



IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA INOVASAD NA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO DE PERNAMBUCO (SAD)

**ZILMARA SIMONE ARAGÃO
CECILE DE BARROS CARVALHO
ANSELMO DE OLIVEIRA CARVALHO FILHO**

IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA INOVASAD NA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO DE PERNAMBUCO (SAD)

Zilmara Simone Aragão
Cecile de Barros Carvalho
Anselmo de Oliveira Carvalho Filho

RESUMO

O InovaSAD é uma iniciativa da Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco (SAD) que tem como finalidade reconhecer e divulgar as boas práticas da gestão, bem como fomentar a sugestão de novas ideias que promovam a inovação no setor público. Coordenado pela Superintendência de Modernização Governamental, o programa é composto por duas categorias: “SAD em Ação”, que visa reconhecer projetos de sucesso já implementados ou em desenvolvimento na SAD; e “Inovação”, que busca incentivar ações inovadoras que estimulem a melhoria da gestão nas áreas de negócios da SAD. O InovaSAD é realizado em ciclos anuais, nos quais são premiados, com uma reserva financeira para capacitação, os três projetos mais bem classificados em cada categoria, podendo participar servidores, comissionados e contratados por tempo determinado em exercício na SAD. Uma comissão julgadora elegerá os vencedores após analisar os projetos inscritos de acordo com critérios que buscam mensurar a viabilidade, a inovação e os resultados do projeto. Em 2014, em seu primeiro ciclo, o InovaSAD contabilizou 25 projetos inscritos, de 17 áreas diferentes, e a participação de 65 agentes públicos.

Palavras-chave: Gestão pública. Inovação. Modernização. Concurso.

LISTA DE FIGURAS

Figura nº 1: Prêmio SAD EM AÇÃO

Figura nº 2: Prêmio INOVAÇÃO

Figura nº 3: Cartaz *teaser* – modelo 1

Figura nº 4: Papel de parede *teaser* – modelo 2

Figura nº 5: Cartaz *teaser* – modelo 4

Figura nº 6: Cartaz – Revelação do programa

Figura nº 7: Ficha de inscrição

Figura nº 8: Modelo de relato de projeto

Figura nº 9: Ficha de avaliação da comissão julgadora

LISTA DE TABELAS

Tabela nº 1: Critérios da categoria SAD em Ação com suas escalas e pontuações

Tabela nº 2: Critérios da categoria Inovação com suas escalas e pontuações

Tabela nº 3: Entendimento dos critérios da categoria SAD em Ação

Tabela nº 4: Entendimento dos critérios da categoria Inovação

Tabela nº 5: Pesos adotados para critérios da categoria SAD em Ação

Tabela nº 6: Pesos adotados para critérios da categoria Inovação



SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 OBJETIVOS	6
3 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO	7
4 METODOLOGIA	9
5 RESULTADOS	22
6 CONCLUSÃO	25
7 REFERÊNCIAS	26



1 INTRODUÇÃO

A sociedade globalizada está inserida em um ambiente em constante mutação, no qual novos paradigmas surgem em uma velocidade nunca antes vista. Para adequar-se à realidade atual e enfrentar os novos desafios, os Estados precisam se reorganizar, mantendo uma atuação organizacional baseada em respostas eficazes e eficientes (PEREIRA; SPINK, 2006). Nesta conjuntura, a adoção de práticas inovadoras é imprescindível para adaptação das organizações, principalmente as públicas, aos novos cenários do contexto social.

A busca pela inovação no setor público vem sendo a diretriz central de atuação daqueles que almejam melhorias em seus desempenhos e maior eficiência, eficácia e efetividade no resultado de suas ações. O governo de Pernambuco busca constantemente se reinventar para manter-se em consonância com a moderna exigência de profissionalização da atuação estatal.

Em 06 de janeiro de 2011, a Lei nº 14.264 estabeleceu que a Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco (SAD), órgão da administração direta do Poder Executivo Estadual, é responsável, entre outros aspectos, por promover a modernização administrativa do Estado. Diante dessa competência, tornou-se inadiável a necessidade de reformular a estrutura da SAD e sua forma de atuação para corresponder a esses preceitos legais. Dessa forma, a Secretaria Executiva de Administração realizou uma reformulação em sua estrutura organizacional, criando a Superintendência de Modernização Governamental (SUMOG), setor responsável por promover a inovação e a modernização da gestão na SAD. Baseada nesse fundamento legal, a SUMOG criou, estruturou e lançou o InovaSAD, um programa de incentivo voltado para estimular, reconhecer e divulgar projetos inovadores na gestão pública estadual.

Nesse íterim, o presente trabalho pretende descrever as etapas percorridas para realização do programa InovaSAD na Secretaria de Administração, desde sua formatação até a efetiva implementação. Para explanar de forma sistemática, o seguinte documento foi estruturado em sete seções, sendo esta introdução a primeira parte. Em um segundo momento serão apresentados os objetivos deste trabalho, detalhando-se também a finalidade do programa e de suas

categorias. Já a terceira seção está associada a referências teóricas acerca do tema inovação no setor público, contextualizando o momento atual vivenciado pela Administração Pública, de modo a situar o leitor. A quarta parte apresenta a metodologia utilizada no processo de implementação do programa, listando e explicando as ações realizadas para estruturação do programa. É nesta seção que será detalhado todo o programa, suas categorias, critérios adotados, premiações etc, para permitir ao leitor entender toda a configuração do InovaSAD. A quinta parte contém os resultados obtidos pelo programa, apresentando o número de inscrições, participantes, temas inscritos, projetos vencedores etc. Nesta parte, ainda estarão presentes informações acerca do retorno obtido com a pesquisa de satisfação realizada pela SUMOG após a conclusão do 1º Ciclo InovaSAD. Na seção seguinte, a sexta, são prestadas considerações finais a respeito do tema. E na parte final, a sétima, apresentadas as referências utilizadas para elaboração deste trabalho.

