



# FÓRUM DA REDE DE GESTÃO PÚBLICA DO PIAUÍ – REGEPI

## Inovação na Gestão Pública

# ANAIS

## VOLUME 01 ANO 2018



**Embrapa**



**Ministério  
da Fazenda**



# SUSTENTABILIDADE (Comunicação Oral)



*Embrapa*



**Ministério  
da Fazenda**



## SUMÁRIO

IDEIAS INOVADORAS: A experiência da UFPI no programa de gestão energética

INNOVATIVE IDEAS: UFPI's experience in the energy management program. (Autor (a) Nara Sampaio Monte; Ana Leozina Araújo de Sousa) **4**

PRÊMIO MELHORES PRÁTICAS DA A3P: propostas premiadas na categoria “Inovação na Gestão Pública” de 2009 a 2016 (Autor (a) Jorge Cleber Pereira da Silva; Anderson Lopes de Carvalho; Iana Celia Felix Carvalho) **18**



Ministério  
da Fazenda

**IDEIAS INOVADORAS:** A experiência da UFPI no programa de gestão energética

**INNOVATIVE IDEAS:** UFPI's experience in the energy management program

Nara Sampaio Monte<sup>1</sup>  
Ana Leozina Araújo de Sousa<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente artigo teve como escopo realizar um estudo sobre a experiência da Universidade Federal do Piauí – UFPI no programa de Gestão Energética através da implantação de propostas inovadoras sobre o uso de energia limpa e sustentável. Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho consistiu em identificar os limites e possibilidades que a gestão pública brasileira impõe ao processo inovador. Como justificativa tentou-se proporcionar aos profissionais das mais variadas áreas, uma visão ampliada da gestão sustentável, abrangendo ideias inovadoras para promover uma melhor compreensão da possibilidade de integração das organizações. Para tanto utilizou-se da análise bibliográfica comparativa na área Inovação e Gestão Pública Sustentável. Foram estudados os dados do Programa de Gestão Energética da UFPI. Ao final, chegou-se à conclusão da convergência sistêmica da iniciativa de professores e alunos, gerou um resultado decisivo na contribuição no processo de transformação, e proporcionou legitimidade da gestão e credibilidade na instituição de ensino.

**PALAVRAS CHAVE:** Inovação. Gestão Energética. Sustentabilidade. Gestão Pública.

## ABSTRACT

The present article aimed to carry out a study about the experience of the Federal University of Piauí - UFPI in the Energy Management program through the implementation of innovative proposals on the use of clean and sustainable energy. Thus, the general objective of this work was to identify the limits and possibilities that Brazilian public management imposes on the innovative process. As a justification, it was tried to provide professionals from a wide range of areas with an expanded vision of sustainable management, including innovative ideas to promote a better understanding of the possibility of integration of organizations. For this, we used the comparative bibliographic analysis in the area of Innovation and Sustainable Public Management. The data of the Energy Management Program of the UFPI were studied. At the end, it was concluded that the systemic convergence of the initiative of teachers and students, generating a decisive result contributes to the transformation process, providing legitimacy of management and credibility in the educational institution.

**KEYWORDS:** Innovation. Energy Management. Sustainability. Public administration.



## INTRODUÇÃO

A importância do setor público na economia tem se expandido de forma significativa ao longo dos anos. Mesmo considerando os estilos de ação governamental, mais ou menos intervencionista, o papel central do Estado tende a ser sempre estratégico, sendo ele, Estado, um ator capaz de regular as relações econômicas, suprir as necessidades do cidadão com diversos bens e serviços públicos, entre outras ações. Neste sentido, a geração de inovações no setor público tende a agregar esse papel estratégico nas ações do Estado, ao expandir e permitir uma maior eficiência na sua atividade e possibilitar ganhos crescentes para a sociedade.

As ações de política voltadas para o estímulo de processos de cooperação e interação entre empresas e instituições públicas, e entre estas e outras organizações dos sistemas nacionais de inovação, têm obtido resultados significativos” (CASSIOLATO e LASTRES, 2005). Os autores Djellal; Gallouj; Miles (2013), acrescentam que a crise econômica e as alterações demográficas também são fatores importantes para a inovação nos serviços públicos, já que levam a pressões para a racionalização da produção, assim como também suscitam alguns esforços para reduzir as despesas sociais e consequentemente a moderação dos recursos públicos.

A inovação passa a ser o mais importante componente das estratégias de desenvolvimento (e não apenas das políticas de C&T ou das políticas industriais); e as políticas a ela direcionadas passam a ser entendidas como “políticas direcionadas a sistemas de inovação” (CASSIOLATO e LASTRES, 2005). Portanto, a capacidade de uma organização, seja pública ou privada, em assegurar e expandir seu capital financeiro, com vistas a instrumentalizar a ação de seus gestores de maneira que fortaleçam a capacidade de articulação nas iniciativas e na promoção de processos de mudança social.

Atualmente, no cenário mundial, o Brasil tem sido apontado como o país com maior número de riqueza natural e biodiversidade. Com grande extensão territorial e possuidor de diversidades amplamente apropriadas em cada região, o país também se



destaca por ideias inovadoras na iniciativa de conscientizar o consumo sustentável e incentivar a importância da gestão eficiente junto aos gestores públicos e privados.

Nesse contexto, o Ministério da Educação e Cultura – MEC, por meio da Subsecretaria de Planejamento e Orçamento, abrangeu 63 instituições de ensino superior através do projeto “Desafios da Sustentabilidade”, o desafio sugerido foi estimular propostas inovadoras, em todas as instituições de ensino superior do país, sobre o uso de energia elétrica e água. A partir do desafio, vários alunos, professores, técnicos e a comunidade acadêmica participaram da promoção das ideias de sustentabilidade. O Piauí, representado pela Universidade Federal, teve uma participação fundamentada no consumo consciente de energia renovável e limpa. A iniciativa do concurso permitiu o debate sobre o consumo de água e energia, que está entre os maiores custos das instituições públicas.

A premiação dos vencedores ocorreu no dia 15 de abril de 2015 no congresso promovido pelo MEC, com a apresentação das práticas e casos de sucessos das instituições participantes. A Universidade Federal do Piauí – UFPI se destacou com a exposição do projeto “Eficiência Energética”, uma iniciativa dos alunos do curso de Engenharia Elétrica, que se empenharam para expor as iniciativas do Programa de Gestão Energética da UFPI. E por fim, das 10 premiações oferecidas, os 09 primeiros colocados foram conquistadas pelos alunos da UFPI, sendo que as 8 premiações foram individuais (para os alunos) e 1 (um) prêmio institucional de 3.000.000,00 (três milhões de reais), para a Instituição, nos quais foram destinados a continuidade da execução do Programa Gestão Energética da UFPI.

O presente artigo possui como cenário a análise do referido projeto sob o ponto de vista da inovação dentro do setor público. Avalia os pontos positivos e os desafios enfrentados com a sua implantação. Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho é identificar os limites e possibilidades que a gestão pública brasileira impõe ao processo inovador. Especificamente, busca-se identificar dentro do projeto de extensão as principais barreiras ao processo inovador e, a partir disso, propor possibilidades à inovação na Administração Pública.





Para o alcance dos objetivos, o artigo foi organizado em cinco seções, sendo esta primeira a introdução. Na segunda seção apresenta-se o referencial teórico sobre a inovação na administração pública. Na terceira seção apresenta-se a metodologia utilizada na pesquisa que deu origem às informações deste artigo. Na quarta seção são apresentados principais resultados obtidos com a implantação do projeto de extensão na Universidade Federal do Piauí – UFPI, bem como os desafios enfrentados, que influenciam nos aspectos ambientais e econômicos; a quinta é composta pelas conclusões e lacunas identificadas.

## **2 - PROCESSO DE INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA**

Infelizmente, as reflexões sobre a real dinâmica de inovações fabricadas no setor público têm provocado, ao longo da história, pouquíssimas indagações na academia. As razões para tal fato passam, necessariamente, pela reflexão acerca do processo dinâmico da inovação de um modo geral, o qual tende a ser em grande parte privatista, onde os mecanismos de incentivos ficam basicamente localizados na geração de lucros, de forma geral, e na formação de estruturas de mercado de caráter schumpeteriano.

No entanto, frisa-se que a lógica do processo de inovação promove a otimização dos recursos, cada vez mais escassos, além do que melhora o desempenho das organizações, provocando a melhoria nos serviços prestados ao cidadão, compatíveis com os seus ideais. Esses ideais, segundo Araújo, Rocha e Carvalhais (2015) ocorrem devido a pressões da sociedade pela melhoria e ampliação dos serviços fazendo com que aconteçam revisões nas funções do Estado, e questionamentos quanto às formas de ação e a própria legitimidade das instituições, exigindo destas organizações cada vez mais preparo para acompanhar tanto os anseios da sociedade como a realidade socioeconômica.

Nessa perspectiva de atendimento aos anseios da população, o Estado brasileiro vem passando ao longo dos anos por sucessivas mudanças em sua forma de governo. Mas, essas mudanças não ocorreram de forma equilibrada. As formas de administração pública existentes no Brasil: patrimonialismo, burocracia e administração gerencial,





surgiram com interesses distintos e com sobreposição de uma sobre a outra. O resultado dessa hibridez na gestão da coisa pública tem ocasionado a ineficiência no atendimento aos desafios impostos pela sociedade e pela economia cada vez mais globalizada. No caso da burocracia, seus efeitos são sentidos até hoje e têm provocado os maiores entraves à inovação.

Em sentido amplo, afirma-se que a inovação pode ser concebida como a criação de algo novo para o ambiente no qual está inserida. Fato este que não necessariamente precisa ser um produto, podendo ser simplesmente uma melhoria nele, ou ainda uma nova maneira de realizar um processo. Para Machado (2007, pag. 06) “a definição de inovação pode ser entendida como uma ideia, uma prática ou um artefato material percebido como novo, relevante e único adotado em determinado processo, área ou por toda a organização”.

Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005), considera-se que a inovação é a implementação de um produto, seja ele um bem ou um serviço, novo ou significativamente melhorado, ou ainda um processo, ou um novo método de marketing, ou ainda um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. O Manual de Oslo (OCDE, 2005) define, ainda, vários tipos de inovação, que podem ser de produto, processo, organizacional ou de marketing.

Para Schumpeter (1982), “inovações radicais provocam grandes mudanças no mundo, enquanto inovações ‘incrementais’ preenchem continuamente o processo de mudança”. Além disso, Schumpeter (1982) propôs uma relação entre os vários tipos de inovações, dentre elas: a introdução de um novo produto ou a mudança qualitativa em produto existente; inovação de processo que seja novidade para o ramo industrial; a abertura de um novo mercado consumidor; desenvolvimento de novas fontes de suprimento de matéria-prima ou outros insumos; mudanças na organização industrial.

Já na seara da Administração Pública, a temática da inovação encontra-se até o presente em processo de desenvolvimento. De acordo com Araújo; Rocha e Carvalhais (2015), os conceitos acerca do tema foram primordialmente criados no intuito de expressar as tentativas de países desenvolvidos em solucionar as demandas dos governos



capazes de integrar políticas de ciência e tecnologia com políticas econômicas, além de pesquisa com produção, objetivando uma maior competitividade econômica internacional. No entanto, as pressões da sociedade por serviços públicos mais efetivos vêm fazendo com que gestores públicos se preocupem cada vez mais com a promoção da inovação, enxergando-a como diferencial para o desempenho organizacional.

É inegável que a temática da inovação vem ganhando cada vez mais espaço no cenário da administração pública, fazendo com que haja cada vez mais estudos dedicados à análise deste fenômeno, a produção científica, principalmente a brasileira. No entanto, ainda está incipiente nesse campo e, por isso, torna-se necessário que novas pesquisas na área sejam implementadas a fim de que evidenciem a importância estratégica que a inovação assume nesse contexto de mudanças em que o país vive, sendo item indispensável para a sobrevivência do Estado. Por fim, cumpre ressaltar que o processo de identificação das barreiras que impedem a evolução da inovação no campo da gestão pública, de igual modo implica contribuição significativa para a elaboração de estratégias de incentivo ao processo inovador.

### 3. METODOLOGIA

O presente estudo classifica-se: a) quanto à sua natureza: trata-se de uma pesquisa aplicada de caráter qualitativa de cunho documental como método de investigação, com o objetivo de refletir o impacto dessa iniciativa inovadora, além de proporcionar maior credibilidade ao estudo da temática; b) quanto à abordagem metodológica do trabalho: o método escolhido para a realização deste estudo foi à análise bibliográfica comparativa, examinando livros, periódicos e artigos científicos na área Inovação e Gestão Pública Sustentável, instrumentalizando a pesquisa, bem como fundamentando teoricamente o trabalho. Além disso, foram estudados criteriosamente os dados do Programa de Gestão Energética da UFPI, para subsidiar a análise desse estudo; c) quanto aos procedimentos técnicos e instrumentos de coleta de dados da pesquisa: a seleção do material ocorreu durante os meses de março e abril de 2018, para isso foi realizado levantamento da produção científica relacionada à temática em estudo, bem como a coleta de dados





complementares como: fotos, cartilha, edital do programa de sustentabilidade nas instituições públicas e etc.

Destaca-se que o pequeno número de relatos de pesquisa encontrados sobre o tema da sustentabilidade e inovação em instituições públicas de ensino ocorre devido aos poucos estudos existentes na literatura brasileira e que justifica a questão de pesquisa, favorecendo o incentivo a novos estudos.

A justificativa do estudo é sugerida para proporcionar aos profissionais das mais variadas áreas de conhecimento uma visão mais ampliada sobre a gestão sustentável, abrangendo ideias inovadoras que possam promover uma melhor compreensão da possibilidade de integração das organizações, mercado e sociedade. Quanto a viabilidade e oportunidade do trabalho, o estudo apresentado traz uma contribuição significativa por viabilizar as instituições de ensino superior e a comunidade acadêmica em geral, nova compreensão e informação que ativam atuações inovadoras no aproveitamento de fontes limpas e renováveis de energia, bem como oportunizar economicamente o projeto de gestão energética da UFPI, além de agregar e expandir atribuições inovadoras aos recursos ambientais e financeiros.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A realização desse estudo se desenvolveu em várias etapas: escolha do tema, metas do trabalho, levantamento bibliográfico, leitura do material, seleção e interpretação do material analisado, finalizando com a produção do texto final. Em meio as etapas, evidencia-se a importância dada a eficiência da Gestão Pública no âmbito da inovação e sustentabilidade. A inovação tornou-se um tema chave para o sucesso das organizações seja públicas ou privadas, representando na sua implementação o diferencial diante das mudanças oriundas da reconfiguração política, social e econômica da sociedade contemporânea.

Nesse contexto, o Ministério da Educação, por meio da Subsecretaria de Planejamento e Orçamento (SPO), da Secretaria de Educação Superior (SESu) e da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), em parceria com a





## Fórum da Rede de Gestão Pública do Piauí - REGEPI

Universidade Federal de Lavras (UFLA), lançou em 18 de setembro de 2014 o Projeto “Desafio da Sustentabilidade”, por meio do Edital nº 01/2014, objetivando identificar, avaliar e selecionar propostas inovadoras para a redução de custos nas Instituições Federais de Ensino, tendo como bases a participação social, a sustentabilidade e a eficiência do gasto público.

O Projeto Desafio da Sustentabilidade foi realizado na forma de uma grande consulta pública com a utilização de uma nova técnica, que incentiva a inovação aberta, chamada *crowdstorming*. Derivado do *brainstorm*, o *crowdstorming* é uma técnica de geração de ideias que envolve um grande número de participantes. Todas as Instituições Federais de Ensino aderiram ao desafio (63 Universidades Federais e 40 Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica), totalizando mais de 13 mil usuários participantes no Brasil e em mais outros 22 países. O grupo de trabalho responsável pelas ideias de Energia Elétrica adotou a metodologia de triagem mediante critérios de viabilidade técnica, custo-benefício, eficiência e aplicação correta ao ambiente das Instituições Federais de Ensino.

A Universidade Federal do Piauí – UFPI se destacou com a exposição do projeto “Eficiência Energética”, uma iniciativa dos alunos do curso de Engenharia Elétrica, que se empenharam para expor as iniciativas do Programa de Gestão Energética da UFPI. E por fim, das 10 premiações oferecidas, os 09 primeiros colocados foram conquistadas pelos alunos da UFPI, sendo que as 8 premiações foram individuais (para os alunos) e 1 (um) prêmio institucional de 3.000.000,00 (três milhões de reais) para a Instituição, nos quais foram destinados a continuidade da execução do Programa Gestão Energética da UFPI.

O Programa Gestão Energética da UFPI, teve sua origem com a criação do Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica – PROCEL, que adotou dentre diversas outras medidas para reduzir o desperdício de energia no país. Esse programa, em vigor desde 1991, contempla, entre outras disposições, um subprograma para eficiência energética em prédios públicos Procel - EPP. Este último, procura realizar ações que visam a redução da demanda e do consumo dos sistemas elétricos das instalações prediais públicas, nos âmbitos nos níveis federal, estadual e municipal, através de medidas





educativas, técnicas corretivas e preventivas, investimentos em troca de equipamentos por outros mais eficientes e treinamento, dentre outras, em parceria com outras instituições públicas e concessionárias de energia.

Foi instituída na administração pública federal pelo decreto 99.656, de 26/10/90, a implantação da Comissão Interna de Conservação de Energia que é a responsável pela implementação, acompanhamento e controle, bem como da divulgação de informações do Programa de Gestão Energética, PGE. O PGE, sob atuação da CICE, estabelece as políticas de conservação e uso racional de energia pela instituição em questão. Nesse contexto, a Universidade Federal do Piauí, UFPI, que está entre os maiores consumidores de energia elétrica do estado, enquadra-se como uma instituição de potencial para estabelecer um CICE e seu respectivo PGE. Por ser uma instituição de ensino de alto conceito, a UFPI tem a oportunidade de fornecer à sociedade piauiense um exemplo acerca do tema da eficiência energética.

O objetivo primordial do Programa de Gestão Energética, PGE, busca a otimização na utilização de energia por meio de propostas de ações e controles sobre os recursos humanos e materiais econômicos. A atuação em torno deste objetivo se deu mediante os seguintes esforços: conhecer as informações sobre fluxos de energia, regras, contratos e ações que afetam esses fluxos; acompanhar os índices de controle, como consumo de energia, custos; medir os itens de controle e indicar correções. A implantação do PGE requer mudanças de procedimentos, hábitos e rotinas de trabalho. Torna-se, então, importante e necessário o engajamento da administração superior e de todo o corpo técnico-administrativo, docentes e discentes.

Sendo assim, conforme o edital do Projeto Desafio da Sustentabilidade, a UFPI apresentou o planejamento para o orçamento na ordem de R\$3.000.000,00 no intuito de suprir financeiramente o PGE. A instituição direcionou o valor do prêmio **inicialmente** em 3 (três) finalidades pré-estabelecidas em pequeno, médio e longo prazo. Inicialmente foi elaborada uma **cartilha**, sendo que a mesma foi elaborada pelo MEC e reúne várias sugestões enviadas pelos usuários de todo o Brasil que participaram do desafio. Cuja finalidade é orientar estudantes, professores e a comunidade acadêmica no consumo sustentável, através iniciativas que de maneira contínua podem colaborar, utilizando





apenas o extremamente necessário. As instituições estabelecem medidas simples de gestão administrativa de forma a fazer um planejamento energético, buscando minimizar gastos nos horários de pico. Como por exemplo, implementar como medida de redução do consumo, o simples ato de desligar o ar condicionado meia hora antes do fim do expediente.

A segunda parte do desafio foi voltado a melhoria no **Laboratório de Eficiência Energética** de forma que este possua todos os equipamentos e condições de suportar o PGE no intuito de alcançar as metas de curto prazo e iniciar as atividades para alcançar as metas de médio e longo prazo; A viabilização do laboratório é de suma importância para os estudos iniciais do PGE, seu planejamento e desenvolvimento das primeiras atividades, bem como sua continuidade evoluindo para propiciar o alcance e superação das metas estabelecidas. Também consiste em local de apoio à pesquisa e desenvolvimento de novas metodologias e técnicas de uso racional e eficiente de recursos energéticos.

A etapa ainda envolvia **princípios o retrofit de equipamentos de condicionamento de ar e sistemas de iluminação de alguns setores da UFPI** - campus Teresina. O retrofit pode ser entendido, sob a ótica do uso eficiente de energia elétrica, como uma técnica que consiste em substituir equipamentos (condicionadores de ar) antigos com baixo índice de eficiência energética por equipamentos novos com maior índice de eficiência energética. O grupo do Laboratório de Eficiência Energética já possui alguns levantamentos de carga que apontam economia no consumo de energia elétrica na UFPI em torno de 30% com a adoção desta medida em sistemas de iluminação artificial e de ar condicionado. A medida é projetada para implantação inicial em 8 blocos com salas de aula, setores administrativos e laboratórios de 6 cursos da UFPI. Para o retrofit de aparelhos de ar condicionado são 221 unidades do tipo inverter com Etiqueta Nacional de Conservação de Energia letra A (Selo Procel) com especificação variando de 12.000 a 58.000 btus. Em termos de retrofit do sistema de iluminação, a saber, lâmpadas, luminárias e reatores eletrônicos, são 1710 unidades do sistema.

A etapa seguinte baseada e identificada como a ideia mais popular na modalidade redução de consumo de energia elétrica, refere-se na **implementação da instalação de**





**painéis fotovoltaicos** na fachada superior (teto) de uma edificação que funciona como auditório com finalidade de sustentar a carga de iluminação de todo o ambiente. Assim, o sistema de energia solar foi instalado no bloco de Engenharia Elétrica, conforme figura 01 abaixo. O sistema tem uma potência instalada de 36 kW e a energia gerada que abastece um terço da energia consumida no bloco de Engenharia Elétrica.



