

ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO COM BASE NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO CONTRATO DE GESTÃO

Luciana Amorim 1
Vanderlei da Silva Sampaio 2
Fabrizio Meller-da-Silva 3

1. Especialista em Gestão de Recursos Humanos pela Intervale – MG. lucianaamorins@hotmail.com
2. Pós-doutor em Administração Pública pela Universidade Federal de Viçosa de Minas Gerais. vanderleisampaio@hotmail.com
3. Pesquisador no Programa de Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT/UEM). Professor Adjunto na Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá/PR, Brasil.

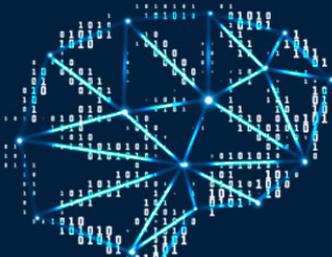
RESUMO

Este estudo através da ótica gerencial, tem como objetivo analisar e compreender as estratégias de inovação tecnológica sustentáveis adotadas na administração pública em face do ambiente de mudanças e do cenário de competitividade. Além disso, busca apresentar os conceitos relacionados a essa temática e práticas de inovação tecnológica sustentáveis utilizadas atualmente no âmbito público. Nessa perspectiva, é inegável que o tema inovação e sustentabilidade têm assumido um papel de grande relevância para todo segmento organizacional, principalmente pelo fato de proporcionar o desenvolvimento sustentável e pelo fato de aferir fatores qualificadores no contexto da competitividade. Entende-se que um estudo nesta área irá cada vez mais contribuir para a viabilização da Inovação sustentável nas organizações. O contrato de gestão é um método estratégico contemporâneo utilizado no âmbito da administração pública, com base na necessidade de otimizar, racionalizar, aproveitar da melhor forma possível os recursos públicos e consequentemente busca aferir melhores resultados. Assim, através dessa pesquisa bibliográfica, a inovação e sustentabilidade no cenário atual sob as perspectivas do enfoque gerencialista demonstra-se como um modelo de gestão de grande relevância no contexto organizacional focando especificamente no uso do contrato de gestão como instrumento gerencial. Nesse contexto, através desse estudo constatou-se a importância de promover ações que visem à inovação e sustentabilidade para o desenvolvimento e sucesso das organizações. Entretanto, a inovação e o desenvolvimento sustentável no âmbito público por intermédio da contratualização de metas e objetivos têm proporcionado melhor desempenho organizacional. Desta forma, investir em ações inovadoras e sustentáveis tem gerado bons frutos, além disso, pode contribuir de forma significativa para as organizações, seja pelo ato de inovar, incrementar ou por estimular sua própria capacidade empreendedora.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia de Inovação, Sustentabilidade, Administração Pública e Contrato de Gestão.

ABSTRACT

This study through the managerial perspective, aims to analyze and understand the strategies adopted sustainable technological innovation in public administration in the face of



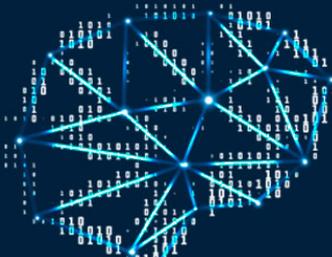
changing environment and competitive landscape. Moreover, seeks to present the concepts related to the topic of sustainable technological innovation and practices currently used in the public sphere. From this perspective, it is undeniable that the subject innovation and sustainability has assumed a role of great relevance to all organizational segment, mainly because of providing sustainable development and the fact that gauge qualifying factors in the context of competitiveness. It is understood that a study in this area will increasingly contribute to the viability of sustainable innovation in organizations. The management contract is a contemporary strategic method used in the public administration, based on the need to optimize, streamline, make the best possible public resources and therefore seeks to gauge the best results. Thus, through this literature search, innovation and sustainability in the current scenario from the perspectives of the managerialist approach is demonstrated as a management model of great relevance in the organizational context focusing specifically on the use of contract management as a management tool. In this context, through this study found the importance of actions aimed at promoting innovation and sustainability to the development and success of organizations. However, innovation and sustainable development in the public sphere through the contracting goals and objectives have provided better organizational performance. Thus, investing in innovative and sustainable actions have borne good fruit, moreover, can contribute significantly to the organizations, the act is to innovate, improve or stimulate their own entrepreneurial skills.

KEYWORDS: Innovation Strategy, sustainability, Public Administration and Contract Management.

1. INTRODUÇÃO

Em face aos novos paradigmas da atualidade e as constantes pressões impostas pelo ambiente de mudanças e pelo rápido avanço tecnológico crescente, exigem dos órgãos públicos ações contínuas que otimizem os resultados, proporcionado seu desenvolvimento e promovam a sustentabilidade. Neste contexto, alternativas como criatividade, flexibilidade, inovação e sustentabilidade ganharam maior espaço no cenário organizacional para que as organizações possam se adequar com maior efetividade à volatilidade do ambiente, (DUTRA, 2002).

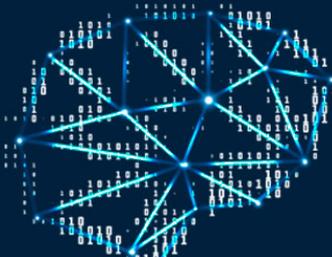
Nos últimos anos, a questão da inovação e da sustentabilidade no setor público tem despertado o interesse daqueles que se preocupam com o papel e o desempenho do aparato governamental. Com recursos cada vez mais escassos para atender as demandas crescentes da sociedade, a inovação é apontada como requisito necessário para a solução dos problemas e desafios enfrentados atualmente pela administração pública. É preciso inovar, fazer diferente, para alcançar a eficácia, eficiência e efetividade, objetivos intrínsecos na administração da coisa pública. Assim, diversas ações têm sido empenhadas para promover a inovação no serviço público, objetivando a melhora qualitativa ou quantitativa das práticas correntes. Registram-se inovações na gestão da informação, atendimento



ao usuário/cidadão, simplificação e modernização dos procedimentos, avaliação de desempenho e controle de resultados, gestão de recursos humanos, planejamento e desenvolvimento organizacional, entre outras dimensões cujas inovações nascem a todo instante em algum órgão ou repartição pública do País.

