

## FRAMEWORK DE INOVAÇÃO NA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO PARÁ

Luciana Rodrigues Ferreira  
*Secretaria de Estado da Fazenda do Pará - SEFA/PA*  
[luciana.ferreira@sefa.pa.gov.br](mailto:luciana.ferreira@sefa.pa.gov.br)

Eli Sòsinho Ribeiro  
*Secretaria de Estado da Fazenda do Pará - SEFA/PA*  
[elisosinho@yahoo.com.br](mailto:elisosinho@yahoo.com.br)

Elisangela Jorge  
*Secretaria de Estado da Fazenda do Pará - SEFA/PA*  
[elisangela.jorge2018@gmail.com](mailto:elisangela.jorge2018@gmail.com)







**Resumo:** Este relato técnico apresenta a construção colaborativa e institucional de um framework de inovação pública desenvolvido no âmbito da Secretaria da Fazenda do Estado do Pará (SEFA/PA). A experiência é fruto de uma trajetória iniciada em 2022, envolvendo pesquisa de cultura organizacional, entrevistas com gestores e análise de documentos estratégicos, articulada à construção do Planejamento Estratégico Institucional. Em 2023, com a consolidação da escuta interna e a validação do modelo, a SEFA publicou seu novo Plano Estratégico. No ano seguinte, em 2024, foi possível executar as etapas iniciais do modelo de inovação, e em 2025 iniciou-se a incubação de 15 projetos estratégicos com base nas diretrizes construídas. O relato documenta esse percurso metodológico e propõe uma reflexão sobre os impactos da inovação orientada pela estratégia, com base em fundamentos de governança, cultura institucional e gestão do conhecimento.

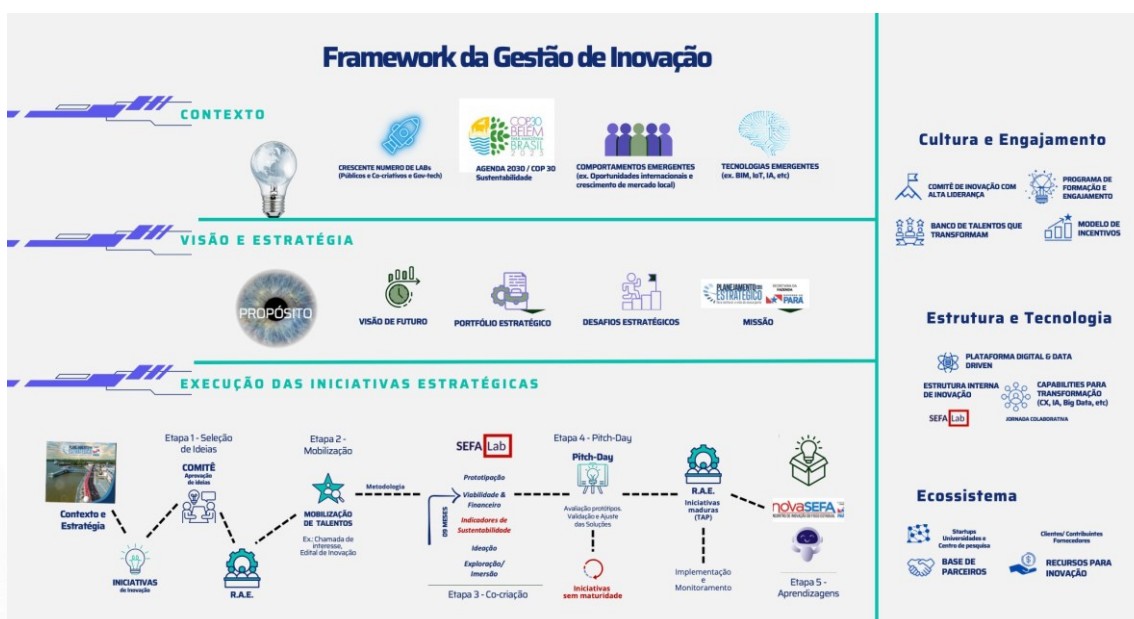
**Palavras-chave:** framework de inovação pública, Planejamento Estratégico Institucional, Secretaria da Fazenda do Estado do Pará

**Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS):** 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes

## 1 INTRODUÇÃO

A inovação pública, para além de um conceito técnico, é um processo de escuta, aprendizagem e reinvenção institucional. No caso da SEFA/PA, inovar significou alinhar capacidades internas e compromissos estratégicos à criação de um modelo próprio, situado e sensível ao contexto amazônico. Este relato apresenta a jornada de formulação e implantação de um framework de inovação estratégica, construído a partir da integração entre cultura organizacional, objetivos institucionais e práticas colaborativas. Em uma abordagem metodológica centrada na escuta ativa, foram mobilizadas entrevistas com lideranças, revisão crítica de documentos e oficinas de cocriação, culminando na proposição de um modelo institucional de governança da inovação conectado à estratégia da organização.

