



Escola Nacional de Administração Pública

Inovação incremental na gestão de pessoas do Ministério da Saúde como resposta de enfrentamento no contexto da pandemia do SARS-COV 2.

Incremental innovation in the Ministry of Health's people management as coping responses in the context of the SARS-COV 2 pandemic.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para obtenção do grau de Especialista, *Master of Business Administration – MBA em Pessoas, Inovação e Resultados.*

Discente: Antonia Ferreira Leite
Orientadora: Prof^a. Me.Sonia Maria Goulart Gonçalves

Brasília – DF, junho de 2021.

Resumo

O ano de 2020 foi marcado pelo aparecimento global da Covid-19, que é uma infecção respiratória aguda causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, potencialmente grave, de elevada transmissibilidade. Neste cenário e no contexto organizacional do Ministério da Saúde, os gestores se viram obrigados a adotar novas dinâmicas e readaptações nos processos de trabalho, numa perspectiva de manutenção dos resultados organizacionais. Este estudo vislumbrou explicitar o quanto gestores, servidores e colaboradores da Subsecretaria de Assuntos Administrativos (SAA/SE/MS), proativa ou reativamente, implementaram ações inovadoras, de forma incremental, nas suas unidades e rotinas. Este artigo está estruturado em cinco partes. A primeira parte apresenta o estudo de forma panorâmica, situando o leitor no teor da pesquisa realizada, dos achados e das conclusões. A segunda parte apresenta os aspectos conceituais e o estado da arte que referenciam as temáticas de inovação em sentido lato, inovação incremental, e Gestão de Pessoas em contextos de organizações públicas, o que propiciou realizar algumas correlações entre os achados da literatura e as experimentações práticas no contexto pesquisado. A terceira parte tratou do método aplicado para coleta de dados e tratamentos dispensados para compreensão dos achados. A quarta parte diz respeito à análise dos achados da pesquisa e as discussões à luz da literatura referenciada, e a quinta parte traz as conclusões e recomendações, sem a pretensão de esgotar o assunto.

Palavras Chaves: Inovação; inovação incremental; gestão de pessoas; gestão de processos de trabalho.

Abstract

The year 2020 was marked by the global appearance of Covid-19, which is an acute respiratory infection caused by the potentially serious SARS-CoV-2 coronavirus, with high transmissibility. In this scenario and in the organizational context of the Ministry of Health, managers were forced to adopt new dynamics and readjustments in the work processes, with a view to maintaining organizational results, this study aimed to explain how much managers, servers and employees of the Secretariat for Administrative Affairs (SAA / SE / MS), proactively or reactively, implemented innovative actions, incrementally, in their units and routines. This article is structured in five parts. The first part presents the study in a panoramic way, placing the reader in the content of the research carried out, the findings and the conclusions. The second part presents the conceptual aspects and the state of the art that refer to the themes of innovation in a broad sense, incremental innovation and People Management in contexts of public organizations, which allowed for some correlations between the findings in the literature and practical experiments in the researched context. The third part dealt with the method applied for data collection and treatments dispensed to understand the findings. The fourth part concerns the analysis of the research findings and the discussions in the light of the referenced literature and the fifth part brings the conclusions and recommendations, without the intention of exhausting the subject.

Keywords: Innovation; incremental innovation; people management; processes management;

INTRODUÇÃO

A fim de contribuir com as discussões sobre como a Gestão de Pessoas lidou com as dificuldades advindas da crise em virtude da pandemia do Novo Coronavírus, no que diz respeito às diversas necessidades dos servidores públicos, e tendo em vista as mudanças de paradigmas e a aceitação de novas formas de trabalho, este estudo objetivou apresentar reflexões acerca das principais dificuldades dos gestores da Subsecretaria de Assuntos Administrativos (SAA), do Ministério da Saúde, frente ao contexto de pandemia, a partir do mês de março de 2020, e com isso evidenciar a utilização ou não de inovação incremental.

Os fenômenos disruptivos observados, trazidos pela crise instalada com a declaração de pandemia mundial pela Organização Mundial da Saúde (OMS), impuseram a necessidade de se modificar, substancialmente, as práticas de trabalho dentro da organização pública, e, também, oportunizaram aos gestores da SAA a realização de ações inovadoras em gestão de pessoas, mesmo que de forma incremental, capazes de manter e até melhorar os resultados organizacionais. Como mote desta pesquisa, buscou-se propiciar um espaço de escuta aos gestores da SAA, com o foco em diálogos e análises acerca do comportamento organizacional inovador diante das necessidades de respostas e readaptações em contextos adversos.

No contexto referenciado, vários fenômenos, tais como o distanciamento mínimo entre as pessoas, mudança de comportamento individual, social e o medo do contágio, surgiram como desafios de várias ordens e natureza. Com isso, as organizações públicas se viram diante da real necessidade de readequações, imediatas, de todas as formas de gerir recursos, usar novas tecnologias, adaptar-se às mudanças de comportamento, manter o foco na sua autopreservação e produzir resultados. A partir da realidade que se impôs, uma questão norteou esse estudo: como os gestores da Subsecretaria de Assuntos Administrativos (SAA) responderam às necessidades de readequação dos processos de trabalho?

A investigação pretendeu evidenciar se os gestores da SAA envidaram esforços em implementar medidas, adotar tecnologias informacionais e novos métodos de trabalho, para manter em funcionamento todo o aparato necessário, burocrático e de gestão, para que o Sistema mantivesse suas ações e entregas à sociedade, produzindo inovações incrementais.