A Inovação Tecnológica é caracterizada como um elemento gerador de mudanças. Isto representa esperança de solução para as organizações. No setor público, significa novidade, desafio para alguns poucos e pode representar o desenvolvimento para a maioria, principalmente, aos empreendedores. E por outro lado, representa risco, insegurança e incerteza para os mais conservadores. Para promover atitudes inovadoras e sustentáveis necessita-se ser criativo, ousado, paradigmático, experimentalista e não se conformar com a mesmice. As inovações abrangem diversos aspectos e não se relacionam apenas com questões de ordem técnico-científica. Atitudes inovadoras apresentam também dimensões de ordem política, econômica e sócio-cultural. A sustentabilidade sócio-ambiental se legitima quando ações sistêmicas são responsáveis por transformar modelos tecno-econômicos cartesianos em ações que promovam real qualidade de vida as atuais e futuras gerações. Isso tudo, levando em consideração nossas diversidades culturais e desafios da atualidade. Portanto, estabelecer ações que visem o desenvolvimento sustentável é uma obrigação dos agentes públicos, pois um ambiente saudável é um direito de todos os cidadãos, bem como o acesso a renda, saúde, habitação, educação e lazer (CASAGRANDE, 2001).

Assim, esse estudo através de um estudo de caso tem por objetivo abordar temática relacionada às estratégias inovadoras e sustentáveis por intermédio do uso do contrato de gestão na administração pública. Através de diversas perspectivas e óticas diferentes visa compreender aspectos relacionados à inovação e sustentabilidade nos órgãos públicos. O artigo visa instigar uma breve discussão sobre a relação que se estabelece entre práticas inovadoras promovidas pela administração pública com o intuito de estimular o desenvolvimento sustentável em face dos novos paradigmas da atualidade. Apresenta o processo de contratualização de metas e objetivos, bem como sua relação com a inovação e sustentabilidade. Além disso, busca abordar o tripé do desenvolvimento sustentável, gerando algumas reflexões sobre os aspectos de ordem econômica, social e ambiental que estão relacionadas às demandas organizacionais no mundo corporativo globalizado.



Atitudes inovadoras e ações estratégicas no âmbito da administração pública buscam maximizar resultados com o uso dos recursos públicos, além disso visa o desenvolvimento dos aspectos de ordem econômica, social e ambiental para o bem estar da população. Então diante da necessidade de estabelecer novos processos na administração pública, torna-se necessário ir a fundo sobre essa temática. “A importância de entender a inovação enquanto processo é que esse conhecimento molda a forma como a experimentamos e gerenciamos. Isso mudou ao longo do tempo. Os primeiros modelos, tanto os modelos mentais explícitos quanto, mais importantes, os modelos mentais implícitos por meio dos quais as pessoas costumam gerenciar o processo encaravam a inovação como uma seqüência de atividades. Ou por que novas oportunidades surgidas como frutos de pesquisas, resultaram em aplicações e refinamentos que acabaram por achar o caminho até o mercado, impulso tecnológico, ou porque o mercado sinalizou necessidades de algo novo que então se originou através de novas soluções para o problema em que a necessidade se torna a mãe da invenção (TIDD et al, 2008. p. 95)”.

Desta forma, diante das constantes pressões impostas pelo ambiente de mudanças e pelo rápido avanço tecnológico crescente, os órgãos públicos buscam desenvolver ações contínuas que maximizem os resultados, proporcionando seu desenvolvimento e sua sustentabilidade. Atitudes inovadoras e sustentáveis no setor público tem despertado o interesse daqueles que se preocupam com o bem estar da sociedade. Diante de da escassez de recursos para atender as demandas sociais, a inovação é vista como requisito necessário para a solução dos desafios enfrentados na administração pública em face das demandas da sociedade. Fica evidente a necessidade de inovar, fazer diferente, para alcançar a eficácia, eficiência e efetividade nos objetivos da administração pública. A implementação de processos inovadores no setor público vem sendo alvo de grandes discussões que visam ações inovadoras e sustentáveis para a humanidade. Por fim, destacamos a importância de estabelecer ações que visem o desenvolvimento sustentável no âmbito público. De fato é uma obrigação dos agentes públicos, promover a sustentabilidade para garantir um ambiente saudável para a sociedade, tomando como parâmetro os aspectos econômicos, sociais e ambientais.

2. QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA



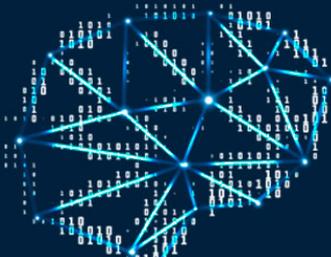
O referencial teórico deste artigo está estruturado em torno de uma discussão sobre estratégia de inovação e sustentabilidade no campo da administração pública. Na sequência, apresenta a relação contemporânea entre os temas contrato de gestão, inovação e desenvolvimento sustentável. Por fim, apresenta, de forma sucinta, a evolução da administração pública com a contratualização de metas e objetivos.

3. ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Em face ao mundo globalizado e ao ambiente mutativo, não somente as organizações privadas como também os órgãos públicos buscam estabelecer estratégias inovadoras que possam lhes aferir melhor desempenho como uma competência organizacional. Assim, nas perspectivas de Ansoff (1983), Wright, Kroll e Parnell, (2000) a estratégia trata-se de um processo imprescindível para todas organizações, pode ser melhor compreendida como um padrão ou até mesmo como um plano integrado de tal forma que a organização possa atingir seus objetivos propostos. Assim, através de uma metodologia alinhada composta por diversos procedimentos contribui significativamente ao processo decisório, para orientar a melhor forma da organização se comportar em face aos desafios e intempéries que as rodeiam. Assim, através das diversas mudanças ocorridas no cenário mundial, a administração estratégica é utilizada com grande frequência na administração pública, conforme menciona WOSNIAK e RESENDE (2012, p. 802).

“Em decorrência das transformações na economia mundial e nas conjunturas sociopolíticas que determinaram novas configurações de caráter geopolítico, a administração estratégica deixou de ser uma característica inerente e exclusiva de organizações empresariais de caráter assumidamente privado. É cada vez mais frequente sua adoção nas esferas públicas de gestão, refletindo uma crescente tendência de revisão das práticas administrativas internas como forma de se obter ganhos em termos de tempo, efetividade nas ações e otimização dos serviços prestados à comunidade.

Portanto, a administração estratégica utilizada nas organizações privadas é aderida com grande frequência no âmbito público na atualidade. A estratégia é considerada o caminho ou o rumo a ser seguido pela organização para atingir seus objetivos. Numa abordagem geral, pode representar uma forma de visualizar um

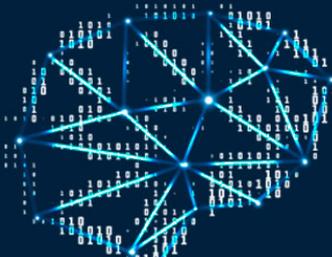


estado futuro aproveitando as oportunidades e ao mesmo tempo uma forma de se precaver contra os possíveis intempéries que possam surgir. No entanto, fica evidente que há uma associação entre a administração estratégica no âmbito da administração pública. Assim, a operacionalização destes conceitos de estratégias e dos seus diversos enfoques gerenciais permitiram que originassem, a partir das vertentes administrativas e gerenciais, uma série de experiências com a implantação destas práticas de gestão estratégica e (WOSNIAK e RESENDE, 2012) e (BORGES, 2008).

A inovação na administração pública pode ser compreendida em termos de dois modos complementares. O primeiro pode ser denominado fazendo o que sabemos, mas melhor. Uma condição estável em que a inovação ocorre, mas dentro de um envelope fechado em torno do qual nossas rotinas de boa prática podem operar. Esse tipo contrasta com o outro modo, a inovação representada pelo ato de fazer de um jeito diferente, em que as regras do jogo devido a grandes mudanças tecnológicas, mercadológicas ou políticas e cuja gestão reside num processo de exploração e co-evolução sob condições de grande incerteza. Um certo número de estudiosos explorou essa questão e concluiu-se que, sob condições adversas, as empresas precisam desenvolver habilidades para gerenciar os dois aspectos da inovação. (TIDD et al, 2008. p. 95).

Em termos de administração pública, na maior parte dos países e especialmente na América Latina, o conceito de inovação assume uma dimensão bastante ampla, até porque corresponde, em um primeiro momento, a alguma coisa que funciona efetivamente em um ambiente caracterizado por reduzida funcionalidade, seja em decorrência do modelo de administração burocrática, dos resquícios do modelo patrimonialista e/ou das combinações desses dois. (GRAÇAS RUA, 1999, p. 284-285).

Portanto, é inegável que a terminologia inovação no contexto da administração pública possui uma dimensão bastante abrangente. A estratégia de inovação no campo da administração pública deve ser um processo em que a participação do cidadão é considerada de extrema importância, pois é ele quem vai aferir o resultado final organização. Assim, essa participação se torna de extrema valia para os órgãos públicos, a qual terá uma resposta em forma de feedback, visto



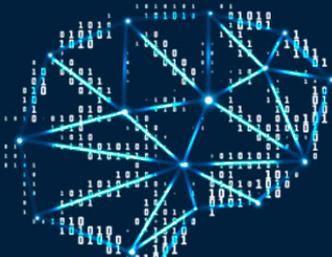
que muitas vezes as ferramentas convencionais do composto organizacional podem não ser suficientes para gerar valor e atender de forma eficaz as necessidades da sociedade (CHRISTENSEN; ROSENBLOOM, 1995).

Portanto, estabelecer estratégia de inovação tecnológica na esfera pública torna-se imprescindível. A inovação demonstra-se como uma forma de gestão de grande relevância dentro do segmento público, principalmente pelo fato de aferir mudança de paradigmas e por estimular a capacidade empreendedora de estabelecer novos processos, práticas e prestar novos serviços proporcionando a satisfação a sociedade. Assim, constata-se a importância da gestão estratégica da inovação como instrumento para que os órgãos públicos possam sobressair-se no âmbito da demanda social. No entanto, propor estratégias de inovação pode contribuir de forma esplendida para o sucesso e desenvolvimento nas repartições públicas.