2 OBJETIVOS

O presente trabalho tem por objetivo apresentar de maneira didática e organizada todo o processo de implantação do InovaSAD na Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco demonstrando, de forma pormenorizada, a metodologia utilizada para estruturação e realização do programa, as ações executadas para sua implementação e os resultados obtidos com o 1º Ciclo InovaSAD, em 2014.

O programa InovaSAD, tema deste trabalho, tem como finalidade estimular a adoção de iniciativas de sucesso, premiar as boas práticas que busquem a modernização da gestão pública nas áreas de negócios de competência da SAD, assim como valorizar o agente público que atue de forma proativa e criativa. Cabe destacar ainda os objetivos das categorias que compõem o InovaSAD, demonstrando como cada uma contribui para os fins esperados pelo programa. No SAD em Ação, busca-se incentivar a produção e a divulgação de projetos inovadores já implementados ou em desenvolvimento na SAD, enquanto que a categoria Inovação pretende estimular a sugestão de ideias inovadoras estruturadas em projetos que resultem em melhorias significativas para a gestão pública estadual.

3 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A globalização impôs novos desafios aos Estados que, no cenário atual, necessitam de uma reorganização nos âmbitos político, econômico e administrativo de modo a conseguir atender satisfatoriamente às novas demandas sociais. Para isso, faz-se mister a instituição de novas práticas no que tange à gestão na esfera pública. No contexto contemporâneo, já não é mais aceitável a não adoção, pelo Estado, de novos critérios para realização de uma gestão da coisa pública de forma mais eficiente, eficaz e efetiva calcada na redução de custos, na criação de novos métodos de operação e na melhoria da prestação dos serviços públicos (PEREIRA; SPINK, 2006).

Para Schwella (2005) além da globalização, cita também a desigualdade social, a diversidade cultural, o enfraquecimento da capacidade do Estado e a descrença no Estado como alguns dos desafios enfrentados pelo serviço público que, para serem superados, exigem uma atuação criativa, calcada na utilização de abordagens inovadoras.

Reforçando esse conceito, Scherer (2014) também apresenta alguns desafios presentes no cenário atual, que criam a necessidade iminente de se estruturar a inovação no setor público. Entre os motivadores internos, inerentes à administração pública, é possível listar a burocracia, que entrava o andamento de processos cruciais, os altos custos operacionais e a necessidade de aumento da produtividade, qualidade e abrangência dos serviços públicos, para se adequar às exigências do mundo globalizado. No âmbito dos desafios relacionados à sociedade, cabe destacar o crescimento demográfico, que exige a mesma qualidade de serviço para mais pessoas; as mudanças de expectativas da sociedade em relação aos serviços prestados, geradas pelas alterações no padrão de qualidade percebido pelo cidadão; o surgimento de novas tecnologias, que precisam ser incorporadas nas entregas do setor público; e a imagem de descrédito das instituições públicas, que ainda está associada à ineficiência, lentidão etc.

Diante desse contexto, a busca pela inovação se tornou uma questão estratégica e imperiosa para a evolução da gestão pública no Brasil. Embora o tema esteja mais associado, no campo prático, à área privada, esse aspecto deixou de ser

uma necessidade exclusiva dessa esfera, sendo uma exigência inadiável também na administração pública. De acordo com Wada (2014), os governos precisam reinventar-se, realizando fortes investimentos para modificar as disfunções burocráticas arraigadas, superar os entraves que retardam o crescimento, de modo a tornar a administração moderna, transparente e inovadora. Para tanto, é essencial investir na sensibilização e qualificação dos servidores públicos, estimulando constantemente a criatividade, a inovação e o compartilhamento de conhecimentos.

Ao analisar a evolução da administração pública nos últimos anos, é possível perceber a emergência de várias iniciativas inovadoras de gestão, promovidas por diversos setores da esfera governamental. Scherer (2014) afirma que no primeiro momento, muito se utilizou do conhecimento oferecido pela esfera privada. No entanto, para serem replicados no serviço público de modo eficiente, eficaz e efetivo esses modelos necessitavam de adaptação para atender às peculiaridades do Estado. Com o passar dos anos, as práticas aplicadas que, inicialmente alcançavam certo nível de sucesso, passaram a esbarrar em problemas típicos do setor público: a aversão ao risco, uma vez que incertezas causam muito mais impacto na esfera pública devido à abrangência de sua atuação; a falta de estímulo a iniciativas inovadoras pelas lideranças políticas; a ausência de uma cultura voltada para inovação; as exigências legais que regulamentam todas as ações públicas; a resistência dos agentes públicos ao novo; e a busca por resultados a curto prazo, bastante comum no setor público.

Fundamentado na ideia de tentar superar alguns desses entraves, surgiram nos últimos anos iniciativas cada vez mais estruturadas, voltadas para inovação na área pública. As novas práticas adotadas buscam ampliar o índice de assertividades das iniciativas, através da sistematização de modelos que levam em consideração as particularidades do setor público. Essa nova diretriz adapta as práticas à realidade da gestão pública e permite uma maior replicabilidade das ações de sucesso (SCHERER, 2014).

Atualmente, é possível registrar diversas iniciativas de sucesso voltadas para o fomento à inovação. Essas práticas são visíveis em vários países, nas 3 esferas de governo. No Brasil, um dos exemplos de iniciativas que buscam

promover a inovação é a realização de concursos para premiar e estimular práticas inovadoras adotadas na gestão pública. A realização dessas premiações já está bastante consolidada no país sendo possível listar iniciativas em vários estados e cidades. Entre alguns exemplos estão o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap); o Prêmio Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais; Prêmio CONIP de Inovação e Informática na Gestão Pública; o Prêmio Mário Covas, realizado pelo governo estadual de São Paulo; o Inoves – Prêmio Inovação na Gestão Pública do Espírito Santo, entre tantos outros.

