



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS**  
**CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO “STRICTO SENSU”**  
**MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

**CÁSSIO BRUNO SÁ DE SOUZA**

**DIAGNÓSTICO DA INOVAÇÃO NO MINISTÉRIO PÚBLICO DO**  
**ESTADO DO TOCANTINS/TO**

**Palmas/TO**  
**2024**

**Cássio Bruno Sá de Souza**

**Diagnóstico da Inovação no Ministério Público do Estado do Tocantins/TO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Federal do Tocantins para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional.  
Área de Concentração: Sociedade, Políticas Públicas e Desenvolvimento Regional

Orientadora: Dra. Lia de Azevedo Almeida

Palmas/TO

2024

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins**

---

S729d Souza, Cássio Bruno Sá de.

Diagnóstico da inovação no Ministério Público do Estado do Tocantins/TO. / Cássio Bruno Sá de Souza. – Palmas, TO, 2024.

107 f.

Dissertação (Mestrado Acadêmico) - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Mestrado) em Desenvolvimento Regional, 2024.

Orientadora : Lia de azevedo Almeida

1. Incentivos à inovação. 2. Barreiras à inovação. 3. Laboratório de inovação. 4. Ministério Público do Estado do Tocantins. I. Título

**CDD 338.9**

---

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).**

CÁSSIO BRUNO SÁ DE SOUZA

**Diagnóstico da Inovação no Ministério Público do Estado do Tocantins/TO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Federal do Tocantins para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional.

Área de Concentração: Sociedade, Políticas Públicas e Desenvolvimento Regional

Orientadora: Dra. Lia de Azevedo Almeida

Data da aprovação: 26/06/2024

Banca Examinadora:

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Lia de Azevedo Almeida (Orientadora)  
Universidade Federal do Tocantins – UFT

Prof. Dr. Manoel Xavier Pedrosa Filho (Membro interno do PPGDR)  
Universidade Federal do Tocantins – UFT

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Josivania Silva Farias (Membro externo),  
Universidade de Brasília – UnB

PALMAS/2024

## **AGRADECIMENTOS**

É impossível agradecer tanto a Deus por ter me concedido esta oportunidade, inspirando, corrigindo, concedendo forças para a consecução dessa dissertação. Muito obrigado.

Aos meus filhos Maria Isis e Caleb Bruno, que me fizeram realizar um sonho que jamais havia sonhado: ser pai. Dedico a vocês esse trabalho para que um dia possam trilhar seus caminhos com sabedoria e honestidade.

Aos meus familiares, que sempre me incentivaram em todos os desafios da vida e, dessa vez, não foi diferente. Sem vocês, nada disso teria acontecido.

Sou grato ao Ministério Público do Estado do Tocantins, na pessoa de seu Procurador-Geral de Justiça, Dr. Luciano Cesar Casaroti, que muito me ensinou no decorrer desses anos.

Um agradecimento especial ao meu amigo, pai, chefe, colega, companheiro, Exmo. Dr. Caleb Melo, Promotor de Justiça, que tanto me ensinou nesses anos a ser uma pessoa digna de respeito e compaixão ao próximo.

Agradeço à banca examinadora, dedico meus sinceros agradecimentos pelas valiosas contribuições, inspirações e pela generosidade em compartilhar conhecimento, os quais enriqueceram sobremaneira este trabalho.

Não menos importante, meus sinceros agradecimentos à Dra. Helga Midori Iwamoto, pelos ensinamentos e paciência no decorrer destes dois anos de vida acadêmica.

Quero também expressar meu agradecimento aos meus colegas de turma, especialmente ao Francisco Sousa e Jéssica Mônaco, pela colaboração, troca de ideias e apoio mútuo ao longo desta jornada acadêmica.

Por fim, gostaria de expressar um agradecimento muito especial à minha orientadora, Dra. Lia de Azevedo Almeida, pela orientação excepcional, paciência, dedicação e sabedoria compartilhada ao longo de todo o desenvolvimento desta dissertação. Sua orientação e delicadeza foram fundamentais para o meu crescimento acadêmico, pessoal e profissional. Obrigado por acreditar em mim, mesmo quando eu achava que não seria possível concluir essa dissertação.

## RESUMO

Nos últimos anos, o setor público brasileiro tem investido cada vez mais em inovação para melhorar a qualidade dos serviços prestados à população. Diversas iniciativas têm sido desenvolvidas, como a criação de laboratórios de inovação, que buscam soluções inovadoras para os desafios enfrentados pelo setor público. A inovação pode ser um importante insumo para o aprimoramento de políticas públicas. Neste sentido, o Ministério Público do Tocantins criou em 2022, o Laboratório de Inovação do Ministério Público do Estado do Tocantins (SALTO) para incentivar a pesquisa e a inovação no MPTO, buscando desenvolver iniciativas inovadoras, demonstrando que o órgão está voltando sua atenção para a problemática. Assim, esta pesquisa tem por objetivo geral diagnosticar e mapear a inovação no Ministério Público do Estado do Tocantins, com foco no impacto das práticas inovadoras adotadas pelo órgão, direcionadas aos seus membros, funcionários e à sociedade tocantinense. Foram elencados três objetivos específicos: 1) Discorrer sobre o conceito de inovação no setor público, especialmente sua apropriação pelo Ministério Público; 2) Identificar os incentivos para a inovação tecnológica no Ministério Público do Estado do Tocantins; e 3) Identificar as barreiras para a inovação tecnológica no Ministério Público do Estado do Tocantins. A presente pesquisa é relevante pois permite uma melhor compreensão do atual cenário de inovação dentro do Ministério Público do Estado do Tocantins, identificando os principais desafios e oportunidades para o desenvolvimento de novas soluções e serviços. Com isso, espera-se contribuir para a melhoria do trabalho do órgão e para o fortalecimento da prestação jurisdicional aos cidadãos tocantinenses, bem como à população em geral. Também é importante destacar que esta pesquisa contribuiu para o avanço das pesquisas acadêmicas sobre laboratórios de inovação, de modo que mapear a cultura da inovação em uma organização pública como o MPTO pode fornecer informações valiosas para entender como a inovação é desenvolvida em outras organizações públicas e como os laboratórios de inovação podem ser estruturados para promover a cultura da inovação. Foram realizadas entrevistas com 15 servidores da instituição, cujo conteúdo foi analisado por técnicas de análise de conteúdo de Bardin, com apoio do software R, tendo sido feitas análise de cluster, dendrograma e dicionário dos termos mais frequentes. Foram identificados diversos incentivos e iniciativas inovadoras implementadas pela instituição, visando a melhorar sua eficiência operacional, acesso à justiça, transparência e integridade institucional. Entre as principais barreiras identificadas, destacaram-se as resistências às mudanças por parte dos membros e funcionários da instituição, bem como a presença de uma estrutura organizacional caracterizada pela burocracia e rigidez. Essas barreiras dificultam a implementação de novas práticas e tecnologias, limitando a capacidade de inovação do órgão. O reconhecimento dessas barreiras é fundamental para o desenvolvimento de estratégias que visem a superá-las e a promover uma cultura de inovação mais efetiva. Esses resultados contribuem para uma compreensão mais ampla do cenário de inovação no MPTO, oferecendo *insights* relevantes para o aprimoramento contínuo das práticas inovadoras e o fortalecimento do papel do Ministério Público como agente de mudança e promoção da justiça no estado do Tocantins.

**Palavras-chave:** Incentivos à inovação; Barreiras à inovação; Laboratório de inovação; Ministério Público do Estado do Tocantins.

## ABSTRACT

In recent years, the Brazilian public sector has increasingly invested in innovation to improve the quality of services provided to the population. Various initiatives have been developed, such as the creation of innovation labs, which seek innovative solutions to the challenges faced by the public sector. Innovation can be an important input for the improvement of public policies. In this regard, the Public Prosecutor's Office of Tocantins created in 2022, the Innovation Lab of the Public Prosecutor's Office of the State of Tocantins (SALTO) to encourage research and innovation within the MPTO, aiming to develop innovative initiatives, demonstrating that the agency is turning its attention to this issue. Thus, this research has the general objective of diagnosing and mapping innovation within the Public Prosecutor's Office of the State of Tocantins, focusing on the impact of innovative practices adopted by the agency, directed towards its members, employees, and Tocantins society. Three specific objectives were listed: 1) To discuss the concept of innovation in the public sector, especially its appropriation by the Public Prosecutor's Office; 2) To identify incentives for technological innovation within the Public Prosecutor's Office of the State of Tocantins; and 3) To identify barriers to technological innovation within the Public Prosecutor's Office of the State of Tocantins. This research is relevant because it allows a better understanding of the current innovation scenario within the Public Prosecutor's Office of the State of Tocantins, identifying the main challenges and opportunities for the development of new solutions and services. With this, it is expected to contribute to the improvement of the agency's work and to the strengthening of judicial services provided to Tocantins citizens, as well as the general population. It is also important to highlight that this research contributes to the advancement of academic research on innovation labs, as mapping the culture of innovation in a public organization like the MPTO can provide valuable information to understand how innovation is developed in other public organizations and how innovation labs can be structured to promote a culture of innovation. Interviews were conducted with 15 employees of the institution, whose content was analyzed using Bardin's content analysis techniques, supported by the R software, with cluster analysis, dendrogram, and dictionary of the most frequent terms being performed. Various incentives and innovative initiatives implemented by the institution were identified, aiming to improve its operational efficiency, access to justice, transparency, and institutional integrity. Among the main barriers identified were resistance to change by members and employees of the institution, as well as the presence of an organizational structure characterized by bureaucracy and rigidity. These barriers hinder the implementation of new practices and technologies, limiting the agency's capacity for innovation. Recognizing these barriers is essential for the development of strategies to overcome them and promote a more effective culture of innovation. These results contribute to a broader understanding of the innovation scenario within the MPTO, offering relevant insights for the continuous improvement of innovative practices and the strengthening of the Public Prosecutor's Office's role as an agent of change and promoter of justice in the state of Tocantins.

