

I SEMANA DE INOVAÇÃO: Uma análise da percepção sobre o alcance de objetivos estratégicos de órgão fazendário municipal

ADRIANA ISLAIA CARNEIRO LEAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

ANA MÔNICA SABINO ADRIANO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

LUCAS GABRIEL BEZERRA COSTA DA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

ICARO REGIS DA GRAÇA BATISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

CLÁUDIA BUHAMRA ABREU ROMERO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

I SEMANA DE INOVAÇÃO: Uma análise da percepção sobre o alcance de objetivos estratégicos de órgão fazendário municipal

1 Introdução

Nas últimas décadas, as organizações públicas brasileiras têm evoluído em termos de inovação tanto nos serviços prestados à sociedade quanto em seus processos internos. Em um cenário cada vez mais competitivo, as organizações públicas e privadas buscam a inovação para auxílio da gestão estratégica. Com o aumento de estudos no campo da inovação em outras esferas existentes, novas definições ampliaram seu foco, como as inovações sociais, inovações em serviços e inovações no setor público (Gonçalves da Silva; Ribas; Meza, 2019).

Desde 2013, a gestão estratégica da Secretaria Municipal das Finanças de Fortaleza (Sefin) vem passando por transformações em seu processo de formulação, execução, monitoramento e avaliação de seus resultados, bem como os ajustes necessários, utilizando ferramentas como o *Balanced Scorecard (BSC)*, criado por Kaplan e Norton (1997) e formas diferentes de abordagem para a construção de seus componentes estratégicos, de forma participativa, buscando avançar com projetos e ações voltados para o fortalecimento institucional no intuito de atender às demandas da população fortalezense.

Em 2020, foi editado o Decreto municipal nº 14.707, que institui o modelo de gestão e governança pública para resultados da Sefin, que prevê: a formulação e implementação da estratégia organizacional para contribuir com o alcance de resultados geradores de valor público para a cidade de Fortaleza; o alinhamento da organização à estratégia; a conversão da estratégia em trabalho de todos; a tradução da estratégia em nível operacional; a mudança da estratégia em processo contínuo; a promoção da transparência e da governança pública; o estímulo à eficiência e à racionalização dos investimentos e do custeio do órgão fazendário municipal (Fortaleza, 2020).

Diante do cenário pós-pandemia da Covid-19, a Sefin buscou instituir o Programa de Inovação e Transformação Digital da Sefin (PITS), que constitui um esforço estratégico para impulsionar a modernização dos processos e aprimorar a eficiência operacional. Esse programa está alinhado com o Modelo de Gestão por Resultados, estabelecido pela Lei nº 11.349/2023 (Fortaleza, 2023d), e com a Política de Inovação e Desenvolvimento Tecnológico do Município de Fortaleza - Programa InovaFor, instituída pela Lei nº 11.382/2023 (Fortaleza, 2023h), bem como segue as premissas do Planejamento Estratégico da Sefin (2022-2025), mais precisamente em seu objetivo estratégico nº 5: "Promover a inovação, por meio da gestão da informação, da desburocratização e da transformação digital", definido para 2023.

Como ação prevista na execução do PITS, no ano de 2023, foi realizada a I Semana de Inovação da Sefin, evento que reuniu, além de servidores e colaboradores da Sefin, representantes de órgãos da Prefeitura de Fortaleza, parceiros de outros órgãos públicos na esfera estadual e profissionais da iniciativa privada, todos atuando como voluntários. Diante desse contexto, tem-se a seguinte questão de pesquisa: **qual a contribuição da I Semana de Inovação da Sefin para o alcance do objetivo estratégico nº 5: "Promover a inovação, por meio da gestão da informação, da desburocratização e da transformação digital" do órgão fazendário?**

A partir deste questionamento, foram definidos os objetivos para a pesquisa. Como objetivo geral: identificar a contribuição da I Semana de Inovação da Sefin para o alcance do objetivo estratégico nº 5 do órgão fazendário municipal. Os objetivos específicos são: a) verificar a existência da aplicabilidade de conhecimentos relacionados aos temas abordados durante a I Semana de Inovação no dia a dia de trabalho dos profissionais; e b) identificar práticas do comportamento inovador a partir de exemplos de inovações desenvolvidas, mediante a participação nas atividades do evento.

No presente estudo, foram adotados os seguintes procedimentos metodológicos:

pesquisa bibliográfica, em especial sobre as temáticas de inovação e gestão estratégica; pesquisa documental, com o acesso a documentos institucionais disponibilizados pela Sefin (relatórios, apresentações, legislações e normativos publicados no Diário Oficial do Município - DOM); e aplicação de questionário (via formulário eletrônico) junto aos participantes do evento, que foi elaborado com base na Escala Comportamental para Inovação Pública (ECIP), proposta pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap), no intuito de avaliar os estágios de mudança comportamental para a inovação pública.

A relevância deste estudo se justifica pelo cenário de transformação que os órgãos públicos vêm passando nos últimos anos. Este trabalho busca contribuir para pesquisas futuras e ampliar as discussões acerca da temática, servindo como apoio para estudantes e pesquisadores, além de uma contribuição prática, voltada à qualificação dos profissionais da Administração Pública, por meio da ampliação dos conhecimentos sobre o tema, de forma a elevar o patamar dos serviços prestados aos cidadãos-contribuintes.

2 Fundamentação teórica

2.1 Gestão estratégica no setor público

Para David (2019), a gestão estratégica pode ser definida como o processo de avaliação, planejamento e implementação de estratégias destinadas a alcançar os objetivos e metas de longo prazo da organização. Esse processo envolve a análise dos ambientes interno e externo, a formulação de estratégias adequadas e a sua execução de maneira eficaz e eficiente. A gestão estratégica é crucial para o sucesso sustentável das organizações em um ambiente de negócios dinâmico e competitivo.

A gestão estratégica tornou-se uma das áreas de destaque do campo da gestão. Tal importância está no fato de que ela é composta por um conjunto de ações que permitem aos gestores mantê-la integrada ao seu meio envolvente e no curso correto de desenvolvimento, possibilitando atingir seus objetivos e sua missão (Dess; Lumpkin; Eisner, 2007).

Nos anos 60, o planejamento estratégico surgiu como resposta a uma nova realidade que se colocava, na qual uma nova ordem social era determinada pelo ambiente externo às organizações, públicas ou privadas (Giacobbo, 1997). Por meio do planejamento, a gestão estratégica norteia a organização até onde ela deseja chegar (Dalmonech *et al.*, 2023).

Os resultados esperados com a elaboração do planejamento estratégico empresarial devem incluir caminhos que permitam à instituição avançar, de modo a conseguir selecionar áreas de mercado em que deve ou não atuar, ou continuar atuando, sustentado pela visão de futuro, missão, objetivos e metas, que nortearão a sua gestão estratégica (Montana, 2008). Para analisar a gestão estratégica de uma organização, conhecer a missão institucional dessa organização se torna necessário, uma vez que a missão institucional, enquanto componente do planejamento estratégico, pode revelar muito sobre a organização e sua forma de gestão, se construída de forma a permitir sua efetividade (Freitas *et al.*, 2019).

A visão organizacional também é um elemento importante para a estratégia, sendo uma orientação inspiradora de longo prazo, que estabelece a referência que a organização deseja ser no futuro. A visão direciona os esforços e fornece senso de propósito comum aos membros da organização, além de articular valores e princípios fundamentais que nortearão as ações e decisões tomadas (Colins e Poras, 2019). Igualmente, faz-se fundamental a definição de objetivos de longo prazo e de metas que, por sua vez, são específicas, mensuráveis e mais imediatas. Objetivos e metas atuam conjuntamente, fornecendo os passos necessários para concretizar a visão (Colins e Poras, 2019).

Nas organizações públicas, o planejamento estratégico passou a ter uma atenção, especialmente devido ao aumento das exigências por expansão e melhoria na qualidade dos serviços oferecidos, além da intensificação da vigilância política, econômica e social (como comissões legislativas, auditorias, competição por recursos e outras organizações dos setores

público e privado, a mídia, a opinião pública, avaliações, entre outros).

O cidadão moderno, cada vez mais informado e conectado, não é mais um simples receptor dos serviços públicos. Ele passou a exigir novos serviços e a melhoria dos existentes, impulsionando um aumento nas demandas. Essa conscientização requer que os recursos sejam geridos de maneira mais eficiente para atender às expectativas crescentes (Silva, 2019).

2.2 Inovação no setor público

A inovação funciona como instrumento de melhoria do desempenho organizacional, a partir da inserção de elementos inovativos na estrutura organizacional que proporcionem a entrega de melhores benefícios à sociedade (Bloch, 2011; Castro *et al.*, 2017; Cavalcante *et al.*, 2017; Camões, 2017; Souza Neto *et al.*, 2019).

A inovação tem se tornado um tema recorrente na Administração Pública, tendo em vista que o modelo do *New Public Management*, com foco na eficiência e no cidadão, tem a implementação de práticas inovadoras voltadas para a solução dos problemas como um dos seus fundamentos (Matei; Bujac, 2016).

Um dos principais autores a tratar do tema inovação foi Schumpeter (1997). Segundo o autor, o desenvolvimento é provocado por um fenômeno inteiramente novo ao usual, uma mudança espontânea, onde há um rompimento do equilíbrio de mercado que altera para sempre um estado anteriormente estabelecido, se tornando um novo normal na vida industrial e comercial (Schumpeter, 1997).

O autor afirma, ainda, que podem ser compreendidas como inovações: i) a introdução de um novo bem; ii) a introdução de um novo método de produção - que necessariamente não precisa ser baseado em uma nova descoberta científica; iii) a abertura de um novo mercado; iv) a conquista de uma nova fonte de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, independente dessa fonte já existir ou não; e v) estabelecimento de uma nova organização em determinada indústria (Schumpeter, 1997).

Como afirmam Koch e Hauknes (2005), a inovação significa uma nova forma de ação social implementada ou desempenhada por uma entidade (organização, unidade, departamento) no contexto dos seus objetivos e atividades, representando a descontinuidade com padrões anteriores. A implementação de inovações no setor público estimula importantes oportunidades para o crescimento econômico, bem-estar social e atração de investimentos (Avlonitis; Papastathopoulou; Gounaris, 2001).

Conforme Mulgan e Albury (2003), a inovação como tema estratégico no setor público pode ser definida como a formação e implementação de novos produtos, processos, serviços e métodos de entrega que resultem em uma considerável melhoria na qualidade dos objetivos.

Cinar *et al.* (2019) identificaram a existência de barreiras às inovações no setor público de diversas naturezas: i) barreiras organizacionais, ligadas ao contexto interno das organizações; ii) barreiras específicas de interações pelo envolvimento de vários atores que representam diferentes setores e organizações; iii) barreiras ligadas às características percebidas da inovação, como por exemplo, quando a inovação é incompatível com os valores existentes; e iv) barreiras contextuais, como legislação ou ausência de padronização.

2.3 Gestão Estratégica da Sefin

Apesar de sua relevância, as visões ou missões das organizações são muitas vezes apenas meras formalidades, genéricas, podendo muito bem ser aplicadas a qualquer negócio de qualquer categoria. Afirmar que o negócio será mais centrado no cliente de seu ramo, quanto tudo o que os seus clientes e funcionários experimentam é o oposto, acaba servindo apenas para minar o propósito de ter uma visão. Sendo claros, uma visão motivadora precisa ser razoavelmente: inspiradora, única, simples, desafiadora, direcionada e tangível (Perkin, 2022).

O Comitê Executivo da Sefin, formado pelos secretários, presidente do Contencioso

Administrativo Tributário (CAT) e coordenadores, estabeleceu uma nova visão de futuro para o período 2022-2025 (Fortaleza, 2022c). A partir de janeiro de 2023, o referido Comitê deliberou pela inclusão de um novo objetivo estratégico, que passou a compor o Mapa Estratégico da Sefin: “promover a inovação, por meio da gestão da informação, da desburocratização e da transformação digital”, cuja descrição é “institucionalizar agenda de inovação e transformação digital na Sefin, conforme ações e projetos estabelecidos para fortalecimento da gestão fiscal” (Fortaleza, 2023a).

Os elementos do Mapa Estratégico da Sefin 2023, representando a sua identidade organizacional e seus objetivos estratégicos, após os ajustes realizados periodicamente, passaram a ser assim definidos (Fortaleza, 2023a):

Negócio: Captação e gestão eficientes dos recursos financeiros com responsabilidade fiscal.

Visão: Ser referência de gestão fiscal, priorizando o incremento real da arrecadação e o equilíbrio dos gastos públicos, por meio da valorização profissional e da **gestão da inovação**, prezando pela qualidade do atendimento. (g.n.)

Missão: Captar receita pública com justiça fiscal e gerir os recursos financeiros, com eficiência, para o desenvolvimento sustentável do Município de Fortaleza.

Valores: Ética e transparência; valorização das pessoas; justiça fiscal; cidadania fiscal; responsabilização.

Propósito: Toda ação da Sefin é para tornar Fortaleza um lugar melhor para se viver.

Objetivos Estratégicos:

- 1 Buscar uma gestão fiscal eficiente;
- 2 Oferecer um atendimento acolhedor e resolutivo para nosso contribuinte;
- 3 Ser transparente em tudo que faz;
- 4 Fazer da Sefin um lugar melhor para se trabalhar, valorizando, cuidando e desenvolvendo as pessoas;

5 Promover a inovação, por meio da gestão da informação, da desburocratização e da transformação digital. (g.n)

Vinculado ao novo objetivo estratégico, foi estabelecido o resultado-chave estratégico “Implantar 25% do Programa de Inovação e Transformação Digital da Sefin”, sob a responsabilidade de mensuração e reporte dos resultados pela Coordenadoria de Planejamento (Coplan), conforme Plano estratégico 2023 (Fortaleza, 2023a).

No dia 1º de junho de 2023, foi publicada a Portaria nº 80/2023 – Sefin no DOM, que dispõe sobre os critérios (Fortaleza, 2023f) e os procedimentos específicos decorrentes do Decreto nº 15.631, de 04 de maio de 2023, que regulamenta a Avaliação de Desempenho e os processos de promoção e progressão dos servidores que indica, no âmbito da Sefin, bem como para fins de apuração, cálculo e pagamento da Gratificação de Desempenho Fazendário (GDF), na forma prevista no art. 4º da Lei Complementar nº 0342, de 05 de dezembro de 2022, e no art. 2º da Lei Complementar nº 0346, de 26 de dezembro de 2022 (Fortaleza, 2023e).

Em 8 de agosto de 2023, foi publicada a Portaria nº 110/2023 – Sefin no DOM, que definiu as metas estratégicas e setoriais (Fortaleza, 2023g). Com relação ao nível estratégico, foram estipulados os resultados-chave, seus respectivos pesos, suas unidades de medida, as áreas responsáveis, vinculando-os a cada objetivo estratégico. A Tabela 1 apresenta o que foi definido quanto à temática inovação.