 <b>VISÃO E ESTRATÉGIA</b>	Fortalecer as prioridades institucionais com fortalecimento da cultura de inovação no ambiente estratégico.
 <b>GOVERNANÇA</b>	Ampliar os ritos de Governança horizontais para novas ideias com a regulação de um ambiente de inovação.
 <b>EXECUÇÃO</b>	Sensibilizar a inovação com base em problemas de rotina e de médio e alto impacto, com eficiência operacional e foco nos resultados.
 <b>ECOSSISTEMA INTERNO</b>	Identificar o capital humano para potencializar os talentos e líderes. Valorizando seus ativos (ex. Dados, estrutura, recurso) como um poderoso diferencial para inovação.
 <b>ECOSSISTEMA EXTERNO</b>	Ampliar a interface estruturada com o ecossistema do Estado do Pará. Pensar o Estado e suas instituições como vanguardista no desenvolvimento das práticas da Amazônia.
 <b>CULTURA DE INOVAÇÃO</b>	Implantar uma política institucional para incentivar a inovação e criar sua visão de futuro, eventos, oficinas e redes de conexões entre pessoas, setores e instituições.



## 2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O ponto de partida foi a constatação de que, apesar de iniciativas inovadoras dispersas, a organização carecia de um modelo estruturado que conectasse essas experiências à sua estratégia institucional. A ausência de um processo contínuo de registro, avaliação e disseminação das práticas de inovação dificultava sua consolidação como política de Estado. Ao longo de 2022, foi realizada uma pesquisa de cultura de inovação, incluindo entrevistas em profundidade com gestores estratégicos. Essa escuta revelou cinco desafios centrais:

- Fragilidade nos ritos de governança horizontal para ideias inovadoras;
- Desconexão entre as ideias emergentes e os objetivos estratégicos;
- Invisibilidade dos talentos internos e da inteligência coletiva;
- Ausência de articulação com o ecossistema estadual de inovação;
- Falta de memória institucional sobre experiências inovadoras anteriores.

Com base nesse diagnóstico, delineou-se a necessidade de uma abordagem integrada, orientada por estratégia, e ancorada na realidade da gestão pública paraense.

### 3 INTERVENÇÃO PROPOSTA E DESENVOLVIDA

A intervenção desenvolvida no âmbito da Secretaria da Fazenda do Estado do Pará (SEFA/PA) não foi concebida como uma ação isolada, mas como um processo institucional contínuo, estruturado em fases que se retroalimentam. A construção do framework de inovação emergiu de um percurso ancorado na escuta ativa, na análise documental e na vivência coletiva de experiências concretas. Essa trajetória compreendeu três fases principais, que se estendem de 2022 até 2025.

#### 3.1 Fase I – Escuta e Planejamento Estratégico (2022–2023)

A primeira fase teve início em 2022 com a decisão estratégica da SEFA de revisar seu Plano Estratégico Institucional. A proposta foi incorporar à revisão uma escuta qualificada com lideranças, servidores e parceiros, de modo a alinhar as metas organizacionais às práticas emergentes de inovação já em curso. O processo envolveu entrevistas em profundidade, rodas de conversa, análises de documentos anteriores e diagnósticos internos, que permitiram identificar potencialidades, lacunas e expectativas quanto ao futuro da organização.

O resultado dessa escuta foi decisivo para que, em 2023, a SEFA publicasse um novo Plano Estratégico que não apenas reconhecia a inovação como um princípio norteador, mas a institucionalizava como um dos pilares da transformação organizacional. Com isso, criou-se uma base legítima e estruturada para o desenvolvimento de ações inovadoras integradas à estratégia de médio e longo prazo da instituição.

#### 3.2 Fase II – Estruturação Metodológica e Governança (2023–2024)

Com o Plano Estratégico publicado e a inovação reconhecida como eixo institucional, a SEFA deu início à segunda fase da intervenção: a estruturação metodológica e a definição da governança da inovação. Essa fase foi responsável por transformar os aprendizados da escuta em instrumentos práticos, processos claros e instâncias formais de decisão.

A etapa de seleção de ideias foi concebida como o ponto de entrada do modelo. A partir de editais internos e chamadas públicas direcionadas a servidores de diferentes



áreas, a SEFA criou um ambiente institucional favorável à proposição de soluções por parte de quem vivencia os desafios cotidianos da administração. Essa etapa valoriza o conhecimento prático dos servidores e promove a democratização do processo de inovação, ao ampliar os canais de escuta interna.

Na etapa de mobilização de talentos, foram mapeadas competências técnicas e perfis colaborativos dentro da organização. Essa fase visou formar equipes multidisciplinares capazes de transformar ideias em projetos estruturados, fortalecendo vínculos intersetoriais e promovendo o engajamento coletivo. A mobilização também envolveu ações formativas, com oficinas e mentorias que apoiaram os proponentes na maturação de suas propostas.

A terceira etapa, de cocriação, consolidou-se como o espaço de incubação metodológica dos projetos. Nessa fase, os grupos selecionados passaram por processos orientados de refinamento das ideias, com o uso de ferramentas como mapas de problema, canvas de valor público e matriz de impacto. A presença de facilitadores e especialistas garantiu um ambiente de aprendizagem colaborativa, onde os projetos puderam ser modelados com base em evidências e alinhamento estratégico.

Em seguida, foi realizada a etapa de pitch-day, momento em que as equipes apresentaram publicamente suas propostas a uma banca composta por membros do Comitê de Inovação, da Superintendência de Planejamento e convidados externos. Essa etapa, além de promover a visibilidade das ideias, também criou um rito institucional de valorização da criatividade interna e da articulação entre inovação e gestão. O pitch-day passou a compor o calendário oficial da SEFA como parte da política de reconhecimento institucional.

Por fim, a etapa de aprendizagens foi concebida não como encerramento, mas como catalisador de melhorias e recomeços. A cada ciclo de projetos, são sistematizadas lições aprendidas, recomendações metodológicas e ajustes nos processos de avaliação. Essa retroalimentação garante que a política de inovação permaneça viva, flexível e aderente aos desafios da administração pública. A documentação dos aprendizados, em forma de relatórios, memórias e portfólios, tornou-se parte do acervo institucional da SEFA.

Paralelamente à implementação dessas etapas, a SEFA instituiu uma estrutura de governança da inovação, ancorada em três pilares: o Comitê de Inovação e Projetos (instância de avaliação e deliberação), a Reunião de Avaliação Estratégica (RAE), responsável por validar o alinhamento das propostas ao Plano Estratégico, e a Instrução Normativa que normatiza os processos e papéis. Essa governança assegura estabilidade decisória, transparência e alinhamento estratégico em todas as fases do ciclo de inovação.

### 3.3 Fase III – Execução e Incubação de Projetos (2024–2025)

A terceira fase, atualmente em andamento, corresponde à execução efetiva dos projetos incubados. Em 2024, foram realizadas as duas primeiras etapas do modelo (seleção e mobilização), com ampla adesão dos servidores e forte engajamento institucional. No início de 2025, foram iniciadas as etapas de cocriação, avaliação e incubação de 15 projetos estratégicos, com apoio técnico e mentorias temáticas. Esses projetos abrangem áreas como sustentabilidade fiscal, simplificação de processos, educação tributária e inclusão digital, e estão sendo acompanhados com rigor metodológico e foco em resultados.

Essa fase consolida a materialização do framework e reforça seu potencial de escalabilidade e replicação. A experiência acumulada em cada projeto alimenta um sistema contínuo de aprendizagem organizacional, fortalecendo a inteligência institucional e a capacidade de inovação orientada à estratégia.

#### 4 RESULTADOS ALCANÇADOS

A trajetória de construção e consolidação do framework de inovação na Secretaria da Fazenda do Estado do Pará resultou em avanços significativos tanto no plano estratégico quanto no campo da cultura organizacional e da governança institucional. Os resultados alcançados refletem não apenas a implementação de estruturas formais, mas sobretudo a emergência de novos sentidos para a inovação pública no contexto da gestão fazendária.

O primeiro resultado estruturante foi a publicação do novo Plano Estratégico Institucional da SEFA/PA, em 2023, fruto de um processo participativo que reposicionou a inovação como um eixo transversal de transformação. Diferente de versões anteriores, o plano atual reconhece explicitamente a inovação como um valor institucional e um vetor orientador de decisões, criando espaço legítimo para iniciativas experimentais e projetos estratégicos com foco em resultados sustentáveis. A escuta ampla realizada em 2022 – envolvendo entrevistas com lideranças, oficinas e sondagens internas – garantiu a legitimidade do plano e sua adesão às demandas reais da organização.

Em segundo lugar, destaca-se a criação de uma estrutura formal de governança da inovação, composta pelo Comitê de Inovação e Projetos, pelo Comitê Estratégico de Avaliação (RAE) e por ritos decisórios normatizados por Instrução Normativa. Essa governança foi desenhada para ser ao mesmo tempo participativa e estratégica, garantindo agilidade na seleção de projetos e rigor na vinculação com os objetivos institucionais. A formalização desses espaços permitiu à SEFA superar um dos gargalos mais recorrentes da inovação pública: a ausência de critérios objetivos para priorização de iniciativas e de canais estáveis de decisão e avaliação.

Outro resultado relevante foi a formulação e validação de uma metodologia própria para o fomento à inovação, concebida em cinco etapas – seleção de ideias, mobilização de talentos, cocriação, pitch-day e aprendizados. Essa metodologia foi aplicada em escala real ao longo do ano de 2024, com chamadas públicas internas que mobilizaram servidores de diferentes áreas. A clareza metodológica contribuiu para que os participantes compreendessem o processo de forma integrada, reforçando a percepção de pertencimento e o alinhamento com a estratégia institucional.

Além disso, merece destaque a mobilização direta de mais de 100 servidores em diferentes momentos do processo: oficinas, mentorias, pitches, bancas técnicas e eventos formativos. Essa ampla participação fortaleceu a cultura de colaboração e reconhecimento interno, ampliando a confiança nas capacidades coletivas da SEFA e reafirmando o papel estratégico das pessoas na transformação institucional. A valorização da inteligência interna, combinada com a abertura para contribuições externas (por meio de parcerias com laboratórios e redes nacionais), criou uma ambiência favorável à aprendizagem contínua.

Em 2025, a SEFA/PA alcançou um marco expressivo com a incubação de 15 projetos inovadores, selecionados com base em critérios de viabilidade, alinhamento estratégico e impacto esperado. Esses projetos abrangem temas diversos – da modernização fiscal à sustentabilidade ambiental, da educação tributária à automação de

processos internos – e estão sendo acompanhados com apoio técnico, mentorias e orientação gerencial. A incubação constitui um campo fértil de experimentação e consolidação da política de inovação institucional.

Por fim, como resultado transversal e de médio prazo, observa-se a formação de um ecossistema colaborativo de inovação pública, que conecta a SEFA a outras instituições estaduais, universidades, laboratórios de inovação e redes nacionais. Essa rede permite o intercâmbio de experiências e amplia a visibilidade da SEFA como referência em inovação pública no Norte do Brasil. Também aponta para a sustentabilidade do modelo, que não depende exclusivamente de agentes individuais, mas está institucionalmente ancorado em processos, estruturas e aprendizagens compartilhadas.

Em síntese, os resultados obtidos demonstram que a inovação, quando orientada por estratégia e sustentada por escuta e governança, pode se tornar política de Estado – com impacto direto na cultura organizacional, na entrega de valor público e na legitimidade da gestão. O framework construído pela SEFA/PA, mais do que uma metodologia, representa a materialização de uma escolha institucional: inovar com propósito, com método e com pessoas.

## 5 CONSIDERAÇÕES SOBRE IMPACTOS E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

A experiência da SEFA/PA demonstra que a inovação pública não é um produto isolado, mas o resultado de uma governança sensível, uma cultura de escuta e uma estratégia institucional clara. Ao construir um framework de inovação enraizado em sua realidade, a SEFA deu um passo significativo para transformar inovação em política de Estado. A principal implicação gerencial é o reconhecimento de que processos participativos e adaptativos fortalecem a capacidade institucional de inovar com legitimidade. A trajetória relatada pode inspirar outras organizações públicas a construir seus próprios modelos de inovação, respeitando suas culturas, territórios e missões. Nesse sentido, o framework desenvolvido pela SEFA/PA constitui não apenas um instrumento técnico, mas um legado político, pedagógico e estratégico para a administração pública.

## REFERÊNCIAS

- Barbieri, J. C., Vasconcelos, I. F. G., Andreassi, T., & Vasconcelos, F. C. (2010). Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos e Proposições. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 50(2), 146–154.
- Bekkers, V., & Tummers, L. (2018). Innovation in the Public Sector: Towards an Open and Collaborative Approach. In: Ongaro, E., & Van Thiel, S. (Eds.), *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*.
- Davis, C. (2018). Modeling the Co-Production of Public Sector Innovation: Strategic Management Perspective. *Strategic Management Journal*.
- Doerr, J. (2018). *Avalie o Que Importa: Como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates Sacudiram o Mundo com os OKRs*. Alta Books.

Elkington, J. (2001). Canibais com Garfo e Faca: Triple Bottom Line na Prática dos Negócios Sustentáveis. Makron Books.

Hartley, J. (2005). Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. Public Money & Management, 25(1), 27–34.

Kolb, D. A. (1984). Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Prentice Hall.

Mazzucato, M. (2018). O Valor de Tudo: Quem Produz e Quem Extrai na Economia Global. Companhia das Letras.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). Criação do Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação.