

1. Inovação como mudança de cultura em áreas meio da Administração Pública.
2. Situação
 - 2.1. Contextualização do problema

“Inovar é colocar o novo em ação, efetivando mudanças incrementais ou radicais como resultado da intencionalidade humana – em regra, partindo de algum componente coletivo.” (CUNHA, B, SEVERO, W. 2017, pg.9). Sendo assim, considera-se o conceito de inovação neste projeto como a introdução de algo novo, capaz de gerar melhorias radicais ou incrementais, não necessariamente ligado à tecnologia ou meios digitais. Entende-se também que a inovação dentro do setor público:

Revela-se como uma necessidade para gestores públicos lidarem com as novas demandas de uma sociedade cada vez mais conectada em rede, inclusive em relação às políticas e serviços públicos. (EMMENDOERFER, 2019, pg.17)

Dito isto, o contexto cada vez mais desafiador dos problemas públicos e a complexidade dos desafios demandam que o setor público consiga, institucionalmente e individualmente, inovar por meio dos seus gestores e servidores.

Nesta proposta, é feita uma escolha em direcionar o olhar para áreas meio da administração pública, que lidam não com os cidadãos como usuários finais diretos da prestação de serviço pelo órgão, mas com servidores públicos, outras organizações e Estado. É o caso de pastas como Secretarias de Administração, Fazenda, Planejamento, por exemplo, ou de instituições como a Procuradoria Geral do Estado, a ser explorada a seguir.

A Procuradoria Geral do Estado supervisiona serviços jurídicos da administração pública direta e indireta, sendo responsável pela advocacia do Estado, representando-o judicial e extrajudicialmente.

É possível observar que, em áreas meio da Administração Pública, pode existir um desafio extra à inovação. Há uma preocupação maior com as capacidades técnicas e não se valoriza as gerenciais, em primeiro momento, de servidores e lideranças que compõem a organização.

Dada esta situação, infere-se que líderes de equipes não possuem o estímulo necessário nas rotinas de trabalho para desenvolver competências de Gestão de Pessoas e Gestão de Equipes, muito menos o desenvolvimento de competências de inovação e um ambiente que os encoraje.

A pesquisa Quadro da Administração dos Estados Brasileiros, realizada em 2019 pelo CONSAD - Conselho Nacional dos Secretários de Administração - corrobora a afirmação

acima na medida em que demonstra que escolas de governo possuem formações em Gestão de Pessoas e Inovação, mas não no desenvolvimento de lideranças. (CONSAD, 2019, p.64)

Neste tipo de ambiente, bons servidores são desestimulados a fazer entregas inovadoras, pensar em melhorias dos processos ou implementar projetos diferenciados. Voltam-se, entretanto, a cumprir tarefas já postas e resolver problemas urgentes, de forma pontual e não estrutural, sem o olhar ou o pensamento estratégico.

Nesse momento, as definições funcionais tornam-se insuficientes para acompanhar as necessidades de mudança (...) A mudança no papel do Estado, o crescente poder de barganha das transnacionais sobre o planejamento nacional, e a dificuldade de sintonizar a multiplicidade de pressões e demandas em torno de objetivos claros, fortalece a inércia ou a ênfase no operacional.

Provavelmente, uma forte consequência negativa dessa ênfase no operacional está na redução da percepção do objetivo final da ação administrativa do próprio servidor público. Assim como o apertador de parafusos da fábrica “taylorizada”, a ênfase se transfere dos fins para os meios, fortalecendo o aparato dos controles processualísticos e a busca pela eficiência desvinculada da eficácia e da efetividade. (FONTES-FILHO, 2021, pg.17)

Sendo assim, há um efeito dos pares de forçar a acomodação de novos integrantes da organização e a manutenção da expectativa de um trabalho voltado ao processual. É possível observar, inclusive, que a curva de engajamento no trabalho é decrescente desde a entrada de um servidor na gestão pública.

Da ótica dos líderes, ambientes de insegurança jurídica, responsáveis por fenômenos como o “apagão das canetas”¹ na Gestão Pública, acarretam em uma cultura que não estimula a inovação às próprias lideranças organizacionais, a qual pode impactar na postura das equipes que lhes são subordinadas.

Considerando o ambiente da Procuradoria Geral do Estado do Mato Grosso do Sul (PGE/MS) e, em se tratando de um órgão de atividades meio, com os desafios relatados acima, a presença das problemáticas encontradas não seria diferente.

Existe, por sua vez, uma oportunidade encontrada na figura da Coordenadoria de Inteligência e Gestão Estratégica (CIGE) – unidade integrante da PGE/MS, para

¹ O artigo Controle, pandemia e apagão das canetas traz um exemplo sobre como a insegurança jurídica dos gestores prejudica a tomada de decisão e, portanto, a capacidade do setor público em inovar. Referência: DUQUE, Gabriela. Controle, pandemia e apagão das canetas. Jota, 2021. Disponível em: <<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/columas/controle-publico/controle-pandemia-e-apagao-das-canetas-30062021>>. Acesso 26 de julho de 2021.

fortalecimento do olhar estratégico na gestão, com potencial de promover este tipo de reflexão e intervenção no órgão.

2.2. Definição da situação-problema

Após considerar o contexto da PGE/MS e as funções da CIGE dentro da organização, percebe-se que esta unidade, a qual é a maior responsável por desenvolver e disseminar este pensamento estratégico na instituição, apresenta potenciais a serem desenvolvidos e fortalecer o propósito da criação do setor.

Em pesquisa realizada pela Datafolha, solicitada pela Aliança para Líderes do Setor Público e Terceiro Setor (atual Parceria Vamos), em parceria com a Fundação Lemann, República.org e Instituto humanize, apresentou que 91% dos entrevistados acreditam que os servidores públicos dependem de suporte para se desenvolverem. Weber Sutti, diretor da Fundação Lemann, citado na entrevista para Folha de São Paulo², afirma ainda que todas as grandes transformações ao redor do mundo na Administração Pública se deram a partir de um grupo forte de liderança com capacidade de transformar.