Figura 01 – Imagem área do Centro de Tecnologia – UFPI, com as placas fotovoltaicas  
Fonte – Arquivo Prof. Marcos Lira (UFPI)

O consumo crescente e o impacto ambiental e social causados pelas fontes de energias tradicionais no país levaram o governo e a sociedade a pensarem em alternativas para diversificar as fontes de geração de energia elétrica (BERMANN, 2008). De acordo com o programa Gestão Energética UFPI, houve uma classificação de procedimentos que nortearam a execução do projeto, como: Análise e adequação da tarifação; Inventário das instalações elétricas; Substituição por equipamentos mais eficientes; Criação de um plano de manutenção corretiva e preditiva; Medição descentralizada por blocos ou grupo de blocos da Universidade; Aquisição de equipamentos que viabilizaram as atividades de diagnóstico energético (Implantação do Laboratório de Eficiência Energética).



A **energia solar** assim como a energia eólica se caracterizam como inesgotáveis e são consideradas como as mais promissoras fontes de geração de energia elétrica capazes de enfrentar os desafios da expansão da demanda de energia nos diversos setores da sociedade. A implementação de painéis fotovoltaicos na rede elétrica de um edifício, apesar de relativamente simples, requer um alto investimento. Estes painéis ainda possuem um custo alto e o retorno se dá ao longo de alguns anos. Mesmo assim, os preços dos equipamentos estão em queda constante e atualmente já se compensa investir. O retorno de investimento ocorre na faixa de 7 (sete) a 12 (doze) anos, aproximadamente, e a vida útil dos equipamentos é superior a 25 (vinte e cinco) anos para as placas e 10 (dez) anos para os inversores.

A energia solar pode ser aproveitada para gerar energia elétrica através de painéis fotovoltaicos, sejam eles de silício monocristalino, policristalino, amorfo ou de muitas outras tecnologias, conectados diretamente à rede elétrica através de inversores, sem o uso de baterias. Para isso, é necessário um estudo técnico para avaliar: local da instalação, obras necessárias, orientação dos módulos, sombreamento, energia a ser gerada, entre outros.

O conceito definido pelo triplo resultado expressa o fato de que as empresas devam ser avaliadas com base em seu desempenho financeiro, tendo como principal indicador o lucro, em seu “desempenho” ambiental, cujos indicadores variam em função do ramo de atividade, mas que geralmente perpassa a questão da proteção ambiental, e também em seu “desempenho” social (LIRA, 2015). Sendo assim, a iniciativa da UFPI em concentrar e executar o PGE elaborado pelos professores e alunos do Curso de Engenharia, foi examinada e reconhecida com magnitude, por proporcionar a reconfiguração nos procedimentos, costumes e rotinas de trabalho que transcorrem na dimensão econômica e transformadora. Haja vista que a **energia solar** no campus de uma universidade, proporciona diferencial inovador sob a dimensão da sustentabilidade.

## CONCLUSÃO



As principais conclusões deste estudo referem-se aos resultados da análise da evolução do grau de inovação promovido pelo setor de Engenharia Elétrica da Universidade Federal do Piauí – UFPI com a implantação do Programa de Gestão Energética (PGE), cuja proposta inovadora envolve uso de energia limpa e sustentável, tendo em vista a necessidade de produzir resultados para a comunidade acadêmica e a sociedade em geral. Conforme Oliveira (2014) argumenta, a promoção da inovação no setor público envolve questões político administrativas dos órgãos governamentais, preocupações com o impacto das políticas públicas e com a melhoria das relações entre Estado e sociedade.

Gerenciar e implementar medidas inovadoras em Políticas Públicas requer uma inusitada parcela de prudência, os recursos e bens públicos são inalienáveis e isso requer reponsabilidade e racionalidade nas ações. Nesse contexto, ressaltamos a importância da iniciativa do grupo de professores e alunos, no qual destacamos as palavras de Kelley e Littman (2007) “todas as definições funcionais de inovação associam ideias e execução, centelha e fogo”. Os inovadores não se limitam a manter-se isentos, eles percebem como o processo criativo funciona a medida em que os componentes da equipe se desenvolvem e atuam na dimensão prática, ampliam a perspectiva de boas ideias, que resulta em melhoria.

O enfoque principal nessa iniciativa foi o desenvolvimento institucional dos atores envolvidos no Programa de Gestão Energética (PGE) que, por meio da ação asseguram e fortalecem a base social, atuando como elemento fundamental da sustentabilidade, contribuindo desta forma para a economia de recursos financeiros e redução do impacto ambiental. Portanto, é inevitável a convergência sistêmica da iniciativa, cujo resultado decisivo contribui do processo de transformação, no agenciamento do melhor uso do dinheiro público e consequentemente na legitimidade da gestão e na credibilidade na instituição de ensino.

## REFERÊNCIAS



Ministério  
da Fazenda



ARAÚJO, R. F.; ROCHA, E. M. P.; CARVALHAIS, J. N. Inovações em Organizações Públicas: estudo dos Fatores que Influenciam um Ambiente Inovador no Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração e Inovação -RAI**, v. 12, n. 3, p. 7-27, 2015.

Bermann, C. (Org.) **As novas energias no Brasil**: Dilemas da inclusão social e programas de governo. Rio de Janeiro: Ed. Fase, 2008.

CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena Maria Mastins. **Sistemas de Inovação e Desenvolvimento: as implicações de política**. V19, N. 1, p. 34-45, jan./mar. São Paulo. 2015.

DJELLAL, Faridah; GALLOUJ, Faiz; MILES Ian. **Dois décadas de pesquisa sobre inovações em serviços: qual o lugar dos serviços públicos?** Structural Change and Economic Dynamics, v. 27, p. 98-117, dez. 2013.

LIRA, Marcos Antônio Tavares. **Sistemas Híbridos para o Fornecimento De Energia Elétrica na Comunidade Roça De Baixo, Paulistana (Pi)**. Tese de doutorado em Desenvolvimento e Meio Ambiente do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente da Associação Plena em Rede de Instituições (UFPI, UFC, UFRN, UFPB, UFPE, UFS, UESC), 2015.

MACHADO, D. D. P. N. **Organizações Inovadoras: estudo dos fatores que formam um ambiente inovador**. Revista de Administração e Inovação-RAI, v. 4, n. 2, p. 28, 2007.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. 2005. Disponível em: <[http://www.mct.gov.br/upd\\_blob/0026/26032.pdf](http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf)>. Acesso em: 25 abr. 2018.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

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

KELLEY, Tom; LITTMAN, Jonathan. **As 10 faces da Inovação**. Ediora Campus/Elsevier, 2007.

**PRÊMIO MELHORES PRÁTICAS DA A3P: propostas premiadas na categoria  
“Inovação na Gestão Pública” de 2009 a 2016**

Jorge Cleber Pereira da Silva<sup>1</sup>  
Anderson Lopes De Carvalho<sup>2</sup>  
Iana Célia Felix Carvalho<sup>3</sup>

### RESUMO

A temática da inovação na gestão pública, especialmente aquela ligada à gestão de recursos para a sustentabilidade, tem sido bastante abordada nas duas últimas décadas. Em razão disso, o presente artigo objetivou apresentar as propostas premiadas na categoria no Prêmio Melhores Práticas da A3P, categoria “Inovação na Gestão Pública” no período de 2009 a 2016. Para tanto utilizou-se de pesquisa documental, tendo como fonte de dados o site do Ministério do Meio Ambiente. Observou-se que a Administração Pública tem empreendido esforços no sentido de se alinhar aos padrões da sustentabilidade e para tanto tem premiado as práticas inovadoras nesse campo. Aponta-se como exemplo dessas práticas os projetos: Agenda CAIXA para a Sustentabilidade (2009), Sistema de Aquecimento Solar da Água na Habitação de Interesse Social (2010), Consumo consciente - Gestão mais racional (2014) e [Desenvolvimento e testes de ônibus urbanos com tração elétrica \(2016\)](#).

**Palavras-Chave:** A3P. Inovação. Sustentabilidade.

### ABSTRACT

The theme of innovation in public management, especially that related to the management of resources for

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração. Mestrando em Gestão Pública pela Universidade Federal do Piauí. Docente na Faculdade do Baixo Parnaíba (FAP). Email: jorgecleberr@gmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Ceará e Doutorando em Administração pela Universidade do Amazonas.

<sup>3</sup> Bacharel em Administração (Anhanguera) e Licencianda em Matemática pela Universidade Estadual do Maranhão.



sustainability, has been much approached in the last two decades. Therefore, this article aimed to present the proposals awarded in the category in the Best Practices Award of the A3P, category "Innovation in Public Management" in the period from 2009 to 2016. For this purpose, documentary research was used, having as data source the site of the Ministry of Environment. It was observed that the Public Administration has made efforts to align itself with the standards of sustainability and for that, it has been rewarding innovative practices in this field. As an example of these practices are the projects: CAIXA Agenda for Sustainability (2009), Solar Water Heating System in Social Interest Housing (2010), Conscious consumption - more rational management (2014) and Urban bus development and testing with electric traction (2016).

**Keywords:** A3P. Innovation. Sustainability.

## 1 INTRODUÇÃO

Tem-se observado, nas últimas décadas, um aumento dos estudos que discutem a temática da inovação, destacando-a, principalmente, como um dos pilares da competitividade (BAGNO; SALERNO; DIAS, 2017). Entretanto, em virtude de sua natureza polissêmica e multidimensional e das abordagens multidisciplinares (MARTIN, 2012), seu conceito tem sido abordado de forma ampla e diversa (DAMANPOUR; WALKER; AVELLANEDA, 2009; FREITAS; DACORSO, 2014).

Sears e Baba (2011) declaram que a literatura sobre inovação é caracterizada por sua fragmentação, falta de transversalidade e pouca síntese dos avanços nos múltiplos níveis de análise. Como afirma O'Connor (2012), muito do que foi estudado representa pequenos fragmentos de um fenômeno organizacional que pode suscitar percepções mais ricas se analisado em uma perspectiva sistêmica.

Nos últimos vinte anos os processos de inovação intensificaram-se e ganharam uma dimensão estratégica, sendo responsável por promover o desenvolvimento econômico e a modernização da administração pública (BEKKERS; EDELENBOS;





STEIJN, 2011; DE VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2015; MAZZUCATO, 2015). Assim, as organizações públicas passaram cada vez mais a se preocupar com o fomento da prática inovadora em resposta às constantes mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas em um mundo mais globalizado e em rede, limitadas por expectativas crescentes dos cidadãos, problemas complexos e orçamentos apertados (CAVALCANTE; CUNHA, 2017).

Bucior et al. (2015) defendem que práticas inovadoras de gestão podem influenciar a capacidade estratégica de criar e manter novos conhecimentos, requisitos importantes no desenvolvimento e melhorias dos produtos e serviços e também dos processos internos. Além de reconhecida como o ingrediente mais importante em qualquer economia moderna (NOSSA, 2015), a inovação é uma ferramenta básica para alcance de objetivos organizacionais (PINTO; LOPES, 2015).

Nesta seara, inovar significa inserir mudanças dentro de uma ordem existente ou planejada e, portanto, alterar elementos e introduzir aspectos valorativos, seja em instituições, em métodos, em técnicas, em formas organizacionais, em avaliação, em atitudes, em relações sociais, e supõe, sempre, inovar em relação a algo (VEIGA; COSTA; CARNEIRO, 2006).

No contexto da administração pública, entende-se a inovação como toda mudança radical que se justifique em razão de seus fins estratégicos, estrutural, humano, tecnológico, cultural, político e de controle (foco em transparência e *accountability*) (KLERING; ANDRADE, 2006), sendo necessário, antes de tudo que se analise o contexto em que essa mudança se insere (SPINK, 2006). Tem-se, deste modo, que o setor público, em função da natureza complexa de suas políticas, precisa promover inovações concretas, que conduzam a transformações efetivas (KLERING; ANDRADE, 2006).

É preciso refletir, nesse ínterim, que também passam pelas funções do Estado a busca por resoluções de dilemas do mundo contemporâneo como o crescimento da produção, o consumo excessivo e o uso dos recursos naturais (ABRAMOVAY, 2012). Diante desse cenário, governo brasileiro, por intermédio do Ministério do Meio Ambiente, criou, em 1999, a Agenda Ambiental da Administração Pública, também conhecida como A3P.





Além de inserir os pilares da responsabilidade socioambiental dentro das atividades administrativas e operacionais desenvolvidas na administração pública (REGO; PIMENTA; SARAIVA, 2011), a A3P objetiva a promoção de uma nova cultura institucional na administração pública voltada à conscientização das pessoas quanto à necessidade de otimizar recursos, combater desperdícios e buscar uma melhor qualidade do ambiente de trabalho (ALMEIDA; SCATENA; LUZ, 2017).

Para tornar as ações da agenda cada vez mais efetivas e objetivando reconhecer os projetos implementados, dar visibilidade às iniciativas e incentivar outros órgãos a aderirem à A3P, o Ministério do Meio Ambiente promove, desde 2009, o Prêmio Melhores Práticas da A3P (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2018). Diante disso, o presente artigo tem por objetivo apresentar as propostas premiadas na categoria “Inovação na Gestão Pública” no período de 2009 a 2016.

## **2 O PARADIGMA DA INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Entende-se que significativas intervenções no setor público ocorrem por meio das chamadas reformas ou modernizações administrativas (CAVALCANTE; CUNHA, 2017). Deste modo, sugere-se que qualquer decisão por reformar ou modernizar o Estado conduz, necessariamente, a uma mudança na organização pública (BERTERO, 1976). Nesse sentido, o desafio proposto para o setor público passa a ser o de promover mudanças que abranjam ao mesmo tempo as diversidades internas e o dinamismo organizacional, e adotem como pressuposto a relação de complementaridade existente entre estrutura e comportamento.

A partir disso conclui-se que, na atualmente, mais que uma oportunidade, a inovação configura-se como um imperativo para a gestão pública (CUNHA; SEVERO, 2017). Entretanto, ao se pensar a temática no campo da administração pública, é preciso desconstruir a imagem de “magia” na qual o tema está envolto (POLLITT; HUPE, 2011), além de suplantando posições acríticas e idealizadas.

Em outras palavras, na gestão pública, ao se definir inovação, deve-se levar em conta um amplo leque de possibilidades, além de considerar os alcances e limites dos processos políticos institucionais. A inovação, nesse caso, deverá sempre se referir a uma





determinada institucionalidade, no terreno das práticas sociais e de políticas em curso (VEIGA; COSTA; CARNEIRO, 2006).

Assim, pensar em inovação no setor público significa fortalecer os sistemas de gestão da Administração Pública de modo que os mesmos sejam capazes de adotar práticas e tecnologias gerenciais que contribuam para a ampliação da capacidade de governança e governabilidade das suas estruturas executivas e que promovam o aprofundamento dos princípios definidos na Constituição Federal (BRASIL, 2014). Além disso, é fundamental respeitar o processo de aprendizagem e maturidade dos agentes públicos e da própria sociedade brasileira e buscar soluções que possam, de fato, responder aos problemas internos.

Entendida como o processo de geração e implementação de novas ideias, a inovação no setor público tem por objetivo a criação de valor para a sociedade, com foco interno ou externo à administração pública (BASON, 2010). Nesse sentido, tem-se que tal processo engloba a criação e consecução de novos processos, produtos, serviços e métodos de execução das ações governamentais, que podem ocasionar significativos avanços na eficiência, efetividade e qualidade das entregas (KLUMB; HOFFMANN, 2016).

### **3.1 A Agenda Ambiental na Administração Pública – A3P**

Nos últimos anos, o conceito de gestão vem sendo utilizado para incluir, além da gestão pública do meio ambiente, os programas de ação desenvolvidos por empresas e instituições privadas não governamentais, de modo a administrar a sua atividade dentro dos modernos princípios de proteção ao meio ambiente. Assim, o conceito de gestão ambiental tem evoluído na direção de uma perspectiva de gestão compartilhada entre os diferentes agentes envolvidos e articulados em seus diferentes papéis (COGO; OLIVEIRA; TESSER, 2012).

Diante desse cenário surge a A3P, criada pelo Ministério do Ambiente (MMA) em 1999, com o objetivo de inserir os pilares da responsabilidade socioambiental dentro das atividades administrativas e operacionais desenvolvidas na administração pública (SANTOS, 2017). Os preceitos da Agenda permeiam ações que vão desde mudanças nas



compras e contratações de serviços pelo governo até os investimentos, sensibilização e capacitação dos funcionários, gestão adequada dos recursos naturais utilizados e resíduos gerados, como também a promoção de uma melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho (REGO; PIMENTA; SARAIVA, 2011).

Segundo Cogo, Oliveira e Tesser (2012), a Agenda, dividida em cinco eixos prioritários (vide figura 1), é direcionada à Administração Pública, em face de sua demanda diária de serviços e atendimentos à comunidade, além do papel estratégico e fundamental que a mesma realiza. Deste modo, tem-se que o setor público configura-se como forte agente na promoção e indicação de novos padrões de produção e de consumo, devendo, deste modo, ser exemplo na redução de impactos socioambientais negativos gerados pela sua atividade.

**Figura 1.** Os cinco eixos temáticos prioritários da A3P



**Fonte:** Ministério do Meio Ambiente (2009).

Rossetto, Orth e Rossetto (2006) defendem que o modelo de modelo de gestão proposto pela A3P visa ainda estabelecer novas formas de educação ambiental através de sensibilização e motivação dos servidores, elaboração de materiais didático-pedagógicos, informativos, e a promoção de eventos para uma troca descontraída de informações. Além disso, busca-se, com a Agenda, a consolidação de um processo de planejamento



consolidado em bases participativas, o (re)direcionamento de estratégias e o aumento da transparência das ações públicas.

#### 4 O PRÊMIO MELHORES PRÁTICAS DA A3P

O Prêmio Melhores Práticas da A3P configura-se como uma possibilidade de se registrar as melhores práticas na área de responsabilidade socioambiental de órgãos e instituições parceiras da A3P. Serve-se, deste modo, como um mecanismo para dar conhecimento público do sucesso de programas e projetos desenvolvidos pelo setor público dentro de diretrizes socioambientais, premiadas pelo programa A3P.

Segundo o Ministério do Meio Ambiente – MMA (2018), o prêmio A3P, realizado a cada dois anos, desde 2009, visa reconhecer e documentar as melhores práticas, possibilitando a troca de experiências, compartilhando as ideias e promovendo o enriquecimento mútuo sobre o tema. É um projeto com um histórico de grande incidência de inscrições dos mais diversos recantos do país, mostrando que os órgãos e instituições têm orgulho do que fazem e querem difundir seus casos de sucesso para todo país.

**Categoria 1 - Gestão de Resíduos** – Iniciativas que buscam implantar a gestão ambientalmente adequada dos resíduos, incluindo a cadeia produtiva global, racionalizando o uso, priorizando a reciclagem e evitando ou minimizando o desperdício dos recursos naturais.

**Categoria 2 - Uso/Manejo Sustentável dos Recursos Naturais** – Iniciativas que visam à gestão sustentável dos recursos naturais: água, energia, madeira, papel e outros. Os projetos devem tratar do uso ou manejo racional, redução de consumo, combate ao desperdício, reaproveitamento dos recursos e redução de gastos.

**Categoria 3 - Inovação na Gestão Pública** – Iniciativas inovadoras que incorporem princípios e ações de sustentabilidade que produzam resultados socioambientais positivos para o serviço público e a sociedade. Também são aceitas nesta categoria, iniciativas que contemplem os demais eixos temáticos da A3P.

**Categoria 4 - Destaque da Rede A3P** – Iniciativas de órgão ou entidade participante da Rede A3P que ainda não possua Termo de Adesão, enquadradas nas categorias Gestão de Resíduos, Uso Sustentável dos Recursos Naturais e Inovação na Gestão Pública (BRASIL, 2016).

Até o ano de 2016, 68 projetos de todo o Brasil foram contemplados com o Prêmio: iniciativas que refletem o que há de mais moderno na aliança entre tecnologia, sustentabilidade e gestão pública. Projetos que podem ser tomados como modelo no que diz respeito ao uso inteligente de recursos naturais e públicos, ao tratamento consciente

dos resíduos gerados pelo serviço público e à garantia da qualidade de vida no ambiente de trabalho (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2018).

Estes casos de sucesso revelam para a A3P e para a sociedade que é possível fazer uma boa gestão sob os princípios da sustentabilidade com efeitos ambientais e sociais irreversíveis. Eles mostram que há necessidade de adoção de diretrizes socioambientais nos órgãos públicos por ser o que há de mais moderno no planeta.

#### 4.1 Propostas premiadas de 2009 a 2016 na categoria “Inovação na Gestão Pública”

A presente sessão apresenta as propostas premiadas no período de 2009 a 2016, pelo Prêmio Melhores Práticas da A3P, mais especificamente na categoria Inovação na Gestão Pública. Foram contempladas, nessa categoria, iniciativas inovadoras que incorporaram princípios e ações de sustentabilidade com produção de resultados socioambientais positivos para o serviço público e a sociedade.

**Quadro 1.** Propostas premiadas no Prêmio Melhores Práticas da A3P – Categoria Inovação na Gestão Pública (2009-2016)

ANO	PROJETO	PROPONENTE
2009	1º Lugar - Agenda CAIXA para a Sustentabilidade	Caixa Econômica Federal
	2º Lugar - Programa TRT8 Ambiental	Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região (PA)
	3º Lugar - Programa de Implementação da Agenda Ambiental na Administração Pública no Estado de Pernambuco	Governo do Estado do Pernambuco
2010	1º Lugar - Sistema de Aquecimento Solar da Água na Habitação de Interesse Social	Caixa Econômica Federal
	2º Lugar - Reciclagem Cidadã	Serviço Federal de Processamento de Dados
	3º Lugar - Agenda Ambiental na Administração Pública – A Experiência do DAEP	Departamento Autônomo de Águas e Esgoto de Penápolis (SP)

2011	1º Lugar - Projeto Lixo Mínimo – Destinação adequada de resíduos orgânicos	Procuradoria Regional da República da 1ª Região
	2º Lugar - Programa Agenda Ambiental do TRE-PI	Tribunal Regional Eleitoral do Piauí (PI)
	3º Lugar - Selo Casa Azul CAIXA	Caixa Econômica Federal
2012	1º Lugar - Implantação de Centro de Produção de Mudas de Árvores para Reflorestamento e Compensação de Carbono pelo Exército no Haiti	Escola de Formação Complementar do Exército
	2º Lugar - Regulamentando as Licitações Sustentáveis na Câmara dos Deputados - Esverdeando as Aquisições	Câmara dos Deputados (EcoCâmara)
	3º Lugar - Programa TRT8 AMBIENTAL	Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região
2014	1º Lugar - Consumo consciente - gestão mais racional	Superior Tribunal de Justiça
	2º Lugar - Agentes socioambientais TRT-2: Articuladores de uma gestão pública participativa, inovadora e eficiente	Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região
	3º Lugar - Programa municipal “Práticas de sustentabilidade na administração pública municipal”	Prefeitura de Ibirarema (SP)
2016	1º Lugar - <a href="#">Desenvolvimento e testes de ônibus urbanos com tração elétrica</a>	Furnas Centrais Elétricas S.A. (RJ)
	2º Lugar - <a href="#">Rede Rio de Sustentabilidade</a>	Jardim Botânico do Rio de Janeiro (RJ)
	3º Lugar - <a href="#">Olimpíadas ambientais - atitudes que podem mudar o nosso rumo</a>	Prefeitura Municipal de Rio Claro (SP)

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018)

Das propostas premiadas em 2009, destaca-se a *Agenda CAIXA para a Sustentabilidade* cujo objetivo era auxiliar os empregados das unidades a desencadear um processo de reflexão sobre o desempenho econômico, ambiental e social daquela unidade, por intermédio de um software acessível a todos os empregados. O projeto realizou ações



## Fórum da Rede de Gestão Pública do Piauí - REGEPI

diversas, dentre elas ações de sensibilização para que todas as 3.235 unidades da Caixa conhecessem a proposta; diagnóstico e elaborado um plano de trabalho específico por cada unidade, com ações e prazos a serem implementados pela equipe. Como resultado identificou-se que após 4 meses do lançamento da Agenda Caixa para a Sustentabilidade, 84% das unidades aderiram ao projeto (um total de 2.737). Foi observada, também, uma disseminação da discussão sobre como adequar os processos internos da empresa no intuito de possibilitar a melhoria dos indicadores, de forma a trazer mais benefícios para a sustentabilidade ambiental, social e econômica da Caixa como um todo (MMA, 2009).

Em 2010, notando que, apesar de a energia solar ser gratuita e abundante no Brasil, o chuveiro elétrico é a principal fonte de aquecimento de água e responde por 24% e do consumo de energia elétrica das famílias brasileiras, a Caixa Econômica Federal desenvolveu o projeto *Sistema de Aquecimento Solar da Água na Habitação de Interesse Social*. O projeto objetivava a racionalização do consumo de energia elétrica, o estabelecimento um modelo de aquecimento de água baseado em uma matriz alternativa de energia e o favorecimento de famílias de baixa renda. Como resultados, o projeto apresentou, até agosto de 2010, um número de 25.407 unidades habitacionais com Sistema de Aquecimento Solar, distribuídas nos Estados de Minas Gerais, São Paulo, Espírito Santo, Goiás, Mato Grosso do Sul, Paraná e Rio Grande do Sul. A meta é que até o final de 2010 esse número chegue a 40.000 unidades habitacionais com sistema de aquecimento (MMA, 2010).

Destaca-se, em 2011, a premiação do projeto Programa Agenda Ambiental do TRE-PI. O principal objetivo era disseminar a cultura da coleta seletiva de resíduos sólidos e levar mensagem aos servidores da importância da preservação ambiental. Com a adesão à A3P, um dos objetivos almejados foi criar mecanismo de acompanhamento, avaliação e controle das ações, com o estabelecimento de parâmetros para alcance de metas e divulgação dos resultados através de relatórios mensais. Nesse contexto surgiu o “Plano Estratégico da Agenda Ambiental”, que estabeleceu objetivos e ações estratégicas bem como pontos de controle e de avaliação periódicos. O fruto imediato deste trabalho foi a obtenção de um diagnóstico da situação de consumo e de ações com a criação de 16 indicadores para acompanhamento dos resultados, com o método BSC (Balanced





## Fórum da Rede de Gestão Pública do Piauí - REGEPI

Scorecard). O estabelecimento de indicadores tem sido de grande valia para traduzir em números os resultados das ações estratégicas implementadas, por meio da utilização de fórmulas matemáticas simples para acompanhar e medir resultados (MMA, 2011).

No tocante aos projetos premiados em 2012, cabe destacar a iniciativa do Exército Brasileiro - Escola de Formação Complementar do Exército. O projeto “*Implantação de Centro de Produção de Mudas de árvores para reflorestamento e compensação de carbono pelo Exército Brasileiro no Haiti*”, iniciativa pioneira nas Forças Armadas e no mundo, contribuiu para promover mudanças em práticas anteriores não desejáveis e pela promoção de princípios e ações de gestão socioambiental mais adequados. Em um ano de projeto, gerou-se renda para 300 trabalhadores haitianos, foram plantadas cerca de 12.000 mudas e houve a compensação de cerca de 2.600 toneladas de CO<sub>2</sub> que seriam lançados na atmosfera do Haiti. O projeto significou uma inovação no sistema das Nações Unidas e na gestão pública nas Forças Armadas Brasileiras, aliando o processo de ingerência da questão e responsabilidade socioambiental com resultados positivos para o meio ambiente e para o serviço público (MMA, 2012).

Em 2014 o prêmio de 1º lugar coube ao Superior Tribunal de Justiça – STJ, com o projeto *Consumo consciente - gestão mais racional*. A Campanha Consumo Consciente – Gestão mais racional, coordenada pelo Programa de Responsabilidade Socioambiental – PRSA, trata da sensibilização de servidores e prestadores de serviços à Responsabilidade Socioambiental e combate de todas as formas de desperdício. A campanha resultou na conscientização dos servidores e redução de consumo de uma grande quantidade de materiais. Entre 2010 e 2012, o STJ conseguiu reduzir cerca de 55% dos gastos com material de consumo, passando de R\$ 13.838.176,28 para R\$ 6.173.685,97. Vale ressaltar que, a redução dos gastos deu-se num cenário de aumento de produtividade, ou seja, a produção de julgados aumentou enquanto o consumo de materiais diminuía. Merece destaque, a redução do consumo de mais de 50% em garrafinhas plásticas e de 39% em papel branco e reciclado (MMA, 2014).

Em 2016 o prêmio da categoria ficou com a Furnas Centrais Elétricas S. A. (RJ) em razão do projeto intitulado *Desenvolvimento e testes de ônibus urbanos com tração elétrica*. A iniciativa tratava-se do desenvolvimento científico-tecnológico de ônibus





limpos para uso urbano. Os níveis de eficiência energética alcançados estimulam a implantação e replicação da tecnologia. As perspectivas econômico-financeiras são alvissareiras e projetam ganho comercial, retorno de imagem e importância política pela redução de custos e do impacto ambiental crescentes com a massificação do uso (MMA, 2016).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Marcada por uma multiplicidade de situações, a administração pública brasileira é amparada por tendências de inovação que estão associadas a mudanças no papel e função do Estado. Essas tendências são importantes para o desenvolvimento da administração pública e estão relacionadas a uma nova forma de “fazer” do Estado, o que contribui para que esse esteja mais condizente com o tamanho, as mudanças e a complexidade dos problemas sofridos pela sociedade. Insere-se, nesta seara, a necessidade de estudos e propostas que busquem desenvolver inovações no campo da sustentabilidade.

