

**Inovação na Gestão Pública Municipal do Litoral Sul da Bahia: Análise do Programa de Extensão Agir-LS da Universidade Estadual de Santa Cruz**  
**Innovation in the South Bahia Coast Public Management: Analysis of the Agir-Ls Extension Program of the Universidade Estadual de Santa Cruz**  
**Innovación en la Gestión Pública Municipal de la Costa Sur de Bahía: Análisis del Programa de Extensión Agir-Ls de La Universidade Estadual de Santa Cruz**

Recebido: 26/08/2019 | Revisado: 31/08/2019 | Aceito: 16/09/2019 | Publicado: 04/10/2019

**Laudilene Macedo Bispo**

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9302-3927>

Universidade Estadual de Santa Cruz, Brasil

E-mail: [imbispo@uesc.br](mailto:imbispo@uesc.br)

**Katianny Santana Gomes Estival**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3495-6356>

Universidade Estadual de Santa Cruz, Brasil

E-mail: [ksgestival@uesc.br](mailto:ksgestival@uesc.br)

**Luiza Reis Teixeira**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3495-6356>

Universidade Federal da Bahia, Brasil

Email: [luizareisteixeira@gmail.com](mailto:luizareisteixeira@gmail.com)

## **Resumo**

Este estudo teve como objetivo analisar o potencial inovador do Programa de Extensão AGIR-LS (Programa de Apoio Gerencial e Institucional às Prefeituras da Região Litoral Sul da Bahia), coordenado pela Universidade Estadual de Santa Cruz através da Pró-reitoria de Extensão em parceria com a AMURC (Associação dos Municípios do Sul, Extremo-Sul e Sudoeste da Bahia). Os parâmetros utilizados para essa análise foram os oito critérios de avaliação utilizados pelo 22º Concurso de Inovação na Gestão Pública Federal da Escola Nacional de Administração (ENAP). Na avaliação quantitativa do Programa, uma pontuação individual foi atribuída a cada critério e multiplicada pelo seu peso na fórmula criada especialmente para este estudo e a avaliação qualitativa ocorreu de acordo com os conceitos de inovação em gestão pública abordados neste trabalho. Como principais resultados, destaca-se que o Programa AGIR-LS possui potencial para atender aos critérios exigidos pela ENAP,

alcançando a nota final 8,27; e se enquadrou nos conceitos qualitativos de inovação na gestão pública trabalhados no artigo. Este estudo torna-se uma importante fonte de consulta sobre o Programa AGIR-LS, considerando o seu fator de replicabilidade possibilitando a sua implantação em outras cidades como propulsor de mudanças na gestão pública local e regional.

**Palavras-chave:** Iniciativas inovadoras; Território de Identidade; Gestão Municipal; Fóruns.

### **Abstract**

This study aims to analyze the innovation potential of the Extension Program AGIR-LS (Programa de Apoio Gerencial e Institucional às Prefeituras da Região Litoral Sul da Bahia), coordinated by the Universidade Estadual de Santa Cruz through the Extension Pro-rectory in a partnership with AMURC (Associação dos Municípios do Sul, Extremo-Sul e Sudoeste da Bahia). The parameters used for this analysis were the eight evaluation criteria used by the 22<sup>nd</sup> Innovation Competition in the Federal Public Management of Escola Nacional de Administração (ENAP). In the quantitative evaluation of the Program, an individual score was given per criterion and multiplied by its weight at the formula created for this study and a qualitative evaluation was also elaborated according to the concepts of innovation in Public Management addressed throughout it. As main results it was possible to point out that the AGIR-LS Program has the potential of innovation through meeting the criteria required by ENAP, reaching final grade 8,27; and framing the qualitative concepts of innovation in public management worked on in the article. This study becomes an important source of consultation on the AGIR-LS Program mainly, considering the Replicability factor, in which cities can adopt the same format of action as a propulsor of changes in local and regional public management.

**Keywords:** Innovative Initiatives; Identity Territory; Municipal Management; Forums.

### **Resumen**

Este estudio tiene como objetivo analizar el potencial innovador del Programa de Extensión AGIR-LS (Programa de Apoio Gerencial e Institucional às Prefeituras da Região Litoral Sul da Bahia), coordinado por la Universidade Estadual de Santa Cruz a través del Decano de Extensión en colaboración con AMURC (Associação dos Municípios do Sul, Extremo Sul e Sudoeste da Bahia). Los parámetros utilizados para este análisis fueron los ocho criterios de evaluación utilizados por el 22º Concurso Federal de Innovación en Gestión Pública de la Escola Nacional de Administração. En la evaluación cuantitativa del Programa, se atribuyó un

puntaje individual a cada criterio y se multiplicó por su peso en la fórmula creada para este estudio y la evaluación cualitativa se realizó de acuerdo con los conceptos de innovación en la gestión pública abordados en este trabajo. Como resultados principales, cabe destacar que el Programa AGIR-LS tiene el potencial de cumplir con los criterios requeridos por ENAP, alcanzando el grado final de 8.27; y se ajustan a los conceptos cualitativos de innovación en gestión pública trabajados en el artículo. Este estudio se convierte en una importante fuente de consulta sobre el Programa AGIR-LS, considerando su factor de replicabilidad que permite su implementación en otras ciudades como motor de cambios en la gestión pública local y regional.

**Palabras clave:** Iniciativas Innovadoras; Territorio de Identidad; Gestión Municipal; Foro.

## 1. Introdução

As consequências da crise econômica que a Região Sul da Bahia enfrentou na década de 1980 ainda se fazem presentes no cotidiano dos municípios, pois estes ainda sofrem com a migração da população da zona rural para os seus centros urbanos despreparados, gerando mão-de-obra excedente e desemprego, aliado a isso, a progressiva queda na arrecadação de recursos federais. Na tentativa de fornecer emprego e gerar renda, muitos gestores municipais sobrecarregaram a administração pública através de contratações excessivas de servidores, levando-os à situação de inadimplência com salários e despesas públicas.

A vulnerabilidade fiscal desses municípios, com baixa capacidade de receitas próprias, tornou-os mais vinculados aos programas sociais do governo federal, principalmente para custeio de setores bases da gestão pública. As receitas próprias passaram a ser insuficientes para a execução de políticas públicas que pudessem melhorar a qualidade de vida da população (BAHIA, 2015). Atualmente, mais de 70 municípios baianos não geram renda suficiente para pagar as suas despesas, seis municípios do Litoral Sul configuram essa lista, e dois deles não conseguem gerar o percentual de 5% da receita necessária para se manter (FIRJAN, 2017).

Encontrar soluções sustentáveis que retirem os municípios dos ciclos de crise é um enorme desafio, segundo pesquisadores da área de gestão pública. Estes acreditam que uma alternativa para enfrentar a crise é inovar (SCHERER e CARLOMAGNO, 2016; FIGUEIREDO, 2015; KOULOPOULOS, 2011). A discussão em torno da inovação na gestão pública tem ganhado corpo recentemente e é nessa conjuntura que surge o Programa de

Extensão AGIR - LS (Programa de Apoio Gerencial e Institucional às Prefeituras do Litoral Sul da Bahia).

O Programa de Apoio Gerencial e Institucional às Prefeituras da Região Litoral Sul da Bahia (AGIR – LS) é um programa de extensão desenvolvido pela Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), através da Pró-reitoria de extensão em parceria com a Associação dos Municípios do Sul, Extremo-Sul e Sudoeste da Bahia (AMURC). Tem como objetivo principal qualificar e aperfeiçoar os gestores públicos municipais em áreas estratégicas para o desenvolvimento local, possibilitando a implementação de políticas públicas com eficiência e eficácia. O AGIR - LS, aprovado em 2013 pelo Conselho Superior de Pesquisa e Extensão da UESC (CONSEPE), atua em 27 municípios que compõem o Território de Identidade Litoral Sul da Bahia e se estrutura e dialoga com os gestores municipais através de Fóruns (UESC, 2013).

Nesse contexto, em que gestores buscam alternativas inovadoras para auxiliá-los nos momentos de crise, faz-se necessário responder à questão: O Programa AGIR - LS possui potencial de inovação de acordo com os critérios estabelecidos pela Escola Nacional de Administração Pública?

Tendo essa questão como ponto norteador, o objetivo principal deste trabalho foi analisar o potencial de inovação do Programa AGIR - LS a partir dos critérios de avaliação utilizados pelo 22º Concurso de Inovação na Gestão Pública Federal da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Para atingir o objetivo, foram realizadas as atividades de: pesquisa bibliográfica sobre os conceitos relacionados com os temas do artigo, “Inovação na Gestão Pública” e sobre o “Concurso de Inovação da ENAP”, participação em eventos do Programa realizados em vários municípios do Sul da Bahia e pesquisa documental nos arquivos e sítios da UESC e AMURC.

Para facilitar o entendimento dos leitores, o trabalho foi dividido em cinco partes: a primeira, parte traz o referencial teórico, onde estão contidos os principais conceitos abordados pelo trabalho como Inovação na Gestão Pública; a segunda parte contém a contextualização do Concurso de Inovação na Gestão Pública do Governo Federal promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e os seus critérios de avaliação para considerar uma iniciativa como inovadora; no terceiro bloco estão os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os resultados desse trabalho; no quarto bloco, estão os resultados e análises dos dados coletados seguidos da avaliação do Programa AGIR-LS como iniciativa inovadora, de acordo com os critérios pré-estabelecidos pelo Concurso de Inovação da ENAP e por fim as considerações finais.

Dessa forma, este trabalho consiste em uma importante ferramenta de disseminação das atividades e ações do Programa AGIR - LS, além de uma importante obra para consulta dos gestores municipais e instituições que busquem alternativas sustentáveis que auxiliem a gestão pública dos seus municípios.

## 2. Inovação na Gestão Pública

O conceito de inovação no Brasil segue o preconizado na Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, Art. 2º - IV, que altera a Lei nº 10.973/2004, e considera a inovação como a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existentes que possam resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho (BRASIL, 2016). O Manual de Oslo, que é considerado uns dos documentos mais importantes que tratam do assunto, conceitua a “inovação como 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, 2006, p. 55).

Figueiredo (2015) contribui para a discussão desse tema ressaltando a participação importante de economistas e pensadores no século XVIII na identificação da inovação como elemento motivador do progresso econômico das indústrias, dentre estes estão Adam Smith, Stuart Mill, Alex de Tocqueville. Entretanto, Joseph Schumpeter é apontado como o primeiro a trazer para o centro da discussão a inovação tecnológica como promotora do desenvolvimento econômico através da promoção de uma perspectiva diferenciada da inovação, envolvendo uma série de novos elementos como a “imitação, experimentação, adaptação de processos e de produtos, novos arranjos organizacionais, novas fontes de energia e matérias-primas, assim como P&D” (FIGUEIREDO, 2015, p. 21).

Para Dias (2014), a inovação tem como objetivo principal causar impacto positivo no mercado, através do desenvolvimento de novos produtos e serviços e deve ser sentido na empresa de forma geral. O autor cita três elementos que estimulam as empresas a inovar: i) busca por competitividade ii) compatibilidade com a concorrência e iii) aproveitar as oportunidades do mercado, calculando os riscos. Koulopoulos (2011) afirma que a inovação sempre esteve relacionada à criação de produtos e serviços capazes de atrair o maior número possível de consumidores, ou seja, a inovação só ocorre quando o produto alcança potencial mercadológico. O autor preconiza ainda uma nova configuração para aquilo que temos como

conceito de inovação. O foco não estará mais nos produtos, mas nos modelos de negócios que agregarão valor às novas demandas do mercado, como as redes sociais (KOULOPOULOS, 2011).

Koulopoulos (2011) corrobora ainda com as mudanças ocorridas no Manual de Oslo, em sua terceira edição, que acrescentou em seu escopo a inovação organizacional e a inovação de marketing, considerando que antes o conceito era focado apenas na inovação de produtos e inovação de processos:

[O Manual de Oslo] expande a estrutura de mensuração da inovação em três importantes sentidos. Primeiro, há uma maior ênfase no papel das interações com outras empresas e instituições no processo de inovação. Além disso, a importância de inovação é reconhecida em indústrias menos intensivas em P&D, como os serviços e a indústria de transformação de baixa tecnologia. Esta edição modifica alguns aspectos da estrutura (tais como definições e atividades relevantes) para melhor acomodar o setor de serviços. Finalmente, a definição de inovação é expandida para incluir dois outros tipos de inovações: inovação organizacional e inovação de *marketing*. (OCDE, 2006, p. 16)

Os conceitos de inovação até então apresentados nesta pesquisa estão intimamente ligados ao mercado, ou seja, as inovações tecnológicas devem gerar lucro às suas empresas. Entretanto, para a OCDE (2006), a inovação pode ocorrer em qualquer setor da economia, incluindo serviços governamentais como saúde e educação, mesmo que o Manual tenha sido criado sob a perspectiva comercial. Essa afirmação vem ganhando força ao longo dos anos e as discussões sobre a inovação em setores distintos do mercado estão se tornando mais consistentes. A OCDE (2006) prevê o crescimento de discussões acerca dessa temática, gerando, assim, mais dados sobre inovação no setor público, fazendo com que dessa forma num futuro próximo seja possível a construção de um manual específico focado nesse segmento.

De acordo com Scherer (2015, p. 04), “os desafios relacionados ao setor público são muitos. Dependendo da esfera e do objetivo do órgão em análise, as necessidades mudam. O combate a desigualdade, o excesso de burocracia, serviços ineficientes (em qualidade ou quantidade), o combate à corrupção ou mesmo a mudança das expectativas dos cidadãos quanto aos serviços prestados pressionam os governantes”.

Além de Scherer (2015), alguns outros autores apontam para os principais entraves para inovação no setor público, impedindo que processos e iniciativas inovadoras sejam implementadas de forma eficaz na gestão pública. Dentre esses fatores estão, principalmente, a aversão ao risco, o excesso de regras, a incerteza quanto aos resultados, comunicação setorial precária, departamentos e estruturas inadequadas, escassez de recursos e a interrupção de projetos devido à grande rotatividade do poder na gestão pública (SCHERER E

CARLOMAGNO, 2016; BOMMERT, 2010; MULGAN, 2007; RESENDE JUNIOR, GUIMARÃES e BILHIM, 2013).

Em uma conceituação abrangente, com foco no setor público, Osborne e Brown (2005) defendem que a inovação significa a introdução de novos elementos em um serviço público, na forma de novos conhecimentos, nova organização e/ou nova habilidade de gestão ou processual. Entendem que a inovação nesse setor está relacionada ao rompimento com o passado que pode ser de maneira incremental ou radical (OSBORNE e BROWN apud CAVALCANTE E CUNHA, 2017).

Para Scherer (2015), a inovação ocorre de maneira diferente entre os setores público e o privado. No caso do setor público, cujos serviços oferecidos muitas vezes são exclusivos, sem concorrência, como alguns serviços de emissão de documentos, correios, controle do trânsito, entre outros, não há como estabelecer uma referência externa de controle e qualidade desses serviços. As referências são as próprias ações e seus resultados. A inovação ocorre quando a gestão melhora a prática anteriormente estabelecida, ou seja, quando o novo padrão é superior ao antigo e resulta em melhorias elevando a qualidade do serviço prestado. Nesse caso, o público dos serviços é a sociedade em geral e a melhoria desses serviços causa impacto positivo para os gestores políticos (marketing político), tornando a inovação nesse setor ainda mais atraente.

Halvorsen, Hauknes, Miles e Roste (2005), consideram a inovação no setor público como novas abordagens de serviço, processos internos de gestão, inovações administrativas, organização de sistemas inovativos internos ao sistema público. Oliveira, Santana e Gomes (2014) discutem como ocorre a inovação no setor público em comparação ao setor privado. Os autores apontam para o fato de que no setor privado a inovação é fortemente estimulada pelo lucro; no setor público, o processo ocorre por uma lógica mais subjetiva em que os estímulos à inovação perpassam pelas questões éticas e morais e por elementos como “retorno social” e “ganhos para a sociedade”. Oliveira, Santana e Gomes (2014) consideraram em sua pesquisa inúmeras possibilidades de ações de inovação no setor público. O Estado pode atuar como incentivador das atividades privadas através de leis e políticas de estímulo à inovação, não agindo como inovador, mas como um facilitador. Por outro lado, o Estado exerce esse papel de inovador, responsável pela inovação nas inúmeras ações que exerce. Dessa forma, os autores criaram um esquema de classificação das inovações que ocorrem dentro e fora das ações do Estado levando em consideração questões como: “Ambiente para o qual está voltada a ação: se a ação está voltada para o ambiente interno ou externo; Tipo de inovação: classifica a ação pelo tipo de inovação que ela representou (nova para a sociedade, para a organização

ou mudança de rotina); Capilaridade: apresenta os beneficiários do ambiente de cada ação; e Fatores de sucesso: aponta fatores de sucesso da ação” (OLIVEIRA, SANTANA e GOMES, 2014, p. 20).

Para finalizar a abordagem da inovação na gestão pública, Halvorsen (2005, p.05), apontou alguns tipos inovação que contemplam o setor, que são: inovação de serviço, que pode ser um serviço novo ou melhorado; inovação de processo, podendo ocorrer através de uma mudança na fabricação ou fornecimento de um produto ou serviço; inovação administrativa e organizacional, que compreende o uso de um novo instrumento político ou algo que resulte de mudança política; inovação do sistema, que resulte em um novo sistema ou alteração importante de um sistema de cooperação e interação existente; inovação de concepção (nova missão, visão, objetivos, estratégias), sendo uma mudança na perspectiva dos atores envolvidos no processo de inovação ao absorver novos conceitos; e mudança radical de racionalidade, que se configura pela mudança radical na visão de mundo ou no cognitivo coletivo que impacta a organização.

As teorias de Halvorsen (2005) e Oliveira, Santana e Gomes (2014) serão fundamentais para discutir o papel do Programa AGIR – LS como ferramenta de Inovação na gestão pública dos municípios do Litoral Sul da Bahia. Eles apresentam abordagens adequadas à proposta desta pesquisa quando apontam as diferentes peculiaridades da inovação no setor público em relação ao setor privado e os tipos de inovação que são possíveis na gestão pública. Como visto acima, a lista de impedimento para inovar no setor público é extensa, porém a literatura é uníssona quanto à necessidade urgente de estabelecer uma cultura de inovação na gestão pública brasileira para que as melhorias sejam significativas e alcancem a sociedade em geral em um prazo razoável.

Como dito anteriormente, as discussões em torno da inovação na gestão pública vêm ganhando força e com isso muitas ideias têm surgido para solucionar os entraves que esse setor possui quando o assunto é a novidade. As iniciativas mais frequentes são os “laboratórios de inovação no setor público”. A maioria desses projetos sobre inovação na gestão pública espalhados pelo mundo são criados pelo próprio governo e são especialmente voltados para a modernização do aparato administrativo. Essas iniciativas vão desde a criação de softwares à implementação de métodos de gestão de recursos humanos. Alguns atuam através de subvenções para pequenos empreendedores, outros, através de concursos e seleções para captação de ideias inovadoras que possam ser amplificadas para os mais diversos setores da gestão pública. Na Europa, existem algumas iniciativas como: Futurs Publics (França), Nesta (Reino Unido), Mind Lab (Dinamarca); Na América do Norte, destaque para SF

Mayor's Office of Civic Innovation (San Francisco, EUA) e Innovation Delivery Team (Chicago, Louisville, Memphis, Atlanta e Nova Orleans - EUA). Na América do Sul, temos, entre outros o Laboratorio de Innovacion Pública (Corfo, Chile), Gnova (ENAP, Brasil), iGov SP (São Paulo, Brasil) e InovaGov (Rede Nacional).

Uma vez analisados os conceitos de inovação tecnológica, inovação na gestão pública e cases de sucesso, é importante para o entendimento da discussão proposta por esse trabalho a abordagem, ainda que breve, do contexto de criação e organização do concurso de inovação na gestão pública realizado pela ENAP.

### **3 Concurso de Inovação na Gestão Pública da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP.**

O Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, criado em 1996 pelo então Ministério da Administração e Reforma do Estado (Mare), é realizado anualmente pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), com o apoio do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), “com o objetivo de incentivar a implementação e a disseminação de práticas inovadoras na gestão pública, por meio da premiação e divulgação dessas iniciativas”. Além desse objetivo, o Concurso também visa estimular a participação dos servidores públicos nas iniciativas que concorrem ao prêmio. São aceitas ações desenvolvidas no âmbito do Poder Executivo Federal, da Administração Direta ou Indireta (OLIVEIRA, SANTANA e GOMES, 2014, p. 6).

O princípio norteador de julgamento das iniciativas como inovadoras do Concurso adota o conceito de inovação como “mudanças em práticas anteriores, por meio da incorporação de novos elementos na gestão pública ou de uma nova combinação dos mecanismos de gestão existentes, que produzam resultados positivos para o serviço público e para a sociedade” (ENAP, 2014, p. 9).

Para Ferrarezi e Amorim (2007) é possível constatar, no Concurso da ENAP, três componentes que são comuns ao conceito de inovação: novas ideias, aplicação e mudanças significativas que produzam resultados. A partir dessas perspectivas, tem-se o significado de iniciativas inovadoras como: “mudanças em práticas anteriores, por meio da incorporação de novos elementos da gestão pública ou de nova combinação dos mecanismos existentes, que produzam resultados significativos para o serviço público e para a sociedade” (FERRAREZI e AMORIM, 2007, p.18).

A partir dos conceitos de inovação na gestão pública, a equipe da ENAP classifica as iniciativas inscritas no concurso baseada em um roteiro prévio que aponta a área temática, as

categorias de análise e os critérios de avaliação. As áreas temáticas estão distribuídas entre: Arranjos institucionais para coordenação e/ou implementação de políticas públicas; Atendimento ao cidadão; Avaliação e monitoramento de políticas públicas; Gestão da informação; Gestão e desenvolvimento de pessoas; Melhoria dos processos de trabalho e Planejamento, gestão e desempenho institucional (ENAP, 2017).

Os critérios de avaliação e respectivos pesos para julgamento das iniciativas inovadoras estão descritos abaixo na Tabela 1:

Tabela 1 – Critérios de Avaliação do 22º Concurso de Inovação na Gestão Pública Federal do ano 2018.

<b>CRITÉRIO</b>	<b>PESO</b>	<b>ESPECIFICAÇÃO</b>
<b>Inovação</b>	3	Desenvolvimento e implementação de uma mudança significativa na forma como a organização realiza suas funções ou nos serviços que ela entrega para a própria administração ou a criação/melhoria de serviços prestados desde que produzam resultados positivos para o serviço público e para a sociedade. Podem envolver mudanças em serviços, processos e produtos.
<b>Resultados</b>	2	São a melhoria alcançada pela prática para solucionar/minorar a situação problema que deu origem à inovação, seja nos processos organizacionais (produtividade, qualidade e eficiência), na forma de prestar o serviço público (satisfação do atendimento, benefícios gerados aos usuários) ou na implementação ou avaliação de uma política pública (impactos ambientais ou sociais).
<b>Utilização Eficiente de Recursos</b>	1	São a melhoria alcançada pela prática para solucionar/minorar a situação problema que deu origem à inovação, seja nos processos organizacionais (produtividade, qualidade e eficiência), na forma de prestar o serviço público (satisfação do atendimento, benefícios gerados aos usuários) ou na implementação ou avaliação de uma política pública (impactos ambientais ou sociais).
<b>Parcerias</b>	1	Ações coordenadas com iniciativas internas ou externas à organização, públicas ou privadas, para implementação da inovação, visando à formação de arranjos institucionais que busquem uma melhor implementação/coordenação de uma política pública.
<b>Participação dos Beneficiários</b>	1	Iniciativas que fomentem um papel mais ativo dos beneficiários na elaboração da iniciativa. Entende-se como beneficiário, nesse caso, tanto o cidadão como o servidor diretamente impactado pela iniciativa inovadora.
<b>Mecanismo de Transparência e</b>	1	Maior acesso da população à informação de interesse público, ou ainda, à implementação de formas de participação social em decisões, gerando maior controle social dos processos administrativos, dos serviços públicos e das políticas públicas por

<b>Controle Social</b>		parte dos usuários e dos cidadãos.
<b>Grau de Replicabilidade</b>	1	Potencial da iniciativa de ser replicada ou servir de inspiração para outros órgãos da administração pública ou outras esferas de governo.
<b>Grau de Sustentabilidade</b>	1	O grau de sustentabilidade mede o impacto das ações e resultados da iniciativa para a sociedade e o meio ambiente. O critério considera o desenvolvimento sustentável sob uma perspectiva integradora, na qual o bem-estar humano e os fatores ambientais e sociais são elementos interdependentes.

Fonte: ENAP (2017, p. 16)

Apresentados os critérios de avaliação utilizados pela ENAP, o passo seguinte consiste em descrever de que forma o Programa AGIR - LS será analisado a partir desses parâmetros.

#### 4. Metodologia

A utilização dos critérios de avaliação do Concurso de Inovação na Gestão Pública Federal da Escola Nacional de Administração Pública respalda a análise a ser desenvolvida por este artigo, uma vez que, ao longo dos seus 22 anos de existência (2018), o concurso tem atraído e fomentado iniciativas inovadoras nas mais diversas áreas da gestão pública do Poder Executivo Federal, tornando-se referência em inovação nesse setor. Dessa forma, os critérios de avaliação utilizados pela ENAP, em seu 22º Concurso de Inovação na Gestão Pública (ENAP, 2017), que são constantemente revistos para atender as demandas conceituais emergentes, são os elementos base para a análise das potencialidades do Programa de Extensão AGIR - LS como iniciativa inovadora na sua região de atuação.

Dessa forma, essa pesquisa se configura como um estudo de caso, de natureza exploratória, utilizando análises qualitativas e quantitativas dos dados, cumprindo três fases distintas: fase exploratória, fase de coleta de dados e fase de análise dos dados (ANDRÉ, 2008), que serão descritas a seguir.

Antes mesmo de analisar o programa à luz dos critérios da ENAP, foi necessário elencar as características, formas de atuação, parceiros, atividades desenvolvidas, público-alvo e recursos utilizados pelo Programa AGIR - LS, para a análise qualitativa dos dados. Para isso, foram feitas visitas in loco nas atividades desenvolvidas nas dependências da UESC, da AMURC e em outros locais ou cidades em que aconteceram as ações. Para obter os dados quantitativos, foram realizadas buscas nos arquivos da Assessoria de Comunicação

(ASCOM) e documentos (atas, regimentos e listas de presenças) dos Fóruns, disponíveis na Secretaria da AMURC. Ainda foram utilizados arquivos do Jornal da UESC (2012-2018) e relatórios anuais da Pró-reitoria de Extensão da UESC (2012-2018). Além desses, o projeto físico do Programa AGIR - LS, registrado no Conselho Superior de Ensino e Pesquisa da UESC sob o nº 43, foi utilizado como documento base para conhecer o Programa.

A pesquisa bibliográfica se desenvolveu através de levantamento de artigos publicados em revistas indexadas, através do sítio do Google Acadêmico na Internet por meio dos descritores: “Inovação”, “Inovação na Gestão Pública” e “Concurso de Inovação na Gestão Pública Federal da ENAP” com o objetivo de subsidiar os conceitos utilizados ao longo do texto. A partir da bibliografia levantada foi possível estabelecer comparativos acerca dos conceitos de inovação na gestão pública com a metodologia do Programa AGIR - LS para alcançar o objetivo da pesquisa e responder a seguinte pergunta: O Programa AGIR - LS possui potencial de inovação de acordo com os critérios estabelecidos pela Escola Nacional de Administração Pública?

Com os dados em mãos, tabulados e sistematizados, foi possível realizar a análise do Programa AGIR - LS à luz dos critérios utilizados pela ENAP em seu Concurso Inovação na Gestão Pública Federal do ano de 2018 (ENAP, 2017), citados no capítulo anterior. Entretanto, foi necessário adaptar os critérios de atribuição de notas utilizados no edital do ano de 2019 com os critérios descritivos do edital de 2018. A ENAP utilizou em seu edital mais recente atribuições de notas com o seguinte padrão:

Tabela 2 – Atribuição de notas de acordo com a adaptação dos critérios da ENAP (2019).

<b>Notas</b>	<b>Valores Atribuídos</b>	<b>Avaliação Qualitativa</b>
<b>De 0-4</b>	Valores atribuídos aos termos: Parcialmente, Pouco, Insuficiente.	Regular
<b>De 5-7</b>	Valores atribuídos aos termos: Eficácia, Satisfação, Suficiência.	Bom
<b>De 8-10</b>	Valores atribuídos aos termos: Superar, Totalidade, Suplantar.	Ótimo
<b>Sem nota</b>	Quando o critério não condiz com a atividade desenvolvida.	Não se aplica/ausente

Fonte: Adaptado de ENAP (2019).

Para alcançar a nota final do Programa AGIR-LS, tomando como base os critérios de avaliação e seus respectivos pesos constantes na Tabela 1, foi imperativo a criação de uma fórmula que contemplasse todos esses dados: Peso de cada critério, nota de cada critério e o

somatório dos pesos, de modo que:  $NF = \frac{\sum_{i=1}^8 PC_i * NC_i}{\sum_{i=1}^8 PC_i}$ .

A Nota Final (NF) foi obtida através do somatório do Peso do Critério Individual (PC<sub>i</sub>) vezes a Nota do Critério Individual (NC<sub>i</sub>) dividido pelo somatório dos pesos ( $\sum_{i=1}^8 PC_i$ ). Após a obtenção do valor da Nota Final, a avaliação qualitativa foi atribuída com o auxílio da Tabela 2. Obtendo-se assim, conceitos quantitativo e qualitativo do Programa.

## 5 Resultados e Análises

A ENAP, conforme foi dito no item 3 desse artigo, propõe um roteiro estruturado de análise das iniciativas que se inscrevem em seu Concurso de Inovação na Gestão Pública Federal. Os inscritos devem fornecer detalhes das suas ações seguindo algumas orientações. Desse modo, tomando como base alguns itens que compõem esse roteiro, considerados relevantes para o desenvolvimento desse trabalho, segue abaixo o delineamento do Programa AGIR – LS a partir desses itens.

### 5.1 Programa AGIR – LS: Características da Iniciativa

O AGIR - LS (Apoio Gerencial e Institucional às Prefeituras da Região Litoral Sul da Bahia) é um programa de extensão criado em 2012 e aprovado pelo Conselho Superior Universitário em 2013 (CONSEPE nº 43), de autoria do Prof. Raimundo Bonfim dos Santos e coordenado pela Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão da UESC em parceria com a AMURC (Associação dos Municípios do Sul, Extremo Sul e Sudoeste da Bahia). Concentra em seu escopo inicial diversas propostas e ações voltadas para o aperfeiçoamento e qualificação dos gestores públicos municipais em áreas estratégicas para o desenvolvimento regional, “com vistas a aumentar a eficiência e eficácia na execução de políticas públicas e na condução de sua implementação” (UESC, 2013, p. 06).

Dentre os seus objetivos específicos estão:

- a) Implantar, acompanhar e orientar o funcionamento dos fóruns dos dirigentes municipais nos diferentes campos (...); b) Efetuar transferência de tecnologias e difusão de informações, mediante a realização de eventos, assistência técnica e correlatos, visando qualificar os gestores municipais para realizar as atividades e requerimentos das atividades da área; c) Contribuir com o processo de formação de quadros e aperfeiçoamento técnico profissional, através da

realização de cursos de especialização e/ou outros para gestores municipais; d) Implementar ações no âmbito da produção de conhecimentos, visando investigar e buscar resultados que contribuam para atender as necessidades manifestadas dos municípios e populações da região (UESC, 2013, p. 06).

Em sua primeira fase, chamada de “fase introdutória” (UESC, 2013 p. 20) o Programa AGIR - LS estabeleceu algumas metas que foram ambientadas em três segmentos:

**Metas no âmbito de extensão** - Implantar e acompanhar o funcionamento dos fóruns: de Administração, Agricultura e desenvolvimento econômico, Assistência Social, Cultura, Educação, Economia Solidária, Procuradores Jurídicos, Meio Ambiente, Resíduos Sólidos e Saúde. **Metas no âmbito do Ensino** - Ministrar cursos de Especialização em: Gestão Municipal (EAD); Gestão Pública (EAD); Cooperativismo; Planejamento de Cidades; Gestão em Cultura. **Metas no âmbito da Pesquisa:** Realizar investigação na área de resíduos sólidos (UESC, 2013).

Segundo UESC (2013), o Programa AGIR - LS foi criado nesse momento em particular como uma alternativa para os municípios do Território Litoral Sul que não possuíam recursos para investir em qualificação e aperfeiçoamento dos seus gestores, através do entendimento que é um “compromisso social [...] alterar a realidade local e criar condições para efetuar transformações sociais, com vistas a obter impactos para colocar a região na rota de crescimento buscando qualificar e aprimorar a gestão pública municipal. Isto é, preparar gestores e dirigentes para modernizar e racionalizar o conjunto de procedimentos de modo a minimizar obstáculos e aumentar a eficiência e eficácia dos recursos disponíveis” (UESC, 2013, p.12).

O AGIR – LS, foi pensado inicialmente para atender a região da Bahia conhecida como Território de Identidade Litoral Sul, composto por 26 municípios: Almadina, Arataca, Aurelino Leal, Barro Preto, Buerarema, Camacan, Canavieiras, Coaraci, Floresta Azul, Ibicarai, Ilhéus, Itabuna, Itacaré, Itaju do Colônia, Itajuípe, Itapé, Itapitanga, Jussari, Maraú, Mascote, Pau Brasil, Santa Luzia, São José da Vitória, Ubaitaba, Una e Uruçuca. O território, se estende por uma área de 14.664,54 km<sup>2</sup> e de acordo com Censo de 2010, possui uma população total de 772.683 habitantes, sendo que 139.896 vivem na zona rural e 632.707 na zona urbana ((BAHIA, 2015).

O termo Território de Identidade apareceu primeiro no Plano Plurianual da Bahia de 2008-2011 (POMPONET, 2012) e três anos depois foi reconhecido pelo governo como unidade de planejamento territorial, ganhando amplitude conceitual e ultrapassando as questões agrárias com o Decreto nº 12354 de 2010, § 1º, “que considera Território de Identidade o agrupamento identitário municipal formado de acordo com critérios sociais, culturais, econômicos e geográficos, e reconhecido pela sua população como o espaço

historicamente construído ao qual pertence, com identidade que amplia as possibilidades de coesão social e territorial” (BAHIA, 2010). De acordo com Bahia (2016), essa nova divisão da Bahia em vinte e seis Territórios de Identidade passou a configurar a nova regionalização oficial do Estado da Bahia e utilizada também como unidade de planejamento para as políticas públicas estaduais.

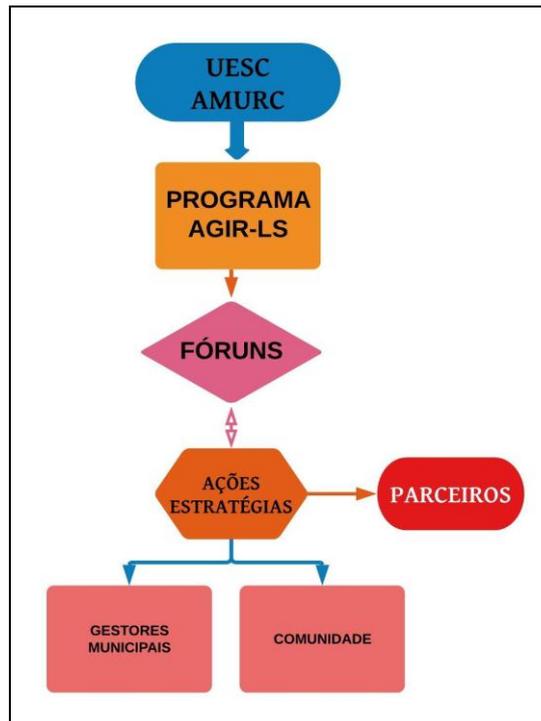
## 5.2 Parcerias

O Programa AGIR - LS é uma iniciativa conjunta entre UESC, AMURC e Prefeituras Municipais do Território de Identidade Litoral Sul e conta ainda com a colaboração de parceiros externos em sua execução. Os parceiros do Programa compreendem instituições governamentais estaduais e nacionais, organizações não governamentais, Instituições de Ensino Superior, públicas e privadas, empresas privadas, entre outros.

## 5.3 Ações e Etapas da Implementação do Programa

Baseado no exposto anteriormente, tornou-se possível identificar a forma de atuação do Programa AGIR - LS e sugerir uma provável padronização dos seus métodos. A Figura 2 apresenta a atuação do Programa AGIR - LS através dos Fóruns e o envolvimento de diversos atores além da UESC e da AMURC. Como indicam as setas do Fluxograma, o Programa pode atuar sob duas formas, ou seja, as iniciativas podem partir tanto da UESC/AMURC em direção aos Gestores Municipais e comunidade em geral, quanto o inverso. Os Fóruns de Gestores Municipais estabelecem uma ligação importante entre os atores envolvidos, representando os municípios em suas demandas, e o Programa AGIR – LS, representa a Universidade e os seus parceiros. O diálogo que acontece entre o Programa e os Fóruns é fundamental para o desenvolvimento das atividades.

Figura 2 – Fluxograma da atuação do Programa AGIR-LS através dos Fóruns



Fonte: Criação própria (2019).

Em uma das formas de atuação do programa AGIR – LS, os gestores integrantes dos fóruns, em reuniões que acontecem periódica ou extraordinariamente de acordo com a necessidade, expõem as suas dificuldades pessoais como gestor, os desafios enfrentados pelo município e sua população, interesses em novos conhecimentos, necessidade de formação em áreas, específicas e gerais relacionadas à administração pública. A coordenação do Programa, os gestores municipais e demais parceiros envolvidos discutem a melhor solução para enfrentar o problema e como implementá-la.

Outra forma de atuação do Programa AGIR – LS ocorre através da disponibilização das pesquisas originadas do ambiente acadêmico para os municípios interessados. A Universidade Estadual de Santa Cruz, por meio dos seus pesquisadores, desenvolve metodologias e estratégias que possam ser utilizadas em proveito da comunidade em que está inserida. Elas se propõem a levar o conhecimento acadêmico para o meio social através de ferramentas estratégicas como as atividades de extensão. Dessa forma, enquanto atividade de extensão, o Programa AGIR – LS se estabelece como uma ponte entre a Universidade e os municípios do Litoral Sul.

As propostas de intervenção podem acontecer sob o formato de:

- a) Cursos de Especialização *Latu sensu*;
- b) Cursos de Extensão;
- c) Cursos de Formação, Capacitação e aperfeiçoamento;

- d) Seminários, Palestras, Fóruns, Visitas Técnicas, Rodas de conversas.
- e) Oficinas de Melhores Práticas.

#### 5.4 Recursos Utilizados

A Universidade Estadual de Santa Cruz, como uma das coordenadoras do projeto, disponibiliza grande parte da estrutura necessária para o desenvolvimento das atividades realizadas pelos Fóruns como: estrutura física, equipamentos eletrônicos, salas, auditórios, veículos com diferentes capacidades, além de um corpo docente qualificado com mais de 750 profissionais que atuam em diversas áreas, além de técnicos e bolsistas. Toda essa estrutura é custeada pelos recursos próprios da Universidade. A AMURC, também coordenadora do Programa, dispõe de auditório, sala de reunião e servidores responsáveis pelo andamento do projeto. A gestão municipal se responsabiliza pelo deslocamento, alimentação e hospedagem (quando for o caso) dos seus servidores.

#### 5.5 Resultados das Ações Realizadas pelo Programa AGIR -LS.

Ao longo dos anos de 2012-2018, o Programa AGIR – LS desenvolveu diversas atividades como seminários, palestras, fóruns, encontros de Gestores Municipais, cursos de formação, qualificação e capacitação, cursos de extensão, reuniões itinerantes e reuniões de Fóruns, oficinas, entre outros. E como parte dessas atividades, acontece anualmente o Seminário de Planejamento Estratégico que define as diretrizes de trabalho para o ano corrente e oferece uma oportunidade para refletir sobre as experiências anteriores e elaborar estratégias a serem executadas pelos Fóruns.

Os Fóruns temáticos, formados por categorias de gestores de cada município, foram criados para facilitar a comunicação intermunicipal e buscar representatividade política e territorial perante as ações governamentais do Estado e União. Eles, que podem atuar de maneira autônoma a respeito das suas agendas, devem possuir regimento próprio construído a partir da sua criação com escolha de Presidente, Vice-presidente, secretários e demais cargos necessários à gestão do Fórum, sendo que nenhum desses cargos recebe remuneração. Os fóruns são compostos pelos Gestores das Secretarias de diferentes pastas dos municípios do território, o que significa dizer que um único fórum pode representar os 26 municípios do Litoral Sul e os seus mais de 700.000 habitantes.

Os Fóruns desempenham papel fundamental para o andamento do Programa, além de conectarem as instituições à gestão pública municipal, se constituem em um espaço privilegiado de diálogo, que permitem aos municípios discutir os seus desafios com os outros

gestores que enfrentam situações similares, otimizando o tempo de busca por alternativas para os problemas vividos na municipalidade.

Atualmente, dez fóruns estão em funcionamento:

- a) FRAMSUL (Fórum de Secretários Municipais de Administração);
- b) FREADE (Fórum de Secretários Municipais de Agricultura);
- c) FRAS (Fórum de Secretários Municipais de Assistência Social);
- d) FAEG (Fórum de Agentes, Empreendedores e Gestores Culturais do Território Litoral Sul);
- e) FORSEC (Fórum de Secretários Municipais de Educação);
- f) FORPROM (Fórum de Secretários Municipais de Procuradores Jurídicos);
- g) FORSEMS (Fórum de Secretários Municipais de Saúde);
- h) FORCOM (Fórum de Secretários Municipais de Comunicação);
- i) FORTUR (Fórum de Secretários Municipais de Turismo);
- j) FORPLAF (Fórum de Secretários Municipais de Planejamento e Finanças).

As atividades podem ser realizadas em diferentes espaços que variam de acordo com os recursos solicitados: como número de participantes, objetivo da atividade, ferramentas multimídia e facilidade de acesso. Podem ser utilizados o espaço físico e a logística da UESC e da AMURC, bem como de outros parceiros. A maioria das atividades realizadas pelo Programa possui como público-alvo os gestores municipais, integrantes dos fóruns e em alguns casos a sociedade em geral.

No período de 2012-2018, conforme demonstra a Tabela 4, mais de 8000 pessoas participaram das ações do Programa AGIR – LS e sob o formato de cursos e oficinas; palestras, seminários e fóruns; reuniões/encontros; e visitas técnicas e objetivaram capacitar, formar e aperfeiçoar os gestores dos municípios do Litoral Sul da Bahia. A visita técnica, que difere metodologicamente com relação às outras ações, consiste em colocar os gestores municipais em contato direto com outras realidades similares as suas onde os projetos desejados já tenham sido implantados e estejam em andamento.

Tabela 4: Quantitativo de ações realizadas pelo Programa AGIR - LS (2012-2018)

<b>ANO</b>	<b>ATIVIDADES</b>	<b>Nº DE PARTICIPANTES</b>
<b>2012</b>	3	80
<b>2013</b>	15	417
<b>2014</b>	18	2201
<b>2015</b>	7	352
<b>2016</b>	20	972
<b>2017</b>	58	1986

<b>2018</b>	38	2300
<b>Total</b>	<b>159</b>	<b>8308</b>

Fonte: Relatórios Proex (UESC); ASCOM-AMURC (2012-2018)

Conforme demonstra a Tabela 5, em 2018, houve uma queda nas atividades em relação à 2017 que está basicamente relacionada ao período eleitoral. Esse período, que compreendeu os meses de agosto, setembro, outubro e novembro e que afetou consideravelmente a realização das atividades do projeto, demanda a presença dos gestores em seus municípios, impedindo-os de se deslocar até o local das reuniões e atividades.

Tabela 5 – Detalhamento das ações por ano (2012-2018)

<b>Ano</b>	<b>Cursos/Oficinas</b>	<b>Visitas Técnicas</b>	<b>Palestras/Seminários/Fóruns</b>	<b>Reuniões/Encontros</b>
<b>2012</b>	-	-	1	2
<b>2013</b>	12	-	4	5
<b>2014</b>	1	-	1	18
<b>2015</b>	-	-	2	5
<b>2016</b>	-	1	2	17
<b>2017</b>	1	8	2	47
<b>2018</b>	-	1	8	29
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>123</b>

Fonte: Criação própria (2019)

A Tabela 6 apresenta os dados quantitativos relacionados às atividades realizadas pelos Fóruns entre os anos de 2017-2018, período em que através da sistematização desses dados foi possível perceber a disparidade de ações executadas entre eles. Ou seja, alguns Fóruns conseguiram alcançar acima de 900 participantes presentes em atividades nesse período, quando outros não conseguiram chegar a 20 participantes. Esse fato supõe que nem todos os Fóruns estão articulados com os seus integrantes ou ainda que os gestores municipais das pastas em questão não estão utilizando os Fóruns como espaço de diálogo e discussão de demandas da sua gestão, como sugere o objetivo inicial do projeto.

Tabela 6 - Atividades realizadas entre os anos de 2017 e 2018 distribuídas por Fórum.

<b>ATIVIDADES REALIZADAS ENTRE 2017-2018</b>					
<b>FÓRUM</b>	<b>Cursos/ Oficinas</b>	<b>Visitas Técnicas</b>	<b>Palestras/ Seminários/ Encontros</b>	<b>Reuniões/ Encontros</b>	<b>Quantidade de participantes</b>

<b>Fóruns</b>						
<b>1</b>	FAEG	15	1	2	1	1.536
<b>2</b>	FRAMSUL	-	-	-	4	39
<b>3</b>	FORPROM	-	-	1	2	19
<b>4</b>	FORSEC	-	8	1	17	949
<b>5</b>	FRAS	5	-	-	9	1.489
<b>6</b>	FREADE	-	1	1	10	242
<b>7</b>	FORSEMS	-	2	-	5	88
<b>8</b>	FORCOM	-	-	1	5	211
<b>9</b>	FORPLAF	-	-	1	6	66
<b>10</b>	FORTUR	-	1	-	2	19
<b>11</b>	Geral/Todos os fóruns	1	-	2	7	236
<b>TOTAL</b>		<b>21</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>68</b>	<b>4.894</b>

Fonte: Criação própria (2019)

Elencadas todas as atividades realizadas pelos Fóruns, cabe ainda complementar o fato de que o Programa de Extensão AGIR-LS cumpriu com as suas metas na área de Ensino, uma vez que, através de diálogos entre a Universidade, AMURC, prefeituras e demais parceiros, conseguiu colocar em andamento quatro cursos de Especializações *Lato sensu* destinadas aos gestores municipais da Região Litoral Sul, quais sejam: Planejamento de Cidades (Resoluções CONSU 06/2013 e CONSEPE nº 45/2016); Gestão Cultural (Resolução CONSEPE nº34/2015); Gestão Pública (Resolução CONSEPE nº 100/2012 modalidade à distância) e Gestão Pública Municipal (Resolução CONSEPE Nº 101/2012, modalidade à distância). De acordo com a AMURC (2013) a oferta dos Cursos de Especialização “fortalece o Programa [...] AGIR-LS, desenvolvido em conjunto com a [...] UESC e a AMURC. O projeto vem conquistando a adesão de secretários municipais das várias áreas da Gestão Pública que têm se mobilizado, através de fóruns, em torno da socialização de demandas locais e a busca de alternativas com o apoio de profissionais acadêmicos”.

O único curso que até o final do ano de 2018 não se encontrava em funcionamento foi a especialização em “cooperativismo” (nome provisório), cuja proposta de implantação ainda estava sendo discutida<sup>1</sup>.

#### 5.5.1 Atividade Comum a todos os Fóruns – “Seminário Anual e Oficina de Planejamento Estratégico de 2018”

Anualmente acontece o Seminário de Planejamento Estratégico do Programa AGIR-LS, momento em que todos os Fóruns são levados a repensar as práticas anteriormente adotadas e planejar melhorias para o futuro da gestão pública em seus municípios. Oportunamente, são apresentadas pelo Programa, ferramentas estratégicas aos gestores que possam ser utilizadas na solução de demandas existentes em suas práticas cotidianas.

Seguindo esse princípio em 24 de abril de 2018, o Programa AGIR – LS e os seus parceiros, promoveram o “Seminário Anual do Programa AGIR e Oficina de Planejamento Estratégico” destinados aos gestores municipais do Litoral Sul que compõem os dez fóruns do programa. O evento contou com a presença de 90 gestores representando seis fóruns e teve duração de 8 horas. Durante o evento os gestores participaram de palestras sobre a construção e importância do planejamento estratégico para as prefeituras do Litoral Sul, que se encontram em situação financeira crítica e dependem quase exclusivamente dos repasses de recursos federais. Os gestores tiveram a oportunidade de conhecer a ferramenta Modelo de Negócios Sociais CANVAS (MNSC)<sup>2</sup>. O CANVAS é um modelo de negócios que, de acordo com Teece (2010), descreve uma série de informações que apresentam a proposta de valor aos clientes, a estrutura viável de receitas e os custos para entregar esse valor. Ou seja, o modelo de negócio deixa claro o que os clientes querem, como querem e o quanto estão dispostos a pagar, descreve como uma empresa deve se organizar para atender às necessidades do público-alvo, e obter os lucros provenientes das vendas.

Em outra ocasião, os gestores foram levados a preencher o Canvas que receberam impresso e foram orientados a: ler atentamente o modelo previamente preenchido com as instruções; discutir em grupo o que foi falado nas palestras; conhecer a realidade de cada município através da fala do outro gestor; debater os problemas, os desafios e necessidades em comum; encontrar possíveis soluções para o setor e anotar no CANVAS; e por fim, um integrante do Fórum apresentou os resultados do seu MNSC para todos os presentes no

---

<sup>1</sup> Para saber mais sobre os cursos de especialização visitar site da UESC: [http://www.uesc.br/cursos/pos\\_graduacao/](http://www.uesc.br/cursos/pos_graduacao/)

<sup>2</sup> Modelo de MNSC disponível em <https://www.mudevoceomundo.com/canvas>.

evento. O próximo passo foi sistematizar todas as informações contidas nos Canvas preenchidos por cada fórum, separando e criando as respostas por segmentos de análise: Problemas (que são os desafios apresentados por cada fórum em alguns setores da gestão municipal); e Solução (que são as propostas indicadas por cada fórum para enfrentar os desafios anteriormente apontados).

Os principais problemas apontados pelos fóruns foram de ordem financeira, estrutural, formação/capacitação de pessoas e comunicação entre os setores da prefeitura municipal. As soluções foram propostas de acordo com esses problemas, conforme apresentadas no Tabela 7.

Tabela 7 – Soluções apresentadas pelos Fóruns durante a “Oficina de Planejamento Estratégico”

ÁREAS	SOLUÇÕES PROPOSTAS PELOS FÓRUNS
<b>Formação e Capacitação</b>	<b>FRAS</b> - Criar estratégias como seminário, oficinas e capacitações para a efetivação da primeira infância do SUAS com foco na articulação entre Programas e Serviços;
	<b>FORTUR</b> - Capacitação e qualificação no atendimento dos serviços inerentes ao turismo local;
	<b>FREADE</b> - Técnicos agrícolas capacitados em gestão ambiental;
	<b>FORSEC</b> - Seminários sobre políticas públicas e financiamento.
<b>Articulação</b>	<b>FRAS</b> - Priorizar a articulação em rede entre as secretarias (saúde, educação, assistência social, etc.);
	<b>FORCOM</b> - Priorizar a articulação em rede entre as secretarias (saúde, educação, assistência social, etc.).
<b>Gestão</b>	<b>FORSEC</b> - Fundo Municipal de Educação;
	<b>FORCOM</b> - Definição de papéis e funções com profissionais qualificados;
	<b>FORPLAF</b> - Austeridade com maiores devedores (campanhas + cobranças);
	<b>FAEG</b> - Obrigatoriedade do cumprimento das leis federais, estaduais e municipais nas políticas públicas.
<b>Estrutural</b>	<b>FORTUR</b> - Criação ou implementação do CONTUR, para que os municípios tenham acesso aos recursos federais;
	<b>FREADE</b> - Estruturar as secretarias com recursos humanos, tecnologias, eletrônicos e transportes;
	<b>FORCOM</b> - Melhorar a estrutura física: equipamentos, salas, etc.

Fonte: Criação própria (2019).

A partir das demandas e possíveis soluções apresentadas pelos Fóruns, a equipe do Programa AGIR – LS elaborou 3 estratégias que as contemplassem e que estivessem de acordo com as competências disponíveis na UESC e seus parceiros.

1. Oficinas de Capacitação divididas em três formatos:
  - a) Ciclo Básico: esse ciclo tem como objetivo apresentar conteúdos básicos da gestão pública para formação de quadros das prefeituras;

- b) Conhecimentos Específicos: as oficinas de conhecimentos específicos têm como objetivo atender as demandas por cursos voltados para área de atuação de cada fórum;
  - c) Temas Transversais: as oficinas de temas transversais têm como objetivo atender às demandas dos fóruns por mais articulação e comunicação intersetorial nas prefeituras e entre os próprios fóruns. Essas oficinas devem retratar temas que perpassem as diversas áreas temáticas e agreguem componentes dos diferentes fóruns.
2. Tutoria de professores da UESC para os fóruns: Escolha de professor (a) do quadro efetivo da UESC para acompanhar e orientar o andamento das atividades dos Fóruns de acordo com a sua área de atuação.
  3. Trabalho com estagiários da UESC: Inserção de alunos bolsistas da UESC para apoiar as atividades do Programa dentro das prefeituras do Litoral Sul.

A utilização do CANVAS como ferramenta de planejamento estratégico, num primeiro momento, proporcionou à equipe coordenadora do Programa AGIR – LS um conhecimento mais amplo dos desafios enfrentados pelos municípios do território; e aos integrantes dos Fóruns, permitiu o contato com os desafios de outros municípios e a discussão de ideias para solucionar problemas em comum. Entretanto, as soluções propostas pela equipe do Programa não foram colocadas em prática ao longo do ano de 2018 de forma efetiva. O item 3, “Tutoria de professores da UESC” foi contemplado parcialmente, uma vez que, apenas os Fóruns de Educação, Agricultura, Finanças e Procuradores Jurídicos possuem tutoria.

#### 5.6 Por que a iniciativa pode ser considerada uma Inovação?

Para iniciar a avaliação do potencial de inovação do Programa AGIR-LS é imprescindível retomar os critérios de inovação abordados na Tabela 1 e proceder as avaliações quantitativa e qualitativa do Programa, dispostos na Tabela 8.

Tabela 8 – Tabela de Notas por Critérios e Avaliação Descritiva do Programa AGIR-LS.

<b>Critérios ENAP</b>	<b>Avaliação Descritiva do Programa AGIR – LS</b>	<b>Nota</b>
<b>1. Inovação</b>	O Programa AGIR-LS promove um diálogo aberto e interativo entre os municípios e os parceiros envolvidos no Projeto, através da ação dos Fóruns que permite a otimização na busca por boas ideias e soluções sustentáveis para os problemas da região. Além desse fator e a partir das suas características, o Programa Agir é considerado inédito para a UESC e bem como no Território de Identidade Litoral Sul, não havendo registros na literatura nacional sobre programas semelhantes com foco no setor público nem nos programas de extensão presentes na UESC que tenham abordagem semelhante, os gestores municipais vêm buscando, através dos Fóruns, soluções pautadas na coletividade, reconfigurando as formas anteriores de lidar com os problemas em seus municípios de forma isolada. Segundo Enap (2019, p. 15) a nota de 8 a 10 deve ser atribuída quando a iniciativa implementada, de forma inédita, criou novo processo, serviço ou política pública o que representa uma mudança fundamental de	9,0

---

	paradigma na sua área de atuação, e isso ocorreu com o Programa AGIR-LS na medida em que estabeleceu novos parâmetros de comunicação intermunicipal e gestão pública colaborativa.	
<b>2. Resultados e/ou impactos</b>	Em se tratando dos resultados do AGIR – LS, as ações realizadas pelo Programa entre os anos de 2012 a 2018 através dos Fóruns perfizeram um total de 159 modalidades de atividades, reunindo mais de 8000 pessoas. Além disso, conseguiu implementar através de parcerias quatro cursos de especializações lato sensu destinadas à formação dos gestores municipais da região. Acrescenta-se ainda, a utilização de ferramentas estratégicas como o CANVAS, entendida nesse contexto como Transferência de Tecnologia da Universidade para a Gestão Pública Municipal que permitiu que a partir das dificuldades apontadas por cada Fórum os coordenadores do Programa puderam traçar estratégias que contemplassem as soluções necessárias para cada um deles. Contudo, a nota está associada às dificuldades atuais em documentar e avaliar as atividades realizadas pelo Programa. Esse é um aspecto que precisa ser melhor analisado para que no futuro pesquisadores consigam mensurar os impactos das ações do Programa através de arquivos de dados acessíveis.	7,0
<b>3. Utilização eficiente de recursos</b>	Acerca da utilização eficiente dos recursos, tem-se a Universidade Estadual de Santa Cruz como grande provedora da estrutura necessária para o desenvolvimento das ações realizadas pelos Fóruns, desde a estrutura física até equipamentos eletrônicos, contando ainda com o suporte de um corpo docente multidisciplinar amplo, de técnicos e de bolsistas qualificados. Por sua vez, a AMURC disponibiliza auditório, salas de reuniões e servidores responsáveis pelo andamento do projeto. Em contrapartida, quando necessário for, a gestão municipal se responsabiliza pelo deslocamento, alimentação e hospedagem dos seus servidores nos dias em que houver o desenvolvimento de alguma atividade do AGIR – LS. Dessa forma, o projeto encontra sinergia entre seus atores para o bom funcionamento de suas ações ao longo do tempo.	8,0
<b>4. Parcerias</b>	O AGIR – LS é uma iniciativa oriunda da parceria conjunta entre UESC, AMURC e Prefeituras Municipais do Território de Identidade Litoral Sul, contando também com a colaboração de parceiros externos em sua execução. Outras parcerias flutuantes, que são estabelecidas quando surge a necessidade para o desenvolvimento de alguma ação, compreendem instituições governamentais estaduais e nacionais, organizações não governamentais. Ao longo dos anos de existência do Programa, os Fóruns puderam contar com parceiros como o SEBRAE, Instituto Natura, Banco do Nordeste, Secretaria de Agricultura do Estado da Bahia, Secretaria de Desenvolvimento Social, Faculdade de Tecnologia e Ciências, entre outros. O desafio consiste em cooptar parcerias constantemente e conhecer as estratégias para ampliar a captação de recursos através desses parceiros.	8,0
<b>5. Participação dos beneficiários</b>	No que diz respeito a esse tópico, têm-se os municípios como beneficiários diretos das ações do projeto, participando ativamente do Programa através de seus gestores, considerando que o AGIR – LS possui	9,0

---

---

uma metodologia bastante participativa, uma vez que cada fórum tem o seu próprio presidente.

---

**6. Mecanismos de Transparência e Controle Social**

O Programa AGIR-LS desenvolve e coordena atividades que, em sua maioria, se originam das necessidades apontadas pelos gestores públicos existentes em seus municípios. Esse fato permite que o protagonismo das ações permaneça com aqueles que vivenciam diariamente os obstáculos da gestão pública municipal. Ou seja, nenhuma ação é implementada pelo Programa sem a prévia discussão com as partes interessadas. O Programa deve atentar, porém, para a forma que disponibiliza as suas informações pois, elas ainda não podem ser acessadas facilmente pelos seus beneficiários.

7,0

**7. Grau de Replicabilidade**

Tendo em vista que o projeto foi desenhado com base no contexto socioeconômico da região Litoral Sul da Bahia e suas ações estão voltadas para promoverem soluções para problemas enfrentados por seus municípios, nota-se que com base nos princípios do projeto, é possível uma replicabilidade de seu escopo em outras regiões, principalmente pelo fato de que os municípios com porte similar aos do Litoral Sul, vêm enfrentando as mesmas dificuldades de gestão. Assim, seria necessária uma adaptação para a realidade da comunidade e uma busca por parcerias sólidas que estivessem dispostas a se tornarem agentes de mudança no processo de busca por soluções inovadoras dentro do setor público daquela localidade. Partindo desses pressupostos, o Programa AGIR – LS se configura como passível de aplicação em outros locais, seja dentro do estado da Bahia ou até mesmo fora dele.

9,0

**8. Grau de Sustentabilidade**

A estrutura e organização do Projeto AGIR – LS consegue ser sustentável principalmente por causa da sua estrutura e comunicação com diversos parceiros. Uma vez que os fóruns têm autonomia para formar parcerias com outras instituições além daquelas que coordenam o programa, podem somar forças para o desenvolvimento sustentável do mesmo. Diante do cenário de crise nos municípios do Litoral Sul da Bahia é de suma importância que um projeto apresente características como baixo custo para a sua implantação e possibilidades de parcerias em diversos setores de interesse da gestão pública. A Universidade Estadual de Santa Cruz e a AMURC buscam, além de dispor dos seus recursos, parcerias com instituições públicas e privadas com o objetivo de não onerar financeiramente nenhum dos integrantes do projeto. Com a grande rotatividade dos gestores públicos municipais em seus cargos, a necessidade de formação e capacitação que atualizem conhecimentos importantes na área da gestão pública é constante, o que torna o Projeto sempre necessário.

9,0

---

Fonte: Elaboração própria.

Com a atribuição das notas para cada critério, podemos passar para o próximo passo que consiste em obter a média aritmética ponderada do Programa. Isso foi possível através da

$$\text{fórmula: } \text{NF} = \frac{\sum_{i=1}^8 \text{PC}_i \cdot \text{NC}_i}{\sum_{i=1}^8 \text{PC}_i}$$

Onde, a Nota Final (NF) foi obtida através do somatório do Peso do Critério Individual ( $\text{PC}_i$ ) multiplicado pela Nota do Critério Individual ( $\text{NC}_i$ ) dividido pelo Somatório dos Pesos ( $\sum_{i=1}^8 \text{PC}_i$ ) conforme demonstra a Tabela 9.

Tabela 9 – Nota final de Avaliação do Programa AGIR-LS.

CRITÉRIOS	PESO DO CRITÉRIO ( $\text{PC}_i$ )	NOTA DO CRITÉRIO ( $\text{NC}_i$ )	$\text{PC}_i \cdot \text{NC}_i$
Inovação	3	9,00	27,00
Resultados e Impactos	2	7,00	14,00
Recursos	1	8,00	8,00
Parcerias	1	8,00	8,00
Participação dos Beneficiários	1	9,00	9,00
Mecanismos de Transparência e Controle Social	1	7,00	7,00
Replicabilidade	1	9,00	9,00
Sustentabilidade	1	9,00	9,00
<b>SOMATÓRIO (<math>\Sigma</math>)</b>	<b>11</b>	<b>-</b>	<b>91</b>
<b>NOTA FINAL (NF) = <math>\frac{\sum_{i=1}^8 \text{PC}_i \cdot \text{NC}_i}{\sum_{i=1}^8 \text{PC}_i}</math></b>		<b>8,27</b>	

Fonte: Criação Própria (2019)

Conforme a Tabela 9, a Nota Final atribuída ao Programa AGIR-LS de acordo com os Critérios de Avaliação da ENAP (2018; 2019) foi: 8,27. Esse valor, se enquadra no conceito qualitativo “ótimo” apresentado pela Tabela 2. Esse fato representa a potencialidade do Programa como inovador para o Território de Identidade Litoral Sul da Bahia, mesmo com as deficiências e obstáculos a serem superados.

Uma vez alcançado o objetivo desse trabalho, o de avaliar o Programa AGIR-LS como iniciativa inovadora, cabe ainda elencar alguns outros fatores pelos quais podemos considerar o Programa como potencialmente inovador:

- a) O ineditismo do Programa para o Território de Identidade Litoral Sul da Bahia: Não existe registro na literatura de uma ação com as mesmas configurações do AGIR-LS no Litoral Sul;
- b) O ineditismo como Programa de Extensão da Universidade Estadual de Santa Cruz;
- c) O Programa se encaixa nos conceitos de inovação na Gestão Pública preconizados pelos autores Osborne e Brown (2005) e Scherer (2016);
- d) Introdução de novos elementos na Gestão Pública Municipal do Litoral Sul através da formação e capacitação de gestores rompendo com práticas adotadas anteriormente;
- e) Os Fóruns, célula-mater do Programa, são uma ferramenta estratégica para concretização das ações e mesmo quando propõem discussões específicas e focadas, alcançam grande abrangência territorial.

Levando em conta todo o exposto nesse capítulo, como a obtenção da Nota Final do Programa baseada nos critérios da ENAP e todos os outros fatores complementares de avaliação qualitativa é possível apontar o Programa AGIR-LS como uma iniciativa inovadora. Pois, através da associação desses municípios aos Fóruns, as demandas ganharam unidade e peso frente às políticas públicas estaduais e federais aumentando o poder reivindicatório da região, visto que os Fóruns representam um número considerável de pessoas. Além de possuir a Nota Final de acordo com os critérios do ENAP e o caráter de ineditismo, o Programa possui também uma metodologia que pode ser padronizada e reaplicada em outros Territórios de Identidade da Bahia e se não, em outros municípios do Brasil.

## 6 Conclusão

O trabalho procurou discutir questões relativas à inovação na gestão pública municipal, utilizando os parâmetros do Concurso de Inovação na Gestão Pública Federal da ENAP para avaliar se o Programa de Extensão AGIR – LS, coordenado pela UESC em parceria com a AMURC, apresenta os elementos necessários para ser considerado uma iniciativa inovadora na gestão pública do Território de Identidade Litoral Sul da Bahia. Para tanto, foi apresentada uma abordagem teórica sobre os temas tratados ao longo do trabalho, como Inovação na Gestão Pública e uma breve descrição do Concurso de Inovação na Gestão Pública promovido pela ENAP com a apresentação dos critérios de avaliação utilizados pelo mesmo.

Os principais conceitos de inovação na Gestão Pública coletados por este trabalho são respectivamente aqueles preconizados pelo Manual de Oslo (OCDE, 2006), em que define a Inovação como a introdução de um produto, bem ou serviço novo ou melhorado no mercado, nesse contexto a inovação é atrelada à comercialização; e por Osborne e Brown (2005) e Scherer (2016), trouxeram contribuições sobre a inovação na Gestão Pública. Segundo esses autores, a inovação na gestão pública possui configurações diferentes da inovação tecnológica

principalmente porque o foco não está no mercado e sim na melhoria dos serviços à população rompendo com práticas anteriores.

As considerações finais do presente trabalho refletem sobre os tópicos utilizados para analisar o potencial de inovação do Programa AGIR - LS a partir dos critérios do Concurso de Inovação na Gestão Pública Federal (ENAP, 2017). São eles (com peso e nota atribuída por esse trabalho): Inovação (Peso 3 – Nota 9,0); Resultados e/ou Impactos (Peso 2 – Nota 7,0); Utilização Eficiente de Recursos (Peso 1 – Nota 8,0); Parcerias (Peso 1 – Nota 8,0); Participação dos Beneficiários (Peso 1 - Nota 9,0); Mecanismos de Transparência e Controle Social (Peso 1 – Nota 7,0); Grau de Replicabilidade (Peso 1 – Nota 9,0); e Grau de Sustentabilidade (Peso 1 – Nota 9,0), e logo após, a Nota Final, obtida através da fórmula:

$$NF = \frac{\sum_{i=1}^8 91}{\sum_{i=1}^8 11} = 8,27.$$

No que diz respeito ao quesito inovação, levando em consideração a abordagem de inovação na gestão pública discutida na revisão teórica, tem-se que o Programa AGIR – LS inova no setor público através da adoção de soluções inovadoras pensadas a partir das necessidades apresentadas pelos gestores municipais, permitindo que os problemas existentes nos serviços e processos internos de gestão dos órgãos compreendidos pelo escopo do programa possam ser sanados. Além disso, a inovação presente no Programa AGIR – LS pode ser observada na sua forma de se expressar, ao ser considerado que não se trata de uma ação governamental direta e sim um projeto de extensão oriundo da Universidade Estadual de Santa Cruz.

Sobre os resultados e/ou impactos do Programa AGIR – LS, vale ressaltar que a partir da Oficina de Planejamento Estratégico realizada em abril de 2018, para citar a atividade mais recente, os gestores em seus respectivos Fóruns expuseram os principais problemas enfrentados por seu setor, sendo posteriormente abordadas possíveis soluções para cada um desses obstáculos. A partir daí, foram propostas pela equipe do programa algumas soluções de curto e médio prazo relacionadas. Assim, os gestores municipais foram capazes de voltar para suas atividades no trabalho com consciência dos próximos passos a serem dados para que tais questões pudessem ser solucionadas da melhor maneira. Além disso, a implantação de cursos de especialização com temáticas específicas da gestão pública colabora consideravelmente para a capacitação dos gestores municipais e possibilita que esses utilizem os conhecimentos adquiridos para melhoria do setor em seus municípios.

No que concerne à utilização eficiente dos recursos, tem-se tanto a UESC quanto a AMURC sendo os principais provedores de instalações no geral e espaços para que as

atividades do Programa AGIR – LS possam ser realizadas. Além disso, recursos humanos qualificados, como professores pesquisadores, técnicos universitários e estagiários da UESC são também utilizados visando satisfazer as necessidades das ações do programa. Assim, observa-se que o programa é capaz de se manter, realizar suas atividades e permanecer sustentável através da boa gestão desses recursos em prol do funcionamento correto de sua atuação na região. Além dessa questão, os convênios acordados entre os municípios e os parceiros acabam por resultar em ganhos financeiros para gestão pública municipal.

Sobre as parcerias do Programa AGIR – LS, é observado que a própria constituição do programa, uma parceria estabelecida entre UESC, AMURC e Prefeituras Municipais do Território de Identidade Litoral Sul, já demonstra sua abordagem central voltada para o setor público contemplando membros que podem contribuir diretamente com o debate das necessidades existentes na gestão pública no Litoral Sul da Bahia. Além desses parceiros principais, o programa também conta com outras parcerias externas, que incluem instituições governamentais estaduais e nacionais, como o Banco do Nordeste (BNB); organizações não governamentais como O Instituto Natura e Arapyauá; Instituições de Ensino Superior públicas como a Universidade Federal do Sul da Bahia e privadas, a Faculdade de Tecnologia e Ciências – FTC; empresas privadas, entre outros, fazendo com que o programa tenha suporte e contribuições valiosas dentro da comunidade na qual está inserida, facilitando a melhoria das questões que precisam ser solucionadas em escala regional.

No que diz respeito à Participação dos Beneficiários, por beneficiários compreende-se todos os municípios do Território de Identidade Litoral Sul da Bahia, de modo que estes participam diretamente das ações do Programa AGIR – LS, que por sua vez beneficiam indiretamente os seus respectivos habitantes. Assim sendo, com as soluções oriundas das reuniões e encontros realizados pelo programa, os gestores, juntamente com sua equipe, colocam em prática as medidas necessárias para melhorar a gestão pública de seus municípios nos setores correspondentes, fazendo com que isso seja refletido em melhoria na qualidade de vida da população como um todo.

O critério Mecanismos de Transparência e Controle Social está relacionado com a forma que Programa divulga os seus resultados e permite a participação dos usuários nas tomadas de decisões. Com relação à participação dos usuários, o AGIR-LS acontece de forma interativa com o seu público-alvo, uma vez que os gestores participam intensamente do planejamento das ações implementadas. Entretanto, ainda existem dificuldades em sistematizar e divulgar os resultados obtidos através das ações, criando empecilhos para o acesso público desses dados.

Acerca do grau de replicabilidade, embora seja importante considerar que o Programa AGIR – LS foi idealizado e constituído para atender a uma demanda de melhoria da gestão pública nas cidades do Território de Identidade Litoral Sul da Bahia, levando em conta aspectos regionais para a elaboração de seu plano de ação, faz-se necessário observar que o seu modelo pode ser replicado em outros locais a partir do momento em que as devidas adaptações à realidade daquela nova comunidade em que ele está sendo inserido for feita. Assim, tendo em vista aspectos, tais como composição de parceiros estratégicos, estrutura de recursos disponíveis sustentável, abordagem e colaboração direta com os gestores municipais de cada cidade compreendida no projeto, participação de instituições públicas e privadas, Prefeituras Municipais e Universidades, por exemplo, podem facilitar a adaptação do modelo do Programa AGIR – LS em outras regiões brasileiras.

Em se tratando do seu grau de sustentabilidade, o Projeto AGIR – LS consegue se manter sustentável através da sua estrutura e formas de se comunicar com seus diversos parceiros. Considerando a autonomia que os Fóruns possuem para estabelecer parcerias com outras instituições diferentes das que coordenam o programa, permite que forças sejam somadas em prol do desenvolvimento sustentável do mesmo. Portanto, tendo em vista as dificuldades financeiras enfrentadas pelos municípios componentes do Litoral Sul da Bahia, fez-se necessária a criação de um projeto de baixo custo que promovesse a formação de parcerias em setores de interesse da gestão pública. Nesse contexto, tanto a Universidade Estadual de Santa Cruz quanto a AMURC procuram estabelecer parcerias importantes com instituições públicas e privadas visando diminuir significativamente os gastos financeiros dos integrantes do projeto. Isso faz com que o cofre público possa se manter, na medida do possível, sempre positivo, trazendo ganhos para as prefeituras municipais e gerando um ciclo sustentável através das ações do Programa.

Dado o exposto, observa-se que o objetivo do presente trabalho foi alcançado ao se fazer a análise do potencial de inovação do Programa AGIR – LS utilizando como parâmetro os critérios do Concurso de Inovação na Gestão Pública Federal da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), de modo que, com as informações apresentadas ao longo do artigo, foi possível observar que o programa possui considerado grau de inovação para a região através da obtenção da Nota Final 8,27, ao contribuir diretamente com melhorias na gestão municipal regional através de ações de cunho prático e teórico, trazendo para a mesa de discussões gestores públicos, professores pesquisadores, comunidade local e empresários. Isso permite que as soluções dos problemas enfrentados por cada município possam ser

elaboradas pelas próprias pessoas que estão inseridas naquele contexto, considerando as características de cada situação para determinar a sua melhor abordagem de ação.

Como última reflexão sobre o tema, conhecendo a situação de crise dos municípios é necessário discutir esses problemas e encontrar soluções coletivas para a região através de práticas sustentáveis que venham possibilitar a economia de recursos e melhoria da qualidade dos serviços ofertados pela gestão pública municipal. Outra reflexão sugere que, 27 municípios de uma determinada região possuem um poder e representatividade que eles próprios desconhecem e que, ainda, não utilizam de forma adequada a ferramenta (os Fóruns) que o Programa AGIR-LS disponibiliza como mecanismo identitário da região em que estes estão inseridos. Para o futuro, pretende-se trabalhar com os Fóruns, contando com as parcerias da UESC e AMURC, para criar métodos de sistematização dos resultados produzidos pelo AGIR-LS e sua adequada divulgação em curto prazo, para que as avaliações e padronizações da metodologia sejam sempre revistas e aprimoradas, e o ganho final efetivo seja para a comunidade alvo do Programa.

### **Agradecimentos**

Este trabalho contou com a colaboração da UESC através da Pró-reitoria de Extensão (PROEX) e da Associação dos Municípios do Sul, Extremo-Sul e Sudoeste da Bahia (AMURC).

### **Referências**

Amurc Faz Um Chamamento Às Prefeituras Para O Curso De Planejamento De Cidades

Amurc. 10/04/2013. Assessoria De Comunicação (Ascom). Disponível Em <

[Http://Amurc.Com/Noticias/21-Amurc/1311-Amurc-Faz-Um-Chamamento-As-Prefeituras-Para-O-Curso-De-Planejamento-De-Cidades](http://Amurc.Com/Noticias/21-Amurc/1311-Amurc-Faz-Um-Chamamento-As-Prefeituras-Para-O-Curso-De-Planejamento-De-Cidades)> Acesso Em: 06/08/2019.

André, M. E. D. A. (2008). Estudo De Caso Em Pesquisa E Avaliação Educacional: Editora Liber Livros: Brasília, 2008. 68 P. (Série Pesquisa: Vol. 13).

Bahia (2010). Decreto 12354/2010, Institui O Programa Territórios De Identidade E Dá Outras Providências. Disponível Em: [Https://Governo-Ba.Jusbrasil.Com.Br/Legislacao/1024959/Decreto-12354-10](https://Governo-Ba.Jusbrasil.Com.Br/Legislacao/1024959/Decreto-12354-10). Acesso Em 10/11/2018.

Bahia (2015). Perfil Dos Territórios De Identidade / Superintendência De Estudos Econômicos E Sociais Da Bahia. -- Salvador: Sei, (Série Territórios De Identidade Da Bahia, V. 1).

Bahia (2016). Projeto Agenda Territorial Da Bahia Ag-Ater. Anexo Do Decreto 16.792 De 17 De Junho De 2016. Seplan. Disponível Em: [Http://Www.Seplan.Ba.Gov.Br/Arquivos/File/Politica-Territorial/Agenda-Territorial-Da-Bahia-Ag-Ter/Projeto\\_Ag\\_Ter.Pdf](Http://Www.Seplan.Ba.Gov.Br/Arquivos/File/Politica-Territorial/Agenda-Territorial-Da-Bahia-Ag-Ter/Projeto_Ag_Ter.Pdf). Acesso Em:10/08/2019.

Bommert, B. (2010). Collaborative Innovation In The Public Sector. **International Public Management Review**. Volume 11. Disponível Em: <Http://Journals.Sfu.Ca/Ipmr/Index.Php/Ipmr/Article/View/73/73>. Acesso Em: 05/08/2019.

Brasil (2010). Plano De Desenvolvimento Territorial Rural Sustentável. Ministério Do Desenvolvimento Agrário. Litoral Sul Bahia.

Cavalcante, P. Cunha, B.Q (2017). É Preciso Inovar No Governo, Mas Por Quê? In: Inovação No Setor Público: Teoria, Tendências E Casos No Brasil. Brasília: Enap, Ipea.

Enap (2014). Escola Nacional De Administração Pública. Ações Premiadas No 19o Concurso Inovação Na Gestão Pública Federal/ 2014 Organizadores: Flavio Schettini Pereira E Pedro Junqueira Vilela – Brasília: Enap.

Enap (2017). Escola Nacional De Administração Pública. Manual Do Candidato Do 22º Concurso De Inovação Na Gestão Pública Federal. Brasília. Disponível Em: <Https://Inovacao.Enap.Gov.Br/22o-Concurso/Edital/> . Acesso Em: 04/04/2019.

Enap (2019). Manual Do Candidato Do 23º Concursos De Inovação Na Gestão Pública Federal. Brasília. Disponível Em [Https://Inovacao.Enap.Gov.Br/Wp-Content/Uploads/2019/03/Manual-Do-Candidato-23%C2%Ba-Concurso-Inova%C3%A7%C3%A3o-No-Setor-P%C3%Bablico\\_28032019\\_0.1.Pdf](Https://Inovacao.Enap.Gov.Br/Wp-Content/Uploads/2019/03/Manual-Do-Candidato-23%C2%Ba-Concurso-Inova%C3%A7%C3%A3o-No-Setor-P%C3%Bablico_28032019_0.1.Pdf). Acesso Em: 10/05/2019.

Ferrezezi, Elisabete; Amorim, Sônia (2007). Concurso Inovação Na Gestão Pública Federal: Análise De Uma Trajetória. **Cadernos Enap**, 32. Brasília: Enap.

Figueiredo, P.N (2015). Gestão Da Inovação: Conceitos, Métricas E Experiências De Empresas Do Brasil. 2º Ed. Rio De Janeiro: Lct.

Firjan (2017) Federação Das Indústrias Do Estado Do Rio De Janeiro. Índice Firjan De Gestão Fiscal: Recorte Municipal, Abrangência Nacional, Ano Base 2016. Sistema Firjan.

Halvorsen, T. On Innovation In The Public Sector. In: Halvorsen, T.; Hauknes, J.; Miles, I. Røste, R (2005). On The Differences Between Public And Private Sector Innovation. Nifu Step: Oslo. Disponível Em:

<Http://Unpan1.Un.Org/Intradoc/Groups/Public/Documents/Apcity/Unpan046809.Pdf>. Acesso Em: 07/01/2019.

Halvorsen, T.; Hauknes, J.; Miles, I. Røste, R (2005). On The Differences Between Public And Private Sector Innovation. Publin Report No. D9. Nifu Step, Oslo. Disponível Em: <Http://Unpan1.Un.Org/Intradoc/Groups/Public/Documents/Apcity/Unpan046809.Pdf>. Acesso Em: 07/01/2019.

Koulopoulos, T.M (2011). Inovação Com Resultado: O Olhar Além Do Óbvio. São Paulo: Editoras Gente/Senac. São Paulo.

Mulgan, G. (2007) Ready Or Not? Taking Innovation In The Public Sector Seriously. Nesta, Uk. Disponível Em: [Https://Media.Nesta.Org.Uk/Documents/Ready\\_Or\\_Not.Pdf](Https://Media.Nesta.Org.Uk/Documents/Ready_Or_Not.Pdf). Acesso Em: 05/08/2019.

Ocde (2006). Manual De Oslo Diretrizes Para Coleta E Interpretação De Dados Sobre Inovação Terceira Edição. Disponível Em <Https://Www.Finep.Gov.Br/Images/Apoio-E-Financiamento/Manualoslo.Pdf>. Acesso Em 20/08/2018.

Oliveira, L. G. Santana, R. L. F. Gomes, V. C. (2014). Inovação No Setor Público: Uma Reflexão A Partir Das Experiências Premiadas No Concurso Inovação Na Gestão Pública Federal. Brasília: Enap. Disponível Em: [Https://Www.Enap.Gov.Br/Documentos/Pesquisas/2015/150311\\_Caderno\\_Enap\\_38\\_.Pdf](Https://Www.Enap.Gov.Br/Documentos/Pesquisas/2015/150311_Caderno_Enap_38_.Pdf). Acesso: 10/07/2019.

Osborne, S. P.; Brown, K. (2005). *Managing Change And Innovation In Public Service Organizations*. Routledge ,1ª Edição. London.

Pomponet, A. S. (2012). *Plano Plurianual Participativo 2008-2011 Na Bahia: Uma Análise*. Salvador. Disponível Em: <https://Repositorio.Ufba.Br/Ri/Bitstream/Ri/7648/1/22.Pdf>. Acesso: 13/11/2018.

Resende Junior, P.; Guimarães, T. A.; Bilhim, J. (2013). *Inovação No Setor Público: Análise Comparativa Entre Organizações Do Brasil E Portugal*. **Revista Portuguesa E Brasileira De Gestão**, Out./Dez.

Scherer, F. O.; Carlomagno, M. S. (2016). *Gestão Da Inovação Na Prática: Como Aplicar Conceitos E Ferramentas Para Alavancar A Inovação*. 2ª Edição. São Paulo: Atlas.

Scherer, F.O. (2014). *Gestão Da Inovação No Setor Público: A Metodologia Do Octógono Da Inovação No Setor Público*. Innoscience Consultoria Em Gestão Da Inovação. Disponível Em: [http://Www.Innoscience.Com.Br/Wp-Content/Uploads/2015/12/Report-Inova%C3%A7%C3%A3o-No-Setor-P%C3%Bablico\\_Innoscience2015.Pdf](http://Www.Innoscience.Com.Br/Wp-Content/Uploads/2015/12/Report-Inova%C3%A7%C3%A3o-No-Setor-P%C3%Bablico_Innoscience2015.Pdf). Acesso Em: 05/01/2019.

Teece, D. J. (2010). *Business Models, Business Strategy And Innovation*. *Long Range Planning*, V. 43, N. 2–3, P. 172- 194, Apr-Jun. Disponível Em: <https://Www.Sciencedirect.Com/Science/Article/Abs/Pii/S002463010900051x>. Acesso: 10/07/2019.

Uesc. (2015). *Jornal Da Uesc*. Edição De Julho - Nº 24, Ano Xvii. Página 3.. Disponível Em: <http://Www.Uesc.Br/Jornal/>. Acesso Em 14/12/2018.

Uesc. (2013). *Universidade Estadual De Santa Cruz (Uesc). Projeto Programa De Apoio Gerencial E Institucional Às Prefeituras Da Região Litoral Sul Da Bahia – Agir-Ls. – Raimundo Bonfim Dos Santos (Autor). Conselho Superior De Ensino, Pesquisa E Extensão. Câmara De Extensão. Ilhéus: Consepe 43/2013.*

**Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito**

Laudilene Macedo Bispo – 50%

Katianny Santana Gomes Estiva – 25%

Luiza Reis Teixeira – 25%