3.1 A Sustentabilidade no Setor Público

O campo do desenvolvimento sustentável no setor público é um campo em emergência e em plena evolução. A emergência de ações sustentável é ainda mais recente, sendo produto da intersecção de duas áreas relativamente diferentes: desenvolvimento sustentável e empreendedorismo. Conforme o levantamento realizado na literatura acadêmica, governamental e não acadêmica, constatou-se que existem diversas formas diferentes onde o termo desenvolvimento sustentável tem sido aplicado e definido. O termo originou-se na área da economia macroambiental, propagando preocupações e desafios das nações, governos e toda humanidade. Romeiro (2001, p. 7-8) defende que o progresso científico e tecnológico deve ser visto como fundamental para expandir a eficiência na utilização dos recursos naturais em geral (renováveis e não renováveis). Portanto, a gestão de forma correta dos recursos públicos visando a sustentabilidade torna-se de grande relevância. Principalmente pelo fato de que em longo prazo, a sustentabilidade do sistema econômico não é possível sem que haja estabilidade dos níveis de consumo esfera da sustentabilidade do planeta (SAMBIASE et. al, 2013).

O conceito de desenvolvimento passou a ser enriquecido com outras variáveis, para além do crescimento econômico, a partir do final da década de 1960,



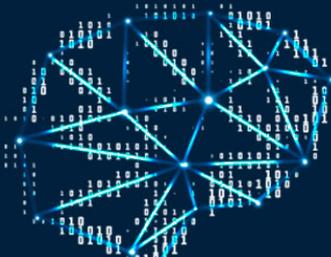
quando a humanidade começou a tomar consciência da urgência em torno da questão ambiental, e a temática ecológica ganhou popularidade entre a opinião pública internacional. O que se passou a perceber foi que os modelos de desenvolvimento até então adotados pela sociedade urbano-industrial, baseados na utilização intensiva de recursos naturais não-renováveis, com alto grau de impacto sobre o meio ambiente, tinham deixado consequências irreversíveis no planeta, que comprometiam a capacidade de resiliência dos ecossistemas e a própria viabilidade da vida humana nas próximas gerações, num eventual cenário de persistência destes modelos. A sobrevivência das condições propícias à vida humana no planeta, portanto, passou a ser vista como produto da mudança dos padrões de produção e de consumo até então adotados, principalmente, nos países industrializados, e que o sentido desta mudança deveria se voltar para o uso de recursos renováveis e de baixo impacto ambiental (SILVA, 2012).

[...] o desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades. (Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1991, p.46)

A preocupação com a sustentabilidade orienta o debate internacional sobre o desenvolvimento desde os anos 1970, quando emergiu a consciência planetária da urgência ecológica. Com o passar dos anos, o próprio conceito de sustentabilidade evoluiu, assumindo uma identificação com a temática dos direitos humanos, sobretudo no que diz respeito à garantia da dignidade humana. Meio ambiente, economia e respeito aos tradicionais estilos de vida em sociedade passaram a ser encarados, sob esta perspectiva, como pilares a serem concertados em um projeto de desenvolvimento (SILVA, 2012).

3.2. Contrato de Gestão

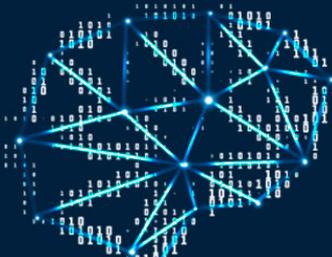
Esse estilo de gestão, tem sido alvo de uma grande temática no campo da administração pública, principalmente em relação ao processo de mensuração de seus resultados. Os contratos de gestão, podem ser considerado um assunto de grande relevância no cenário atual para os gestores e para as organizações públicas. Assim, com base na literatura, os contratos de gestão são práticas estratégicas contemporâneas utilizadas no âmbito da administração pública, com



base na necessidade de otimizar, racionalizar, aproveitar da melhor forma possível os recursos públicos e conseqüentemente garantir um bom desempenho. O contrato de gestão é caracterizado como de base constitucional, pois resultou de uma Emenda Constitucional, a de nº 19/98. Esse mecanismo é visto como um instrumento contratual por meio do qual se estabelece maior autonomia gerencial, orçamentária e financeira mas, estabelece maior responsabilidade por parte dos agentes políticos. Essa responsividade ocorre por intermédio de metas de desempenho e resultados firmados através de contratos. Essa forma de contratualizar visa dar efetividade na consecução dos planos, programas e políticas públicas, no âmbito do princípio da eficiência na administração pública (OLIVEIRA, 2008).

Na administração pública os contratos de gestão são ferramentas de grande relevância no cenário atual. Essa metodologia faz com que gestores e agentes públicos se comprometam com os resultados organizacionais. Resultando assim no melhor uso dos recursos públicos. Quando existe um compromisso firmado entre duas partes, ou seja, através da contratualização, o nível de comprometimento gerado é maior. Isso proporciona um melhor desempenho na forma de gerir os recursos públicos. O contrato de gestão é um grande aliado da lei de responsabilidade fiscal (LRF), a qual visa à responsabilização dos atos dos agentes públicos. Esse estilo muitas vezes provoca um choque de gestão, que pode ser qualificado como uma reforma ou um novo estilo de gestão pública que promove as relações de gestão contratual. Buscando a responsividade dos agentes públicos, orientado pelo alcance de resultados, o instrumento fundamental da reforma, esse método inovador é o contrato de gestão, no qual se formalizam e registram contratualmente todos os compromissos negociados entre as partes, incluindo metas, objetivos e impactos esperados com vistas aos resultados a serem atingidos (PECI, 2008).