Com isso, surge a necessidade do setor público de criar soluções que programem iniciativas a fim de promover discussões sobre desenvolvimento e responsabilidade socioambiental. A preservação do meio ambiente é um desafio para toda a sociedade, pois se busca qualidade de vida em todos os sentidos. Essa responsabilidade é dos cidadãos, mas é também dos governos e das organizações não governamentais que, de forma coletiva, podem articular diferentes políticas públicas, medidas e instrumentos neste sentido.

Nesse sentido, o presente estudo objetivou apresentar algumas das propostas premiadas no Prêmio Melhores Práticas da A3P, no período de 2009 a 2016, mais especificamente na categoria Inovação na Gestão Pública. Ficou evidente que a Administração Pública tem tido preocupações crescentes com os princípios da sustentabilidade e que, na maioria das vezes, tais iniciativas refletem as mudanças de comportamento dos próprios colaboradores.

Cabe destacar ainda que para a efetividade das práticas sustentáveis no âmbito da administração pública é imprescindível o engajamento de dirigentes e servidores, uma





vez que o processo de desenvolvimento da cultura institucional requer mudança de hábitos e comportamentos frente às questões socioambientais.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R. Desigualdades e limites deveriam estar no centro da Rio+20. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 26, n. 74, p. 21-33, 2012.
- ALMEIDA, R.; SCATENA, L. M.; LUZ, M. S. Percepção ambiental e políticas públicas - dicotomia e desafios no desenvolvimento da cultura de sustentabilidade. **Ambiente & Sociedade**, São Paulo, v. XX, n. 1, p. 43-64, jan./mar., 2017.
- BAGNO; R. B.; SALERNO; M. S.; DIAS, A. V. C. Innovation as a new organizational function: evidence and characterization from large industrial companies in Brazil. **Production**, v. 27, 2017.
- BASON, C. **Leading public sector innovation: co-creating for a better society**. The Policy Press, 2010.
- BERTERO, Carlos Osmar. Mudança organizacional e processo decisório. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 29-40, mar./abr. 1976.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA, **Modelo de Excelência em Gestão Pública**, Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014.
- CAVALCANTE, P.; CUNHA, B. Q. É preciso inovar no governo, mas por quê?. In: CAVALCANTE, P. et al. **Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília : Enap: Ipea, 2017.
- COGO, G. A. R.; OLIVEIRA, I. L.; TESSER, D. P. **Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P)** - um instrumento a favor da sustentabilidade na administração pública. XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Bento Gonçalves, RS, Brasil, 15 a 18 de outubro de 2012. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012\\_tn\\_sto\\_167\\_969\\_20065.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_tn_sto_167_969_20065.pdf)>. Acesso em: 12 de ago. 2018.
- CUNHA, B. Q.; SEVERO, W. R. Introdução. In: CAVALCANTE, P. et al. **Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília : Enap: Ipea, 2017.
- DAMANPOUR, F.; WALKER, R. M.; AVELLANEDA, C. N. Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 4, p. 650-675, 2009.
- FREITAS, R. K. V.; DACORSO, A. L. R. Inovação aberta na gestão pública: análise do plano de ação brasileiro para a Open Government Partnership. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, p. 869-888, jul./ago., 2014.





KLUMB, R.; HOFFMANN, M. G. Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: O caso do TRE-SC. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 21, n. 69, Maio/Ago.. 2016.

MARTIN, B. R. The evolution of science policy and innovation studies. **Research Policy**, v. 41, n. 7, p. 1219-1239, 2012.

MMA. **Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P)**. Cartilha Secretaria de Articulação Institucional e Cidadania Ambiental. Departamento de Cidadania e Responsabilidade Socioambiental. Brasília – DF, 2009. 5ª Edição. Revista e atualizada.

\_\_\_\_\_. **1º Melhores Práticas da A3P**. Disponível em:  
<[http://www.mma.gov.br/images/arquivo/80063/cartilha\\_1\\_premio.pdf.pdf](http://www.mma.gov.br/images/arquivo/80063/cartilha_1_premio.pdf.pdf)>. Acesso em: 09 de set. 2018.

\_\_\_\_\_. **2º Melhores Práticas da A3P**. Disponível em:  
<[http://www.mma.gov.br/images/arquivo/80063/cartilha\\_2\\_premio.pdf.pdf](http://www.mma.gov.br/images/arquivo/80063/cartilha_2_premio.pdf.pdf)>. Acesso em: 09 de set. 2018.

\_\_\_\_\_. **3º Melhores Práticas de Sustentabilidade**. Disponível em:  
<[http://www.mma.gov.br/images/arquivo/80063/cartilha\\_3\\_premio\\_.pdf](http://www.mma.gov.br/images/arquivo/80063/cartilha_3_premio_.pdf)>. Acesso em: 09 de set. 2018.

\_\_\_\_\_. **4º Melhores Práticas da A3P – As Melhores Práticas de Sustentabilidade na Administração Pública**. Disponível em:  
<[http://www.mma.gov.br/images/arquivo/80063/cartilha\\_4\\_premio\\_.pdf](http://www.mma.gov.br/images/arquivo/80063/cartilha_4_premio_.pdf)>. Acesso em: 09 de set. 2018.

\_\_\_\_\_. **5º Prêmio Melhores Práticas da A3P – As Melhores Práticas de Sustentabilidade na Administração Pública**. Disponível em:  
<[http://www.mma.gov.br/images/arquivo/80063/Cartilha%20dos%20Vencedores%20do%205%20Premio%20A3P\\_.pdf](http://www.mma.gov.br/images/arquivo/80063/Cartilha%20dos%20Vencedores%20do%205%20Premio%20A3P_.pdf)>. Acesso em: 09 de set. 2018.

\_\_\_\_\_. **6º Prêmio A3P – Melhores Práticas de Sustentabilidade**. Disponível em:  
<<http://www.mma.gov.br/images/arquivo/80063/Publicacoes%202017/Cartilha%20A3P%20-%206%20Premio%20Miolo.pdf>>. Acesso em: 09 de set. 2018.

O’CONNOR, G. C. Innovation: From Process to Function. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 3, p. 361-363, 2012.

POLLITT, C.; HUPE, P. Talking about government. The role of magic concepts. **Public Management Review**, v. 13, n. 5, p. 641-658, 2011.

REGO, G. S; PIMENTA, H. C. D; SARAIVA, V. M - Agenda Ambiental Na Administração Pública - A3p: Um Estudo Sobre a Potencialidade de Aplicação no Município de São Gonçalo do Amarante/RN. 2011 – Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN), Campos Central - Rio Grande do Norte: **Holos**, 2011.



ROSSETO, A. M.; ORTH, D. M.; ROSSETO, C. R. Gestão ambiental integrada ao desenvolvimento sustentável: um estudo de caso em Passo Fundo (RS). **Rev. Adm. Pública**, v. 40, n. 5, p. 809-840, 2006.

SANTOS, J. C. M. Desafios da implementação da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P): o caso da Pernambuco Participações e Investimentos S/A. **R. gest. sust. ambient.**, Florianópolis, v. 6, n. 2, p. 133 - 153, jul./set. 2017.

SEARS, G. J.; BABA, V. V. Toward a multistage, multilevel theory of innovation. **Canadian Journal of Administrative Sciences - Revue Canadienne Des Sciences**, v. 28, n. 4, p. 357-372, 2011.

VEIGA, L.; COSTA, B. L. D.; CARNEIRO, C. B. L. Os desafios da inclusão social: programas de assistência para a infância e juventude vulnerabilizadas na administração municipal de Belo Horizonte. In: JACOBI, P.; PINHO, J. A. G. **Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.