Tabela 1 - Meta estratégica que trata de inovação e transformação digital

Meta estratégica planejada (2023)					
Objetivo estratégico	Resultado-chave	Área	Meta	Und	Peso Resultado-chave

Promover a inovação, por meio da gestão da informação, da desburocratização e da transformação digital	Implantar 25% do Programa de Inovação e Transformação Digital da Sefin	Coplan	25	%	5%
--	--	--------	----	---	----

Fonte: Fortaleza(2023g).

Em observância ao objetivo estratégico de “Ser transparente em tudo que faz”, a Sefin divulgou os resultados da avaliação de desempenho das unidades administrativas quanto ao cumprimento das metas estratégicas e setoriais do exercício 2023, de acordo com a Portaria nº 16/2024 - Sefin no DOM (Fortaleza, 2024). Dentre os resultados estratégicos, foi apurado o resultado-chave estratégico “Implantar 25% do Programa de Inovação e Transformação Digital da Sefin”, que obteve um resultado de 27% ao final de dezembro de 2023, ultrapassando a meta definida de 25%, o que gerou um atingimento 108% em relação ao planejado (Fortaleza, 2024).

O processo de monitoramento e avaliação dos resultados na Sefin ocorre mensalmente. A medição dos resultados-chave estratégicos é feita pelos responsáveis das áreas às quais as metas estão vinculadas, confrontando-se o que foi planejado com o que foi alcançado, até o período avaliado, indicando os pontos de atenção e as possíveis correções de rumo (Fortaleza, 2023c). A apresentação é realizada na reunião do Comitê Executivo, com a participação aberta a todos os servidores e colaboradores. Uma das entregas mais relevantes para o atingimento do resultado-chave estratégico “Implantar 25% do Programa de Inovação e Transformação Digital da Sefin” foi a realização da I Semana de Inovação (Fortaleza, 2023c).

2.4 Inovação e transformação digital na Sefin

Com base na pesquisa documental realizada, e conforme o “Plano Estratégico 2022-2025”, no exercício de 2021, a Administração Fazendária Municipal de Fortaleza deu início a um novo ciclo de sua gestão estratégica, a partir de um planejamento simplificado, integrado, ágil, flexível, adaptável e com significado para todos que buscam uma gestão fiscal eficiente, a partir do engajamento de seus servidores fazendários e demais colaboradores (Fortaleza, 2022c).

Para tanto, na fase de formulação do planejamento estratégico da Sefin para o período de 2022 a 2025, foram realizadas consultas internas com servidores e colaboradores, no intuito de dar oportunidade para as pessoas que fazem a Secretaria opinarem sobre os elementos estratégicos, de forma ampla e irrestrita. Para concretização dessas premissas foi adotada a ferramenta dos *Objectives and Key Results (OKR)*, idealizado por Grove (2020), a fim de estabelecer os objetivos estratégicos e seus respectivos resultados-chave estratégicos e setoriais, além das iniciativas, projetos, ações e produtos planejados para o alcance dos resultados institucionais (Fortaleza, 2022c).

É importante salientar que o ano de 2021 foi marcado pelos efeitos do isolamento social em virtude da segunda onda da Covid-19. Diante de tantos desafios sociais e financeiros, as organizações tiveram de se adaptar ou se reinventar para atender às necessidades de seus clientes. Até o final do ano de 2021, foram destinadas mais de 4,5 milhões de vacinas, o que representou 80,2% da população total da capital cearense, tendo 71,8% dos fortalezenses recebido a segunda dose e 17,9% a dose de reforço (Fortaleza, 2022b).

O cenário macroeconômico de 2021 no Brasil, bem como no resto do mundo, foi determinado pelos reflexos econômicos e sociais decorrentes da pandemia causada pela Covid-19. Os resultados obtidos na arrecadação de 2021 do município de Fortaleza demonstram valores nominais acima de 2019 e 2020. A arrecadação própria permaneceu crescendo, em 2021, atingindo 18,18%, em comparação a 2020; o Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) atingiu 22,85%; o Imposto sobre Serviços (ISS) cresceu 20,71%, e o Imposto de Transmissão de Bens Imóveis (ITBI) alcançou 29,51%, considerando os valores de multas e juros de mora (Fortaleza, 2022a). Todo o esforço foi desenvolvido para dar respostas efetivas para a sociedade que precisava que o poder público municipal promovesse ações prioritárias nas áreas da saúde,

da assistência social e do desenvolvimento econômico para superar os impactos decorrentes da pandemia (Fortaleza, 2022a).

No que se refere à atuação do setor público, foi primordial pensar em como atender às necessidades dos cidadãos-contribuintes, fossem eles pessoas físicas ou jurídicas, para que estes pudessem efetuar os pagamentos de seus tributos, utilizando os serviços da Sefin, por meio de sistemas informatizados e disponibilizados pela internet, de forma remota, evitando, assim, o deslocamento presencial para os postos de acolhimento. Com este grande desafio, o corpo funcional da Sefin se manteve de prontidão e dedicado a buscar formas sustentáveis, baseado no trabalho integrado para gerir as duas vertentes de atuação da Secretaria: a tributária e a financeira (Fortaleza, 2022d).

Surgiu, então, a ideia de construir um programa de inovação e transformação digital, com vários projetos, incluindo a I Semana de Inovação da Sefin, também impulsionado pela Avaliação de Maturidade e Desempenho da Gestão Fiscal (MD-GEFIS), realizada com o apoio técnico de representantes do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) em setembro de 2021 (Fortaleza, 2023b). Ao final do exercício de 2021, foi aprovado o Plano Estratégico 2022-2025 pelo Comitê Executivo, quando foi incluída a gestão da inovação no corpo da declaração da nova visão de futuro organizacional (Fortaleza, 2022c).

Ao longo dos exercícios de 2022 e de 2023, foi realizada a sistemática de monitoramento e avaliação dos resultados-chave estratégicos, que passou a ser pauta mensal na reunião ampliada do Comitê Executivo, composta pelos seus membros (secretários e coordenadores), pelos representantes das áreas responsáveis pela mensuração e pelo reporte dos resultados alcançados no período de tempo avaliado, assim como por todos os servidores e colaboradores da Sefin, que participam de forma virtual, em um espaço aberto a dúvidas, questionamentos e sugestões dos presentes (Fortaleza, 2023c).

2.5 Programa de inovação e transformação digital da Sefin (PITS)

Mediante pesquisa em fontes secundárias, como relatórios, planos, apresentações, normativos publicados no DOM), foi identificado o “Plano do Programa de Inovação e Transformação Digital da Sefin e Resultados 2023” (Fortaleza, 2023b), que embasa toda a análise realizada nesta subseção.

Pode-se identificar que no que diz respeito às inspirações para criação, desenvolvimento e sustentação do PITS, foram utilizados como pilares o plano estratégico para a capital cearense, o Fortaleza 2040 e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). Na formulação do Programa, foram delineados os quatro objetivos e suas definições, no intuito de deixar claros os caminhos que norteiam as decisões e as escolhas para a execução dos projetos e das ações que compõem o seu portfólio, quais sejam: i) fomentar uma cultura organizacional inovadora com a visão centrada no cidadão-contribuinte; ii) implementar metodologias inovadoras de forma abrangente; iii) fortalecer a gestão orientada por dados e decisões baseadas em evidências; e iv) incentivar a colaboração e o intercâmbio de ideias (Fortaleza, 2023b).

No âmbito interno, o público-alvo do PITS são os servidores e colaboradores da Sefin (engajados ou não em iniciativas de inovação e transformação digital), No externo, são contemplados os cidadãos e contribuintes que interagem com a Sefin (aqueles que buscam melhorias no relacionamento com a Fazenda Municipal e a qualidade dos serviços prestados), como consta no documento do referido programa (Fortaleza, 2023b).

O primeiro passo na etapa de concepção do PITS foi articular a formação de uma equipe multidisciplinar, composta por três profissionais com experiências e competências diversas e complementares, visando garantir uma abordagem abrangente e eficaz, com vontade de desbravar os caminhos da inovação e da transformação digital na área de finanças municipais, liderados pela Coordenadora de Planejamento (Fortaleza, 2023b).

A equipe apresentou a ideia aos secretários da Sefin, que autorizaram o começo das

discussões para o alinhamento estratégico, a definição das atividades e a implantação do Programa. Sugeriram, ainda, que houvesse um movimento inicial para sensibilizar o público interno sobre a importância da temática e abrir espaço para o surgimento de novas soluções. Daí, surgiu a ideia da realização da I Semana de Inovação da Sefin (Fortaleza, 2023b).

Em seguida, a equipe iniciou o processo de descoberta, que englobou a *desk research* (pesquisa secundária), o *benchmarking* com outras instituições e o estudo conceitual, fundamentais no desenvolvimento de estratégias e iniciativas inovadoras. A pesquisa teve o objetivo de coletar dados relevantes sobre o contexto, tendências, desafios e oportunidades que são pertinentes ao escopo da inovação e da transformação digital, tendo se utilizado de fontes de informações existentes na Sefin, como documentos, relatórios, estudos anteriores, livros e dados disponíveis publicamente (Fortaleza, 2023b).

No que se refere ao *benchmarking*, foram realizadas visitas presenciais e encontros remotos com parceiros estratégicos, como o Laboratório de Inovação e Dados Íris, vinculado ao Governo do Ceará; o Laboratório de Inovação de Fortaleza (Labifor), vinculado à Fundação de Ciência, Tecnologia e Inovação de Fortaleza (Citinova); o Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE) e o Laboratório de Inovação em Governo – GNova, da Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Já o estudo conceitual envolveu uma análise mais profunda dos conceitos, ideias e teorias relacionadas ao domínio específico de inovação, para desenvolver uma compreensão mais robusta das bases teóricas e práticas que podem orientar as iniciativas de inovação, incluindo entender os princípios subjacentes, as metodologias relevantes e as abordagens estratégicas (Fortaleza, 2023b).

Todo o levantamento culminou na elaboração da síntese das descobertas, e o processo de pesquisa foi registrado e compartilhado em ferramenta *online* específica para elaboração de esquemas, o que gerou um mapa mental com doze grandes blocos: a vinculação estratégica, a Política Nacional de Inovação, a legislação e os casos de sucesso pelo Brasil, as boas práticas, o Prêmio Projeto Inovador da Prefeitura de Fortaleza, os livros físicos e *ebooks*, as redes externa e interna de mentores, o conteúdo do Curso “Inovação no Setor Público: Pessoas, Dados e Tecnologias”, promovido pelo Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper), o material do XXVIII Congresso do Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento (CLAD), o material sobre transformação digital para gestores públicos, elaborado pelo Laboratório Íris e as sugestões de etapas, marcos e entregas para o PITS (Fortaleza, 2023b).

Na etapa de iniciação, foram conduzidas ações de sensibilização com os coordenadores, para assegurar o apoio estratégico das lideranças formais da Secretaria. Durante essas ações, foram apresentadas as descobertas e os resultados preliminares da pesquisa, do *benchmarking* e do estudo conceitual, para engajá-los na jornada de inovação. Essa apresentação foi fundamental para garantir o entendimento e apoio institucional da liderança da Sefin à inovação e à transformação digital, o que culminou com a demonstração da ideia central na reunião ampliada do Comitê Executivo (Fortaleza, 2023b).

Posteriormente, foi realizado o 1º Encontro do PITS, nas dependências da Sefin III, que contou com 36 participantes, de forma física ou virtual, que puderam conhecer a proposta do Programa e realizar um exercício de geração de ideias, oferecendo soluções e vinculando-as aos objetivos estratégicos da Secretaria das Finanças. A partir daí, servidores e colaboradores foram convidados a fazer parte do Programa, por meio da formação de pequenos grupos, chamados de *Squads de Inovação*, atuando de forma voluntária, sem prejuízo das funções já exercidas, por meio do compartilhamento de ideias, opinando com sugestões em reuniões específicas e pré-agendadas, apoiando na implantação do referido programa (Fortaleza, 2023b).

Não houve indicações para a composição dos grupos, as pessoas, das diversas áreas, que manifestaram interesse pelo tema começaram a colaborar nos assuntos em que tinham mais experiência ou gostavam de estudar, trazendo uma variedade de perspectivas e habilidades para

abordar desafios específicos e promover soluções criativas. Aqueles que aceitaram o desafio estrearam a participação nos grupos de aplicativo multiplataforma gratuito de mensagens instantâneas para ajudarem a cocriar a I Semana de Inovação da Sefin, o primeiro grande desafio do PITS (Fortaleza, 2023b).

2.6 I Semana de Inovação da Sefin

Examinando-se o “Plano do Programa de Inovação e Transformação Digital da Sefin e Resultados 2023”, pode-se constatar que a I Semana de Inovação da Sefin ocorreu no período de 21 a 25 de agosto de 2023, quando foram ofertadas 23 opções de programação, oportunizando mais de 20 horas de conteúdo aos participantes. Cabe destacar o resultado da avaliação de reação: foi obtida pontuação de 4,93, em uma escala de até 5,0 pontos (Fortaleza, 2023b).

A programação contou com palestras que abordaram assuntos de fundamental importância para discutir a temática proposta. Com duração de 45 minutos, foram transmitidas pela ferramenta Google Meet. No intervalo do horário de almoço, de forma presencial e *online*, foram exibidos episódios da série da empresa Netflix, intitulada “Abstrato - A arte do design”, que abordou temas como arte, bioarquitetura, design de brinquedos, design de produtos digitais e design tipográfico, o que foi denominado de sessão pipoca. Ao todo, foram oferecidas cinco sessões (Fortaleza, 2023b).

Ao final, foram feitos 1904 acessos às palestras, realizados por 430 pessoas das 11 áreas de atuação da Sefin, por convidados de outros órgãos e palestrantes de empresas parceiras na concretização do evento, que participaram das 17 palestras ou das cinco sessões pipoca, com a exibição de documentários ricos em conteúdo sobre a temática do design (Fortaleza, 2023b).

O fechamento da I Semana de Inovação da Sefin aconteceu com a Oficina de *Design Thinking*, método desenvolvido por Brown (2020), que contou com 20 participantes, na modalidade presencial, nas instalações do prédio do Programa Fortaleza Bilíngue, em Fortaleza. Na ocasião, todos tiveram a oportunidade de debater sobre melhorias em seus setores de trabalho e pensar de que modo poderiam contribuir para proporcionar a excelência no trabalho realizado pela Sefin ao cidadão fortalezense (Fortaleza, 2023b).

Após nove meses da realização da I Semana de Inovação, e mediante o monitoramento e avaliação dos resultados-chave e dos objetivos estratégicos da Sefin, confrontando-se o previsto e o realizado no ano de 2023, tornou-se oportuno identificar a contribuição da I Semana de Inovação para o alcance dos objetivos estratégicos da Sefin, na percepção dos participantes do evento, o que será analisado a partir dos resultados do presente estudo conforme método e procedimentos descritos na seção seguinte.

3 Metodologia

Considerando-se o objetivo deste trabalho, foi realizado estudo exploratório sobre a gestão estratégica do órgão municipal, bem como sobre a realização da I Semana de Inovação da Sefin, a fim de detectar as formas de contribuição do evento em questão para o alcance do objetivo estratégico nº 5 da secretaria: “Promover a inovação, por meio da gestão da informação, da desburocratização e da transformação digital”, definido para 2023, a partir da percepção dos participantes no que diz respeito à aplicabilidade de conhecimentos obtidos durante o evento e à prática do comportamento inovador mediante a participação nas atividades da Semana.

Para tanto, foram adotados os seguintes procedimentos metodológicos: pesquisa bibliográfica, em especial sobre as temáticas de inovação e gestão estratégica; pesquisa documental, com o acesso a documentos institucionais disponibilizados pela Sefin (relatórios, apresentações, legislações e normativos publicados no DOM); e aplicação de questionário (via formulário eletrônico) junto aos participantes do evento.

O questionário foi elaborado pela equipe de pesquisadores, tendo como base a aplicação da ECIP, proposta pela Enap, para avaliação dos estágios de mudança comportamental para a inovação pública. No período de 04 a 07/06/2024, o formulário eletrônico, disponibilizado na plataforma Google Forms, foi enviado por e-mail aos 276 servidores e colaboradores cujos nomes constavam na lista de frequência do evento (participação em, pelo menos, uma palestra ou na oficina) em agosto de 2023, e permaneceram ativos na Sefin em junho de 2024, dos quais 131 enviaram suas respostas. Destes respondentes, 36 afirmaram não ter participado do evento e não concluíram o preenchimento das respostas, resultando em 95 respostas válidas para efeito da pesquisa. Este total equivale a 34,42% do universo de participantes do evento e 72,52% dos que de alguma forma tiveram contato com a pesquisa.

No questionário, a escala ECIP foi aplicada na pergunta que tratou da aplicabilidade dos conhecimentos obtidos após a participação na I Semana de Inovação da Sefin. Referida escala adota o modelo transteórico de mudança como alternativa de respostas para cada item, o que possibilita perceber as mudanças cognitivas que favorecem a prática de novos comportamentos pelas pessoas que participam de projetos e programas de inovação. O modelo preconiza a existência de cinco estágios que marcam o processo de mudança comportamental.

No primeiro, a pré-contemplação, há a ausência de consciência do problema e resistência à mudança por parte do indivíduo, que apresenta desconhecimento, resistência ou desinteresse pelo tema, e não possui a intenção de mudar de comportamento.

O estágio seguinte é a contemplação. De natureza ambivalente, é uma fase em que o indivíduo oscila entre o desejo de permanecer como está e o de mudança, sobre a qual toma consciência e reflete sobre seus prós e contras. É possível permanecer por longo período nessa fase, investindo esforço e energia para superá-la, mas sem planos para efetivação da mudança.

Na preparação, o indivíduo está atento à mudança, faz planos de mudança para um futuro próximo (30 dias), se vale de planos ou condutas preparatórias, mas ainda não a concretiza. Já na ação, estágio seguinte, há o efetivo engajamento do indivíduo na modificação de determinados comportamentos e na aquisição de novos. Mediante seu comprometimento, os planos são colocados em prática e as mudanças acontecem.

A manutenção prevê a permanência do indivíduo na ação pelo período de, no mínimo, seis meses. Há um esforço direcionado para a consolidação dos ganhos obtidos na ação e para a prevenção de recaídas. A recaída, apesar de não ser um estágio de mudança, faz parte do processo normalmente. Pode acontecer nos momentos de transição entre os estágios. É importante ressaltar que é comum o indivíduo completar o ciclo dos estágios várias vezes, até que alcance o grau de mudança desejado, ou seja, a incorporação do novo comportamento.

Para o registro dos estágios de mudança de um indivíduo ou de um determinado grupo, o modelo transteórico possui uma escala de respostas que dá suporte ao monitoramento e à compreensão da transição entre os estágios no contexto do ciclo de mudança. São seis pontos, diretamente relacionados a cada um dos estágios de mudança, e incluída a possibilidade de recaída, representados pelas seguintes respostas (Enap, 2023):

1. ainda não pensei sobre isso (pré-contemplação);
2. estou pensando em fazer isso (contemplação);
3. estou decidido e planejo fazer isso no próximo mês (preparação);
4. comecei a fazer há pouco tempo (ação);
5. comecei a fazer, mas parei (recaída);
6. já faço isso há bastante tempo – seis meses ou mais (manutenção).

4 Análise dos resultados

A pesquisa junto aos participantes da I Semana de Inovação da Sefin foi realizada por meio da aplicação de questionário, com envio de formulário eletrônico, no período de 04 a

07/06/2024. O questionário foi enviado por e-mail aos 276 servidores e colaboradores ativos na Sefin, dos quais 131 enviaram resposta ao formulário. Destes respondentes, 36 afirmaram não ter participado do evento e não concluíram o preenchimento das respostas, resultando em 95 respostas válidas para efeito da pesquisa. Este total equivale a 34,42% do universo de participantes do evento e 72,52% dos que de alguma forma tiveram contato com a pesquisa.

Todos os respondentes deram aceite no termo constante no formulário eletrônico, antes do início da pesquisa, por meio do qual manifestaram ciência e autorizaram os pesquisadores a utilizarem os dados coletados, exclusivamente para os fins do estudo, e armazená-los de forma confidencial, não sendo divulgados a terceiros sem o consentimento expresso.

Para composição de um perfil mínimo dos respondentes, foi perguntado sobre a área de atuação e o tempo de trabalho na Sefin. O maior percentual de respondentes (19, o que equivale a 20%) trabalha na Coordenadoria de Gestão Estratégica de Tecnologia da Informação – Cogeti, que é a área responsável pelo desenvolvimento de sistemas informatizados, provimento de infraestrutura tecnológica e de equipamentos utilizados pelos profissionais na Secretaria. Ressalta-se, também, o suporte oferecido pela unidade, em especial no que se refere a bases de dados, pelo volume de dados existentes a serem tratados e disponibilizados de forma adequada. As entregas ligadas ao provimento e à disponibilidade foram vinculadas, em 2023, ao objetivo 5, de forma que as ações da Cogeti, especialmente, devem ser executadas à luz da estratégia da Sefin.

Dos profissionais pesquisados, 58% têm, no mínimo, 10 anos de trabalho na Sefin, ou seja, têm tido a oportunidade de acompanhar, desde o início, a evolução da gestão estratégica da Sefin, caracterizada pelas modificações e aperfeiçoamento dos processos de formulação, implementação, monitoramento e avaliação da estratégia e seus subprocessos, atualmente sob a perspectiva da inovação e da transformação digital, com foco na simplificação de procedimentos e modernização e otimização de recursos na prestação de serviços resolutivos e de forma mais ágil para o cidadão-contribuinte.

No que se refere ao comportamento inovador, 49,50% se percebem inovadores no ambiente de trabalho, enquanto 43,20% afirmaram que estão desenvolvendo este comportamento. Estas respostas apontam a sensibilização de 92,63% dos respondentes, com relação a essa temática, resultado que permite afirmar a existência de uma cultura de inovação no órgão estudado. Trata-se da construção de uma cultura organizacional que colabora para o desenvolvimento de processos inovadores, pautada no alinhamento dos colaboradores à promoção da inovação, sendo um fator relevante para que a organização tenha êxito em seus objetivos estratégicos (Padilha, 2021).

Quando perguntado sobre a aplicação, no dia a dia de trabalho, de conhecimentos adquiridos durante a I Semana de Inovação da Sefin, do total de 18 temáticas abordadas na programação, em 15 delas a maior parte dos respondentes assinalou a opção de resposta “ainda não pensei sobre isso”, relacionado ao estágio de pré-contemplação da mudança.

A expressividade da ocorrência dessa resposta pode ser explicada considerando-se dois fatores. O primeiro é que alguns dos temas das palestras eram específicos, seja por se tratar da apresentação de iniciativas pontuais, como o Programa InovaFor, a experiência do Felicilab ou o case de inovação “#GAME LGPD”, ou da abordagem de temas em determinados segmentos ligados aos serviços prestados pela Sefin, tais como tributação imobiliária, administração tributária e controle interno na governança pública. O fato de determinados respondentes não trabalharem em uma área na qual não lidem com esses assuntos em seu cotidiano profissional pode ter acarretado a escolha dessa opção.

O segundo aspecto a ser considerado é que alguns temas ainda podem ser desconhecidos ou novos aos participantes, como a cultura do intraempreendedorismo, ESG no setor público e criptoativos no setor público. O desconhecimento, por parte desses respondentes, pode os ter levado a assinalar a resposta que caracteriza o não contato com a

mudança comportamental, quando pensamos nela como elemento importante para a inovação.

Faz-se relevante registrar que a incidência dessa resposta não põe em xeque a contribuição da I Semana de Inovação da Sefin no que tange ao estímulo à inovação e à sua contribuição para a estratégia da Secretaria, haja vista as opções registradas nos demais itens de respostas. Para todas as temáticas disponibilizadas aos respondentes, houve a escolha de respostas que configuram, de forma objetiva, alguma forma de aplicação do tema.

Outro ponto importante é que, não obstante a não aplicação imediata desses conhecimentos pelos respondentes, a participação nas palestras pode ter sido uma oportunidade para despertar interesse e consciência sobre a importância dos temas.

As respostas ligadas às temáticas inovação no setor público, linguagem simples e metodologia ágil na gestão de processos da Sefin demonstraram efetiva aplicabilidade de conhecimentos. Sobre elas, a maioria dos respondentes escolheu a opção “já pratico isso há bastante tempo - seis meses ou mais”.

Essa aplicação pode ser verificada levando-se em conta as respostas anotadas para a última pergunta do questionário, que era aberta, com espaço para que os respondentes registrassem exemplos de inovações desenvolvidas ou em desenvolvimento após a sua participação na I Semana de Inovação da Sefin.

Das 95 respostas válidas para a pergunta aberta da pesquisa, nove foram desconsideradas, pois o campo de resposta ficou em branco ou a resposta registrada não trouxe informação legível (uso de pontos, sinais ou apenas uma letra), restando 86 respostas passíveis de análise. Em oito destas, o respondente afirmou que não desenvolveu nenhuma inovação; em outras três, as informações registradas foram abrangentes, não permitindo a identificação de uma inovação concreta.

Dessa forma, descartadas as referidas 11 respostas, foram analisadas 75 respostas qualitativas, nas quais foram detectados 83 exemplos de inovação. Conforme a sua natureza, as inovações foram agrupadas em cinco categorias, elaboradas pelos pesquisadores, de acordo com o apresentado na Tabela 2:

Tabela 2: Categorização e quantitativo de exemplos de inovação a partir da I Semana de Inovação da Sefin

Categoria	Exemplos de inovações
Mudança de mentalidade e de comportamento e busca por novos conhecimentos	18
Inovações na implantação de processos e/ou projetos	16
Implantação de projetos	12
Adequação (simplificação) da linguagem na comunicação	10
Adoção de conceitos, metodologias e ferramentas relacionados à inovação	27
Total	83

Fonte: elaborado pelos autores (2024)

Na categoria “mudança de mentalidade e de comportamento e busca por novos conhecimentos”, as respostas mencionaram o exercício do “pensamento fora da caixa” para

fazer algo de maneira diferente, rápida e eficiente, o interesse em conhecer novos conceitos, como ESG e metaverso, a melhoria da comunicação e a abertura à colaboração em equipe. A busca por novos conhecimentos foi citada como participação em capacitações.

Vários exemplos de inovações na implantação de processos e/ou projetos da Sefin foram colocados, algumas incrementais em ferramentas informatizadas (inclusão de vídeos tutoriais em sistemas, criação de macros e de regras de negócios de programas), passando pela automação de processos, até a realização de ações de estímulo à inovação, prévias ao início de projetos na Secretaria.

As respostas da categoria “implantação de projetos” versaram sobre projetos nas seguintes áreas: gerenciamentos de projetos, conformidade de processos, desenvolvimento de painéis gerenciais, gestão e padronização de documentos, aceleração da transformação digital, sistema do plano de contas anual, inteligência fiscal, formação de novos servidores, dentre outros.

Os respondentes afirmaram praticar a adequação (simplificação) da linguagem na comunicação, utilizando a linguagem simples na elaboração de documentos, na comunicação interna e no contato com os cidadãos-contribuintes, a fim de transmitir informações de maneira simples, objetiva e inclusiva.

Sobre a adoção de conceitos, metodologias e ferramentas relacionados à inovação, os mais citados foram: uso de dados, métodos ágeis, inteligência artificial e desenvolvimento de painéis gerenciais, com o uso da ferramenta Power BI.

Para o alcance dos objetivos estratégicos de uma organização, é essencial dotar as pessoas de competências, conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que qualifiquem o desempenho dessas atividades é primordial, pois, estes elementos podem atribuir vantagem competitiva, agregar valor humano e gerar novas oportunidades, contribuindo para a diferenciação e sobrevivência das organizações (Ferreira *et al.*, 2019).

Considerando-se os exemplos de inovações registrados pelos participantes da I Semana de Inovação da Sefin, percebeu-se aderência das experiências apontadas às seis competências para a inovação (e seus respectivos agrupamentos de comportamentos), propostas pela ECIP (Enap, 2023), apresentadas na Figura 4:

a) **Curiosidade:** envolve a busca por definir os problemas de forma clara antes de construir as soluções e, para isso, formular perguntas, reformular perspectivas e identificar novas ideias, abordagens e formas de trabalhar que possam apoiar o entendimento e o enfrentamento desses problemas;

b) **Fluência em dados:** envolve a organização, análise e utilização de dados e evidências para embasar decisões;

c) **Colaboração:** engloba o engajamento de tomadores de decisão, diferentes parceiros, profissionais com diferentes repertórios para experimentarem novas formas de resolver problemas públicos;

d) **Capacidade narrativa e de comunicação:** abarca estratégia de comunicação acessível ao público-alvo e a incorporação das histórias dos usuários nos projetos/ações;

e) **Iteração e experimentação de soluções:** compreende a coleta de informações sobre a experiência dos usuários, desenvolvimento rápido e incremental de soluções, concepção e refinamento de protótipos, experimentação e teste, em um processo de aperfeiçoamento progressivo;

f) **Abertura ao risco:** busca compreender e gerenciar riscos, relatar acertos e erros como forma de disseminar aprendizados.

As respostas abertas dos pesquisados indicaram que a participação na I Semana de Inovação da Sefin favoreceu: o interesse e a abertura novas possibilidades de compreender, abordar e solucionar questões-problema a partir da exploração de novos temas (curiosidade); a sensibilização sobre a necessidade e importância do uso e análise de dados para decisões em

processos de trabalho (fluência em dados); a disponibilidade para o envolvimento em construções coletivas de novas formas de soluções de problemas (colaboração); a adoção de uma comunicação acessível aos diversos públicos-alvo (capacidade narrativa e de comunicação); o desenvolvimento de soluções aplicadas a processos internos, como o sistema do plano de contratação anual da Secretaria (iteração e experimentação de soluções); e o compartilhamento de acertos e erros como aprendizados em processos, a exemplo do uso de IA no aperfeiçoamento de metodologias para inteligência fiscal (abertura ao risco).

A aplicação dos conhecimentos relacionados às temáticas abordadas no evento e os exemplos de inovação apresentados pelos participantes da pesquisa evidenciam a contribuição da I Semana de Inovação da Sefin ao alcance do objetivo estratégico nº 5 da Secretaria. O evento proporcionou compartilhamento de iniciativas, práticas, conceitos e tendências ligados à inovação, estimulando o desenvolvimento de competências de inovação e promovendo um ambiente propício à qualificação profissional, ao aprimoramento dos processos internos e ao desenvolvimento de soluções que melhor atendam às necessidades dos usuários dos serviços ofertados pela Sefin.

Os resultados obtidos indicam a concretização de inovações incrementais nas atividades desenvolvidas na rotina de trabalho dos servidores e colaboradores da Sefin, na forma de melhoria de processos ou de proposição de novos projetos, o que está alinhado à teoria apresentada por Schumpeter (1997). A gestão estratégica participativa também é fundamental no setor público, na Sefin de Fortaleza é executada com base no seu planejamento estratégico (Colins e Poras, 2019) e seus desdobramentos, ou seja, a consecução dos seus objetivos estratégicos, o que também ficou apontado na realização da pesquisa. A inovação está presente na visão estratégica da Secretaria e é um elemento diferencial para o cumprimento de sua missão, com foco no desenvolvimento sustentável do município de Fortaleza, considerando a elevação do patamar dos serviços prestados pelo órgão fazendário municipal, como defendido por Mulgan e Albury (2003).

5 Considerações finais

O presente estudo alcançou seu objetivo geral, tendo em vista que, por meio da execução dos objetivos específicos estabelecidos, chegou-se à verificação da aplicabilidade de conhecimentos e a identificação de exemplos de inovação apresentados pelos participantes da pesquisa, pelos quais foi constatada a contribuição da I Semana de Inovação da Sefin ao alcance do objetivo estratégico nº 5 do órgão fazendário municipal: "Promover a inovação, por meio da gestão da informação, da desburocratização e da transformação digital".

É oportuno registrar que, quando da análise dos resultados, esta contribuição mostrou-se relacionada à consecução não apenas do objetivo estratégico foco deste estudo, voltado ao fomento à inovação, mas aos demais objetivos presentes no mapa estratégico e norteadores da performance institucional da Sefin, o que consistiu em um significativo achado da pesquisa.

A discussão de temas como a aplicação da IA na tributação imobiliária e controle interno como mecanismo de governança pública, por exemplo, contribuíram para os objetivos 1 e 3, que visam a gestão fiscal eficiente e a transparência, respectivamente.

O empenho em proporcionar novas formas de atendimento, em particular com o investimento na adoção da linguagem simples, está diretamente relacionado ao objetivo 2, com vistas a oferecer um atendimento acolhedor e resolutivo aos cidadãos-contribuintes, prestado por colaboradores preparados e capacitados, atendendo ao objetivo 4, de fazer da Sefin um lugar melhor para se trabalhar, valorizando, cuidando e desenvolvendo as pessoas.

Este estudo traz importante contribuição na perspectiva da inovação no setor público no contexto da gestão estratégica institucional, pois, além de discutir as temáticas, apresenta a sua viabilidade prática por meio da execução de iniciativas viáveis de replicação em outros órgãos públicos, a exemplo do evento estudado.

Os ganhos identificados também dizem respeito à prática profissional. A disseminação de conhecimentos e experiências qualificou os colaboradores participantes, fortaleceu a cultura de inovação da Sefin e balizou encaminhamentos e diretrizes práticas para a execução de iniciativas alinhadas aos objetivos estratégicos estabelecidos.

Para realização de estudos futuros, recomenda-se a aplicação da ECIP na sua íntegra, em três momentos distintos. A pesquisa tomará maior abrangência, pelas dimensões da escala completa, e possibilitará o acompanhamento da evolução do comportamento dos envolvidos quanto à efetivação de mudanças em relação às temáticas abordadas.

Referências

- ABREU, S. **Toolkit: aplicação da Escala Comportamental para Inovação Pública – ECIP**. Brasília: Enap, Laboratório de Inovação em Governo, 2023.
- AVLONITIS, G. J.; PAPANATHOPOULOU, P. G.; GOUNARIS, S. P. An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: success and failure scenarios. **Journal of Product Innovation Management**, v. 18, n. 5, p. 324-342, Sept. 2001.
- BLOCH, C. Measuring public innovation in the Nordic countries (Mepin). Copenhagen Manual. Norden, Mepin, 2011.
- BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública - ENAP. **ECIP - Escala Comportamental para Inovação Pública: contexto, concepção e aplicação**. Brasília: Enap, Laboratório de Inovação em Governo, Brasília, 2023. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7597>.
- BROWN, Tim. **Design Thinking – Edição Comemorativa 10 anos**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2020. E-book. ISBN 9788550814377. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788550814377/>. Acesso em: 27 jun. 2024.
- CASTRO, C. M. S.; ISIDRO-FILHO, A.; MENELAU, S.; FERNANDES, A. S. A. Antecedentes de inovações em organizações públicas do poder executivo federal. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 22, n. 71, jan./abr. 2017.
- CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M. **Inovação pública no Brasil: uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores**. In: CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap; Ipea, 2017.
- CINAR, E., Trott, P., & Simms, C. *A systematic review of barriers to public sector innovation process*. **Public Management Review**, 21(2), 264-290, 2019.
- COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Building Your Company's Vision. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 5, p. 65-77, 1996.
- DALMONECH, H. A.; GOULARTE, M. A.; ZANOTTI DALMONECH, J.; SILVA DOS REIS, L. Gestão estratégica no setor público de Mato Grosso do Sul: Strategic Management In The Public Sector Of Mato Grosso Do Sul. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 12, n. 2, p. e3164-e3164, 2023. DOI: 10.33362/visao.v12i2.3164. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3164>.
- DAVID, F. R. **Strategic management: concepts and cases**. Pearson Education, 2019.
- DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; EISNER, A. B. **Gestão Estratégica**. 3 ed. Nova York: McGraw-Hill, 2007.
- DOER, J. **Avalie o que importa: como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- FERREIRA, M. M. M. G. et al. Conhecimento, habilidades e atitudes (cha) e gestão por competências: um estudo de caso na faculdade da Amazônia. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 12, p. 31950-31965, dez. 2019.
- FORTALEZA. Decreto nº 14.707, de 12 de junho de 2020. Institui o Modelo de Gestão e Governança Pública para Resultados, no âmbito da Secretaria Municipal das Finanças (Sefin)

de Fortaleza. Fortaleza, Ceará, 2020. Disponível em:
<https://www.Sefin.fortaleza.ce.gov.br/anexoCT/25/fx2xgsfb3.jmt470/pdf/DECRETO%20N%C2%BA%2014>. Acesso em 03 jun. 2024.

_____. Secretaria Municipal das Finanças. **Prestação de Contas de Governo 2021 – Balanço Geral 2021**. Fortaleza: Sefin, 2022a. Disponível em:
<https://www.sefin.fortaleza.ce.gov.br/anexoCT/30/fx5bqs0mf.ukq353/pdf/Balan%C3%A7o%20Geral%202021>. Acesso em 09 jun. 2024.

_____. **Mensagem à Câmara Municipal**. Abertura da Sessão Legislativa 2022. 1ª Sessão Solene de Abertura do Primeiro Período Legislativo da 19ª Legislatura. Fortaleza, Ceará, 2022b. Disponível em:
<https://planejamento.fortaleza.ce.gov.br/images/Planejamento/mensagem/MENSAGEM2022final.pdf>. Acesso em 09 jun. 2024.

_____. Secretaria Municipal das Finanças. **Plano estratégico 2022-2025**. Fortaleza: Sefin, 2022c.

_____. Secretaria Municipal das Finanças. **Relatório de gestão 2021**. Fortaleza: Sefin, 2022d.

_____. Secretaria Municipal das Finanças. **Plano estratégico 2023**. Fortaleza: Sefin, 2023a.

_____. Secretaria Municipal das Finanças. **Plano do Programa de Inovação e Transformação Digital da Sefin e Resultados 2023**. Fortaleza: Sefin, 2023b.

_____. Secretaria Municipal das Finanças. **Relatório de resultados-chave estratégicos 2023**. Fortaleza: Sefin, 2023c.

_____. Lei nº 11.349, de 16 de março de 2023. Institui a Gestão do Poder Executivo Municipal e dá outras providências. Fortaleza, Ceará, 2023d. Disponível em:
<https://sapl.fortaleza.ce.leg.br/ta/4151/text?>. Acesso em 08 jun. 2024.

_____. Decreto nº 15.631, de 04 de maio de de 2023. Regulamenta a Avaliação de Desempenho e os Processos de Promoção e Progressão dos servidores que indica, no âmbito da Secretaria Municipal das Finanças. Fortaleza: Sefin, 2023e.
<https://www.sefin.fortaleza.ce.gov.br/anexoCT/25/f25immuoa.ca2819/pdf/DECRETO%20N%C2%BA%2015>. Acesso em 13 jul 2024.

_____. Portaria nº 80, de 30 de maio de 2023. Dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos a serem observados na Avaliação de Desempenho dos servidores da Secretaria Municipal das Finanças (SEFIN), para os fins que indica o Decreto nº 15.631, de 04 de maio de 2023. Fortaleza: Sefin, 2023f. Disponível em:
https://www.sefin.fortaleza.ce.gov.br/anexoCT/23/fkkqngs5q.5151012/pdf/PORTARIA%20N%C2%BA%2080_2023%20-%20SEFIN_Disp%C3%B5e%20sobre%20os%20crit%C3%A9rios%20e%20procedimentos%20espec%C3%ADfi-cos%20a%20serem%20observado. Acesso em 13 julho 2024.

_____. Portaria nº 110, de 3 de agosto de 2023. Define as metas estratégicas e setoriais da Secretaria Municipal das Finanças - SEFIN, para fins de apuração da Gratificação de Desempenho Fazendário (GDF), no ano de 2023. Fortaleza: Sefin, 2023g. Disponível em:
https://www.sefin.fortaleza.ce.gov.br/anexoCT/23/fftpebl0n.5dc885/pdf/PORTARIA%20N%C2%BA%20110_2023%20-%20SEFIN_Define%20as%20metas%20estrat%C3%A9gicas%20e%20setoriais%20da%20Secretaria%20Municipal%20das%20Fi. Acesso em 13 jul 2024.

_____. Lei nº 11.382, de 30 de agosto de 2023. Institui a Política de Inovação e Desenvolvimento Tecnológico do Município de Fortaleza - Programa InovaFor e dá outras providências. Fortaleza, Ceará, 2023h. Disponível em:
https://sapl.fortaleza.ce.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2023/13692/lei_11.382.pdf. Acesso em 08 jun. 2024.

_____. Portaria nº 16, de 09 de fevereiro de 2024. Divulga os resultados das metas estratégicas e setoriais da Secretaria Municipal das Finanças (SEFIN), do exercício de 2023, para fins de apuração, cálculo e pagamento da Gratificação de Desempenho Fazendário (GDF), no período de fevereiro de 2024 a janeiro de 2025. Fortaleza: Sefin, 2024. Disponível em:

https://www.sefin.fortaleza.ce.gov.br/anexoCT/23/fkcmppa24.rjr1017/pdf/PORTARIA%20N%C2%BA%2016_2024%20-%20SEFIN_Divulga%20os%20resultados%20das%20metas%20estrat%C3%A9gicas%20e%20setoriais%20da%20Secretaria%20M. Acesso em 13 jul 2024.

GIACOBBO, M. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. **Revista do TCU**. Brasília, n. 74, p. 73-108, 1997. Disponível em:

<https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1003/1077>.

GONÇALVES DA SILVA, M. V.; RIBAS, J. A. N.; MEZA, M. L. F. G. de. Inovação nas Organizações Públicas: análise das ações premiadas pela Enap. **Desenvolvimento em Questão**, [S. l.], v. 17, n. 46, p. 74–87, 2019. DOI: 10.21527/2237-6453.2019.46.74-87.

Disponível em:

<https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/6706>.

Acesso em: 8 jun. 2024.

GROVE, A. S. **Gestão de alta performance**: tudo o que um gestor precisa saber para gerenciar equipes e manter o foco em resultados. São Paulo: Benvirá, 2020.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

KOCH, P.; HAUKNES, J. **Innovation in the public sector**. Oslo: Nifu Step, 2005. (Publin Report, n. D20).

MAGNANI, L. A. C. **Ciclos ou ondas longas?**: o tratamento das flutuações de temporalidade longa em Kondratieff, Schumpeter e Mandel. Uberlândia. 2018. 114 f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2018.

MARTENS, Cristina Dai Prá; PEDRON, Cristiane Drebes; OLIVEIRA, Jairo Cardoso de. Diretrizes para elaboração de artigos tecnológicos, artigos aplicados ou relatos técnicos de produção com ênfase profissional. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 143–147, 2021. DOI: 10.5585/iptec.v9i2.21117. Disponível em:

<https://periodicos.uninove.br/iptec/article/view/21117>. Acesso em: 8 jun. 2024.

MATEI, A.; BUJAC, R. Innovation and Public Reform. **Procedia Economics And Finance**, v. 39, p.761-768, 2016.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. (2008). **Management** (4 ed.). New York: Barron's.

MULGAN, G.; ALBURY, D. **Innovation in the public sector**. London: Strategy Unit/ Cabinet Office, 2003.

PADILHA, C. K. Pesquisa quantitativa e sua utilização nos estudos da cultura de inovação: análise do método. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v. 10, n. 1, p. 1-20, jan/jun. 2021.

PERKIN, N. **Transformação digital com metodologias ágeis**: como usar o *Agile* para tornar a sua empresa mais ágil e competitiva na era digital. 1. ed. São Paulo: Autêntica, 2022.

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

SILVA, J. O cidadão moderno e os serviços públicos: exigências e eficiência. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 4, p. 789-802, 2019.

SOUZA NETO, R. A.; DIAS, G. F.; SANO, H.; MEDEIROS, R. B. A. S. Antecedentes da inovação no setor público brasileiro: um estudo em um núcleo de inovação tecnológica.

Cadernos Gestão Pública e Cidadania, São Paulo, v. 24, n. 79, p. 1-21, 2019.