

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL  
UNIDADE UNIVERSITÁRIA EM SANANDUVA  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**VANDELÍCIO MARTINS**

**ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA:  
UM ESTUDO DE CASO NO MUNICÍPIO DE SANANDUVA/RS – PROGRAMA  
“TRILHAS DO FUTURO”**

**SANANDUVA**

**2024**

## Catalogação de Publicação na Fonte

M386e	<p>Martins, Vandelício.</p> <p>Estratégia e inovação na gestão pública: um estudo de caso no município de Sananduva/RS – Programa “Trilhas do futuro” / Vandelício Martins. – Sananduva, 2024.</p> <p>52 f.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Oberdan Teles da Silva.</p> <p>Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Curso de Bacharelado em Administração, Unidade em Sananduva, 2024.</p> <p>1. Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Inovação. 4. Participação Democrática. I. Silva, Oberdan Teles da. II. Título.</p>
-------	---

Ficha catalográfica elaborada por Carina Lima CRB 10/1905

**VANDELÍCIO MARTINS**

**ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA:  
UM ESTUDO DE CASO NO MUNICÍPIO DE SANANDUVA/RS – PROGRAMA  
“TRILHAS DO FUTURO”**

Trabalho de Conclusão apresentado como requisito para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II (TCC II) do curso de Bacharelado em Administração na UERGS – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Unidade Universitária em Sananduva – RS.

Orientador: Prof. Dr. Oberdan Teles da Silva.

**SANANDUVA**

**2024**

**VANDELÍCIO MARTINS**

**ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA:  
UM ESTUDO DE CASO NO MUNICÍPIO DE SANANDUVA/RS – PROGRAMA  
“TRILHAS DO FUTURO”**

Trabalho de Conclusão apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS), Unidade Universitária em Sananduva – RS.

Aprovado em: 30/07/2024

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador: Prof. Dr. Oberdan Telles da Silva  
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS)

---

Prof. Me. Gerônimo Rodrigues Prado  
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS)

---

Profa. Dra. Marcia Regina Maboni Hoppen Porsch  
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS)

---

Prof. Dr. Paulo Vanderlei Vargas Groff  
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS)

**SANANDUVA**

**2024**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por tudo de bom que aconteceu na minha vida. Por essa conquista acadêmica que, com certeza, mudou meu modo de ver as oportunidades num mundo competitivo, através do conhecimento adquirido nesse processo de formação.

Agradeço à minha esposa Elisandra e aos meus filhos Wellington e Mateus, pela compreensão, apoio e confiança; bem como aos meus pais e irmãos, pois, a família é nossa base de vida.

Aos professores que deram sempre o melhor de si, compartilhando conhecimentos para nossa formação.

A meu orientador Professor Dr. Oberdan Teles da Silva que com profissionalismo e maestria sempre me apoiou tornando meus dias mais produtivos.

Aos colegas que estiveram junto comigo nesse período, compartilhando informações e gerando uma amizade coletiva.

Aos envolvidos nesse projeto que me auxiliaram e foram prestativos com as informações necessárias, especialmente, o Prefeito Municipal Anthuir Ricardo Pansera, e o Secretário de Planejamento e Desenvolvimento Econômico, Sr. Rodrigo Getelina, um amigo incansável. Estendo também meu agradecimento aos demais secretários e amigos que deram sua parcela de contribuição para realização deste intento.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar o programa Trilhas do Futuro e seu potencial na formulação de estratégias e de inovação para a gestão do município de Sananduva, Rio Grande do Sul. O projeto baseia-se em encontros interativos do poder executivo com a comunidade, incluindo a participação e a discussão democrática, com a finalidade de identificar e planejar estratégias de desenvolvimento inovadoras em diferentes áreas. A metodologia envolveu pesquisa bibliográfica em três bases de dados com a finalidade de construir uma bibliometria sobre o tema. O estudo de caso, de natureza descritiva-exploratória, e abordagem qualitativa e quantitativa, foi desenvolvido a partir de pesquisa documental, entrevista com secretário municipal e com integrantes de cada área do projeto – Saúde, Segurança Pública, Indústria, Comércio e Serviços, Turismo e Educação. Também foi realizada pesquisa, por meio de questionário, a uma amostra de cinquenta indivíduos aleatórios. Os resultados mostraram que o programa Trilhas do Futuro, iniciado no ano de 2023 a partir da realização de cinco encontros, podem auxiliar no planejamento de plataformas de atuação, favorecendo a inovação de processos e serviços dentro das diferentes áreas da gestão municipal. A principal finalidade é colocar o cidadão como protagonista na construção do futuro, utilizando um método simples de apresentação de ideias, análise de pontos fracos e potencial em cada área, discussões e alternativas de melhoria. Verificou-se que há deficiências com relação a uma maior participação da comunidade em geral. O estudo apresentou limitações quanto ao tamanho da amostra e indisponibilidade de dados quanto à realização das estratégias, tendo em vista que o programa ainda está em fase inicial. Concluiu-se que o principal desafio é a materialização das ações, exigindo da gestão municipal a adequação orçamentária e a inclusão das propostas na agenda de desenvolvimento e inovação pretendida ao município e de acordo com sua realidade.

**Palavras-chave:** Administração; Empreendedorismo; Inovação; Participação Democrática.

## ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the Trilhas do Futuro program and its potential for formulating strategies and innovation for the management of the municipality of Sananduva, Rio Grande do Sul. The project is based on interactive meetings between the executive branch and the community, including democratic participation and discussion, with the aim of identifying and planning innovative development strategies in different areas. The methodology involved bibliographic research in three databases with the aim of building a bibliometrics on the subject. The case study, of a descriptive-exploratory nature, with a qualitative and quantitative approach, was developed based on documentary research, interviews with the municipal secretary and with members of each area of the project – Health, Public Safety, Industry, Commerce and Services, Tourism and Education. A survey was also conducted, using a questionnaire, with a sample of fifty random individuals. The results showed that the Trilhas do Futuro program, which began in 2023 with five meetings, can assist in the planning of action platforms, favoring the innovation of processes and services within the different areas of municipal management. The main purpose is to place citizens as protagonists in building the future, using a simple method of presenting ideas, analyzing weaknesses and potential in each area, discussions and alternatives for improvement. It was found that there are deficiencies in relation to greater participation by the community in general. The study presented limitations regarding the sample size and unavailability of data regarding the implementation of the strategies, given that the program is still in its initial phase. It is concluded that the main challenge is the materialization of the actions, requiring the municipal administration to adapt the budget and include the proposals in the development and innovation agenda intended for the municipality and in accordance with its reality.

**Keywords:** Administration; Entrepreneurship; Innovation; Democratic Participation.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Diferenças entre a administração pública burocrática e a administração gerencial.....	13
Quadro 2: Características dos princípios da administração pública .....	15
Quadro 3: Fatores facilitadores e dificultadores do processo de inovação nas empresas.....	18
Quadro 4: Estrutura de distribuição e classificação de inovação no setor público .....	21
Quadro 5: Identificação das publicações selecionadas na pesquisa .....	25
Quadro 6: Síntese dos encontros do Projeto Trilhas do Futuro .....	36
Figura 1: Efeito do empreendedorismo na visão schumpeteriana.....	17
Figura 2: Indicativos da gestão por e para resultado (GpR).....	23
Figura 3: Número das publicações encontradas a partir dos critérios de inclusão e exclusão nos bancos de dados.....	24
Figura 4: Logomarca do programa.....	34
Figura 5: Objetivos do Projeto Trilhas do Futuro .....	38
Gráfico 1: Conhecimento sobre o projeto “Trilha do Futuro” .....	40
Gráfico 2: Meio onde obteve informação sobre o projeto .....	41
Gráfico 3: Opinião sobre o programa “Trilha do Futuro” .....	41
Gráfico 4: Possíveis melhorias no programa “Trilha do Futuro” .....	42

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1	PROBLEMA .....	10
1.2	OBJETIVOS .....	10
1.2.1	Objetivo geral.....	10
1.2.2	Objetivos específicos .....	10
1.3	JUSTIFICATIVA.....	10
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>12</b>
2.1	SOBRE A GESTÃO PÚBLICA .....	12
2.1.1	Princípios da gestão pública.....	14
2.1.2	Gestão pública empreendedora .....	16
2.2	OS CAMINHOS DA INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA .....	17
2.3	ESTRATÉGIA NA GESTÃO PÚBLICA .....	22
2.4	PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA.....	24
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>30</b>
3.1	MÉTODO.....	30
3.2	CONTEXTO DE PESQUISA.....	31
3.3	PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS.....	32
3.4	ANÁLISE DOS DADOS .....	33
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>34</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO PROJETO .....	34
4.2	PESQUISA COM OS CIDADÃOS .....	40
4.3	PESQUISA COM PARTICIPANTES DOS ENCONTROS.....	42
4.4	DISCUSSÃO E SUGESTÕES .....	44
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>47</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>49</b>
	<b>APÊNDICE A – Entrevista com secretário municipal</b> .....	<b>51</b>
	<b>APÊNDICE B – Roteiro de pesquisa com participantes do Projeto Trilhas do Futuro</b> .....	<b>52</b>
	<b>APÊNDICE C – Questionário para população</b> .....	<b>53</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão pública constitui-se eixo principal na idealização e realização das atividades administrativas que envolvem o setor público. É a partir das ações desenvolvidas pela gestão pública que se desenha o modelo de administração, em todos os seus níveis e setores, os quais buscaram atender a população, seus interesses e expectativas.

A função principal da administração pública contemporânea é de ampliar de forma sistemática as oportunidades individuais, institucionais e regionais, preocupando-se em estimular e facilitar a incorporação de novas tecnologias e inovações no setor público que aumentem a produtividade e proporcionem as condições exigidas para atender às demandas da sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2020).

Assim, a discussão acerca da inovação na gestão pública torna-se cada vez mais pertinente, pois é a partir da implementação de processos de trabalho e da evolução das atividades associadas à administração e desenvolvimento dos serviços públicos, que se pode oferecer à população maior excelência e resultados. O tema “inovação” foi bastante discutido por Schumpeter (1997), associando-o à criação e à ação empreendedora. A inovação implica representatividade, desenvolvimento e novas ideias/ações/comportamentos com vistas à vantagem competitiva, os quais promovem mudanças nos ambientes organizacionais.

No setor público, a inovação é um dos pilares que alicerçam a administração pública gerencial. Essa gestão deve ser voltada para o cidadão, orientada para obtenção de resultados, vista como estratégica e a serviço da descentralização, do incentivo à criatividade, priorizando a qualidade do serviço e o controle dos gestores de recursos públicos (NASCIMENTO, 2021). Assim, desenvolver a estratégia da inovação na gestão pública é fundamental quando se busca a transformação e modernização do serviço público, dando novos sentidos e possibilidades aquilo que já é feito, ou trazendo novas perspectivas às atividades, processos e seus resultados.

Nesse sentido, o presente estudo considerará o estudo de caso que envolve um programa no âmbito da estratégia e inovação idealizado pelo município de Sananduva, Estado do Rio Grande do Sul, denominado, Trilhas do Futuro. Esse projeto, lançado em 2023, é baseado na realidade local e participação popular, colocando o cidadão como protagonista no processo de discussão, planejamento e formulação de estratégias de desenvolvimento inovadoras, visando conectar a população e garantir decisões mais assertivas por parte da

gestão municipal em diferentes áreas (saúde, segurança pública, agricultura, turismo, indústria e comércio, educação, infraestrutura e inovação).

Desse modo, espera-se com a pesquisa, apresentar um debate acerca de como estratégias que buscam inovar os processos da gestão pública podem se tornar instrumentos de mudança, gerando eficiência aos governos e trazendo novas perspectivas para as demandas locais e tomadas de decisão.

## 1.1 PROBLEMA

De que forma o programa Trilhas do Futuro poderá contribuir no desenvolvimento de estratégias e da inovação na gestão municipal de Sananduva/RS?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar o programa Trilhas do Futuro e seu potencial na formulação de estratégias e de inovação para a gestão municipal de Sananduva/RS.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar as características do programa Trilhas do Futuro.
- Compreender o planejamento e a organização das informações geradas por meio do programa pela gestão municipal.
- Fazer o levantamento das estratégias e inovações propostas a partir do programa.
- Analisar os mecanismos de desenvolvimento e execução das estratégias pela gestão municipal.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O debate acerca da inovação no âmbito do serviço público surge como uma alternativa para compreender melhor a importância da modernização e de como é fundamental associar as ações da gestão pública aos preceitos da administração contemporânea. Em todas as organizações, inclusive as públicas, tem-se destacado a necessidade de desenvolver a

chamada “cultura da inovação”, gerenciando o ambiente de forma que proporcione às pessoas buscar novas formas de enfrentar os problemas e fazer diferente, construindo um ciclo permanente de transformação, desenvolvimento e melhoria contínua da gestão (BACICHETTO; TEIXEIRA, 2018).

Nessa perspectiva, a escolha do tema também está associada ao desejo do pesquisador em promover o tema e também a compreensão sobre o programa Trilhas do Futuro, na comunidade acadêmica e sociedade local. O fato de atuar no âmbito do serviço público municipal também possibilita acesso a informações e dados que poderão gerar um panorama acerca da realidade, promovendo uma análise adequada da estratégia inovadora que se encontra no programa.

Além disso, a realização da pesquisa é pertinente por ampliar a literatura sobre a gestão pública e de como a inovação se consolida como alternativa fundamental para as atividades realizadas pelo setor público, elevando-o à um patamar de maior eficiência e compromisso com os cidadãos. Também se justifica, pelo fato de que o programa Trilhas do Futuro é ainda recente no cenário da gestão municipal sananduvense, demonstrando a relevância e atualidade da discussão, e que o desenvolvimento do estudo de caso pode resultar na identificação dos principais fatores envolvidos, resultados iniciais e projeções futuras, e como isso pode impactar na vida dos cidadãos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se o embasamento teórico, destacando conceitos e concepções acerca dos temas-chave que envolve o tema deste programa, ou seja, gestão pública, estratégia e processo de inovação no setor público.

### 2.1 SOBRE A GESTÃO PÚBLICA

O entendimento sobre a gestão pública é mais do que a interpretação acerca da gestão de negócios ou de questões internas dos negócios de um governo. A complexidade do conceito está além da questão de eficiência e eficácia, mas alia uma questão de legalidade e legitimidade (MATIAS-PEREIRA, 2020).

A administração pública pode ser entendida como o poder de gestão do Estado, que inclui o poder de legislar, tributar, fiscalizar e regulamentar por meio de seus órgãos e outras instituições, com o objetivo de realizar o serviço público. O foco principal é atender ao cidadão e suas demandas, atuando para atingir resultados sempre com eficiência e eficácia (BACICHETO; TEIXEIRA, 2018).

Considerando esta mesma perspectiva, cabe destacar a seguinte caracterização do processo de administração e da administração pública:

Administração envolve a interpretação de objetivos a fim de transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, da organização, da direção e do controle. Nesse sentido, a administração pública, num sentido amplo, deve ser entendida como todo o sistema de governo, todo o conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana que determinam a forma de distribuir e de exercer a autoridade política e como se atendem aos interesses públicos (MATIAS-PEREIRA, 2020, p. 7).

A partir de um conceito moderno de gestão pública, Dias (2017, p. 26) destaca que o termo envolve “o conjunto de procedimentos, mecanismos e formas sociais por meio das quais o Estado administra tanto bens como serviços públicos, regulamenta a atividade econômica privada e contribui por meio da política econômica para o funcionamento do mercado”. Desse modo, o autor ressalta que a administração pública é constituída pelo conjunto de órgãos, funcionários e procedimentos utilizados pelos três poderes que integram o Estado para realizar suas funções. Isso significa que a administração pública não existe só no executivo, mas inclui os serviços e órgãos incumbidos de concretizar as atividades administrativas, ou seja, da execução das decisões políticas e legislativas. A administração

pública inclui os três níveis de governo: federal, estadual ou municipal, visando o bem comum, e abrange as atividades exercidas pelas entidades, órgãos e agentes incumbidos de atender concretamente às necessidades coletivas.

Até chegar a uma visão moderna, a administração pública evoluiu ao longo do tempo. Conforme Bacicheto e Teixeira (2018), no Brasil, essa trajetória evolutiva passou pelo modelo patrimonialista que perdurou do século XIX até o final do século XX. Após, surgiu o modelo burocrático que praticamente dominou o século XX. No final do século XX, a administração do setor público substituiu esse modelo pelo gerencial, seguindo os ideais da chamada nova gestão pública (do inglês *New Public Management*).

O modelo de gestão gerencial visa estruturar a administração pública seguindo os vértices da eficiência, da eficácia e da competitividade, vencendo a crise da burocracia e da falta de adaptação do Estado. No modelo gerencial é que se encontra uma nova forma de gerir que privilegia a organização por meio dos resultados que ela entrega, gerenciando os recursos humanos, financeiros e de sistema. Nesse contexto amplia-se a dimensão estratégica da gestão pública, utilizando-se das mesmas ferramentas usadas na iniciativa privada, ou seja, incluindo o mapeamento de processos, as análises dos ambientes internos e externos e o levantamento dos pontos fortes e fracos, bem como a consolidação do planejamento estratégico que traça plano de ações de médio e longo prazo, definindo o caminho a ser seguido para atingir melhores resultados (BACICHETO; TEIXEIRA, 2018).

No Quadro 1 um paralelo com as principais diferenças entre a administração pública burocrática e gerencial:

Quadro 1: Diferenças entre a administração pública burocrática e a administração gerencial

<b>Administração pública burocrática</b>	<b>Administração pública gerencial</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• concentra-se no processo;</li> <li>• é autorreferente;</li> <li>• define os procedimentos para contratação de pessoal, compra de bens e serviços;</li> <li>• busca a satisfação das demandas dos cidadãos;</li> <li>• tem controle de procedimentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• orienta-se para resultados;</li> <li>• é voltada para o cidadão;</li> <li>• combate o nepotismo e a corrupção;</li> <li>• não adota procedimentos rígidos;</li> <li>• define os indicadores de desempenho;</li> <li>• utiliza contratos de gestão.</li> </ul>

Fonte: Nascimento (2021, p. 13).

Dias (2017), a partir de uma abordagem histórica, destaca que no Brasil colonial, a administração era predominantemente patrimonialista, em que não havia uma separação clara entre bens públicos e privados pela própria estrutura do Estado. O governante administrava a riqueza do governo e era seu maior beneficiário, sendo a administração pública vista como uma forma de apropriação dos tributos em benefício de alguns privilegiados, sem que o

governo cumprisse sua obrigação como provedor de serviços públicos. A administração burocrática, buscava proteger o patrimônio público diferenciando claramente o privado do público por meio de uma maior profissionalização da administração pública. No Brasil, essa tendência iniciou na década de 1930, quando o país estava em processo acelerado de industrialização e com o Estado assumindo papel fundamental na construção de uma infraestrutura necessária para impulsionar o capitalismo brasileiro. Já a tendência gerencial foi se desenvolvendo a partir das reformas administrativas de 1967, da Constituição de 1988 e depois de 1995, dando resposta ao processo de globalização.

Para além da perspectiva gerencial, a gestão pública moderna deve ter como características principais:

- a busca pela revitalização da função pública e a profissionalização dos servidores governamentais;
- a busca pela competência institucional, com ênfase na regulação e na proteção social;
- o foco em resultados, mediante avaliação permanente;
- o direcionamento da administração para o cidadão-usuário;
- a simplificação de procedimentos;
- a transparência e o acesso às informações públicas;
- os arranjos institucionais que visam à representação dos interesses coletivos e ao controle social;
- a utilização pelo Estado de tecnologias emergentes de informação;
- a promoção de um empreendedorismo digital;
- a busca pela equidade e diminuição de desigualdades sociais patrocinadas pela ação governamentais. (NASCIMENTO, 2017, p. 9).

O esforço para melhorar o desempenho da gestão pública passa pela formação de equipes de trabalho comprometidas com as instituições e com as missões primordiais do poder público, em todas as suas esferas, especialmente com a prestação de serviços de qualidade à população e com a geração de estímulos ao desenvolvimento econômico (MATIAS-PEREIRA, 2020).

### **2.1.1 Princípios da gestão pública**

Os princípios podem ser entendidos como “mandamentos que se irradiam sobre as normas, dando-lhes sentido, harmonia e lógica”, constituindo-se no próprio espírito do sistema jurídico-constitucional (NASCIMENTO, 2017, p. 14). Os princípios da gestão pública são os fundamentos que validam a ação administrativa, sendo alicerces para toda a atividade desenvolvida pelos entes públicos (BACICHETO; TEIXEIRA, 2018).

A Constituição Federal de 1988, elenca em seu art. 37, os princípios que regem a administração pública: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]” (BRASIL, 1988).

No Quadro 2, apresenta-se um resumo de cada um desses princípios orientadores da gestão pública:

Quadro 2: Características dos princípios da administração pública

<b>Princípios</b>	<b>Características</b>
Legalidade	O administrador está rigidamente preso à lei e sua atuação deve ser confrontada com esta.
Impessoalidade	O administrador não deve fazer distinções com base em critérios pessoais. Toda atividade deve ser realizada tendo em vista a finalidade pública.
Moralidade	É dever do administrador não apenas cumprir a lei de modo formal, mas cumpri-la substancialmente, almejando sempre o melhor resultado para a administração.
Publicidade	Divulgação dos atos da administração pública com ressalvas para os casos de sigilo previstos em lei.
Eficiência	Obtenção do melhor resultado fazendo uso racional dos meios, ou seja, a prevalência do controle dos resultados sobre o controle dos meios.

Fonte: Bacicheto e Teixeira (2018, p. 17).

O princípio da legalidade é alicerce do Estado de Direito, estando vinculado o programa segundo o qual a administração somente pode fazer o que a lei permite. A noção de legalidade envolve a da não contrariedade ou compatibilidade que significa apenas não infringir nenhum dispositivo legal, abrangendo também uma relação de conformidade, que significa que a administração só pode atuar se houver previsão para tanto no ordenamento jurídico (MAXIMIANO; NOHARA, 2021). Assim, o gestor público deve estar sempre sujeito à lei, pois seu poder é, na verdade, um poder-dever, só podendo fazer o que a lei o autoriza, além de ter o dever de fazer (BACICHETO; TEIXEIRA, 2018).

O princípio da impessoalidade está associado ao da legalidade, pois se a atividade estatal deve ser pautada em lei, o agente público não pode praticar atos senão para satisfazer interesses públicos, sendo vedado o uso da máquina administrativa, custeada pelos recursos públicos para o alcance tão somente de interesses próprios ou de terceiros (MAXIMIANO; NOHARA, 2021). Esse princípio determina que a atividade administrativa deve ser destinada a todos os administrados, dirigida aos cidadãos em geral, sem a determinação de pessoa ou discriminação de qualquer natureza (MATIAS-PEREIRA, 2020).

Sobre o princípio da moralidade está a exigência de que cabe ao administrador atuação ética, honesta, de boa-fé ou lealdade, sendo a moral administrativa a conduta comportamental pautada em valores éticos e para a consecução de fins de interesse coletivo (MAXIMIANO;

NOHARA, 2021). Nessa perspectiva, Matias-Pereira (2020, p. 251) destaca que o princípio da moralidade “é mais amplo do que o princípio da legalidade, porque envolve a análise da ação administrativa, pertinente ao seu interesse público. Se o ato administrativo visa apenas aos interesses do governante, ou de um determinado grupo, evidentemente não será válido”.

O princípio da publicidade e transparência pauta-se em duas dimensões básicas. A primeira, envolvendo o direito de os administrados terem acesso a informações de interesse particular ou coletivo; A segunda, correspondente ao dever de a administração dar publicidade de atos e contratos administrativos.

Por fim, o princípio da eficiência, que impõe ao agente público um modo de atuar que produza resultados favoráveis à consecução dos fins que cabe ao Estado alcançar, realizando suas atribuições com presteza e perfeição (MAXIMIANO; NOHARA, 2021).

### **2.1.2 Gestão pública empreendedora**

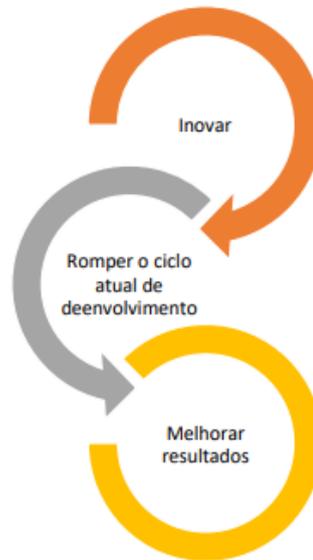
A modernização dos processos de gestão no setor público passa pela transformação dos modelos tradicionais para aqueles voltados à promoção do empreendedorismo. Matias-Pereira (2020) fala na relevância da gestão pública empreendedora, destacando que qualquer das esferas do poder público precisa atuar para consolidar o processo democrático, a estabilidade econômica e o desenvolvimento sustentável com a justiça social. O atendimento dessas demandas exige que a gestão pública se torne mais inteligente, e cada vez mais eficiente na prestação de serviços públicos, com qualidade e menores custos para a sociedade.

O mesmo autor, ressalta que é fundamental criar uma cultura empreendedora na administração pública, pois somente a partir disso é possível elevar a gestão em termos de resultados e qualidade dos serviços públicos ofertados. A própria sociedade exige isso do poder público, tendo em vista as mudanças em termos de acesso a informações e elevação do nível de educação e de cidadania. No entanto, a construção desse novo paradigma empreendedor de gestão pública depende do nível de qualificação profissional dos recursos humanos que atuam na administração pública, da geração de estímulos para a formação de novas lideranças no setor público, de investimentos em infraestrutura, dos estímulos à inovação, bem como de investimento no processo de seleção e formação continuada de gestores públicos (MATIAS-PEREIRA, 2020).

Toledo (2019) faz uma referência acerca do quanto a gestão pública, o empreendedorismo e a inovação são concepções que combinam e correlacionam-se. A autora traz os preceitos da teoria schumpeteriana que considera que empreender é inovar,

transformando um contexto e gerando resultados. A inovação é vista como um processo de disrupção, interrompendo o ciclo atual e iniciando um novo, o qual gera resultados que pode ser desde um produto/serviço, um processo, conforme (Figura 1).

Figura 1: Efeito do empreendedorismo na visão schumpeteriana



Fonte: Toledo (2019, p. 69).

O foco na gestão pública empreendedora está alicerçado na promoção da estratégia e da inovação dos processos de gestão, transformando a administração pública e contribuindo para que alcance maiores e melhores resultados em favor da população. Essa relação mostra que “empreender, inovar e gerir serviços públicos são construtos que possuem em comum a orientação para atender necessidades. [...] significa serviços de melhor qualidade para a população” (TOLEDO, 2019, p. 73).

## 2.2 OS CAMINHOS DA INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA

Inicialmente cabe compreender o que o termo “inovação” envolve e quais as principais características desse conceito. De forma geral, os processos de inovação são organizados com o objetivo de lançar novos produtos/serviços, desenvolver novos processos, novas configurações e/ou atuar em novos mercados e cenários (SCHUMPETER, 1997).

Assim, a inovação está associada ao parecer de “introdução, com êxito, de um produto (ou serviço) no mercado ou de um processo, método ou sistema na organização”, podendo ser esquematizada da seguinte forma: “Inovação = Ideia + Implementação de ações + Resultado” (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011, p. 25).

No campo privado, a inovação cria novas oportunidades competitivas para as empresas, sendo que sua gestão exige o desenvolvimento de inúmeras técnicas gerenciais e comerciais voltadas à implementação bem sucedida de novas opiniões e práticas. Ao implantar inovações tecnológicas ou ações e processos inovadores as empresas conseguem criar novas expectativas e necessidades nos consumidores e se diferenciar em relação aos concorrentes (SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013).

No Quadro 3 elencam-se os fatores que auxiliam ou prejudicam o processo de inovação, cabendo às organizações ficarem atentas a sua ocorrência:

**Quadro 3: Fatores facilitadores e dificultadores do processo de inovação nas empresas**

<b>Fatores facilitadores do processo de inovação</b>	<b>Fatores dificultadores do processo de inovação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoio da alta administração;</li> <li>▪ Apoio da gerência de nível médio;</li> <li>▪ Apoio de grupos de trabalho e colaboradores;</li> <li>▪ Diversidade de competências do grupo responsável pela implementação;</li> <li>▪ Divulgação de informações acerca da inovação;</li> <li>▪ Estratégias para incorporação da inovação às rotinas organizacionais;</li> <li>▪ Participação de colaboradores provenientes do meio externo;</li> <li>▪ Planejamento de ações necessárias à implementação;</li> <li>▪ Reconhecimento do valor e da necessidade da inovação;</li> <li>▪ Perspectiva sistêmica da inovação e de interações entre unidades organizacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Descrença em relação à inovação;</li> <li>▪ Dificuldades de integração interorganizacional;</li> <li>▪ Excesso de atividades e escassez de tempo;</li> <li>▪ Falta de apoio da alta administração;</li> <li>▪ Limitações em termos de pessoas;</li> <li>▪ Limitações em termos de recursos financeiros;</li> <li>▪ Limitações em termos de recursos tecnológicos;</li> <li>▪ Obstáculos provenientes do meio externo;</li> <li>▪ Priorização de atividades fim e/ou de curto prazo;</li> <li>▪ Receio das consequências da inovação;</li> <li>▪ Resistência à inovação por perda de poder;</li> <li>▪ Resistência à inovação por senso de acomodação.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Souza e Bruno-Faria (2013, p. 121-126).

Desse modo, o conceito de inovação, que servia na sua origem para designar mudanças tecnológicas, tem sido ampliado e utilizado em diversas outras áreas do conhecimento, especialmente no campo da administração. Nessa perspectiva, a inovação é vista como um processo que decorre de um esforço coletivo no qual se pressupõem mudanças, com destaque para as mudanças estruturais, das normas e processos, socioculturais, valores democráticos e de ações mais comprometidas dos servidores e da organização, onde deve prevalecer um ambiente democrático e gerador de estímulos que facilite a utilização de novas tecnologias e a participação das pessoas envolvidas nessas tarefas (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Assim, trazendo a discussão da inovação para o contexto da gestão pública, importante destacar o que diz Dias (2017), pois segundo ele, a implementação de propostas inovadoras é parte fundamental das novas diretrizes para a melhoria da gestão pública. Nesse sentido, é necessária a manutenção de programa de inovação contínua e permanente da oferta de

produtos e serviços públicos, estabelecendo parcerias com outras instituições e com a sociedade em geral para a realização de estudos e discussões visando à melhoria constante dos produtos e serviços públicos, bem como incentivar o empreendedorismo público para a criação de novas modalidades de ação pública que beneficiem a população.

A inovação organizacional e de processos também é bastante comum no âmbito da administração pública, e visa a implementação de métodos e técnicas diferenciadas ou significativamente melhorados de como desenvolver as diferentes atividades que fazem parte do serviço público, gerando maior qualidade e resultados (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011). Há também nesse tipo de inovação novos métodos para difundir conhecimento, seja junto aos servidores como também no ambiente externo, envolvendo a comunidade, empresas, instituições e os cidadãos em geral.

É por isso que a inovação na gestão pública tem relação com a democratização do conhecimento e das decisões, implicando descentralização, investimento em capital humano, flexibilização e abertura para novas relações com os usuários dos serviços públicos e todos os cidadãos (MATIAS-PEREIRA, 2010). Em um modelo de excelência da gestão pública nove princípios pautados nesses critérios são necessários, conforme observa-se a seguir:

1. Excelência dirigida ao cidadão: pressupõe atenção prioritária ao cidadão e à sociedade na condição de usuários de serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas. [...]
2. Gestão participativa: determina uma atitude gerencial de liderança, que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho. [...]
3. Gestão baseada em processos e informações: o processo é entendido como um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas) com alto valor agregado. Gerenciar um processo significa planejar, desenvolver e executar as suas atividades, e avaliar, analisar e melhorar seus resultados, o que proporciona melhor desempenho à organização. [...]
4. Valorização das pessoas: as pessoas fazem a diferença quando o assunto é o sucesso de uma organização. A valorização das pessoas pressupõe dar autonomia para atingir metas, criar oportunidades de aprendizado e de desenvolvimento das potencialidades e reconhecer o bom desempenho.
5. Visão de futuro: a busca da excelência nas organizações públicas é diretamente relacionada à sua capacidade de estabelecer um estado futuro desejado que dê coerência ao processo decisório e permita à organização antecipar-se às novas necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade. [...]
6. Aprendizado organizacional: na cultura organizacional, deverá fazer parte do trabalho diário em quaisquer atividades, seja na constante busca da eliminação da causa de problemas, seja na busca de inovações e na motivação das pessoas pela própria satisfação de executarem suas atividades, sempre da melhor maneira possível. [...]
7. Agilidade: a postura proativa está relacionada à noção de antecipação e resposta rápida às mudanças do ambiente. Para tanto, a organização precisa antecipar-se no atendimento às novas demandas dos seus usuários e das demais partes interessadas. [...] A resposta rápida agrega valor à prestação dos serviços públicos e aos resultados do exercício do poder de Estado.
8. Foco em resultados: o resultado é a materialização de todo o esforço da organização para o atendimento das necessidades de todas as partes interessadas. [...]
9. Inovação: quer

dizer mudanças significativas (tecnologia, métodos, valores) para aperfeiçoar os serviços e produtos da organização (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 23).

O rompimento com os modelos tradicionais da administração pública e a introdução de uma nova perspectiva gestão mais inovadora, necessita da diminuição dos níveis hierárquicos de modo a utilizar plenamente o potencial de cada colaborador numa relação de confiança e responsabilidade. Além disso, é fundamental que ocorra a participação do cidadão, construindo um processo onde a responsabilidade é partilhada, orientação para o consenso, trabalho em rede e inovação, concretizando uma governança capaz de melhorar a administração como um todo e facilitar suas funções de forma inovadora (MATIAS-PEREIRA, 2010).

O processo de aprendizagem e participação comunitária parece como uma importante ação metodológica para a concretização da inovação na gestão pública, onde todos os atores – gestores, servidores, cidadãos, usuários dos serviços, instituições, empresas, etc., pode fazer parte do processo:

[...] a inovação não depende apenas do desenvolvimento de novas competências nos servidores públicos, mas também da construção e ativação de comunidades de investigadores e de praticantes e do investimento de longo prazo em arenas orgânicas, iterativas, ágeis, imaginativas e afetivas (PERES, 2022, p. 114).

A modernização da gestão pública envolve um conjunto de ações que se utiliza das ferramentas administrativas para proporcionar a melhoria de algo. Engloba-se a coordenação, o uso de tecnologias da informação, as revisões das etapas, a racionalização de processo, a gestão do conhecimento, a mudança e a melhoria nos arranjos físicos, a proposta de qualificação de pessoas e o aumento da transparência no processo de prestação de contas. Tudo isso, leva ao a uma maior agilidade no funcionamento da máquina pública e sua estrutura (BACICHETO; TEIXEIRA, 2018).

Conforme Oliveira, Santana e Gomes (2014), as inovações no setor público podem ser classificadas a partir de sua tipologia, quanto ao ambiente (externo ou interno), capilaridade, ou seja, os beneficiários do ambiente de cada ação, e também os fatores de sucesso da ação (Quadro 4).

Quadro 4: Estrutura de distribuição e classificação de inovação no setor público

<b>Tipo</b>	1) Nova para a sociedade	2) Nova para a organização	3) Mudança de rotina	1) Nova para a sociedade	2) Nova para a organização	3) Mudança de rotina	1) Nova para a sociedade	2) Nova para a organização	3) Mudança de rotina
<b>Ambiente</b>	↑ Interno			↑ Externo			↑ Ambos		
<b>Capilaridade</b>	↓ C-Necessidade interna			↓ A- Conjunto da população			↓ B- População específica		
<b>Fator de sucesso</b>	a) Decisão política b) Engajamento c) Recursos d) Empresa		e) Pesquisa f) Coparticipação g) Outras	a) Decisão política b) Engajamento c) Recursos d) Empresa		e) Pesquisa f) Coparticipação g) Outras	a) Decisão política b) Engajamento c) Recursos d) Empresa		e) Pesquisa f) Coparticipação g) Outras

Fonte: Oliveira, Santana e Gomes (2014, p. 19)

A inovação no setor público deve ser pensada para ser constructo capaz de orientar e gerar resultados, estando intimamente relacionada com a estratégia, transparência, ética e boa governança (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Desse modo, a implementação de inovação na gestão pública tende a impactar positivamente nos serviços, na administração e na sociedade em geral:

[...] inovação precisa ser considerada com maior relevância e tratada como diferencial competitivo na realização de serviços públicos e na produção de bens para a sociedade, havendo a possibilidade de parcerias público-privadas, com participação ativa do cidadão como agente modificador da realidade. Além, da adoção de medidas de ações inovadoras voltadas para o planejamento urbano, inclusive para os aspectos econômicos e de distribuição de renda. Acredita-se que a inovação no setor público deve ser considerada como um elemento estratégico, podendo ser aplicado nos mais diversos campos da administração pública (COELHO, 2018, p. 9).

Contudo, é natural que a busca por inovação na gestão pública gere resistências que possam prejudicar o processo de mudança. A resistência surge, geralmente, da falta de comunicação, levando a uma conduta que tenta manter o *status quo*, sendo considerada como um dos fatores que podem enfraquecer qualquer projeto de transformação dentro das esferas públicas e privadas. Para superar isso, algumas estratégias podem contribuir, que são, a educação e comunicação, a participação e o envolvimento, a facilitação e suporte, a negociação, a manipulação e cooperação, e a coerção explícita e/ou implícita (BACICHETO; TEIXEIRA, 2018).

Para implementar processos inovadores na gestão pública, a construção de um posicionamento estratégico parece como elemento importante para dar o suporte necessário, conforme será discutido na sequência.

### 2.3 ESTRATÉGIA NA GESTÃO PÚBLICA

A adoção de estratégia é uma medida essencial em qualquer tipo de organização, seja privada, pública ou do terceiro setor. A visão estratégica consiste na habilidade gerencial de interpretar adequadamente o meio ambiente e nele detectar: as ameaças a serem neutralizadas ou evitadas, as oportunidades a aproveitar. A visão estratégica deve vir acompanhada da capacidade de ação, para pôr em prática o que pode ser visualizado (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Na gestão pública é importante promover um projeto amplo de desenvolvimento, com abordagem interdisciplinar e multissetorial, visando o atendimento das demandas dos cidadãos, com oferta de serviços de qualidade. A melhoria do gerenciamento e realização de todas as atividades da administração pública, necessita da consolidação de um planejamento estratégico, pautado na visão de futuro, que tem a ver com a percepção do ambiente; foco em resultados, que se expressa na orientação para o desempenho; e ênfase na eficiência, fazendo uma gestão baseada na percepção da complexidade do ambiente e dos problemas a serem enfrentados (NASCIMENTO, 2021).

No modelo gerencial de gestão pública, amplia-se a ideia de transformar as atividades, melhorando o desempenho dos órgãos estatais (efetividade e eficiência), construindo o planejamento estratégico e, conseqüentemente, as decisões do governo, com a finalidade de garantir o sentido democrático da administração pública (BACICHETO; TEIXEIRA, 2018).

Nessa perspectiva, são características da administração pública gerencial e estratégica, que ela seja voltada para o cidadão e orientada para obtenção de resultados. Ademais, como estratégia, deve servir da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação, utilizando o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores de recursos públicos (NASCIMENTO, 2021).

Na consolidação do planejamento estratégico em todos os níveis da administração pública, destaca-se a importância de desenvolver mecanismos de decisão política, no que se refere à elaboração de políticas públicas, por meio de um processo participativo em todos os níveis. É a partir da correta definição dos objetivos do desenvolvimento nas diversas áreas em que atua a administração pública, que se pode mensurar as estratégias de melhoramento contínuo da qualidade, além de regular as diversas atividades setoriais (DIAS, 2017).

O planejamento estratégico público aparece como ferramenta que norteia e direciona as ações de governo pelo período de médio e longo prazos, determinando metas e objetivos e reduzindo decisões equivocadas. Esse instrumento aponta os caminhos e os trajetos a serem seguidos nos próximos anos de governo, fazendo com que os objetivos maiores sejam atendidos, por meio do controle de indicadores, acompanhando os recursos financeiros e orçamentários, buscando ofertar serviços de qualidade com tempos menores de produção e que atendam às necessidades do cidadão ou do usuário (BACICHETO; TEIXEIRA, 2018).

Assim, sintetizando as premissas no planejamento e gestão estratégica no setor público, importante observar que essa ferramenta é uma técnica para gerenciar o caminho que leva aos objetivos desejados pela gestão pública, contribuindo para estimular os administradores a pensar em termos do que é importante ou relativamente importante, e também a se concentrar sobre assuntos de maior relevância. Parte fundamental é a construção de uma visão estratégica, a partir da habilidade gerencial de interpretar adequadamente o meio ambiente, bem como a compreensão do ponto de partida do processo, identificando os riscos e as oportunidades envolvidas e como isso impacta nos serviços e objetivos da administração pública (MATIAS-PEREIRA, 2020).

A consolidação da estratégia na gestão pública atende os preceitos de uma gestão por e para) resultado (GpR) (Figura 2), a qual constitui-se em um processo que financia a criação de valor dentro de um ambiente democrático, havendo o reconhecimento pela população:

Figura 2: Indicativos da gestão por e para resultado (GpR)



Fonte: Serra (2008) apud Bacicheto e Teixeira (2018, p. 154).

A gestão pública voltada para resultados (GpR) atende às necessidades contemporâneas do setor, impulsionando o desenvolvimento econômico, social e sustentável, além de construir um processo gerencial mais ágil e produtivo, capaz de atender aos serviços próprios ao desenvolvimento de suas competências (saúde, educação e justiça). Assim, é importante cada vez mais pensar a gestão pública de forma profissionalizada, estratégica e inovadora, implementando novas competências para criar valor público, otimizar recursos, gerar desenvolvimento e adequar-se ao mercado (usuários/cidadãos) (BACICHETO; TEIXEIRA, 2018).

#### 2.4 BIBLIOMETRIA SOBRE INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA NA GESTÃO PÚBLICA

Com a finalidade de analisar como o tema da inovação e estratégia na gestão pública municipal vem sendo desenvolvido no meio acadêmico brasileiro, buscou-se realizar um estudo bibliométrico com a finalidade de fazer um levantamento das produções científicas sobre o assunto. Foram pesquisadas três bases de dados: SciELO (*Scientific Electronic Library Online*); BDTD (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações); e Portal de Periódicos Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior). A inclusão das publicações considerou: período 2018 a 2023, em idioma português, podendo ser artigos, dissertações e teses. Os critérios de exclusão foram: não apresentar o assunto na área da administração pública municipal, indisponibilidade da publicação completa online; e publicações em duplicidade. Na Figura 3 estão os números encontrados, totalizando 11 publicações para análise.

Figura 3: Número das publicações encontradas a partir dos critérios de inclusão e exclusão nos bancos de dados

Registros identificados na busca inicial dos descritores:

BDTD = 107  
CAPES = 120  
SCIELO = 99

Registros identificados a partir dos critérios de inclusão:

BDTD = 54  
CAPES = 25  
SCIELO = 29

Registros identificados a partir dos critérios de exclusão:

BDTD = 4  
CAPES = 4  
SCIELO = 3

Total de publicações selecionadas = 11

Fonte: Autor (2023).

Para identificação dos estudos, observa-se no Quadro 5 as principais características de cada publicação:

Quadro 5: Identificação das publicações selecionadas na pesquisa

Nº	Ano	Título	Autor	Tipo	Objetivo
1	2019	Inovação urbana e recursos humanos para gestão de cidades sustentáveis.	KNIESS, C. T. et al.	Artigo	Discutir sobre as temáticas de inovação, capital humano e sustentabilidade no contexto das cidades sustentáveis e cidades inteligentes.
2	2019	A cidade como ambiente colaborativo de inovação: um estudo a partir do planejamento participativo “Fortaleza 2040”	FELIX, B. S.	Dissertação	Perceber como os temas de inovação e compartilhamento são incorporados ao “Plano Fortaleza 2040” para alcançar a visão de futuro proposta.
3	2019	Internacionalização, inovação, empreendedorismo e sua relação com desempenho econômico de cidades: um estudo com cidades do estado de São Paulo, 2019.	GARCIA, B.	Dissertação	Entender qual a relação entre as dimensões internacionalização, inovação e empreendedorismo no contexto das cidades, no sentido de geração de riqueza e aumento do nível de emprego.
4	2020	Ecosistema de inovação social, sustentabilidade e experimentação democrática: um estudo em Florianópolis.	ANDION, C.; ALPERSTEDT, G. D.; GRAEFF, J. F.	Artigo	Apresentar uma abordagem teórico-metodológica sobre ecossistemas de inovação social em Florianópolis.
5	2020	Laboratórios vivos de inovação social e ação pública: um enfoque analítico e um caminho metodológico baseados no pragmatismo.	MAGALHÃES, T.; ANDION, C.; ALPERSTEDT, G. D.	Artigo	Propor um enfoque analítico e metodologia para compreender os processos de aprendizagem coletiva, co-construção e difusão de conhecimento nos ecossistemas de inovação social.
6	2021	O estudo das políticas públicas para fomento ao empreendedorismo e inovação no município de Itajubá-MG	ALVES, G. P. L.	Dissertação	Identificar e classificar as políticas de empreendedorismo e inovação do município de Itajubá-MG.
7	2022	Análise de políticas públicas de fomento à inovação: estudo da realidade de Curitiba (BR) e Bragança	RIBEIRO, R. R.	Dissertação	Analisar as políticas públicas de incentivo à inovação na administração pública a nível local, identificando os principais

		(PT)			instrumentos ao alcance dos municípios.
8	2022	Barreiras à inovação na Administração Pública Local: o caso da NUTS III BSE.	NATÁRIO, M. M. S.; ROSA, M. C. S.; MARQUES, S. R.	Artigo	Identificar os principais obstáculos ao desenvolvimento de atividades de inovação do setor público.
9	2022	Gestão da inovação na administração pública sob o prisma das produções científicas.	SILVA, S. V. M.; SOUZA, J. C.	Artigo	Compreender a gestão da inovação na administração pública, explorando concepções, perspectivas e desafios da área
10	2022	Inovação no setor público: mapeando o campo e as temáticas da produção científica brasileira na área de administração.	SILVA, M. R. S. et al.	Artigo	Investigar como o tema da inovação no setor público tem se configurado no campo da produção científica da Administração nos últimos 10 anos no Brasil.
11	2023	Cidades criativas e suas práticas coprodutivas para a inovação no setor público.	ALMEIDA, T. C.; EMMENDOERFER, M. L.	Artigo	Identificar práticas co-produtivas das cidades criativas voltadas à inovação no setor público.

Fonte: Autor (2023).

No estudo de Kniess et al. (2019) tem-se uma importante discussão teórica acerca da inovação para estruturação de cidades inteligentes e sustentáveis. Nesse contexto, os autores orientam que não se deve considerar a inovação apenas sob o aspecto da tecnologia, mas sim, envolvendo diferentes áreas como a social, econômica, mercadológica e empresarial, cultural, de governança e empreendedorismo. Um dos enfoques deve envolver o capital humano e a junção de diferentes conhecimentos, criando o capital social, o qual tem o poder de construir soluções e promover o desenvolvimento inteligente. Assim, segundo os autores, é importante a criação de redes para o intercâmbio, pautada em uma gestão pública intersetorial, ou seja, convencendo as várias áreas da máquina pública (habitação, educação, transportes, saúde etc.), bem como instituições, empresas e profissionais a trabalharem juntos, fortalecendo estratégias de produção e difusão do conhecimento que produzam impactos práticos nas políticas públicas e promovam desenvolvimento da comunidade em bases sustentáveis.

Felix (2019) apresenta os temas de inovação e compartilhamento incorporados ao “Plano Fortaleza 2040”. Com base em pesquisa qualitativa, a autora traz uma discussão acerca dos mecanismos para a promoção de inovação em cidades, especialmente as abordagens de *Open Innovation*, *Open Science* e *Citizen Science and Innovation*, e analisa as categorias: “Elaboraram o Plano Fortaleza 2040”, “Conhecem o Plano Fortaleza 2040” e “Ambiente Colaborativo de Inovação”. Os resultados mostram que para a consolidação do plano aspectos como participação cidadã, transparência, acesso a dados governamentais e criação de valor, são fundamentais para o desenvolvimento de um ambiente colaborativo de inovação. Isso mostra que para a construção de uma perspectiva de inovação da cidade é necessário um processo de escuta, percepção e planejamento participativo.

Garcia (2019), por meio de pesquisa quantitativa em 35 municípios do Estado de São Paulo, analisou a influência das dimensões internacionalização, empreendedorismo e inovação no desempenho econômico das cidades. A autora não identificou estudos existentes que que tratassem destas dimensões em conjunto. Contudo, sua pesquisa verificou correlação entre empreendedorismo e volume de exportação; volume de exportação e taxa de empregos formais; volume de exportação e produto interno bruto (PIB); e, empreendedorismo e taxas de empregos formais. Desse modo, a autora destaca que pesquisas como esta podem ser úteis para subsidiar a formulação de políticas públicas, bem como identificar melhores práticas, iluminando novas formas de análises da governança das cidades.

Para Andion, Alperstedt e Graeff (2020), é nas cidades que podem ocorrer as mudanças nos padrões de desenvolvimento e na construção de soluções que possam fazer face à complexidade dos problemas públicos contemporâneos. Nesse sentido, os autores destacam, a partir da realidade de Florianópolis/SC, que a construção de ecossistemas de inovação social (EIS) é importante para combater a crise socioambiental e a diversidade dos problemas urbanos vivenciados, especialmente quando se constrói uma plataforma digital colaborativa, incluindo a compreensão e a investigação pública, pautado na experimentação democrática e promoção de dinâmicas de desenvolvimento sustentáveis na cidade.

Ainda nesse contexto de discussão, Magalhães, Andion e Alperstedt (2020) apresentam no seu artigo um enfoque analítico acerca de processos de aprendizagem coletiva, co-construção e difusão de conhecimento por meio de laboratórios vivos de inovação social em Florianópolis/SC. Os autores relatam que é possível transformar a cidade em uma arena pública, promovendo um diálogo sobre problemas vivenciados e as aspirações futuras. Os laboratórios vivos de inovação social podem servir como espaços de fortalecimento da ação pública local, para a aprendizagem democrática e invenção de novas respostas aos problemas públicos nas cidades.

Alves (2021) apresenta um estudo de caso sobre Itajubá/MG, cujo objetivo foi identificar e classificar as políticas de empreendedorismo e inovação do município. A pesquisa revelou que a gestão municipal desenvolve o Sistema de Inovação Local e visa estabelecer a Estrutura da Política de Empreendedorismo a partir de seis categorias: promoção do empreendedorismo, educação empreendedora, barreiras de entrada e saída, suporte para novos negócios, financiamentos e estratégias para segmentos específicos. O governo municipal atua como incentivador do empreendedorismo e da inovação, sendo um articulador estratégico, formulador de políticas públicas, financiador, oferecendo apoio institucional e desenvolvendo parcerias.

Ribeiro (2022) procura em seu estudo de caso, analisar as políticas públicas de incentivo à inovação sob a perspectiva da administração pública a nível local, e, identificar os principais instrumentos ao alcance dos municípios de Curitiba/PR e Bragança/Portugal. Os resultados mostram que a política de incentivos ao desenvolvimento e a inovação em Portugal é exercida de acordo com um sistema de governança multinível, de forma desconcentrada e com a participação da comunidade científica e de empresas privadas sob a liderança do Governo Central. Já em Curitiba, o destaque está no ecossistema voltado às atividades de desenvolvimento e inovação, denominado de Vale do Pinhão, conectando as instituições de ensino superior, setor empresarial e administração pública, reunidos em volta de temas sobre ciência, tecnologia, inovação e empreendedorismo e tendo como principal ferramenta o Programa Curitiba Tecnoparque.

Em Natário, Rosa e Marques (2022), buscou-se identificar as principais barreiras ao desenvolvimento de atividades de inovação do setor público, tomando por base o contexto da NUTS III Beiras e Serra da Estrela (BSE) de Portugal. Conforme o estudo, os obstáculos mais significativos à inovação da gestão pública envolvem fatores políticos e a falta de incentivos para inovar. Também, a questão do tempo inadequado alocado pela instituição para inovar e as regras contratuais são barreiras à introdução de inovações de produto e/ou serviços. Aspectos como definição de políticas públicas, estratégias de ação que priorizem a inovação e cooperação entre atores e setores são descritas como fundamentais ao processo.

Silva e Souza (2022), em seu estudo bibliográfico, trazem uma discussão sobre a compreensão da gestão da inovação na administração pública. Destaca-se que a inovação no setor público é considerada um meio que usa novas abordagens para criar valor público para a sociedade, sem esquecer das obrigações legais e responsabilidades dos governos. O setor público caracteriza-se por ter mais inovações incrementais, pautando-se em modificação de técnicas e práticas anteriores. Os principais condicionantes da inovação no âmbito público envolvem o apoio dos gestores e dirigentes, capacitação de pessoal, opinião popular/pública, trabalho em equipe e troca de conhecimentos; sendo as dificuldades mais significativas àquelas relacionadas à escassez de recursos, leis e regulamentações, crise econômica e barreiras sociais e políticas.

No estudo de Silva et al. (2022), apresenta-se um estudo bibliométrico, acerca da temática de inovação no setor público, avaliando a produção científica da área de Administração nos últimos 10 anos no Brasil. Apesar do crescente interesse da pesquisa sobre o assunto, evidenciam-se que as principais questões discutidas envolvem a inovação aberta, inovação em gestão, inovação baseadas em tecnologias da informação e comunicação,

inovações em serviços e estudos exploratórios sobre inovação. Destaca-se que a inovação no setor público procura aperfeiçoar os serviços prestados à sociedade a partir do aprimoramento da gestão com maior eficácia, eficiência e efetividade. Além de funcionar como mecanismo capaz de melhorar o desempenho organizacional, entregando melhores benefícios aos cidadãos.

Por fim, o estudo de Almeida e Emmendoerfer (2023), de caráter bibliográfico, apresenta o conceito de cidades criativas, que constituem o modelo de organização urbana pautado na inovação e na criatividade, relacionando competências e habilidades para fazer algo novo ou qualificando o que já existe. Assim, para os autores, é possível utilizar as práticas coprodutivas dessas cidades criativas para inovar também o setor público, o que inclui perceber os cidadãos como atores dos serviços públicos, envolvendo-os no planejamento, gestão, entrega ou avaliação das atividades de fomento, política e desenvolvimento da comunidade. A inovação no setor público pode ser considerada como o uso de ideias novas, disruptivas ou incrementais, que sejam eficazes e gerem algum valor público. Nesse processo, o papel da coprodução para a inovação no setor público estaria relacionado a criatividade decorrente da interação dos diversos atores, reunindo conhecimentos e percepções de vários indivíduos e instituições acerca de suas próprias necessidades e expectativas e como a gestão pública pode atuar nesses contextos.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo descreve-se a metodologia da pesquisa, considerando o método escolhido para o desenvolvimento do estudo, o local onde foi desenvolvido, os procedimentos para a coleta de informações e a forma como os dados foram apresentados e analisados.

#### 3.1 MÉTODO

A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso, de natureza descritiva-exploratória, e abordagem qualitativa e quantitativa. Nesse sentido, o trabalho envolveu o projeto das Trilhas do Futuro, suas particularidades e impactos no âmbito da gestão municipal de Sananduva/RS.

Sobre o estudo de caso, Severino (2017, p. 128) destaca que é um tipo de “pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular [...]. A coleta dos dados e sua análise se dão da mesma forma que nas pesquisas de campo, em geral”. Ainda sobre essa tipologia, considera-se:

Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo. Utiliza métodos diferenciados de coleta de dados (VERGARA, 2016, p. 51).

Nessa perspectiva, o estudo de caso procura aprofundar as questões propostas, estudando um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, ressaltando a

interação de seus componentes. Utiliza técnicas de observação ou interrogação, buscando a informação diretamente no contexto pesquisado (VERGARA, 2016).

A pesquisa descritiva, envolve a observação, registro, análise e correlação dos fatos sem nenhum tipo de manipulação, buscando a descrição do fenômeno ou a formalização de relações com outras variáveis. Já na investigação exploratória realiza-se uma sistematização do conhecimento, tendo natureza de sondagem. É um tipo de pesquisa útil quando o pesquisador não tem uma ideia clara dos problemas que encontrarão durante o estudo, podendo ter uma estrutura mais flexível e com o propósito imediato de exploração e desenvolvimento de hipóteses ou questões para pesquisas adicionais (VERGARA, 2016).

Os estudos qualitativos procuram descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, não tendo a pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias, mas empregar técnicas interpretativas para análise e compreensão de fenômenos que têm natureza subjetiva. Já os quantitativos, baseiam-se na quantificação dos dados, tanto na coleta quanto na análise, traduzindo em números ou percentuais aspectos do fenômeno estudado (DE SORDI, 2013).

### 3.2 CONTEXTO DE PESQUISA

O contexto de estudo foi o município de Sananduva, Estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente, a Prefeitura Municipal e a Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Econômico. O município localiza-se na Mesorregião do Noroeste Rio-Grandense e na Microrregião de Sananduva, apresentando uma população de 16.328 habitantes (IBGE, 2021). A Prefeitura Municipal se situa na Avenida Fiorentino Bachi, nº 673, centro, constituindo-se no centro da administração municipal. A Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Econômico além de centraliza as atividades administrativas, coordena os procedimentos licitatórios, realiza os programas financeiros e procedimento contábil, além de todas as atividades fiscais e tributárias, executando tarefas relacionadas com a economia e desenvolvimento, orientação e coordenação da política do desenvolvimento do município.

Participaram da pesquisa o secretário municipal de Planejamento e Desenvolvimento Econômico, um participante de cada área do projeto - saúde, segurança pública, indústria, comércio e serviços, turismo e educação, e também uma amostra de 50 (cinquenta) cidadãos.

### 3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

A coleta de dados é parte fundamental do processo de pesquisa, pois é a partir dessas informações obtidas que o problema foi respondido. Assim, no presente trabalho a coleta de dados contribuiu para a análise do programa Trilhas do Futuro, compreendendo aspectos do planejamento, organização das informações, levantamento das estratégias, inovações propostas e execução gestão municipal.

Segundo Vergara (2016), a coleta de dados consiste na etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e as técnicas selecionadas para coletar as informações previstas.

No presente estudo, o desenvolvimento da coleta consistiu na realização de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevista com secretário responsável pela coordenação do programa.

Primeiramente foi desenvolvida pesquisa bibliográfica, selecionando dados e informações em livros e artigos online. Para a realização da bibliometria, foram consideradas bases de dados online: SciELO (*Scientific Electronic Library Online*); BDTD (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações); e Portal de Periódicos Capes. A seleção foi desenvolvida a partir dos seguintes descritores: gestão pública, inovação, estratégia. Também poderá ser inserido operadores booleanos “OR” e AND” para realizar busca avançada. Os critérios de inclusão foram: publicações do período 2018 a 2023, em idioma português, podendo ser artigos, dissertações e teses. Os critérios de exclusão foram: não apresentar o assunto na área da administração pública municipal, indisponibilidade da publicação completa online; e publicações em duplicidade.

Num segundo momento, foi realizada pesquisa documental em todos os documentos que fazem parte do programa Trilhas do Futuro. O objetivo é fazer o levantamento das informações do programa, possibilitando contextualizar todas as atividades e resultados obtidos pela gestão municipal.

Por fim, foi realizada uma entrevista presencial com o Secretário Municipal de Planejamento e Desenvolvimento Econômico (Apêndice A), Envio de roteiro em forma de questionário para os secretários de cada setor que participaram dos encontros realizados (Apêndice B), considerando cada uma das áreas de debate: saúde, segurança pública, indústria, comércio e serviços, turismo e educação.

A entrevista é caracterizada por Vergara (2016), como sendo um processo onde se faz perguntas e alguém as responde. As questões devem ser abertas, para captar as nuances e

diferentes possibilidades de respostas do entrevistado. Antes de início do processo, devem ser explicados ao entrevistado o objetivo e a relevância da pesquisa, a importância de sua colaboração, bem como a garantia da confiabilidade. Para Severino (2017, p. 133), a entrevista exige uma “interação entre pesquisador e pesquisado [...]. O pesquisador visa apreender o que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem e argumentam”.

Aplicou-se também um questionário (Apêndice C) a uma amostra de 50 (cinquenta) indivíduos que ingressaram nas dependências da Prefeitura Municipal no período de 19 a 21 de junho de 2024. A escolha dos respondentes foi aleatória e não-probabilística, sendo que os participantes foram indagados diretamente pelo pesquisador, o qual solicitou a participação espontânea, fazendo as perguntas oralmente e anotando a resposta.

Desse modo, coleta de dados por meio dos instrumentos de pesquisa tiveram o objetivo de captar as percepções e perspectivas dos entrevistados e também o nível de conhecimento da população em geral acerca do programa Trilhas do Futuro.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Considerando que a pesquisa tem abordagem qualitativa e quantitativa, a análise dos dados envolveu um conjunto de técnicas que buscam obter procedimentos sistemáticos e objetivos para descrição do conteúdo das informações e mensagens coletadas, bem como uso de aspectos estatísticos para identificação de respostas (DE SORDI, 2013).

Na presente pesquisa, os dados coletados na entrevista foram organizados e apresentados de forma descritiva, considerando a natureza das informações e buscando atender os objetivos específicos delineados. Os dados do questionário foram apresentados em gráficos, com identificação de frequência e percentuais de resposta.

Foi realizada análise interpretativa e de conteúdo buscando responder o problema da pesquisa, fazendo-se a devida discussão a partir do que apresenta a literatura sobre o tema.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo apresenta-se o estudo de caso, descrevendo as informações coletadas ao longo do processo de pesquisa, que incluiu análise de documentos e relatórios da Prefeitura Municipal de Sananduva, e também entrevista com o Secretário Municipal de Planejamento e Desenvolvimento Econômico, pesquisa com população e com participantes do programa.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROGRAMA**

Apresentação do Projeto Trilhas do Futuro (Figura 4) ocorreu em 16 de maio de 2023. A administração pública municipal destaca que este é um marco para a gestão, constituindo-se em uma iniciativa inovadora, centrada no cidadão e na participação popular, com a finalidade de criar um conjunto integrado, sistemático e contínuo de ações voltadas para o desenvolvimento de Sananduva.

Figura 4: Logomarca do programa



Fonte: Prefeitura de Sananduva, 2024.

A objetividade do programa está associada a realização de encontros mensais abertos ao público, que ocorreram em locais previamente definidos, onde foram discutidos desafios nas áreas prioritárias da gestão, que incluem, além da saúde, a segurança pública, a agricultura, o turismo, a indústria e comércio, a educação, a infraestrutura e a inovação. A base de desenvolvimento desse programa é colocar o cidadão como protagonista na construção de um futuro melhor para a comunidade, baseado no planejamento, inovação e estratégias de desenvolvimento. Assim, a meta é garantir que as decisões tomadas na gestão pública sejam efetivas, conectadas ao cotidiano dos cidadãos e tragam resultados positivos.

Ao longo do ano de 2023 foram desenvolvidos cinco encontros. No Quadro 6 estão as principais informações acerca de cada um desses encontros, que ocorreram dentro de áreas específicas: saúde, segurança pública, indústria, comércio e serviços, turismo e educação.

Quadro 6: Síntese dos encontros do Projeto Trilhas do Futuro

Encontro	Área	Data do encontro	Local	Participantes	Principais discussões	Demandas levantadas
1º	Saúde	29/04/2023	Futura Unidade de UTI do Hospital São João	Lideranças, profissionais da saúde e comunidade em geral	Desafios financeiros, tanto no setor público quanto no privado, para garantir a prestação de serviço de qualidade ao sananduvense.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geração e fortalecimento de um conjunto de ações que promovam melhorias na prestação do serviço.</li> <li>- Atividades educativas de cuidados à saúde.</li> <li>- Contratação de mais um profissional médico para atendimento nas Unidades de Saúde em tempo integral.</li> <li>- Educação continuada para profissionais da área.</li> <li>- Implantação de um sistema integrado de informações entre Hospital e as Unidades Básicas de Saúde.</li> </ul>
2º	Segurança Pública	26/06/2023	Sede dos Bombeiros Voluntários	Lideranças locais, profissionais da segurança pública e comunidade em geral.	Exposição de prioridades e alternativas para a construção de um município cada vez mais seguro para todos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de um procedimento operacional padrão para casos de emergências.</li> <li>- Ampliação da infraestrutura de videomonitoramento e cercamento virtual interligado com a Secretaria de Segurança Pública do RS.</li> <li>- Apoio aos serviços prestados pelos bombeiros.</li> <li>- Investimento em tecnologia aliada à segurança.</li> </ul>
3º	Indústria, Comércio e Serviços	31/07/2023	Empresa Mepai	Representantes da indústria, associação comercial, Senai, legislativo, empreendedores e comunidade em geral.	Prioridades e novas ideias para os setores da indústria, comércio e serviços. Expansão da rede de contatos no espaço de networking, estabelecendo conexões valiosas com profissionais e empresários.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilidade urbana.</li> <li>- Subutilização dos estacionamentos públicos.</li> <li>- Possibilidades de estacionamentos rotativos e de transporte público.</li> <li>- Fiscalização sobre condições dos passeios públicos (que hoje são de responsabilidade dos moradores).</li> <li>- Pavimentação da Área Industrial II e</li> </ul>

						<p>acessos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Restrições para o comércio ambulante.</li> <li>- Ações para segurança no trânsito e sinalização nas proximidades da Área Industrial.</li> <li>- Qualificação na área têxtil, cursos para crianças e adolescentes, treinamento para empresários locais visando a participação nos processos licitatórios, qualificação de jovens e retenção de talentos.</li> </ul>
4º	Turismo	28/08/2023	Forti Pizzaria e Eventos	Membros da comunidade local, empreendedores, acadêmicos e representantes de setores relacionados ao turismo.	<p>Apresentação de projetos turísticos em desenvolvimento por empreendedores locais e propostas de projetos que valorizam o patrimônio cultural e natural de Sananduva.</p> <p>Consultoria (estímulo e fomento ao turismo) com Ângela Brun do Sebrae.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposta de estratégias a serem adotadas para fomentar o turismo local.</li> <li>- Governo Municipal possui dois instrumentos para transferência de recursos financeiros capazes de auxiliar projetos de interesse público: o termo de colaboração e o termo de fomento que estabelecem parcerias para desenvolvimento de projetos na área.</li> </ul>
5º	Educação	25/09/2023	Secretaria de Educação	Professores, diretores e coordenadores da rede pública e privada de ensino, além de pais, lideranças locais e membros da comunidade.	<p>Eleição das principais diretrizes para o futuro educacional de Sananduva, com discussão de aspectos para melhoria da qualidade do ensino, infraestrutura das escolas, formação de professores e inclusão de tecnologia na sala de aula. Palestra com o professor doutor Adriano Teixeira, sobre a construção da educação do futuro e as suas implicações.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Início de obra da nova escola de educação infantil.</li> <li>- Aporte financeiro para reformas e melhorias na infraestrutura das escolas municipais.</li> </ul>

Fonte:

Dados

da

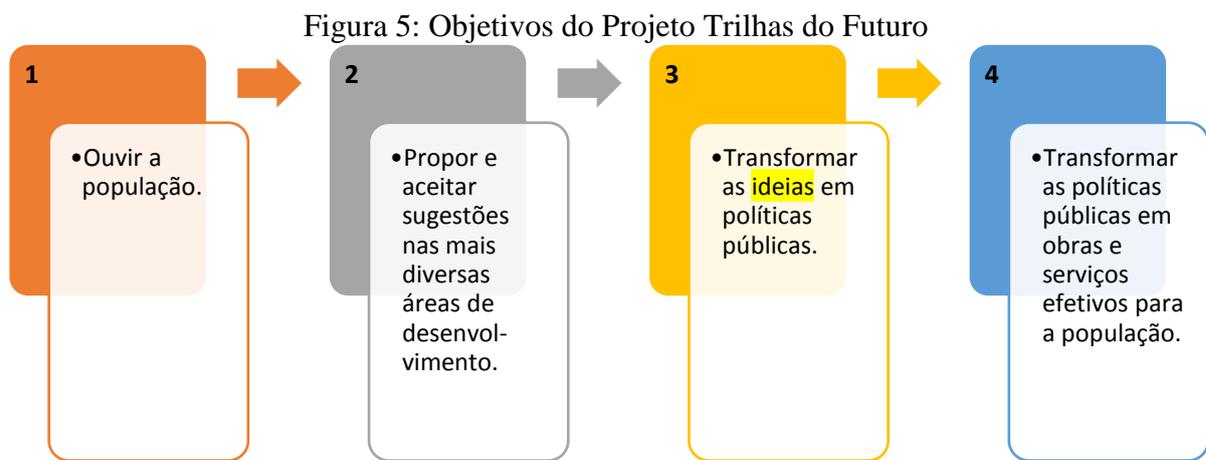
pesquisa,

2024.

Conforme a entrevista com o secretário municipal, o Programa Trilhas do Futuro é um programa de desenvolvimento e melhoria da gestão pública, criado para proporcionar integração, continuidade e sistematização às ações da administração municipal.

A criação do programa no ano de 2023 foi motivada pela necessidade do governo municipal se aproximar diretamente com a população, levando propostas, mas também ouvindo as demandas para que depois pudessem transformar opiniões em políticas públicas.

Desse modo, a finalidade do programa segue o disposto na Figura 5:



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

O planejamento do programa foi inicialmente realizado a partir da divisão em temáticas, organizando cada encontro para tratar, especificamente, de um assunto, envolvendo especialistas das áreas, população e membros do poder executivo e legislativo. As áreas foram: Saúde, Segurança Pública, Indústria, Comércio e Serviços, Turismo e Educação. Os encontros tinham a intenção de levar o Poder Público até a população, e, por isso, foram realizados em locais específicos como, hospital, sede dos bombeiros, área industrial, restaurantes, etc. O orçamento disponibilizado para o programa teve previsão inicial de R\$ 30.000,00.

A objetividade do programa aplicada é dinâmica e flexível, permitindo que o Poder Público se aproxime do cidadão. Em cada encontro, o público teve a oportunidade de expressar suas opiniões e eleger as prioridades para cada área. Todos os encontros foram coordenados pela Secretaria do Planejamento e Desenvolvimento Econômico, através do seu titular. Havia também o apoio do setor de Comunicação Social do município e dos secretários municipais envolvidos nas áreas temáticas. Por ser um programa que precisava falar a linguagem do povo, sem burocracia ou discursos, se utilizava a ferramenta de *brainstorming* e

era mediada pelo Secretário para que todas as pessoas pudessem dar sua opinião sobre os temas.

A convocação para participação dos cidadãos é realizada através das redes sociais para a população em geral e por meio de convites específicos para associações e entidades relacionadas ao tema proposto. A participação dos representantes de entidades e instituições que atuam diretamente nas áreas em discussão é fundamental, pois leva a ampliação do conhecimento, permitindo uma visão mais abrangente da realidade atual e isso contribui de forma democrática para o futuro de Sananduva.

Os encontros são abertos a toda a população, independente da temática, pois um dos objetivos é justamente dar voz ao cidadão.

Os resultados das discussões foram organizados e tabulados, fazendo-se o devido relatório. As propostas são ajustadas e incluídas no orçamento do ano posterior para implantação das políticas públicas.

As avaliações do projeto foram feitas internamente, após cada encontro, e no final da primeira fase entre as equipes das secretarias envolvidas e técnicos da Prefeitura. O programa continua em 2024, implementando as críticas viáveis que foram apontadas nos encontros temáticos de 2023. Algumas obras já foram realizadas como melhorias na área industrial e as reformas e obras nas escolas. Outras ainda vão acontecer.

A base do projeto é a participação popular, colocando o cidadão como o verdadeiro responsável pelo futuro do município. Com a participação ativa da população e o comprometimento do Governo Municipal, busca-se construir um caminho sólido rumo ao crescimento local. Assim, por ser uma iniciativa pioneira, o Trilhas do Futuro, pode ser considerado um programa de incorporação de mudanças inovadoras, com formação de novas parcerias em prol do desenvolvimento sustentável. O projeto cria um espaço de diálogo e colaboração para a construção coletiva de futuro.

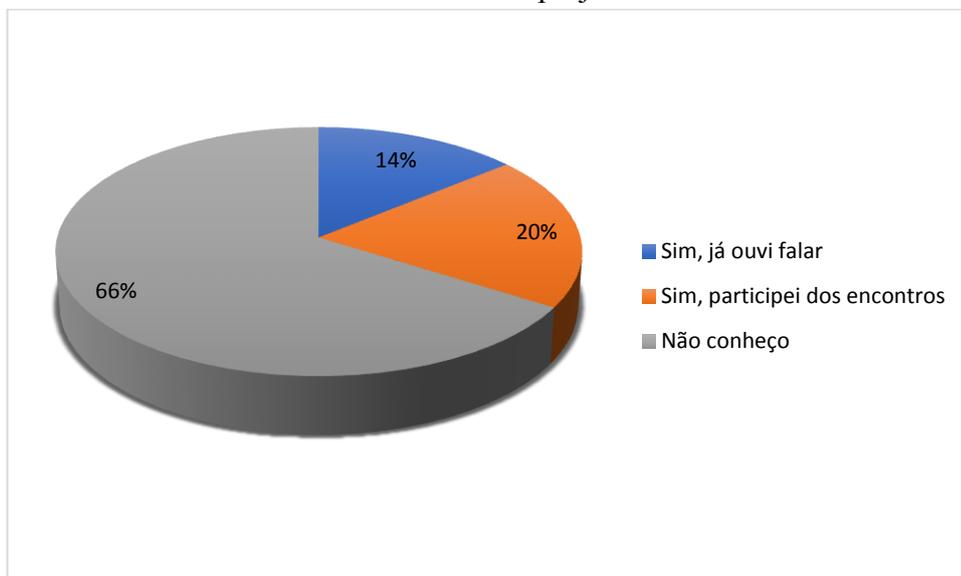
O que se observa é que o programa se caracteriza como uma tentativa da administração municipal em desenvolver o que Bacichetto e Teixeira (2018) chamam de “cultura da inovação”, com a finalidade de construir um ciclo contínuo de mudança e melhoria da gestão a partir da participação da população e determinados setores.

Há no programa Trilhas do Futuro um propósito de promover o empreendedorismo, que também é uma forma de inovação, onde se busca romper com ciclos atuais que envolvem problemas, e propor outros que venham melhorar a realidade, seja com atendimento de necessidades ou melhoria dos serviços públicos (TOLEDO, 2019).

## 4.2 PESQUISA COM OS CIDADÃOS

Participaram da pesquisa 50 pessoas aleatórias que estiveram na sede da Prefeitura Municipal de Sananduva nos dias 19, 20 e 21 de junho de 2024. A partir dos resultados observa-se no Gráfico 1 que 66% dos respondentes não tem nenhum conhecimento sobre o projeto “Trilhas do Futuro”. Dentre os 34% que afirmam conhecer, 20% disseram que participaram dos encontros e 14% que somente ouviram falar do programa.

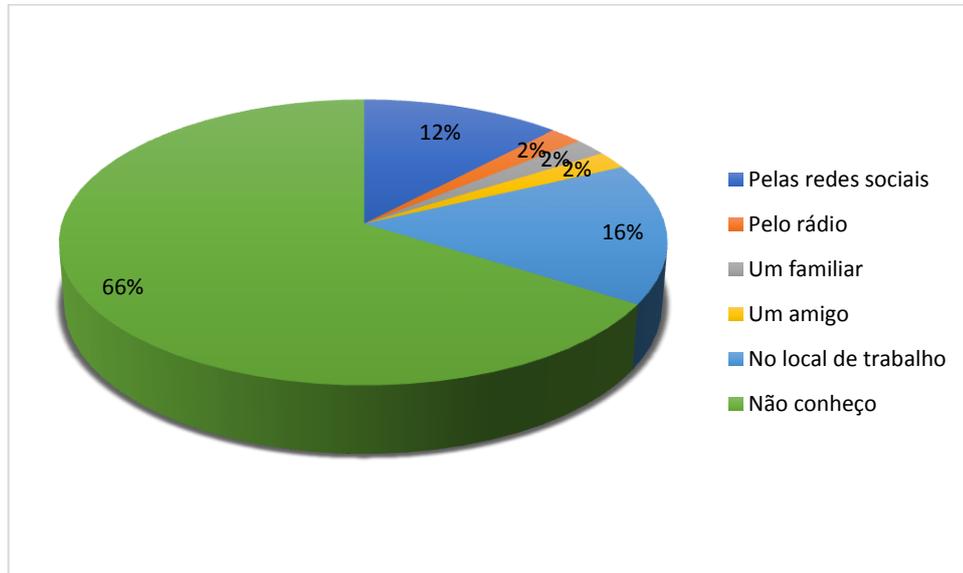
Gráfico 1: Conhecimento sobre o projeto “Trilha do Futuro”



Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação à forma como os pesquisados obtiveram informação acerca do projeto, observa-se que a maioria (16%) conheceram no local de trabalho e 12% pelas redes sociais. De forma menos expressiva foram as informações recebidas pelo rádio, familiares ou amigos (Gráfico 2). Isso mostra que é importante que sejam ampliadas as ações de divulgação diretamente nas empresas ou entidades, bem como maior veiculação de publicações via redes sociais.

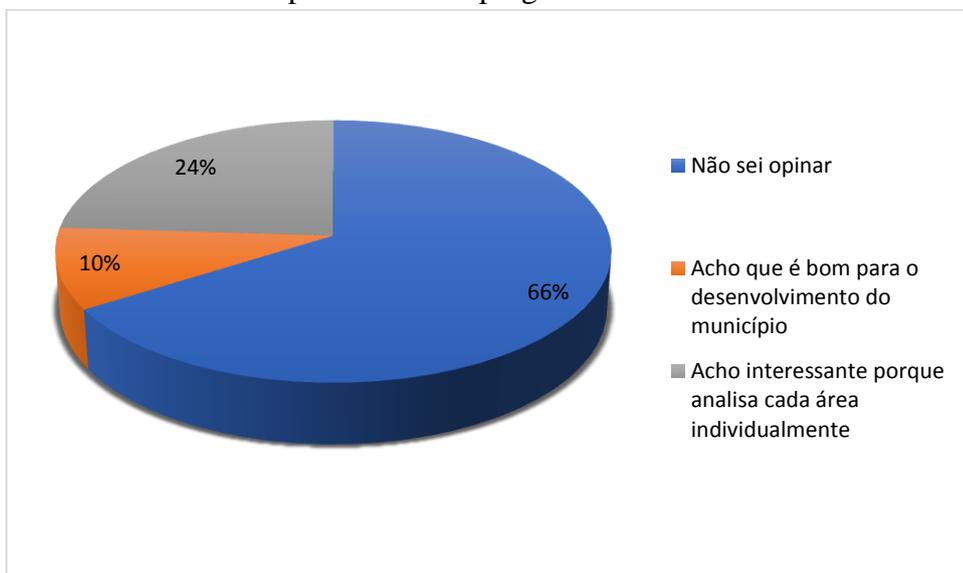
Gráfico 2: Meio onde obteve informação sobre o projeto



Fonte: Dados da pesquisa.

No Gráfico 3 destaca-se a opinião dos pesquisados sobre o “Trilhas do Futuro”. Verifica-se que a grande maioria não sabe opinar (66%), pois não tem conhecimento acerca do que se trata o programa. Entre os demais, 24% acham interessante o projeto porque analisa cada área de forma individualizada e 10% porque as atividades levantadas no projeto contribuem para o desenvolvimento do município.

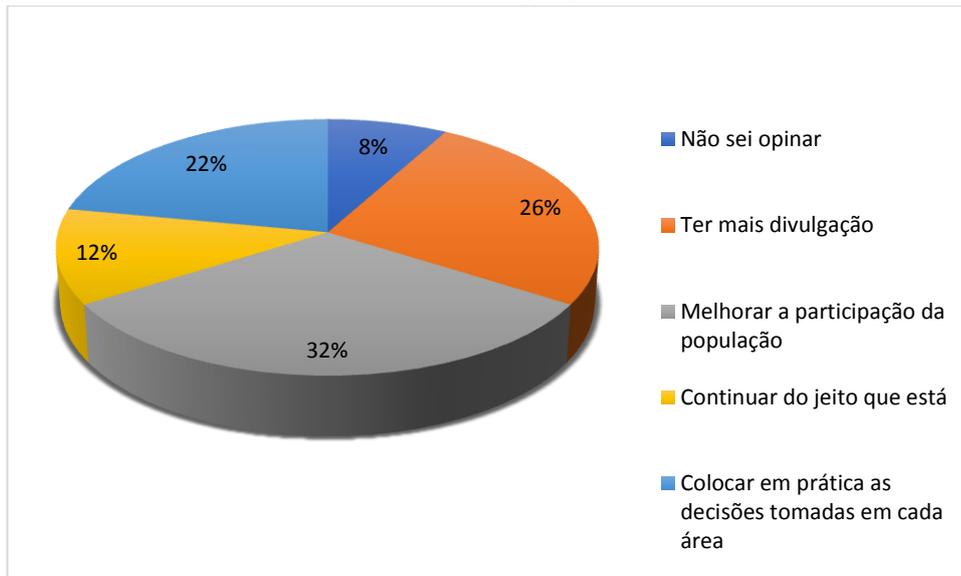
Gráfico 3: Opinião sobre o programa “Trilha do Futuro”



Fonte: Dados da pesquisa.

No Gráfico 4 os indicadores quanto às melhorias no programa. Observa-se que aspectos como ampliar a participação (32%) e a divulgação (26%) são os mais citados, além de colocar em prática as decisões tomadas em cada área (22%), e 12% continuar do jeito que está.

Gráfico 4: Possíveis melhorias no programa “Trilha do Futuro”



Fonte: Dados da pesquisa.

A partir dos resultados desta etapa da pesquisa fica evidenciado que o principal desafio da administração municipal é ampliar a divulgação e a participação da população em geral no projeto “Trilhas do Futuro”, pois há ainda um grande déficit quanto ao conhecimento acerca das ações do programa e efetiva participação dos cidadãos nos encontros de discussão que visam a formulação das estratégias nas diferentes áreas da gestão.

#### 4.3 PESQUISA COM SECRETÁRIOS PARTICIPANTES DOS ENCONTROS

Participaram dessa etapa da pesquisa algumas pessoas de áreas que fizeram parte dos encontros do programa Trilhas do Futuro. Buscou-se observar o que sentiram com relação à programa de inovação e empreendedorismo que a proposta pode gerar à gestão municipal. Foram enviados os roteiros de pesquisa para todas as áreas.

Sobre a opinião acerca do programa, cabe destacar que todos os pesquisados compartilharam da mesma resposta, afirmando a relevância dos encontros de discussão, levantando aspectos da realidade e possíveis sugestões para melhorar. Conforme o

representante da área da saúde: “O programa veio oportunizar à população a manifestação das suas dificuldades, através de críticas e opiniões”. Também foi destacado: “entendo que é de extrema importância programas como este, pois possibilita que identifiquemos necessidade e busquemos soluções para demandas que visem melhorar a qualidade de vida dos munícipes” (Participante da área do turismo).

A pesquisa também buscou avaliar como os participantes identificaram as demandas e questões que foram apontadas nas reuniões, com relação à cada área específica coletadas do público externo sobre cada setor.

Um dos pontos mais citados, principalmente na indústria, foi a falta de mão-de-obra, e quando se tem a mão-de-obra há falta de capacitação da mesma. O município já qualificou em outras oportunidades a mão-de-obra, mas mesmo assim essa foi uma das demandas mais apontadas pelos participantes (Participante da área da Indústria, Comércio e Serviços).

Intensificar trabalhos de prevenção da saúde e orientação nas escolas; orientações sobre emergência no Hospital Beneficente São João; médicos 40h nas Unidades Básicas de Saúde; maior divulgação das ações em saúde (Participante da área da saúde).

Na área de turismo foi identificado que temos um potencial turístico que não está sendo explorado e com isso se deixa de obter receitas e principalmente propiciar melhor lazer e qualidade de vida às pessoas. Na ocasião, elencaram-se algumas demandas que poderiam ser exploradas, tais como, turismo religioso, pois temos várias igrejas construídas em madeira com arquitetura diferenciada, exploração turística da ponte pênsil com projeto de construção de pergolado junto a ela e iluminação da mesma para que se torne um atrativo turístico. Também, foi verificado a instalação de mirante no interior aonde temos uma bela paisagem que pode ser admirada. Foi apresentado a ideia de construção de cabanas numa comunidade do interior onde neste local devido às características pode servir para utilização em decolagem de asa delta e com isso também ser atrativo turístico. Outro debate foi melhorar um projeto comumente denominado agro/floresta já existente, e que já teve visitantes de outros países, inclusive da Europa, discutiu-se também outros projetos que aproveitem a natureza, tal como trilhas e junto a essas talvez alguma pousada rural. Também se está idealizando por um proprietário rural um jardim botânico em sua propriedade (Participante da área do turismo).

A partir das respostas, fica evidenciado que nos encontros, muitas sugestões surgem e podem conduzir as estratégias e investimentos em torno das necessidades e dos interesses da população, em prol do desenvolvimento e melhoria da vida no município.

Sobre os benefícios que o programa trouxe ou poderá trazer para cada área, a pesquisa revelou que para todas as áreas, o conhecimento gerado nos encontros é agregado tanto pelo poder público quanto para os interessados, sejam eles a população em geral, os empresários, os profissionais que atuam nessas áreas, funcionários, entre outros.

Os pesquisadores também avaliaram a forma como o programa está sendo desenvolvido pela Prefeitura Municipal. Nesse sentido, consideraram que foi favorável à promoção de uma

cultura de debate, sendo “ótima oportunidade os munícipes poderem opinar sobre as políticas públicas a serem desenvolvidas” (Participante da área da saúde). Além disso, consideraram como “muito boa, novos projetos, novos planos, porém, parte da população não abraçou tanto o projeto, o que lá na frente poderá dificultar um pouco sua execução se posto em prática” (Participante da área da Indústria, Comércio e Serviços).

Também cabe destacar a seguinte resposta:

A forma como a Prefeitura conduziu, no meu entendimento, foi bastante positiva, pois possibilitou que os interessados apresentassem seus projetos e contribuíssem para desenvolvimento destes e de outros, ou seja, houve interação entre poder público e comunidade. Também, vejo que com a participação da sociedade, boas ideias tiveram publicidade e com isso tem-se a possibilidade de aproveitá-las e quem sabe implantá-las (Participante da área do turismo).

Por fim, foram destacadas pelos pesquisados algumas sugestões para melhoria do programa, especialmente sobre como concretizar as demandas para cada área. Verificou-se que para os pesquisados é fundamental manter as discussões com as áreas, os profissionais, empresários e população em geral, buscando um maior engajamento de todos os setores e viabilidade dos anseios. Além disso, fica evidenciado entre os participantes que é fundamental que a estrutura administrativa tenha pessoas qualificadas para que os projetos sejam desenvolvidos e implantados, pensando com responsabilidade como concretizar, para que as discussões não fiquem apenas no papel.

#### 4.4 DISCUSSÕES E SUGESTÕES

A partir da pesquisa realizada, observa-se nas informações coletadas junto ao Poder Público, população em geral e pessoas ligadas a cada área do projeto Trilhas do Futuro, que é inegável sua importância como inovação na gestão pública, com vistas ao empreendedorismo, participação popular e promoção da democracia.

Contudo, apesar da finalidade da proposta serem relevantes no sentido de oportunizar a discussão e a colaboração da comunidade nas ações da administração municipal de Sananduva, percebe-se que há certa restrição quanto à participação popular. Deficiências quanto à divulgação podem estar associadas a baixa participação, bem como aspectos da organização por parte do poder público que possam afetar diretamente a adesão da comunidade nos encontros.

O Trilhas do Futuro é um programa que merece ser melhor desenvolvido, pois corrobora com o que propõe Matias-Pereira (2010), quando orienta para o fato de que a inovação na gestão pública passa necessariamente pela aprendizagem e participação comunitária, envolvendo no processo gestores, servidores, cidadãos, empresas, instituições, etc. Esse tipo de metodologia agrega responsabilidade partilhada, consenso e inovação, resultando em novos olhares para a governança.

Assim, as diretrizes e metodologia estão condizentes com a intenção, mas o que preocupa é a concretização das ações e o maior envolvimento da população. Sobre essa questão da participação cabe destacar Coelho (2018), o qual enfatiza que para promover estratégias de inovação na gestão pública, a participação ativa do cidadão como agente transformador da realidade, bem como a parceria com setores e empresas, pode ser uma importante atividade de desenvolvimento, capaz de promover novos olhares ao planejamento e execução no setor público.

Quanto ao levantamento das estratégias e inovações propostas a partir do programa, observa-se que algumas delas reportam para necessidade de capacitação de mão-de-obra no município, visando sua captação para a indústria local; melhoria de aspectos ligados à saúde, seja na infraestrutura e no atendimento prestado; exploração da realidade local para o turismo, entre outros.

Ressalta-se que a falta de participação na presente pesquisa de algumas áreas que fizeram parte do Trilhas do Futuro, limitou a identificação das propostas, e isso pode refletir na própria ineficiência dessas áreas em se engajar e se comprometer com o projeto. Essa lacuna quanto à participação, pode limitar o alcance e a escolha das melhores opções de estratégia a serem priorizadas pela administração municipal.

Outro ponto importante é que a inovação na gestão das cidades passa pelo envolvimento do capital humano e diferentes conhecimentos, levando a geração de um capital social pautado em uma gestão intersetorial capaz de construir desenvolvimento a partir de uma rede de colaboração (KNISS, 2019). Além disso, a participação dos cidadãos e a construção de um ambiente colaborativo de inovação, composto por ações de discussão, escuta e planejamento participativo, podem ser vistos como elementos para a inovação das cidades (FELIX, 2019). E isso pode ser visto como parte do programa Trilhas do Futuro.

Além disso, esse programa pode ser comparado à proposta apresentada por Magalhães, Andion e Alperstedt (2020), onde busca-se a inovação das cidades a partir dos chamados laboratórios vivos, onde se busca construir uma arena pública de diálogo sobre a

realidade e os problemas locais, bem como as aspirações futuras, pautado em aprendizagem coletiva, construção democrática e difusão de conhecimento.

O formato como o projeto está sendo desenvolvido é interessante no sentido de oportunizar o contato presencial entre os envolvidos. Contudo, seguindo o descrito por Andion, Alperstedt e Graeff (2020), pode ser sugerido o desenvolvimento de uma plataforma digital que se torne instrumento de colaboração, co-construção de soluções, disseminação de conhecimento e difusão e intercâmbio das experiências, permitindo ampliar o alcance e o impacto do Trilhas do Futuro.

Por isso, algumas alternativas que podem ser implementadas pela gestão municipal para ampliar o alcance do projeto são:

- Analisar a possibilidade de transmitir os encontros de forma on-line (por exemplo, uma live pelo Instagram ou Youtube), onde além da população poder acessar a reunião, pudesse também participar de maneira virtual, dar sua sugestão, fazer críticas ou outros apontamentos às demandas discutidas.

- Criar no site da prefeitura um espaço específico para que a população acompanhe a evolução do projeto Trilhas do Futuro, indicando todas as etapas desenvolvidas, as demandas discutidas em cada encontro, a seleção das estratégias assumidas pela administração para serem desenvolvidas, espaço para sugestões, entre outros.

- Criar uma comissão em cada secretaria da administração municipal para acompanhar de perto o desenvolvimento dos encontros, ampliando a divulgação junto à população e aos setores que são envolvidos em cada área. Essa comissão também poderia ser responsável para buscar concretizar as ações dentro de cada pasta.

As possíveis inovações estratégicas apresentadas dentro do programa poderão trazer benefícios à gestão municipal de Sananduva, pois auxiliarão no delineamento e programação das ações dentro de cada área (secretaria), resultando em melhorias para toda a população.

Sem dúvida, o compartilhamento do conhecimento é importante para promover a inovação de processos na gestão pública. Sobre isso, Felix (2019) orienta que a inovação e a colaboração são oportunidades para se alcançar um melhor desempenho na economia das cidades, alcançando outras perspectivas de futuro.

Portanto, conforme verificado ao longo da presente pesquisa, há ainda um longo caminho a ser trilhado para que ocorra maior divulgação, engajamento e participação da população, bem como que as ideias e sugestões apresentadas sejam realizadas pela gestão municipal, dentro da tríade: compromisso, responsabilidade e ação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo analisou-se o programa Trilhas do Futuro e seu potencial na formulação de estratégias e de inovação para a gestão municipal de Sananduva/RS. A partir das características do programa observou-se que se trata de uma inovação de processo, de cunho educativo e social, pautado na participação democrática e com a finalidade de traçar novas perspectivas de desenvolvimento para diversos setores da gestão pública.

O planejamento e a organização das informações geradas por meio do programa pela gestão municipal, envolve a realização de encontros de discussão, segmentado por áreas de interesse socioeconômico, onde especialistas, gestores, empresas, trabalhadores, agentes políticos e população em geral possam avaliar a realidade local e propor ações que promovam melhorias para a cidade.

Ao longo do processo de pesquisa, chamou atenção o déficit quanto ao nível de conhecimento e participação da população nas reuniões, o que exige um maior esforço da gestão pública na divulgação, chamamento e acolhimento das pessoas, dando maior eficiência à dimensão democrática e participativa do processo.

Quanto às estratégias e inovações propostas a partir do programa Trilhas do Futuro, fica evidente que a preocupação dos diferentes setores da sociedade civil e das secretarias que compõem o Executivo Municipal é determinar, a partir dos pontos fracos que observam em cada segmento, ações que possam minimizar os problemas, bem como sugerir estratégias que venham oportunizar desenvolvimento à sociedade.

Contudo, na análise dos mecanismos de desenvolvimento e execução das estratégias pela gestão municipal, observou-se que sugestões discutidas serão incluídas na programação orçamentária, com a finalidade de materializá-las dentro das possibilidades do Executivo Municipal.

Considerando a problemática proposta para a presente pesquisa, cabe considerar que o programa Trilhas do Futuro poderá contribuir no desenvolvimento de estratégias e da inovação na gestão municipal de Sananduva/RS. No entanto, este será um caminho que deverá ser trilhado com vigilância, pois pelo que se percebe, somente a partir de uma análise acerca da viabilidade técnica e financeira é que as estratégias e ações serão implementadas, o que pode ocorrer no médio e longo prazo.

Quanto às limitações, o estudo foi realizado com uma pequena amostra, o que pode restringir as informações coletadas. Além disso, pelo fato de que o programa está na primeira rodada de encontros é que a materialização das estratégias ainda não pode ser observada, limitando também a discussão dos resultados.

Desse modo, não foi intenção do presente estudo esgotar a discussão sobre o programa e este tema dentro da gestão pública. Ao contrário, espera-se que novos estudos possam ser realizados como forma de melhorar a pesquisa, apresentando novos resultados ou perspectivas nesse contexto de inovação da gestão pública. Acredita-se na necessidade de que a gestão municipal intensifique o debate com as diferentes áreas e setores, além de estudar ações para ampliar a participação da sociedade em geral.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, T. C.; EMMENDOERFER, M. L. Cidades criativas e suas práticas coprodutivas para a inovação no setor público. **P2P e Inovação**, v. 10, n. 1, p. 60-78, 2023.
- ALVES, G. P. L. **O estudo das políticas públicas para fomento ao empreendedorismo e inovação no município de Itajubá-MG**. 2021. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2021.
- ANDION, C.; ALPERSTEDT, G. D.; GRAEFF, J. F. Ecosistema de inovação social, sustentabilidade e experimentação democrática: um estudo em Florianópolis. **Revista de Administração Pública**, v. 54, p. 181-200, 2020.
- BACICHETTO, V. V.; TEIXEIRA, V. R. **Inovação no setor público**. Porto Alegre: Sagah, 2018.
- CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymará, 2011.
- COELHO, T. F. Criatividade e inovação na gestão pública: possibilidades e limitações. **Gestão pública-Unisul Virtual**, 2018. Disponível em: [https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/11869/1/%5BTarcila%20Freitas%5DVers%C3%A3oFinal\\_artigo.pdf](https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/11869/1/%5BTarcila%20Freitas%5DVers%C3%A3oFinal_artigo.pdf) Acesso em: 10 out. 2023.
- DE SORDI, J. O. **Elaboração de pesquisa científica: seleção, leitura e redação**. São Paulo: Saraiva, 2013.
- DIAS, R. **Gestão pública: aspectos atuais e perspectivas para atualização**. São Paulo: Atlas, 2017.
- FELIX, B. S. **A cidade como ambiente colaborativo de inovação: um estudo a partir do planejamento participativo “Fortaleza 2040”**. 2019. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2019.
- GARCIA, B. **Internacionalização, inovação, empreendedorismo e sua relação com desempenho econômico de cidades: um estudo com cidades do estado de São Paulo**. 2019. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2019.
- KNISS, C. T. et al. Inovação urbana e recursos humanos para gestão de cidades sustentáveis. **Estudos Avançados**, v. 33, p. 119-136, 2019.
- MAGALHÃES, T.; ANDION, C.; ALPERSTEDT, G. D. Laboratórios vivos de inovação social e ação pública: um enfoque analítico e um caminho metodológico baseados no pragmatismo. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, p. 680-696, 2020.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de gestão estratégica na administração pública**. São Paulo: Atlas, 2012.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

MAXIMIANO, A. C. A.; NOHARA, I. P. **Gestão pública**: abordagem integrada da Administração e do Direito Administrativo. São Paulo: Atlas, 2021.

NASCIMENTO, E. R. **Gestão pública**. 4. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

NATÁRIO, M. M. S.; ROSA, M. C. S.; MARQUES, S. R. Barreiras à inovação na Administração Pública Local: o caso da NUTS III BSE. **Finisterra**, v. 57, n. 121, p. 45-63, 2022.

OLIVEIRA, L. G.; SANTANA, R. L. F.; GOMES, V. C. **Inovação no setor público**: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. Brasília: ENAP, 2014.

PERES, J. L. P. Construindo uma administração pública inovadora: experiência e aprendizagem no centro da transformação governamental. In: SANTOS, B. (Org.). **Caminhos da inovação no setor público**. Brasília: Enap, 2022, p. 113-160.

RIBEIRO, R. R. **Análise de políticas públicas de fomento à inovação**: estudo da realidade de Curitiba (BR) e Bragança (PT). 2022. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2022.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultura, 1997.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SILVA, S. V. M.; SOUZA, J. C. Gestão da inovação na administração pública sob o prisma das produções científicas. **Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira de Gestão e Inovação)**, v. 10, n. 1, p. 171-199, 2022.

SILVA, M. R. S. et al. Inovação no setor público: mapeando o campo e as temáticas da produção científica brasileira na área de administração. **Desenvolvimento em Questão**, v. 20, n. 58, p. e11679-e11679, 2022.

SOUZA, J. C.; BRUNO-FARIA, M. F. Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores. **Brazilian Business Review**, v. 10, n. 3, p. 113-136, 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1230/123028447005.pdf> Acesso em: 12 out. 2023.

TOLEDO, A. G. L. Empreendedorismo, inovação e gestão pública combinam? In: TOLEDO, A. G. L.; KÄHLER, P. Y. (Orgs). **Empreendedorismo e inovação na gestão pública**. Campo Grande: Editora Inovar, 2019, p. 64-77.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

### **APÊNDICE A – Entrevista com secretário municipal**

1. O que é o Programa Trilhas do Futuro?
2. Quando o programa foi criado? Qual a motivação da administração pública para implementá-lo?
3. Qual finalidade/objetivos/metasp do programa?
4. Como foi planejado o desenvolvimento do programa?
5. Qual o orçamento disponibilizado para o programa?
6. Como foram organizados os encontros? (locais, período/tempo, nº de encontros, temas, responsáveis, etc.)
7. Quem coordena os encontros? Quais abordagens/metodologias são usadas?
8. Como é feita a convocação para participação dos cidadãos?
9. Quais conteúdos e discussões são realizadas?
10. Como a população participa?
11. Como os resultados são ou serão utilizados pela administração?
12. Como é feita a avaliação do programa?
13. Outras informações relevantes sobre o programa:

**APÊNDICE B – Roteiro de pesquisa com participantes do Projeto Trilhas do Futuro**

Área:

- ( ) Saúde
- ( ) Segurança Pública
- ( ) Indústria, Comércio e Serviços
- ( ) Turismo
- ( ) Educação

1. Qual sua opinião sobre o Programa Trilhas do Futuro?
2. Quais as principais demandas e questões foram apontadas com relação à sua área?
3. Que benefícios esse projeto trouxe ou poderá trazer para sua área?
4. Como você avalia a forma como o programa foi/é desenvolvido pela Prefeitura Municipal? Quais prós e contras?
5. O que você acha que pode ser melhorado no Trilhas do Futuro? Como concretizar as demandas para sua área?

**APÊNDICE C – Questionário para população**

1. Você conhece o projeto “Trilha do Futuro”?  
 Sim, já ouvi falar  
 Sim, participei dos encontros  
 Não conheço
  
2. Como ficou sabendo desse projeto?  
 Pelas redes sociais  
 Pelo rádio  
 Um familiar  
 Um amigo  
 No local de trabalho  
 Não conheço
  
3. Qual sua opinião sobre o programa?  
 Não sei opinar  
 Acho que é bom para o desenvolvimento do município  
 Acho interessante porque analisa cada área individualmente  
 Outro: \_\_\_\_\_
  
4. O que você acha que pode ser melhorado no programa?  
 Não sei opinar  
 Ter mais divulgação  
 Melhorar a participação da população  
 Continuar do jeito que está  
 Colocar em prática as decisões tomadas em cada área  
 Outro: \_\_\_\_\_