**Keywords:** Incentives for innovation; Barriers to innovation; Innovation laboratory; Public Prosecutor's Office of the State of Tocantins.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução da Sede do Ministério Público do Estado do Tocantins .....	20
Figura 2 – Organograma MPTO .....	28
Figura 3 – Quantitativo pessoal MPTO.....	29
Figura 4 – Bússola “Painel Geral” MPRJ .....	66
Figura 5 – Composição LINO-MPCE.....	69
Figura 6 - Dendrograma separando os entrevistados por análise de conteúdo.....	84



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Bardin propõe três etapas principais para a realização da análise de conteúdo .....	31
Quadro 2 – Propostas vencedoras Impacta MPRJ.....	65

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Termos mais frequentes.....	87
--	----

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CAOCCID.	Centro de Apoio Operacional do Consumidor, da Cidadania, dos Direitos Humanos e da Mulher
CAOCRIM.	Centro de Apoio Operacional Criminal
CAOMA.	Centro de Apoio Operacional do Meio Ambiente
CAOPIJE.	Centro de Apoio Operacional da Infância, Juventude e Educação
CAOPP.	Centro de Apoio Operacional do Patrimônio Público
CAOSAÚDE.	Centro de Apoio Operacional da Saúde
CENPE/MPRJ	Centro de Pesquisas do Ministério Público do Rio de Janeiro
CESAF/ESMP	Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional – Escola Superior do Ministério Público
Citilab	laboratórios de inovação cidadã
CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público
CSMP	Conselho Superior do Ministério Público
E-Ext	Sistema de Procedimentos Extrajudiciais
Embrapii	Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial
Enap	Escola Nacional de Administração Pública
Eproc	Sistema de Processo Judicial Eletrônico
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
Inova	MPRJ. Laboratório de Inovação do Ministério Público do Rio de Janeiro
Labgov	Laboratório de Inovação em Governo
LINO	Laboratório de Inovação do Ministério Público do Ceará
LISP	Laboratório de inovação no setor público
MP	Ministério Público
MPCE	Ministério Público do Ceará
MPRJ	Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro
NGP	Nova Gestão Pública
NIT	Núcleo de Inovação Tecnológica
NSL	<i>National Social Laboratory</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PAIET	Programa Nacional de Inovação em Empreendedorismo e Tecnologia
PGJ	Procurador-Geral de Justiça
PJE	Processo Judicial Eletrônico
Salto/MP	Soluções Avançadas Laboratório do Tocantins
Scielo	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
STJ	Superior Tribunal de Justiça

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 SALTO MPTO – LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO TOCANTINS .....	17
1.2. OBJETIVOS .....	23
<b>1.2.1 Objetivo geral .....</b>	<b>23</b>
<b>1.2.2. Objetivos específicos .....</b>	<b>23</b>
1.3 JUSTIFICATIVA.....	23
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	25
<b>2. METODOLOGIA.....</b>	<b>26</b>
2.1 ESTRATÉGIAS DA PESQUISA.....	26
2.2 CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DO CASO E DOS SUJEITOS DA PESQUISA ....	27
<b>2.2.1. Estrutura organizacional do MPTO.....</b>	<b>28</b>
2.3 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS.....	29
2.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	31
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>33</b>
3.1 CONCEITO DE INOVAÇÃO .....	33
<b>3.1.1 Inovação no setor público .....</b>	<b>41</b>
3.1.1.1 Inovação no setor público brasileiro.....	46
<b>3.1.1 A inovação e o aprimoramento de políticas públicas.....</b>	<b>50</b>
3.2 INCENTIVOS E BARREIRAS À INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO .....	54
3.3 LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO .....	59
<b>3.3.1 Inova_Mprj – Laboratório de Inovação do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro - MPRJ.....</b>	<b>62</b>
<b>3.3.1 LINO – Laboratório de Inovação do Ministério Público do Estado do Ceará.....</b>	<b>67</b>
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>71</b>
<b>4.1.1 Incentivos à inovação .....</b>	<b>71</b>
4.1.1.1 Integração das inovações digitais .....	71
4.1.1.2 Cultura inovadora .....	74
<b>4.1.2 Barreiras à inovação .....</b>	<b>78</b>
4.1.2.1 Resistências às mudanças .....	78
4.1.2.2 Burocracia e rigidez organizacional .....	81
4.2 ANÁLISE DE CLUSTERS.....	84
<b>4.2.1 Ramos com entrevistados isolados.....</b>	<b>85</b>
<b>4.2.2 Ramo 4.....</b>	<b>86</b>
<b>4.2.3 Ramo 5.....</b>	<b>86</b>

4.3 DICIONÁRIO DE TERMOS MAIS FREQUENTES .....	87
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>89</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>103</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A globalização e demais fatores externos formam um mercado altamente competitivo, com produtos diretos, indiretos e substitutos competindo entre si todos os dias. A inovação é comprovadamente uma estratégia para se manter competitivo. Assim, as instituições privadas bem como as públicas incentivam a inovação tecnológica e outras iniciativas e atividades inovadoras, como incubação, aceleração e parques tecnológicos, voltadas ao desenvolvimento do empreendedorismo e, conseqüentemente, da economia (Alves *et al.*, 2022).

O processo de inovação tem se transformado diante do avanço tecnológico e socioeconômico. A agilidade no desenvolvimento de serviços, produtos, métodos, entre outros, desafia as organizações a procurar melhorias, tornando-se cada vez mais competitivas. À medida que a economia e a demanda global crescem, crescem também a disseminação do conhecimento e as mudanças trazidas pelas mudanças tecnológicas, como a digitalização, que abriram novas oportunidades para empresas em economias emergentes (Cândido, 2017).

Ao longo da história há ampla evidência do impacto positivo da inovação no crescimento e competitividade empresarial, tanto ao nível das economias desenvolvidas como no contexto das economias em desenvolvimento e emergentes. A inovação empresarial também é um fator-chave no crescimento econômico e no desenvolvimento dos países. No contexto de mercados emergentes e países em desenvolvimento, a falta de oportunidades tecnológicas para grandes inovações continua sendo um dos principais obstáculos para acelerar o crescimento e o desenvolvimento econômico (Leal; Figueiredo, 2021).

Em nível internacional, países inovadores como os Estados Unidos da América, Alemanha e Israel têm escritórios dedicados à cooperação com empresas e transferência de tecnologia, enquanto no contexto brasileiro, este é incipiente, comprovando a distância entre países desenvolvidos e países emergentes (Borges Sena *et al.*, 2019).

No contexto brasileiro, é necessária uma incrementação do desenvolvimento tecnológico, aumentando, assim, seu índice de inovação para agregar valor à produção nacional. A pauta de exportações de produtos brasileiros se concentra em produtos de baixo valor agregado, não conseguindo o setor público responder satisfatoriamente ao que está sendo solicitado a nível internacional, ao mesmo tempo em que carece de maior eficiência e menores custos (Leal; Figueiredo, 2021).

Segundo os autores (*Ibid.*), aumentar o ritmo da inovação tecnológica é uma das principais condições para o Brasil acelerar seu crescimento econômico. O processo de

permitir que isso aconteça exige cuidado e investimento. No entanto, as condições econômicas e estruturais reduzem os recursos disponíveis. Deste modo, e, ao mesmo tempo, acabam limitando a eficiência, pois o investimento do setor público precisa ser mais eficaz e o investimento privado é pequeno e limitado a um pequeno número de grandes empresas.

No contexto brasileiro, a Lei de Inovação nº 10.973 (Brasil, 2004) estabeleceu a obrigatoriedade nas universidades e institutos públicos de pesquisa e tecnologia de ter um órgão dedicado à gestão da política de inovação. Esse órgão, denominado Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), é composto por uma ou mais Instituições Científicas e Tecnológicas (ICT). No ano de 2016, foi editada a Lei 13.243/2016, estabelecendo um novo marco legal, conhecido como Código da Ciência, Tecnologia e Inovação, dando maior autonomia às ICTs, pesquisadores e, principalmente, aos NITs (Machado *et al.*, 2017).

Com o advento da Lei 13.243 (Brasil, 2016), o setor público brasileiro, ainda que de forma incipiente, começou a criar e mapear os ecossistemas tecnológicos à sua disposição. Neste sentido, Aguiar e Moreira (2022) explicam que os ecossistemas de inovação são um conjunto de atores locais interdependentes, com processos dinâmicos que criam condições para o desenvolvimento de inovações, contribuindo para o desenvolvimento regional em pequena e grande escala. Afirmam ainda que a sociedade desempenha papel importante no ecossistema de inovação, sendo considerada como força motriz dos processos de inovação, buscando na inovação a eficiência, o avanço econômico e a transformação social (Aguiar; Moreira, 2022).

Partindo da premissa proposta pelos ecossistemas dos Ministérios Públicos Estaduais, o Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro (MPRJ), no ano de 2019, criou o Laboratório de Inovação (Inova\_MPRJ), congregando ideias e pessoas, redefinindo o sistema inovador na atuação ministerial (Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro, 2019). Em contrapartida, ainda que tardia em comparação com os demais *Parquets*, o Ministério Público do Estado do Tocantins, por meio do ato PGJ nº 017/2022, datado de 17 de março de 2020, instituiu Laboratório de Inovação do Ministério Público do Estado do Tocantins, denominado Soluções Avançadas Laboratório Tocantins (Salto/MP), tendo dois eixos como parâmetros: I – fomentar a pesquisa e inovação no Ministério Público do Estado do Tocantins (MPTO) e II – desenvolver, conduzir e apoiar, sempre que possível em conjunto com demais órgãos e departamentos do MPTO, iniciativas de inovação no âmbito das atividades meio e fim (MPTO, 2022).

A justificativa da pesquisa é a necessidade de compreender o atual cenário de inovação dentro do MPTO. O Ministério Público é uma instituição importante no contexto da

justiça brasileira, sendo responsável por defender os interesses da sociedade e garantir a aplicação da lei.