A tendência é que essas práticas se propaguem cada vez mais, uma vez que a promoção de um ambiente propício ao desenvolvimento da inovação tornou-se um fator crítico determinante para a sobrevivência do Estado. Pernambuco também vem trilhando um caminho para consolidação de modelos estruturados, com a adoção de várias práticas voltadas à inovação. O principal exemplo consiste no lançamento do Programa InovaSAD, em 2014, cuja metodologia de implementação está detalhada nos capítulos que se seguem neste documento.

4 METODOLOGIA

O programa InovaSAD é uma iniciativa da Superintendência de Modernização Governamental, criado para estimular a adoção e a disseminação de boas práticas de gestão e de ideias inovadoras que busquem a modernização governamental do Estado de Pernambuco. Sua estruturação teve início no primeiro trimestre de 2014, com a elaboração do Plano Operativo (PO), no qual foram estabelecidas, de forma sistemática, as ações necessárias para efetiva criação e implementação do programa. O PO, ferramenta já bastante utilizada pela SAD para monitoramento de suas metas estratégicas, teve fundamental importância porque, além de permitir acompanhamento contínuo de cada etapa pela equipe de planejamento, tornou possível organizar as ações críticas de sucesso, estipulando-se prazos e responsáveis pelas suas execuções.

Para iniciar o processo de formatação do programa, a primeira ação executada foi o *benchmarking*. Foram realizadas várias pesquisas para o levantamento de informações a respeito de prêmios similares em outras instituições / estados, de modo a coletar o máximo de dados possíveis que pudessem auxiliar na construção do novo programa. Essa etapa teve fundamental importância, pois a partir das pesquisas foi possível ter alguns parâmetros necessários para a efetiva implementação do InovaSAD.

Após a fase de estudo, a etapa a seguir contemplava a estruturação do programa, buscando criar um formato para ele. Nesse momento, definiu-se que o InovaSAD seria materializado através da realização de um ciclo anual, o qual englobaria desde o momento de divulgação do programa aos agentes públicos, passando pelas inscrições, julgamento de propostas, até a finalização com o evento de premiação e a divulgação dos trabalhos vencedores.

No entanto, o escopo estabelecido foi bem amplo, sendo necessário detalhar alguns elementos estruturais do programa. Entre os primeiros aspectos deliberados estava a questão da delimitação dos possíveis participantes. Por se tratar de um programa piloto dentro da SAD, estabeleceu-se que poderiam ser inscritas ideias e projetos desenvolvidos por servidores efetivos, comissionados e contratados por tempo determinado em exercício na SAD, ficando impossibilitados de participar os servidores cedidos ou à disposição em outros órgãos / entidades.

Após a limitação em relação ao público, partiu-se para um estudo a fim de determinar as categorias de premiação. Com base nos objetivos do programa, que busca premiar tanto iniciativas já implementadas como ideias inovadoras, foram definidas duas categorias: o prêmio SAD em Ação, que visa divulgar e reconhecer projetos que apresentem boas práticas de gestão implementadas ou em desenvolvimento na SAD; e o Inovação, que pretende premiar iniciativas inovadoras para a gestão pública, no âmbito das áreas de negócios da SAD, que busquem a melhoria contínua do serviço público através de soluções transformadoras.



Figura nº 1: Prêmio SAD EM AÇÃO



Figura nº 2: Prêmio Inovação

Na sequência de aperfeiçoamento dos elementos cruciais para o funcionamento do programa, a próxima ação buscou discutir as possibilidades de premiação. Nesse quesito, a ideia primordial era que a premiação fosse relevante, mas não o motivo principal da inscrição, já que o objetivo do programa está mais voltado para fomentar a inovação, despertando nos participantes o interesse e o engajamento necessários para reinventar a gestão pública através de soluções transformadoras. A intenção foi oferecer um prêmio de baixo custo para o Estado, porém relevante e que, ao mesmo tempo em que prestigiasse os vencedores, também promovesse algum tipo de retorno para a SAD. Neste cenário, definiu-se a premiação: reservas de quantitativo financeiro para capacitação em áreas de competência da Secretaria de Administração. O valor total fixado para os prêmios foi de R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais), divididos igualmente entre as categorias SAD em Ação e Inovação. A premiação seria devida aos três primeiros lugares de cada categoria, de acordo com a seguinte distribuição: R\$ 10.000 (dez mil reais) para o 1º lugar, R\$ 6.000,00 (seis mil reais) para o 2º e R\$ 4.000,00 (quatro mil reais) para o 3º, totalizando R\$ 20.000 (vinte mil reais) por categoria. A premiação contemplava também a entrega de placas de reconhecimento aos vencedores. Cabe ressaltar que a todos os participantes seria entregue um certificado de participação, de modo a prestigiar o empenho em inscrever seus projetos.

Outra questão de fundamental importância era a definição dos critérios de avaliação a serem utilizados no julgamento das propostas. Nesse âmbito, várias pesquisas e discussões foram realizadas, que resultaram na escolha de 5 critérios, em sua maioria objetivos, para cada categoria. Para essa escolha, alguns direcionamentos foram fundamentais para que se pudesse destacar com a avaliação, os projetos e as ideias mais adequados às diretrizes centrais do governo. Dessa forma, foram escolhidos os seguintes critérios:

Categoria SAD em Ação:

- 1) **Efetividade (EF):** avalia o nível de atingimento dos resultados previstos pelo projeto, identificando se os objetivos estabelecidos inicialmente foram totalmente ou parcialmente alcançados, ou ainda se não foi possível mensurar;

- 2) **Implementação (IM):** avalia o estágio de execução do projeto, analisando se sua implementação foi total, parcial ou não apresenta etapas concluídas;
- 3) **Redução de custos/ geração de receita (RC):** afere as estimativas de valores a serem gerados como consequência da implementação do projeto no que tange à redução de despesa / geração de receita;
- 4) **Relação com o Mapa da Estratégia (ME):** analisa a relação entre os resultados esperados com o projeto e os objetivos estratégicos do Mapa da Estratégia da SAD;
- 5) **Abrangência (AB):** mede a abrangência dos projetos, avaliando se os resultados obtidos atingem toda a Administração Pública Estadual, apenas a Secretaria de Administração ou se limitam às Secretarias Executivas da SAD.