A pesquisa considerou, além do levantamento direto junto aos gestores, os Atos oficiais do Ministério da Saúde voltados aos trabalhadores do MS e da Administração Pública Federal sobre as medidas adotadas nos órgãos federais do Executivo em decorrência da pandemia de Coronavírus (COVID-19), apresentados no quadro a seguir.

Órgão	Atos Normativos	Finalidade	Orientação aos gestores
Ministério da Saúde MS	Portaria nº 188, de 03 de fevereiro de 2020	Declara Emergência em Saúde Pública de importância Nacional (ESPIN) em decorrência da Infecção Humana pelo novo Coronavírus (2019-nCoV).	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer o Centro de Operações de Emergências em Saúde Pública (COE-nCoV) como mecanismo nacional da gestão coordenada da resposta à emergência no âmbito nacional
	Portaria nº 356, de 11 de março de 2020	Dispõe sobre a regulamentação e operacionalização do disposto na Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, que estabelece as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19).	<ul style="list-style-type: none"> Inicia as medidas de isolamento social; Dispõe sobre medidas de quarentena.
	Portaria nº 428, de 19 de março de 2021	Dispõe sobre as medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19) no âmbito das unidades do Ministério da Saúde no Distrito Federal e nos Estados.	<ul style="list-style-type: none"> Inicia atividades remotas para os servidores e empregados públicos nas unidades do MS no DF e Estados; Estabelece critérios e perfis para o trabalho remoto; Aos gestores cabe assegurar a preservação e funcionamento dos serviços considerados essenciais ou estratégicos; Orienta que reuniões de trabalho devem ocorrer virtualmente; Suspende a realização de eventos e atendimento ao público; Suspende a realização de viagens a trabalho; e outras medidas.
	Portaria nº 2.789, de 14 de outubro de 2021	Dispõe sobre as medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do Coronavírus (Covid-19), no âmbito das unidades do Ministério da Saúde no Distrito Federal e nos Estados.	<ul style="list-style-type: none"> Várias medidas de proteção para enfrentamento da (covid-19); Medidas gerais de organização do trabalho; Trabalho Remoto; Servidores, empregados públicos e colaboradores que apresentem as condições ou fatores de risco; Controle de frequência.

Quadro 1 – Atos oficiais do Ministério da Saúde relativos às medidas adotadas nos órgãos federais do Executivo em decorrência da pandemia de Coronavírus (COVID-19)

Elaborado pela autora.

REFERENCIAL TEÓRICO

No contexto atual em que se insere o objeto desse estudo, que trata das possíveis respostas de gestores de pessoas aos agravos da emergência de saúde pública, em decorrência da pandemia do Coronavírus, não se observam estudos consolidados dessa abordagem, no entanto, é bastante rica as literaturas nacional e internacional, que tratam das questões relativas a inovações no setor público, não só, mas também, sobre as disrupções e modificações em processos e realidades existentes, tanto estruturais quanto organizacionais, e de gestão, que tornam as instituições mais modernas e aptas a responderem às necessidades que se apresentarem, como lembra o historiador Noah Harari (2018): “*a mudança é a única constância*”.

A literatura trata do tema inovação, de modo geral, como sendo a percepção de descontinuidade com o passado ou mesmo introduzindo mudanças significativas e melhores resultados. Assim, o elemento de descontinuidade é também o que mais diretamente diferencia a inovação da mudança.

Enquanto esta é vinculável ao passado, maleável enquanto resultado de uma trajetória de sucessivas alterações dentro de um continuum de agregações, a inovação, ainda que em uma escala pequena, encerra fenômeno de descontinuidade com o passado, tanto em um grau incremental quanto radical ou disruptivo. (CAVALCANTE, Pedro et al, 2017).

O Manual de Oslo2 (OCDE, 2005), um importante documento produzido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, declara que a inovação para ser reconhecida como tal, requer três critérios essenciais: i) apresentar novidade no contexto em que é introduzida; ii) ser implementável, não se constituindo apenas em uma ideia; e iii) gerar melhores resultados em termos de eficiência, eficácia e satisfação do usuário.

Assim o referido manual define inovação como sendo: a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2005, p. 55).

Diante de crises e incertezas advindas do contexto, as instituições se veem diante de oportunidades para trazer soluções inovadoras como respostas aos problemas públicos cada vez mais complexos. Como argumentam Cavalcante, Pedro et al.

Problemas desafiam o setor público a prover políticas inovadoras, pois ajustes graduais e mudanças previsíveis de antemão têm impacto cada vez mais reduzido. Em muitos casos, a inovação se tornou um imperativo, e não uma mera opção. (CAVALCANTE, Pedro et al, 2017).

Nesse sentido, os mesmos autores argumentam que no Brasil ocorrem discussões sobre reforma administrativa e inovações no setor público, tal como nos países desenvolvidos, mas as evidências sugerem que a inovação no governo, em geral, ocorre mais por meio de iniciativas descoordenadas do que propriamente como um resultado de esforços estratégicos e deliberados.

De modo geral percebe-se que existe uma demanda por inovação no serviço público, naturalmente, existindo uma tendência de as instituições públicas responderem a uma pressão da sociedade para atender às demandas dos cidadãos e à crescente complexidade de seus ambientes, que exigem de órgãos de estado muita criatividade e a implementação de abordagens inovadoras.