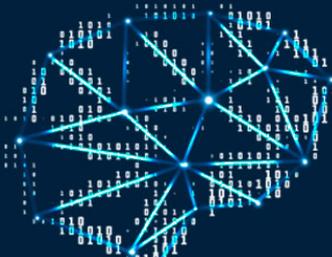
A contratualização entre órgãos da administração pública direta, indireta e de diferentes esferas de governo ocorre com o intuito de melhorar os resultados organizacionais. Os contratos de gestão, tem sido utilizados para vincular o desempenho institucional, através de forma negociável entre ambas as partes do processo. Assim, ocorre o estabelecimento de metas de desempenho, monitoramento e avaliação dos resultados obtidos no decorrer do exercício fiscal. O



processo de contratualização envolve habilidades como a negociação, competências gerenciais, tais como a forma de gerir, de se estruturar estrategicamente, visão sistêmica e holística da organização, além de outras competências gerenciais. Portanto, essa ferramenta de gestão, vem buscando garantir a autonomia da gestão, flexibilizando, controlando e enfatizando a busca constante por melhores resultados (PACHECO, 2004).

O contrato de gestão refere-se a um método valiosíssimo no campo da administração pública, mas porem necessita de um sistema de controle e da responsabilização dos gestores. O processo de implementação requer a prévia definição de indicadores de desempenho, que possam mensurar adequadamente os resultados obtidos em decorrência do exercício fiscal. Deve servir de referência para o controle de ambas as partes, estimulando a melhoria da gestão pública como um todo. A administração pública recentemente vem adotando esse novo estilo de gestão baseado em contratos, com o intuito de otimizar a máquina pública. Essas práticas ou instrumentos de planejamento são utilizados na administração pública para propiciar o comprometimento e formalizar o compromisso das partes contratantes com a obtenção de melhores resultados. No cenário da administração pública, os contratos de gestão possibilita a transparência em relação ao uso de recursos públicos. Uma vez que determina previamente os resultados a serem atingidos com o uso da estrutura da máquina pública e também dos recursos, além dos indicadores para mensurar o desempenho institucional. (CEPAM, 1999).

Desta forma, com base nas idéias apresentadas pelos autores, os contratos de gestão são instrumentos de planejamento que as organizações públicas utilizam para formalizar o compromisso de realização entre as partes contratantes com a obtenção de resultados. Neste documento formal devem estar explicitadas as diretrizes, objetivos e metas estabelecidas pela administração pública. Esse instrumento visa maior clareza na tradução dos objetivos em resultados organizacionais. Por fim, vale ressaltar que proporciona um controle mais eficiente das políticas públicas com maior responsabilidade e comprometimento, visando cumprir as metas contratadas, promover a transparência nas atividades inerentes a gestão pública.

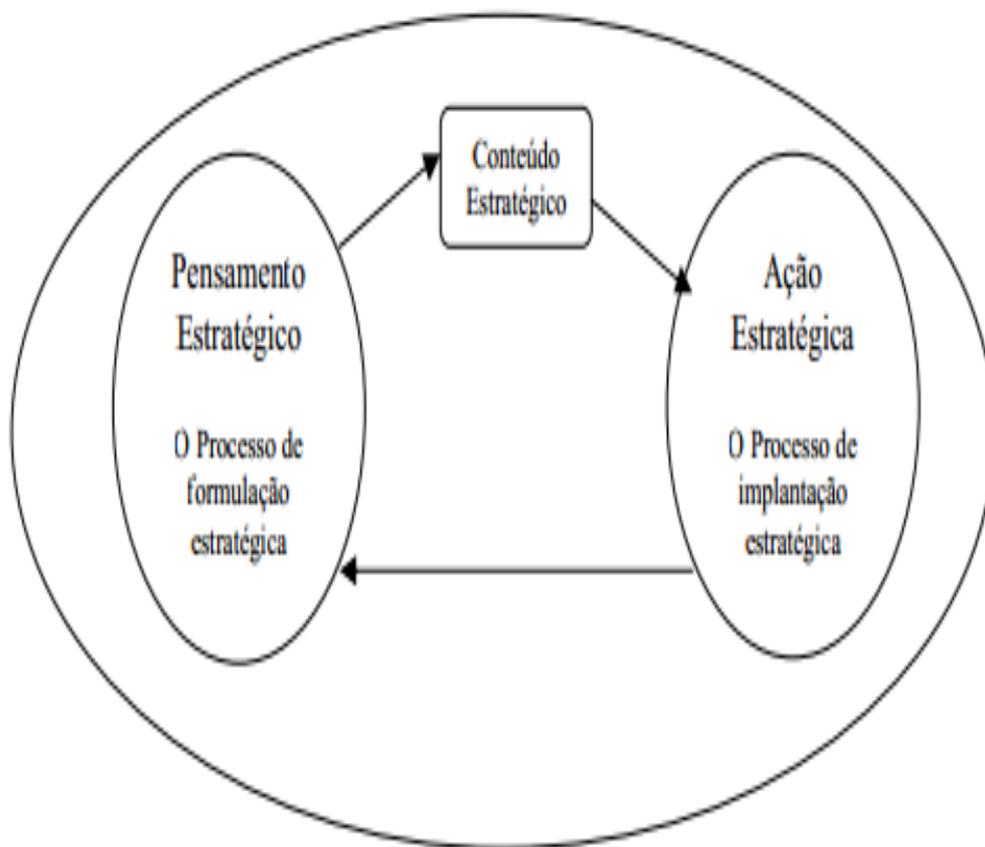
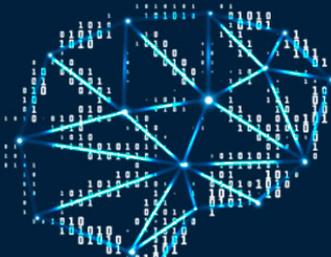


3.3 O Processo de Implementação de Estratégias de Inovação e Sustentabilidade Através da Contratualização de Metas e Objetivos

A implementação de estratégias na administração pública por intermédio da contratualização de metas e objetivos visa a promoção da inovação e do desenvolvimento sustentável. Em face aos mais diversos desafios da atualidade, as organizações públicas estão inseridas num ambiente que induz ao processo de definição e implementação de estratégias de ação. Isso ocorre em função de que as organizações exercem pressões que as influenciam com o objetivo de garantir sua sobrevivência, legitimação e desenvolvimento. Estas inter-relações no campo da administração pública denotam a influência que as organizações exercem no contexto social, enquanto elas próprias estão sujeitas à apreciação e avaliação crítica pela sociedade. Desta forma, evidencia uma constante busca por processos estratégicos na administração pública, que possam aferir melhores resultados com a utilização do erário público almejando atender as diversas demandas sociais (BEUREN, 2013).

Conforme Macmillan e Tampone (2001) as idéias estratégicas não implementadas, não possuem valor. Isso pelo fato de não gerar resultados, não adianta só pensar e não agir. A implantação da estratégia é fundamental, representa a última fase do processo estratégico, como apresentado na figura 01 abaixo:

Figura 1: Implantação da estratégia.

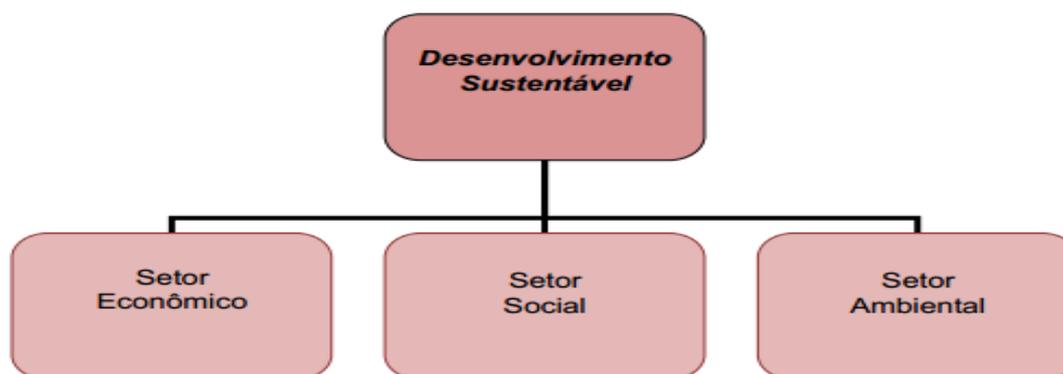
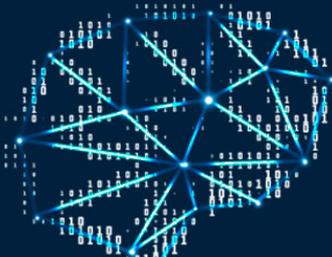


Fonte: Macmillan e Tampone (2001, p.186).

Portanto, com base no que foi exposto pelos autores, uma idéia estratégica para ser válida deve ser implementada, ou seja, colocada em prática. As idéias estratégicas devem ser implementadas para que possam gerar melhores resultados, visando atingir aos fins propostos. Por fim, na perspectiva de Macmillan e Tampone (2001), o processo de implantação da estratégia é muito pobre, o qual requer um maior enfoque gerencial, principalmente quando levamos em consideração a implementação de estratégias no âmbito público.

Através desses conceitos, pode-se perceber que o desenvolvimento sustentável é formado pelo tripé, conforme figura abaixo:

Figura 2 – Tripé do desenvolvimento sustentável



Fonte: Souza (2011)

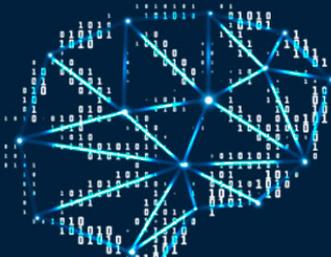
Desta forma, todas metas e objetivos estabelecidos no processo de contratualização esta pautada nos quesitos da sustentabilidade. Isto que significa que se busca o desenvolvimento econômico, social e, conjuntamente, o desenvolvimento ambiental, com foco na defesa e proteção ambiental.

3. METODOLOGIA

Inserido em uma perspectiva do desenvolvimento organizacional, este estudo teve por objetivo analisar se as estratégias de inovação tecnológica empreendidas no campo da administração pública do Brasil. Buscou verificar se essas estratégias se encontram alinhadas às perspectivas da sustentabilidade, tais como: sociais, ambientais e econômicas conforme a perspectiva dos autores como Kemp e Foxon (2007) e Barbieri et al. (2010) os quais afirmam se relacionar à inovações sustentáveis. Para a consecução do objetivo proposto, essa pesquisa pode ser considerada qualitativa e descritiva em forma de estudo de caso.

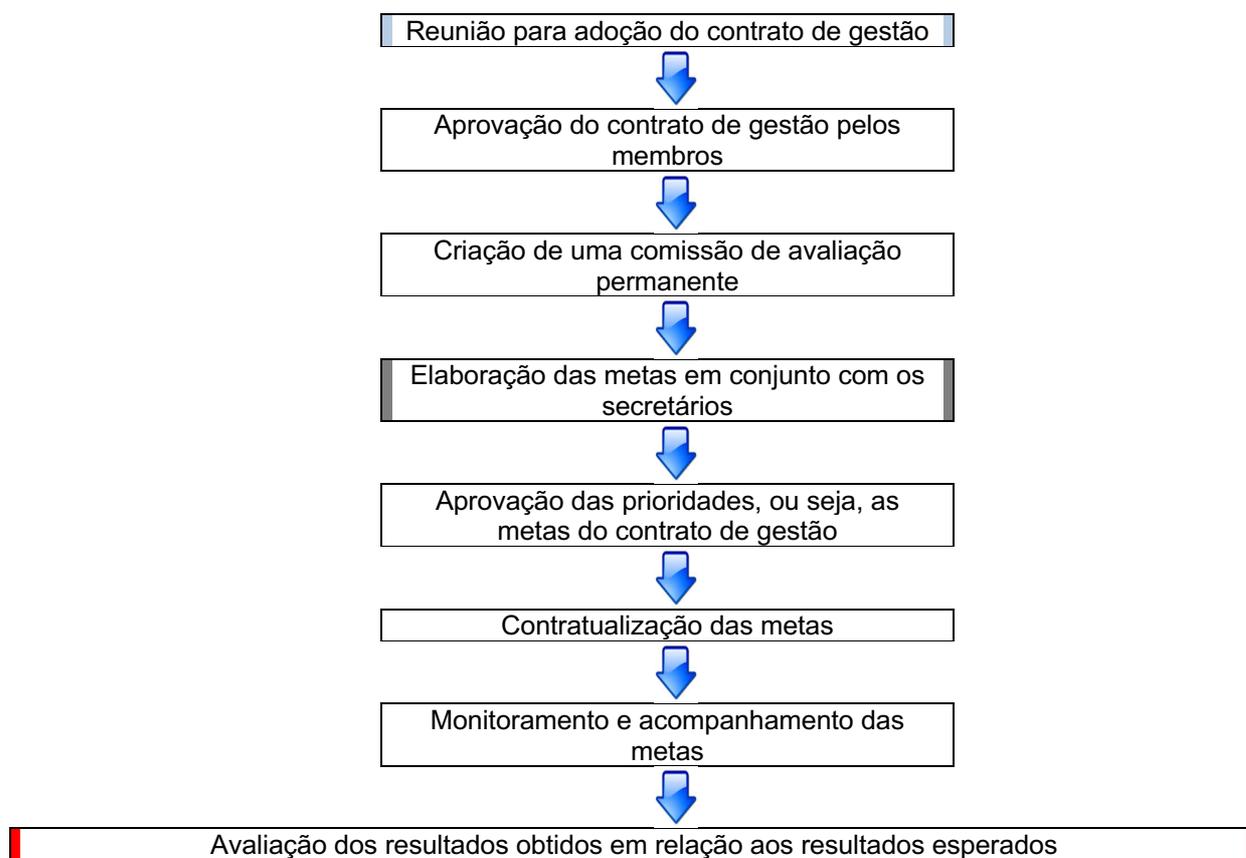
Portanto, nessa linha de raciocínio, acredita-se que o método utilizado foi o mais apropriado para a análise e compreensão dos fatos propostos, tendo em vista o grau de confiabilidade das informações fornecidas. Em fim, através desta sistemática metodológica, pode-se analisar e compreender os mais diversos fenômenos relacionados a temática envolvendo inovação e sustentabilidade no setor público.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS



O processo de elaboração e implementação do contrato de gestão representa a busca por novos métodos que possa promover a inovação e a sustentabilidade na esfera pública. Esse processo é elaborado de forma cautelosa visando atingir metas e objetivos estratégicos e ao mesmo tempo contribuir com o desenvolvimento sustentável através das perspectivas econômica, social e ambiental. Esse processo é descrito abaixo, como demonstra a figura 03:

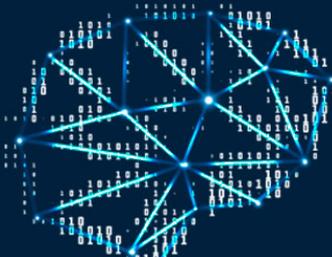
Figura 03: O processo de elaboração e implementação do contrato de gestão



Fonte: Os Autores

O processo de implementação do contrato de gestão na esfera pública ocorre por intermédio de varias reuniões, sendo a primeira delas onde o projeto de implantação do contrato de gestão é posto em pauta, o qual depende a aprovação de todos os membros. Posteriormente cria-se uma comissão de avaliação permanente para o contrato de gestão, com o intuito de monitorar, acompanhar e avaliar os resultados dos contratos de gestão.

O prefeito juntamente com a equipe administrativa, discuti e debate acerca das prioridades da gestão em cada secretaria e, em conjunto com cada secretario



elabora as metas a serem cumpridas durante o período estipulado no contrato de gestão. Tais metas e objetivos tem que se enquadrar no desenvolvimento sustentável, pautando aspectos econômicos, sociais e ambientais.

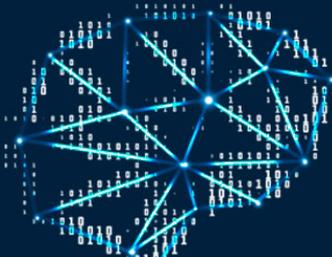
Durante a vigência do período do contrato de gestão a comissão de avaliação acompanha e fiscaliza a execução das metas por parte dos secretários e ao mesmo tempo reporta as informações ao gestor principal, no caso o prefeito, dando-lhe ciência do andamento das metas em cada secretaria. Após o fim do período de exercício do contrato de gestão, ocorre a avaliação dos resultados obtidos em relação aos resultados esperados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou demonstrar e entender a importância de estabelecer estratégias de inovações sustentáveis no âmbito público por intermédio do processo de implementação do contrato de gestão. Indubitavelmente a inovação e sustentabilidade são temas de grande relevância no cenário mundial. Em face ao mundo globalizado, as mais diversas demandas sociais e ao ambiente mutativo, não somente as organizações privadas como também os órgãos públicos buscam estabelecer estratégias inovadoras que possam lhes aferir melhores resultados.

O campo do desenvolvimento sustentável no setor público é um campo em emergência e em plena evolução. A implementação de estratégias na administração pública por intermédio da contratualização de metas e objetivos visa a promoção da inovação e do desenvolvimento sustentável. Assim, evidencia-se uma constante busca por processos estratégicos na administração pública, que possam aferir melhores resultados com a utilização do erário público almejando atender as diversas demandas sociais. O processo de elaboração e implementação do contrato de gestão representa a busca por novos métodos que possa promover a inovação e a sustentabilidade na esfera pública. Esse processo é elaborado de forma cautelosa visando atingir metas e objetivos estratégicos e ao mesmo tempo contribuir com o desenvolvimento sustentável através das perspectivas econômica, social e ambiental.

Desta forma, estabelecer estratégias de inovação no âmbito público pode contribuir de forma significativa para a promoção do desenvolvimento sustentável.



constatou-se certa carência por atitudes inovadoras e sustentáveis na esfera pública. Sendo de extrema importância estimular ações que visem à inovação e sustentabilidade para o bem-estar da humanidade, pautando os aspectos econômicos, sociais e ambientais. Entretanto, a inovação e o desenvolvimento sustentável no âmbito público por intermédio da contratualização de metas e objetivos têm proporcionado melhores resultados. Por fim, é inegável que investir em ações inovadoras e sustentáveis tem gerado bons frutos, além disso, pode contribuir de forma significativa para os órgãos públicos, seja pelo ato de inovar, incrementar ou até mesmo por estimular a capacidade empreendedora na esfera pública.

REFERÊNCIAS

Ansoff, Igor H. et alii (coord.), **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**, São Paulo, Atlas, 1983.

BARBIERI, J. C. et al. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 146-154, 2010.

BEUREN, I. M.; GUBIANI, C. A.; SOARES, M. Estratégias de legitimidade de Suchman evidenciadas nos relatórios da administração de empresas públicas do setor elétrico. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 4, p. 849-875, 2013.

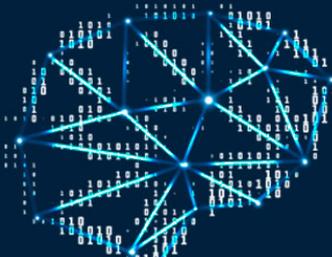
BORGES, A. F.; FREITAS JUNIOR, D. B.; OLIVEIRA, E. R. **Estratégia e Administração Pública: o Caso do Programa "Choque de Gestão" do Governo do Estado de Minas Gerais**. Revista Pretexto, v. 9, n. 3, art. 4, p. 79-106, 2008.

CASAGRANDE JR, Eloy Fassi. (2001) **Apostila da Disciplina Desenvolvimento Tecnológico Sustentável**, Programa de Pós-Graduação em Tecnologia – PPGTE. Curitiba: CEFET-PR, 50p.

CEPAM, F. P. L., **O município no século XXI: cenários e perspectivas**. São Paulo: Hamburg, 1999.

CHRISTENSEN, C.; ROSENBLOOM, R. ; **Explaining the attacker's advantage: technological paradigms, organizational dynamics, and the value network.**; Research Policy; 24; 233-357; 1995.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.



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

KEMP, R.; FOXON, T. J. **Tipology of eco-inovation.** In: **MEI project: measuring eco-inovation.** European Commission, 24 p. ago. 2007.

MACMILLAN, H. TAMPONE, M. **Management process, content, & implementation** Oxford University Press. In: Implementing strategy: realizing strategic intent. Strategic, c.16, p.185-196, 2001.

OLIVEIRA, G.J. **Contrato de gestão.** São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2008.

PACHECO, R. S. **Contratualização de resultados no setor público: a experiência brasileira e o debate internacional.** In: Congresso Internacional Del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administracion Pública, 9, Madrid: nov.2004.

PECI, A.; FIGALE, J.; OLIVEIRA, F.; BARRAGAT, A.; SOUZA, C. Oscips e termos de parceria com a sociedade civil: um olhar sobre o modelo de gestão por resultados do governo de Minas Gerais*. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 6, p. 1137-1162, 2008.

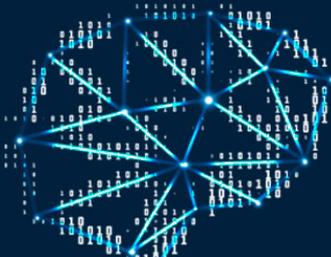
ROMEIRO, Ademar R.. **Economia ou economia política da sustentabilidade? Texto para Discussão.** IE/UNICAMP, Campinas, n. 102, set. 2001. Disponível em www.unicamp.br. Acessível em 14 de junho de 2014.

SAMBIASE, M. F.; FRANKLIN, M. A.; TEIXEIRA, J. A. Inovação para o desenvolvimento sustentável como fator de competitividade para as organizações: um estudo de caso Duratex. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 2, p. 144-168, 2013.

Souza, P., M., L., de; **gestão de riscos e a sustentabilidade em órgãos públicos: (LATEC/UFF) – 2011.**

SILVA, R. F. C. Turismo, desenvolvimento sustentável e direitos humanos: o programa “Viaja Mais, Melhor Idade”. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 6, n. 3, p. 290-304, 2012.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. ; **Gestão da Inovação;** Reino Unido; Bookman; 2008.



WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos.**

São Paulo: Atlas, 2000.

WOSNIAK, F. L.; REZENDE, D. A. Gestão de estratégias: uma proposta de modelo para os governos locais. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 3, p. 795-816, 2012.