Considera-se então que promover o fortalecimento da capacidade de inovação na cultura da PGE/MS, com olhar específico para as lideranças, contribuiria com a disseminação de práticas inovadoras e servidores com pensamento empreendedor dentro de equipes de trabalho.

Sendo assim, define-se o problema do trabalho a seguir:

Problema: Como promover o fortalecimento da capacidade de inovação na cultura organizacional da PGE/MS?

Objetivo: Desenhar processo participativo de construção de uma política de fortalecimento da capacidade de inovação para a PGE/MS.

3. Descrição da Ideia Inovadora

Inovação como mudança de cultura em áreas meio da Administração Pública

3.1. Premissas estratégicas

Partindo das premissas básicas deste processo de fortalecimento da capacidade de inovação na cultura organizacional da PGE/MS, considera-se que a proposta

² CUCOLO, Eduardo. 88% apoiam demissão de servidores com mau desempenho, aponta Datafolha. Folha de São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/01/88-apoiam-demissao-de-servidores-com-mau-desempenho-aponta-datafolha.shtml>>. Acesso em 26 de julho de 2021.

estratégica de solução para a falta de ações atreladas a este problema no órgão, detalhadas na seção seguinte de Atividades Previstas, seriam as seguintes:

1) Fortalecimento do direcionamento estratégico do Governo de Mato Grosso do Sul:

O Governo atua desde 2015 com o fortalecimento da visão estratégica voltada para resultados. Para isto, estabeleceu-se diversas ações, a fim de que os órgãos públicos do Estado atuassem em coalizão. A exemplo disso, estão o Contrato de Gestão e o direcionamento dado pelo Modelo de Governança e Gestão – Gestãogov.br, antigo Modelo de Excelência em Gestão - MEGTr.

O primeiro é responsável por definir iniciativas e metas por meio de projetos e resultados de processos estratégicos relacionados ao impacto das atividades desenvolvidas pelas Secretarias no ano analisado. É estabelecido de maneira contratual junto a Governador e Secretários. Já o segundo, é o modelo definido pelo Governo Federal, o qual é formado por padrões de referência à gestão organizacional, composto por boas práticas de gestão e diversos objetivos de melhorias institucionais aos órgãos que recebem recursos da União.

Este alinhamento com as práticas governamentais permite que a busca da PGE/MS, atrelada à melhoria do desempenho das atividades, se coadune com a visão estratégica do Estado estabelecida ao longo prazo e ganhe força para o estabelecimento de ações inovadoras no órgão.

2) Aplicação de pesquisa organizacional nos setores da PGE/MS:

Visando a participação e o envolvimento do corpo funcional, a fim de que o fortalecimento da capacidade de inovar seja perene na organização, há uma importante ação a ser desenvolvida: saber a visão dos membros que atuam neste local.

Como relatado no caso AUDITORIA INTERNA: COLABORADORES SÃO LÍDERES DA INOVAÇÃO, na publicação de casos “Inovação e Políticas Públicas: superando o mito da ideia”, a participação das lideranças no desenvolvimento de soluções a partir de uma metodologia participativa de inovação fez com que os participantes identificassem que a experiência “contribuiu para seu desenvolvimento enquanto líder e direcionaram suas ações para sanar os fardos organizacionais” (SELVA; PINTO, 2019).

Além disso, processos participativos promovem valorização dos servidores e transparência da instituição, conceitos identificados no Guia Prático de

Engajamento de Equipes como fatores de Engajamento dos colaboradores. O Engajamento, por sua vez, está relacionado com equipes mais inovadoras e maior produtividade do colaborador (ARIELY, 2020).

Existem hoje, na PGE/MS, campanhas que visam esta participação e comprometimento dos servidores como, por exemplo, a aplicação de pesquisa para captar a percepção deles a respeito do trabalho remoto em meio a pandemia do COVID-19, bem como a de percepção quanto ao retorno ao trabalho presencial – mais recente. Ambas foram idealizadas para serem apresentadas no Gestão Ativa – evento que serve para divulgar práticas inovadoras utilizadas para alcançar resultados positivos, desenvolvido por unidades da Procuradoria no ano do exercício anterior ao que ocorre. Existe também a campanha 'Somos Todos Ouvidos' – que foi lançada com o objetivo de melhorar a comunicação interna e o serviço prestado pela Instituição, fornecendo espaço para que os servidores façam críticas, elogios e deem sugestões por meio do preenchimento de formulário.

Considerando isto, percebe-se que o segundo passo seria o de elaborar pesquisa com o intuito de captar a percepção dos membros da PGE/MS sobre o conhecimento que possuem no assunto de inovação; o que eles enxergam na organização sobre o tema atualmente; quais frentes gostariam de estar diretamente envolvidos: planejamento e estruturação, execução, controle e avaliação; bem como quais seriam as temáticas que poderiam ser abrangidas nesta área.

É importante ressaltar que o órgão conta com a instituição do Laboratório de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação - LabPDI dentro da CIGE, o que dispõe de forte apoio institucional para o desenvolvimento e aplicação de Inteligência Artificial - IA nos processos judiciais. Por se ter esta unidade prevista na composição organizacional, poderá ser considerado como espaço para a progressão do presente projeto.

3) Elaboração de Resolução:

Levando-se em conta a cultura da PGE/MS, extrai-se, como importante passo para consolidação de mudanças estratégicas organizacionais, a necessidade de previsão em lei de temáticas. No ano de 2021, foi institucionalizada a Política de Governança e o seu respectivo Comitê de Governança (CGov-PGE).

Este passo foi o início do desdobramento e fortalecimento de assuntos como a discussão a respeito do Teletrabalho – considerando o contexto de pandemia corrente; Integridade Institucional; Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD); entre

outros, debatidos nos encontros bimestrais do CGov.

Avaliando este cenário, espera-se que a previsão de estratégia de inovação por força de Resolução, permita o início formal de execução do objeto em questão, sendo previstas ações primordiais para início das atividades no órgão.

4) Implementação das competências de inovação propostas pela OCDE, adaptadas ao contexto da organização:

O documento "Competências Essenciais para Inovação no Setor Público", uma versão traduzida do original "*Core Skills for Public Sector Innovation - a beta model of skills to promote and enable innovation in public sector organisations*", elaborado pelo Observatório de Inovação no Setor Público (OECD) em colaboração com Nesta (2017), expõe resultados da pesquisa beta elaborada pela Secretaria da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) com base em trabalhos desenvolvidos anteriormente. Elas também descrevem um cenário institucional no qual existe cultura de inovação.

Esta pesquisa divide os grupos para o foco dos trabalhos sobre habilidades e capacidades em inovação atuantes na Administração Pública em dois tipos: "inovadores que entram no governo" e "funcionários tornando-se inovadores". O objetivo é evidenciar a melhor utilização das habilidades encontradas e motivar os servidores a desenvolvê-las profissionalmente, bem como garantir o aperfeiçoamento dessas práticas com o intuito de sustentar a inovação no setor público.

Dentre os papéis que o líder deve desempenhar, destaca-se o apoio e a capacitação em estruturar abordagens de trabalho inovadoras na execução das funções de trabalho da equipe que lhe é subordinada. Também se ressalta o fato de articular essas atividades com a organização em que operam. E, por fim, concentrar-se em eliminar ou amenizar as barreiras dos processos de trabalho existentes no órgão, os quais inibem o espaço para inovação e propiciar o trabalho com outras equipes atuantes.

As competências básicas para a inovação do setor público são descritas em 6 (seis) áreas de acordo com esta pesquisa e não necessariamente diz que todas elas precisam ser praticadas concomitantemente. Entretanto, a conscientização de pelo menos uma delas é crucial para apoiar o aumento dos níveis de inovação. São elas:

1. Iteração: desenvolvendo políticas, produtos e serviços de forma incremental e experimental;

2. Alfabetização de dados: garantir que as decisões sejam orientadas por dados e que estes não sejam utilizados apenas no final;
3. Foco nos cidadãos: os serviços públicos devem se concentrar na solução e manutenção das necessidades dos cidadãos;
4. Curiosidade: buscando e tentando novas ideias ou formas de trabalhar;
5. Storytelling: explicando a mudança de uma forma que crie suporte;
6. Insurgência: desafiar o *status quo* e trabalhar com parceiros incomuns.

Ao analisar o contexto da PGE/MS, entende-se que a habilidade de fortalecer a ‘alfabetização de dados’ para que decisões não sejam tomadas com base em opiniões e pressupostos, mas sim disseminada na prática de trabalho dos servidores públicos, é essencial. Pois nesta competência, está uma política baseada em evidências, com decisões que são tomadas a partir de resultados que demonstram a realidade e necessidade da organização.

O propósito desta afirmação está no fato desta análise ser prévia e não posterior à fase de implementação. É importante destacar que os líderes não precisam ser especialistas em dados, mas ter a percepção desta necessidade e trabalhar em cooperação com aqueles que são ou desenvolver essa competência dentro da equipe se necessário.

Acrescenta-se também a habilidade imprescindível de ‘curiosidade’, porque com ela é somada a procura por novas ideias. Buscar introduzir produtos e serviços novos e melhorados, formas de trabalho que levam a um melhor resultado e a eficiência operacional faz parte desta competência. Estar atento à evolução do mercado e trazer para a realidade de atuação da equipe permitirá que o líder esteja em aprendizagem contínua e usando da capacidade criativa para gerir.

Ainda se pode considerar a habilidade do ‘*storytelling*’, porque está atrelada à narração de histórias para criar conexões com os servidores, compartilhar aprendizados, pensar em um futuro para organização e inspirar ações na equipe de trabalho. Esta prática ajuda a criar o apoio e envolver as pessoas na ação. Fundamental para a sustentabilidade das ações de inovação a longo prazo.

A habilidade de ‘insurgência’ entra como último destaque primordial aos líderes, pois desafia o *status quo* (situação atual) da organização. Enquanto a curiosidade entra na identificação de novas ideias, esta entra para operacionalizá-las. O foco é que gestor não se acomode a uma cultura de desempenhar as ações da forma que sempre foi feita, mas sim, ir além das barreiras burocráticas impostas.

É fundamental, para desenvolver esta competência, construir alianças internas ou externas ao órgão, considerando os desafios enfrentados no setor público.

5) Sistemas de recompensas: Premiações, desafios e competições:

Algumas iniciativas ligadas a sistemas de recompensas podem contribuir para o processo de mudança de cultura. A exemplo do programa REC da Confederação Nacional da Indústria (CNI), que consiste no processo de indicação de iniciativas inovadoras dos funcionários para avaliação do RH, segundo matriz de critérios. As consequências da avaliação são, além de reconhecimento público interno, recompensas como bônus, cursos no exterior, etc. A iniciativa se embasa na teoria de reforço positivo - a recompensa a iniciativas inovadoras faz com que os funcionários sejam incentivados a inovar. A centralização do processo no RH faz com que gestores e funcionários se formem no processo de avaliação de critérios e independe do seu estágio de formação em competências de inovação.

Exemplos do tipo podem ser encontrados na Administração Pública, como premiação dos melhores “erros” no órgão, ou competições abertas de soluções inovadoras a serem implementadas.