Segundo argumentos de Potts e Kastle (2010), sob o ponto de vista econômico foram identificadas três razões para estimular a inovação no setor público:

A primeira é que, na maioria dos países da Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE), o setor público é um componente significativo da macroeconomia, contribuindo com parcela significativa do PIB (entre 20 e 50%). A segunda é que o setor público é responsável por prover serviços para cidadãos e empresas e a inovação pode apoiar o alcance de melhores resultados por meio de novas maneiras de resolver problemas. A terceira é que, considerando os sistemas nacionais de inovação, uma grande razão para promover a inovação no setor público é sua responsabilidade sobre a definição das políticas de fomento à inovação no setor privado. (Potts e Kastle (2010), apud BRANDÃO et al., 2013)

Contudo, a expressão inovação já se difundiu na área pública, assumindo diferentes sentidos, ora significando processos de mudanças voltados à busca da gestão mais eficiente, ora significando a democratização da ação estatal, tanto no aumento do volume de serviços oferecidos à população, quanto na ampliação da participação popular na formulação, implementação e controle das políticas públicas (FARAH, 2010, apud FERREIRA, Vicente da Rocha Soares et al. 2014).

A inovação incremental pressupõe a inserção de alguma novidade ou modificações em algum processo ou estrutura existente, como argumentam Tironi, Luís Fernando, et al. (2008), “*Se tendente a se aproximar do mínimo, considera-se a inovação incremental*”.

Na visão desses autores, “*a inovação incremental poderia ser definida como: a inovação que incorpora melhoramentos (características técnicas, utilizações, custos) a produtos e processos preexistentes*”.

Para os autores Fialkowski, Valkiria Pedri; Kistmann, Virgínia Borges (2018), a inovação incremental, ou inovação sustentadora segundo Christensen (2003), explora formas ou tecnologias existentes, por meio de pequenas mudanças, melhorias e reconfigurações, baseadas em conhecimento estabelecido e capacidades organizacionais existentes.

Já para Norman (2008) e Norman e Verganti (2014) a inovação é definida a partir dos eixos da tecnologia e do significado, com essa linha de pensamento, a inovação incremental não representa mudança tecnológica significativa. Para eles, no eixo da significação, a inovação incremental pode ir mais além, resultando em produtos com novos significados. Esses autores destacam ainda que a inovação de maior significado é sempre do tipo radical. Todavia, em seus argumentos, aparece a menção de que a inovação incremental, apesar de não conter grandes mudanças tecnológicas, também pode gerar significados.

METODOLOGIA

Na perspectiva da inovação em gestão de pessoas, objetivou-se compreender como os gestores da SAA responderam aos agravos da crise de saúde, no contexto organizacional, para realocar os recursos humanos de forma adequada, considerando as premissas e restrições impostas por normativos, com vistas a tornar viável a implementação de novas ferramentas e métodos de trabalho que propiciassem melhores resultados, no contexto situacional

Para este estudo foi realizado levantamento de informações, na perspectiva de que, quanto à forma de abordagem, a pesquisa qualitativa é o tipo que melhor contribuiria com as discussões acerca dos fenômenos em estudo, observado o que diz a literatura:

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc., (GERHARDT, Tatiana, et al, 2009, p 31).

Quanto aos objetivos optou-se por escolher uma pesquisa exploratória, a partir de informações e dados colhidos diretamente com os gestores da Subsecretaria Assuntos Administrativos (SAA), com foco nas possíveis iniciativas inovadoras e as decisões relativas à gestão de pessoas e manutenção das rotinas instituídas.

Instrumento de coleta de dados

A pesquisa se desenvolveu a partir da aplicação de um Questionário eletrônico *Google Form* contendo 8 (oito) questões, sendo 6 (seis) fechadas e 2 (duas) abertas. Foram encaminhados 25 (vinte e cinco) questionários aos gestores de diversos níveis, da SAA, no período de 12 a 22 de março de 2021, sendo devolvidos 18 (dezoito) questionários com todos campos preenchidos, o que corresponde a nosso universo amostral.

Instrumento de análise

A análise dos dados foi realizada com a utilização de planilha Excel para consolidação das informações e geração de gráficos, possibilitando extrair inferências e interpretações que foram usadas como subsídios para as discussões e conclusão da pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa foi realizada no âmbito da Subsecretaria de Assuntos Administrativos (SAA), sendo consolidada as respostas de 18 gestores. No Gráfico 1, espelha-se o perfil dos gestores que responderam esta pesquisa.



Gráfico 1: Função de liderança ocupada pelos respondentes
Elaborado pela autora (2021).

Verifica-se que o recorte amostral da pesquisa abarcou 72% dos gestores da Subsecretaria, que possuem representatividade de liderança e gerenciamento da força de trabalho, capazes de produzir inferências acerca das dificuldades enfrentadas pelos gestores e as respostas dadas frente desafios do contexto.

No Gráfico 2, a seguir, demonstra-se o quantitativo de servidores e colaboradores, sob a liderança dos gestores pesquisados, no total de 675 pessoas. Ressalte-se que dois gestores mantêm sob sua coordenação 64% dos servidores/colaboradores

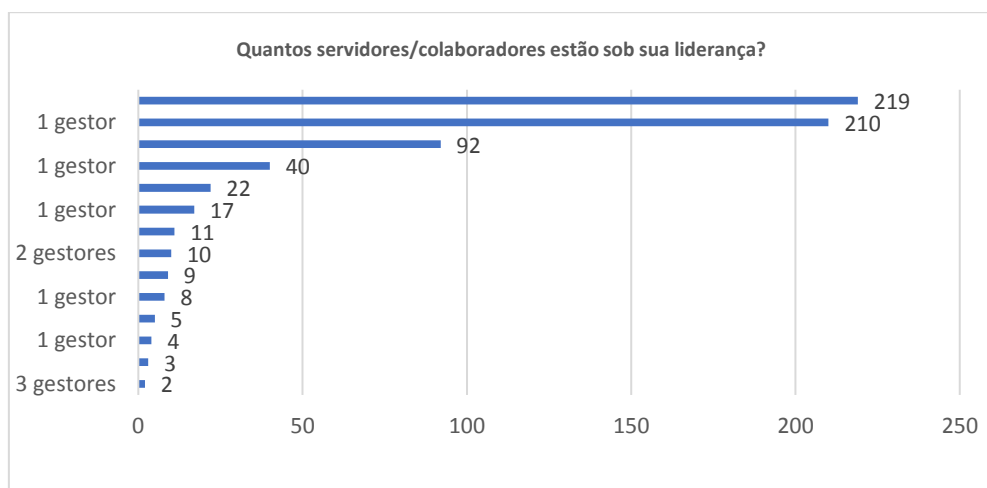


Gráfico 2: Número de servidores/colaboradores por unidade pesquisada.
Elaborado pela autora (2021)

Ao questionar os gestores sobre quais foram as dificuldades identificadas em sua equipe, no âmbito de Gestão de Pessoas, durante o período de pandemia, constatamos que cerca de 60% dos respondentes apontam como dificuldades aspectos relacionados à adaptação tecnológica, sinalizando contratempos relativamente à reorganização da força de trabalho e treinamento das equipes, outras 40% das respostas evidenciam necessidades de adaptação ao trabalho em *home office*, à organização do tempo de execução dessas atividades e ao tempo de respostas à gestão, revelando também obstáculos individuais de colaboradores, até então, alheios aos gestores, como evidenciam algumas respostas apresentadas a seguir:

Reorganizações das rotinas e modelos de comunicação.
Falta de orientações para aplicabilidade geral, com a finalidade de se evitar tratamentos diferenciados em outras unidades do MS;
Além da necessidade de adequações e/ou atualização dos softwares usados pelos colaboradores em seus equipamentos pessoais para o trabalho remoto. (Algumas pessoas precisaram de um apoio técnico maior para se adequar à nova forma de trabalhar);
Adaptação ao trabalho remoto;
Recompor a equipe, dar constância às entregas, cumprir prazos, auto comprometimento de toda a equipe;
Falta de treinamento das equipes para a confirmação de trabalho remoto;
Realização de reuniões de equipe em plataforma virtual;
Desentendimentos com chefia superior que discordava do trabalho remoto;
Usar as tecnologias, sobretudo os novos canais de reuniões;
Algumas dificuldades pontuais: 1) Uso de recursos pessoais, às vezes indisponíveis (celulares, notebooks, outros), para realização do trabalho remoto. 2) Trabalhadores com filhos em idade escolar e que expressaram dificuldade de concentração para o desenvolvimento das atividades em âmbito domiciliar. 3) Inexperiência de coordenadores em organizar o trabalho virtual de sua equipe (uso de tecnologias de planejamento e programação digitais), definição de entregas/prazos, especialmente para as atividades de rotina. 4) Demanda de gestores estaduais, municipais e parlamentares por atendimento presencial.

Quadro 2 – Dificuldades identificadas.

Elaborado pela autora (2021)

Com base no conceito de inovação incremental, em que se entende a inovação que incorpora melhoramentos a produtos e processos preexistentes, os gestores foram questionados se, perante o contexto de pandemia, foi necessário implementar o trabalho remoto, 83% afirmaram ter implementado trabalho remoto para uma parte da equipe. O Gráfico 3, a seguir, espelha esse resultado.

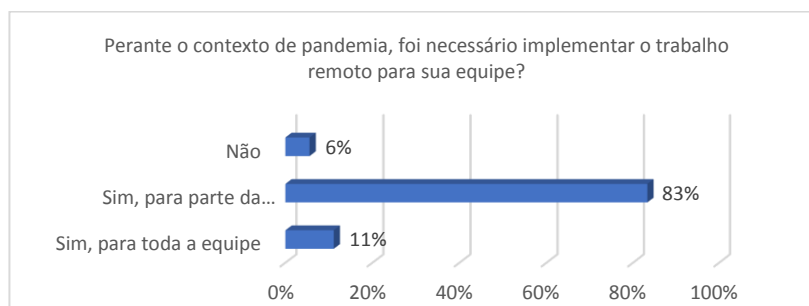


Gráfico 3: Número de unidades que implementaram o trabalho remoto.

Elaborado pela autora (2021)

O Gráfico 4, apresenta as respostas dos gestores quando questionados se foi necessário realizar alterações e adaptações na dinâmica de trabalho, 83% afirmaram que precisaram realizar ações nesse sentido.

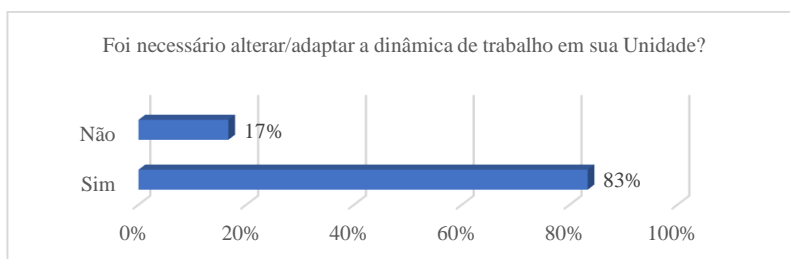


Gráfico 4: Necessidade de alterar/adaptar a dinâmica de trabalho. Elaborado pela autora. (2021)

As respostas obtidas demonstram a necessidade de promover alterações na dinâmica de trabalho e indicaram iniciativas realizadas para assegurar a manutenção dos resultados das unidades.

