



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CÂMPUS DE NAVIRAÍ – CPNV



Nathalli Prado de Jesus

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**CULTURA INOVATIVA NA GESTÃO PÚBLICA: o caso da
Gerência de Educação da Prefeitura Municipal de Naviraí-MS.**

Orientador: Marco Antonio Costa da Silva

Naviraí-MS
2020



CULTURA INOVATIVA NA GESTÃO PÚBLICA: o caso da Gerência de Educação da Prefeitura Municipal de Naviraí-MS.

Nathalli Prado de Jesus

RESUMO

A inovação na administração pública tem se tornado um objetivo central a ser alcançado por gestores de pequenos municípios. Contudo, a construção de uma cultura voltada para a inovação na gestão pública é uma tarefa complexa devido a diversos fatores de natureza política, legal, burocrática e de capacidade de gestão. O objetivo deste estudo foi analisar as estratégias utilizadas pela Gerência de Educação da Prefeitura Municipal de Naviraí-MS em razão do desenvolvimento de uma cultura inovativa. A pesquisa é de natureza qualitativa com abordagem descritiva. Nos procedimentos técnicos optou-se pelo estudo de caso da Gerência de Educação do município de Naviraí-MS. Os dados foram coletados a partir de documentos e entrevista realizada com a gerente de educação. Os dados foram analisados a partir da técnica de análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa sugerem que a gerência de educação empreendeu esforços para criar uma cultura inovativa. Entretanto, muitos elementos necessários a construção de uma cultura inovativa e de um ambiente inovador não avançaram como o esperado, evidenciando que a construção de uma cultura inovativa ainda está em processo de construção.

Palavras-Chaves: Administração Pública Municipal; Ambiente Inovador; Cultura Inovativa.

ABSTRACT

Innovation in public administration has become a central objective to be achieved by managers in small municipalities. However, the building of a culture focused in public management innovation is a complex task due to several factors of nature political, legal, bureaucratic and managerial. The objective of this study was to analyze the strategies used by the Education Management of the Municipality of Naviraí-MS in reason of the development of an innovative culture. The research is a qualitative nature with a descriptive approach. The data were collected from documents and education manager interview. The data were analyzed using the content analysis technique. The research results suggest that education management undertook efforts to create an innovative culture. However, many elements necessary for the construction of an innovative culture and an innovative environment have not progressed as expected, showing that the construction of an innovative culture is still under construction.

Keywords: Municipal Public Administration; Innovative Environment; Innovative Culture.



1 INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira tem passado por grandes mudanças e reformas ao longo da história. Ainda que não seja possível caracterizar a existência de um modelo único de administração nos três níveis de Estado (Federal, Estadual e Municipal), o Estado brasileiro e seus entes transitaram entre os modelos administrativos patrimonialista¹, burocrático² e gerencial³, sendo o modelo gerencial o objetivo da administração pública atual. A implantação do modelo de administração gerencial constitui um processo lento e complexo, principalmente no nível municipal onde a escassez de recursos financeiros e de pessoal qualificado é maior.

As mudanças no âmbito social, tecnológico e econômico tem ocorrido de forma acelerada, contribuindo para que as demandas da sociedade também aumentem, impondo mudanças consideráveis para as estruturas dos entes públicos, mudanças que passam a ter que atuar com o propósito de inovar (BERGUE, 2011).

É inegável um aumento da cobrança dos cidadãos por medidas que otimizem a prestação de serviços públicos. Porém, menos recursos e grandes barreiras burocráticas, muitas vezes com formas patriarcais de administrar, tem trazido maiores obstáculos para gestores públicos executarem práticas inovadoras que possibilitem a melhoria dos serviços.

Transformar a forma de administrar e entregar serviços ao cidadão passou a ser um objetivo maior das prefeituras municipais. Entretanto, a mudança na forma de administrar a coisa pública oferece dificuldades muito complexas relacionadas a legislação, gestão e questões culturais no âmbito político e administrativo. Conforme destaca Bergue (2011, p.539) “equivalente nível de importância assume a compreensão dos fenômenos associados à comunicação e à cultura organizacional especificamente em organizações do setor público”.

Nesse quadro, a mudança da cultura organizacional constitui um fator que pode contribuir para adoção de inovação, transformando a forma como os servidores se relacionam, trabalham e entregam resultados a sociedade. Entretanto, é necessário desenvolver e fortalecer

¹ Modelo patrimonialista (início da república – 1889) - o aparelho do Estado é extensão do poder do mandatário e dos servidores que têm status de nobreza real. Ocorre a mistura entre o público e o privado, o político e o profissional. Modelo marcado pela corrupção, nepotismo e compadrio (Klering, Porsseb, Guadagnin (2010)

² Modelo Burocrático – (década de 30 a final da década 1990) – busca a profissionalização da administração pública instituindo carreira, hierarquia funcional, impessoalidade e formalismo, trata-se de um viés de poder racional-legal. Marcado por disfunções na burocracia, endurecimento da administração e das relações com o cidadão, o processo passa ser a razão de sua própria existência (Klering, Porsseb, Guadagnin (2010),

³ Modelo gerencial (1995 – atual) – Ocorre a redução do Estado. Transferência de serviços ao setor privado, modernização da estrutura e infraestrutura, qualificação dos servidores, modelos de gestão voltado para resultados, foco nas ações consideradas de atuação apenas do Estado (Klering, Porsseb, Guadagnin (2010),



um ambiente de trabalho adequado que estimule a construção de um comportamento voltado para uma cultura inovativa (MACHADO, *et al.*, 2013).

Na cultura inovativa as características que envolvem a organização e tomada de decisão pelos gestores implica em todos os aspectos da organização e, conseqüentemente, em seu desempenho. O desenvolvimento do ambiente organizacional voltado para uma cultura inovativa pode contribuir para que as prefeituras municipais, a partir de seus órgãos de administração, sejam capazes de moldar seus processos com maior eficiência, entregando bons resultados aos cidadãos.

Um exemplo importante é a área de educação. Trata-se de um dos setores mais sensíveis e que tem sua gestão influenciada por muitos fatores como questões políticas, ideológicas, financeiras e de gestão. Em geral, nos pequenos municípios, respondem por grande parte do orçamento, pelo maior número de servidores e por muitos problemas de ingerência política.

Um elemento central capaz de explicar parte do problema enfrentado por setores da educação para empreender mudanças é a ausência de uma cultura e de um ambiente que favoreça a inovação. As secretarias são estruturadas em modelos burocráticos onde os processos são mais importantes que os resultados que a educação pode oferecer, muitas vezes com resquícios de administração patriarcal, por exemplo, na escolha de secretários de educação sem formação adequada para administrar.

Como base no exposto, a pergunta de pesquisa que se pretende responder nesta pesquisa é: Quais as estratégias de mudança realizadas na prefeitura Municipal de Naviraí-MS com vistas a cultura inovativa? O estudo tem como objetivo analisar as estratégias utilizadas pela Gerência de Educação da Prefeitura Municipal de Naviraí-MS para o desenvolvimento de uma cultura inovativa.

Trata-se de um estudo de natureza qualitativa e descritiva. Para a pesquisa empírica foi realizado um estudo de caso na prefeitura municipal de Naviraí, na gerência de educação. Os dados foram coletados a partir de documentos e entrevista, sendo analisados a partir da técnica de análise de conteúdo.

Deste modo, a próxima discussão trará as mudanças ocorridas na gestão pública brasileira, fatores que possibilitam a mudança da cultura organizacional pública e os conceitos de cultura inovativa e sua aplicação na gestão pública. Posteriormente, são apresentados os procedimentos metodológicos, a análise dos dados e a conclusão.



2 REVISÃO DA LITERATURA

A reforma do aparelho do Estado brasileiro veio através das Ementas Constitucionais em 1988, trazendo grandes transformações nos processos de trabalho e estrutura administrativa, com o objetivo de tornar as ações públicas mais efetivas. Essa transformação é marcada por três paradigmas da administração pública, sendo eles o patrimonialista, burocrático e o gerencial (BERGUE, 2011).

A dificuldade em delimitar o que é a público e privado, tornou-se um aspecto marcante do patrimonialismo, no qual foi rompido pela primeira grande reforma administrativa do Estado brasileiro, a Reforma Burocrática, baseada na criação da burocracia e o serviço público profissional, ou seja, um maior controle administrativo vindo através da padronização e formalização dos procedimentos. Porém, com a chegada tardia, o modelo burocrático configurou-se como uma reformar fora do tempo onde as tecnologias estavam em surgimento muito acelerado e marcando uma nova economia e sociedade. Com a necessidade de uma administração adequada e modernizada, inicia-se a Reforma Gerencial, que visa tornar o Estado mais eficiente e direcionado para o cidadão (BRESSER-PEREIRA, 1998).

O Estado brasileiro passou por diversas mudanças e tentativas de aperfeiçoar a administração, mas um desafio ainda presente é o paradigma do modelo burocrático que está enraizado nas organizações públicas. Esse modelo com suas normas e diretrizes travou o sistema, concedeu um efeito contrário do que sua proposta de agilizar os processos. Quanto ao desempenho, a entrega de serviços aos cidadãos com mais agilidade, empregar os recursos de forma mais direta e eficiente, torna-se outro desafio que deve ser levado em consideração (BACICHETTO; TEIXEIRA, 2018).

Diante da nova administração o ente público põe-se em frente as reais necessidades de estimular os servidores em atender as demandas da sociedade. Para o alcance desse objetivo torna-se essencial incentivar a adoção de inovações e reformulação das estratégias gerenciais (MATIAS-PEREIRA, 2016). Estimular todos os integrantes da organização pode então contribuir para a instauração de uma cultura organizacional voltada para a inovação. Assim, a questão importante a ser respondida é como criar uma cultura inovativa na gestão pública que favoreça um ambiente organizacional inovador.



2.1 Cultura Organizacional e Cultura Inovativa na Administração Pública

O ambiente de trabalho em organizações públicas atinge uma complexidade ainda maior em relação às empresas privadas devido a existência de burocracia e do componente político que o tornam mais rígido, menos suscetível a mudança. Contudo, o movimento de modernização amplia a necessidade de estudos sobre a cultura organizacional em órgãos públicos, já que ainda há uma visão negativa em relação aos serviços públicos, levando a demanda por iniciativas de otimização dos atendimentos e prestação de serviço altamente exigido pela sociedade (BRESCANCINI, 20; BERGUE, 2011).

De acordo com Bergue (2011, p. 534) cultura organizacional pode ser definida como “conjunto de hábitos, crenças, valores e símbolos que a particularizam frente às demais”. Martins e Terblanche (2003), enfatizam que a cultura organizacional possui uma forte influência em como a criatividade e inovação são incentivadas nas organizações, ainda a cultura pode caracterizar a organização, ou seja, as formas de comunicação, símbolos, sentimentos, linguagens e seus significados, comportamentos, arranjos físicos e objetos, vão configurar o ambiente.

A cultura engloba valores e crenças compartilhados em um grupo que são capazes de guiar o comportamento das pessoas no desempenho de suas atividades, trilhando um caminho para um ambiente organizacional “bom ou ruim” (SCHEIN, 2009). Analisar os aspectos da cultura e a relação dela com o ambiente abre horizontes para o entendimento das possibilidades de desenvolvimento ou restrições do processo de crescimento e evolução das organizações, pois, os valores compartilhados em uma cultura forte motiva e conduz a cooperação dos trabalhadores, promovendo maior eficiência da organização (DIAS, 2013).

Como se observa, cultura e inovação tem uma relação intrínseca, de dependência e ao mesmo tempo integrativa. Um dos conceitos mais utilizados de inovação afirma que a inovação é compreendida como: “a 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 nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OCDE, 2005, p.55). Trata-se, portanto, de um conceito aplicável a administração pública.



A utilização do conceito de inovação e de seu ferramental na administração pública permite a mudança no ambiente organizacional e a criação de práticas e programas que ampliam a participação do cidadão nas práticas de gestão públicas (JACOBI e PINHO, 2006), convergindo assim, com a perspectiva do modelo gerencial. Uma inovação pode ser entendida de acordo com seu grau de novidade, sendo mais arriscadas ou não. A inovação incremental é caracterizada por ser menos arriscada, pois envolve o que já existe, ocorrendo apenas melhorias contínuas na qualidade do produto, em seu designer, como também em melhoria de processos e serviços. Já inovações radicais tem um escopo maior, impacta todo um sistema, em consequência torna-se mais complexa de desenvolver, porém, com o seu êxito proporciona grandes impactos positivos (DIAS, 2013; TIGRE, 2014).

Segundo Dias (2013) o processo de inovação pode ser classificado de acordo com a sua natureza. Se a organização enfrenta problemas com o desempenho de servidores e estabelece um novo método de incentivos que resulte no desempenho da equipe, então ela está introduzindo uma inovação de natureza organizacional ou então uma inovação de natureza tecnológica ao inserir novos computadores ou softwares que promovam a otimização e agilidade da produção ou prestação de serviço. São então os aspectos do qual a inovação foi inserida que classificara sua natureza, conforme o quadro número 1.

Quadro 1 - Natureza da Inovação

Natureza	Aspectos
Inovação tecnológicas	Criação de novos produtos, máquinas e ferramentas ou processos produtivos que envolve a planta produtiva.
Inovação comercial	Novos métodos de marketing, da promoção, distribuição e comercialização do produto ou serviço.
Inovação organizacional	Envolvem as atividades organizacionais, sua administração, aproveitamento dos recursos humanos, nos Âmbitos da direção empresarial.
Inovação financeira	A gestão dos recursos financeiros e geração de novos instrumentos.
Inovação em serviços	Otimização e desenvolvimento de novas formas de prestação de um bom serviço.

Fonte: adaptado (Dias, 2013).

Conforme discutido anteriormente, a cultura é construída em organização a partir de um conjunto amplo de práticas, símbolos, hábitos, comportamentos, valores éticos e morais, que juntamente com princípios e crenças que se consolidam a partir de políticas internas e externas constroem uma forma particular de se organizar. Do ponto de vista da cultura inovativa não é



diferente. Machado *et al.*, e Silva *et al.*, (2014) afirmam que uma cultura organizacional voltada para a inovação é caracterizada por um complexo conjunto de elementos, como práticas, símbolos, hábitos, comportamentos, valores éticos e morais, princípios e crenças que são institucionalizados e que vão ser compartilhadas e fazer parte da rotina dos servidores, conforme apresentado no quadro 2.

Quadro 2 - Elementos da Cultura Inovativa

Elementos	Características
1. Valores	- Sentimentos pessoais de sucesso relacionado com uma inovação; sentimento de pressão e stress no trabalho que envolve a inovação e quando cada um poderá dispensar de tempo para ele; sentimento de quão importante é a inovação.
2. Crenças e pressupostos	- Crença de serem os maiores inovadores do setor, ou de estarem entre eles.
3. Ritos, rituais e cerimônias	- Rituais que envolvem uma inovação ou o processo de inovação em produto, processos e/ou gestão
4. Estórias e mitos	- Descrições verbais de fatos que contribuíram ou que devem ser evitados para a inovação.
5. Tabus	- Demarcam áreas de proibição, a fim de orientar o comportamento organizacional e manter a disciplina, enfatizando o não permitido relativamente à inovação ou ao processo de inovação em produtos processos e/ou gestão.
6. Heróis	- Personalidades que são identificadas com a inovação ou com o processo de inovação em produto, processo e/ou gestão.
7. Normas	- Regras escritas que direcionam o comportamento das pessoas na organização em direção a inovação ou ao processo de inovação.
8. Comunicação	- Conteúdo escritos ou não que direcionam o comportamento das pessoas na organização em direção à inovação.
9. Artefatos e símbolos	- Qualquer objeto, flâmula, bandeira, peso de papel, cortador ou outro que sirvam de veículo de um significado da inovação em processo, produto ou gestão.

Fonte: Machado *et al.*, (2013), e Silva *et al.*, (2014, p.7)

O constructo teórico da cultura inovativa envolve a existência desse conjunto de elementos, que por sua vez, caracterizam locais mais restritos a inovação ou com uma forte característica de inovar, sendo eles públicos ou privados, podem possuir traços que indicam a presença de uma cultura inovativa (SILVA *et al.*, 2014).

A introdução de mudanças organizacionais é um processo difícil e torna-se ainda mais complexa em ambiente com estruturas organizacionais rígidas. Fortalecer a cultura organizacional eleva a possibilidade de mudança, consequentemente de inovação, que delinea um novo caminho que pode ser traçado pela organização. Ela está relacionada a melhorias



contínuas e capacidade de adaptação, torna possível identificar oportunidade de inovar, pela existência de um ambiente com espaço para mudanças (DIAS, 2013; TIGRE, 2014).

Assim como a existência de elementos para uma cultura inovativa o ambiente organizacional também deve conter aspectos que incentive o comportamento inovador (SILVA *et al.*, 2014, p.8). No quadro 3 estão os elementos do ambiente inovador.

Quadro 3 - Elementos do ambiente inovador

Elementos	Características
1.Visão e liderança para Inovação	Diz respeito a postura da organização frente aos riscos e incertezas frente a inovação, essencial para a formação de uma empresa inovadora.
2.Estrutura Organizacional Adequada	Refere-se a um sistema de comunicação que favoreça a inovação, caracterizados pela informação compartilhada entre pessoas interessadas na inovação. Três variáveis são consideradas na gerência da inovação: informação, tempo e pessoas;
3.Papéis Chaves na Organização	Possuem caráter implícito, mas essencial para caracterização e sucesso das empresas inovadoras. Gerentes e Funcionários que forma direta ou indireta desempenham atividades ligadas a inovação, que promovem e estimulam a inovação.
4.Treinamento	Refere-se à capacidade organizacional de acompanhar a evolução do mercado no qual está inserida por meio de investimentos constantes em treinamento e desenvolvimento.
5.Envolvimento	É expresso pela organização em formas de ações que contribuam para que os funcionários expressem suas ideias. Tempo para pensar em coisas novas.
6.Equipe	Formação de equipes com capacidade de produção de ideias e flexibilidade de soluções que possam ser essenciais para uma organização inovadora;
7.Clima Criativo	Capacidade de produção de ideias e flexibilidade de soluções por parte dos funcionários. É necessário o desenvolvimento de políticas e procedimentos de comunicação, recompensas, treinamentos e estrutura organizacional adequada;
8.Foco Externo	Diz respeito a capacidade de interpretação e processamento de sinais externos a organização (oportunidade ou ameaça) para dar resposta rápida ao mercado;
9.Comunicação	Deve ser multidirecional e com múltiplos canais. A comunicação deve ser pública e ampla. Os mecanismos que garantem essa abrangência são os trabalhos rotativos, equipes e projetos, desenvolvimento de políticas e sessões de revisão, notas de equipe e multimídia (vídeos, notícias eletrônicas etc.).
10.Organização que aprende	A inovação pode ser compreendida como um ciclo de aprendizagem, que envolve um processo de experimentação, experiência, reflexão e consolidação.

Fonte: Machado *et al.*, (2013) e Silva *et al.*, (2014, p.8)

Despertar a cultura organizacional inovativa proporciona aos servidores um ambiente favorável através da disponibilização de benefícios que provoque a satisfação no desenvolver das atividades no local de trabalho. Dessa forma, a inovação ocorrerá se o trabalhador estiver motivado e satisfeito com as condições de trabalho, mas para isso é de grande importância o planejamento das estratégias de inovação e o alinhamento com todos os integrantes da organização que devem contar com o apoio do líder, configurando assim uma cultura inovativa, sendo o gestor o grande agente de mudanças, quem molda as ações e cultura da organização,



ele é o responsável por levar ao sucesso e eficiência dos produtos e serviços prestados (DIAS, 2013).

Portanto um gestor que trabalha os elementos da cultura assegura a criação de um ambiente inovador, logo naquela organização ocorrerá mais inovações nos processos e serviços. (MACHADO *et al.*, 2013)

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi delineada a partir de uma abordagem de natureza qualitativa e descritiva. A pesquisa qualitativa está associada a interpretação do que envolve o ambiente e a identificação de seus sentidos sem o uso de números e estatísticas, e sim, a partir de uma análise indutiva com foco nos significados através de um estudo intensivo de campo. Também foi aplicado o método descritivo para a abrangência do maior número de elementos e uma ampla assimilação do processo (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Nos procedimentos técnicos optou-se pelo o estudo de caso. Segundo Takahashi (2013, p.308) o estudo de caso: “envolve o levantamento e análise de grandes quantidades de informação e abrange o estudo de uma série de variáveis que possuem relação em função do caso sob análise. O caso analisado foi a cultura inovativa e a formação de um ambiente inovador na Gerência de Educação do município de Naviraí-MS. A escolha do caso ocorreu de forma intencional uma vez que a pesquisadora atua como estagiária na Gerência de Educação do município e por considerar que nos últimos anos ocorreu um movimento importante de inovação no modelo de gestão da gerência. Destaca-se ainda tratar-se de uma das mais importantes gerências em qualquer nível de ente público.

Foram utilizados dois instrumentos para a coleta de dados: 1) Documentos; e 2) Entrevista. Para Prodanov e Freitas (2013, p. 56) os documentos são entendidos como: “qualquer registro que possa ser usado como fonte de informação, por meio de investigação”.

Os documentos utilizados na pesquisa foram: organograma e registros do portal eletrônico da Prefeitura Municipal de Naviraí.

A entrevista para coleta de dados é uma ferramenta eficiente para obtenção de informações de forma mais ampla, o que possibilita a coleta detalhada dos dados e entendimento das opiniões e sentimentos demonstrados pelos entrevistados sobre o assunto (ANDRADE, 2012). Conforme destacaram Marconi e Lakatos (2018, p.90) “Há maior



flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira diferente; especificar algum significado, como garantia de estar sendo compreendido”.

Para essa pesquisa, o respondente foi a gerente da Gerência de Educação e Cultura. Optou-se por entrevistar a gerente de educação por seu conhecimento amplo sobre a realidade do ambiente organizacional em relação a inovação e cultura inovativa. Para efeito de análise a respondente é denominada nesta pesquisa de “Gerente de Educação”.

A coleta de dados foi realizada entre o mês de abril e maio de 2020. Na entrevista com o gestor utilizou-se a ferramenta do *Google Meet*, seguindo todas as recomendações do Plano de Biossegurança do Câmpus de Naviraí da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) e de outros órgãos como o Ministério da Saúde e Organização Mundial de Saúde (OMS).

O roteiro de entrevista foi construído a partir de adaptação de Machado *et al.*, (2013) e Silva *et al.*, (2014). O quadro 4 apresenta as variáveis utilizadas no estudo para o constructo Cultura Inovativa e Ambiente Inovador.

Quadro 4 - Categorias e variáveis da Cultura Inovativa e Ambiente Inovador

Cultura Inovativa	Significado
1. Valores	- Sentimentos pessoais de sucesso relacionado com uma inovação; sentimento de pressão e stress no trabalho que envolve a inovação e quando cada um poderá dispensar de tempo para ele; sentimento de quão importante é a inovação.
2. Crenças e pressupostos	- Crença de serem os maiores inovadores do setor, ou de estarem entre eles.
3. Ritos, rituais e cerimônias	- Rituais que envolvem uma inovação ou o processo de inovação em produto, processos e/ou gestão
4. Estórias e mitos	- Descrições verbais de fatos que contribuíram ou que devem ser evitados para a inovação.
5. Tabus	- Demarcam áreas de proibição, a fim de orientar o comportamento organizacional e manter a disciplina, enfatizando o não permitido relativamente à inovação ou ao processo de inovação em produtos processos e/ou gestão.
6. Heróis	- Personalidades que são identificadas com a inovação ou com o processo de inovação em produto, processo e/ou gestão.
7. Normas	- Regras escritas que direcionam o comportamento das pessoas na organização em direção a inovação ou ao processo de inovação.
8. Comunicação	- Conteúdo escritos ou não que direcionam o comportamento das pessoas na organização em direção à inovação.
9. Artefatos e símbolos	- Qualquer objeto, flâmula, bandeira, peso de papel, cortador ou outro que sirvam de veículo de um significado da inovação em processo, produto ou gestão.
Ambiente Inovador	Características
1. Visão e liderança para Inovação	- Diz respeito a postura da organização frente aos riscos e incertezas frente a inovação, essencial para a formação de uma empresa inovadora.
2. Estrutura Organizacional	- Refere-se a um sistema de comunicação que favoreça a inovação,



Apropriada	caracterizados pela informação compartilhada entre pessoas interessadas na inovação. Três variáveis são consideradas na gerência da inovação: informação, tempo e pessoas;
3. Papéis Chaves na Organização	- Possuem caráter implícito, mas essencial para caracterização e sucesso das empresas inovadoras. Gerentes e Funcionários que forma direta ou indireta desempenham atividades ligadas a inovação, que promovem e estimulam a inovação.
4. Treinamento	- Refere-se à capacidade organizacional de acompanhar a evolução do mercado no qual está inserida por meio de investimentos constantes em treinamento e desenvolvimento.
5. Envolvimento	- É expresso pela organização em formas de ações que contribuam para que os funcionários expressem suas ideias. Tempo para pensar em coisas novas.
6. Equipe	- Formação de equipes com capacidade de produção de ideias e flexibilidade de soluções que possam ser essenciais para uma organização inovadora;
7. Clima Criativo	- Capacidade de produção de ideias e flexibilidade de soluções por parte dos funcionários. É necessário o desenvolvimento de políticas e procedimentos de comunicação, recompensas, treinamentos e estrutura organizacional apropriada;
8. Foco Externo	- Diz respeito a capacidade de interpretação e processamento de sinais externos a organização (oportunidade ou ameaça) para dar resposta rápida ao mercado;
9. Comunicação	- Deve ser multidirecional e com múltiplos canais. A comunicação deve ser pública e ampla. Os mecanismos que garantem essa abrangência são os trabalhos rotativos, equipes e projetos, desenvolvimento de políticas e sessões de revisão, notas de equipe e multimídia (vídeos, notícias eletrônicas etc.).
10. Organização que aprende	- A inovação pode ser compreendida como um ciclo de aprendizagem, que envolve um processo de experimentação, experiência, reflexão e consolidação.

Fonte: Machado *et al.*, (2013) e Silva *et al.*, (2014)

Optou-se pela utilização da análise de conteúdo, pois este método permite uma análise mais rica e interpretativa, levando a compreensão dos significados e sentimentos que vão além da fala (CAVALCANTE *et al.*, 2014).

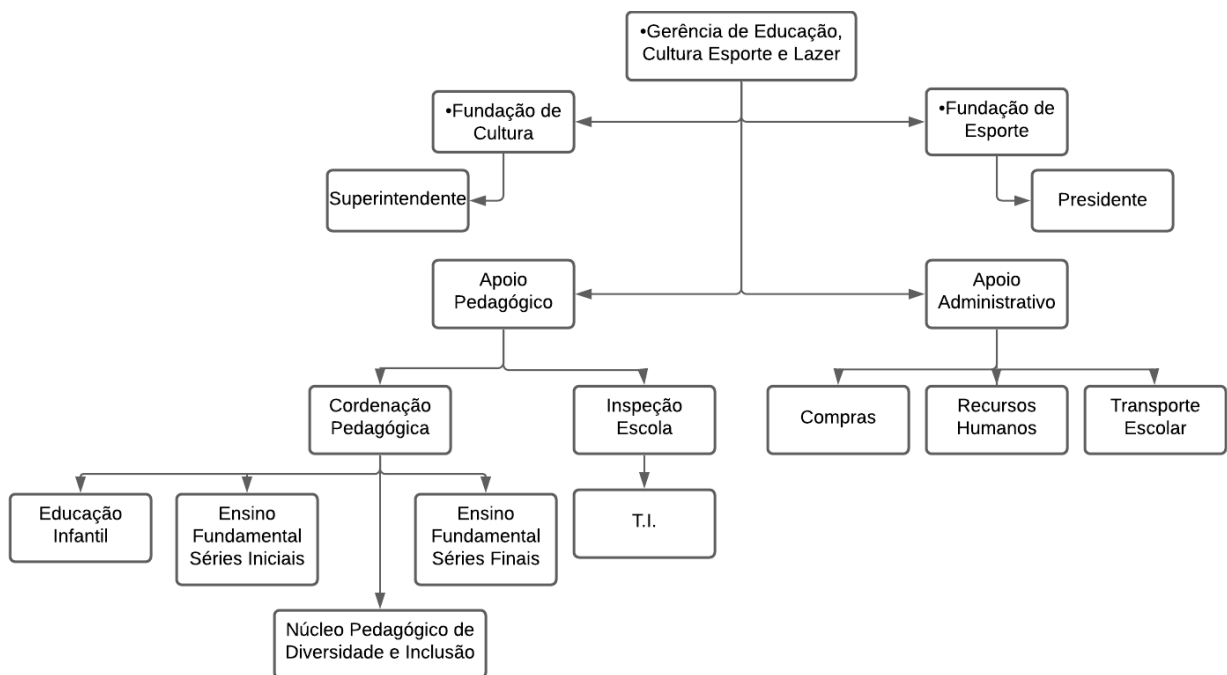
De forma complementar, para análise de dados, foi construída uma nuvem de palavras a partir do software *MAXQDA 2020*. O objetivo da nuvem é representar um conjunto de palavras com mais repetições em um texto permitindo realizar a análise de similitude (VILELA; RIBEIRO; BATISTA, 2018). As informações usadas para a construção da nuvem foram retiradas da transcrição realizada da entrevista com a gestora, com base no conjunto formados realizou-se uma breve análise das palavras com maior relevância.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O *locus* da pesquisa foi a Gerência de Educação e Cultura do município de Naviraí. A população estimada é de 54.878 pessoas no ano de 2019 (IBGE CIDADES, 2020). O município possui escolas municipais que atendem o ensino infantil (0 a 5 anos) e ensino fundamental (6 a 14 anos), a população estimada é de 54.878 pessoas no ano de 2019 (IBGE CIDADES, 2020).

A gerência de educação é o órgão municipal encarregado pela gestão das escolas e creches municipais. Seu quadro de funcionários é composto por 731 servidores efetivos e 249 contratados e comissionados, totalizando 980 colaboradores que atuam na gerência, escolas e creches. A figura número 1 representa o organograma da Gerência de Educação, Cultura, Esporte e Lazer, todas representadas pela mesma gerente.

Figura 1 - Organograma Gerência de Educação de Naviraí



Fonte: Elaborado pelo autor.

A equipe da gerência atua no atendimento ao público, suporte aos servidores e auxilia nas demandas das creches e escolas. As escola e creche contam com sua própria administração interna, sendo composta pelo diretor, coordenadores, secretários, professores e o pessoal responsável pela limpeza, segurança e merenda escolar.



4.1 Cultura Inovativa na Gerência de Educação

Em uma análise mais ampla oferecida pela Gerente de Educação, foram muitos os avanços alcançados. Entretanto, muito ainda precisa ser realizado para que se possa afirmar que existe um cultura inovativa na Gerência e que o ambiente favorece a inovação.

De acordo com a percepção da Gerente de Educação, a Gerência de Educação não possui uma estrutura formal para suportar processos de mudança e inovação, bem como não consolidou elementos suficientes para afirmar a existência de uma cultura inovadora na Gerência. Contudo, muitos avanços foram alcançados. O quadro 5 apresenta uma síntese da percepção da gestora sobre a cultura inovativa na Gerência de Educação.

Quadro 5 - Elementos da Cultura Inovativa na Gerência de Educação

Elementos	Características
1. Valores	Os valores de inovação são percebidos pela gestora que compreende a necessidade de inovar, porém ainda existe uma resistência por parte de alguns servidores.
2. Crenças e pressupostos	A gerência atua pautada na crença de que a inovação é necessária para otimizar os processos, mas ainda não está consolidada na organização.
3. Ritos, rituais e cerimônias	As reuniões são bem valorizadas, o compartilhamento de ideias e conversas com a equipe no dia a dia está fortemente presente na organização. Entretanto, ainda não estão consolidadas como temas ritos, rituais e cerimônias voltadas para inovação.
4. Estórias e mitos	A gerência compartilha alguns mitos que passaram pela administração, a gerente deixa clara que muitos trouxeram suas contribuições e melhorias para a gerência.
5. Tabus	Nas salas de aula uma grande barreira é a forma de avaliação dos alunos. Existe uma resistência também de inovar por parte de alguns integrantes, assim como a questão dos interesses partidários da gestão pública que impede a inovação.
6. Heróis	Os gestores são os grandes direcionadores da inovação juntamente com membros da equipe que buscam a otimização dos serviços e práticas organizacionais.
7. Normas	E gerência é constituída por diversas leis que orientam os processos organizacionais que demandam de mais tempo para serem executados, impedindo que inovação ocorra de maneira mais fluida. Muita burocracia.
8. Comunicação	A comunicação com outros órgãos e instituições é bem formal como é exigido dos órgãos públicos, já internamente é simples e ágil, todos são abertos a conversas e, principalmente por parte da gestora que não exige formalidades com a equipe. O tipo de comunicação utilizado não favorece a inovação de forma mais ampla.
9. Artefatos e símbolos	Não existem artefatos que conduzem o processo de inovação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A gestora apresenta um papel fortemente ativo e de liderança, apesar da falta de ferramentas adequadas para a busca de conhecimento e melhoria dos processos administrativo.



A busca pessoal é fortemente presente em sua gestão, sendo uma opção para identificar oportunidades de inovação a serem aplicadas na organização, o mesmo ocorre com a equipe, que é estimulada nessa busca constata de conhecimento. Nesse sentido é importante reforçar o papel dos líderes no desenvolvimento e fortalecimento de uma cultura inovativa (SCHEIN, 2009; MACHADO *et al.*, 2013). Os dados permitem afirmar que, mesmo que de maneira informal, a Gerente de Educação tem procurado construir uma gestão mais voltada para inovação.

A gestora afirmou que compartilha valores de inovação, transparência e ética, com a equipe, considerando-os fundamentais em sua gestão. Explicou que são os valores que influenciam no comportamento e podem justificar as ações que são tomadas pelas pessoas. A inovação não é o valor um central que guia a organização, contudo a gestora compreende a importância desse elemento e a necessidade de motivar a equipe, já que existe uma resistência a mudanças por parte de servidores que estão a mais tempo na organização. Dias (2013), afirma que para que a inovação transcorra é preciso permitir mudanças, o ambiente rígido implica no seu desenvolvimento. Tratando-se de uma organização pública e uma equipe grande, a gerência passa por processos mais lentos e burocráticos em relação a organizações privadas. A gerente cita o exemplo dos interesses políticos partidários como uma questão que dificulta o desenvolvimento na prefeitura de uma forma geral e na Gerência de Educação de forma específica.

Conforme destacaram Silva *et al.*, (2014), Machado *et al.*, (2013) a existência de alguns elementos da cultura inovativa pode fundamentar o fato de uma organização abranger mais inovações, enquanto outros elementos não contribuem para a formação e consolidação de inovações. É importante continuar investindo para que o ambiente favoreça efetivamente a inovação e a cultura se consolide.

Os elementos formadores da cultura inovativa como os valores, crenças, pressupostos, artefatos e símbolos, poderiam ser mais explorados para o enriquecimento da cultura voltada para inovação. Um fator positivo identificado na gerência de educação está no bom relacionamento e sentimento mútuo de colaboração entre gestora e os demais servidores, sendo pressupostos importantes para a formação de uma cultura inovativa.

De acordo com Machado *et al.*, (2013) os valores, crenças e pressupostos constituem os elementos mais importantes, não apenas eles, para a construção de uma cultura forte, sendo que possuem o poder influenciar a formação dos demais. No caso da administração pública,



ainda que se deseje por força de lei modernizar a gestão, implementar a administração pública gerencial, inovar na prestação de serviços (processos, produtos/serviços, gestão e marketing), a mudança precisa se dar nas pessoas e, tornando os líderes elemento central no processo de construção de uma cultura forte, uma vez que esses que estabelecem (em geral) no que todos devem acreditar.

A Gerente de Educação afirmou ter clareza de que a inexistência de infraestrutura formal, de processos de aprendizagens sistematizados, de artefatos que valorizem e estimulem a inovação, de normas que tornem a burocracia mais enxuta e leve, constituem entraves importantes para consolidação de um modelo cultural voltado para a inovação.

Como se observa, o comportamento da Gerente de Educação parece estar diretamente vinculado com postura de inovação, constituindo um valor central na sua filosofia de gestão. Contudo, sua percepção é que a inovação ainda não constitui um valor em toda a Gerência de Educação. Ainda que a Gerente tenha destacado toda a liberdade conferida aos servidores para propor mudanças, isso não acontece com a frequência adequada e a resistência ainda é muito forte.

O estudo dos elementos da cultura inovativa e aplicação na organização tem potencial de ampliar os horizontes para uma cultura mais rica e inovadora, minimizando os impactos daqueles que ainda resistem aos processos de mudança (MACHADO *et al.*, 2013; SILVA *et al.*, 2014; BERGUE, 2011).

4.2 Elementos do ambiente inovador

Não é possível refletir sobre a formação de uma cultura inovativa sem que se analise como a Gerência de Educação se estrutura em termos de elementos que mostrem a formação de um ambiente inovador.

Os dados coletados sobre a Gerência de Educação permitem inferir que poucos elementos contribuem para a formação de um ambiente inovador. No quadro 6 são apresentados os elementos do ambiente inovador conforme a percepção da Gerente de Educação.



Quadro 6 - Elementos do ambiente inovador na Gerência de Educação.

Elementos	Características
Visão e liderança para Inovação	A gerente tem visão voltada para inovação, compreende sua importância, mas a inovação ainda está em processo de desenvolvimento.
Estrutura Organizacional Apropriada	A estrutura da Gerência é burocrática e rígida. Segue os padrões das organizações pública. Muitos servidores estão há muito tempo no cargo. Muitos servidores são bem qualificados, mas pouco explorados para o desenvolvimento de inovações. Alguns avanços de TI.
Papéis Chaves na Organização	A atual equipe de gestão é bem ativa e disposta, muitos possuem o engajamento para executarem tarefas de melhoria dos processos, porém são pouco explorados.
Treinamento	São feitas capacitações para os professores. Já na área administrativa ainda é pouco executado, sem estrutura, infraestrutura e recursos para investimentos.
Envolvimento	A inovação ainda está fortemente relacionada com tecnologia, a gerente alega a necessidade de trabalhar mais as ideias para que surjam mais inovações por parte do pessoal.
Equipe	Não existe uma equipe especializada para a idealização de soluções inovadoras.
Clima Criativo	A organização não possui mecanismos nem ferramentas que estimulem o clima criativo, apenas liberdade para compartilharem informações e dar sugestões.
Foco Externo	A gerência está sempre analisando exemplos de ações que deram certo para aplicar na organização e buscando aperfeiçoar dos seus processos, mas de forma informal através da busca pessoal.
Comunicação	Não existe uma equipe especializada em desenvolver os projetos de comunicação, são utilizados alguns canais como rede sociais para apresentar os projetos e ações realizadas pela organização, administradas pela própria gerente e servidores. Alguns avanços de TI.
Organização que aprende	A gerência de educação não se caracteriza formalmente como um tipo de organização que aprende, ainda que muitos avanços sejam observados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A visão e liderança para inovação está em construção, percebe-se a aspiração pelo conhecimento e busca por formas de abranger a inovação na gerência. Porém, a estrutura formal é constituída por um quadro de servidores que estão a muito tempo no mesmo cargo, não existe uma análise de carreira o que dificulta a implementação de um discurso e práticas inovadoras no ambiente. Seria muito importante que mais pessoas-chave fossem envolvidas no processo de criação de um ambiente voltado para inovação. Foi possível constatar a existência de uma tentativa de imprimir um ambiente inovador na área administrativa e algumas mudanças foram introduzidas no layout da gerência, bem como na forma de realização dos processos. Da mesma forma, na relação com diretores, secretários, pessoal de apoio, professores e pais de alunos.

O que se observou, nas palavras na Gerente de Educação, é que esse processo alcançou êxito em muitos aspectos. Contudo, constatou-se que ainda é necessário um processo de aprendizagem que favoreça para que mais líderes possam assumir esse papel de fomentar e



garantir que inovação seja um valor intrínseco na gestão de seus setores, da mesma forma que o ambiente seja mais favorável a inovação e a mudança.

A atual equipe administrativa da gerência de educação realizou muitas conquistas em prol da melhoria da gestão, como exemplos dados pela gestora está a implantação do sistema de gestão escolar, a organização dos dados de licitação, sistema de comunicação entre as unidades escolares, sendo ferramentas básicas que mostra iniciativa de melhorar a gestão.

Ressalta-se, no entanto, que a Gerência não possui uma estrutura que envolve processo, pessoal capacitado e tecnologias que permitem a busca de oportunidades para o aprimoramento de inovações. Segundo Cavalcante e Camões (2017), a construção de uma cultura inovativa constitui-se mediante a qualificação da equipe e constante busca por conhecimentos e capacidade de inovar. No caso analisado, a gestora relata que busca por novos conhecimentos e ferramentas para sanar as necessidades internas da organização, isso ocorre através de uma busca pessoal, em razão da não existência de estruturas e mecanismos consolidados para a busca de inovações.

Ainda sobre o elemento estrutura organizacional, a gerência está submetida a uma influência política, servidores em cargos não efetivos são modificados a cada novo mandato de acordo com os interesses políticos do novo prefeito, causando alterações nos processos internos. A alteração no quadro dos servidores conduz interesses políticos que levam a criação e a priorização de projetos que beneficiam apenas aquele mandato, acarreta conflitos entre o pessoal efetivo e os que foram nomeados, e em muitos dos casos, os novos colaboradores não compreendem a cultura daquela organização e nem possuem preparo técnico para atuar no cargo (PIRES; MACÊDO, 2006; SCHALL, 1997). Essas ações desestruturam a equipe, modificando processos e força os servidores a se adaptarem a um novo método de trabalho, um fator característico de organizações públicas que não favorece o desenvolvimento de uma cultura inovativa.

A falta de recursos para investimentos em treinamento formais, não apenas para aspectos técnicos específicos, faz-se necessária para favorecer um ambiente voltado para a inovação. A Gerência não dispõe de mecanismos formais para estruturar a gestão do conhecimento e a aprendizagem coletiva em todos os setores da Gerência de Educação, devendo ser esse um objetivo a ser alcançado.

Por fim, constata-se que a ideia de construção de uma cultura inovativa na Gerência de Educação esbarra em muitos fatores, sobretudo na dificuldade de introduzir valores, crenças



dos elementos Treinamento, Envolvimento e Equipe, sendo fatores importantes para que seja possível o envolvimento dos servidores com os trabalhos inovadores e criação de um ambiente inovador, porém, na Gerência de Educação são elementos pouco explorados. Ao mesmo tempo, observa-se que a palavra inovação ainda não tem o mesmo destaque e forma na maneira como a gestão é conduzida.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi analisar as estratégias utilizadas pela Gerência de Educação da Prefeitura Municipal de Naviraí-MS, para o desenvolvimento de uma cultura inovativa.

A primeira constatação da pesquisa é que a inovação se encontra ainda em estado incipiente na organização e seus esforços não são sistematizados e estruturados, constituem ações isoladas do gestor. É necessário que se desenvolva uma gestão orientada para a inovação.

Os elementos do ambiente inovador e cultura inovativa proposta pelos autores são pouco explorados. Não foram encontrados elementos estruturados que favoreçam para a formação da cultura inovativa. A administração pública gerencial ainda não consolidou na prefeitura de Naviraí e na Gerência de Educação. A Gerência possui limitações que dificultam o processo inovador, como normas e políticas, estrutura organizacional inadequada, falta de ferramentas e pessoal qualificado para a identificação de novas oportunidades.

Os elementos Visão e liderança para Inovação, Envolvimento e Equipe, poderiam ser facilmente trabalhados, tendo em vista que mesmo com a falta de recursos adequados e limitações a equipe empenhou-se em buscar caminhos para melhorar processos organizacionais, tonando possível a implantação de projetos que trouxeram mais facilidades para a gestão. Desde modo, o papel da liderança na Gerência de Educação também se torna fundamental para que essas ações ocorram, por meio dos incentivos e a abertura dada aos servidores para exporem opiniões e sugestões, o que contribui para a formação de um bom clima organizacional.

Na análise dos elementos da cultura inovativa constatou a existência de traços de elementos como: ritos, rituais, cerimônias; Estórias, mitos e Heróis. São elementos presentes, porém não estão consolidados para a formação de cultura inovadora, assim como os demais elementos. Existe o sentimento de que é necessário inovar, no entanto, não há o entendimento de como implementá-la e utilizar os elementos para valorizar essa cultura voltada para a inovação.



Na pesquisa o foco se localizou na entrevista com a gestora da Gerência de Educação, todavia para uma amplitude maior da pesquisa, seria interessante abranger todos os servidores da organização ou até com os gestores dos demais órgãos públicos, sendo esse um caminho norteador para um melhor entendimento da cultura inovativa como um toda na organização. Outro viés interessante para uma futura pesquisa seria a análise de modelos e ferramentas para desenvolver e aplicar os elementos da cultura inovativa nas organizações públicas.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico elaboração de trabalhos na graduação**. 10^a. São Paulo Atlas 2012
- BACICHETTO, Vinícius de Vargas; TEIXEIRA, Vanessa Ramos. **Inovação no setor público**. Porto Alegre; SAGAH, 2018
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas**: teorias e tecnologias gerenciais para análise e transformações organizacionais. Caxias do Sul, RS: Educus, 2011, p. 539, 534.
- BRESCANCINI, Ana Maria. Motivação, clima organizacional e qualidade de vida. In: LEVY, Evelyn; DRAGO, Pedro Anibal. **Gestão pública no Brasil contemporâneo**. Edições Fundap, 2005. p. 356-367.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. Editora 34, 1998.
- CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura. Inovação no setor público: avanços e caminho a seguir no Brasil. In. CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura; CUNHA, Bruno; SEVERO, Willber. **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. 2017.
- CAVALCANTE, Ricardo Bezerra; CALIXTO, Pedro; PINHEIRO, Marta Macedo Kerr Pinheiro. Análise de Conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Informação & Sociedade:Estudo**, v.24, n.1, p.13-18, 2017
- DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional construção, consolidação e mudança**. São Paulo Atlas 2013
- IBGE CIDADES. **Naviraí**. Disponível em:
<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/navirai/panorama>. Acesso em 06 jul. de 2020.
- ISIDRO-FILHO, Antonio. Inovação no Setor Público: evidências da gestão pública federal brasileira no período 1999-2014. In. CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura; CUNHA, Bruno; SEVERO, Willber. **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. 2017.
- JACOBI, Pedro R.; PINHO, José Antonio G. **Inovação no campo da gestão pública local**: novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.



- KLERING, L. R., PORSSEB, M. D. C. S., GUADAGNINC, L. A. **Novos caminhos da administração pública brasileira**. Análise. A revista acadêmica da Face, v.21, n.1, p. 4-17. 2010. Disponível em: <http://www.trers.jus.br/arquivos/KLERING_Novos_CaminhosADM.pdf>. Acesso em 02 nov. 2020
- MACHADO, Denise Del Prá Netto; GOMES, Giancarlo; TRENTIN, Grazielle Ninbla Scussiato; SILVA, Aletéia. Cultura de inovação: elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 4, p. 164-182, 2013.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018. p. 90.
- MARTINS, Ellen-Caroline; TERBLANCHE, Fransie. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. **European journal of innovation management**, 2003.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 5. Rio de Janeiro: Atlas 2016
- OCDE. **Manual de Oslo**: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3 ed. FINEP, 2005.
- PEREZ, Francisco Conejero. Cultura organizacional e gestão estratégica. 2. Rio de Janeiro Atlas 2016
- PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 1, p. 81-104, 2006.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE NAVIRAÍ. Organograma Gerência de Educação. Disponível em: <https://www.navirai.ms.gov.br/gerencia/educacao/organograma/>. Acesso em: 06 de julho de 2020.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013, p. 56.
- SCHALL, Ellen. Public-sector succession: A strategic approach to sustaining innovation. *Public Administration Review*, p. 4-10, 1997.
- SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Rio de Janeiro Atlas 2009
- SILVA, Marco Antonio Costa da; BOMBARDI, Ludimila dos Santos; ARAÚJO, Geraldino Carneiro de; VAZ, Telma Romilda Duarte; RODRIGUES, Leonel Cezar Rodrigues. **Cultura Inovativa e Formação de Ambiente Inovador**. 2014. p. 7-8.
- TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. **Pesquisa qualitativa em administração fundamentos, métodos e usos no Brasil**. São Paulo: Atlas 2013, p. 308
- TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia do Brasil**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014
- VILELA, Rosana Brandão; RIBEIRO, Adenize; BATISTA, Nildo Alves. **Os desafios do mestrado profissional em ensino na saúde: uso da nuvem de palavras no apoio à pesquisa qualitativa**. CIAIQ2018, v. 2, 2018.



APÊNDICE - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Como você monitora as demandas das necessidades dos ambientes internos e externos?
2. Quais os meios que você utiliza para filtrar e definir as prioridades de demanda?
3. Na sua opinião a gerência de desenvolvimento consegue identificar em fontes externas informação e conhecimentos importantes para a melhoria de processos e serviços?
4. A procura de informações e conhecimento é feito constantemente?
5. Existe o monitoramento de oportunidades e tendências sobre o setor?
6. Quais são as fontes de informação que você utiliza para reunir ou coletar dados desses ambientes?
7. Os servidores possuem autonomia para obterem informações e conhecimento de fontes externas e proporem novas formas de melhorar processos e serviços?
8. A informação e o conhecimento são passados de forma rápida para os setores e servidores?
9. Você tem algum tipo de metodologia ou mecanismo utilizado para apreensão ou assimilação desse conhecimento ou informação a ser aplicado na Gerência de desenvolvimento. E como é feita a integração, de captar e repassar o conhecimento aos servidores?
10. Existe a colaboração de servidores de outras gerencias?
11. São feitas reuniões com servidores para o compartilhamento de novidades, conquistas e problemas
12. Os servidores têm a habilidade para organizar e usar conhecimentos ou informação coletados em fontes externas.
13. Você acha que os servidores estão capacitados para absorver o conhecimento ou informação, organizá-los e aplicar para outras finalidades, replicando esse novo conhecimento.
14. Os servidores conseguem relacionar de modo exitoso novas ideias com conhecimentos já existentes.
15. Os servidores são capazes de aplicar novos conhecimentos nas suas rotinas e práticas de trabalho.



16. Mudanças e transformações geralmente criam resistências dos servidores. Você acha que os servidores estão abertos a mudanças e transformações ou eles resistiriam ao processo de mudanças e transformação
17. A gerência apoia os servidores a desenvolverem novas formas de serviços e processos?
18. A tecnologia é um meio importante de inovação, no qual ele pode agilizar serviços e processos, como você avalia as capacidades de adaptação dos servidores com novas tecnologias?
19. Com novas tecnologias você acha que os serviços e processos poderiam ser aprimorados?
20. Os servidores possuem a capacidade de utilizar informações e conhecimentos, inicialmente obtidos em fontes externas, para o desenvolvimento de novos serviços e processos?
21. Existe alguma forma de analisar e avaliar se os servidores, assimilaram o novo conhecimento?
22. Você acha que novas tecnologias melhorariam a efetividade de serviços e processos?
23. Os servidores são capazes de modificar rapidamente seus processos ou serviços em função de novos conhecimentos?
24. Quais são os meios que você utiliza para analisar e projetar a reconfiguração ou reestruturação necessária?
25. Como você faz para mensurar o desempenho da reconfiguração ou reestruturação das capacidades?
26. De forma geral você acha que a Gerência de desenvolvimento responde rapidamente as mudanças?
27. Você tem o conhecimento da participação da prefeitura de Naviraí no consórcio Conesul?
28. O que você sabe sobre as ações que o consorcio em Naviraí, dentro da sua gerência?
29. Qual a sua opinião sobre o consorcio e suas ações para Naviraí?
30. Quais os benefícios que você acha que o consorcio trás para Naviraí?
31. Quais os problemas que o consorcio pode trazer para Naviraí?
32. Como é realizado o monitoramento de oportunidades e tendências para a prefeitura?
33. O Consórcio tem estrutura (servidores, tecnologia, processos) para obtenção de informações relevantes em fontes externas?



34. Como as novas informações e ideias são comunicadas entre as áreas (equipes / setores / unidades / departamentos)?
35. Como a gestão enfatiza a colaboração entre diferentes áreas (equipes/setores/unidades/departamentos) para a resolução de problemas; como ocorre o fluxo de informação sobre novos conhecimentos entre as diferentes áreas (equipes / setores / unidades / departamentos)?
36. Há reuniões periódicas entre as diferentes áreas (equipes / setores / unidades / departamentos) com a finalidade de compartilhar informações sobre novos desenvolvimentos, problemas, soluções ou resultados?
37. Os funcionários têm a habilidade para organizar e usar os conhecimentos coletados em fontes externas?
38. Como a organização apoia o desenvolvimento de projetos que estão em fase de testes ou de planejamento?
39. Como a organização volta a considerar (reconsiderar) tecnologias adaptando-as de acordo com novos conhecimentos adquiridos?
40. Elementos dos quadros da Cultura Inovativa e Ambiente Inovador percebidos na organização:

Elementos cultura inovativa	Características
1 Valores	- Sentimentos pessoais de sucesso relacionado com uma inovação; sentimento de pressão e stress no trabalho que envolve a inovação e quando cada um poderá dispensar de tempo para ele; sentimento de quão importante é a inovação
2 Crenças e pressupostos	- Crença de serem os maiores inovadores do setor, ou de estarem entre eles.
3 Ritos, rituais e cerimônias	- Rituais que envolvem uma inovação ou o processo de inovação em produto, processos e/ou gestão
4 Estórias e mitos	- Descrições verbais de fatos que contribuíram ou que devem ser evitados para a inovação.
5 Tabus	- Demarcam áreas de proibição, a fim de orientar o comportamento organizacional e manter a disciplina, enfatizando o não permitido relativamente à inovação ou ao processo de inovação em produtos processos e/ou gestão.
6 Heróis	- Personalidades que são identificadas com a inovação ou com o processo de inovação em produto, processo e/ou gestão.
7 Normas	- Regras escritas que direcionam o comportamento das pessoas na organização em direção a inovação ou ao processo de inovação.
8 Comunicação	- Conteúdo escritos ou não que direcionam o comportamento das pessoas na organização em direção à inovação.
9 Artefatos e símbolos	- Qualquer objeto, flâmula, bandeira, peso de papel, cortador ou outro que sirvam de veículo de um significado da inovação em



	processo, produto ou gestão.
--	------------------------------

Elementos ambiente inovador	Características
1 Visão e liderança para Inovação	Diz respeito a postura da organização frente aos riscos e incertezas frente a inovação, essencial para a formação de uma empresa inovadora.
2 Estrutura Organizacional Apropriada	Refere-se a um sistema de comunicação que favoreça a inovação, caracterizados pela informação compartilhada entre pessoas interessadas na inovação. Três variáveis são consideradas na gerência da inovação: informação, tempo e pessoas;
3 Papéis Chaves na Organização	Possuem caráter implícito, mas essencial para caracterização e sucesso das empresas inovadoras. Gerentes e Funcionários que forma direta ou indireta desempenham atividades ligadas a inovação, que promovem e estimulam a inovação.
4 Treinamento	Refere-se à capacidade organizacional de acompanhar a evolução do mercado no qual está inserida por meio de investimentos constantes em treinamento e desenvolvimento.
5 Envolvimento	É expresso pela organização em formas de ações que contribuam para que os funcionários expressem suas ideias. Tempo para pensar em coisas novas.
6 Equipe	Formação de equipes com capacidade de produção de ideias e flexibilidade de soluções que possam ser essenciais para uma organização inovadora;
7 Clima Criativo	Capacidade de produção de ideias e flexibilidade de soluções por parte dos funcionários. É necessário o desenvolvimento de políticas e procedimentos de comunicação, recompensas, treinamentos e estrutura organizacional apropriada;
8 Foco Externo	Diz respeito a capacidade de interpretação e processamento de sinais externos a organização (oportunidade ou ameaça) para dar resposta rápida ao mercado;
9 Comunicação	Deve ser multidirecional e com múltiplos canais. A comunicação deve ser pública e ampla. Os mecanismos que garantem essa abrangência são os trabalhos rotativos, equipes e projetos, desenvolvimento de políticas e sessões de revisão, notas de equipe e multimídia (vídeos, notícias eletrônicas etc.).
10 Organização que a aprende	A inovação pode ser compreendida como um ciclo de aprendizagem, que envolve um processo de experimentação, experiência, reflexão e consolidação.