O dia do servidor, o qual é comemorado no dia 28 de outubro, é importante para reflexão sobre o que esta função representa à sociedade, bem como para valorização do trabalho desempenhado por ele no órgão de atuação. Levando-se em conta este simbolismo, a organização pode utilizar esta celebração de forma estratégica: promovendo uma campanha na qual estimule o corpo funcional a enviar propostas de projetos inovadores e processos de melhorias à instituição no formato de concurso e premiar as melhores ideias sugeridas nesta data.

Possibilitar este engajamento com o público da PGE/MS fará com que eles se sintam participantes das mudanças positivas no órgão e ainda usufruir do capital intelectual que a organização dispõe.

Levando-se em consideração os sistemas de recompensas que podem ser explorados, o PGDI é um instrumento de avaliação da Gestão por competência no Estado do MS, instituído pela Secretaria de Administração e Desburocratização (SAD), e que integra o desenvolvimento dos servidores em conjunto com as chefias imediatas. Este recurso pode ser utilizado como um mecanismo de reconhecimento e valorização profissional para aqueles servidores que possuem desempenho positivo ao longo do ano de exercício.

Como a PGE/MS possui a maioria do quadro funcional de contratação para

compor cargos de livre nomeação e de exoneração, esta avaliação é um importante mecanismo para o sistema de recompensas não materiais e de estímulo ao engajamento dos membros com a instituição. A avaliação poderia estar ligada às competências de inovação contextualizadas da PGE.

6) Capacitação das lideranças:

A capacitação das lideranças institucionais caracteriza uma importante etapa no processo de possibilitar o fortalecimento da capacidade de inovação no âmbito da PGE/MS. Como mencionado no diagnóstico organizacional, as chefias estão voltadas para o desempenho de atividades, predominantemente, técnicas e não visam ao desenvolvimento de habilidades de liderança para gestão da equipe ao longo do desempenho de suas funções.

Isto ocorre devido à natureza do trabalho executado, bem como ao fato de que as ações voltadas para a Gestão Estratégica são recentes no órgão - dado o lançamento do primeiro Planejamento Estratégico em 2018 e o crescimento do setor responsável por esta temática em 2021, tornando-se a CIGE.

Com o intuito de estimular este público e permitir que se desenvolvam, existem algumas ações sequenciais como:

- Avaliação pela equipe de trabalho subordinada ao gestor para apurar o quanto percebem das habilidades de liderança da chefia e também uma própria, aplicada diretamente ao Procurador-Chefe, a fim de ser extraído o quanto ele enxerga o impacto do trabalho desempenhado por ele nas atividades desenvolvidas no setor.
- Mensuração e estruturação dos resultados identificados para priorização das ações que deverão ser implementadas e as unidades que deverão ter a maior atenção durante o processo. É importante elaborar um material apresentando uma visão geral do estudo com o intuito de ser disseminado aos gestores e reforçar os pontos que precisam ser melhorados, se for o caso.
- Promoção de *workshops* para os líderes por meio da área de Gestão Estratégica da organização - CIGE, a fim de reforçar a importância de melhoria, desenvolvimento e atrair os Procuradores-Chefes quanto aos benefícios de uma boa gestão.
- Manter e fortalecer a oferta de cursos de capacitação pela Escola Superior da Advocacia Pública (ESAP), unidade responsável pelo aprimoramento dos

servidores da PGE/MS, ou pela Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul (ESCOLAGOV), a qual possui o objetivo de promover a valorização e o desenvolvimento do corpo funcional público do Estado de MS. Esta atividade seria complementar à etapa anterior mencionada.

- Estabelecer objetivos e metas a serem mensurados e acompanhados ao longo de um período. Desta forma, consegue-se medir os efeitos gerados e, se forem positivos, pensar em como eles podem ser disseminados. Nos casos negativos, mitigados.

7) Capacitação do corpo funcional:

Assim como as lideranças, o corpo funcional é uma camada importante a ser engajada e formada em competências de inovação. Além do desenvolvimento pretendido a partir das lideranças e do acompanhamento do PGDI ligado a competências de inovação, devem também ser oferecidos cursos e capacitações específicas para os funcionários, incluindo as propostas do sistema de incentivos mencionado anteriormente para participação em tais formações.

8) Comunicação às partes envolvidas:

A inclusão dos servidores no processo decisório do órgão gera uma participação mais pró ativa e inclusiva, possibilitando a escuta de partes menos protagonistas no sistema hierárquico tradicional. No entanto, é preciso que haja estratégia em tal inclusão, considerando as diferentes conjunturas possíveis vividas pelos servidores.

A participação de um gestor pode se dar de maneiras opostas a depender de fatores internos e externos: realizar uma pesquisa em uma época de crise, como falta de efetivo e excesso de trabalho, é totalmente diferente de realizá-la em um período de menor estresse.

Além disso, é essencial que haja diferenciação de pesos e medidas a depender do servidor: um Procurador recém-chegado poderá somar na escuta de processos que demandam menor conhecimento da rotina interna, enquanto outros que estão há mais tempo poderão agregar opiniões referentes à mudanças estruturais.

É necessário ainda que a comunicação seja assertiva e estimule os funcionários a aderirem ao modelo participativo adotado além da questão estratégica. Os servidores só irão expor suas opiniões e visões em um ambiente propício, e quando estiverem confortáveis para tal. É essencial que a pesquisa faça parte de um processo colaborativo de inovação - e que não reflita somente uma

ação obrigatória imposta que não resultará em benefícios diretos para os envolvidos.

9) Plano de Análise de Resultados:

Todas as ações propostas pretendem evoluir para uma etapa prática cuja eficácia somente será avaliada quando implementada. É imprescindível que haja o acompanhamento de implementação para que sejam mensuradas as propostas colocadas em prática, uma vez que somente dessa maneira haverá a avaliação a respeito da manutenção dessa política.

3.2. Eixo da Ideia Inovadora: Gestão.

4. Objetivos propostos:

4.1. Objetivo Geral:

Exposto isso, o objetivo geral deste projeto é propor como pode ser um caminho para o processo de construção de uma política pública perene de inovação. O desdobramento desta ação será o desenho e planejamento estratégico de implementação através de um conjunto de atividades e atos administrativos e normativos que serão estabelecidos para institucionalização de um ambiente inovador dentro da Procuradoria Geral do Estado de Mato Grosso do Sul - PGE/MS e impacto na cultura organizacional.

Como premissas básicas para alcance do resultado, foram considerados os aspectos: coalizão política, participação dos servidores, chefias e lideranças políticas, bem como a criação de sistemas de recompensa, de avaliação de desempenho e de formação.

Para que isto ocorra, no desenho do projeto, a CIGE foi pensada como unidade responsável por construir as ações de desenvolvimento desta política, levando-se em consideração o fortalecimento da atuação da Coordenadoria dentro do órgão e o pensamento estratégico organizacional como mencionado anteriormente.

4.2. Objetivo Específico

- 1) Elaborar Resolução para estabelecimento da Política de Inovação, a fim de institucionalizar essa prática na PGE/MS;
- 2) Engajar o corpo funcional utilizando os sistemas de recompensas possíveis;
- 3) Capacitar as lideranças organizacionais, a fim de estimular a visão voltada para inovação na equipe.

5. Resultados esperados, tendo como referência os objetivos propostos:

Espera-se como resultados de implementação desta prática, promover o fortalecimento da capacidade de inovação na cultura organizacional da PGE/MS. Isto se dará a partir da institucionalização da Resolução, estabelecendo a política de inovação. Desta prática, fortalecer o Comitê Gestor já existente na PGE/MS para disseminar as ações previstas no texto regimental. Outra solução seria ter o corpo funcional engajado, com a participação dos servidores nas pesquisas avaliativas e de percepção das práticas inovadoras na instituição, a fim de que se tenha uma amostra que reflita a realidade organizacional. Por fim, ter ao menos 03 (três) ações previstas na seção 3 – Descrição da ideia Inovadora, implementadas e que alcancem os objetivos específicos estabelecidos.

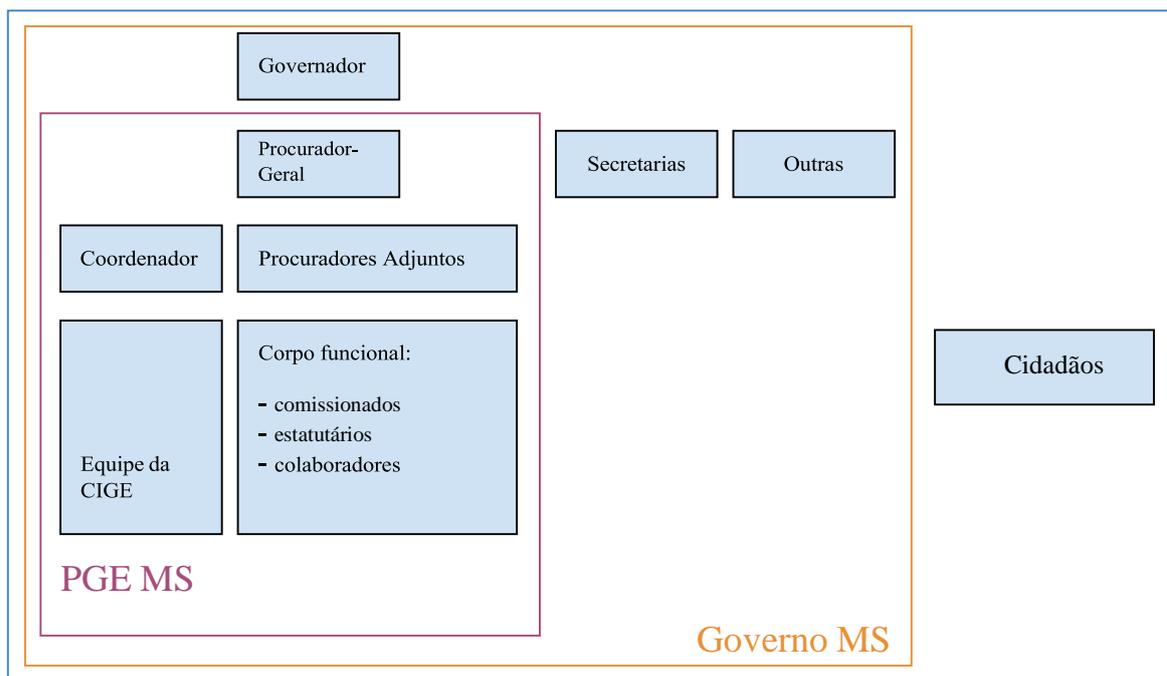
6. Público-alvo:

6.1. Público que será afetado pela iniciativa:

O público-alvo que será beneficiado com esta iniciativa diretamente é o corpo funcional da PGE/MS, pois, ao se estimular a cultura de inovação no órgão, as entregas de resultados serão mais eficientes e, conseqüentemente, mais eficazes.

O beneficiado indiretamente com o projeto será o próprio Governo de Mato Grosso do Sul, considerando que a missão institucional da Procuradoria é a de representar o Estado judicial e extrajudicialmente na defesa do interesse público.

A seguir, elaborou-se um quadro com o intuito de expor as forças impulsionadoras desta proposta e como elas estão relacionadas no contexto em análise:



Fonte: Elaboração própria, 2021.

6.2. Municípios e/ou regiões beneficiadas:

6.2.1. Campo Grande.

7. Ações e etapas da implementação:

- 7.1. Estabelecimento da liderança do projeto: estabelecimento da CIGE como unidade gestora do projeto de construção de uma política de cultura de inovação na PGE/MS.
- 7.2. Elaboração de Resolução: elaboração de Resolução para estabelecimento da Política de Inovação, de forma a institucionalizar e perenizar a Política criada, e que viabilize o projeto, instituindo o Comitê Gestor ou Grupo de trabalho para início das atividades.
- 7.3. Estabelecimento de cronograma de entregas, ações e metas dentro de um plano estratégico: a definição de prazos e direcionamentos em relação ao objetivo final da ação é essencial para que a proposta não se torne um projeto a ser engavetado.
- 7.4. Engajamento da alta liderança: a Procuradora-Geral, liderança máxima da PGE/MS, tem alta influência no projeto por poder, legitimidade e urgência. O engajamento da liderança deve ser feito a partir da apresentação do projeto, sua importância e possíveis resultados concretos pela CIGE e apoio dado para execução vindo dela.
- 7.5. Engajamento das chefias: as chefias podem e devem ser engajadas a partir da apresentação dos possíveis resultados em termos de melhoria da cultura e impactos na PGE/MS pela CIGE, além de uma mensagem com um pedido de engajamento vinda da liderança máxima (a Procuradora-Geral). Desta forma, seria solicitado a eles uma adesão ao projeto para serem implementadas as ações previstas nas unidades que gerenciam.
- 7.6. Engajamento do corpo técnico: os maiores beneficiados por um plano de inovação não estão somente no plano de liderança, mas também nos cargos de operacionais. Além disso, o efetivo dessas áreas será peça-chave para a continuidade do projeto. O engajamento do corpo técnico deve passar por um plano de comunicação estruturado, que envolva a mesma apresentação de potenciais resultados do projeto a partir da CIGE, a mensagem de importância da mudança de cultura vinda dos gestores de equipes (lideranças) e o envolvimento do corpo técnico ao longo de todas as etapas do projeto.
- 7.7. Adaptação das competências de inovação da OCDE para o contexto da PGE/MS: por meio de grupo de trabalho composto por uma diversidade de atores, incluindo funcionários do corpo técnico.

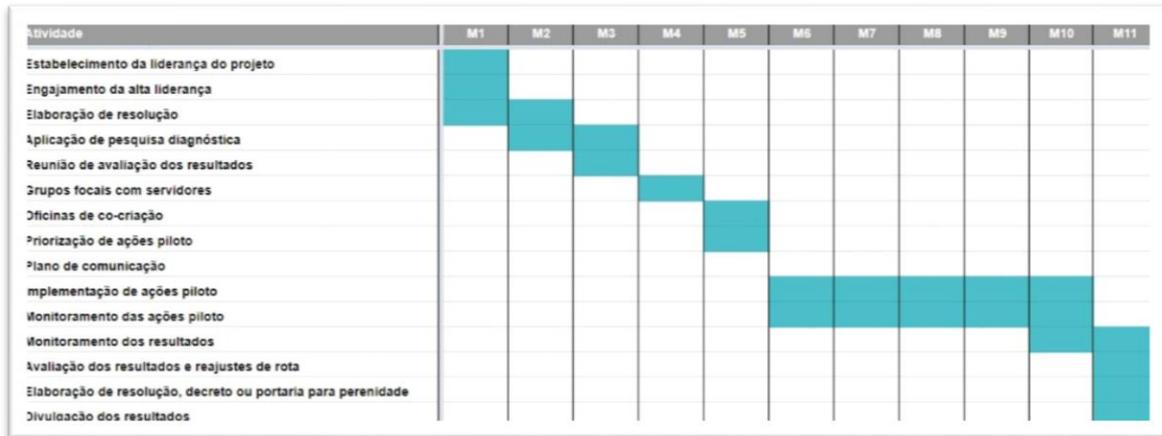
- 7.8. Aplicação de pesquisa diagnóstica: após o engajamento dos funcionários que compõem a base e os níveis mais altos da PGE/MS, realização de diagnóstico organizacional sobre competências de inovação, a situação atual de aspectos de uma cultura de inovação na PGE/MS e percepção dos servidores sobre ela. Estabelecimento de base de dados para futuro monitoramento. Importante apoio do Laboratório de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação - LabPDI e possibilidade da necessidade de consultoria externa para a elaboração do questionário (com premissa de transferência do conhecimento para a PGE).
- 7.9. Reunião de avaliação dos resultados: análise dos resultados e apresentação para o Comitê Gestor do projeto, a fim de orientar e direcionar os próximos passos.
- 7.10. Grupos focais com equipes: grupos focais para aprofundamento das principais questões identificadas na pesquisa-diagnóstica e levantamento de oportunidades de intervenção. Além de uma etapa importante para análise do diagnóstico e início da elaboração de intervenções, contribui para o engajamento do corpo técnico.
- 7.11. Oficinas de cocriação: oficinas de cocriação de soluções que contribuam com uma cultura de inovação na PGE/MS com as lideranças e uso de metodologias de inovação, procurando promover homologia de processos já no início do projeto.
- 7.12. Priorização de ações piloto: reunião de priorização de ações piloto construídas nas oficinas, com o Comitê Gestor e envolvimento da Procuradora-Geral. Estabelecimento de objetivos gerais em relação à promoção de cultura de inovação na PGE/MS.
- 7.13. Comunicação às partes envolvidas: estabelecimento e execução de Plano de Comunicação do Programa de Inovação (conjunto das ações priorizadas), destacando a participação dos servidores e lideranças na construção da política, de forma a atribuir mais legitimidade ao projeto.
- 7.14. Implementação de ações piloto: implementação das ações priorizadas.
- 7.15. Monitoramento das ações piloto: acompanhamento da implementação das ações previstas (realização das atividades e entrega dos produtos).
- 7.16. Monitoramento dos resultados: aplicação de pesquisa de monitoramento, a partir da base de dados aferida na pesquisa diagnóstica, avaliando a melhoria de indicadores a partir das ações piloto implementadas.
- 7.17. Avaliação dos resultados e reajustes de rota: discussão dos resultados do monitoramento em relação aos objetivos esperados e eventuais ajustes da implementação no Comitê Gestor.

7.18. Divulgação dos resultados: devolutiva dos resultados da pesquisa à PGE/MS, de acordo com o Plano de Comunicação.

7.18.1. Prazo para implementação da Ideia Inovadora Implementável:

7.18.1.1. Cronograma:

O ciclo completo de implementação do projeto prevê atividades por 11 meses, conforme detalhamento na imagem a seguir:



Fonte: Elaboração própria, 2021.

Para acessar o cronograma de forma detalhada, clique [aqui](#).

7.18.2. Parcerias da Ideia Inovadora Implementável:

7.18.2.1. Os parceiros da ideia inovadora seria o próprio público interno impactado pelas ações desenvolvidas. Entende-se que se não houver o engajamento e a crença de mudança necessária por parte dos pontos-chaves que atuam como líderes e os servidores da PGE/MS que entendem que mudança é essencial, os objetivos aqui propostos sofreriam obstáculos para serem implementados.

É importante destacar que as necessidades dos públicos estão envoltas no produto no qual este projeto propõe. Para melhor compreensão disto, o Mapa de Empatia - ferramenta visual, apresentado abaixo, revela como os clientes percebem e interagem no ambiente em que atuam.



Fonte: Elaboração própria, 2021.

8. Recursos necessários:

8.1. A PGE/MS possui como previsão no Plano Plurianual (PPA) 2020/2023 – segunda revisão o valor de R\$ 2.000.000,00 somados a ano de 2022 e 2023 no Tipo de Programa “Temático, Gestão e Manutenção”, Ação 4049 - Desenvolvimento e qualificação de Procuradores do Estado - Cota-Funde.

Este valor poderá ser destinado para pagamento dos custos decorrentes da implementação da Ideia Inovadora no âmbito da Procuradoria.

8.2. Valor total estimado:

8.2.1. Custos relativos a contratações externas, além de recursos internos existentes e dedicação da equipe da PGE/MS:

8.2.1.1. Contratação de especialista em dados e cultura de inovação para apoiar a elaboração de pesquisa diagnóstica. Orçamento estimado: R\$30.000,00.

8.2.1.2. Consultoria especializada em inovação. Orçamento estimado: R\$ 200.000,00.

8.2.1.2.1. para planejamento, facilitação e consolidação dos grupos focais;

8.2.1.2.2. para planejamento, facilitação e consolidação das oficinas de cocriação.

8.2.1.3. Contratações necessárias para implementação de ações piloto.

Orçamento a ser estimado conforme avanço do projeto.

Custo em R\$	Valor estimado
Contratação de especialista em dados e cultura de inovação para apoiar elaboração de pesquisa diagnóstica.	30.000,00
Consultoria especializada em inovação.	200.000,00
Contratações necessárias para implementação de ações piloto	<i>A definir</i>
Custo inicial total	230.000,00

Fonte: Elaboração própria, 2021.

9. Mecanismos de avaliação:

9.1. Publicação de Resolução para implementar práticas de políticas inovadoras no órgão.

Para monitorar este item, primeiro passo seria a publicação da Resolução no site institucional da PGE/MS. Outro ponto seria mensurar os pontos regulamentados por ela que estão sendo postos em prática. Seriam então duas previsões:

Resolução de políticas de inovação publicada

$$\text{Índice} = \sum^{n=1} \text{Ações implementadas}$$

Em que:

Ações implementadas: são as ações previstas pela Resolução, como a instituição de grupo de trabalho, coordenação das atividades do projeto pela CIGE e outros trâmites que serão institucionalizados.

9.2. Percentual de participação na pesquisa de diagnóstico organizacional sobre competências de inovação: considerando uma taxa de resposta de 30% de participação em pesquisas disponibilizadas por meio digital ao público da PGE/MS, define-se este indicador como o quantitativo de pessoas que responderam a pesquisa pelo quantitativo do corpo funcional total da PGE/MS. Quanto maior o percentual, considerando o mínimo citado, melhor.

$$\text{Percentual} = \frac{\text{QPRespondentes}}{\text{QPTotal}} * 100$$

Em que:

QPRespondentes: Quantidade de Pessoas Respondentes da pesquisa.

QPTotal: Quantidade de Pessoas Total que trabalham na PGE.

9.3. Percentual das ações previstas na proposta implementadas na PGE/MS. Nesta etapa, entende-se que quanto maior o percentual, melhor a efetividade da execução da Ideia Inovadora na organização.

$$Percentual = \frac{QAImplementadas}{QATotal} * 100$$

Em que:

QAImplementadas: Quantidade de Ações Implementadas do projeto na PGE.

QATotal: Quantidade de Ações Total previstas no projeto.

9.4. O engajamento da liderança se constitui um dos pontos chaves para que esta ideia seja implementada de maneira eficiente na PGE/MS. Para isto, entende-se que pode ser calculado o índice de Procuradores atuantes em cargo de chefia que aderiram a participação no projeto.

$$Índice = \frac{Procuradores\ que\ aderiram}{QTProcuradores}$$

Em que:

Procuradores que aderiram: refere-se aos Procuradores-Chefes que apoiam às ações do projeto.

QTProcuradores: Quantidade Total de Procuradores-Chefes que atuam na PGE.

10. Obstáculos na realização da Ideia Inovadora Implementável:

10.1. Os obstáculos existentes para implementar a Ideia Inovadora estão vinculados a:

10.1.1. não apoio da liderança máxima da PGE ao projeto;

10.1.2. baixo envolvimento dos Procuradores-Chefes;

10.1.3. não engajamento do corpo funcional nas pesquisas e oficinas.

10.2. Percebe-se que as soluções para mitigar essas possíveis ameaças são as de criar ações de sensibilização e conscientização do corpo funcional das melhorias que serão alcançadas por meio da mudança da cultura institucional. Para isto, foram previstas etapas de coparticipação destes agentes nas melhorias apresentadas:

10.2.1. comunicar as partes envolvidas sobre os resultados e contribuições que eles desempenham;

10.2.2. identificar os pontos focais que serão responsáveis por disseminar a prática inovadora na instituição;

10.2.3. envolver o corpo funcional na construção do formato que as políticas de inovação serão aplicadas na PGE.

11. Referências Bibliográficas ou de Projetos Catalogados ou Validados.

ARIELY, Dan; GARGANTINI, Thais. Guia Prático de Engajamento de Equipes. Disponível em: <<https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2021/10/guia-engajamento.pdf>>. Acesso em 09 de dez. de 2021.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; CUNHA, Bruno Queiroz. É preciso inovar no governo, mas por que? Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília, Enap: Ipea, Cap 1, pg. 15-32, 2017. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8785/1/%C3%89%20preciso%20inovar.pdf>> Acesso em 27 de ago. de 2021.

CONSAD. Quadro da Administração dos Estados Brasileiros. Brasília: Macroplan, 2019. pg 64. Disponível em: <<https://movimentopessoasafrente.org.br/project/quadro-da-administracao-dos-estados-brasileiros/>>. Acesso em 26 de jul. de 2021.

CUCOLO, Eduardo. 88% apoiam demissão de servidores com mau desempenho, aponta Datafolha. Folha de São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/01/88-apoiam-demissao-de-servidores-com-mau-desempenho-aponta-datafolha.shtml>>. Acesso em 26 de jul. de 2021.

CUNHA, B. SEVERO, W. Introdução. In: CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura; CUNHA, Bruno Queiroz; SEVERO, Wilber da Rocha. (org.). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap: Ipea, 2017. pg. 9- 13. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/171002_inovacao_no_setor_publico.pdf>. Acesso em 26 de jul. de 2021.

DUQUE, Gabriela. Controle, pandemia e apagão das canetas. Jota, 2021. Disponível em: <<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/controle-publico/controle-pandemia-e-apagao-das-canetas-30062021?amp>>. Acesso 26 de jul. de 2021;

EMMENDOERFER, MAGNUS LUIZ. Inovação e empreendedorismo no setor público. Brasília: Enap; SBAP, 2019. pg. 17. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4282/1/6_Livro_Inova%C3%A7%C3%A3o%20e%20empreendedorismo%20no%20setor%20p%C3%BAblico.pdf>. Último acesso: 26 de jul. de 2021.

FONTES-FILHO, RUBENS. Desenvolvendo o Pensamento Estratégico no Setor Público. In. FONTES-FILHO, RUBENS (org). Elaboração do Projeto Final. São Paulo. FGV, 2021. pg.6-23.

INSTITUTO TELLUS, A Era do Governo Cidadão. São Paulo, 2012. Disponível em: <<https://tellus.org.br/wp-content/uploads/2020/08/02-EBOOK-INSTITUTO-TELLUS-A-ERA-DO-GOVERNO-CIDADA0.pdf>> Acesso em 20 de ago. de 2021.

MATO GROSSO DO SUL, Procuradoria Geral do Estado do Mato Grosso do Sul, Resolução PGE/MS/ Nº 314, Campo Grande, MS, 2021. Disponível em: <<https://www.pge.ms.gov.br/wp-content/uploads/2021/03/Resolucao-314-Politica-de-Governanca-Publica.pdf>>. Acesso em 19 de nov. de 2021.

MOSCOVICCI, Fela. Equipes dão certo: A multiplicação do talento

humano. Disponível em:

<<http://www.sbdg.org.br/arquivos/LIVROS/EQUIPESDAOCERTO/EQUIPESDAOCERTO.pdf>>. Acesso em 28 de ago. de 2021.

NEVILLE, B. A.; BELL, S. J.; WHITWELL, G. J. Stakeholder Saliency Revisited: Refining, Redefining, and Refueling an Underdeveloped Conceptual Tool. *Journal of Business Ethics*, v.102, n.3, p.357-378, 2011.

OCDE (2017). Core Skills for Public Sector Innovation. CORE SKILLS FOR. European Union. Disponível em: <https://wegov.com.br/wp-content/uploads/2018/03/Competencias_Essenciais_Inovacao_Setor_Publico_OEC_D.pdf>. Acesso em 26 de ago. de 2021.

PLANO MINEIRO DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO (PMDI 2011-2030).

Gestão para a Cidadania. Disponível em: <https://www.planejamento.mg.gov.br/sites/default/files/documentos/pmdi_2011_2030.pdf>. Acesso em 28 de ago. de 2021.

RS, Procuradoria-Geral. Inovação: o papel na mudança da cultura organizacional e na transformação do setor público. Youtube, 10 de junho de 2020. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=VYjDuY53yfs>>. Acesso em 24 de ago. de 2021.

RS, Procuradoria-Geral. Resultado do 1º Concurso de Inovação da PGE-RS. Youtube, 8 de junho de 2020. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=-rvmZmau-Cs>>. Acesso em 24 de ago. de 2021.

SELVA, Carlos Roberto Gonçalves; PINTO Luciano Soares Pinto. Inovação e políticas públicas: superando o mito da ideia. Brasília, Cap 12, p. 227-238, 2019. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/190530_livro_inovacao_e_politicas_publicas.pdf>. Acesso em 26 de ago. de 2021.

SOBRE o (011).lab. Laboratório de Inovação em Governo da Prefeitura de São Paulo. Disponível em: <<https://011lab.prefeitura.sp.gov.br/sobre-o-011-lab>>. Acesso: 20 de ago. de 2021.

VOCÊ conhece a iniciativa Lexlab? PGE Procuradoria-Geral do Estado do Acre. 2021. Disponível em: <<http://www.pge.ac.gov.br/lexlab/>>. Acesso em 27 de ago. de 2021.