Construir instrumentos para acompanhamento, adaptabilidade as novas formas e ferramentas de comunicação e reunião, flexibilização para as entregas e monitoramento da produção;
Adotar novas estratégias para distribuição de processos e realização de reuniões de alinhamentos com as diversas áreas do MS;
Usar o WhatsApp, videoconferências, Teams para realizar reuniões;
Revisão e redistribuição dos projetos e do trabalho como um todo. Adequação da sala de reunião para a realização de reuniões híbridas com toda a equipe;
Todas as atividades de capacitação realizada presencialmente, foram transformadas em EAD;
Formato e horário das reuniões, acompanhamento de entrega dos técnicos e contatos com as diversas unidade do MS;
Reuniões mais periódicas, reorganização das pautas de responsabilidade;
Adotar o regime de revezamento e enfrentar condições inadequadas de trabalho, com risco permanente de contaminação à COVID 19;
Criação de critérios para análise de processos, priorização de questões que tinham prazos; desenvolvimento de metodologia de trabalho utilizando plataformas e ambientes online para trabalhar com metas;
Alteração do horário de trabalho, pois alguns colaboradores tiveram momentos presenciais e outra parte remoto, e aqueles totalmente remoto;
Reuniões virtuais, trabalho remoto;
Reuniões virtuais por aplicativos.
Organização de trabalho remoto para as pessoas com condições de risco; realização de reuniões e outras atividades virtuais (eventos); aprimorar as ferramentas de comunicação, especialmente as digitais.

Quadro 3 – Adaptações da dinâmica de força de trabalho. Elaborado pela autora (2021)

Quando questionados sobre ações de capacitação para a nova dinâmica do trabalho, 56% dos gestores afirmaram não ter realizado nenhum tipo de treinamento para a equipe, durante o período de pandemia. O Gráfico 5 apresenta os resultados dessa questão.

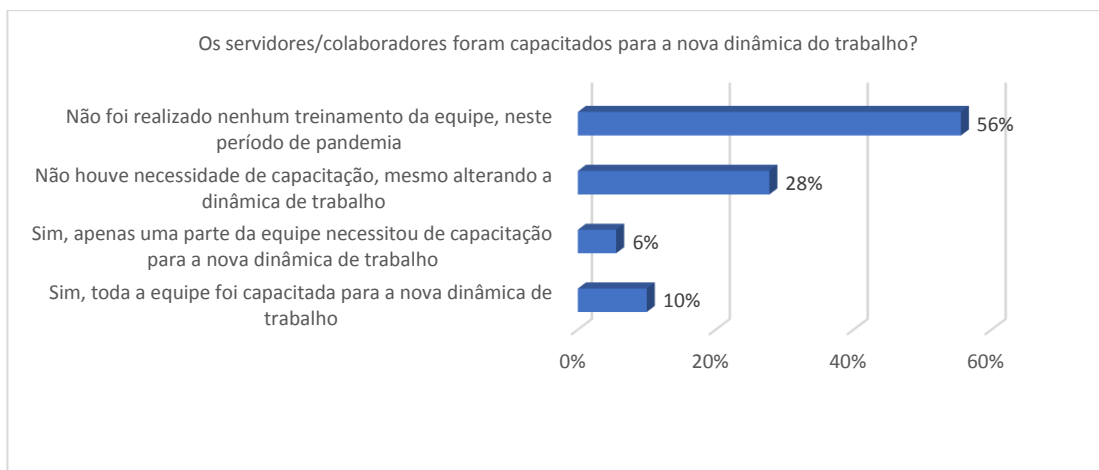


Gráfico 5: Capacitação para nova dinâmica de trabalho.
Elaborado pela autora (2021)

Na perspectiva dos resultados, a maioria dos gestores concordou que não houve prejuízos significativos, na relação entre o contexto de pandemia e as alterações ou adaptações implementadas com novas dinâmicas de trabalho. Como demonstrado, no Gráfico 6, em que 56% dos gestores afirmaram que não houve prejuízos em decorrência do contexto.

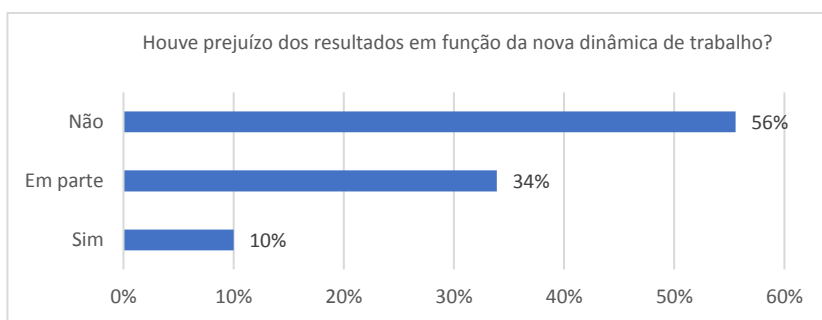


Gráfico 6: Prejuízo dos resultados em função da nova dinâmica de trabalho.
Elaborado pela autora (2021)

Os argumentos que dão base a essa escolha são refletidos nas frases transcritas a seguir:

A interação presencial para alguns processos é essencial para sua celeridade e formalização; Os processos de trabalho devido à nova dinâmica não foram tão céleres, mas em qualidade não houve perdas;
Não houve prejuízo nos resultados, mas cabe registrar que houve sobrecarga de trabalhadores que permaneceram em trabalho presencial, principalmente nos primeiros meses.
Na reciclagem dos capacitadores. Atraso nas entregas da equipe;
A comunicação foi falha, as chefias superiores pareciam afastadas de todos;
Os desentendimentos com um dos coordenadores, que não aceitava o trabalho remoto e não fazia qualquer esforço para que ele funcionasse, levou à equipe a momentos de estresse, cansaço extremo, desmotivação;
Atividades in loco ficaram prejudicadas;

Quadro 4 – Sem prejuízo dos resultados em função da nova dinâmica de trabalho.
Elaborado pela autora. (2021)

Um percentual de 44% assinalou que houve prejuízo dos resultados, em parte ou em totalidade. As frases que descrevem essa escolha estão apresentadas a seguir.

Na reciclagem dos capacitadores. Atraso nas entregas da equipe; A comunicação foi falha, as chefias superiores pareciam afastadas de todos; os desentendimentos com um dos coordenadores, que não aceitava o trabalho remoto e não fazia qualquer esforço para que ele funcionasse, levou à equipe a momentos de estresse, cansaço extremo, desmotivação; e Atividades in loco ficaram prejudicadas.

Quadro 5 – Com prejuízo dos resultados em função da nova dinâmica de trabalho.

Elaborado pela autora. (2021)

Quanto às iniciativas de readequação dos processos de trabalho nesse período, 78% dos gestores responderam que foram implementadas algum tipo de melhoria ou readequações em seus processos de trabalhos. O Gráfico 7 apresenta as respostas a essa questão.

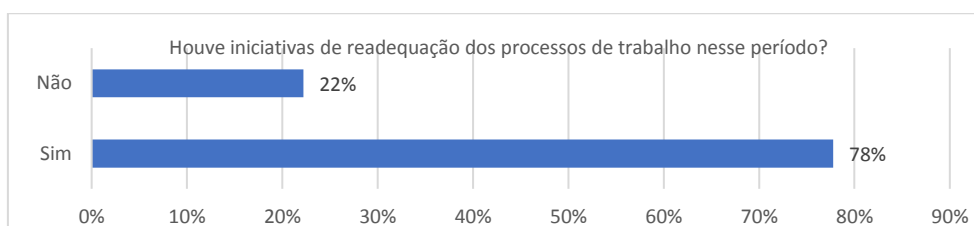


Gráfico 7: Existência de iniciativas de readequação dos processos de trabalho.

Elaborado pela autora. (2021)

Os gestores enumeram algumas das readequações ou modificações implementadas em seus processos de trabalhos. As respostas demonstram que essas ações de readaptações se deram, principalmente, em decorrência da necessidade de utilização de mais recursos tecnológicos para realizar as atividades cotidianas, de forma remota.

*Informatização de alguns procedimentos para garantir o distanciamento e fazer o atendimento remoto;
Implementação de reuniões on-line;
Trabalho e reunião a distância, aprendido em aplicativos e plataformas colaborativas;
O modo de comunicação e informação entre a equipe;
Utilização de aplicativos para realização conjunta de tarefas.*

*Para os servidores que faziam atividades de classificação de documentos físicos, estes passaram a rever processos de trabalho, atualizar manuais no período em que estiveram em home office¹;
Adequação da sala de reunião e, conseqüente adaptação para a realização de reuniões em formato híbrido (presencial e online) para o prosseguimento dos projetos que necessitam da participação de várias unidades e/ou pessoas;
Atendimentos presenciais passaram para o formato online (solicitações/atendimento de demandas prioritariamente por e-mail);
Elaboração de planos de trabalho e acompanhamento virtual com registro das atividades de envolvidas por aqueles que estão em trabalho remoto.*

*Disponibilização de documentos em plataforma de acesso por toda a equipe.
Melhor organização; criação de metas e demandas de trabalho;
O compartilhamento de arquivos para correções em conjunto facilitou muito o processo de trabalho;
Realização de reuniões periódicas para decidir as questões levadas pelas equipes aos gestores.
As readequações foram, principalmente, nas ferramentas de comunicação por internet.*

Quadro 5 – Recursos e tecnologias para readaptação dos trabalhos.

Elaborado pela autora. (2021)

¹ Home office é uma expressão do idioma inglês, cuja tradução literal é “escritório em casa” e designa uma modalidade de trabalho que permite que pessoas e organizações se conectem à distância. O que era algo incomum para muitas empresas privadas e organizações públicas, se tornou uma necessidade com a situação mundial em relação ao COVID-19.

Sobre a implementação e o uso de nova tecnologia de informação e comunicação para a realização dos trabalhos da equipe, 89% dos gestores foram enfáticos ao afirmarem usar algum tipo de tecnologia, como se percebe no Gráfico 8:

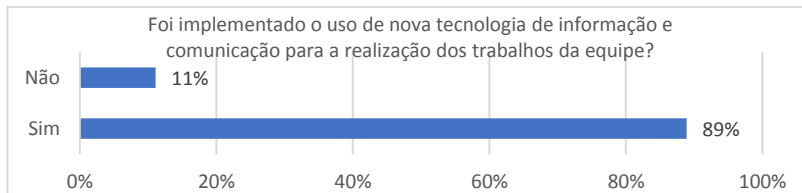


Gráfico 8: Uso de nova tecnologia de informação e comunicação.
Elaborado pela autora. (2021)

Corroborando com a leitura gráfica, os gestores teceram argumentos acerca dessas tecnologias, que passaram a ser utilizadas com maior frequência nas rotinas das unidades, evidenciando a adoção do aplicativo *Microsoft Teams*, de forma oficial, para a realização das reuniões remotas, inclusive como repositório de documentos como atas e relatórios produzidos.

Os participantes, apontaram outros recursos utilizados como plataformas colaborativas e armazenamento em nuvens, a exemplo do *Trello*, *Google drive*, *Meet*, *Zoom* e do *WhatsApp*, que passaram a ter maior demanda, em virtude dos trabalhos realizados a distância pelas equipes. Observe-se que esses aplicativos são, essencialmente, usados para interação interpessoal, reuniões de equipes e chamadas rápidas de áudio, vídeos e mensagens, o que denota que podem ser meios eficientes de acompanhamento de demandas, controles de atividades e feedbacks.

Nesse trabalho buscou-se, também, a percepção quanto à satisfação dos gestores com os resultados obtidos, considerando o momento, as necessidades das unidades e do órgão, e as readequações inseridas nos processos de trabalhos e na dinâmica das equipes envolvidas. O gráfico 9 registra que 67% dos gestores estão satisfeitos, que 17% estão muito satisfeitos, porém 17% demonstraram-se muito insatisfeitos.

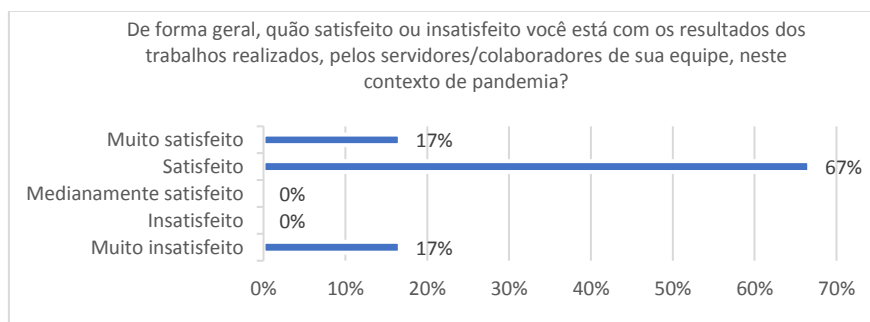


Gráfico 9: Satisfação do gestor com os resultados alcançados com a nova dinâmica de trabalho.
Elaborado pela autora. (2021)

Aos gestores foi solicitado que registrassem algum aspecto sobre os resultados dos trabalhos de sua Unidade, alcançados durante o período de pandemia pesquisado (março 2020-

março 2021), os quais teceram suas opiniões compartilhadas a seguir, de forma categorizada em: percepção positiva ou negativa.

Percepção positiva	Percepção negativa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Os resultados alcançados foram acima do esperado, mesmo com todas as dificuldades de adaptação ao novo normal;</i> ▪ <i>Neste período de pandemia, conseguimos ampliar nossos resultados em mais de 50%, em algumas áreas, como por exemplo a Editora, houve um incremento de 150% nos resultados;</i> ▪ <i>O canal para protocolar documento houve maior divulgação para o cidadão, aumentando em 200% a nossa demanda;</i> ▪ <i>Aumento da produtividade e maior comprometimento da equipe;</i> ▪ <i>Os trabalhos na minha unidade foram, e seguem, sendo executados com a mesma qualidade e dedicação pela equipe;</i> ▪ <i>O afastamento temporário, aqui estamos em processo de rodízio, contribuiu sobremaneira para a manutenção dos aspectos psicológicos e de proteção da equipe;</i> ▪ <i>Mesmo diante das diversas ocasiões de tristeza e desmotivação que passamos, a colaboração de todos os profissionais foi muito maior que qualquer desentendimento e movimento contrário ao trabalho remoto;</i> ▪ <i>A equipe se uniu e deu o melhor para produzir efeitos positivos que se sobressaiu aos aspectos negativos;</i> ▪ <i>Foi um momento de extremo aprendizado, de criação de estratégias e novos métodos de trabalho e acima de tudo exercemos uns com os outros a empatia e necessidade de se trabalhar em equipe de modo coordenado. Acho que me deu mais qualidade de vida trabalhar em casa;</i> ▪ <i>Estou mais satisfeita e economizando muito.</i> ▪ <i>O trabalho remoto é uma experiência excelente, porque traz vantagens importante para o órgão é para a cidade;</i> ▪ <i>Reduz o trânsito de pessoas nas ruas e reduz também o gasto das instituições públicas com despesas correntes.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>A instituição não exerceu com integridade as suas funções e obrigações com os servidores;</i> ▪ <i>Não contribuiu com as condições materiais para o completo desempenho do trabalho;</i> ▪ <i>Fez pressão para o retorno ao trabalho presencial;</i> ▪ <i>Não estabeleceu uma correta comunicação e apoio aos servidores;</i> ▪ <i>Os servidores e colaboradores providenciaram os meios necessários para realizar seu trabalho e o trabalho passou a exigir mais, pois a comunicação se deu a qualquer hora, não respeitando o horário de trabalho ou as horas definidas para o trabalho.</i>

Quadro 6 – Percepção da satisfação dos gestores com os resultados obtidos
Elaborado pela autora. (2021)

CONCLUSÃO

Os pressupostos da inovação são essenciais face aos desafios e problemas enfrentados em contextos de rápidas mudanças, que necessitam de respostas suficientes e capazes de manter o equilíbrio das relações sociais e produtivas dentro da instituição. Os resultados dessa pesquisa demonstram que, também no setor público a inovação se apresenta como possibilidade de solução, por vezes, de forma incremental às práticas e processos de trabalho já estabelecidos.

Os resultados da pesquisa mostram que as iniciativas de inovações na SAA ocorreram com ênfase em aspectos tecnológicos, organizacionais e de readequação dos processos de trabalho, demonstrando o aspecto incremental, ou seja, na medida em que houve o aproveitamento das práticas já em funcionamento nas unidades da Secretaria, seja pela intensificação do uso de tecnologias existentes, ou pela adoção de novas ferramentas e modelos de comunicação para o desempenho da unidade.

Os resultados obtidos permitem inferir que a inovação incremental, uma vez implementada de forma planejada e monitorada, a despeito das dificuldades de adaptação em tempo ágil, podem conduzir a bons resultados organizacionais, na maior parte das vezes, principalmente quando potencializam, por meio da tecnologia, os processos de gestão.

REFERÊNCIAS

- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de pesquisa. Plageder, 2009.
- BRANDÃO, Soraya Monteiro; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. *Revista de Administração Pública*, v. 47, n. 1, p. 227-248, 2013.
- CAVALCANTE, Pedro et al. Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. 2017.
- DE OSLO, Manual. Manual de Oslo. Recuperado de <http://gestiona.com.br/wpcontent/uploads/2013/06/Manual-de-OSLO-2005.pdf>, 1997.
- HARARI, Yuval Noah. 21 lições para o século 21. Editora Companhia das Letras, 2018.
- FERREIRA, Vicente da Rocha Soares et al. Inovação em serviços de saúde no Brasil: análise dos casos premiados no Concurso de Inovação na Administração Pública Federal. *Revista de Administração Pública*, v. 48, n. 5, p. 1207-1228, 2014.
- TIRONI, Luís Fernando; CRUZ, Bruno de Oliveira. Inovação incremental ou radical: há motivos para diferenciar? Uma abordagem com dados da PINTEC. 2008.
- DOS SANTOS, Adriana BA; FAZION, Cíntia B.; DE MEROE, Giuliano PS. Inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter. *Caderno de Administração. Revista da Faculdade de Administração da FEA*, v. 5, n. 1, 2011.
- FIALKOWSKI, Valkiria Pedri; KISTMANN, Virgínia Borges. Gestão de design e inovação incremental guiada pelo significado. *Estudos em design*, v. 26, n. 2, 2018.
- ISIDRO-FILHO, Antonio. INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO FEDERAL: RELAÇÕES ENTRE CAPACIDADES, MODELOS, TIPOS E RESULTADOS DE INOVAÇÃO.
- ANEXO 1 – Questionário

MBA PESSOAS, INOVAÇÃO E RESULTADOS - ENAP - Questionário de Pesquisa

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer o seu interesse em contribuir com esta pesquisa, que tem um objetivo acadêmico e será utilizada para elaborar as conclusões do Trabalho Final do Curso MBA em Pessoas, Inovação e Resultados, da ENAP, da aluna ANTONIA F. LEITE.

Todas as informações prestadas serão mantidas em anonimato. Adiantamos que não existem respostas certas ou erradas, para nós sua opinião e percepção da alteração ou não da dinâmica do trabalho em sua unidade, durante o período de pandemia é muito importante. Consideramos, nesta pesquisa, o período de pandemia de Março/2020 a Março/2021.

O conceito de inovação incremental adotado neste trabalho é do autor Luiz Fernando Tironi (2008):

Inovação incremental é "a inovação que incorpora melhoramentos (características técnicas, utilizações, custos) a produtos e processos preexistentes".

***Obrigatório**

Qual função de liderança você ocupa? *

- Coordenador-Geral
- Coordenador
- Chefe de Divisão
- Chefe de Serviço
- Líder de Equipe

Quantos servidores/colaboradores estão sob sua liderança? *

Sua resposta



Com base no conceito de inovação incremental acima descrito, solicitamos que responda as questões a seguir. Questão 1 - Perante o contexto de pandemia, foi necessário implementar o trabalho remoto para sua equipe?

- Sim, para toda a equipe
- Sim, para parte da equipe
- Não

Questão 2 - Quais foram as dificuldades identificadas em sua equipe, no âmbito de Gestão de Pessoas, durante o período de pandemia?

Sua resposta

Questão 3 - Foi necessário alterar/adaptar a dinâmica de trabalho em sua Unidade?

- Sim
- Não

Se a resposta à questão 3 foi SIM, por favor descreva as alterações na dinâmica de trabalho de sua equipe

Sua resposta



Questão 4 - Os servidores/colaboradores foram capacitados para a nova dinâmica do trabalho?

- Sim, toda a equipe foi capacitada para a nova dinâmica de trabalho
- Sim, apenas uma parte da equipe necessitou de capacitação para a nova dinâmica de trabalho
- Não houve necessidade de capacitação, mesmo alterando a dinâmica de trabalho
- Não foi realizado nenhum treinamento da equipe, neste período de pandemia

Questão 5 - Houve prejuízo dos resultados em função da nova dinâmica de trabalho?

- Sim
- Em parte
- Não

Se a resposta à questão 5 foi SIM ou EM PARTE, por favor descreva os prejuízos observados

Sua resposta

Questão 6 - Houve iniciativas de readequação dos processos de trabalho nesse período?

- Sim
- Não



Se a resposta à questão 6 foi SIM, por favor descreva as readequações dos processos de trabalho realizadas

Sua resposta

Questão 7 - Foi implementado o uso de nova tecnologia de informação e comunicação para a realização dos trabalhos da equipe?

Sim

Não

Se a resposta à questão 7 foi SIM, por favor descreva as tecnologias que passaram a ser utilizadas pela equipe para a execução dos trabalhos

Sua resposta

Questão 8 - De forma geral, quão satisfeito ou insatisfeito você está com os resultados dos trabalhos realizados, pelos servidores/colaboradores de sua equipe, neste contexto de pandemia?

Muito insatisfeito

Insatisfeito

Medianamente satisfeito

Satisfeito

Muito satisfeito



Se você quer registrar algum aspecto sobre os resultados dos trabalhos de sua Unidade ou de sua instituição, alcançados durante o período de pandemia pesquisado (Março 2020-Março 2021), por favor utilize o espaço abaixo. Sua opinião é valiosa para esta pesquisa!

Sua resposta

Enviar

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários

