

INCENTIVOS AOS SERVIDORES E AS PRÁTICAS INOVADORAS NA GESTÃO PÚBLICA

Adriana Oliveira Nogueira
Cláudio André Gondim Nogueira

INCENTIVOS AOS SERVIDORES E AS PRÁTICAS INOVADORAS NA GESTÃO PÚBLICA

Adriana Oliveira Nogueira
Cláudio André Gondim Nogueira

RESUMO

A mudança no ambiente econômico mundial tem levado a administração pública a buscar melhor eficiência e qualidade nos serviços públicos com práticas inovadoras de gestão. Entende-se por prática inovadora de gestão toda iniciativa ou ação organizacional direcionada à produção de serviços públicos de qualidade, reduzindo gastos e gerando satisfação para a sociedade, de modo efetivo, criativo e com possibilidade de multiplicação. Assim, com base na moderna literatura sobre incentivos, este artigo apresentou e analisou projetos envolvendo prêmios de gestão pública para servidores da administração direta e indireta dos Estados e da Federação no período de 1998 a 2008, verificando como eles têm buscado estimular a criatividade dos servidores para a geração de idéias inovadoras que possam ser aplicadas na gestão pública. Mais especificamente, procurou-se justificar a existência deste tipo de esquema de incentivos. O problema surge uma vez que o governo espera um certo nível de esforço e dedicação por parte dos servidores mas, já que o monitoramento é difícil e apresenta custos elevados, eles podem acabar provendo um nível de dedicação muito inferior ao que seria esperado, o que é agravado ainda mais devido à estabilidade. Assim, argumenta-se que uma maneira de elevar o nível de esforço e dedicação seria vincular, mesmo que parcialmente, os salários dos servidores ao cumprimento de metas pré-estabelecidas e ao alcance de resultados mensuráveis. Entretanto, essa solução não necessariamente gera elevações consideráveis nos níveis de inovação, uma vez que os servidores menos motivados procurarão cumprir suas metas, buscando compensações mais elevadas, minimizando os seus custos e riscos. Inovar exige esforços adicionais de pesquisa e reflexão e pode aumentar consideravelmente as responsabilidades e os riscos daqueles que propõe e/ou implementam a inovação. E é exatamente por isso que os governos com gestões mais dinâmicas e direcionadas para resultados vêm incentivando os seus servidores a propor práticas inovadoras de gestão, buscando melhorar a qualidade dos serviços prestados e/ou a utilização dos recursos disponíveis. Dentre os prêmios analisados, destacam-se: o Prêmio Mario Covas – Inovações na Gestão Pública no Estado de São Paulo, pela preocupação em formar um banco de idéias que pode ser consultado por qualquer pessoa interessada; o Prêmio Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais, por incluir em suas categorias de premiação experiências e iniciativas que já foram implementadas; e o Prêmio Nacional da Gestão Pública que é o único a premiar toda a organização e não somente um servidor ou um grupo de servidores.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	3
2 CONTEXTUALIZAÇÃO E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	5
3 OS PRÊMIOS AOS SERVIDORES.....	12
3.1 Prêmio Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais.....	12
3.2 Prêmio Mário Covas Inovações na Gestão Pública no Estado de São Paulo.....	13
3.3 Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF).....	14
3.4 Prêmio Ceará Governo Eletrônico.....	15
3.5 Prêmio Ceará Cidadania Eletrônica.....	17
3.6 Prêmio Servidor Cidadão – Bahia.....	17
3.7 Prêmio FLEM – Idéias Inovadoras para a Administração Pública.....	18
3.8 Prêmio Servidor Empreendedor.....	18
3.9 Prêmio de Boas Práticas de Trabalho no Serviço Público Estadual.....	19
4 COMENTÁRIOS FINAIS.....	20
5 REFERÊNCIAS.....	21

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo visa descrever e analisar projetos envolvendo prêmios de gestão pública para servidores da administração direta e indireta dos Estados e da Federação do período de 1998 a 2008. Estes prêmios procuram homenagear os servidores públicos dos Estados, que tenham contribuído com a execução de ações inovadoras que visam à otimização da gestão dos recursos públicos estaduais, ou ainda, que desejem participar com idéias passíveis de execução na administração pública estadual e federal.

Mais especificamente, este artigo tem como objetivo de apresentar e analisar cada um dos projetos com intuito de verificar como esses prêmios têm buscado estimular a criatividade dos servidores para a geração de idéias inovadoras que possam ser aplicadas na administração pública, incentivando os servidores a uma melhor aplicação dos recursos públicos e proporcionando troca de experiências entre os diversos órgãos da administração pública.

A mudança no ambiente econômico mundial tem levado a administração pública a buscar melhor eficiência e qualidade nos serviços públicos com práticas inovadoras de gestão. Entende-se por prática inovadora de gestão toda iniciativa ou ação organizacional direcionada à produção de serviços públicos de qualidade, reduzindo gastos e gerando satisfação para a sociedade, de modo efetivo, criativo e com possibilidade de multiplicação. Como isso, é indispensável à participação de todos os servidores com idéias que possam resultar numa melhor utilização dos recursos públicos.

O artigo está dividido em duas partes principais. Primeiramente, é feita uma contextualização das mudanças que a administração pública vem passando no Brasil ao longo dos últimos anos em direção a uma gestão menos burocrática e mais voltada para resultados, além de uma discussão razoavelmente detalhada sobre o arcabouço teórico que fundamenta a instituição de prêmios como os citados acima. Nessa seção, procura-se especificamente justificar por que os servidores públicos, em geral, necessitam de um incentivo para serem inovadores quanto às práticas de trabalho adotadas. Esse problema emerge basicamente dos vícios e da acomodação que são bastante difundidos nas gestões burocráticas, onde o Estado é considerado um fim em si mesmo e não uma instituição que deve atender as necessidades de seus clientes. Em seguida, serão apresentados os principais

prêmios de gestão pública implantados no Brasil e nos Estados ao longo dos últimos anos, detalhando os seus objetivos e analisando a lógica dos incentivos concedidos. Finalmente, são apresentados comentários finais e a bibliografia pesquisada.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nos últimos anos, vários Estados do Brasil tais como Minas Gerais, São Paulo, Ceará, Bahia e outros, assim como o próprio Governo Federal, vêm buscando modernizar a sua gestão de forma a torná-la mais dinâmica e inovadora e atender melhor as necessidades dos cidadãos.

A lógica para essa reformulação da gestão pública baseia-se no fato que, no atual contexto, as informações são mais bem difundidas e os cidadãos têm mais consciência de seus direitos. Assim, o governo e as demais instituições públicas são levadas a oferecer bens e serviços que realmente atendam aos seus anseios e que efetivamente melhorem a sua qualidade de vida, já que a chamada “gestão burocrática tradicional”, voltada para dentro e pouco sensível aos problemas reais da sociedade, não é capaz de dar uma resposta adequada (MEDEIROS, ROSA e NOGUEIRA, 2008; HOLANDA e ROSA, 2004; CATELLI e SANTOS, 2004; MOTTA e BRESSER-PEREIRA, 2004).

Então, uma vez que a sociedade passa a cobrar por mais eficiência, eficácia e efetividade na execução das políticas públicas e fiscaliza com mais intensidade as ações do governo, não há outra saída além de conceber o cidadão como cliente e adotar critérios mais claros para a alocação de recursos, buscando um maior diálogo com a sociedade e oferecendo transparência e controle social (MEDEIROS, ROSA e NOGUEIRA, 2008; HOLANDA e ROSA, 2004).

A chamada Gestão Pública por Resultados (GPR) consiste exatamente na adoção por parte do setor público de uma postura empreendedora, voltada para o cidadão como cliente e para a satisfação de suas necessidades, buscando reduzir custos para a sociedade, sendo proativo, operando com iniciativa e autonomia gerencial, e com controle de objetivos e metas. É um modelo em que o Governo é um meio e não um fim em si mesmo (CATELLI e SANTOS, 2004; HOLANDA e ROSA, 2004).

Lima (2007) enfatiza ainda que a excelência de uma gestão moderna pode ser caracterizada por sete fatores principais, quais sejam: [i] enfoque sistêmico; [ii] gestão participativa; [iii] gestão baseada em processos e informações; [iv]

valorização das pessoas; [v] visão de futuro; [vi] aprendizado organizacional; e [vii] foco em resultados.

Mais especificamente, no contexto da GPR, uma instituição bem sucedida seria aquela que consegue coordenar eficientemente as atividades de seus membros individuais, o que passa pela boa transmissão de informações e de motivação (CAMPBELL, 2006; LAFFONT e MARTIMORT, 2001; SALANIÉ, 1998). A grande questão é que, de acordo com Campbell (2006, p. 2), *“em muitas interações políticas e econômicas, a informação relevante foi recebida pelos indivíduos, mas eles não têm incentivos para utilizar essa informação de uma maneira que melhore o bem-estar dos outros”*.

Entretanto, passar de um modelo mais próximo da gestão burocrática para uma gestão mais moderna, genuinamente voltada por resultados, não é uma tarefa simples. No caso, os gestores terão que lidar com costumes e vícios já arraigados na conduta dos servidores e mais uma série de entraves que podem comprometer a obtenção das tão almejadas melhorias na qualidade de vida dos cidadãos.

Mais especificamente, o governo gostaria de contar em seus quadros com servidores públicos comprometidos em prestar, direta ou indiretamente, serviços de qualidade para a população. Na moderna gestão baseada em resultados os servidores devem estar prontos para cooperar entre si, aproveitando ao máximo as sinergias existentes, compartilhando informações, trabalhando com autonomia e tomando decisões com responsabilidade, criando e inovando, gerando em última instância um clima organizacional saudável (LIMA, 2007).

O problema surge uma vez que o governo espera um certo nível de esforço e dedicação por parte desses servidores mas, já que a obtenção de informações sobre o nível e a qualidade do esforço efetuado é difícil de monitorar e apresenta custos elevados, eles podem acabar provendo um nível de dedicação muito inferior ao que seria esperado. Este quadro é agravado mais ainda devido à estabilidade que os servidores possuem, já que ela garante os seus empregos (exceto em casos graves que envolvem conduta criminosa, por exemplo), mesmo quando as suas performances não forem compatíveis com os objetivos e metas previamente estabelecidos.

Conforme argumentam Motta e Bresser-Pereira (2004, p. 45),

Outra consequência do excesso de burocratização é o desenvolvimento, entre os funcionários, de um 'nível mínimo de desempenho aceitável'. As normas burocráticas deixam sempre certa margem de liberdade, que corresponde às tolerâncias de uma especificação técnica. Ora, quando os funcionários percebem que seu superior preocupa-se exclusivamente com a observância das normas estabelecidas, eles verificam também que existe certa margem de tolerância e que, desde que se mantenham dentro dessa margem, poderão reduzir o seu desempenho ao mínimo, permanecendo, ainda assim, seguros. Descobrem, então, o nível mínimo de desempenho aceitável e passam a contentar-se com ele.

A situação descrita acima pode ser caracterizada como um tipo de problema de agência, que é uma forma de problema de informação assimétrica, conhecido na literatura como Risco Moral (*Moral Hazard*) (ver, por exemplo, CAMPBELL, 2006; KREPS, 2003; LAFFONT e MARTIMORT, 2002; MAS-COLELL, WHINSTON e GREEN, 1995; SALANIÉ, 1998; PINDYCK e RUBINFELD, 1997; e SLOMSKI, 2007).

Pindyck e Rubinfeld (1997, p.632), por exemplo, argumentam que “*uma relação de agência acontece sempre que existe um tipo de arranjo em que o bem-estar de uma pessoa depende do que outra pessoa faz. O agente é a pessoa que realiza a ação e o principal é a parte que é afetada pela ação*”.

Salanié (1998) e Siffert Filho (*apud* SLOMSKI, 2007) aprofundam essa noção, esclarecendo que o agente possui geralmente possui várias ações ou decisões possíveis e toma uma decisão (ou realiza uma ação) que afeta tanto a sua utilidade como a do principal, mas o ponto essencial que deve ser considerado é que o principal apenas observa o resultado dessa ação, que é um sinal imperfeito, e, por isso, não pode obrigar o agente a agir exatamente como ele gostaria.

Siffert Filho (*apud* SLOMSKI, 2007) alerta ainda que nos casos de risco moral, os agentes buscam maximizar os seus níveis de satisfação mesmo que para isto tenham que se valer de falhas ou omissões contratuais, em detrimento dos demais, pois, os contratos são geralmente incompletos e, assim, favorecem ao comportamento oportunista dos agentes. Deve-se acrescentar que, mesmo nas situações que foram explicitadas nos contratos, ainda é possível a ocorrência do risco moral, desde que não exista um sistema de sanções em caso de descumprimento do que foi acordado explicita ou implicitamente.

Desta forma, a melhor situação (*first best situation*), sem dúvida, aconteceria no caso em que o principal consegue observar perfeitamente as ações

ou decisões do agente, pois, ele seria capaz de orientar plenamente o agente em suas atividades para que os objetivos desejados sejam alcançados. Ao fazer isto, o principal estaria na verdade tentando dividir o risco de obter ou não o resultado esperado com o agente. Mas, assumindo-se que o principal é neutro em relação ao risco e o agente é avesso ao risco, a divisão ótima do risco acabaria ocorrendo quando o principal paga ao agente uma compensação fixa e assume todo o risco envolvido na sua atividade comum (SALANIÉ, 1998).

Na segunda melhor situação (*second best situation*), que é a que geralmente acontece, conforme já foi dito antes, o principal só consegue observar o resultado, que é correlacionado com o esforço (ou ação) do agente. Neste cenário, uma vez que o agente é geralmente avesso ao risco, ele tenderia a escolher a ação ou decisão que apresenta o menor custo para si o que, em geral, não leva a um resultado ótimo. Portanto, a solução do problema de risco moral deve necessariamente fazer com que o agente enfrente uma escolha entre transferir os seus riscos para o principal, de tal forma que a sua compensação não deva estar muito vinculada ao resultado obtido; e, incentivos, que induzem o principal a condicionar a compensação do agente diretamente ao resultado obtido (SALANIÉ, 1998).

Assim, um sistema de incentivos bem desenhado seria exatamente aquele em que o agente é estimulado a assumir uma parte do risco e buscar alcançar o resultado desejado, pois, desta maneira, sua compensação poderia ser incrementada.

Portanto, no caso em análise, o problema da agência surge, pois os servidores (os agentes) podem perseguir os seus próprios objetivos, isto é, podem auferir os seus vencimentos ofertando níveis insuficientes de esforço e dedicação, o que não é compatível com as expectativas do governo (o principal neste caso).

A título de esclarecimento, Salanié (1998, p. 108) explica que “o termo *esforço* é comumente utilizado para designar todos os ‘inputs’ dos empregados que não são diretamente observáveis”. O autor adverte ainda que esse termo pode gerar uma certa confusão, já que o único problema de risco moral na relação entre empregadores e empregados não consiste apenas em fazer os trabalhadores trabalharem. De fato, existirá risco moral assim que os objetivos das partes diferirem.

Vale a pena salientar também que, conforme Lima (2007), nem todos os servidores públicos vão necessariamente ter um nível de dedicação inferior ao

esperado, muito pelo contrário. Há, sem dúvidas, servidores bastante competentes e motivados, mas há que se considerar que a estabilidade e a falta de um sistema eficiente de punição aos servidores com performances aquém das desejadas favorece ao comportamento oportunista, especialmente em administrações onde predomina o excesso de burocracia e onde não há uma busca legítima por resultados.

Não se quer dizer tampouco que esse tipo de problema é exclusivo da administração pública. Na iniciativa privada esse problema também existe, mas é possível argumentar que o mercado geralmente consegue corrigi-lo de forma mais eficiente, seja através de esquemas de incentivos, vinculando os salários dos trabalhadores aos lucros da empresa por exemplo, ou através da demissão dos funcionários que continuamente apresentam performances que não correspondem às expectativas.

Então, como uma tentativa de superar esse problema, o governo pode desenhar sistemas de incentivos visando recompensar os servidores que cumpram ou superem as metas previamente estabelecidas. Kreps (2003), por exemplo, indica uma série de motivadores que podem surtir efeitos em indivíduos ou em grupos de indivíduos. Dentre todas as possibilidades, ele destaca: [i] motivadores intrínsecos, como o orgulho por um trabalho bem feito; [ii] o desejo de adquirir e manter uma reputação favorável entre os colegas e superiores, uma vez que a reputação pode prover benefícios futuros; [iv] a perspectiva de uma promoção ou de desempenhar trabalhos mais desejáveis; e [iv] incentivos financeiros diretos baseados em medidas de performance.

O fator mais importante que deve ser levado em consideração na solução desse problema é que o principal deseja determinar um incentivo elevado o suficiente para alcançar o nível de esforço desejado, mas apenas o necessário para isto e não mais. Em outras palavras, o principal deve sintonizar o esquema de incentivos de forma que o nível de utilidade dos servidores ao efetuarem o nível desejado de esforço supere a sua melhor alternativa (KREPS, 2003).

No caso em que o agente é de fato um grupo de indivíduos, os mesmos princípios são válidos, mas o principal deve estar ciente que um problema adicional pode ocorrer: o problema do carona (*free-rider problem*). Mais especificamente, o principal deve levar em consideração que já que um servidor desempenha uma parte do trabalho do grupo, alguns deles podem reduzir propositalmente o seu nível

de esforço, aproveitando-se daqueles naturalmente mais motivados ou que detêm um maior nível de responsabilidade no grupo. Contudo, esquemas de incentivos ainda podem ser eficientemente utilizados em grupos, desde que a compensação seja atrelada exclusivamente em função da performance e dos produtos gerados pelo grupo, pois, desta maneira, o monitoramento do esforço será feito pelos seus próprios membros (KREPS, 2003; MAS-COLELL, WHINSTON e GREEN, 1995; SALANIÉ, 1998).

Ademais, como Kreps (2003, p. 467) indica,

prover esquemas de incentivos para grupos, especialmente quando eles são pequenos, pode ser vantajoso quando três fatores se fazem presentes: quando boas medidas de qualidade da performance do grupo estão disponíveis, quando os próprios membros do grupo podem monitorar os níveis individuais de esforço de cada um facilmente e de forma precisa, e quando o grupo dispõe dos meios e da vontade de instituir normas de conduta para garantir elevados níveis de esforço.

Caso contrário, os incentivos podem não ser totalmente eficientes e isto suscita o surgimento do comportamento oportunista por parte de alguns de seus membros.

Portanto, de acordo com o que foi discutido acima, uma maneira de elevar o nível de esforço e dedicação seria vincular, mesmo que parcialmente, os salários dos servidores ao cumprimento de metas pré-estabelecidas e ao alcance de resultados mensuráveis. Em geral, as gestões mais modernas, voltada para resultados, procuram adotar algum tipo de remuneração variável vinculado ao cumprimento de metas previamente estabelecidas, com vem fazendo Estados como Ceará e Minas Gerais.

Entretanto, essa solução é geralmente bem sucedida na elevação dos níveis de esforço dos servidores, mas não necessariamente gera elevações consideráveis nos níveis de inovação, tanto nos processos de trabalho como na gestão. Isto se dá, pois, os servidores menos motivados procurarão cumprir suas metas, buscando compensações mais elevadas, minimizando os seus custos e riscos. Inovar exige esforços adicionais de pesquisa e reflexão e pode aumentar consideravelmente as responsabilidades e conseqüentemente os riscos daqueles que propõe e/ou implementam a inovação. Isto acontece, pois, nem sempre novos processos e novas técnicas funcionam conforme o esperado e ainda há que se combater a resistência daqueles mais avessos a mudanças.

É exatamente por isso que os governos com gestões mais dinâmicas e

direcionadas para o alcance de resultados vêm oferecendo aos seus servidores incentivos adicionais para propor práticas inovadoras de gestão ou novos processos de trabalho, buscando melhorar a qualidade dos serviços prestados e/ou a utilização dos recursos (geralmente escassos) disponíveis.

Pode-se argumentar que os servidores mais comprometidos, motivados e inventivos é que vão ter mais incentivos em participar desses prêmios, uma vez que seus custos seriam menores, o que não teria efeito relevante sobre os demais. Isto não é totalmente correto, pois, se as sugestões, propostas e melhores práticas identificadas forem efetivamente implementadas, isto levará com que todos os servidores sem exceção participem do processo, pois, caso contrário, o cumprimento das metas propostas poderá ser comprometido, já que quando um novo processo está em prática, aquele que não se adaptar satisfatoriamente pode ter a sua performance negativamente afetada. Os prêmios serviriam, portanto, para fornecer incentivos adicionais à inovação e/ou como instrumentos para legitimar propostas inovadoras, o que pode trazer resultados positivos tanto para a administração pública como para a sociedade como um todo.

3 OS PRÊMIOS AOS SERVIDORES

A seguir serão apresentados e analisados projetos envolvendo Prêmios de Gestão Pública para servidores da administração direta e indireta dos Estados da federação e da União, do período de 1998 a 2008.

3.1 Prêmio Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais

O prêmio tem com objetivos principais reconhecer, premiar e divulgar boas idéias e práticas que contribuam ao aumento da administração pública e da qualidade dos serviços por ela prestados e estimular a implementação de iniciativas de sucesso em gestão nas organizações do governo estadual que contribuam, efetivamente, para a melhoria na prestação dos serviços públicos por meio de identificação e disseminação de novos conhecimentos em gestão pública, que sirvam de inspiração ou referência para outras iniciativas e colaborem para o avanço da capacidade de governo.

O prêmio Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais foi instituído pelo Decreto Estadual nº 44.077, de 21 de julho de 2005 e conta atualmente com três edições, que vem se aperfeiçoando com a inclusão de novas categorias e abrangências.

Podem participar individualmente ou em grupo os servidores públicos em exercício nas Secretarias, Autarquias, Fundações, nos Órgãos Autônomos e conselhos do Governo do Estado de Minas Gerais do Poder Executivo Estadual. Podem ainda os empregados públicos à disposição da Administração Direta, Fundacional e Autárquica do Poder Executivo Estadual. E por fim, empregados públicos em exercício nas empresas subsidiadas pelo Tesouro do Estado.

O prêmio consiste em três categorias (1, 2 e 3), nas duas primeiras estão envolvidas em projetos de experiências e iniciativas de sucesso implementadas. A terceira categoria procura agregar experiências e idéias inovadoras implementáveis.

Para as categorias 1 e 2, que envolvem experiências e iniciativas já implementadas seus projetos, devem ter sido implementadas na Administração Pública Estadual e demonstrarem resultados comprovadamente mensuráveis ou ainda que estejam em execução em período superior a 12 meses, comprovado por meio de Carta de Apresentação da Chefia Imediata. Vale ressaltar, que para a

categoria 1, o projeto deve receber aporte de alguma instituição externa ao órgão, já para os servidores com trabalhos inscritos na categoria 2, não podem contar com ajuda externa, todo o desenvolvimento deve ser oriundo de seus próprios esforços e conhecimentos.

Quanto a categoria 3 conta com projetos que relatam experiências e idéias inovadoras implementáveis, ou em fase de implantação, ou ainda implementados por um período inferior a 12 meses e que não tiveram avaliação objetiva das implementações realizadas, identificando as potencialidades que essas ações possam apresentar.

3.2 Prêmio Mário Covas Inovações na Gestão Pública no Estado de São Paulo

O Prêmio Mario Covas – Inovações na Gestão Pública no Estado de São Paulo tem como objetivo principal apoiar a modernização da Administração Pública do Estado de São Paulo, procurando motivar os servidores públicos, através da valorização dos trabalhos por eles desenvolvidos e da sua divulgação. O prêmio pretende ainda possibilitar a disseminação de boas práticas e ações inovadoras na prestação de serviços públicos.

O prêmio foi instituído em 2004, reconhecendo anualmente as boas práticas aplicadas pelo Estado. As iniciativas de inovações devem se qualificar em duas grandes categorias: Modernização da Gestão Pública e Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação.

A categoria de Modernização da Gestão Pública engloba os projetos inscritos que tem como foco principal a desburocratização com ações de racionalização, eficiência no uso dos recursos públicos, atendimento ao cidadão e a gestão de recursos humanos com ações que valorizem a carreira do servidor público.

Quanto à categoria de Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação selecionam trabalhos que focam na infra-estrutura desenvolvendo ações para melhorar e ampliação de seus recursos utilizados, transações internas que buscam integração de processos e sistemas intersetoriais de informação, transações para a sociedade com intuito da ampliação da oferta de serviços e inclusão digital.

A cada ano do prêmio vem sendo montada uma biblioteca de idéias com a divulgação dos trabalhos inscritos na rede mundial de computadores, através do acesso ao sítio www.premiogestao.sp.gov.br, os que são premiados recebem a divulgação especial na Revista SP.GOV.

3.3 Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF)

Em 1998 o prêmio foi instituído com a denominação de Prêmio de Qualidade do Governo Federal, após cinco ciclos receber um novo nome, Prêmio Nacional da Gestão Pública, mas continua com a mesma de reconhecer e premiar as organizações públicas que comprovem alto desempenho institucional, com qualidade em gestão, apenas ampliou o seu escopo de atuação passando de um prêmio exclusivo do poder executivo, para se tornar aberto a todas as organizações públicas brasileiras. Atualmente, podem participar do prêmio as organizações públicas brasileiras dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, das esferas federal, estadual e municipal.

Os principais objetivos do prêmio consiste em reconhecer formalmente os resultados alcançados pelas organizações com a implementação da Excelência em Gestão, estimular órgãos e entidades da administração pública brasileira a priorizarem ações voltadas para a melhoria da gestão e do desempenho institucional, alavancar setores estratégicos do Governo para a excelência na Gestão Pública, dar visibilidade ao tema Gestão Pública, investindo na sua melhoria e disseminar para o setor público brasileiro informações sobre os sistemas de gestão bem-sucedidos.

A premiação envolve quatro categorias, sendo uma da Administração Direta e Indireta, uma do Poder Judiciário, outra do Poder Legislativo, e por último uma categoria Especial que procura beneficiar as organizações do Setor de Saúde, em qualquer nível do governo, cuja competência esteja diretamente relacionada com a prestação de serviços, com foco no atendimento ao cidadão.

Para o Prêmio Nacional da Gestão Pública a prática inovadora é aquela que busca e desenvolvem ideais originais e as incorpora aos seus processos, produtos, serviços e relacionamentos, promovendo a otimização no uso dos recursos e produzindo resultados eficientes para a sociedade.

As organizações públicas brasileiras que participam da premiação recebem como benefício uma avaliação de sua gestão efetuada pela banca de especialistas em gestão pública. Com isso, passam a dispor de mecanismos capazes de manter e estimular a participação de seus servidores, na busca pela melhoria contínua da organização.

Caso a organização seja premiada passa a ter suas práticas de gestão divulgadas como referencial para a transformação de outras organizações e ainda, participarão de seminários, exposições e publicações.

3.4 Prêmio Ceará Governo Eletrônico

O Prêmio Ceará Governo Eletrônico foi instituído pelo Decreto nº 27.387, de 04 de novembro de 2004, visando incentivar órgãos e entidades dos Poderes Executivo Estadual e Municipal, e os Poderes Legislativo e Judiciário a automatizarem os seus serviços e processos, reconhecendo e premiando idéias inovadoras.

O Prêmio Ceará Governo Eletrônico objetiva destacar projetos implementados e que efetivamente contribuam para melhoria da gestão, dos serviços públicos e informações disponibilizados pelo Governo do Estado.

A premiação envolve três categorias (I, II e III). Na Categoria I – Governo para Cidadão, os projetos devem compreender a disponibilidade de serviços e informações ao cidadão atendendo a interação direta e on line entre a população e o Governo, incluindo os projetos de Inclusão Digital. Para a Categoria II – Governo para Governo remeter ações que reestruturem e modernizem os processos e rotinas administrativas, visando a melhoria da gestão pública e contribuindo como apoio às ações governamentais. E por último a Categoria III – Governo para Empresa de iniciativas que contribuam para a atratividade e o desenvolvimento dos negócios no Estado, além de facilitar a interação entre o Governo e seus fornecedores.

Além das categorias os projetos deverão atender a um ou mais dos seguintes pré-requisitos:

- [i] promover acesso a informações relevantes do Executivo, Legislativo e Judiciário cearense;
- [ii] prover serviços na internet e/ou intranet;
- [iii] promover a Inclusão Digital;

[iv] desenvolver formas de acesso e comunicação no âmbito da Administração Pública;

[v] induzir a modernização de rotinas e aumento de eficiência administrativa.

Existem também critérios que devem ser observados, conforme a seguir:

[i] Facilidade de Acesso – facilidade de acesso ao site do órgão e disponibilidade do projeto através de sites de busca e localização;

[ii] Democratização do Acesso – meios para o acesso público ao projeto, tais como: quiosques eletrônicos, informatização de espaços públicos, informatização de escolas e comunidades etc;

[iii] Serviços Públicos Oferecidos – amplitude social, interatividade, diversidade, relevância, velocidade e efetividade dos serviços prestados;

[iv] Qualidade da Informação – natureza e qualidade da informação disponibilizada, sob os aspectos de transparência das ações do Governo, acuidade de informações provenientes de serviços disponibilizados e clareza na prestação de contas públicas e de relacionamento com ouvidorias;

[v] Interação com o Governo – facilidades para a interação do cidadão com o Governo, disponibilidade endereços e telefones dos órgãos e entidades, disponibilidade de e-mails de autoridades e possibilidade de acompanhamento de processos;

[vi] Segurança e Privacidade – políticas e recursos implantados para garantir a segurança e a privacidade do cidadão e empresas na sua interação com o Estado pela Internet;

[vii] Democratização das Oportunidades de Serviços – meios para democratização das oportunidades de participação dos cidadãos e empresas em licitações, concursos, leilões e outras atividades ligadas à prestação de serviços ao Governo;

[viii] Modernização dos Serviços Governamentais – qualidade da integração entre os serviços de Governo, envolvendo ações de reestruturação e modernização das aplicações e rotinas relativas aos processos internos, medidos pelos custos e benefícios envolvidos, número de pessoas treinadas e economia proporcionada.

3.5 Prêmio Ceará Cidadania Eletrônica

Em 2008 foi lançado o Prêmio Ceará Cidadania Eletrônica, que é similar ao Prêmio Ceará Governo Eletrônico. Este prêmio tem como objetivo principal é reconhecer iniciativas de governo eletrônico disponibilizadas nos órgãos e entidades dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. Com isso procura incentivar os órgãos e entidades da Administração Pública Estadual a automatizarem os seus serviços e processos, reconhecendo e premiando idéias inovadoras.

O prêmio está dividido em três categorias: Projetos de Inovação, Projetos usando Software Livre e Projetos de Inclusão Digital. Os projetos inscritos são avaliados seguindo os seguintes critérios: facilidade no acesso de seus usuários, democratização do acesso, qualidade da informação, interação do Governo com a sociedade, segurança e privacidade, democratização das oportunidades de serviços e modernização dos serviços governamentais.

Os projetos usando Software Livre devem estimular a transferência de tecnologia entre órgãos e entidades possibilitando a redução dos gastos com Software e oferecendo oportunidade de negócios para as empresas locais.

Os projetos de Inovação devem agregar novas funcionalidades ou aperfeiçoamentos, gerando novos produtos ou serviços, que utilizam técnicas avançadas ou pioneiras e conhecimentos científicos e tecnológicos.

Os projetos de Inclusão Digital devem proporcionar aos cidadãos conhecimentos em informática.

3.6 Prêmio Servidor Cidadão – Bahia

O Prêmio Servidor Cidadão é realizado anualmente, está na sua 6ª edição, sendo exclusivo para servidores da administração pública estadual, direta e indireta, dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. Estes servidores públicos devem desenvolver atividades voluntárias, como trabalhos comunitários e de ação social, sem fins lucrativos, individualmente ou em grupo, por todo Estado da Bahia.

O prêmio tem como objetivo principal contemplar ações que visam à melhoria da qualidade de vida e da prestação de serviços, o estímulo à cultura, à capacitação profissional e à educacional, no âmbito da comunidade baiana.

3.7 Prêmio FLEM – Idéias Inovadoras para a Administração Pública

O Prêmio Flem – Idéias Inovadoras para a Administração Pública apresentou desde 2001 quatro edições, já contabilizando 337 projetos inscritos, dos quais 43 foram premiados. Tem como objetivos principais reconhecer e premiar os melhores trabalhos que possam ser implementados, contribuindo para a modernização da Administração Pública Estadual, estimular a criatividade e a aplicação de idéias inovadoras, incentivar a produção de idéias para a melhoria dos serviços e da gestão pública, contribuindo para o aumento da eficácia, eficiência e efetividade e formar um banco de idéias inovadoras que possam ser implementadas.

Na seleção dos projetos a comissão leva em consideração os impactos na qualidade de vida e dos serviços prestados ao cidadão, aplicação dos recursos de forma eficiente, viabilidade técnica, potencial de implementação e sistemática de avaliação dos resultados.

3.8 Prêmio Servidor Empreendedor

O Prêmio Servidor Empreendedor foi implementado, como experiência em outubro de 2003, com o nome de Mérito Funcional. Atualmente os servidores das instituições públicas da administração direta e indireta do Governo do Amapá.

O Prêmio Servidor Empreendedor foi criado em 2003, com o nome de Mérito Funcional, com intuito de homenagear, anualmente, os servidores de instituições públicas da Administração Direta e Indireta do Governo do Amapá, que se destacam em seu local de trabalho. Os servidores são escolhidos através de uma eleição interna, onde participam todos os servidores de cargo efetivo.

O prêmio tem como objetivos principais valorizar e reconhecer o empenho do servidor público no desempenho de suas atividades diárias para servir bem o cidadão contribuinte.

Para participarem deste prêmio os servidores devem apresentar o seguinte perfil: criatividade, capacidade de aprendizado, trabalhar em equipe, comprometimento com os resultados e com o auto-desenvolvimento, capacidade analítica e visão estratégica.

3.9 Prêmio de Boas Práticas de Trabalho no Serviço Público Estadual

O governo da Bahia instituiu através da Lei nº 10.848/2007, o Prêmio de Boas Práticas de Trabalho no Serviço Público Estadual, direcionada aos servidores estaduais da Administração Pública Direta e Indireta compreendendo os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, além do Ministério Público e Defensoria Pública. Em janeiro de 2009, a Lei nº 11.365, modificou a Lei nº 10.848/2007.

O prêmio tem como objetivos o incentivar, valorizar e dar maior visibilidade a práticas que contribuam para uma organização motivada, desenvolver um Banco de Práticas bem-sucedidas e um Banco de Talentos que sejam referências para o serviço público e ainda, reconhecer publicamente os esforços em favor da valorização do servidor e da qualidade do serviço público.

O Prêmio tem como características ações de desenvolvimento de servidores, os quais poderão ser contemplados com participação em congressos, eventos, visitas técnicas, publicação de livros ou artigos, bolsa de idiomas, vivências, cursos, ou outros eventos que caracterizem situação de aprendizagem, todos restritos à realização no Estado da Bahia.

4 COMENTÁRIOS FINAIS

Os prêmios apresentados procuram estimular a criatividade dos servidores para a geração de idéias inovadoras que possam ser aplicadas na administração pública, incentivar os servidores a uma melhor aplicação dos recursos públicos e proporcionar uma troca de experiências entre os diversos órgãos das administrações públicas estaduais ou federal.

O Prêmio Mario Covas – Inovações na Gestão Pública no Estado de São Paulo se destacou dos demais pela preocupação em formar um banco de idéias na rede mundial de computadores, que pode ser consultado por qualquer pessoa interessada. Com isso, pode propiciar melhorias também em outras entidades da federação, que possam vir a adotar seus projetos.

O Prêmio Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais se destaca também, por incluir em suas categorias de premiação experiências e iniciativas que já foram implementadas. Os demais prêmios buscam apenas ideais inovadoras.

Apenas o Prêmio Nacional da Gestão Pública procura premiar toda a organização, não somente o servidor ou um grupo de servidores públicos. Com o envolvimento de toda organização um número maior de servidores públicos são estimulados a manter a busca pela melhoria contínua da organização.

5 REFERÊNCIAS

CAMPBELL, D. E. **Incentives**: motivation and the economics of information. 2.ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2006.

CATELLI, A.; SANTOS, E. S. Mensurando a criação de valor na gestão pública. **Revista Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, v. 38, n. 3, p. 423-449, 2004.

HOLANDA, M.C. (Org.) **A prática de uma gestão pública por resultados**. Fortaleza: IPECE, 2006, p. 159-167.

HOLANDA, M. C.; NOGUEIRA, C. A. G.; MEDEIROS, A. C.; ROSA, A. L. T. Implementing results-based management at the subnational level. In: ASHBOURNE, E.; KUIL, I.; LEGER, D.; KOLKER, E. (Orgs.). **Sourcebook on emerging good practice in managing for development results**. 3 ed. Washington, D.C.: World Bank, 2008, p. 61-65. Homepage:

HOLANDA, M. C.; NOGUEIRA, C. A. G.; PETTERINI, F.C. Education regulation as an instrument of income distribution. **The Quarterly Review of Economics and Finance**, v. 48, p. 377-388, 2008.

HOLANDA, M. C.; PETTERINI, F. C.; NOGUEIRA, C. A. G. Um prêmio para a educação. In: HOLANDA, M. C. (Org.) **A prática de uma gestão pública por resultados**. Fortaleza: IPECE, 2006, p. 159-167.

HOLANDA, M. C.; ROSA, A.L.T.; NOGUEIRA, C.A.G. La gestión para resultados en el Estado de Ceará. In: LÓPEZ, R.C.; LAGUZZI, H.; GUERRERO, W. (Orgs.). **Hacia la institucionalización de los sistemas de monitoreo y evaluación en América Latina y el Caribe**. Nova York: World Bank/BID, 2007, p. 17-24.

HOLANDA, M.C.; ROSA, A.L.T. **Gestão pública por resultados na perspectiva do Estado do Ceará**. Fortaleza: IPECE, 2004 (Nota Técnica n. 11).

KREPS, D.M. **Microeconomics for managers**. W.W. Norton and Company, 2003.

LAFFONT, J.J., and D. MARTIMORT. **The theory of incentives**: the principal-agent model. Princeton University Press, 2001.

LIMA, P.D.B. **A excelência em gestão pública**: a trajetória e a estratégia do Gespública. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MAS-COLELL, A.; WHINSTON, M. D.; GREEN, J. R. **Microeconomic theory**. Oxford: Oxford University Press, 1995.

MEDEIROS, A. C.; ROSA, A. L. T.; NOGUEIRA, C. A. G. Gestão pública por resultados: uma análise comparativa entre os modelos do Ceará e do Canadá. ENCONTRO ECONOMIA DO CEARÁ EM DEBATE, 4. Fortaleza (CE), 2008. **Anais** Fortaleza: IPECE, 2008, versão em CD-ROM.

MOTTA, F. C. P.; BRESSER-PEREIRA, L. C. **Introdução à organização burocrática**, 2. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomics**, 4.ed. Prentice-Hall, 1997.

ROSA, A.L.T. et al. Prêmio Ceará Vida Melhor. In: HOLANDA, M.C. (Org.) **A prática de uma gestão pública por resultados**. Fortaleza: IPECE, 2006, p. 159-167.

SALANIÉ, B. **The economics of contracts**: a primer. Cambridge: MIT Press, 1998.

SLOMSKI, V. **Controladoria e governance na gestão pública**, 1.ed., 2.reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

www.mfdr.org/sourcebook/3rdEdition/SourceBook3e_Final.pdf

Sítios pesquisados

www.seplag.ce.gov.br

www.seplag.mg.gov.br

www.flem.org.br

www.gespublica.gov.br

www.premiogestao.sp.gov.br

www.eap.ap.gov.br

www.saeb.ba.gov.br

AUTORIA

Adriana Oliveira Nogueira – mestre em controladoria e contabilidade pela Universidade de São Paulo (USP). Auditora da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará. Professora da Universidade de Fortaleza (UNIFOR).

Endereço eletrônico: adrianaoliveira@unifor.br

Cláudio André Gondim Nogueira – mestre em economia pela Pennsylvania State University e CAEN/UFC. Assessor Especial da Controladoria Geral do Município de Caucaia (CE). Professor da Universidade de Fortaleza (UNIFOR).

Endereço eletrônico: claudioandre@unifor.br