Categoria Inovação:

- 1) **Intensidade da inovação (IN):** analisa o grau de ineditismo da iniciativa inscrita, avaliando conjuntamente o grau do impacto gerado na Secretaria de Administração com a implementação da ideia;
- 2) **Redução de custos/ geração de receita (RC):** afere as estimativas de valores a serem gerados como consequência da implementação do projeto no que tange à redução de despesa / geração de receita;
- 3) **Abrangência (AB):** avalia a abrangência dos projetos, analisando se os resultados obtidos atingem a Administração Pública Estadual, apenas a Secretaria de Administração ou se limitam às Secretarias Executivas da SAD;
- 4) **Tempo de implementação (TI):** mede a estimativa de tempo para implementação da ideia apresentada;
- 5) **Disponibilidade de recursos humanos, tecnológicos e orçamentários (RE):** analisa a disponibilidade de recursos humanos, tecnológicos e orçamentários da área executora para efetiva implementação da iniciativa inovadora.

Para cada critério foi definida uma escala de parâmetros, cujas pontuações variaram entre 10 e 50 pontos. Cada item foi composto, na maioria dos casos, por 3 parâmetros, a saber: alta, média e baixa. Apenas em dois critérios foram estabelecidos 2 parâmetros: no item “Tempo de Implementação”, no qual se utilizou a escala “curto, médio e baixo”; e no tópico “Implementação”, cujas escalas foram “total e parcial”. Abaixo, é possível visualizar um resumo dos critérios, com suas escalas e respectivas pontuações:

SAD EM AÇÃO		
ID	Critérios	Escala / Pontuação
EF	Efetividade	Alta = 50
		Média = 30
		Baixa = 10
IM	Implementação	Total = 50
		Parcial = 30
RC	Redução de custos / Geração de receitas	Alta = 50
		Média = 30
		Baixa = 10
ME	Relação com Mapa da Estratégia	Alta = 50
		Média = 30
		Baixa = 10
AB	Abrangência	Alta = 50
		Média = 30
		Baixa = 10

Tabela nº 1: Critérios da categoria SAD em Ação com suas escalas e pontuações.

INOVAÇÃO		
ID	Critérios	Escala / Pontuação
IN	Intensidade da inovação	Alta = 50
		Média = 30
		Baixa = 10
RC	Redução de custos / Geração de receitas	Alta = 50
		Média = 30
		Baixa = 10
AB	Abrangência	Alta = 50
		Média = 30
		Baixa = 10
TI	Tempo de implantação	Curto = 50
		Médio = 30
		Longo = 10
RE	Disponibilidade de recursos humanos, tecnológicos e orçamentários	Alta = 50
		Média = 30
		Baixa = 10

Tabela nº 2: Critérios da categoria Inovação com suas escalas e pontuações.

Para clarificar e facilitar o julgamento das propostas foram estabelecidos os seguintes entendimentos para cada critério:

SAD EM AÇÃO			
ID	Critérios	Escala	Descrição
EF	Efetividade	Alta	O projeto atingiu 100% do resultado previsto.
		Média	O projeto atingiu parcialmente o resultado previsto.
		Baixa	Não foi possível mensurar a efetividade.
IM	Implementação	Total	O projeto foi totalmente implementado.
		Parcial	O projeto foi parcialmente implementado.
RC	Redução de custos / Geração de receitas	Alta	Acima de 1 milhão/ano.
		Média	Entre 500 mil e 1 milhão/ano.
		Baixa	Até 500 mil /ano.
ME	Relação com Mapa da Estratégia	Alta	Relação com 02 ou mais objetivos do Mapa da Estratégia da SAD.
		Média	Relação com 01 objetivo do Mapa da Estratégia da SAD.
		Baixa	Não tem relação com nenhum objetivo do Mapa da Estratégia da SAD.
AB	Abrangência	Alta	Abrangência na APE.
		Média	Abrangência na SAD.
		Baixa	Abrangência na(s) Secretaria(s) Executiva(s) da SAD.

Tabela nº 3: Entendimento dos critérios da categoria SAD em Ação.

INOVAÇÃO			
ID	Critérios	Escala	Descrição
IN	Intensidade da Inovação	Alta	Projeto inédito na SAD com alto impacto.
		Média	Projeto inédito na SAD com baixo impacto.
		Baixa	Projeto com melhorias para processos já existentes na SAD.
RC	Redução de custos/ Geração de Receita	Alta	Acima de 1 milhão/ano.
		Média	Entre 500 mil e 1 milhão/ano.
		Baixa	Até 500 mil/ano.
AB	Abrangência	Alta	Abrangência na APE.
		Média	Abrangência na SAD.
		Baixa	Abrangência na(s) Secretaria(s) Executiva(s) da SAD.
TI	Tempo de implantação	Curto	Até 06 meses.
		Médio	Entre 06 e 12 meses.
		Longo	Superior a 12 meses.
RE	Disponibilidade de Recursos Humanos, Tecnológicos e Orçamentários	Alta	Disponibilidade total dos recursos.
		Média	Disponibilidade parcial dos recursos.
		Baixa	Não há disponibilidade em nenhum dos recursos.

Tabela nº 4: Entendimento dos critérios da categoria Inovação.

Para cada critério foram atribuídos pesos diferenciados, fazendo com que alguns itens fossem mais representativos na hora de contabilizar a nota final de cada projeto. Abaixo, é possível visualizar os pesos aplicados para cada um deles:

SAD EM AÇÃO		
ID	Crítérios	Peso
EF	Efetividade	25%
IM	Implementação	25%
RC	Redução de custos / Geração de receita	20%
ME	Relação com Mapa da Estratégia	15%
AB	Abrangência	15%

Tabela nº 5: Pesos adotados para critérios da categoria SAD em Ação.

INOVAÇÃO		
ID	Crítérios	Peso
IN	Intensidade da inovação	25%
RC	Redução de custos / Geração de receita	25%
AB	Abrangência	20%
TI	Tempo de implantação	15%
RE	Disponibilidade de recursos humanos, tecnológicos e orçamentários	15%

Tabela nº 6: Pesos adotados para critérios da categoria Inovação.

A obtenção da nota final dos projetos avaliados seria feita através da soma das pontuações individuais de cada critério, calculadas através da multiplicação entre o valor da escala alcançado e o peso estabelecido para o item. Para ser classificado para a premiação, o projeto deveria obter nota final mínima de 20 pontos. As fórmulas a seguir apresentam de forma didática o cálculo realizado para cômputo da nota final:

SAD EM AÇÃO: $0,25 \times EF + 0,25 \times IM + 0,20 \times RC + 0,15 \times ME + 0,15 \times AB$

INOVAÇÃO: $0,25 \times IN + 0,25 \times RC + 0,20 \times AB + 0,15 \times TI + 0,15 \times RE$

Pelo fato de a avaliação dos projetos não ter sido realizada através de notas individuais, mas sim de escalas, existia uma possibilidade de empate entre trabalhos avaliados, problema cuja solução já estava apresentada no regulamento do programa. Teriam prioridade os projetos que alcançassem as maiores notas naqueles critérios com maior peso estabelecido. Caso o empate continuasse, seria analisada a nota obtida pelo projeto no critério seguinte, considerando a ordem decrescente, do maior para o menor, dos pesos estabelecidos. Exemplificando: no caso de dois projetos empatados concorrendo ao prêmio Inovação, o que obtivesse

nota maior em “Intensidade da Inovação” teria prioridade em relação ao segundo. Caso a nota tivesse sido a mesma também nesse item, para os dois trabalhos, o próximo passo seria analisar as pontuações alcançadas por cada projeto no critério seguinte “Redução de custos / Geração de Receita”, e assim sucessivamente.

Em seguida, foi necessário estabelecer a estrutura e o funcionamento da comissão julgadora. Composta por 3 membros, um representante de cada Secretaria Executiva da SAD para manter a imparcialidade no julgamento, coube à comissão a análise de todos os trabalhos inscritos nas duas modalidades. O julgamento dos projetos enviados foi direcionado pelos critérios previamente estabelecidos, resultando da análise uma nota única, consensual, para cada trabalho avaliado.

Com a definição os principais elementos do InovaSAD, elaborou-se o escopo geral, que demonstrava toda a formatação do programa, com suas características e regras. De posse desse documento, a equipe da SUMOG agendou uma apresentação para validar o programa com os líderes da SAD. Os 3 Secretários Executivos, presentes na reunião, deram suas contribuições para o aperfeiçoamento de alguns aspectos, validaram a ideia do InovaSAD e autorizaram a implantação imediata do programa. Para organizar a implementação foi elaborado um cronograma de execução, no qual foram fixadas datas para divulgação do programa, período de inscrições, avaliação das propostas pela comissão, realização dos eventos de apresentação do programa e de premiação, etc.

A cultura da inovação na gestão pública ainda não é tão forte nos órgãos públicos estaduais e, para lançar um programa desse tipo, cujo foco é estimular ideias e projetos inovadores, era necessário criar uma campanha publicitária que, além de chamar a atenção dos agentes públicos para o programa, também despertasse o interesse em participar. Nesse contexto, a ideia foi utilizar inicialmente uma técnica publicitária chamada de *teaser*, que consiste em estimular a curiosidade apresentando peças que não trazem informação clara, mas despertam a curiosidade, fazendo com que o público se questione sobre o significado do conteúdo, fato que só é revelado posteriormente.

De acordo com essa linha de comunicação, foram elaboradas duas peças: cartazes para os quadros de aviso dos andares do prédio da SAD e papéis de parede a serem colocados em todos os computadores. Foram criados 4 modelos de cartazes e papéis de parede com a mesma mensagem, mas com as devidas adaptações para cada veículo. A cada três dias, a peça veiculada era trocada por outro modelo que trazia uma nova frase curiosa.

A ideia das peças era veicular mensagens de incentivo à inovação sempre começando com “Inovar é...” e finalizando com um “Aguarde!”.

Na questão visual, buscou-se fazer referência a elementos da marca do programa, ainda desconhecida do público, pois quando da revelação do *teaser*, os espectadores poderiam fazer a associação dos *teasers* com o programa e isso geraria o reforço da marca na cabeça do público, já acostumado a ver alguns dos elementos nas peças veiculadas. Abaixo é possível visualizar dois dos modelos utilizados na campanha:



Figura nº 3: Cartaz *teaser* – modelo 1



Figura nº 4: Papel de parede *teaser* – modelo 2

A última peça *teaser* utilizada trouxe as cores da marca do InovaSAD, azul e laranja, sendo a próxima peça veiculada a revelação da expectativa, convidando os servidores para o evento de apresentação do programa a ser realizado no auditório da SAD.



Figura nº 5: Cartaz *teaser* – modelo 4



Figura nº 6: Cartaz – Revelação do programa

Além dos cartazes e papéis de parede, foram utilizadas peças para divulgação de informações referentes ao programa, como período para inscrição, data do evento de premiação, divulgação dos trabalhos vencedores, etc. Além das peças supracitadas, também foram feitas divulgações através de e-mail marketing, site institucional e intranet a SAD e através da equipe SUMOG em cada andar do prédio.

Outra fonte de colaboração para divulgação do programa foram os chamados facilitadores. Durante a estruturação do programa, decidiu-se que seriam escolhidas algumas pessoas, referências em suas áreas e com bom relacionamento, as quais seriam multiplicadores das informações relativas ao programa. Além de ajudar na disseminação do InovaSAD, os facilitadores também seriam incentivadores, estimulando a participação de todos de sua área na inscrição de projetos e ideias.

A divulgação oficial do programa ao público-alvo foi realizada no dia 02 de setembro de 2014, em um evento no auditório da SAD que contou com a participação de César Santos. O renomado chef da cozinha pernambucana, do restaurante Oficina do Sabor, proferiu a palestra de abertura que tratava sobre inovação no ambiente do trabalho, demonstrando que inovar e se reinventar são práticas que precisam estar sempre presentes, independente do ramo de trabalho de atuação. Depois da palestra de abertura, foi apresentado aos presentes, pelo Superintendente de Modernização Governamental, o programa InovaSAD, em todos os seus aspectos. O evento em questão marcou a abertura do período de inscrições e de recebimento dos trabalhos participantes.

Para se inscrever, em qualquer um dos prêmios do programa, era necessário enviar via e-mail para a SUMOG, devidamente preenchidos, a ficha de inscrição e o modelo do relato do projeto. Para facilitar a sistemática de inscrição, os dois documentos acima foram padronizados pela SUMOG e disponibilizados para download através do site SAD. A ficha de inscrição continha campos como a categoria de inscrição, o título do projeto, o nome, e-mail e área / gerência dos participantes, além da indicação, através de nome / contato, de um responsável pela inscrição daquele projeto. A SUMOG, ao receber as inscrições via e-mail, gerou um código de identificação para cada trabalho, enviado a todos os participantes do projeto juntamente com o comprovante de recebimento.

Já a ideia do modelo de relato do projeto tinha como objetivo, além de padronizar o envio do conteúdo das iniciativas, permitir um maior direcionamento na apresentação das informações, para que fossem prestados pelo participante os dados necessários para entendimento e julgamento das propostas pela comissão julgadora, de acordo com os critérios estabelecidos. De certa forma, a indicação dos tópicos a serem preenchidos serviu como guia para os participantes na defesa escrita da iniciativa, permitindo também a limitação do conteúdo, fazendo com que este além de sucinto e objetivo, também demonstrasse os pontos fundamentais do projeto. Abaixo, visualizam-se as duas peças:

Figura nº 7: Ficha de inscrição



Figura nº 8: Modelo de relato do projeto

Após o encerramento das inscrições, seguiu-se o período para avaliação dos projetos pela comissão julgadora, que ocorreu durante aproximadamente 30 dias. Para facilitar o processo de atribuição das notas, também foi criado um

documento padrão para a comissão julgadora: a ficha de avaliação. Nela, estavam presentes os critérios de avaliação, com uma breve explanação sobre o entendimento de cada um, as escalas de cada critério e suas respectivas pontuações. Por se tratar de uma planilha digital e automática, a inclusão das pontuações individuais nos campos disponibilizados na ficha já gerava o valor final da nota, demonstrando quanto foi obtido em cada critério e se o projeto estava classificado ou não, de acordo com a pontuação mínima exigida. Em seguida, é possível visualizar o modelo da ficha de avaliação utilizada:

FICHA DE AVALIAÇÃO			SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO GOVERNO DO ESTADO																														
Data: / /																																	
Desempenho do projeto																																	
Eficácia: Apresenta o nível de alcance dos objetivos previstos inicialmente no projeto			Implementação: Apresenta o nível de implementação do projeto																														
O projeto atingiu os resultados previstos até o momento?		Pontuação	Qual o nível de implementação do projeto?		Pontuação																												
ALTA	Atingiu 100% dos objetivos	50	ALTA	O projeto foi totalmente implementado	50																												
MÉDIA	Atingiu parcialmente os objetivos previstos	30	MÉDIA	O projeto foi parcialmente implementado	30																												
BAIXA	Não foi possível mensurar a efetividade	10	BAIXA	Não foi possível mensurar a implementação	10																												
Redução de Custos/geração de receita: Demonstra os valores que projeto alcançou através da redução de despesa / geração de receita			Mapa de Estratégia: Demonstra a associação do projeto a algum objetivo estratégico do Mapa de Estratégia da SAD																														
Qual o valor de redução de despesas / geração de receitas alcançado pelo projeto?		Pontuação	O projeto está relacionado a algum objetivo estratégico da SAD?		Pontuação																												
ALTA	Acima de R\$ 1milhão / ano	50	ALTA	Sim, com 2 objetivos estratégicos do Mapa	50																												
MÉDIA	Entre R\$ 500 mil e R\$ 1milhão/ano	30	MÉDIA	Sim, com 1 objetivo estratégico do Mapa	30																												
BAIXA	Até R\$ 500 mil / ano	10	BAIXA	Não tem relação com nenhum objetivo	10																												
Abrangência: Apresenta o alcance dos resultados do projeto dentro do governo																																	
Qual o nível de abrangência do projeto?		Pontuação																															
ALTA	Abrange toda a Administração Pública Estadual	50																															
MÉDIA	Abrange apenas a Secretaria de Administração	30																															
BAIXA	Abrange apenas alguma(s) Secretaria(s) Executiva(s) da SAD	10																															
CRITÉRIOS		PONTUAÇÃO	PONTUAÇÃO FINAL																														
Eficácia		0	CLASSIFICADO (Nota superior a 20 pontos)																														
Implementação		0	0																														
Redução de custos / Geração de receita		0	NÃO CLASSIFICADO (Nota inferior a 20 pontos)																														
Mapa de Estratégia		0																															
Abrangência		0																															
Assinatura de avaliação da Comissão Julgadora																																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th>ESCALA</th> <th>Peso</th> <th>Pontuação</th> <th>Peso</th> <th>Pontuação</th> <th>Peso</th> <th>Pontuação</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Alta</td> <td>30</td> <td>25%</td> <td>2,5</td> <td>20</td> <td>25%</td> <td>2,5</td> </tr> <tr> <td>Média</td> <td>30</td> <td>25%</td> <td>7,5</td> <td>20%</td> <td>6</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Baixa</td> <td>30</td> <td>25%</td> <td>2,5</td> <td>20%</td> <td>2</td> <td>1,5</td> </tr> </tbody> </table>						ESCALA	Peso	Pontuação	Peso	Pontuação	Peso	Pontuação	Alta	30	25%	2,5	20	25%	2,5	Média	30	25%	7,5	20%	6	15%	Baixa	30	25%	2,5	20%	2	1,5
ESCALA	Peso	Pontuação	Peso	Pontuação	Peso	Pontuação																											
Alta	30	25%	2,5	20	25%	2,5																											
Média	30	25%	7,5	20%	6	15%																											
Baixa	30	25%	2,5	20%	2	1,5																											

Figura nº 9: Ficha de avaliação da comissão julgadora

No final da avaliação, a comissão julgadora entregou à SUMOG todas as fichas de avaliação dos projetos, preenchidas com as respectivas notas e o ranking geral, o qual contemplava os 6 finalistas do InovaSAD, 3 de cada categoria. Nesse momento, foram enviadas comunicações aos finalistas, através de e-mail marketing, informando da classificação na condição de finalista e solicitando o envio de uma apresentação, a ser realizada no dia do evento de premiação. Ao receber a comunicação, os finalistas não sabiam sua colocação, fato revelado apenas no dia do evento, após todas as apresentações terem sido feitas.

Em evento realizado em novembro de 2014, no auditório da SAD, cada finalista apresentou seu projeto aos presentes para que os agentes públicos pudessem conhecer a iniciativa. Cabe destacar que a apresentação em nada

influenciava a nota final dos projetos. No final da cerimônia foram divulgados os vencedores de cada categoria, sendo entregues pelos Secretários Executivos os prêmios e os cheques simbólicos com o valor da premiação para cada ganhador. Concomitantemente, foram entregues os certificados de premiação a todos participantes com projetos inscritos.

A ação final de implementação do InovaSAD estava relacionada à divulgação dos projetos vencedores, realizada através de cartazes nos quadros de aviso, e-mail marketing, além do site institucional e intranet da SAD, os quais publicaram ainda entrevistas com os ganhadores de cada categoria.

5 RESULTADOS

O 1º Ciclo InovaSAD, realizado em 2014, obteve como resultado a inscrição de 25 projetos, sendo 09 para a categoria SAD em Ação e 16 para a Inovação. Ao todo, foram 65 participantes, um quantitativo bem expressivo, uma vez que esse total representa cerca de 10% do corpo funcional da Secretaria de Administração.

Em termos de números, é possível destacar ainda a participação de 17 áreas distintas da SAD com projetos dos mais variados temas, a citar:

- Melhorias na gestão pública;
- Sistemas integrados de gestão;
- Compras corporativas sustentáveis;
- Telemática;
- Frota;
- Energia;
- Gestão imobiliária e patrimonial;
- Tecnologia da Informação;
- Contratação de Serviços;
- Gestão de Pessoas;
- Folha de Pagamento;
- Recuperação de créditos de pessoal.

No prêmio SAD em AÇÃO, o primeiro lugar ficou com o projeto “Controle de gastos públicos através da Rede Corporativa de Telemática do Estado de Pernambuco – PE Conectado”, o segundo com “Implantação de novo modelo de contratação de serviços inerentes ao leilão de bens móveis do patrimônio do Governo do Estado de Pernambuco”, enquanto que “Atas de Registro de Preços Corporativas” ganhou o terceiro lugar. Já na categoria Inovação, os vencedores do primeiro, segundo e terceiro lugar foram “Recuperação de créditos pagos e repassados indevidamente”; “Direção Consciente: caminho para a melhoria de serviço e redução de custos”; e “Modernização da gestão imobiliária estadual – a criação de FPI no estado de Pernambuco”, respectivamente.

Cabe ressaltar que o programa, inédito no governo estadual, apresentou ainda resultados bastante significativos não apenas em volume de participação, mas em mudanças de paradigmas. A categoria SAD em Ação, por exemplo, tinha como objetivo primordial estimular a divulgação de ações de inovadoras já implementadas na SAD, uma vez que era recorrente a execução de iniciativas de sucesso dentro da Secretaria, sem que houvesse nenhum tipo de divulgação nem interna nem externa.

O programa InovaSAD buscou exatamente estimular o registro e a divulgação das boas práticas executadas e um dos frutos dessa nova cultura foi o envio do maior quantitativo de trabalhos da Secretaria de Administração para o VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública. No total, 5 iniciativas foram aprovadas para serem apresentadas em Brasília, sendo 2 delas vencedoras do InovaSAD na categoria SAD em Ação. Ainda nesta categoria, 5 dos projetos apresentados no programa foram aperfeiçoados pelas equipes e se tornaram metas prioritárias da SAD a serem acompanhadas diretamente pelo Secretário de Administração. Na categoria Inovação, as 3 ideias vencedoras também foram transformadas em metas prioritárias da Secretaria de Administração. Essa categoria possibilitou a criação de um banco de dados de ideias inovadoras, várias apresentando resultados expressivos e imediatos, devido ao curto período de tempo necessário para sua execução.

Nesse íterim, cabe destacar que atualmente existe na estrutura organizacional da SUMOG a Gerência de Projetos (GPROJ), que tem por objetivo coordenar a implementação de projetos inovadores. Nesse primeiro momento, pelo fato das ideias já terem sido formatadas como planos operativos e classificadas como metas prioritárias, caberá à GPROJ apenas acompanhar e coordenar, junto à equipe responsável, a efetiva execução dos projetos. No entanto, o objetivo da gerência é implementar a maior quantidade possível de iniciativas inscritas na categoria Inovação, através da criação de um portfólio de projetos a serem implementados de acordo com uma ordem de prioridade previamente estabelecida.

Atendo-se ainda ao quesito de resultados, é interessante ressaltar que ao final do 1º Ciclo InovaSAD, por se tratar de um projeto piloto, sentiu-se a necessidade de se realizar com os agentes públicos da SAD uma pesquisa, buscando analisar alguns aspectos relativos ao programa InovaSAD na visão dos participantes, como avaliação geral do programa, da premiação e da divulgação. A pesquisa também objetivou abrir um espaço para sugestão de melhorias em edições futuras. Entre os resultados da pesquisa, alguns itens são relevantes destacar:

- 47,6% informaram que os colegas de trabalhos foram os maiores responsáveis pela divulgação do programa, seguidos de cartazes do quadro de avisos e e-mail marketing, o que permitiu à equipe organizadora perceber a importância da opinião dos colegas;
- Entre os motivos listados para não inscrição de projetos, muitos estavam voltados para a falta de tempo, o que ressaltou a necessidade de uma análise mais criteriosa sobre os prazos de inscrição para edições futuras;
- 90,4% classificaram o programa como bom ou excelente;
- 71,4% consideraram os critérios utilizados bons ou excelentes;
- 85,7% dos participantes avaliaram a premiação do programa como boa ou excelente;
- 80,9% dos respondentes deram nota entre 8 e 10 ao InovaSAD.

Por fim, é preciso frisar que a iniciativa do InovaSAD obteve resultados tão significativos para a Secretaria de Administração e para a gestão pública como um todo, que a nova gestão do Estado de Pernambuco pretende, em 2015, ampliar o âmbito de atuação do programa, estendendo-o para todo o Poder Executivo Estadual. A ideia é adaptar a estrutura e a formatação do InovaSAD para um novo contexto, fazendo surgir um novo programa de incentivo à inovação na gestão pública estadual: o PE INOVA.

6 CONCLUSÃO

Consciente da necessidade impreterível de se renovar, a Administração Pública busca aprimorar constantemente suas práticas organizacionais. É inegável que a implantação de uma cultura de inovação no ambiente público tornou-se um requisito imprescindível para a sobrevivência do Estado. Em face dessa necessidade iminente, muitos órgãos vêm empenhando ações para promover o estímulo a abordagens inovadoras. No entanto, mesmo diante de tantas transformações e inovações registradas, essa nova forma de pensar e agir ainda não se encontra completamente incorporada em todos os setores da esfera pública. É preciso continuar evoluindo, consolidando cada vez mais modelos inovadores que possibilitem a otimização de recursos para promover melhorias na atuação governamental e maiores benefícios à sociedade.

Nesse sentido, um aspecto de extrema relevância é estimular a sistematização de práticas que buscam adotar novas metodologias de trabalho voltadas para a inovação, pois o registro de ações facilita a divulgação e permite a maior replicabilidade de iniciativas.

Este trabalho buscou apresentar de forma detalhada e didática toda a metodologia aplicada para elaboração e efetiva implementação do Programa InovaSAD na Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco. A ideia base utilizada era sistematizar todo o modelo para que possa ser adotado por outros órgãos/ instituições que busquem promover a inovação. No decorrer do trabalho, foi possível visualizar todas as etapas executadas, desde o início, quando da elaboração do programa, até sua efetiva implementação, possibilitando assim que outras entidades conheçam a metodologia utilizada e possam adotar a mesma prática.

Por fim, espera-se que os resultados alcançados por esse programa possam servir de exemplo e contribuir com a evolução da Administração Pública, estimulando os órgãos e entidades a consolidar cada vez mais em seu escopo de atuação, práticas e modelos voltados ao fomento da inovação, buscando assim a melhoria contínua da gestão pública e o atendimento da necessidade e exigência social por serviços públicos mais eficientes, eficazes e efetivos.

7 REFERÊNCIAS

AGUNE, Roberto et al. **Dá pra fazer – Gestão do conhecimento e inovação em governo**. Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional – São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://igovsp.net/Da-para-fazer.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2015.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter (organizadores). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7ª edição – Fundação Getúlio Vargas – Rio de Janeiro, 2006.

SCHERER, Felipe. **Gestão da Inovação no Setor Público**. Porto Alegre: Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul (PROCERGS), 29 out. 2014. Palestra ministrada na Quarta do Conhecimento. Disponível em: <<http://www.procergs.rs.gov.br/index.php?action=destaque&cod=76#>>. Acesso em: 31 mar. 2015.

SCHWELLA, Erwin. **Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 56, p. 259-368, jul-set. 2005. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2573>. Acesso em: 14 abr. 2015.

AUTORIA

Zilmara Simone Aragão – Secretaria de Administração do Estado – SAD (PE).

Endereço eletrônico: zilmara.aragao@sad.pe.gov.br

Cecile de Barros Carvalho – Secretaria de Administração do Estado – SAD (PE).

Endereço eletrônico: cecile.carvalho@sad.pe.gov.br

Anselmo de Oliveira Carvalho Filho – Secretaria de Administração do Estado – SAD (PE).

Endereço eletrônico: anselmo.oliveira@sad.pe.gov.br