÃO INCLUSIVA, EQUITATIVA E DE QUALIDADE PARA TODOS;
3. Para Continuar Cuidando de Amargosa com mais UNIVERSALIDADE, EQUIDADE E INTEGRALIDADE NA SAÚDE;
4. Para Continuar Cuidando de Amargosa com mais DESENVOLVIMENTO SOCIAL COM INCLUSÃO E EQUIDADE;
5. Para Continuar Cuidando de Amargosa com mais ECONOMIA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E SOLIDÁRIO;
6. Para Continuar Cuidando de Amargosa com mais PROMOÇÃO DA FORMAÇÃO ESPORTIVA-SOCIAL-ÉTICA E CIDADÃ;
7. Para Continuar Cuidando de Amargosa com mais políticas INTERSETORIAIS NA GESTÃO PÚBLICA. (PGP, 2020, p. 14).

Em consonância com esta pesquisa, nos ateremos aos eixos cujas propostas tenham relação com a problemática em questão. O eixo I: Para Continuar Cuidando de Amargosa com mais GESTÃO MUNICIPAL CIDADÃ destaca ações “Para Continuar Cuidando de Amargosa com mais tecnologias no serviço público”, visando “implantar, em todo serviço público municipal, sistemas de Tecnologia de Informação, com vistas a promover agilidade, simplificação das tarefas, redução de custos das operações e a prestação rápida, direta e transparente de serviços e informações aos munícipes” (PGP, 2020, p. 19), ação também proposta pelo PGP (2016, p. 34).

Um destaque especial, visando ao monitoramento do plano de metas, foi o desenvolvimento ou contratação de ferramenta para acompanhamento do plano

estratégico de gestão de forma eficiente (PGP, 2020, p. 19). Além disso, como ações intersetoriais na gestão pública, propõe a utilização do “Orçamento Municipal para medir eficiência, eficácia e efetividade e concretude das ações estabelecidas no Plano de Governo” (PGP, 2020, p. 42), ação esta também proposta no PGP 2017-2020 (2016). No entanto, em meados do segundo mandato, a implantação do plano de metas encontra-se em construção.

Aspirando incentivar a inovação, consonante ao PGP, à pesquisa científica e tecnológica e ambientes produtivos para a implementação de Cidade Inteligente (*Smart City*), o executivo municipal sancionou a Lei nº 582, de 21 de agosto de 2020, que estabelece normas, princípios, regras e critérios.

Apresenta-se no Art. 2º da referida lei:

considera-se *Smart City* ou Cidade Inteligente a cidade que possua inteligência coletiva, que tenha responsabilidade ambiental, que promova o desenvolvimento social e que estimule o crescimento econômico equilibrado por todo o território da cidade (AMARGOSA, 2020, p. 01).

Dentre os princípios destacados no Art. 03 dessa mesma lei, destacamos os que possuem correlação direta com os serviços administrativos do executivo municipal:

**III** - gestão eficiente e inteligente dos dados gerados a partir da prestação de serviços públicos ao cidadão e gerando-se valor através de sua análise e qualificadas pelo Poder Público Municipal em suas diversas áreas de atuação;

(...)

**VII** - adoção de instrumentos de cooperação, junto a entes federais, estaduais e à iniciativa privada, de modo a se alcançar, tanto quanto possível, a modernização de serviços públicos municipais por meios criativos e não onerosos ao município, aportando-se inteligência e geração de valor na gestão de dados e serviços ao cidadão;

(...)

**XXI** – amplo desenvolvimento institucional das rotinas administrativas com foco na publicidade e eficiência (AMARGOSA, 2020, p. 01).

A implementação dessa lei versa no quesito eficiência, tanto na sua gestão quanto no desenvolvimento de rotinas administrativas. Outro foco é a cooperação entre entes federativos e iniciativa privada para a criação de instrumentos e estratégias que possibilitem a modernização administrativa dos serviços públicos. Tal cooperação visa estimular e apoiar o desenvolvimento de projetos que objetivem a criação de produtos, processos e serviços inovadores e transferência e difusão tecnológica. A partir disto, pretende-se

I - gerar dados para o planejamento eficiente e preciso;

(...)

VI - desenvolver tecnologias para o engajamento social e melhoria da democracia;

VII - ter como meta a segurança de dados e a criação de parâmetros precisos para medição dos serviços e estabilidade dos sistemas;

VIII - proteger a privacidade do cidadão, dos dados coletivos e dos dados pessoais capitados (AMARGOSA, 2020, p. 03).

A gestão dessas informações parte de dados para planejamento das ações e serviços públicos. Para além da captura desses dados dos cidadãos, atenta-se para a privacidade e propriedade exclusiva de cada usuário, vedada a comercialização e ou manipulação.

Para acompanhamento, controle e fiscalização, a Lei nº 582, de 21 de agosto de 2020 prevê o Conselho Municipal de Cidade Inteligente – CMCI de natureza deliberativa, consultiva e propositiva, sendo este órgão superior de consulta. Suas atribuições principais são: estudar, formular e propor princípios, diretrizes, políticas, estratégias e ações e acompanhar a implementação das políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação – CTI.

Para custear essas ações, o município poderá destinar orçamento e alocação de recursos ou receber recursos pelo Fundo Municipal de Desenvolvimento Econômico e Inovação – FMDEI que é instituído pela citada lei.

Além do CMCI e FMDEI, através dessa lei, cria o Plano Diretor de Tecnologias da Cidade Inteligente – PDTCI. O PDTCI, conforme Art. 31, “destina-se a aproximar os serviços públicos locais às tecnologias da informação e comunicação disponíveis, com ênfase em soluções físicas e cibernéticas para o ambiente urbano” (AMARGOSA, 2020, p. 12) para a eficiência técnica e econômica e otimização dos serviços públicos. Os projetos apoiados devem priorizar soluções integradas e inteligentes.

Quanto ao impacto das ações estabelecidas na lei, busca-se a eficiência na tramitação de processos aliada à sustentabilidade com a eliminação de utilização de papel com o uso das tecnologias e favorecendo a desburocratização do acesso do cidadão aos serviços para a formalização, tramitação e monitoramento dos processos por meio do computador ou *smartphone*. Importante destacar que tais medidas devem ser aliadas à transparência e publicidade dos atos, sendo vedada a produção de processos por meio físico em janeiro de 2021 e a regressão de



processos físicos. Para a continuidade dos serviços em caso de mudança de gestão ou mudança de contratado, é obrigatória a realização de migração do banco de dados.

A Lei nº 582, de 21 de agosto de 2020, apresenta a possibilidade de se tornar uma Cidade Inteligente (*Smart City*), com responsabilidade social e ambiental, bem como os princípios constitucionais. Esse é o ponto de partida para a criação de meios e condições necessárias para a implementação de um ambiente propício à geração de CTI no âmbito do município de Amargosa.

Conforme a legislação aplicada pela Administração Pública do executivo municipal, o Secretário (2022) destaca:

Então a gente procurou a pautar a gestão a partir de indicadores, a partir de fluxos de trabalhos é tecnológica, lastreado no cunho tecnológico, tornando-se mais rápido, mais célere, mais ágil o processo. Então, de modo geral, eu colocaria a inovação do ponto de vista da tecnologia, relacionado a tramitação de processos e fluxos de trabalho administrativo (ENTREVISTADO, SECRETÁRIO, 2022).

A inclusão de novas tecnologias no fluxo processual requer uma mudança na estrutura organizacional, requer atendimento às normas, resoluções, legislação dos órgãos de controle. No caso dos municípios, ao Tribunal de Contas dos Municípios – TCM e sua análise mensal e anual das contas municipais. Essas orientações nem sempre acompanham a celeridade das tecnologias e os entendimentos divergem. O Secretário (2022) destaca que visaram atender os requisitos de validade e eficácia, adequando os sistemas às exigências do tribunal. Destaca o papel da Controladoria Geral do Município na análise e adequação das exigências legais.

Frente aos obstáculos, para a execução da proposta, o Secretário (2022) destaca que são divididos em 03: “(...) aqueles que não vão dar certo; aqueles que até querem, mas têm a resistência de dizer, bota o pé atrás; e tem aqueles que dizem: o tribunal de contas não vai aceitar”. Seria necessário superar essas resistências, principalmente junto aos órgãos de controle, não obstante o receio de implicar em rejeição de contas. A questão é a mudança da cultura institucional, arraigada de distorções da burocracia.

Em relação à cultura organizacional, “(...) ela é muito forte e a gente sabe que não se muda isso só com canetada, só com o decreto” (ENTREVISTADO, PREFEITO, 2022). Ressalta que houve reuniões para o processo de sensibilização

da equipe para apresentar o sistema e uma equipe à disposição dos servidores para apoiar em suas dificuldades na transição do processo físico por processo eletrônico digital. Destaca também que o trabalho de sensibilização, capacitação e monitoramento é o que foi decisivo.

O Secretário (2022) destaca que as resistências quanto à utilização do sistema foram pacíficas, mas que ainda estão sendo superadas. A resistência deve-se ao fato de não dominar a tecnologia básica. Destaca que “as resistências de algumas secretarias são mais fortes ou mais contundentes” (ENTREVISTADO, SECRETÁRIO, 2022) pelo apego tátil ao papel. A solução para tal situação é a capacitação desses servidores que apresentam as dificuldades operacionais.

O processo de elaboração, formulação e implantação requer a quebra de alguns padrões pré-estabelecidos. Segundo o Prefeito (2022),

Quebrar o hábito é muito difícil, é, e isso perpassou por várias coisas, perpassou pela legislação, alteração da estrutura administrativa da prefeitura, adequando a esse novo modelo é... passou pela... pelo estabelecimento de normatização da utilização dessas ferramentas, da própria implantação e do acompanhamento (ENTREVISTADO, PREFEITO, 2022).

Modificar a realidade encontrada requer políticas públicas capazes de dar conta de um conjunto de ações, não fazer mais do mesmo. A inclusão de demanda na agenda da gestão parte da identificação do problema. Este reconhecimento pode ser com a abertura de canais de escuta com a população, da experiência prática, literatura, apontamentos de consultoria ou mesmo Tribunais de Contas.

Para a implementação de inovação no âmbito da administração pública, faz-se necessária a criação de uma estrutura física, legal e administrativa para a consolidação e continuidade dos serviços, mesmo com alteração de governo. Pensar a curto, médio e longo prazo para que as políticas públicas possam ser geridas e acompanhadas com vistas ao seu desenvolvimento e melhoria de ações e seus impactos na população.

## **6. CONTRIBUIÇÕES DA INOVAÇÃO PARA A GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL DE AMARGOSA**

Este capítulo, de características analíticas, fixa o olhar sobre as inovações tecnológicas implementadas na Prefeitura de Amargosa, procurando descobrir as possíveis contribuições que elas proporcionaram para a gestão da política pública. Para tanto, dentre as numerosas inovações tecnológicas implementadas, apresentadas em conjunto no capítulo anterior, e que percorreram todos os âmbitos da atuação do governo municipal: saúde, educação etc., escolhemos aquelas inovações tecnológicas que estão mais diretamente relacionadas com a gestão municipal como um todo: Software de Gestão Municipal de Processo Eletrônico e o Software de Gestão Municipal.

A tramitação de processos administrativos por meio eletrônico foi normatizada através do Decreto nº 103, de 07 de novembro de 2017, que dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito da Administração municipal, seguido pelo Decreto nº 062 de 04 de dezembro de 2019, que institui o sistema de protocolo exclusivamente on-line no âmbito da administração. Dessa forma, a implantação de sistemas para a gestão de políticas públicas, através de processo eletrônico, apontada desde o PGP (2016) consolidou-se no ano de 2020, último ano do mandato da gestão 2017-2020.

Se os problemas que entraram na agenda da política pública de Amargosa tiveram a ver com a busca de maior efetividade, entendida esta como a soma da eficácia (conseguir realizar algo) e a eficiência (fazê-lo de forma melhorada, com menor dispêndio de esforço ou melhor relação entre o custo e o benefício obtido), conforme Subirats *et al.*(2008), e se, ao mesmo tempo, esses problemas estiveram relacionados com o objetivo da participação cidadã, é obrigatório que a análise dos efeitos da introdução de inovações tecnológicas esteja centralizada nessas duas questões: as melhoras na efetividade da gestão e na maior participação cidadã.

## 6.1. Aceleração das inovações tecnológicas durante a pandemia COVID-19 e efeitos na administração pública

Em um contexto classificado pela Organização Mundial de Saúde (OMS), em 11 de março de 2020, como pandemia do Coronavírus (Sars-Cov-2), Covid-19, que implicou mudanças no mundo do trabalho, originou também na Prefeitura de Feira de Santana transformações no processo administrativo, implicando uma aceleração da introdução de inovações tecnológicas, como ajuste imprescindível para o enfrentamento da pandemia. Werneck e Carvalho (2020) destacam que a Covid-19 é um dos maiores desafios sanitários em escala global deste século. A alta taxa de transmissão e sua velocidade infecciosa remontam a um cenário de incertezas.

No enfrentamento à pandemia, como forma de reduzir a transmissão do vírus, bem como conter um colapso no sistema de saúde, os governos estaduais e municipais adotaram medidas de enfrentamento como isolamento social, toque de recolher e *lockdown*. Atribuição esta que deveria ser coordenada pelo Ministério da Saúde no enfrentamento a disseminação do vírus. No entanto, no Brasil, o cenário pandêmico se apresentou de forma catastrófica, pois o Governo Federal tem se eximido e se omitiu das suas responsabilidades.

A comunidade científica já vinha alertando sobre as doenças infecciosas, conforme destacam Werneck e Carvalho (2020, p. 03), que esta era uma questão de quando iria ocorrer. A pandemia era uma crônica anunciada. Após mais de dois anos de pandemia no Brasil, os casos de Covid-19 ultrapassam 34.828.749 e 688.157 óbitos foram notificados ao Ministério da Saúde do Brasil.

Em Amargosa, as ações foram pautadas por decretos municipais<sup>6</sup>, com base em decretos estaduais. Como medida inicial, instituiu-se a criação do Comitê de Acompanhamento e Avaliação da situação do Novo Coronavírus e decretou-se a situação de Emergência Pública no município de Amargosa, estabelecendo medidas preventivas para enfrentamento da emergência de saúde pública, através do

---

<sup>6</sup> Sobre esse assunto podem-se encontrar maiores detalhes no artigo: CRUZ, Josilândia Barreto Silva; GARCIA, Jesus Carlos Delgado. Inovação Organizacional durante a Pandemia da Covid-19 no Município de Amargosa (Bahia): Análises Preliminares. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA DO CAMPO DE PÚBLICAS. Anais [...]*. Brasília (DF): Associação Nacional de Ensino e Pesquisa do Campo de Públicas, 2021. Disponível em: <<https://www.even3.com.br/anais/enepcp2021/362251-inovacao-organizacional-durante-a-pandemia-da-covid-19-no-municipio-de-amargosa-bahia—analises-preliminares>>. Acesso em: 01 nov. 2022.

Decreto nº 017/2020 e do Decreto nº 019, respectivamente, ambos de 17 de março de 2020.

As medidas iniciais temporárias estabelecidas compreendiam as atividades da Administração Direta e Indireta, bem como medidas de prevenção para o enfrentamento por toda população, tais como: reuniões por meio de videoconferência e instauração do sistema *home office*. O trabalho remoto foi ampliado para toda administração à medida que a proporção e a transmissão do vírus foi aumentando.

Uma das medidas de controle social adotada durante o período pandêmico se deu pelo processo de vacinação, que procurou a transparência. A publicação das informações das vacinas, quantidades recebidas, grupos aptos e listagem dos vacinados foi estabelecida pelo Decreto nº 007 de 28 de janeiro de 2021, que dispôs da execução do Plano Municipal de Vacinação contra a Covid-19.

No que concerne às atividades administrativas, o Decreto nº 49 de 24 de maio de 2020, que adota medidas complementares de prevenção ao contágio e de enfrentamento da propagação da Covid-19, em consonância com o Decreto nº 103 de 07 de novembro de 2017, que dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito da Administração municipal, viabilizou a continuidade do serviço público através da Plataforma de Processos Eletrônicos e Protocolo Digital.

A utilização dessa plataforma estava em fase inicial de implantação no final de 2019, embora o decreto que estabelece o uso de processo eletrônico datasse do ano de 2017. Apenas em 2020, impulsionada pelo contexto pandêmico, essa plataforma iniciou sua utilização em escala de toda a administração pública municipal. A plataforma é composta por dois módulos: Interno com Memorando Eletrônico; Comunicação Interna (Circulares); Comunicação Oficial; Processos Administrativos; e Externo com Ouvidoria; Protocolo Digital.

A implantação da plataforma significou uma ruptura em relação ao modo de trabalho e recebimento de demandas da população. A aplicação dessa inovação na administração reconfigurou as formas de trabalho que, embora não possam ser resumidas às Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTICs), elas, no contexto do município de Amargosa e, principalmente, em momento da pandemia da Covid-19, constituíram uma ferramenta administrativa que possibilitou medidas de

enfrentamento ao vírus, viabilizando o distanciamento social, diminuindo a circulação de pessoas, assim como a continuidade dos serviços públicos.

## 6.2. Melhora na Gestão dos Processos Administrativos e do Atendimento ao Munícipe

A utilização de *Software* de Gestão Municipal de Processo Eletrônico iniciou em dezembro de 2019, através da Secretaria Municipal de Administração, Finanças e Desenvolvimento Institucional e estendida a toda a administração municipal. Dentre as funcionalidades desse sistema, está o acompanhamento remoto dos processos administrativos, ofícios, memorando e protocolo digital:

**Quadro 5:** Software de Gestão Municipal de Processo Eletrônico. Prefeitura de Amargosa

**GESTÃO DE PROCESSO ELETRÔNICO**

- Software para gestão eletrônica de documentos, elaboração, tramitação, certificação eletrônica, controle de atendimento de demandas com georreferenciamento, contendo os módulos: memorando eletrônico, intimação, ofício, circulares e atas de reunião, despachos internos e externos, pareceres técnicos, jurídicos e afins.

**Fonte:** Construção da autora a partir de processos de contratação pública do Município de Amargosa (2022).

Trata-se de um *software* que possui as propriedades de **unificar** as demandas para a administração municipal e **de situar em uma sequência temporal os documentos**, permitindo, portanto, uma visão de conjunto do processo administrativo e também do tempo, do progresso e dos esforços despendidos em cada uma das demandas. Dessa forma, atividades típicas da gestão, como o planejamento, o monitoramento e a avaliação podem ser potencializadas.

Com a operação do processo em formato digital através da redução dos processos físicos, o Prefeito (2022) salienta que isso “possibilitou um maior controle, uma maior organização e um acompanhamento, monitoramento por parte do corpo diretivo da prefeitura, [...] do andamento do processo e até da produtividade dos servidores” (ENTREVISTADO, PREFEITO, 2022).

(...) como eu falei, também no monitoramento do controle daquilo que a prefeitura tem executado e dos resultados que isso produz, porque você consegue enxergar a produtividade do..., do servidor através dos... dos

relatórios de quem dá andamento, o setor que às vezes está o processo parado, então isso é mais facilmente visualizado pelo gestor, que possibilita uma atuação mais direcionada, mais assertiva para resolver o problema (ENTREVISTADO, PREFEITO, 2022).

Ademais ao controle ressaltado pelo entrevistado, ele destaca que essas plataformas possibilitaram maior transparência e agilidade, considerando que os processos ficam registrados na plataforma e não incorre em extravio de documentos, bem como há economia tanto de tempo, quanto financeira.

Na Tabela 01, apresentamos o total dos processos eletrônicos contidos no Software de Gestão Municipal de Processo Eletrônico, sendo possível uma visão de conjunto, distribuída por mês, dos documentos que foram gerados e das pessoas como foram atendidas.

**Tabela 1:** Total de processos eletrônicos por mês, documentos e despachos gerados, pessoas atendidas e acessos. Prefeitura de Amargosa. Software de Gestão Municipal de Processo Eletrônico, dez/2019-ago/2022

Período	Documentos		Pessoas	Anexos		Acessos
	Gerados (documentos e despachos)	Média por dia útil	Pessoas atendidas	Arquivos	Tamanho	Total
dez/19	982	50,92	72	599	1,17 GB	2.476
jan/20	2.564	119,65	248	1.007	1,01 GB	5.275
fev/20	2.154	100,52	230	1.125	1,33 GB	4.662
mar/20	4.968	231,84	282	4.975	3,25 GB	6.755
abr/20	7.334	342,25	374	10.383	4,30 GB	7.227
mai/20	11.458	534,7	1.256	14.602	6,46 GB	8.208
jun/20	15.183	708,54	2.141	26.706	14,47 GB	18.087
jul/20	12.294	573,72	2.146	15.455	7,10 GB	10.091
ago/20	11.457	534,66	2.130	15.133	7,54 GB	9.835
set/20	12.207	569,66	1.861	14.176	6,69 GB	11.101
out/20	11.926	556,54	2.481	14.436	5,62 GB	10.772
nov/20	11.982	559,16	1.495	13.865	5,99 GB	10.280
dez/20	18.196	849,14	2.226	22.045	8,99 GB	11.949
jan/21	6.795	317,1	1.616	6.710	6,35 GB	10.537
fev/21	12.225	570,5	1.933	14.354	7,16 GB	11.683
mar/21	15.847	739,52	2.338	18.887	8,67 GB	14.837
abr/21	14.498	676,57	2.830	17.278	7,16 GB	13.848
mai/21	15.921	742,98	2.525	19.487	10,47 GB	16.706
jun/21	15.154	684,37	5.242	18.904	8,52 GB	16.201
jul/21	16.810	759,16	5.043	19.758	9,64 GB	17.445
ago/21	16.819	784,88	5.439	20.486	9,50 GB	17.493
set/21	16.079	726,14	5.135	20.153	9,11 GB	17.732
out/21	15.496	723,14	4.949	18.560	8,78 GB	16.248

nov/21	17.222	777,76	3.660	20.851	8,93 GB	15.767
dez/21	21.951	991,33	5.481	29.456	13,45 GB	17.242
jan/22	13.280	664	5.309	16.527	8,18 GB	12.922
fev/22	16.789	758,21	5.229	19.729	9,44 GB	15.589
mar/22	19.187	895,39	5.015	25.270	12,64 GB	15.662
abr/22	15.669	707,63	5.045	21.329	14,82 GB	12.703
mai/22	19.821	924,97	5.606	24.869	11,88 GB	17.483
jun/22	17.474	789,14	3.914	24.805	15,27 GB	12.789
jul/22	17.393	785,49	5.185	22.617	12,63 GB	14.511
ago/22	18.627	869,25	4.274	24.092	10,30 GB	16.496
<b>33 meses</b>	<b>445.762</b>		<b>102.710</b>	<b>558.629</b>	<b>276.82 GB</b>	<b>420.612</b>

**Fonte:** Elaborada pela autora através de dados da Plataforma de processos eletrônicos (2022).

A plataforma de processos eletrônicos permite a compreensão do montante dos processos e visualização da demanda geral de usuários, despachos e documentos de toda a administração. Em utilização desde dezembro de 2019, totalizando até agosto/2022, em 33 meses, foram 445.762 processos gerados entre documentos, despachos e atualizações.

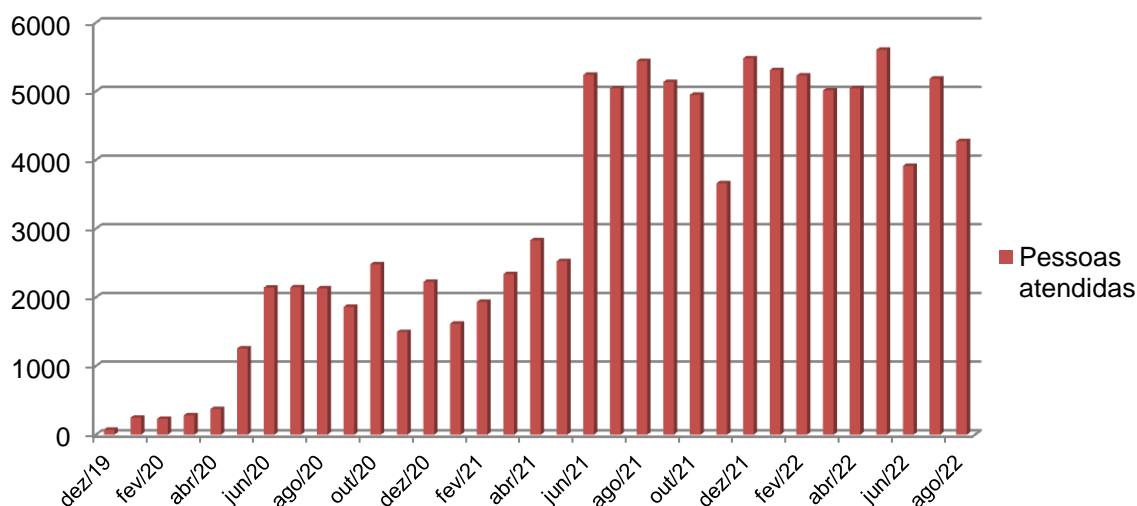
Em dezembro de 2019, havia 982 documentos cadastrados; registrou-se em agosto de 2022 18.627 documentos. Considerável aumento de 558.629 documentos anexados, 276 *gigabytes* e 420.612 acessos.

Quanto à utilização dessa plataforma de processos eletrônicos, em termos de pessoas atendidas, de dezembro de 2019 a agosto de 2022, observa-se uma crescente de atendimento.

**Gráfico 1:** Utilização da plataforma de processos eletrônicos (Pessoas atendidas). Prefeitura de Amargosa. Software de Gestão Municipal de Processo Eletrônico, dez/2019-ago/2022



### Utilização da plataforma - Pessoas atendidas



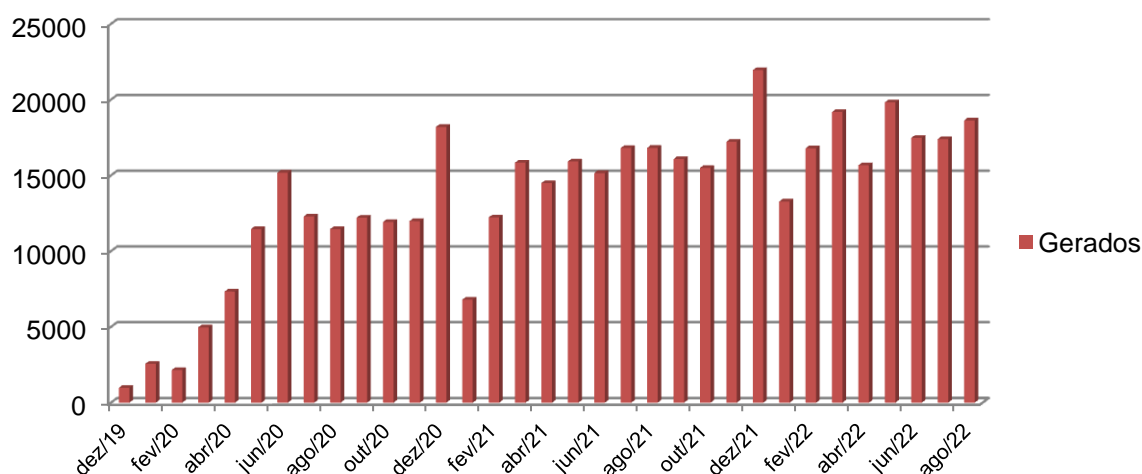
**Fonte:** Construção da autora a partir de dados da Plataforma de processos eletrônicos (2022).

O atendimento através de registros online, que gerou mais acesso dos cidadãos aos serviços municipais, possibilitou um crescimento exponencial de pessoas atendidas. Registro de 72 atendimentos em dezembro de 2019, saltando para 4.274 em agosto de 2022, totalizando 102.710 atendimentos. Além do acesso interno de processos administrativos, ofícios e memorandos, destaca-se o módulo de Protocolo Digital, com acesso externo, que possibilita que qualquer cidadão realize seu registro/demanda e acompanhe online a sua solicitação, apontado pelo Prefeito (2022) como forma de proporcionar comodidade ao cidadão. O protocolo digital, agregando serviços à plataforma, possibilitou maior acesso à solicitação e acompanhamento pelos cidadãos de serviços disponibilizados pelo município.

Com a possibilidade de trabalho em *home office* em virtude da pandemia da Covid-19, em março de 2020, verifica-se aumento do fluxo de processos cadastrados, conforme se demonstra no gráfico de utilização da plataforma de processos eletrônicos entre documentos e despachos cadastrados.

**Gráfico 2:** Utilização da plataforma de processos eletrônicos (documentos e despachos). Prefeitura de Amargosa. Software de Gestão Municipal de Processo Eletrônico, dez/2019-ago/2022

### Utilização da plataforma - Documentos e Despachos



**Fonte:** Construção da autora a partir de dados da Plataforma de processos eletrônicos (2022).

Após iniciar sua efetiva execução, a utilização da plataforma consolida-se a partir do mês de maio de 2019. Ressaltam-se os meses de dezembro e janeiro por possuírem a peculiaridade de fechamento e ajuste de orçamento, tanto mensal quanto anual, bem como encerramento de contratos. Já em janeiro, a implantação do orçamento e confecção de novos contratos através de novas licitações, inexigibilidade ou dispensa de licitação.

Nos meses de maio e junho/2022, houve o aumento de documentos e despachos consideravelmente, em virtude do retorno dos festejos juninos, suspenso por 2 (dois) anos em virtude do cenário pandêmico. Como demonstrado no gráfico 2, a plataforma se consolidou como uma forma de reduzir a produção de processo físico, o que se torna um obstáculo a um hipotético regresso à utilização do meio físico, tendo em vista a incorporação de uma nova cultura organizacional.

Como salientamos anteriormente, a plataforma dispõe de módulo de protocolo digital para cadastramentos de demandas externas à instituição. Na tabela a seguir, apresentamos os assuntos mais usuais registrados.

**Tabela 2:** Utilização da plataforma por assunto (externa): Protocolo Digital. Prefeitura de Amargosa. Software de Gestão Municipal de Processo Eletrônico, dez/2019-ago/2022

Assunto	Total	Porcentagem
Outros	4771	25%
Licença Tratamento de Saúde - Atestado Médico	3236	17%

<b>Tributos Municipais</b>	1894	10%
<b>Férias (Marcação e alteração)</b>	1534	8%
<b>Nota fiscal avulsa</b>	832	4%
<b>Inscrição Processo Seletivo - SEMED</b>	823	4%
<b>Pedido de Alvará</b>	622	3%
<b>Certidão por Tempo de Serviço</b>	603	3%
<b>Licença-Prêmio</b>	594	3%
<b>Cadastro Imobiliário</b>	493	3%
<b>Ressarcimento e indenizações</b>	397	2%
<b>Contracheque</b>	381	2%
<b>SEMED - CPA</b>	284	1%
<b>Recurso - Processo Seletivo SEMED</b>	228	1%
<b>Outras Licenças</b>	221	1%
<b>Ofícios</b>	199	1%
<b>Câmara de vereadores</b>	165	1%
<b>Pedido de Certidão</b>	163	1%
<b>Alvará de funcionamento</b>	161	1%
<b>Contratação temporária</b>	156	1%
<b>Correção de valores salariais</b>	153	1%
<b>Exoneração de cargo</b>	147	1%
<b>Informe de Rendimentos para Imposto de Renda</b>	147	1%
<b>Pedido de reajuste/reequilíbrio contratual</b>	119	1%
<b>Pedido de informação</b>	103	1%
<b>Verbas rescisórias</b>	102	1%
<b>Requerimento Gratificação estímulo aperfeiçoamento</b>	67	0%
<b>Requerimento Progressão funcional</b>	58	0%
<b>Licença Não Remunerada</b>	56	0%
<b>Licença por motivo de doença em pessoa da família</b>	51	0%
<b>Denúncia</b>	48	0%
<b>Viabilidade de construção</b>	40	0%
<b>Baixa de Alvará de Funcionamento</b>	26	0%
<b>Baixa de Inscrição Municipal</b>	26	0%
<b>Declaração de Perfil Profissiográfico Previdenciário - PPP</b>	23	0%
<b>Descompatibilização Eleitoral</b>	21	0%
<b>Margem para Empréstimo Consignado</b>	21	0%
<b>Alteração de endereço</b>	16	0%
<b>Eleição SEAP</b>	13	0%
<b>Recurso tributário</b>	13	0%
<b>Convênios (diversos)</b>	11	0%
<b>Interdição de vias públicas</b>	10	0%
<b>Alvará sanitário</b>	9	0%
<b>Encerramento de atividades</b>	9	0%
<b>Regularização Fundiária</b>	9	0%
<b>Entrega de documentos Licitatórios</b>	7	0%
<b>Aditivo de Contrato</b>	6	0%
<b>Capacitação funcional</b>	6	0%
<b>Cancelamento de NFS-e</b>	3	0%

<b>Esclarecimento em Licitação</b>	2	0%
<b>Impugnação de Edital de Licitação</b>	2	0%
<b>Prestação de contas de Diárias</b>	2	0%
<b>Progressão na carreira</b>	2	0%
<b>Numeração Predial</b>	1	0%
<b>Recurso de Infração de Trânsito (JARI)</b>	1	0%

**Fonte:** Construção da autora a partir de dados da Plataforma de processos eletrônicos (2022).

Conforme Tabela 2, das demandas cadastradas pelo Protocolo Digital, 41% (7.835) correspondem a demandas vinculadas aos servidores municipais, tais como: Licença Tratamento de Saúde - Atestado Médico; Férias (Marcação e alteração); Certidão por Tempo de Serviço; Licença-Prêmio; Ressarcimento e indenizações; Contracheque; Outras Licenças; Correção de valores salariais; Exoneração de cargos.

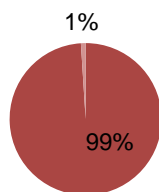
Demandas não especificadas, tratadas como Outros, possuem 25% (4.771) de cadastramentos. Já as demandas vinculadas a Tributos Municipais; Nota fiscal avulsa; Pedido de Alvará; Cadastro Imobiliário; Pedido de Certidão; Alvará de funcionamento de funcionamento abrangem 19% (3.639) de requerimentos.

Salientamos que dentre as demandas cadastradas, 41% são de usuários vinculados ou que foram vinculados à instituição, aproximadamente metade dos registros. Ainda é necessária a consolidação da plataforma para solicitações de outros cidadãos, não vinculadas aos servidores municipais, considerando a percentagem dos assuntos sem essa vinculação.

Quanto à situação das respectivas demandas através do Protocolo Digital entre dezembro de 2019 e agosto de 2022, a Plataforma possibilita uma visão de dados mensais, que unificamos a seguir para melhor contemplação.

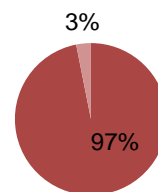
**Gráfico 3:** Utilização da plataforma por situação (externa): Protocolo Digital. Prefeitura de Amargosa. Software de Gestão Municipal de Processo Eletrônico, dez/2019-ago/2022

**Situação (dez 2019) - Externo**



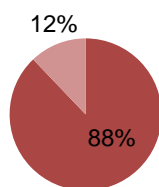
■ Resolvido ■ Parcialmente resolvido

**Situação (2020) - Externo**



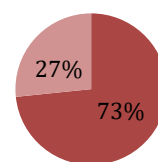
■ Resolvido ■ Parcialmente resolvido

**Situação (2021) - Externo**



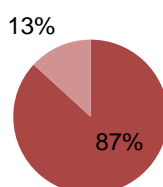
■ Resolvido ■ Parcialmente resolvido

**Situação (jan - ago 2022) - Externo**



■ Resolvido ■ Parcialmente resolvido

**Situação Geral - Externo  
(dez 2019 - ago 2022)**



■ Resolvido ■ Parcialmente resolvido

**Fonte:** Construção da autora a partir de dados da Plataforma de processos eletrônicos (2022).

Das demandas registradas em dezembro de 2019, início da utilização do sistema, em pequeno volume, com 201 protocolos, 99% das solicitações foram resolvidas e apenas 1% parcialmente resolvida. Esse percentual de demandas atendidas decaiu com o passar dos anos, com aumento de 3% em 2020, 12% em 2021 e 27% de janeiro a agosto de 2022 de demandas parcialmente atendidas. Em percentual geral do período de utilização, foram 87% resolvidas e 13% parcialmente.

As reduções das resoluções necessitam de uma análise concentrada para averiguação das possíveis razões desse aumento. No entanto, algumas razões podem ser apontadas como: aumento das demandas em relação a sua fase inicial de implantação; e flexibilização das medidas temporárias da pandemia.

Em avaliação à utilização da plataforma de Processos eletrônicos, especificamente o Protocolo Digital, o Prefeito (2022) destaca que:

(...) essas plataformas, elas possibilitam uma maior transparência em primeiro lugar, porque você tem toda a documentação registrada. Você não tem um processo que se perde um documento que é extraído do processo, e isso fica registrado. Além da transparência da agilidade, comodidade ao cidadão, porque o cidadão pode fazer qualquer tipo de pedido, de pleito, da sua residência sem precisar, pelo celular, pelo computador, sem precisar se dirigir a uma unidade da prefeitura.

No caso específico de Amargosa, o cidadão pode registrar sua demanda com *login* e senha e realizar o acompanhamento. Além do Controle que os gestores realizam com o acompanhamento das demandas. Salienta-se que os processos não estão disponíveis para consulta pública por CPF ou nome, sem a exigência de *login* e senha, exceto em casos de processos sigilosos regulamentados por lei específica. O formato do processo público contribui para o acesso à informação e controle social, bem como atende aos requisitos de publicidade e transparência.

Em relação à utilização da plataforma de processos eletrônicos de forma interna, estão dispostos os processos administrativos, ofícios e memorando, conforme dados a seguir de abril de 2020<sup>7</sup> a agosto de 2022.

**Tabela 3:** Utilização da plataforma por assunto (interna): Processos Administrativos. Prefeitura de Amargosa. Software de Gestão Municipal de Processo Eletrônico, abril/2020-ago/2022

<b>Assunto</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Processo de Pagamento</b>	29731	55%
<b>NE - Nota de Empenho</b>	9641	18%
<b>Processos Administrativos diversos</b>	7138	13%
<b>Folha de pagamento</b>	5819	11%
<b>Processo Dispensa</b>	621	1%
<b>Processo Dispensa e Inex - LEI 8666/93</b>	278	1%
<b>Processo Licitatório - SRP</b>	154	0%
<b>Processo Licitatório</b>	116	0%
<b>Contratação temporária de pessoal</b>	46	0%
<b>Renovação contratual</b>	39	0%
<b>Apuração de Irregularidade Contratual</b>	8	0%
<b>Empenho - SEAFI</b>	4	0%
<b>Adiantamento</b>	3	0%
<b>Processo de Pagamento - FMS</b>	1	0%

<sup>7</sup> O módulo de Processo Administrativo no sistema de processos eletrônicos iniciou em abril de 2020. Dessa forma, não existem dados no software do período de 12/2019; 01, 02 e 03/2020, embora existam demandas diluídas em outro módulo como memorando e em transição do processo físico para o eletrônico.

<b>Atos de pessoal (exceto contratação temporária)</b>	1	0%
--	---	----

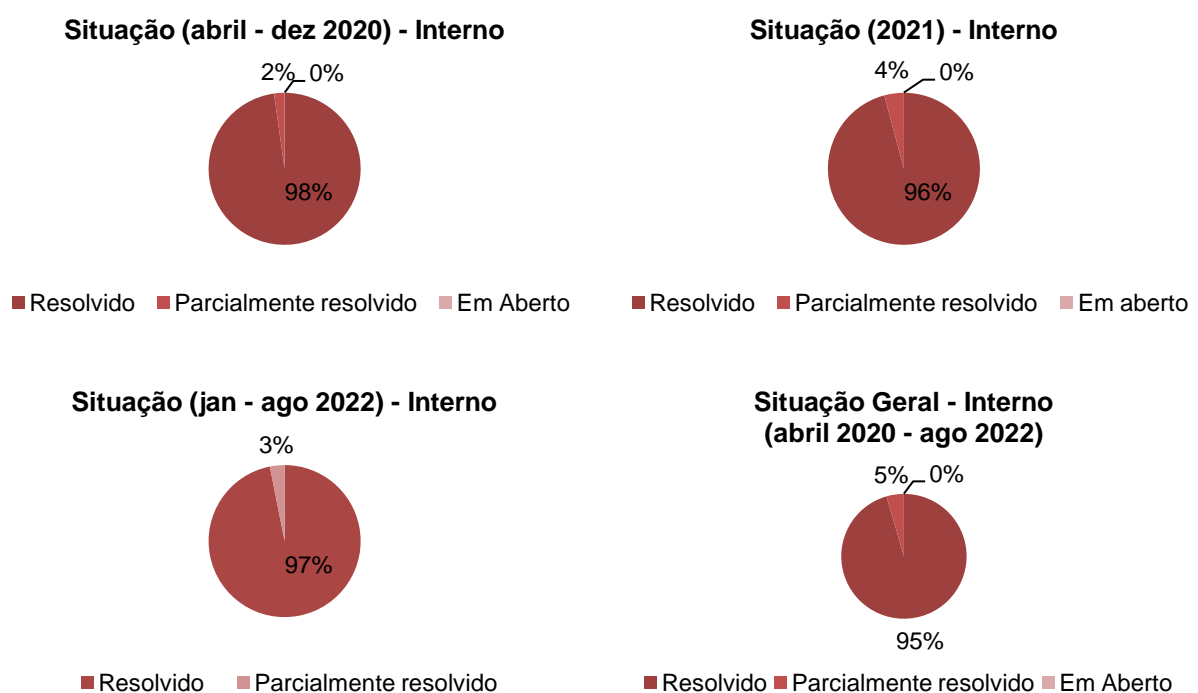
**Fonte:** Construção da autora a partir de dados da Plataforma de processos eletrônicos (2022).

As demandas de pagamentos de contratações diversas ou folha de pagamento correspondem a 66% e dizem respeito a maior quantitativo, totalizando 35.551 processos. Os processos de empenhos abarcam 18%, sendo estes 9.645 cadastros. Outros 2% remetem a contratações diversas, seja por dispensa, inexigibilidade ou licitações por outras modalidades, perfazendo 1.211 processos.

Os assuntos relacionados na Tabela 3 possuem vinculação diretamente à Secretaria Municipal de Administração, Finanças e Desenvolvimento Institucional – SEAFI, visto que a é a responsável pelas atividades da administração geral e responsável pelo planejamento, coordenação, controle, execução, avaliação da área fiscal, contábil e financeira da administração pública executiva do município de Amargosa.

As resoluções dessas demandas internas, relacionadas aos processos administrativos do período de abril de 2020 a agosto de 2022, são demonstradas conforme gráfico a seguir.

**Gráfico 4:** Utilização da plataforma por situação (interna): Processos Administrativos. Prefeitura de Amargosa. Software de Gestão Municipal de Processo Eletrônico, abril de 2020 -ago/2022



**Fonte:** Construção da autora a partir de dados da Plataforma de processos eletrônicos (2022).

A representação da situação geral apontada no gráfico acima totaliza 95% de demandas resolvidas e 5% de demandas parcialmente resolvidas. Em percentuais semelhantes nos anos de 2020, 2021 e 2022.

No que concerne à situação dos processos tanto de protocolo digital quanto administrativo, ora classificados como: “resolvido”, “parcialmente resolvido” e “em aberto”, salientamos a inconsistência na análise desses dados em virtude dessas classificações do software. A plataforma, idealizada por empresa privada e alugada pela Prefeitura, categoriza as demandas cadastradas como “resolvida” quando os processos são arquivados, mesmo que não apontem a real resolução da demanda e situação, e parcialmente resolvidos quando são despachados.

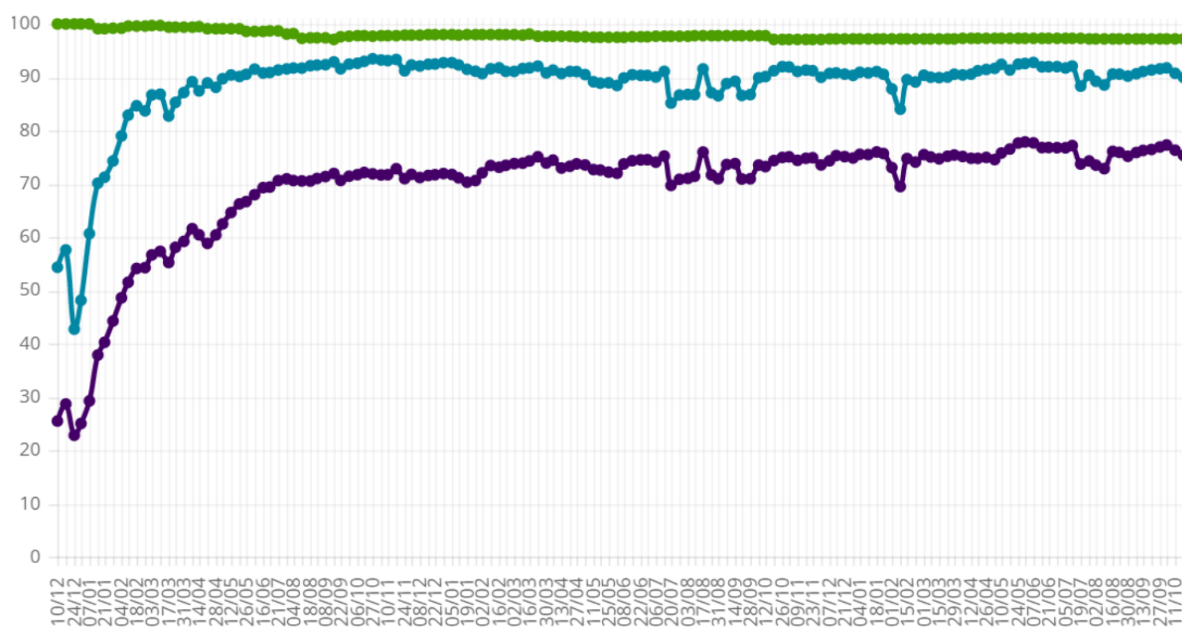
Visando à correção dessa categorização, que dificulta a apreciação da gestão pública, sugerimos que o sistema seja programado acrescentando novos itens classificatórios da demanda, como podem ser, por exemplo: “em análise”, “devolvido para correções”, “indeferido” com especificação por meio de uma tipologia dos motivos, “despachado/encaminhado”, “concluído” e “arquivado”, sendo este o último estágio autorizado. Isso evitaria que demandas não solucionadas sejam classificadas como resolvidas/concluídas apenas pelo seu arquivamento ou que processos ficassem em aberto, fornecendo melhores filtros para análise.

A limitação acima indicada mostra alguma insuficiência para análise da gestão da política pública, visto que gera fragilidade nos dados fornecidos. A reclassificação forneceria informações mais precisas e aprimoramento da gestão, principalmente por apenas fornecerem dados quantitativos, o que impacta na análise e avaliação das políticas públicas bem como o estágio dos processos.

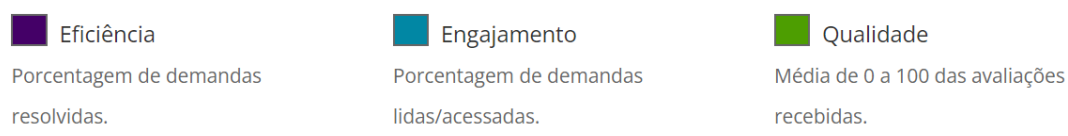
No que concerne à média de todos os setores em termos de eficiência, engajamento e qualidade das demandas externas e internas, observamos no gráfico abaixo.

**Gráfico 5:** Análise da eficiência, engajamento e qualidade (externa e interna) - Média de todos os setores. Prefeitura de Amargosa. Software de Gestão Municipal de Processo Eletrônico, dez/2019-ago/2022.





**LEGENDA**



**Fonte:** Plataforma de processos eletrônicos (2022).

O Gráfico 5, que registra a média de todos os setores em termos de eficiência, engajamento e qualidade em relação às demandas registradas na plataforma, apresenta em uma escala percentual de 100%, 76,46% de eficiência com demandas resolvidas, as demandas lidas/ acessadas representam um engajamento de 91,37% e a média das avaliações somam no quesito qualidade 97,2 %.

Em contraponto, os dados gerados pelo sistema de processos eletrônicos identificados nos Gráficos 03: Utilização da plataforma por situação (externa): Protocolo Digital - dezembro de 2019 a agosto de 2022 e 04: Utilização da plataforma por situação (interna): Processos Administrativos - abril de 2020 a agosto de 2022 indicam 87% de demandas resolvidas para 13% de parcialmente resolvidas e 95% de demandas resolvidas para 5% de parcialmente resolvidas, respectivamente. Os critérios de eficiência, engajamento e qualidade são aferidos quantitativamente, ou seja, pela velocidade de visualização, despacho ou

arquivamento do processo, o que não reflete a efetivação da demanda em termos de avaliação qualitativa.

Ao olhar a totalidade da plataforma, desde a perspectiva da inovação, resulta nítida a constatação de que houve uma ruptura na forma organizacional e procedimental do setor público de Amargosa, que, segundo o Secretário (2022),

(...) reconfiguraram o que a gente tinha de rotina (...) a gente consegue parametrizar melhor produtividade, a gente consegue parametrizar, padronizar os processos, e a gente consegue aferir o mais importante é ter números que permitam uma ação racional, consciente sobre a tomada de decisões que são necessárias.

A readequação do modo de trabalho com a utilização de processos eletrônicos é caracterizada como acompanhamento da rotina de trabalho e números precisos para a tomada de decisão.

Hoje a gente faz isso por secretarias, secretarias fazem isso, mas a gente quer trazer para uma plataforma unificada<sup>8</sup> e colocar isso como rotina. Então assim a gente tenta mesclar inovação com uma rotina administrativa bem consolidada, bem estruturada. Não é fácil a missão, mas a gente vem tentando (ENTREVISTADO, SECRETÁRIO, 2022).

O Prefeito (2022) evidencia que cada secretaria faz o acompanhamento de suas atividades e que a utilização de ferramentas digitais e tecnológicas possibilita ter um relatório e *feedback* mais rápido, tendo uma celeridade na tomada de decisão. E acrescenta que:

Possibilita a prefeitura também economia de tempo, de recursos e, principalmente, garante mais eficiência do processo administrativo e como, eu falei também, no monitoramento do controle daquilo que a prefeitura tem executado e dos resultados que isso produz. Porque você consegue enxergar a produtividade do servidor através dos relatórios de quem dá andamento, o setor que às vezes está o processo parado, então isso é mais facilmente visualizado pelo gestor, que possibilita uma atuação mais direcionada, mais assertiva para resolver o problema (ENTREVISTADO, PREFEITO, 2022).

O secretário (2022) destaca que: “Acho que deveria ter um acompanhamento mais pormenorizado, mas é como eu disse, as limitações estruturais fazem com que a gente tenha que focar em atender demandas essenciais, responder órgãos de controle”. Embora o município tenha investido na modernização da estrutura física e

---

<sup>8</sup> O secretário está se referindo à unificação do PGP; PPA; PEGADAS em um *Software* de Gestão Pública Municipal, o qual é analisado no seguinte item.

administrativa, ainda existem limitações estruturais, demandando atenção e adequação ao requisitado pelos órgãos de controle.

### 6.3. Contribuições da Inovação para a Gestão Pública Municipal

Esta seção versa sobre a utilização do *software* de Gestão Pública Municipal e seu nível de efetividade, com foco no acompanhamento e avaliação das políticas públicas. Esse sistema engloba ações para acompanhamento de políticas públicas e integra outras funcionalidades.

**Quadro 6:** Software de Gestão Pública Municipal. Prefeitura de Amargosa

**GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

- Software Integrado de Gestão Pública Municipal, contendo diagnóstico da situação, implantação, migração de dados (quando necessário), integração com sistemas vigentes (quando possível), eventuais customizações e desenvolvimento de novos serviços, o suporte técnico, treinamento de pessoal, bem como hospedagem do sistema. Comporão o Sistema Integrado de Gestão Pública os seguintes serviços: Gestão de Pessoas; Gestão de Diárias; Vigilância Sanitária; Atendimentos Internos/Externos; Ocorrência da Guarda Civil Municipal, Almocharifado, Compras, Contratos e atas, Cotação eletrônica, Planejamento (financeiro, metas e orçamento), patrimônio, Cadastro de Fornecedores e gerenciamento de atendimentos por rede social de mensagem. Software que permita ao município o registro, acompanhamento, aditivo, renovações e supressões dos contratos e atas. Cotação eletrônica: Software que permita ao município disparar consulta de preços online.

**Fonte:** Construção da autora a partir de processos de contratação pública do Município de Amargosa (2022).

O software compreende ações de gestão em diversas áreas da administração e contribui para o acompanhamento das políticas, conforme detalhamento dos módulos a seguir.

**Quadro 7:** Sistema Integrado Municipal. Prefeitura de Amargosa

Home	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa de Satisfação</li> </ul>
Servidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minhas Diárias</li> <li>• Meus Atendimentos</li> <li>• Pedidos Almojarifado</li> </ul>
Cadastros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almojarifados</li> <li>• Atendimentos</li> <li>• Controle / Financeiro</li> <li>• GCM</li> <li>• Itens e Serviços</li> <li>• Patrimônio</li> <li>• Empresa / Cidadão</li> <li>• Pessoal</li> <li>• Administração</li> </ul>
Almojarifado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entradas</li> <li>• Saídas</li> <li>• Ajuste de Estoque</li> <li>• Relatórios</li> </ul>
Atendimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimentos</li> <li>• DashBoard</li> </ul>
Compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licitação</li> <li>• Pedidos</li> <li>• Dispensa/Inex/ARP</li> <li>• Autorização de Despesa</li> </ul>
Contratos/Atas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controles</li> <li>• Estoque Disponível</li> </ul>
Diária	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitação Terceiros</li> <li>• Controle Diárias</li> <li>• Orçamento Anual</li> </ul>
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provisões e Limites</li> <li>• Relatórios</li> </ul>
Guarda Civil Municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocorrências</li> </ul>
Planejamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eixo e Objetivos Estratégicos</li> <li>• Metas / Iniciativas</li> <li>• Procedimentos Operacionais</li> <li>• Relatórios</li> </ul>
Patrimônio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Movimentação</li> </ul>
Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocorrências</li> <li>• Servidores</li> </ul>
Visa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alvarás</li> <li>• PAS</li> </ul>
SICAM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certidão unificada</li> </ul>

**Fonte:** Construção da autora a partir de dados do Sistema Integrado Municipal (2022).

O sistema de Gestão Pública Municipal possibilita a gestão de pessoas; gestão de diárias; vigilância sanitária; atendimentos internos e externos; ocorrência da guarda civil municipal, almoxarifado, compras, contratos e atas de registro de preços, licitações, cotação eletrônica, planejamento financeiro, metas e orçamento, patrimônio, cadastro de fornecedores, gerenciamento de atendimentos e planejamento estratégico.

Visando incorporar o planejamento estratégico em *software*, conforme Quadro 7: Sistema Integrado Municipal, em meados do segundo mandato (2022), o Prefeito (2022) afirma que “(...) nós já estamos finalizando a formatação da proposta, que é uma ferramenta também para acompanhar a execução do planejamento”. O Secretário (2022) acresce que:

A gente entende que não dá para fazer gestão sem números. Na administração há máxima que só é gerenciável o que é quantificável. É, sem prejuízo das análises qualitativas, mas o básico a gente precisa ter, que é são os números e para isso a gente está desenvolvendo uma plataforma junto com a consultoria espetacular que foi contratada (ENTREVISTADO, SECRETÁRIO, 2022).

De forma a cooperar com o acompanhamento das propostas estabelecidas no PGP (2016; 2020) e PPA (2018; 2021), está em elaboração o módulo no sistema em questão intitulado Planejamento estratégico.

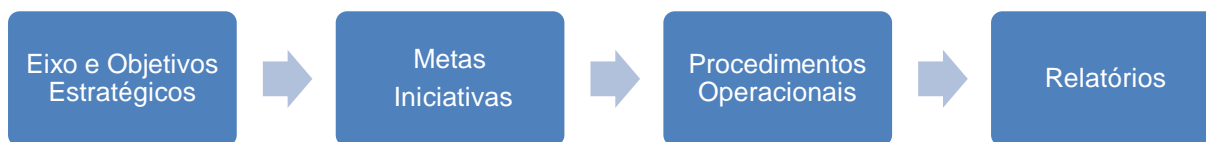
A gente está elaborando as diretrizes, um plano estratégico, tático, operacional, que permite a gente entender o que é o que é estratégico para o governo, quais são os macro passos que devem ser seguidos ou as metas que a gente pretende alcançar, e a pormenorização em ações daquilo que a gente vai desenvolver. Quem vai ser o responsável, prazo.

(...)

A gente vai ter um passo a passo, é um horizonte perfeitamente definido, com metas que foram alcançadas e que vai permitir comparativos, que vai permitir análises mais profundas, estudos acadêmicos, estudos administrativos para a gente aperfeiçoar e modernizar a gestão (ENTREVISTADO, SECRETÁRIO, 2022).

Esse módulo encontra-se em implantação e compreende o acompanhamento das políticas públicas e seus desdobramentos na administração.

**Figura 15:** Sistema Integrado Municipal. Prefeitura de Amargosa. Planejamento Estratégico



**Fonte:** Construção da autora a partir de dados do Sistema Integrado Municipal (2022).

Em uma visão geral, o módulo Planejamento Estratégico compreende eixos e objetivos estratégicos, suas respectivas metas, servidor responsável e prazo para início e término, além de destacar quais procedimentos operacionais necessários para a realização das metas. O sistema disponibilizará o relatório por metas com as secretarias envolvidas, responsáveis, valor estimado das metas e dias em execução. Os eixos estão detalhados a seguir.

**Quadro 8:** Sistema Integrado Municipal. Prefeitura de Amargosa. Eixo e Objetivos Estratégicos. Planejamento Estratégico

Eixo e Objetivos Estratégicos		
ID	NOME	OBJETIVO
1	Amargosa: cidade inteligente, resiliente, segura e acolhedora	Realizar intervenções na infraestrutura do município, visando torná-lo mais inclusivo, acolhedor, seguro, aprazível, moderno, resiliente e ambientalmente sustentável, com vistas a promover a melhoria da qualidade de vida dos munícipes.
2	Amargosa com gestão pública mais eficiente, eficaz, efetiva e participativa	Promover a gestão eficiente dos recursos disponíveis, por meio da institucionalização de padrões de gestão pautados no uso das tecnologias, na eficiência fiscal, na transparência e na ampla participação social.
3	Amargosa com mais desenvolvimento socioeconômico	Promover um ambiente dinâmico, seguro e consistente para atração de novos negócios e geração de riquezas, por meio de incentivos à regularização da informalidade, flexibilização das normas de licenciamento para atividades econômicas, estímulo à pequena e média empresa, qualificação profissional e apoio à Agricultura Familiar e aos empreendedores de base familiar.
4	Amargosa com mais direitos, inclusão e justiça social	Implantar Políticas Públicas que visam assegurar a ampliação e afirmação de direitos fundamentais, visando à promoção da dignidade da pessoa humana, da cidadania, do bem-estar social e, por conseguinte, da redução das desigualdades socioeconômicas e sociorraciais.
5	Amargosa com mais desenvolvimento sustentável	Implantar políticas de proteção ao meio ambiente, que promovam a gestão sustentável dos recursos naturais, o consumo e a produção racional, para que o planeta possa suportar as necessidades das gerações presentes e futuras.
6	Amargosa com	Fortalecer os programas de valorização do servidor público, por meio

	servidores públicos mais qualificados, engajados e valorizados	da melhoria das condições de trabalho, da qualificação profissional e da garantia de salários dignos, visando à elevação da qualidade dos serviços públicos.
7	Amargosa com mais cultura, esporte, lazer e cidadania	Desenvolver e implantar políticas de acesso à cultura, esporte e lazer, visando à formação social, ética e cidadã, com vistas a proporcionar o desenvolvimento integral dos cidadãos amargosenses.
8	Amargosa com mais políticas públicas integradas de proteção e defesa dos direitos das crianças e adolescentes	Implantar Políticas Públicas integradas de proteção e defesa dos direitos das crianças e adolescentes, em conformidade com as diretrizes do Selo Unicef.

**Fonte:** Construção da autora a partir de dados do Sistema Integrado Municipal (2022).

Os eixos estratégicos se originaram dos PGP (2016; 2020) com vinculação ao PEGADAS (2021) e ao PPA (2021), e os critérios para o desenvolvimento do módulo de Planejamento Estratégico foram estabelecidos pela atual gestão. Esse processo impôs tempo para a criação do eixo, considerando que esse tempo poderia ter sido suprimido se já houvesse a contratação de *software* com essa finalidade, otimizando assim o período de utilização, eventuais correções e maturação. Ponto esse apresentado em entrevista com o Prefeito (2022):

O outro ponto negativo é que pra você inovar, você acaba perdendo tempo no início. Ferramentas que poderiam já estar à disposição da prefeitura, não estão. Você tem que criar essas ferramentas ou buscar essas ferramentas, então você perde 6 meses, 1 ano, 2 anos, dependendo de cada uma dessas ferramentas, pra poder implantá-las. Então, esse é um outro problema, mas lógico que toda inovação e toda iniciativa pioneira de vanguarda requer esse tempo (ENTREVISTADO, PREFEITO, 2022).

A cidade de Amargosa apresenta-se como projeto piloto desse contratante em determinados módulos, como por exemplo de Planejamento Estratégico. Aqui apresentamos como ponto de investigação a propriedade intelectual desse tipo de contratação em que os módulos são construídos através da demanda apresentada pela gestão durante a execução do contrato.

A contratação de *software* já existente com a previsão de planejamento estratégico poderia incorrer que o mesmo não desempenhasse as nuances apontadas pela gestão, o que não seria um impeditivo se na contratação já houvesse no Termo de Referência a possibilidade de ajustes e posteriormente na cláusula contratual.

Em contraponto, o Prefeito (2022) argumenta que “(...) o aperfeiçoamento da gestão, a modernização, utilização das tecnologias devia ser uma política nacional para que a gente pudesse ter, é... um alinhamento, pudesse ter, inclusive, uma troca maior de experiência daquilo que dá certo em cada município” (ENTREVISTADO, PREFEITO, 2022).

Quanto ao momento de avaliação, os entrevistados destacam que são realizadas pelas secretarias, “uma avaliação mais imediata por parte do secretário. Conseqüentemente, uma intervenção também mais rápida” (ENTREVISTADO, PREFEITO, 2022) e durante as “(...) reuniões anuais de planejamento, avaliávamos o que tinha sido executado e aquilo que seria executado neste ano seguinte” (ENTREVISTADO, PREFEITO, 2022), momento de planejamento macro e estratégico, sendo que cada secretaria fazia seu planejamento tático e operacional. E, “no dia a dia, essas reuniões de planejamento eram, é mais para definição de, é... de ações para o ano” (ENTREVISTADO, PREFEITO, 2022). E, posteriormente, cada secretaria era incumbida de realizar a avaliação com sua equipe.

Durante as reuniões anuais de planejamento, eram avaliadas as ações do governo que, conforme destacado pelo Prefeito (2022), “nós fazíamos reuniões anuais de planejamento, avaliávamos o que tinha sido executado e aquilo que seria executado neste ano seguinte” (ENTREVISTADO, PREFEITO, 2022). No processo de planejamento, o Prefeito (2022) destaca que solicita aos secretários que toda ação possua relação com o plano de governo, o PEGADAS e, conseqüentemente, PPA.

Embora acontecessem esses momentos de planejamento, que englobavam a avaliação das ações da gestão, o Secretário (2022) acrescenta: “(...) eu acho que a gente falta indicadores mais precisos, mais robustos, que deem conta de mapear quais são os setores onde que tem processos parados, poderiam ser melhorados” e destaca que “(...) falta uma rotina de avaliação disso que permita números mais precisos acerca do alcance” (ENTREVISTADO, SECRETÁRIO, 2022).

O acompanhamento e avaliação das políticas públicas contribuem para melhores indicadores de gestão. Uma forma assertiva que aperfeiçoa o direcionamento das políticas, englobando as ações de diversos setores da administração.



#### 6.4. Avaliações externas de gestão: Índice de Gestão Fiscal e FIRJAN-IFGF, Índice de Gestão Municipal Aquila e Índice de Governança Municipal do Conselho Federal de Administração (IGM-CFA)

As avaliações externas captam os Impactos da gestão e suas políticas. As ações refletem nos indicadores e podemos observar de qual forma as inovações tecnológicas ajudaram a gestão como um todo. Os Indicadores Externos apresentados a seguir apontam dados da gestão administrativa e financeira nos últimos anos de Amargosa. Nesses dados, é possível obter um panorama geral e também uma forma de aprimorar a governança e governabilidade do município. Um formato de acompanhamento e avaliação das ações que podem ser incorporados à avaliação interna da administração.

O índice da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro – FIRJAN de Gestão Fiscal – IFGF mede os indicadores de autonomia, gastos com pessoal, liquidez e investimentos tendo o peso paritário por indicador de 25%, totalizando 100%. Esses indicadores visam apresentar a síntese dos resultados que visam uma gestão fiscal eficiente.

Figura 16: Indicadores do IFGF

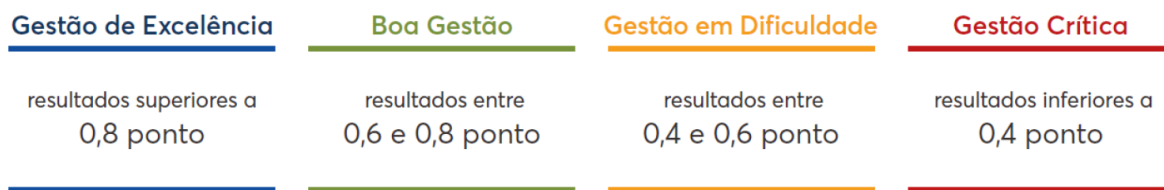
Autonomia	Gastos com pessoal	Liquidez	Investimentos
Capacidade de financiar a estrutura administrativa	Grau de rigidez do orçamento	Cumprimento das obrigações financeiras	Capacidade de gerar bem-estar e competitividade
$\frac{\text{Receita Local - Estrut Admin}}{\text{Receita Corrente Líquida}}$	$\frac{\text{Gastos com Pessoal}}{\text{Receita Corrente Líquida}}$	$\frac{\text{Caixa - Restos a Pagar}}{\text{Receita Corrente Líquida}}$	$\frac{\text{Investimentos}}{\text{Receita Total}}$

Fonte: Índice Firjan Gestão Fiscal (2021).

Os indicadores tratam da **Autonomia** (a relação entre receita e capacidade de financiar a estrutura administrativa); **Gastos com Pessoal** (relação entre gastos com pessoal e receita corrente líquida, medindo o grau de rigidez do orçamento); **Liquidez** (relação entre restos a pagar e recursos para o cumprimento das obrigações financeiras); e **Investimentos** (receita destinada a investimentos para gerar bem-estar e competitividade). Os resultados analisados do IFGF variam

entre 0 e 1.

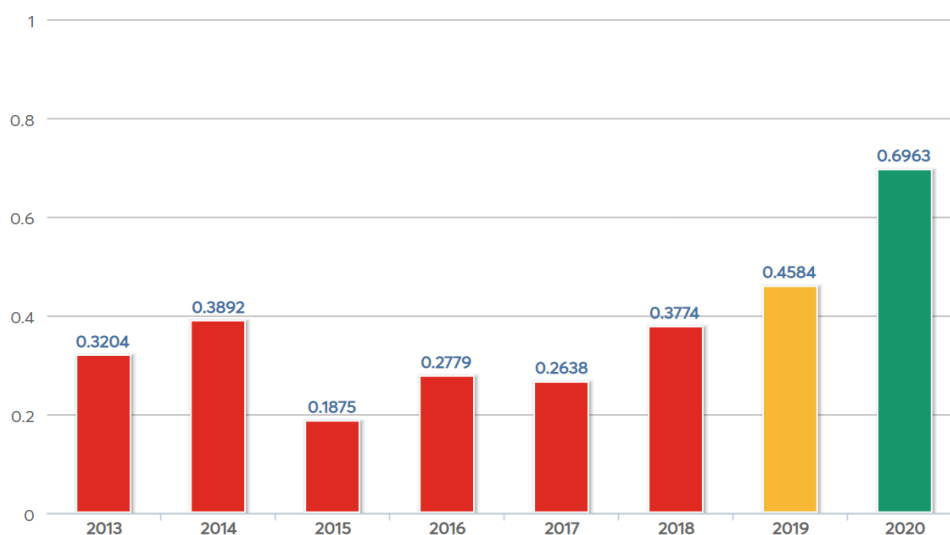
**Figura 17:** Leitura dos resultados FIRJAN-IFGF



**Fonte:** Índice Firjan Gestão Fiscal – IFGF (2021).

Os conceitos com resultados inferiores a 0,4 indicam que a gestão está em situação crítica; entre 0,4 e 0,6 indicam a gestão em dificuldade; entre 0,6 e 0,8 apresentam uma boa gestão; e superior a 0,8 é a gestão de excelência. Em relação à evolução anual de Amargosa-BA (2013 a 2020), podemos observar o que segue.

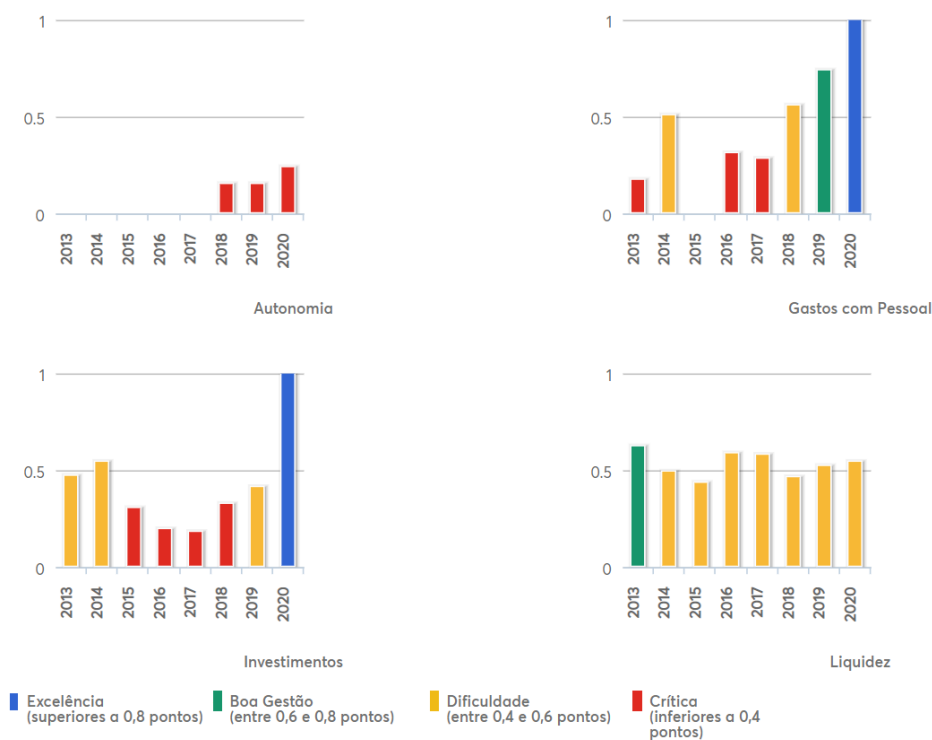
**Gráfico 6:** Evolução anual geral de 2013 a 2020 do Município de Amargosa-BA, FIRJAN-IFGF



**Fonte:** Índice Firjan Gestão Fiscal – IFGF (2021).

Amargosa vem de uma gestão em 2013 em situação crítica com 0,3 pontos para uma boa gestão em 2020 com 0,7 pontos. Sua evolução por indicadores está registrada no gráfico a seguir.

**Gráfico 7:** Evolução anual por indicadores de 2013 a 2020 do Município de Amargosa-BA, FIRJAN-IFGF

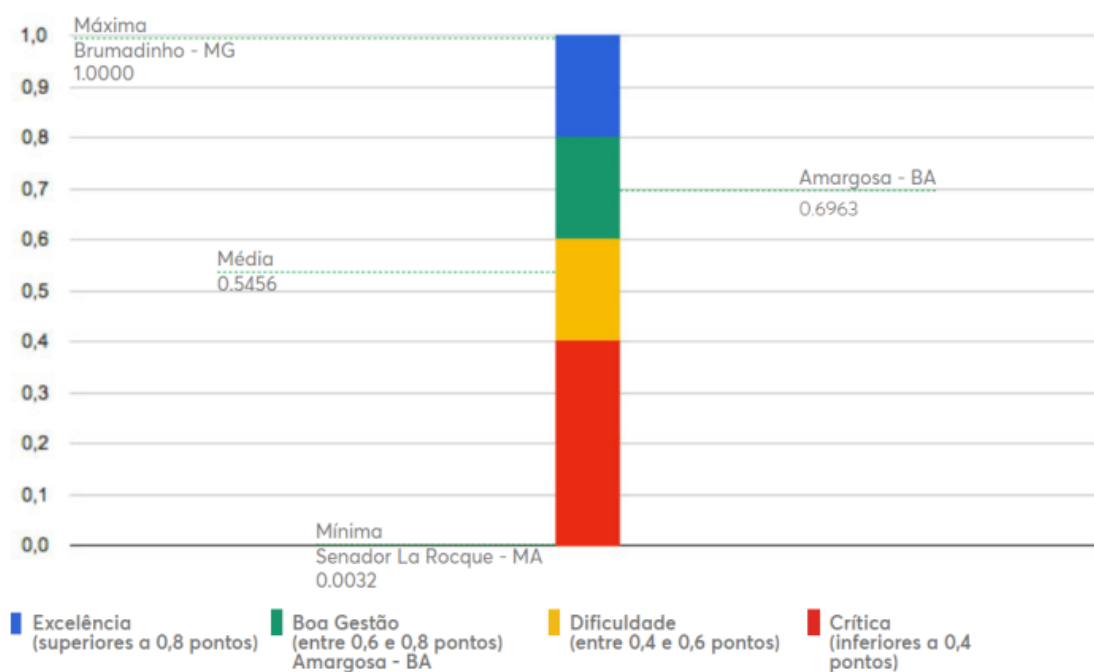


**Fonte:** Índice Firjan Gestão Fiscal – IFGF (2021).

O conceito para a Autonomia do município, nos anos apresentados entre 2018 e 2020, em relação a sua capacidade de financiar a estrutura administrativa é crítica. Quanto aos gastos com Pessoal, o município sai de situação crítica em 2013 para gestão de excelência em 2020. Em relação aos investimentos para gerar bem-estar e competitividade, Amargosa em 2013 apresentava dificuldades e em 2020 passa a uma gestão de excelência. A liquidez para cumprimentos de obrigações financeiras em 2013 encontrava-se em boa gestão e nos anos subsequentes expõe sua dificuldade.

Em termos gerais, em comparativo aos conceitos analisados dos dados do município com a situação geral, Amargosa se posiciona acima da média nacional.

**Gráfico 8:** Situação relativa ao Município de Amargosa-BA, FIRJAN-IFGF

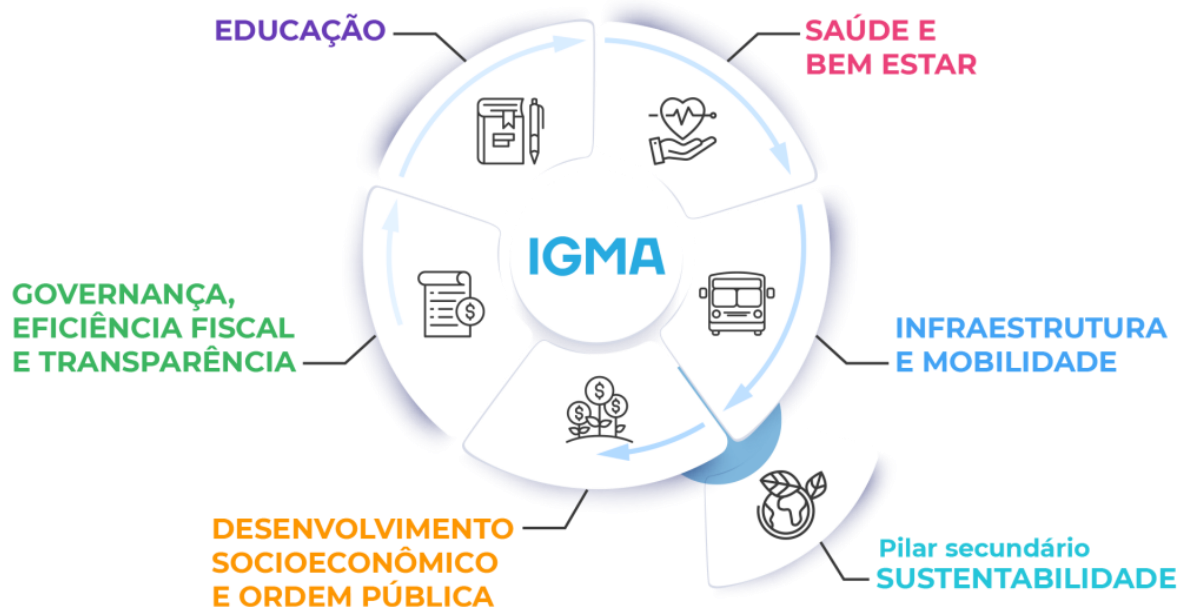


**Fonte:** Índice Firjan Gestão Fiscal – IFGF (2021).

No ranking geral do IFGF, em 2020, a posição do município em escala nacional está na 1415ª e em 22ª na estadual, acima da média nacional de 0,5456, com pontuação de 0,6963, sendo classificada de forma geral como uma boa gestão.

A gestão também é avaliada pelo Índice de Gestão Municipal Aquila – IGMA, que visa promover uma visão sistêmica dos municípios brasileiros através da análise de 62 indicadores, conforme a Figura 18.

**Figura 18:** Metodologia – IGMA



Fonte: Índice de Gestão Municipal Águila – IGMA (2022).

Os indicadores do IGMA avaliam 06 pilares: **Governança, Eficiência Fiscal e Transparência** (trata da gestão dos gastos públicos, autonomia fiscal e capacidade investir, entre outros, e acesso da sociedade aos atos da administração como a transparência); **Educação** (avalia os gastos com educação, garantia de educação para todos, e permanência na escola); **Saúde e Bem-estar** (promoção à saúde e bem-estar desde a cobertura da Atenção Básica a qualidade de vida); **Infraestrutura e Mobilidade Urbana** (aplicam-se às condições de Infraestrutura a Serviços coletivos e sua atuação em melhorias sociais); **Sustentabilidade** (analisa as condições ambientais e o impacto no meio ambiente); **Desenvolvimento Socioeconômico e Ordem Pública** (trata dos indicadores que buscam apresentar o impacto na geração de renda, educação e índices de violência).

Em relação ao IGMA do município de Amargosa, podemos visualizar a situação na Tabela 4.

**Tabela 4:** Situação relativa ao Município de Amargosa-BA – IGMA



**Fonte:** Índice de Gestão Municipal Águila – IGMA (2022).

A nota geral IGMA do Município é de 54,86, ocupando a posição 2456º no país de 5568 cidades, 133º de 1794 cidades da região nordeste e 13º de 417 cidades no Estado da Bahia. Em termos de pilares: Governança, Eficiência Fiscal e Transparência com pontuação de 58,12; Educação com 52,35; Saúde e Bem-estar com 63,22; Infraestrutura e Mobilidade Urbana com 57,18, todos em situação em desenvolvimento. Quanto ao pilar Sustentabilidade, o município é classificado como desenvolvido, pontuando 70,39 e referente ao Desenvolvimento Socioeconômico e Ordem Pública, com situação crítica, corresponde a 27,91 pontos.

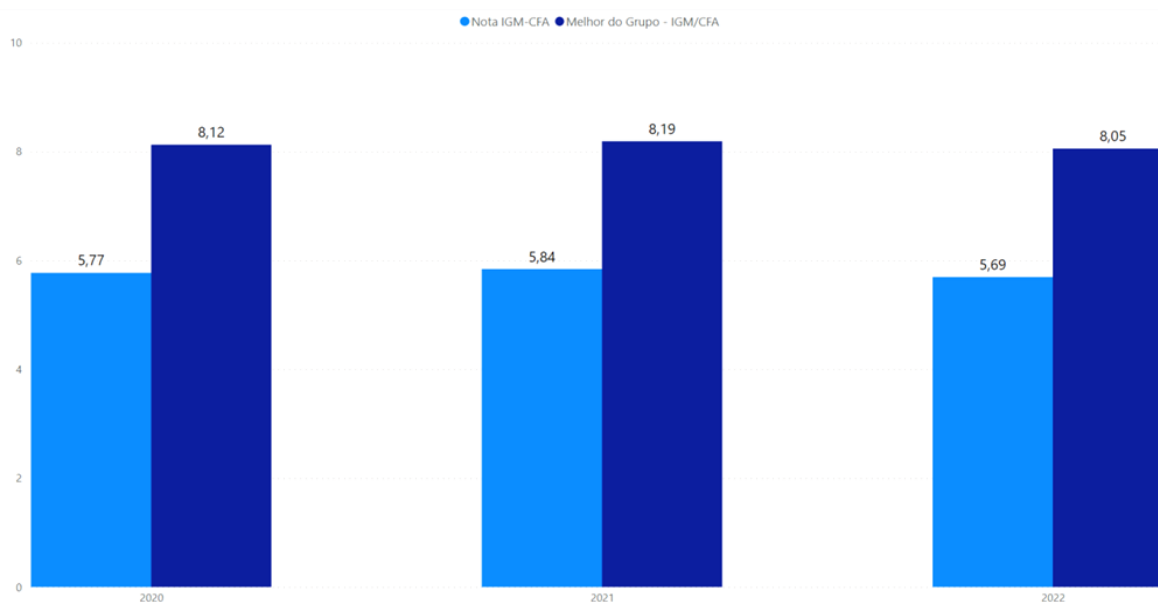
Com resultados semelhantes ao ano de 2021, pontuação IGMA de 52,23, Amargosa foi a 1º colocada e vencedora na categoria: Cidades Excelentes, com população de 30 a 100 mil habitantes. O secretário atribui essa premiação às inovações que a gestão implementou em termos de modernização administrativa, com a inserção de tecnologias de interação com a sociedade, sendo implementadas através da Secretaria de Finanças, de Administração, Finanças e Desenvolvimento Institucional. O Secretário (2022) destaca que essas ações estavam previstas no Plano de Governo Participativo – PGP e Plano Plurianual – PPA, onde foi possível tornar a máquina fluida, rápida, ágil, transparente, eficiente (ENTREVISTADO, SECRETÁRIO, 2022).

Por sua vez, o Índice de Governança Municipal do Conselho Federal de

Administração (IGM-CFA) consolida dados em três dimensões: **Finanças**, que avalia a gestão fiscal, gastos com saúde e educação, situação previdenciária e o custo com legislativo; **Gestão** que abrange o planejamento, índice de pessoa e transparência; **Desempenho** com dados de saúde, educação, segurança, Saneamento e Meio Ambiente e vulnerabilidade social.

A análise é dividida por grupos através do número de habitantes e PIB *per capita*, utilizando a base de dados oficiais dos órgãos responsáveis por suas respectivas atribuições. Amargosa compõe o Grupo 3, com população de 20.000 até 50.000 habitantes com renda *per capita* de até R\$ 15.463,00. Em dados comparativos de 560 municípios, em escala Nacional do Grupo 3, podemos observar os dados contidos no Gráfico 9.

**Gráfico 9:** Ranking Nacional da Governança Municipal comparativo de Amargosa-BA, IGM-CFA

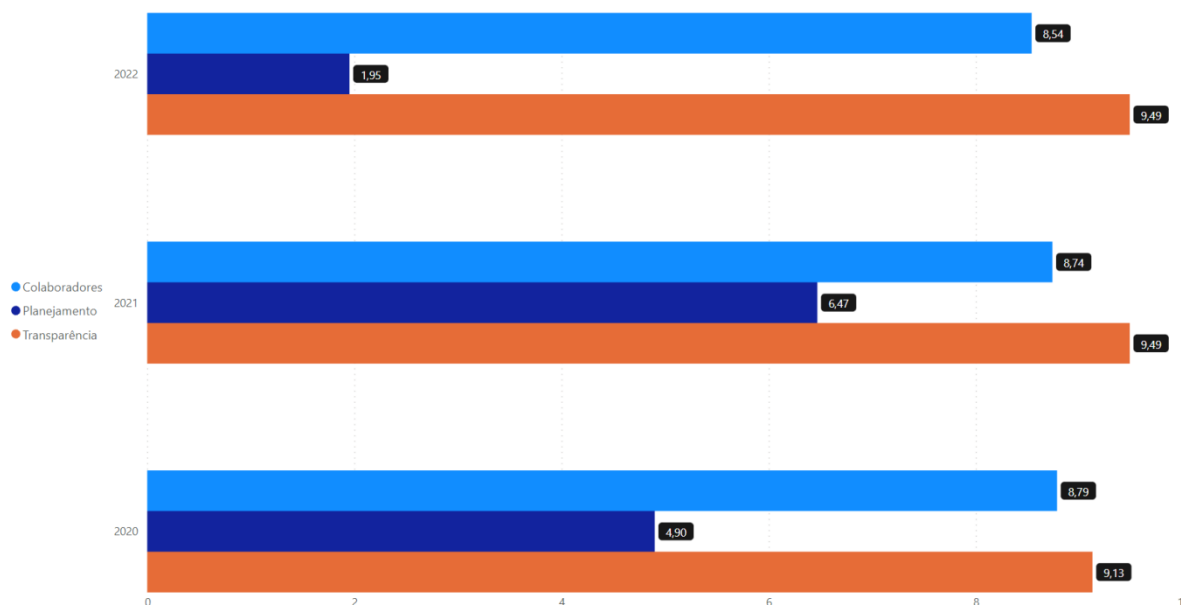


**Fonte:** Índice de Governança Municipal do Conselho Federal de Administração (IGM-CFA) (2022).

O município de Amargosa, ocupando uma posição de 199º no grupo, com decréscimo em relação aos anos de 2020 e 2021, é também refletido em outros municípios. Em 2022, o município obteve pontuação IGM-CFA de 5,69, enquanto o melhor do grupo pontua em 8,05, em 2022. Salientando que a base de dados do ano de 2022 analisa anos anteriores.

Em diálogo com o objeto deste trabalho, nos ateremos à dimensão Gestão, que é formada por indicadores que mensuram as práticas de Planejamento, pessoal e transparência, apresentado a seguir no Gráfico 10.

**Gráfico 10:** Evolução dos Indicadores de Gestão: Colaboradores, Planejamento e Transparência – Amargosa-BA



**Fonte:** Índice de Governança Municipal do Conselho Federal de Administração (IGM-CFA) (2022).

Na dimensão Gestão, no ano de 2022, o município de Amargosa pontuou 6.66. Observamos que no item planejamento houve uma redução que saiu de 6,47 para 1,95. Nesse item, é mensurado a o planejamento de despesas do município, capacidade de captação de recursos pelo município e implementação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, com dados extraídos dos anos de 2020 e 2021.

Em termos de colaboradores, é analisada a média de servidores pelo número da população e o total de comissionados dividido pelo total de servidores, com média estável de 8 pontos, com leve decréscimo nos anos de 2021 e 2022, em relação ao ano de 2020.

O município mantém uma média de 9 pontos na área de transparência com informações de informações as órgãos federais, regularidade do CAUC – Sistema de Informações sobre Requisitos Fiscais e o cumprimento às leis referentes à transparência no Brasil, pelo *Check-list* do Ministério Público Federal.

Amargosa tem superado a média nacional nos indicadores acima mencionados, no entanto o Indicador de Gestão - Planejamento do IGM-CFA tem apontado para uma distorção no ano de 2022, que impacta diretamente nas ações de governo, qualidade dos investimentos e concretização das políticas públicas.



Ao passo que as inovações tecnológicas foram implantadas no município de Amargosa, observam-se seus impactos na gestão das políticas públicas e seus efeitos na administração pública, possibilitando a compreensão da dimensão administrativa no acompanhamento dos processos de forma eletrônica e gestão de suas políticas, refletindo em indicadores externos.

## **7. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nesta pesquisa de mestrado buscamos averiguar como se deu a implementação de inovações tecnológicas na Prefeitura de Amargosa, desde 2017 a agosto de 2022, o que correspondeu a um primeiro mandato da gestão do atual Prefeito e a metade do segundo mandato, e qual diferença isso fez (DYE, 1984) para a gestão das políticas públicas.

Buscou-se identificar as ações desenvolvidas e/ou implementadas com foco em inovação pela administração do executivo municipal de Amargosa, caracterizando as influências das inovações como instrumento da política pública na gestão da administração pública do município, a fim de gerar um relatório de projetos de inovação tecnológica aplicada ao setor público visando ao aprimoramento da gestão das políticas públicas a partir das contribuições desta pesquisa.

### **7.1. Conclusão**

Esse problema de pesquisa foi contextualizado na situação muito comum dos municípios brasileiros, entes federativos com maior proximidade do cidadão, que são demandados para uma ação mais enérgica frente às demandas apresentadas principalmente em saúde, educação, infraestrutura e assistência social. Com tantas mazelas sociais, incumbem aos governantes a criação de políticas públicas que possam amenizar/suprir essas necessidades. Para tanto, a gestão dessas políticas é imprescindível para planejar, realizar/executar, acompanhar e avaliar sua efetividade. Nessa mesma situação, o município de Amargosa implantou inovações tecnológicas voltadas para a gestão das políticas.

Nesta pesquisa, a temática inovação está focalizada nas novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) implantadas nos anos de 2017 a 2022 na administração do município de Amargosa. Identificamos neste trabalho que as ações de desenvolvimento de melhorias dos processos e serviços municipais através do uso de tecnologias inteligentes estão implementadas e em execução.

A partir do problema público, pautado e incorporado na agenda pública, é possível a elaboração e formulação de decisões políticas e possíveis alternativas, gerando um aparato normativo e legal para a implantação de novas formas de trabalho. Em alinhamento ao Plano de Governo Participativo, onde se apresenta a proposta para o quadriênio de governo, a administração do município de Amargosa estabeleceu decretos e leis que contemplassem as mudanças que as inovações tecnológicas requisitavam e atendessem às exigências dos órgãos de controle. Essa composição do ciclo da política possibilita a continuidade e cumprimento das ações em alternância de governo e possibilita a criação de uma estrutura administrativa organizacional que dê conta e suporte à implantação e execução das inovações.

Os dados coletados possibilitaram verificar que as inovações tecnológicas foram realizadas de forma progressiva e cada inovação foi acompanhada pela legislação correspondente, o que significa uma elaboração, formalização e escolha das melhores alternativas. Destaca-se também o esforço empreendido na legislação aplicada pela administração.

Destaca-se a Lei nº 582, de 21 de agosto de 2020, uma das principais ações do município voltadas para a inovação. A legislação normatiza e estabelece critérios básicos para a promoção e incentivos à Inovação, objetivando ambientes produtivos e regras para implementar uma Cidade Inteligente (*Smart City*). Uma ação de relevância para o estímulo à inovação, pesquisa científica e tecnológica em âmbito municipal.

Ademais, foi possível realizar um levantamento de softwares vigentes implantados nas gestões do município, mensurando um esforço significativo da atual gestão para a formalização e implantação dos sistemas listados no capítulo 5, num total 26 *softwares*.

Verificados os *softwares* implementados, buscando uma visão central da gestão e seus efeitos, foram selecionadas para efeito de análise os *softwares* de Processos Eletrônicos e Gestão Pública Municipal que possibilitaram à administração um acompanhamento das ações e monitoramento na tramitação dos processos. Verificou-se também que através do Protocolo Digital foi possível oferecer comodidade ao cidadão no registro de suas demandas, sendo este um esforço de governança.

Os dados dispostos nas plataformas para acompanhamento e avaliação das políticas públicas carecem de aperfeiçoamento, tanto em termos de emissão de relatórios consolidados quanto na geração de informações qualitativas, oferecendo aos gestores a percepção da situação real das demandas, informações dos resultados obtidos e correções de percurso, visando assegurar a realização dos objetivos.

As contribuições das inovações na administração pública visam ao aperfeiçoamento dos processos organizacionais e gerenciais (FARAH, 2006; 2010). Dessa forma, esta pesquisa colabora para ampliar o debate das inovações voltadas para elaboração, formulação, implementação, execução, acompanhamento e avaliação de políticas públicas na administração pública, primordialmente em municípios de pequeno porte.

## **7.2. Considerações finais**

Uma vez consignada a conclusão da presente pesquisa de mestrado, na qual foi possível verificar a significativa implementação de inovações tecnológicas e de contribuições para a gestão pública no município de Amargosa, não apenas enquanto melhora da própria máquina administrativa, mas também no que diz respeito a suas contribuições no âmbito da política pública *stricto sensu*, cabe agora à pesquisadora tecer algumas considerações em um formato mais livre do que o requerido pelo rigor metodológico da pesquisa, por assim dizer.

Dessa forma, procedemos agora para expressar algumas considerações que se derivam indiretamente do problema da pesquisa, uma vez que elas não foram contempladas como objeto de análise específico, assim como também apresentamos a título pessoal perspectivas desejáveis, fundamentadas teoricamente, para promover avanços de bom governo nas políticas públicas.

Isto é, no processo de elaboração desta dissertação de mestrado profissional buscamos cumprir com uma das principais finalidades no campo dos estudos que focalizam a política pública: a análise **da** política pública. Nos dispomos, então, a estimar algumas reflexões que têm a ver com a perspectiva da análise **para** a política pública (FARAH, 2021).

### **7.2.1. Necessidade de novos desenvolvimentos da inovação tecnológica destinados à melhoria da gestão da política pública**

Nessa linha, a primeira que gostaríamos de expressar é a necessidade de aperfeiçoamento da plataforma de processos eletrônicos no que diz respeito às possibilidades de análise que oferece, pois apresenta limitações para o exercício da política pública, como aqui já mostrado no texto. Entendemos que classificar como “resolvidos” os processos administrativos pelo fato de serem “concluídos” ou “arquivados” apresenta uma insuficiência que poderia e deveria ser aprimorada, pois inclui como “resolvidas” demandas que eventualmente não foram solucionadas, independentemente do motivo pelo qual não foram atendidas. A título exemplificativo, sugerimos no corpo do texto da pesquisa a incorporação de algumas novas categorias classificatórias como por exemplo: “em análise”, “devolvido para correções”, “indeferido” com especificação por meio de uma tipologia dos motivos”, “despachado/encaminhado”. Particular interesse desperta a elaboração de uma tipologia dos motivos pelos quais foi indeferida alguma demanda. A realização dessa tipologia de motivos de indeferimento requer estudo prévio da variedade e frequência desses motivos de forma a conseguir a elaboração de uma categorização das razões do insucesso da demanda.

No caso do módulo de Protocolo Digital, sugere-se que os acessos aos processos sejam públicos, exceto em casos de processos sigilosos regulamentados por lei específica. O formato do processo público contribui para o acesso à informação e controle social, bem como aos requisitos de publicidade e transparência.

Por fim, visando aperfeiçoar e potencializar as funcionalidades e alimentação de informações aos sistemas, propõe-se o desenvolvimento de sistemas integrados entre os diversos softwares e plataformas, bem como seus respectivos módulos, a fim de contribuir com as decisões próprias do gestor de política pública e inclusive para minimizar retrabalho e otimizar tempo e gestão de informações. A necessidade desta sugestão, conforme objeto de percepção e de encaminhamentos captados nas entrevistas em Amargosa, remete para um problema que se apresenta com características de maior envergadura daquela passível de ser equacionada mediante

desenvolvimentos de inovações desenhadas *ad hoc* por municípios de tamanho médio ou pequeno, uma vez que dependem da contratação de empresas diversas. Nesse cenário, torna-se dificuldade comum que esses diversos softwares dialoguem entre si. Dessa forma, enquanto problema de características semelhantes que presumivelmente afeta uma camada considerável de municípios brasileiros, seria desejável que essa situação recebesse um tratamento acordado em âmbito nacional, estadual e municipal com o objetivo de que os sistemas informáticos públicos pudessem ser integrados, facilitando decisões dos gestores públicos.

### 7.2.2. Pensar na transição do “governo eletrônico” para o “governo digital” em Amargosa

O conjunto de introdução de inovações tecnológicas na política pública e o processo crescente observado estão a indicar que a Prefeitura de Amargosa já se encontra dentro do âmbito do que está sendo denominado de “governo eletrônico”:

No seu sentido mais restrito, o governo eletrônico reside no uso das Tecnologias da Informação – TICS pelos governos. Em uma perspectiva mais ampla, governo eletrônico pode ser definido como o uso de tecnologias da informação – TICS para: i) garantir acesso e entrega por parte do governo aos indivíduos de informações e uso de serviços; ii) possibilitar e implementar eficiência mediante a aplicação destes serviços no âmbito do governo; iii) cobrir larga escala de serviços; iv) transformar governos (VIANA, 2021, p. 118). A autora citada baseia as características do conceito de governo eletrônico em BOUNABAT (2021).

Segundo Vianna, (2021, p. 127), uma vez atingido o estágio do governo eletrônico, pode se passar para “uma nova era de políticas e tomada de decisões”: o governo digital. Ele implica uma profunda transformação que exige atingir um patamar bem mais elevado de utilização de inovações tecnológicas porque significa a introdução de inovações tais como:

- **Big Data:** volume de dados armazenados em rede.
- **Internet das Coisas (IoT):** Interação na rede “onde objetos digitais e analógicos são conectados e trocam informações entre si na rede
- **Inteligência Artificial:** seara de estudos do conjunto de técnicas e algoritmos computacionais, e de métodos de reprodução da capacidade cognitiva humana
- **Blockchain:** tecnologia de armazenamento e transmissão de informações sem um órgão de controle.
- **Cloud Computing** (computação em nuvem): acesso a serviços de informática através da Internet por parte de um provedor (BOUNABAT, 2021 apud VIANNA, 2021).

O governo digital propõe gerar eficiência e efetividade dos serviços públicos e redução de burocracia. E para tanto, o desafio no âmbito do município de Amargosa reside na transição do governo eletrônico para o governo digital. O município dispõe de legislação que subsidia a execução dessa ação, conforme se destaca no Plano Diretor de Tecnologias da Cidade Inteligente (2021). A Política pública que está colocada como Cidade Inteligente (*Smart City*) requer tecnologias apropriadas.

### **7.2.3. Os valores democráticos devem presidir o processo todo da introdução de inovações tecnológicas na política pública**

Ficou constatada na análise da pesquisa que as inovações tecnológicas implementadas em Amargosa estiveram longe de estarem pautadas por uma visão meramente gerencialista, uma vez que valores democráticos, como a participação cidadã e a transparência, ficaram *pari passu* entretecidos com a busca da efetividade das ações da política pública. Essa forma de gestão encerra uma virtualidade que já foi destacada como desejável por renomados analistas.

Subirats *et al.* (2008) nos recordam que a melhora da administração pública não constitui um fim em si mesmo, autônomo, mas um meio para o exercício da política pública:

Vale lembrar que a melhora do funcionamento intrínseco do setor público não é um fim em si mesmo, mas um dos meios que acabará por permitir a prestação de serviços públicos de qualidade. Nesse sentido, a perspectiva que propomos em nosso livro difere das orientações estritamente gerenciais ou gerencialistas em que os serviços administrativos são tratados como entidades autônomas, sem ter em conta que seus produtos serão avaliados de forma explícita e plural com base em sua contribuição para a solução dos problemas públicos. (SUBIRATS *et al.*, 2008, p. 08-09)

De forma semelhante, posiciona-se Farah, (2005, p. 43) quando afirma: “falar sobre inovação na gestão pública brasileira implica considerar a conexão entre uma orientação para a eficiência, presente no conceito de inovação, e uma perspectiva democrática, focada na ampliação de direitos sociais”.

Assim, considerando que a introdução de inovações tecnológicas na esfera da política pública constitui hoje um processo sem volta, cotidiano, permanente, essa implementação de inovações deve ser tratada propositalmente tendo o objetivo de contribuir com maior efetividade de densidade democrática: isto é, de maior

participação cidadã e de maior e melhor usufruto progressivo dos direitos sociais advindos do exercício da gestão da política pública.

No momento de aceleradíssimo desenvolvimento tecnológico em que nos encontramos, quando as Cidades Inteligentes (*Smart City*), movimentadas pelas novas gerações de TICs e de inteligência artificial, estão na ordem do dia, essa perspectiva democrática na política pública se torna muito mais necessária, devendo abordar questões antes não postas como os temas da “democracia eletrônica” e da “democracia digital”.



## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. O Impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, n.10, Brasília/DF, 1997.

AMARGOSA. Lei Orgânica do Município de Amargosa. **Diário Oficial do Município**. Gabinete do Prefeito, 1990.

AMARGOSA. Lei Complementar nº 012 de 14 de dezembro de 2006. Institui o Plano Diretor de Desenvolvimento Municipal de Amargosa adequado à Lei Federal n.º 10.257/01 (Estatuto da Cidade), estabelecendo a Matriz de Desenvolvimento Municipal, com a definição das diretrizes do Modelo Territorial e das Políticas Públicas de Desenvolvimento Municipal, criação do Sistema Participativo de Desenvolvimento Municipal e habilitando os Instrumentos Jurídico-Normativos de Desenvolvimento Municipal, e dá outras providências. **Diário Oficial do Município**. Gabinete do Prefeito, 2006.

AMARGOSA. Lei nº 285, de 18 de dezembro de 2008. Modifica a estrutura organizacional e a de cargos em comissão. **Diário Oficial do Município**. Gabinete do Prefeito, 2008.

AMARGOSA. Lei nº 392, de 09 de dezembro de 2013. Institui o plano plurianual participativo - município de Amargosa – Ba, para o período de 2014 a 2017 e dá outras providências. **Diário Oficial do Município**. Gabinete do Prefeito, 2013.

AMARGOSA. Programa de Governo Participativo – PGP 2017-2020., 2016.

AMARGOSA. **Relatório Conclusivo de Transmissão de Governo**. Relatório conclusivo da Comissão de Transmissão de Governo visando o levantamento de informações e documentação conforme resolução nº 1311/2012., 2016.

AMARGOSA. Lei nº 472, de 31 de Março de 2017. Modifica a estrutura organizacional e de cargos em comissão do poder executivo municipal e dá outras providências. **Diário Oficial do Município**. Gabinete do Prefeito, 2017.

AMARGOSA. Decreto nº 103, de 07 de novembro de 2017. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito da Administração municipal. **Diário Oficial do Município**. Gabinete do Prefeito, 2017.

AMARGOSA. Lei nº 506 de 28 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o Plano Plurianual para o quadriênio de 2018–2021 e dá outras providências. **Diário Oficial do Município**. Gabinete do Prefeito, 2017.

AMARGOSA. Decreto nº 062 de 04 de dezembro de 2019. Institui o sistema de protocolo exclusivamente on-line no âmbito da administração municipal e dá outras providências. **Diário Oficial do Município**. Gabinete do Prefeito, 2019.

AMARGOSA. Lei nº 582, de 21 de agosto de 2020. Estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção e incentivos à Inovação, objetivando ambientes produtivos e regras para implementação da Cidade Inteligente (Smart City) no âmbito do município de Amargosa e dá outras providências. **Diário Oficial do Município**. Gabinete do Prefeito, 2020.

AMARGOSA. Decreto nº. 050 de 20 de abril de 2021. Institui o Plano Plurianual Participativo - PPA-PEGADAS, 2021 - 2024, processo de escuta social, para subsidiar a elaboração do Plano Plurianual do Município de Amargosa, 2021 - 2024 e dá outras providências. **Diário Oficial do Município**. Gabinete do Prefeito, 2021.

AMARGOSA. Lei nº 647, 04 de novembro de 2021. Institui o Plano Plurianual - PPA do município de Amargosa - Estado da Bahia para o quadriênio 2022-2025. **Diário Oficial do Município**. Gabinete do Prefeito, 2021.

AMARGOSA. Programa de Governo Participativo – PGP 2021-2024, 2020.

ANDREWS, Cristina W. Da década perdida à reforma gerencial: 1980-1998. *In*: ANDREWS, Cristina W.; BARIANI, Edison (orgs.). **Administração Pública no Brasil**: breve história política. São Paulo: Editora Unifesp, 2010, p. 85-118.

ANDREWS, Cristina W.; BARIANI, Edison. As Marcas de Nascimento: A Administração Pública da Colônia à República Velha. *In*: ANDREWS, Cristina W.; BARIANI, Edison (orgs.). **Administração Pública no Brasil**: breve história política. São Paulo: Editora Unifesp, 2010, p. 13-38.

BARBOSA E SILVA, Leonardo. A reforma Administrativa de 1967. *In*: ANDREWS, Cristina W.; BARIANI, Edison (orgs.). **Administração Pública no Brasil**: breve história política. São Paulo: Editora Unifesp, 2010, p. 63-84.

BARIANI, Edison. DASP: Entre a Norma e o Fato. *In*: ANDREWS, Cristina W.; BARIANI, Edison (orgs.). **Administração Pública no Brasil**: breve história política. São Paulo: Editora Unifesp, 2010. p. 39-62.

BRASIL. Presidência da República. **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. 86 p.

BRASIL. Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2004. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/10.973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/10.973.htm). Acessado em 05 de ago. de 2016.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Casa Civil da

Presidência da República, 2016. Disponível em: Brasília:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm).

BRASIL. Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980, a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015. **Diário Oficial da União**. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2016. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm). Acessado em 15 de jul. de 2020.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 1, 1996.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Instituições, bom estado e reforma da gestão pública. *In*: BIDERMAN, Ciro; ARVATE, Paulo (orgs.). **Economia do Setor Público no Brasil**. São Paulo: Campus, 2005. p. 3-15.

BOUNABAT, Bouchaib. From e-government to digital Government. **Electronic Journal of Information Technology**, [S.l.], dec. 2017.

CEFAÏ, Daniel. Públicos, problemas públicos, arenas públicas: o que nos ensina o pragmatismo. **Novos estud. CEBRAP**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 187-213, set. 2017.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da; **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DYE, T.R. **Policy Analysis: what governments do, why they do it, and what difference it makes**. Tuscaloosa: University of Alabama Press, 1984.

DESHA, C.; HARGROVES, K. C. Informing engineering education for sustainable development using a deliberative dynamic model for curriculum renewal. **The Proceedings of the Research in Engineering Education Symposium**, Madrid, 2011.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Inovação e governo local no Brasil contemporâneo. *In*: JACOBI, Pedro; PINHO, José Antonio (Orgs.). **Inovação no campo da gestão pública local: Novos desafios, novos patamares**. Rio de Janeiro: FGV, 2006, p. 41-76.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Gestão Pública Municipal e Inovação no Brasil. *In: ANDREWS, Cristina W.; BARIANI, Edison (orgs.). **Administração Pública no Brasil**: breve história política. São Paulo: Editora Unifesp, 2010. p. 145-182.*

FARAH, Marta Ferreira Santos. Governo local, políticas públicas e novas formas de gestão pública no Brasil. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 7, n. 17, p. 59-86, Apr. 2000. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-9230200000100005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-9230200000100005&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 15 jul. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1984-9230200000100005>.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Disseminação de inovações e políticas públicas e espaço local. **O&S**, v. 15, n. 45, p. 107-126, 2008.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Teorias de política pública. **Revista @mbienteeducação**, v. 14, n. 3, p. 631-665, 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como classificar as pesquisas?** Disponível em: <http://www.madani.adv.br/aula/Frederico/GIL.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2016.

HALVORSEN, T. On innovation in the public sector. *In: HALVORSEN, T.; HAUKNES, J.; MILES, I. RØSTE, R. **On the differences between public sector and private sector innovation**. Oslo: NIFU STEP, 2005. p. 2-21.*

LÜDKE, M., & ANDRÉ, M. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: E. P. U., 2012.

KATTEL, R.; KARO, E. Start-up governments, or can Bureaucracies innovate? **Ineteconomics**, 2016. Disponível em: <https://goo.gl/cxV5kL>. Acesso em 18 de novembro de 2022.

KLERING, Luis Roque; ANDRADE, Jackeline Amantino de. Inovação na gestão pública: compreensão do conceito a partir da teoria e da prática. *In: JACOBI, Pedro; PINHO, José Antonio (Orgs.). **Inovação no campo da gestão pública local**: Novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: FGV, 2006, p. 77-96.*

LINS, Robson Oliveira. **A região de Amargosa**: transformações e dinâmica atual (recuperando uma contribuição de Milton Santos). Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Instituto de Geociências, Salvador, 2008.

MASCARENHAS BISNETO, José Pereira; LINS, Olga Benicio dos Santos Marques. Gestão da inovação: uma aproximação conceitual. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation**, v. 3, n. 2, Janeiro/Abril – 2016, p. 86-109.

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. Brasília, DF: FINEP, 2005.

OECD – ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. **The innovation imperative in the public sector**: setting an agenda for action. Paris: OECD Publishing, 2015.

OLIVEIRA, Luiz Guilherme de. **Inovação no setor público**: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal Brasília: ENAP, 2014.

PAULA, A. P. P. de. Administração Pública Brasileira Entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, jan-mar, p. 36-49, 2005. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902005000100005>.

PELLEGRIN, Ivan de; ANTÚNES JÚNIOR, José Antônio Valle. Inovação: uma discussão conceitual a partir da perspectiva da cadeia de valor. *In*: PROENÇA, Adriano; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTÚNES JÚNIOR, José Antônio Valle; TÁVORA JÚNIOR, José Lamartine; SALERNO, Mário Sergio (Orgs.). **Gestão da inovação e competitividade no Brasil**: da teoria para a prática. Porto Alegre: Bookman, 2015.

PINHO, José Antonio Gomes. Inovação em contexto de múltiplas adversidades: o caso de Vitória da Conquista, Bahia. *In*: JACOBI, Pedro; PINHO, José Antonio (Orgs.). **Inovação no campo da gestão pública** local: Novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: FGV, 2006, p. 183-204.

QUEIROZ, Roberta Graziella Mendes; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, p. 679-705, jun. 2010. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122010000300007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000300007&lng=en&nrm=iso). Acesso em 15 jul. 2020. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122010000300007>.

SARAVIA, Enrique. Introdução à teoria da política pública. *In*: SARAVIA, Enrique; FERRAREZI, Elizabete (Orgs.). **Coletânea de Políticas Públicas**, Vol. I. Brasília: ENAP, 2006, p. 21-42.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Business cycles a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process**. New York Toronto London: McGraw-Hill Book Company, 1939.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultura, 1982.

SILVA, Glessia; SÉRIO, Luiz Carlos Di. The Sixth Wave of Innovation: Are we ready? **RAI: Revista de Administração e Inovação**, v. 13, p. 113-128, 2016.

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

SOUZA, Celina. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias** [online]. 2006, n. 16, p. 20-45. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1517-45222006000200003>. Acesso em: 18 set. 2022. Epub 07 Jan 2008. ISSN 1807-0337. <https://doi.org/10.1590/S1517-45222006000200003>.

SUBIRATS, J.; KNOEPFEL, P.; LARRUE, C.; VARONNE, F. **Análisis y gestión de políticas públicas**. Barcelona: Editorial Ariel, 2008.

TIDD, Joe; BESSANT, Jhon. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

VIANA, Ana Cristina Aguilar. Transformação digital na administração pública: do governo eletrônico ao governo digital. **Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo**, Santa Fe, vol. 8, n. 1, p. 115-136, ene. /jun. 2021.

WERNECK, Guilherme Loureiro; CARVALHO, Marília Sá. A pandemia de COVID-19 no Brasil: crônica de uma crise sanitária anunciada. **Cadernos de Saúde Pública**. ISSN 1678-4464. 36, n. 5. Rio de Janeiro, maio 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A: DECLARAÇÃO DE CONCORDÂNCIA COM O DESENVOLVIMENTO DO PROJETO DE PESQUISA

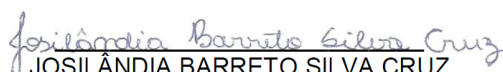


UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E  
SEGURANÇA SOCIAL  
MESTRADO PROFISSIONAL

#### DECLARAÇÃO DE CONCORDÂNCIA COM O DESENVOLVIMENTO DO PROJETO DE PESQUISA

Declaro estar ciente do compromisso firmado com a execução do projeto intitulado GESTÃO DA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O MUNICÍPIO DE AMARGOSA-BAHIA, vinculado à instituição CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS, que será desenvolvido na forma apresentada e aprovada pelo CEP da UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA sempre orientado pelas normativas que regulamentam a atividade de pesquisa.

Amargosa-BA, 22 de julho de 2021

  
JOSILÂNDIA BARRETO SILVA CRUZ  
(orientanda)

  
JESUS CARLOS DELGADO GARCIA  
(orientador)

## APÊNDICE B: TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL DA PROPONENTE



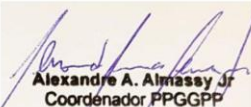
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E  
SEGURANÇA SOCIAL  
MESTRADO PROFISSIONAL**

### TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL DA PROPONENTE

Eu Alexandre Americo Almassy Junior, Coordenador do Programa de Pós-graduação em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social autorizo a pesquisadora JOSILANDIA BARRETO SILVA CRUZ a desenvolver nesta instituição o projeto de pesquisa intitulado GESTÃO DA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O MUNICÍPIO DE AMARGOSA-BAHIA o qual será executado em consonância com as normativas que regulamentam a atividade de pesquisa envolvendo seres humanos.

Declaro estar ciente que a instituição proponente é responsável pela atividade de pesquisa proposta e que será executada pelos seus pesquisadores/as, além de dispormos da infraestrutura necessária para garantir o resguardo e bem-estar dos participantes da pesquisa.

Cruz das Almas-BA, 02 de agosto de 2021



Alexandre A. Almassy Jr.  
Coordenador PPGPP  
CCAAB - UFRB  
SIAPE: 1475511



## APÊNDICE C: TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL DA COPARTICIPANTE



Estado da Bahia

**PREFEITURA MUNICIPAL DE AMARGOSA**

CNPJ 13.825.484/0001-50 - Praça Lourival Monte, S/N, Centro, Amargosa - Bahia, CEP 45.300-000

Tel.: 75-3634-3977

### TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL DA COPARTICIPANTE

Autorizo a pesquisadora JOSILANDIA BARRETO SILVA CRUZ a desenvolver nesta instituição o projeto de pesquisa intitulado GESTÃO DA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O MUNICÍPIO DE AMARGOSA-BAHIA o qual será executado em consonância com as normativas que regulamentam a atividade de pesquisa envolvendo seres humanos. Declaro estar ciente que a instituição é corresponsável pela atividade de pesquisa proposta e dispõe da infraestrutura necessária para garantir a segurança e bem estar dos participantes da pesquisa.

Amargosa-Ba, 22 de julho de 2021

  
JULIO PINHEIRO  
Prefeito Municipal

## APÊNDICE D: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

### ROTEIRO DE QUESTÕES

#### Entrevista

1. Quais elementos o senhor pode destacar como inovação na gestão 2017-2020?
2. De qual forma a Modernização administrativa impactou na inovação da gestão
3. Como se deu a identificação do problema e de que forma entrou na agenda da gestão?
4. Quais aspectos foram levados em consideração para a solução dos problemas identificados?
5. Como foi a formulação/seleção da proposta que melhor se adequasse à realidade e objetivos da gestão?
6. De que forma os servidores participaram da escolha?
7. Houve uma reorganização da estrutura?
8. Como foi a implementação na gestão?
9. Quais resistências foram apresentadas?
10. Para execução dessas propostas, quais obstáculos foram observados?
11. Houve um estudo dos objetivos estabelecidos em relação ao atendimento aos órgãos de controle, burocracia, legalismo?
12. Como é feita o acompanhamento dessa execução?
13. Como se dá processo de gestão das ações do governo?
14. De que forma é acompanhado o Programa de Governo Participativo – PGP 2017-2020 através dos sistemas da tecnologia?
15. Como as informações são utilizadas para o aprimoramento da gestão?
16. Em relação ao PGP 2017-2020, quais aspectos foram aprimorados e propostos no PGP 2021-2024?
17. Há momento de avaliação?
18. Como os servidores que utilizam a plataforma são envolvidos nesse processo?