Nessa conjuntura, a inovação pode ser uma ferramenta importante para aprimorar o trabalho do Ministério Público, tornando-o mais eficiente e ágil. No entanto, para que isso aconteça, é preciso entender quais são os principais obstáculos que dificultam a inovação no órgão e quais são os incentivos que podem ser oferecidos para estimular a adoção de inovações. Com esse mapeamento, é possível identificar os principais atores que podem contribuir para o desenvolvimento da cultura inovação no Órgão, bem como possíveis parcerias com empresas de tecnologia, *startups*, universidades e outros órgãos públicos.

A pesquisa se torna relevante por permitir uma melhor compreensão do atual cenário de inovação dentro do Ministério Público do Estado do Tocantins, identificando os principais desafios e oportunidades para o desenvolvimento de novas soluções e serviços. Com isso, espera-se contribuir para a melhoria do trabalho do órgão e para o fortalecimento da prestação jurisdicional aos cidadãos tocaninenses, bem como à população em geral.

Também é importante destacar que a pesquisa pretende contribuir para o avanço das pesquisas acadêmicas sobre laboratórios de inovação, de modo que mapear a cultura da inovação em uma organização pública como o MPTO pode fornecer informações valiosas para entender como a inovação é desenvolvida em outras organizações públicas e como os laboratórios de inovação podem ser estruturados para promover a cultura da inovação.

Assim, esta pesquisa não apenas atende às necessidades específicas do MPTO, mas também contribui para o avanço do conhecimento acadêmico sobre os laboratórios de inovação em organizações públicas, sendo seus resultados valiosos tanto para a comunidade acadêmica quanto para o MPTO e para outras organizações públicas que desejam promover inovação em suas estruturas.

A conjuntura atual revela um cenário em que a inovação é vital para a manutenção da competitividade, tanto em mercados globais quanto locais. Este panorama é ainda mais evidente no Brasil, onde a economia enfrenta desafios de crescimento e desenvolvimento. A legislação brasileira, refletindo essa necessidade, estabeleceu dispositivos como a Lei de Inovação nº 10.973 (Brasil, 2004) e o Código da Ciência, Tecnologia e Inovação (Lei 13.243/2016) que proporcionam um arcabouço legal para o estímulo à inovação, especialmente no ambiente acadêmico e institucional. No entanto, apesar desses avanços legislativos, o setor público ainda enfrenta desafios significativos na adoção e promoção efetiva da inovação. É neste contexto que se insere a relevância da presente pesquisa, que visa a compreender o atual panorama de inovação no Ministério Público do Estado do Tocantins.



Como uma instituição fundamental no contexto da justiça brasileira, o MPTO desempenha papel crucial na defesa dos interesses sociais e na aplicação da lei. Esta pesquisa se propõe a identificar os principais obstáculos e oportunidades para a inovação dentro do MPTO, buscando mapear tanto as dificuldades enfrentadas quanto os potenciais estímulos que podem ser implementados para fomentar uma cultura inovadora. Além de contribuir diretamente para a melhoria do trabalho do MPTO e, conseqüentemente, para a prestação jurisdicional aos cidadãos tocaninenses, a pesquisa também almeja avançar no conhecimento acadêmico sobre laboratórios de inovação em organizações públicas. Dessa forma, os resultados desta pesquisa têm o potencial de beneficiar não apenas o MPTO, mas também outras organizações públicas que buscam promover a inovação em suas estruturas, ao mesmo tempo em que enriquecem o debate acadêmico sobre o tema.

### 1.1 SALTO MPTO – LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO TOCANTINS

O Ministério Público é tido como uma instituição autônoma e independente, que tem como principal função a defesa dos interesses da sociedade, especialmente no que se refere à garantia dos direitos fundamentais e à proteção do patrimônio público (Kerche, 2018)

Kerche (2018) destaca a importância da independência do Ministério Público em relação aos demais poderes do Estado, bem como em relação à sociedade civil, para que a instituição possa atuar de forma imparcial e eficiente na defesa dos interesses coletivos. Além disso, destaca a necessidade de o Ministério Público ter autonomia financeira e administrativa para poder desempenhar suas funções de forma adequada.

O movimento separatista pró-Tocantins, liderado pelo senador Bernardo Sayão na década de 1940, ganhou força na década de 1970, quando a região passou por um intenso processo de desenvolvimento econômico e político, com a construção de rodovias e a exploração do cerrado. Esse processo contribuiu para o fortalecimento das elites locais e para a consolidação da ideia de que a região tinha condições de se tornar um estado autônomo. No entanto, a criação do estado do Tocantins só foi possível em 1988, após a promulgação da Constituição Federal, que estabeleceu as regras para a criação de novos estados. A criação do novo estado resultou de um intenso processo de negociação política entre as elites regionais e nacionais, que buscavam a criação de um estado que atendesse aos interesses econômicos e políticos da região e que fosse capaz de promover o desenvolvimento regional e a integração com o restante do país (Oliveira, 2012)

O Ministério Público do Estado do Tocantins, criado em 5 de outubro de 1989,

juntamente com a criação do estado do Tocantins e a Constituição Federal de 1988, estabeleceu suas competências e atribuições. O processo de criação do Ministério Público do Estado do Tocantins foi um desdobramento do processo de criação do estado do Tocantins, que foi desmembrado do estado de Goiás em 1988, após a promulgação da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988)

Com advento da Lei Orgânica do Ministério Público do Estado do Tocantins (Lei Complementar nº 51/2008), foram estabelecidas a estrutura organizacional do MPTO, suas atribuições e funcionamento. O MPTO é composto pelo Procurador-Geral de Justiça, pelo Conselho Superior do Ministério Público, pelas Procuradorias de Justiça, pelas Promotorias de Justiça e pelos órgãos auxiliares (Tocantins, 2008)

O Procurador-Geral de Justiça (PGJ) é o chefe do MPTO, responsável pela representação institucional. O Conselho Superior do Ministério Público (CSMP) é o órgão máximo de deliberação do MPTO, tendo como atribuição a definição de políticas e diretrizes da instituição. As Procuradorias de Justiça são responsáveis pela atuação em segunda instância e pela defesa dos interesses e direitos difusos e coletivos. As Promotorias de Justiça são os órgãos de execução do MPTO em primeira instância, responsáveis pela defesa dos interesses e direitos individuais e coletivos. Os órgãos auxiliares do MPTO incluem a Corregedoria-Geral do Ministério Público, responsável pela fiscalização e orientação das atividades funcionais dos membros da instituição; a Escola Superior do Ministério Público, responsável pela formação e aperfeiçoamento dos membros e servidores da instituição; e a Ouvidoria do Ministério Público, responsável pelo recebimento de denúncias e sugestões da sociedade em relação às atividades do MPTO (Tocantins, 2008).

O MPTO tem Centros de Apoio especializados que prestam auxílio técnico e operacional aos membros do Ministério Público, bem como à sociedade em geral. Existem diversos Centros de Apoio no Ministério Público do Tocantins, cada um com uma área de atuação específica, conforme descrito abaixo:

- **Centro de Apoio Operacional do Consumidor, da Cidadania, dos Direitos Humanos e da Mulher (CAOCCID):** responsável por fornecer suporte técnico aos promotores de justiça, realizar estudos, fornecer subsídios para a formulação de políticas institucionais, oferecer cursos de capacitação e estabelecer parcerias, entre outras atividades relacionadas à proteção do consumidor, da cidadania, dos direitos humanos e das mulheres. Além disso, tem em sua estrutura o Núcleo Maria da Penha e o Núcleo de Atendimento às Vítimas de Crimes Violentos (Navit). O centro também faz parte de conselhos e comissões estaduais em suas áreas de atuação;

- **Centro de Apoio Operacional do Patrimônio Público (CAOPP):** atua na defesa do patrimônio público, combatendo a corrupção e o enriquecimento ilícito de agentes públicos;
- **Centro de Apoio Operacional do Meio Ambiente (CAOMA):** atua na defesa do meio ambiente, promovendo ações que visam à proteção e à preservação dos recursos naturais e do patrimônio ambiental;
- **Centro de Apoio Operacional da Saúde (CAOSAÚDE):** atua na defesa dos direitos dos usuários do Sistema Único de Saúde (SUS), promovendo ações para garantir a qualidade e a efetividade dos serviços de saúde;
- **Centro de Apoio Operacional Criminal (CAOCRIM):** atua na defesa da ordem jurídica e da segurança pública, promovendo ações para garantir a efetividade da persecução criminal e a proteção dos direitos das vítimas e testemunhas; e
- **Centro de Apoio Operacional da Infância, Juventude e Educação (CAOPIJE):** atua na defesa dos direitos da criança e do adolescente, promovendo ações para garantir o cumprimento da legislação que os protege (MPTO, 2014)

O Ministério Público do Estado do Tocantins (MPTO) teve sua origem no dia da instalação do próprio Estado do Tocantins, em 1º de janeiro de 1989, por meio da Medida Provisória nº 1. Esse importante marco histórico marcou o nascimento do órgão que desempenha papel fundamental na justiça e no cumprimento das leis no estado.

No entanto, o início da história do MPTO foi marcado por desafios significativos. Enquanto a Constituição Federal havia recentemente concedido ampla autonomia ao Ministério Público brasileiro, o MPTO foi inicialmente estabelecido como um órgão diretamente vinculado à governadoria, sem as prerrogativas necessárias. Isso significava que o Governador tinha a liberdade de escolher o Procurador-Geral de Justiça, entre outras limitações. No entanto, essa situação foi corrigida no ano seguinte, graças aos esforços incansáveis do MPTO.

Em 5 de outubro de 1989, foi promulgada a Constituição Estadual, garantindo ao MPTO sua autonomia administrativa e financeira, bem como a independência funcional de seus membros. Essa conquista foi um passo crucial na consolidação do Ministério Público do Tocantins como um órgão independente e autônomo, capaz de cumprir seu papel vital na sociedade tocaninense.

No primeiro ano de sua criação, o MPTO teve sua sede provisória em Miracema do Tocantins, na época, a capital provisória do Estado. Inicialmente, ocupou uma modesta sala

de aula em uma escola pública e depois foi transferido para um prédio alugado. Os desafios eram imensos, pois o MPTO contava com apenas 11 membros, remanescentes do Estado de Goiás. Esses Promotores de Justiça tiveram que ser distribuídos para atender às 29 comarcas existentes, tudo isso em um contexto de infraestrutura precária, estradas difíceis de percorrer, telecomunicações limitadas e recursos de trabalho escassos.

Além disso, o MPTO não tinha sua própria lei naquela época, sendo temporariamente regido pela Lei Orgânica do Ministério Público de Goiás. A determinação e a perseverança dos membros fundadores do MPTO foram cruciais para superar esses obstáculos iniciais.

Figura 1 - Evolução da Sede do Ministério Público do Estado do Tocantins



Fonte: MPTO ( 2024)

Para liderar os esforços de instalação e consolidação do MPTO, Adão Bonfim Bezerra foi escolhido como o primeiro PGJ. Ele veio de Goiás especificamente para essa missão histórica. Uma de suas ações mais notáveis foi a organização do primeiro concurso para membros, que oferecia 27 vagas. As provas foram realizadas na cidade de Porto Nacional, e os gabaritos divulgados no mesmo dia, um feito possivelmente inédito naquela época. Adão Bonfim Bezerra liderou o MPTO até outubro de 1989, antes de retornar ao seu Estado de origem, deixando um legado importante na história do Ministério Público do Tocantins.

Em 15 de março de 2019, o Ministério Público do Estado do Tocantins alcançou um marco importante ao permitir que promotores de Justiça concorressem ao cargo de procurador-geral de Justiça, antes exclusivo para procuradores. Atualmente, o Ministério Público conta com 12 procuradores, cerca de 100 promotores e, aproximadamente, 400 servidores. Com 20 sedes próprias de Promotorias de Justiça, a instituição atua em todas as comarcas do Estado, cumprindo seu papel de guardião das leis e defensor da ordem jurídica, da democracia e dos interesses sociais. Desde sua fundação em 1989, o Ministério Público do Tocantins tem crescido e se consolidado como uma instituição essencial para a justiça no

Estado, atuando na esfera judicial e, predominantemente, extrajudicial.

Seguindo essa evolução, na esfera judicial, o poder judiciário tocantinense, no ano de 2011, migrou os processos físicos para processos digitais com a implementação do Sistema de Processo Judicial Eletrônico (Eproc). No ano de 2015, o Estado do Tocantins contava com 100% dos seus processos cadastrados no Sistema Eproc, tornando-se referência para os demais estados. Neste sentido, o MPTO acompanhou a evolução do Sistema Eproc de modo a facilitar a atividade-fim prestando seu serviço jurisdicional à sociedade tocantinense.

A Lei Complementar nº 051/2008 garantiu ao Ministério Público do Estado do Tocantins autonomia administrativa e financeira, permitindo que exerça suas funções de forma independente e eficiente, sem depender integralmente do Poder Executivo estadual para sua estruturação e funcionamento. Essa autonomia foi fundamental para a preservação da independência e para a imparcialidade do Ministério Público em suas atribuições institucionais, criando demandas do Órgão para atender suas demandas internas, tanto na sede da Procuradoria-Geral de Justiça, como nas Promotorias do interior.

Com a criação do MPTO, tornou-se necessária a criação e/ou adoção de sistemas para o gerenciamento da instituição, tendo sido criado o Sistema Athenas.

O Athenas, criado em 2009 pelo Departamento de Tecnologia da Informação do Ministério Público do Estado do Tocantins, é um sistema central de administração em constante aprimoramento. Este software tem como foco a gestão estratégica das áreas administrativas e finalísticas, oferecendo módulos integrados para o gerenciamento de recursos humanos, folha de pagamento, patrimônio, documentos eletrônicos, protocolo, processos extrajudiciais e outras áreas imprescindíveis para a organização institucional.

O Laboratório de Inovação do Ministério Público do Estado do Tocantins, denominado Soluções Avançadas Laboratório Tocantins (Salto/MP), instituído pelo Art. 1º, tem como principal objetivo fomentar a pesquisa e inovação MPTO, conforme previsto na Lei n. 10.973/2004, Lei n. 13.234/2016 e Decreto n. 9.283/2018. Além disso, visa a desenvolver, conduzir e apoiar iniciativas de inovação nas atividades-fim e meio, buscando identificar necessidades e oportunidades de novos produtos, desburocratizar atividades, aprimorar estruturas e procedimentos, bem como proporcionar efetividade aos trabalhos.

O Ato 017/2022 da Procuradoria-Geral de Justiça instituiu o **Laboratório de Inovação do Ministério Público do Estado do Tocantins – SALTO**, vinculado ao Gabinete do Procurador-Geral de Justiça, com os seguintes objetivos: fomento a uma cultura de pesquisa e inovação, incluindo a identificação de necessidades e oportunidades para novos produtos e serviços; simplificação de processos; aprimoramento de estruturas e

procedimentos; e promoção de eventos e treinamentos em colaboração com o CESA/ESMP. Além disso, visa a disseminar resultados inovadores por meio de notícias, eventos e compartilhamento de práticas bem-sucedidas, tanto interna quanto externamente, e a buscar parcerias com órgãos externos para alcançar esses objetivos (MPTO, 2022).

As atividades do Salto/MPTO podem ser descritas como um programa de inovação, tendo como objetivos fomentar a pesquisa e inovação no MPTO, desenvolver e apoiar iniciativas de inovação nas atividades-fim e meio do órgão, incentivar a cultura de inovação e disseminar seus resultados através de eventos e notícias. Para atingir seus objetivos, o SALTO/MP poderá propor parcerias com órgãos externos (*Ibid.*). No ano de 2023, o SALTO restou acéfalo, não tendo integrantes para o devido impulsionamento do laboratório (MPTO, 2023).

Outro objetivo importante é incentivar a cultura de inovação pelo fomento e promoção de eventos e treinamentos em colaboração com o CESA/ESMP. Ademais, o Salto/MP busca disseminar suas atividades e resultados, tanto interna quanto externamente, por meio de notícias e organização de eventos, com o intuito de difundir projetos, práticas e métodos inovadores.

O laboratório era composto por 8 membros/servidores indicados pelo Procurador-Geral de Justiça, não tendo local designado para seu desenvolvimento e ações. Sob a coordenação de um membro designado pelo Procurador-Geral de Justiça, o Salto/MP conta com o apoio dos demais órgãos administrativos da instituição, podendo ainda contar com membros e servidores designados para cooperar nos projetos conforme necessidade e aprovação

Para garantir a eficácia das iniciativas inovadoras, o Salto/MP, entre suas funções, avaliará as propostas submetidas, promoverá estudos de viabilidade e análise de prioridades de desenvolvimento, apresentando um relatório anual das atividades desenvolvidas ao PGJ.

O capítulo a seguir aborda os resultados e discussões indicando, sob a perspectiva dos entrevistados, os incentivos e barreiras à inovação no MPTO.

## 1.2. OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa é diagnosticar e mapear a inovação, incentivos e barreiras, no Ministério Público do Estado do Tocantins, com foco no impacto das práticas inovadoras adotadas pelo órgão, bem como das barreiras direcionadas aos seus membros, funcionários e à sociedade tocantinense.

### 1.2.2. Objetivos específicos

- Discorrer sobre o conceito de inovação no setor público, especialmente sua apropriação pelo Ministério Público;
- Identificar os incentivos para a inovação tecnológica no Ministério Público do Estado do Tocantins; e
- Identificar as barreiras para a inovação tecnológica no Ministério Público do Estado do Tocantins.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O trabalho de compreender e promover a inovação no Ministério Público do Tocantins (MPTO) é uma tarefa essencial que pode trazer diversos benefícios à sociedade. A inovação dentro do MPTO pode resultar em uma prestação jurisdicional mais eficiente e eficaz, que diretamente beneficia os cidadãos tocantinenses. Esse fortalecimento da capacidade de inovação significa que processos judiciais podem ser resolvidos com maior rapidez e precisão, aliviando a carga sobre o sistema de justiça, oferecendo resultados mais satisfatórios para as partes envolvidas.

Além de melhorar a eficiência do sistema judicial, promover a inovação no MPTO pode criar um ambiente favorável ao desenvolvimento regional. Ao superar obstáculos à inovação, o MPTO pode estimular a economia local, criando novas oportunidades de emprego

e incentivando o empreendedorismo. Esse ambiente mais dinâmico pode atrair investimentos e promover o crescimento econômico sustentável na região.

No meio acadêmico, o estudo da inovação no MPTO pode fornecer insights valiosos para pesquisadores, professores e estudantes. A pesquisa sobre estratégias e desafios para promover a inovação em organizações públicas enriquece o conhecimento acadêmico e pode ser uma fonte de inspiração para outros estudos e projetos. Essas pesquisas podem oferecer modelos e boas práticas que podem ser replicadas em outras instituições públicas, ampliando o impacto positivo da inovação.

Para os profissionais que atuam no MPTO, compreender e promover a inovação representa uma oportunidade única de melhorar o sistema de justiça. A implementação de soluções inovadoras pode otimizar processos e procedimentos internos, tornando o trabalho mais ágil e eficiente. Além disso, novas ferramentas e serviços desenvolvidos podem atender melhor às necessidades dos cidadãos, promovendo maior transparência e acessibilidade ao sistema jurídico.

Participar ativamente do processo de inovação permite que os profissionais do MPTO expandam seus conhecimentos e habilidades. Desenvolver competências em inovação é cada vez mais valorizado no mercado de trabalho, tanto no setor público quanto no setor privado. Essa valorização pode abrir novas oportunidades de carreira e proporcionar um desenvolvimento profissional contínuo para os servidores do MPTO.

Investir no desenvolvimento de uma cultura de inovação no MPTO é também investir no fortalecimento da instituição. Profissionais engajados na inovação estão constantemente buscando formas de melhorar o serviço prestado, o que contribui para a promoção da justiça e do bem-estar social em sua comunidade. A inovação torna o MPTO mais adaptável e resiliente diante das mudanças e desafios contemporâneos.

Além disso, a inovação pode promover uma maior interação entre o MPTO e a sociedade. Ao desenvolver soluções que atendam diretamente às necessidades dos cidadãos, o MPTO pode aumentar a confiança da população na instituição, fundamental para a legitimidade e a eficácia das ações do MPTO, consolidando sua posição como um órgão vital para a justiça e a ordem social.

A promoção da inovação também pode trazer benefícios econômicos diretos e indiretos. Soluções inovadoras podem reduzir custos operacionais, liberando recursos que podem ser reinvestidos em outras áreas prioritárias. Esses recursos podem ser utilizados para ampliar o alcance dos serviços do MPTO, garantindo que mais cidadãos tenham acesso a uma justiça rápida e eficaz.



Finalmente, o fortalecimento da capacidade de inovação no MPTO pode servir como modelo para outras instituições públicas. O sucesso do MPTO em implementar e sustentar a inovação pode inspirar outras organizações a seguir o mesmo caminho, promovendo uma cultura de inovação em todo o setor público. Esse movimento em direção à inovação pode resultar em um sistema de justiça mais eficiente, transparente e acessível em todo o país.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos.

O primeiro capítulo expõe a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa de pesquisa e a forma como o estudo foi estruturado.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica, dividida em inovação em serviços, inovação no setor público, barreiras e condicionantes da inovação no setor público e as considerações complementares da fundamentação teórica.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia, as estratégias utilizadas na pesquisa, os critérios para a escolha do caso, os procedimentos utilizados para coleta e a análise dos dados.

O quarto capítulo apresenta a análise e discussões no tocante aos incentivos à inovação (integração das inovações digitais e cultura inovadora) e barreiras à inovação (resistências às mudanças e burocracia e rigidez organizacional).

Por último, o capítulo cinco apresenta as considerações finais da pesquisa realizada, com ponderações acerca das limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

## 2. METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo esclarecer os métodos e procedimentos que serão adotados para mapear as barreiras e incentivos à inovação no Ministério Público do Estado do Tocantins. Ele se concentrará em identificar as barreiras para a inovação tecnológica dentro da instituição e apontar os incentivos para a inovação tecnológica no mesmo contexto.

A seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados na execução da pesquisa, envolvendo as estratégias empregadas, os critérios para seleção do caso a ser estudado, os instrumentos e procedimentos utilizados para a coleta de dados e as técnicas para análise dos dados.

### 2.1 ESTRATÉGIAS DA PESQUISA

O estudo adota uma abordagem descritiva, com o propósito de examinar os elementos que impactam os processos de inovação no Ministério Público do Estado do Tocantins, destacando os fatores e obstáculos que podem afetar esse desenvolvimento. Dado o objeto de pesquisa, a metodologia empregada é qualitativa, visando a caracterizar os elementos que influenciam a inovação no contexto organizacional.

Gil (2002) enfatiza a importância da objetividade e da imparcialidade do pesquisador na pesquisa qualitativa, enquanto Godoy (1995) destaca a relevância da subjetividade do pesquisador e sua perspectiva em relação ao objeto de estudo. Ambos concordam que a pesquisa qualitativa permite uma compreensão mais profunda e completa dos fenômenos estudados, levando em consideração suas complexidades e particularidades. Entretanto, o positivismo revela-se inadequado para compreender plenamente o mundo complexo das interações humanas. É necessário reconhecer que o princípio da objetividade, tão valorizado pelo positivismo, é aplicável de forma limitada às ciências sociais. Não é viável conceber uma investigação que estabeleça uma separação rígida entre o sujeito e o objeto.

Neste contexto, a abordagem metodológica adotada foi o estudo de caso. O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa amplamente utilizada em diversas áreas do conhecimento, incluindo ciências sociais, administração e saúde. O livro Gerring (2016) oferece uma visão abrangente sobre essa metodologia, definindo o estudo de caso como uma investigação detalhada de um caso específico, seja ele um indivíduo, grupo, organização ou evento, em seu contexto natural. O autor destaca a utilidade dos estudos de caso para compreender fenômenos complexos e multifacetados e ressalta a importância de uma abordagem

sistemática e rigorosa na condução dessas pesquisas. O livro discute princípios e práticas essenciais, incluindo definição do caso, seleção de casos, coleta e análise de dados e interpretação dos resultados. Em resumo, Gerring (2016) enfatiza que os estudos de caso são uma valiosa ferramenta de pesquisa, desde que sejam conduzidos com cuidado e atenção aos detalhes metodológicos. Esses estudos são considerados fundamentais para o avanço do conhecimento teórico por meio de experiências empíricas.

Em termos quantitativos, Watson (2015) considera que as pesquisas neste formato promovem uma investigação sistemática dos fenômenos sociais, utilizando dados estatísticos ou numéricos. Esses dados constituem as variáveis do estudo quantitativo, que podem ser descritas em termos de percentuais, medidas de posição e de dispersão. No caso deste artigo, a fase quantitativa foi realizada por meio da análise de dados textuais, utilizando o software estatístico Rstudio.

Em termos de tipologia, a abordagem metodológica também pode ser considerada um Estudo de Caso. O autor destaca a utilidade dos estudos de caso para compreender fenômenos complexos e multifacetados e ressalta a importância de uma abordagem sistemática e rigorosa na condução dessas pesquisas.

## 2.2 CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DO CASO E DOS SUJEITOS DA PESQUISA

No caso específico do MPTO, o estudo se enquadra nesta metodologia pelo fato de certas inovações geradas na instituição serem marcos de referência (benchmarks) para outras unidades governamentais, como Tribunal de Contas do Estado do Tocantins, Defensoria Pública do Estado do Tocantins, Ministério Público de Roraima e Ministério Público de Contas de Roraima. Kerche (2018) destaca a importância da independência do Ministério Público em relação aos demais poderes do Estado, bem como em relação à sociedade civil, para que a instituição possa atuar de forma imparcial e eficiente na defesa dos interesses coletivos. Além disso, destaca a necessidade de o Ministério Público ter autonomia financeira e administrativa para poder desempenhar suas funções de forma adequada.

No tocante à triagem dos entrevistados, ela consistiu na escolha dos integrantes do SALTO, servidores da área-fim, membros e servidores das diversas áreas compostas pelo MPTO. A seleção de entrevistados que ocupam funções, níveis hierárquicos e áreas distintas no MPTO permitiu uma compreensão abrangente das diferentes perspectivas sobre inovação dentro da instituição. É importante ressaltar que tanto a quantidade quanto a qualificação dos entrevistados são adequadas para a coleta de dados por meio das entrevistas, em razão do

conhecimento e da experiência que têm com as inovações implementadas.

### 2.2.1. Estrutura organizacional do MPTO

O Ministério Público do Estado do Tocantins (MPTO) é chefiado pelo Procurador-Geral de Justiça, contando com o apoio dos Órgãos Auxiliares: Procuradoria-Geral de Justiça, Procuradorias de Justiça, Corregedoria-Geral de Justiça, Conselho Superior do MPTO, Colégio de Procuradores e Promotorias de Justiça de 1ª, 2ª e 3ª entrância (Figura 2)

Figura 2 – Organograma MPTO



Elaboração própria  
Fonte MPTO (2019)

O MPTO é uma instituição autônoma, com independência funcional, administrativa e financeira, o que lhe garante a liberdade necessária para atuar sem interferências externas. Essa autonomia é indispensável para a efetividade de suas funções, que incluem a promoção da ação penal pública, a fiscalização da aplicação das leis e a defesa dos direitos fundamentais. Os membros do MPTO, que ingressam na instituição por meio de concursos públicos específicos e rigorosos, iniciam suas carreiras como promotores de justiça, com a possibilidade de ascensão a procuradores.

Em comparação, os servidores públicos do estado do Tocantins ocupam cargos em diversas instituições governamentais e são responsáveis pela execução das políticas públicas e pela prestação de serviços à sociedade. Ao contrário dos membros do MPTO, que têm garantias de independência funcional, os servidores públicos são subordinados à administração pública e às políticas de governo. Eles também ingressam no serviço público por meio de concursos, mas suas funções variam entre tarefas administrativas, operacionais e técnicas dentro das diversas esferas do governo estadual.

A força de trabalho do Órgão é composta por 1148 membros, divididos entre Membros Servidores efetivos e comissionados, Estagiários, Servidores voluntários e Prestadores de serviços (Figura 3).

Figura 3 – Quantitativo pessoal MPTO

Membros			Total	Total geral
Procuradores de Justiça	Promotores de Justiça			1148
12	103		115	
Servidores			Total	
Efetivos	Comissionados	Requisitados		
415	131	112	658	
Demais colaboradores			Total	
Estagiários	Voluntários	Terceirizados		
158	7	210	375	

Elaboração própria

Fonte MPTO (2024)

Portanto, enquanto os servidores públicos do Tocantins têm suas atividades direcionadas pela administração pública e políticas de governo, os membros do MPTO operam com uma autonomia que lhes permite atuar de maneira independente na defesa da legalidade e dos direitos fundamentais. Essa distinção é fundamental para a estrutura governamental, garantindo que diferentes funções e responsabilidades sejam atendidas de maneira adequada e eficaz.

## 2.3 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

Nos procedimentos para a coleta de dados, foram empregadas fontes de dados tanto primários – observação sistemática e entrevistas semiestruturadas – quanto secundários – análise documental de normas internas, legislação pertinente, manuais, além de livros e artigos acadêmicos encontrados em diversas bases de dados. As bases de dados utilizadas foram o portal de periódicos CAPES, *Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL)*, *Scientific Electronic Library Online (SciELO)*, *Emerald Insight* e *EBSCO Information Services*. Assim, a pesquisa bibliográfica proporcionou o embasamento necessário para compreender os principais fatores que atuam como condicionantes e barreiras e incentivos à inovação no MPTO.

De maneira complementar, a observação teve como objetivo identificar os comportamentos e ações dos servidores e membros da instituição que contribuem para o sucesso dos processos de inovação, como incentivos e barreiras relacionadas a esses comportamentos e como eles prejudicam tais processos. Para garantir o sucesso dessa

observação, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturada (APÊNDICE III). O roteiro auxiliou na compreensão de algumas barreiras e incentivos que interferem no desenvolvimento de ações inovadoras no órgão, considerando que as atividades relacionadas no roteiro são essenciais para empreendimentos inovadores.

Nas entrevistas semiestruturadas, buscou-se compreender as perspectivas dos entrevistados em relação ao processo de inovação dentro da instituição, em consonância com o referencial teórico adotado. Essas entrevistas desempenharam papel fundamental em esclarecer a questão de pesquisa e em direcionar os esforços para alcançar os objetivos gerais e específicos delineados deste artigo.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de novembro de 2023 e março de 2024, utilizando a plataforma Google Meet, aplicativo de mensagem instantânea *Whatsapp* e de forma presencial na Sede das Promotorias de Colinas do Tocantins/TO e Procuradoria-Geral de Justiça, em Palmas/TO.

Para a elaboração deste artigo, foram essenciais a colaboração e o engajamento dos servidores, que foram contactados pelo sistema interno de comunicação (Athenas), solicitando apoio e participação. Neste processo, dois integrantes do SALTO foram entrevistados. Felizmente, não houve recusa por parte desses integrantes em participar do evento, tendo sido entrevistados 15 servidores. No entanto, é importante notar que, apesar da ausência de recusas, a adesão geral ao convite foi relativamente baixa. Essa baixa adesão poderia estar ligada a possíveis barreiras ou desafios que possam estar limitando a participação mais ativa dos servidores em iniciativas como esta.

As entrevistas foram submetidas à transcrição e análise, utilizando as técnicas de análise de conteúdo propostas por Bardin (1977), seguindo as fases de pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados obtidos e interpretação. A análise de conteúdo é uma abordagem metodológica de destaque no campo da pesquisa qualitativa, sendo particularmente valorizada nas áreas de Ciências Sociais, Comunicação, Psicologia e Educação, estabelecendo-se como referência para pesquisadores e demais interessados que buscam compreender e aplicar eficazmente esta abordagem em seus estudos (ibid.). Ela oferece uma abordagem flexível e adaptável, permitindo sua aplicação em uma ampla variedade de contextos de pesquisa. Seus princípios básicos continuam relevantes e influentes na pesquisa contemporânea, tornando-se uma ferramenta valiosa para compreender e interpretar dados qualitativos (ibid.).

Este estudo dispensa a submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa por se tratar de uma pesquisa de opinião, complementada por dados públicos, conforme diretrizes da

Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS) 510 (Brasil, 2016).

## 2.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram submetidos à transcrição e análise, utilizando as técnicas de análise de conteúdo propostas por Bardin (1977), seguindo as fases de pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados obtidos e interpretação. Na etapa de pré-análise, as entrevistas foram transcritas e examinadas para entender a relação entre as perguntas e as respectivas respostas. Em seguida, as transcrições foram enviadas aos entrevistados para validação dos dados, os quais foram confirmados sem alterações nas informações transcritas.

A técnica de análise de conteúdo, conforme delineada por Bardin (1977), representa uma abordagem metodológica de destaque no campo da pesquisa qualitativa, sendo particularmente valorizada nas áreas de ciências sociais, comunicação, psicologia e educação, estabelecendo-se como referência para pesquisadores e demais interessados que buscam compreender e aplicar eficazmente esta técnica em seus estudos.

Segundo a autora, a análise de conteúdo tem como objetivo principal extrair significados dos materiais analisados, como textos, imagens, áudio ou vídeo, de forma sistemática e rigorosa. Essa técnica permite aos pesquisadores identificar padrões, temas, relações e significados subjacentes ao conteúdo analisado.

Quadro 1 – Bardin propõe três etapas principais para a realização da análise de conteúdo

<b><i>Pré-análise:</i></b>	<b><i>Exploração do material:</i></b>	<b><i>Tratamento dos resultados:</i></b>
Nesta fase, os materiais são examinados inicialmente para identificar questões importantes, estabelecer objetivos claros e desenvolver um plano de análise. Isso pode incluir a transcrição de entrevistas, leitura prévia dos textos ou categorização preliminar dos dados.	Os materiais são organizados e categorizados de acordo com os objetivos da pesquisa. Isso envolve a identificação de unidades de registro, como, por exemplo, palavras, frases, temas, e o desenvolvimento de categorias ou códigos para classificar o conteúdo.	Nesta fase final, os dados são interpretados e analisados com base nas categorias previamente estabelecidas. Os pesquisadores buscam identificar padrões, tendências e relações significativas nos dados. Além disso, os resultados são frequentemente validados e apresentados de forma clara e coerente

Elaboração própria

Fonte: Elaborado com base em Bardin (1977)

A análise de conteúdo (*ibid.*) oferece uma abordagem flexível e adaptável, permitindo sua aplicação em uma ampla variedade de contextos de pesquisa. Seus princípios básicos continuam relevantes e influentes na pesquisa contemporânea, tornando-se uma ferramenta valiosa para compreender e interpretar dados qualitativos.

Com os resultados obtidos, sob a perspectiva dos entrevistados, foi possível

categorizar os incentivos e as barreiras à inovação. No tópico “incentivos à inovação”, foram identificadas as categorias integração das inovações digitais e cultura inovadora. Em contrapartida, em “barreiras à inovação”, foram apresentados os subtópicos resistências às mudanças e burocracia e rigidez organizacional .



### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

As bases teóricas em que se baseia o presente trabalho consistem em explicar os conceitos de inovação, identificando seus tipos. No mesmo sentido, são necessários a conceituação de inovação no setor público, inovação em serviços públicos, inovação e o aprimoramento de políticas públicas, bem como a identificação das barreiras impostas ao desenvolvimento tecnológico.

Partindo dessas premissas, é imperioso mapear e diagnosticar as barreiras e incentivos à inovação do Ministério Público do Estado do Tocantins.

#### 3.1 CONCEITO DE INOVAÇÃO

Na sociedade contemporânea, impulsionada pela intersecção com as tecnologias, a inovação é promovida desde sua concepção teórica até sua aplicação prática, atendendo às demandas emergentes da sociedade (Borges *et al.*, 2019). O conceito de inovação é multifacetado, variando de acordo com o contexto em que é empregado, abrangendo áreas como economia, saúde, políticas públicas e setor privado, entre outras. Neste contexto, este capítulo busca abordar, ainda que de forma sucinta, as diversas definições do conceito de inovação em diferentes segmentos sociais, visando a responder à pergunta: o que é inovação?

Schumpeter, um dos principais economistas do século XX, desenvolveu a teoria do empreendedorismo inovador, em que defendia que o desenvolvimento econômico estava diretamente relacionado à capacidade de inovação dos empreendedores. Na obra “Teoria do Desenvolvimento Econômico” (Schumpeter, 2013), foi analisada de forma detalhada a relação entre inovação e desenvolvimento econômico, destacando como a inovação desempenha papel fundamental na dinâmica econômica, especialmente durante os ciclos econômicos de prosperidade e depressão. A inovação é apresentada como um elemento essencial que impulsiona o crescimento econômico, promove a adaptação empresarial e contribui para a resiliência econômica face a desafios e flutuações nos negócios.

Primeiramente, é necessário discutir a natureza da inovação como a introdução de novas combinações ou empreendimentos no sistema econômico. Essas novas combinações podem envolver tanto aspectos tecnológicos quanto organizacionais, podendo surgir durante períodos de *boom* econômico ou como resposta a condições desafiadoras durante as depressões. A inovação é descrita como um processo descontínuo, ocorrendo em surtos, geralmente associada à atividade empreendedora (*Ibid.*).

O autor ainda explana as vantagens da inovação para o desenvolvimento econômico (*Ibid.*). A inovação é identificada como um motor de crescimento econômico, impulsionando a criação de novos mercados, produtos e serviços. Além disso, é destacado o papel da inovação na criação de empregos, tanto diretos quanto indiretos, à medida que novas oportunidades de negócios são geradas. A capacidade de inovar também é enfatizada como uma vantagem competitiva para as empresas, permitindo que elas se destaquem no mercado e se adaptem às mudanças das condições econômicas.

A inovação e o desenvolvimento são conceitos entrelaçados, tendo como base o pesquisador Amartya Sen, quando deu forma ao Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). O ciclo de inovação pode ser dividido em três etapas: compreensão dos conceitos de invenção, imitação e a sustentabilidade dos negócios no século XXI. Neste sentido, os mesmos autores afirmam que a inovação necessariamente necessita trazer em seu cerne uma mudança, apresentando-se como algo novo (Lu *et al.*, 2019; Marques dos Santos *et al.*, 2019).

Segundo Rogers (2017), a transformação digital se encaixa no conceito de inovação como um processo de desenvolver, testar e trazer novas ideias para o mercado. Tradicionalmente, a inovação é ligada exclusivamente tendo como foco o produto acabado. O autor pondera que testes de mercado eram difíceis e caros, e a maioria das decisões de inovação eram baseadas no julgamento e na intuição da administração, sem dados empíricos. Afinal, erros custam caro, sendo indispensável evitar enganos. Ainda, segundo o autor, esta nova abordagem da inovação se concentra na experimentação rigorosa e na menor prototipagem possível, maximizando o aprendizado com o menor custo. As suposições são testadas repetidamente e as decisões de design são tomadas com base na validação por clientes reais (Rogers, 2017).

Portanto, os produtos são desenvolvidos por meio de interação contínua em um processo que economiza tempo, reduzindo o custo dos equívocos e melhorando a aprendizagem organizacional. Esta nova abordagem à inovação se concentra na experimentação rigorosa e na menor prototipagem possível, que maximizam o aprendizado com o menor custo. As suposições são testadas repetidamente e as decisões de design tomadas com base na validação feita por clientes reais. Portanto, os produtos são desenvolvidos por uma interação contínua em um processo que economiza tempo, reduz o custo dos equívocos e melhora a aprendizagem organizacional.

Sano (2020) aborda a temática da inovação no setor público, mais especificamente a partir da análise dos laboratórios de inovação, como iniciativas que vêm sendo adotadas em diferentes países para promover inovação no setor público. O autor abrange as principais

áreas de discussão: a) a inovação no setor público; b) a natureza e as características dos laboratórios de inovação no setor público; e c) a implementação de laboratórios de inovação no setor público.

A inovação no setor público, segundo o autor, é um tema relativamente recente, que tem ganho destaque nos últimos anos em função das demandas por serviços públicos mais eficientes, eficazes e adequados às necessidades dos cidadãos (*Ibid.*). A inovação no setor público pode ser entendida como a introdução de novas práticas, processos, produtos ou serviços neste setor, com o objetivo de melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços públicos, promover a participação cidadã e a transparência, entre outros objetivos. A inovação no setor público é um tema complexo e desafiador, considerando que envolve diversas dimensões, como a Cultura Organizacional, a gestão pública, a tecnologia, entre outros fatores (Sano, 2020)

Os laboratórios de inovação são uma das iniciativas que vêm sendo adotadas em diferentes países para promover a inovação no setor público. Os laboratórios de inovação podem ser definidos como espaços de experimentação e “cocriação” que reúnem atores públicos e privados, cidadãos, acadêmicos e outros agentes, com o objetivo de desenvolver e testar soluções inovadoras para problemas públicos. Os laboratórios de inovação têm características específicas, incluindo a abordagem *bottom-up*, a experimentação, a multidisciplinaridade, a participação cidadã, a “cocriação”, a colaboração e a aprendizagem (*Ibid.*)

A implementação de laboratórios de inovação no setor público envolve diversos desafios e oportunidades. Entre os desafios, destacam-se a necessidade de mudança da Cultura Organizacional, a necessidade de articulação e cooperação entre diferentes atores, a necessidade de garantir a sustentabilidade financeira e política dos laboratórios, entre outros. Entre as oportunidades, destacam-se a possibilidade de promover a inovação no setor público, a possibilidade de envolver os cidadãos na gestão pública, a possibilidade de desenvolver soluções mais adequadas e eficientes para os problemas públicos (*Ibid.*).

Presser e Silva (2020) propõem uma reflexão sobre o papel da inovação inclusiva no desenvolvimento social e econômico, com o objetivo de proporcionar maior igualdade de oportunidades para todas as camadas da população. Os autores argumentam que a inovação inclusiva é uma abordagem que visa a atender as necessidades de pessoas que tradicionalmente são deixadas de fora dos processos de inovação, tais como os grupos marginalizados, pessoas com deficiência e idosos. Essa abordagem não se limita apenas à acessibilidade, mas também inclui a cocriação e a participação ativa desses grupos na

concepção e desenvolvimento de soluções inovadoras (*Ibid.*)

A inovação inclusiva pode ser uma alternativa ao modelo tradicional de desenvolvimento, que, muitas vezes, resulta em desigualdades socioeconômicas. A inovação inclusiva pode criar novas oportunidades para a criação de negócios e empregos, bem como promover a inclusão social e a melhoria da qualidade de vida das pessoas. As autoras (*Ibid.*) apresentam exemplos de inovação inclusiva em diferentes setores, como saúde, transporte e tecnologia, concluindo que a inovação inclusiva pode ser uma estratégia importante para atender às necessidades de todos os cidadãos, não apenas de um pequeno grupo privilegiado, contribuindo, assim, para um desenvolvimento mais justo e sustentável.

Em se tratando da contribuição do conceito de inovação de modo a promover a inclusão social e qualidade de vida, medição da inovação, é fundamental que as empresas possam avaliar seu desempenho em relação à inovação e identificar oportunidades de melhorias (Adams *et al.*, 2006).

Silveira e Varvakis (2023) afirmam que inovação é peça fundamental na cocriação de valor em serviços informacionais. Os profissionais da informação devem estar preparados para enfrentar um ambiente em constante evolução, em que a criatividade, o empreendedorismo e a inovação são essenciais para atender às demandas dos usuários de maneira eficaz. Isso implica não apenas oferecer os serviços tradicionais de biblioteca, mas também buscar métodos não convencionais e inovadores para atender às necessidades específicas de informação dos usuários.

A automação e a utilização de tecnologias emergentes são destacadas como aspectos cruciais para atender a uma demanda crescente por serviços de informação automatizados. Isso sugere que a inovação não se limita apenas aos serviços prestados, mas também à forma como são entregues. Os profissionais da informação precisam adaptar-se a uma ampla diversidade tecnológica e estar preparados para utilizar criativamente essas ferramentas para atender às necessidades em constante mudança dos usuários (*Ibid.*).

Portanto, a inovação é inserida na cocriação de valor ao proporcionar novas formas de interação entre os provedores de serviços e os usuários, bem como ao oferecer soluções criativas e eficazes para atender às demandas informacionais. Isso não só melhora a experiência do usuário, mas também impulsiona a capacidade dos profissionais da informação de agregar valor aos serviços prestados, contribuindo, assim, para a evolução contínua do campo da informação.

Diante desse contexto, propõe-se a construção de um quadro de referência para analisar a cocriação de valor em serviços informacionais sob a perspectiva dos provedores de

serviços. Este quadro considera diversos aspectos, como diálogo, acesso, risco e transparência, visando a identificar os elementos que promovem a cocriação de valor e a oferecer um guia para a gestão desses processos. A cocriação de valor é vista como um elemento-chave para a melhoria contínua dos serviços informacionais, sendo a pesquisa futura incentivada a explorar mais profundamente esse conceito e sua aplicação prática no campo da informação.

A medição da inovação pode ser feita por meio de diferentes abordagens, como indicadores de inovação, ferramentas de gestão de inovação e modelos de maturidade de inovação. Os indicadores de inovação podem incluir medidas quantitativas e qualitativas, tais como patentes registradas, investimentos em P&D, lançamentos de novos produtos, satisfação do cliente, entre outras.

As ferramentas de gestão de inovação podem ajudar as empresas a gerenciar todo o processo de inovação, desde a geração de ideias até a comercialização de novos produtos. Os modelos de maturidade de inovação são *frameworks* que ajudam as empresas a avaliar seu nível de maturidade em relação à gestão da inovação, identificar lacunas e definir planos de ação para melhorias. A escolha da abordagem de medição de inovação mais adequada dependerá das necessidades e dos objetivos de cada empresa, bem como do estágio de maturidade em que se encontra em relação à gestão da inovação.

Para que a medição da inovação seja efetiva, é importante que as empresas estabeleçam métricas claras e objetivas, definam processos de coleta de dados confiáveis e façam análises periódicas dos resultados obtidos (Adams *et al.*, 2006).

O conceito emergente que vem à tona, mesmo que de forma indireta, remete às ideias de inovação schumpeterianas, particularmente à noção de inovação disruptiva. Essa forma de inovação sugere uma interrupção ou descontinuidade abrupta em um determinado processo, ecoando as teorias de Schumpter sobre a "destruição criativa". Nesse sentido, a inovação disruptiva não apenas introduz melhorias incrementais, mas redefine fundamentalmente a dinâmica de um mercado ou setor, desafiando os paradigmas existentes e abrindo caminho para novas formas de produção, consumo e organização econômica.

A inovação disruptiva, segundo Christensen (1997), se refere a um processo pelo qual uma empresa cria um produto ou serviço que atende a um mercado negligenciado ou não atendido pelos produtos ou serviços existentes. Porém, com o tempo, esse novo produto ou serviço se torna tão bem-sucedido que acaba por suplantando os produtos ou serviços existentes já estabelecidos (Kawamoto *et al.*, 2019). Ela pode ocorrer de duas maneiras: a primeira é quando uma empresa cria um novo produto ou serviço que atende a um mercado

negligenciado ou não atendido pelos produtos ou serviços existentes; a segunda é quando uma empresa cria um produto ou serviço que é inicialmente considerado de baixa qualidade em comparação aos produtos ou serviços existentes, mas que, com o tempo, é aprimorado a ponto de superar os produtos ou serviços existentes.

A inovação disruptiva é importante por mudar completamente a dinâmica de um mercado, criando novas oportunidades de negócios, transformando a forma como as empresas operam e competem. Além disso, a inovação disruptiva pode levar a avanços significativos em termos de eficiência e produtividade, criando valor para os consumidores e impulsionando o crescimento econômico.

A inovação em países subdesenvolvidos e em desenvolvimento econômico desempenha papel fundamental no processo de desenvolvimento econômico desses países. Rolim (2003) destaca que os países subdesenvolvidos precisam adotar estratégias inovadoras para superar seus desafios econômicos e sociais, como a pobreza, a desigualdade e a falta de infraestrutura, sob o argumento de que a inovação pode ajudar a aumentar a produtividade, melhorar a qualidade dos produtos e serviços e criar novos mercados, gerando mais empregos e riqueza.

Além disso, enfatiza a importância dos sistemas regionais de inovação para países subdesenvolvidos, que são caracterizados por um ambiente empresarial e institucional mais frágil. Defende, ainda, que a criação de redes de cooperação entre empresas, universidades e instituições governamentais pode promover a inovação e a difusão de conhecimento, criando um ambiente favorável ao desenvolvimento econômico regional (*Ibid.*).

Como já vislumbrado, o conceito de inovação é abrangente, tendo vários autores suas próprias concepções acerca do tema. Tendo em vista a discussão abordada, faz-se necessário o entendimento de como o conceito da inovação é abordado no setor público, nacional e internacionalmente e seus efeitos no aprimoramento de políticas públicas.

Ainda sobre a temática, o conceito de inovação pode ser explorado como a introdução de novidades ou melhorias em produtos, processos, *marketing* ou organização em uma empresa, que levam a resultados positivos em termos de desempenho e competitividade, destacando a importância da tecnologia da internet como elemento facilitador da inovação, permitindo a criação de novos produtos e serviços, bem como a melhoria de processos e do relacionamento com clientes. A inovação, nessa condição, é vista como um processo contínuo que exige investimentos em pesquisa, desenvolvimento e capacitação dos colaboradores, que podendo resultar em vantagens competitivas para as empresas que a praticam (Grützmann *et al.*, 2019).

O conceito de inovação apresenta diferentes tipos de inovação, incluindo a incremental, a radical, de processo, de produto, de organização e de marketing, com aspectos diferentes entre si. Segundo Emmendoerfer (2019), as inovações são descritas de forma específica conforme a lista a seguir:

- **Inovações incrementais:** são melhorias graduais em produtos, processos ou serviços existentes, que buscam aprimorar sua qualidade, eficiência ou eficácia. Essas inovações geralmente não envolvem grandes mudanças no modelo de negócio ou na forma como os serviços são prestados;
- **Inovações radicais:** mudanças disruptivas em produtos, processos ou serviços, que têm potencial para transformar radicalmente o modelo de negócio ou a forma como os serviços são prestados. Essas inovações geralmente são mais arriscadas, exigem investimentos maiores e podem levar mais tempo para serem implementadas;
- **Inovações de processo:** dizem respeito à forma como os serviços são prestados, com o objetivo de melhorar a eficiência, reduzir custos ou otimizar a utilização de recursos. Essas inovações podem envolver a adoção de novas tecnologias, a reorganização de processos ou a simplificação de procedimentos;
- **Inovações de produto ou de serviços existentes:** têm como objetivo melhorar sua qualidade, desempenho ou funcionalidade. Essas inovações podem envolver a introdução de novas funcionalidades, a melhoria da usabilidade ou a adaptação a novas necessidades dos usuários;
- **Inovações de organização:** mudanças na forma como as organizações públicas são estruturadas, gerenciadas ou operacionalizadas, com o objetivo de melhorar sua eficiência, eficácia ou agilidade. Essas inovações podem envolver a adoção de novos modelos de gestão, a reorganização de unidades administrativas ou a mudança na forma como os servidores públicos são recrutados e capacitados; e
- **Inovações de marketing:** são alterações na forma como os serviços públicos são comunicados, divulgados ou promovidos, com o objetivo de aumentar sua visibilidade, reconhecimento ou aceitação pela sociedade. Essas inovações podem envolver a adoção de novas estratégias de comunicação, a criação de campanhas publicitárias ou a utilização de novas ferramentas de mídia social.

Lundvall (1992), autor desta abordagem, enfatiza o papel das instituições e políticas públicas na promoção da inovação. Em vez de focar nas empresas como principais agentes da inovação, ele defende que o sucesso da inovação depende de um conjunto de instituições e

políticas que formam um “sistema nacional de inovação”. A ideia consiste em um sistema nacional de inovação composto por instituições e políticas que incentivam a criação, difusão e exploração do conhecimento tecnológico dentro de um país. Essas instituições e políticas públicas podem incluir universidades, corporações, agências governamentais, associações industriais, entre outras. O teórico destaca a importância das interações entre essas instituições e políticas públicas nos sistemas nacionais de inovação, incluindo parcerias entre empresas e universidades, que podem levar a novas descobertas científicas e a avanços tecnológicos, além de políticas fiscais, que incentivam o investimento, estimulando a criação de empresas inovadoras.

Ao analisar os sistemas nacionais de inovação, resta evidenciado o cenário político e econômico em que esses sistemas são desenvolvidos. Por exemplo, países com fortes políticas industriais e investimentos em P&D tendem a ter sistemas nacionais de inovação mais fortes do que aqueles sem essas políticas públicas. Consequentemente, a abordagem proposta enfatiza a importância das instituições e políticas nacionais na promoção da inovação. O sucesso da inovação depende de um conjunto de instituições e políticas que compõem um sistema nacional de inovação, que deve ser concebido como um sistema complexo e interdependente que requer uma abordagem sistêmica para seu entendimento e desenvolvimento (*Ibid.*).

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2018), a inovação pode ser definida como a implementação de um produto (bem ou serviço), processo, método de marketing ou organizacional novo ou significativamente melhorado, ou um novo modelo de negócio, com o objetivo de criar valor econômico ou social. Essa definição abrange uma ampla gama de atividades, desde pequenas melhorias incrementais até mudanças radicais e disruptivas. O Manual de Oslo (2018) enfatiza que a inovação não se limita apenas à tecnologia, mas pode envolver também inovações em processos, métodos de marketing ou organizacionais, que podem levar a melhorias significativas na eficiência, qualidade e satisfação do cliente.

A inovação pode ser impulsionada por diversos fatores, incluindo a concorrência, a necessidade de atender às demandas dos clientes, a evolução tecnológica, entre outros. Além disso, a inovação pode ocorrer em diversos tipos de organizações, desde empresas privadas a instituições públicas e organizações sem fins lucrativos. O Manual de Oslo destaca que a inovação é uma fonte essencial de competitividade e crescimento econômico, além de desempenhar papel importante na melhoria da qualidade de vida e no desenvolvimento sustentável. Por isso, é fundamental que as empresas e governos invistam em atividades de



inovação e busquem constantemente novas formas de criar valor para a sociedade (*Ibid.*).

Segundo o Manual de Oslo (2018), como já afirmado, há diferentes interpretações sobre o conceito de inovação. A inovação de produto consiste na criação de novos produtos ou serviços, ou na melhoria de produtos já existentes. A inovação de processo é a introdução de novos métodos ou técnicas que melhorem a eficiência ou a qualidade da produção. Inovação de marketing considera a utilização de novas estratégias ou canais de comunicação para promover produtos ou serviços. Inovação organizacional se refere à implementação de novas estruturas ou práticas de gestão que melhorem a eficiência ou o desempenho da organização. Por fim, a inovação de modelo de negócio é a criação de novos modelos de negócio que geram valor de forma diferente dos modelos tradicionais, como, por exemplo, a criação de plataformas de compartilhamento de recursos, a adoção de modelos de assinatura em vez de venda de produtos, a implementação de modelos de negócio com base em dados, entre outros (*Ibid.*)

A partir dos conceitos mencionados, pode-se definir inovação como o processo de desenvolvimento e implementação de novas ideias, produtos, serviços, processos, tecnologias e modelos de negócios que resultam em melhorias significativas e sustentáveis em termos de eficiência, eficácia, competitividade e valor agregado para a sociedade, empresas e outras organizações. A inovação é influenciada por fatores internos e externos, como conhecimento, tecnologia, informação, recursos financeiros, cultura, mercado e políticas públicas. É um processo interdisciplinar que envolve a interação de diferentes áreas do conhecimento, a cooperação e a colaboração entre atores diversos e a experimentação constante. A inovação é um fenômeno complexo e dinâmico que exige adaptação contínua às mudanças do ambiente e à busca constante por novas oportunidades de melhoria e crescimento.

### **3.1.1 Inovação no setor público**

Inovação no setor público pode ser referenciada com a introdução de novas ideias, processos, tecnologias ou modelos de negócios que visam a melhorar a qualidade dos serviços prestados pelo governo e a eficiência das operações governamentais. A inovação no setor público pode abranger diversas áreas, como a prestação de serviços públicos, a gestão de recursos humanos, o gerenciamento de políticas públicas, o uso de tecnologia da informação e comunicação, entre outras. O impulsionamento pode ser conduzido por diferentes fatores, como as necessidades e as demandas dos cidadãos, a disponibilidade de novas tecnologias, a pressão por melhores resultados e eficiência, ou a vontade política de reformas e mudanças (Marín-Idárraga; Cuartas-Marín, 2019).

A inovação no setor público pode se referir a diferentes tipos de mudanças, desde melhorias incrementais em processos e procedimentos existentes até o desenvolvimento de novos produtos e serviços que atendam às necessidades da população de forma mais eficiente e eficaz, devendo estar alinhada com as políticas públicas e ser guiada por objetivos claros e mensuráveis (Emmendoerfer, 2019).

O autor ressalta ainda que a inovação no setor público não deve ser vista como uma tarefa exclusiva dos gestores públicos, mas, sim, como um esforço colaborativo que envolve diferentes partes interessadas, incluindo a sociedade, as organizações da sociedade civil, o setor privado e a academia (*Ibid.*).

O conceito de inovação no setor público, segundo o autor, pode ser abordado como uma ferramenta essencial para melhorar a qualidade dos serviços públicos e responder às necessidades da sociedade, destacando a importância de uma abordagem colaborativa, orientada por objetivos claros e mensuráveis (*Ibid.*)

Em trabalho recente, Silva *et al.* (2022) fizeram uma revisão de literatura com 67 artigos publicados entre 2010 e 2016, identificando as principais ideias sobre inovação no setor público. Uma das principais ideias destacadas é a importância da inovação como um processo contínuo e dinâmico, que envolve mudanças na forma como o setor público se organiza e presta serviços à sociedade. A inovação no setor público não se limita apenas à adoção de novas tecnologias, mas também envolve mudanças em processos, políticas, estratégias e Cultura Organizacional.

A importância da participação da sociedade na inovação no setor público não deve ser atividade exclusiva do governo, mas deve envolver a colaboração de diversos atores sociais, como empresas, organizações da sociedade civil e cidadãos. A inovação no setor público pode ser vista como uma forma de fortalecer a democracia e promover a transparência e a prestação de contas (Roque *et al.*, 2022).

De maneira semelhante, Faria e Camargo (2021) reforçam a ideia de que a inovação pode ajudar a melhorar a eficiência e a eficácia dos serviços públicos, mas encontra gargalos, incluindo a falta de recursos e a capacitação de mão de obra adequada. Apesar da importância de participação da comunidade na implementação de uma determinada pública, sobretudo no setor de inovação, o gestor público ocupa papel essencial, enfatizando a importância de liderança e o comprometimento para garantir o sucesso da inovação.

Segundo estes autores, a inovação no setor público pode ser definida como a introdução de novidades em processos, produtos, serviços ou políticas públicas, com o objetivo de melhorar a qualidade, eficiência e efetividade da prestação de serviços à

sociedade. Essas novidades podem ser de diferentes tipos, como inovações incrementais, inovações radicais e inovações de sistema não se limitando ao setor público com implementação de novas tecnologias, mas pode envolver também mudanças organizacionais, culturais e institucionais, que permitam a adoção de novas práticas e soluções para responder aos desafios do ambiente público.

No contexto da gestão pública, a abordagem da Nova Gestão Pública (NGP) tem sido bastante relevante, tendo em vista que propõe a adoção de práticas gerenciais baseadas em resultados, com ênfase na eficiência, eficácia e *accountability*. A NGP busca aplicar no setor público as melhores práticas gerenciais utilizadas pelo setor privado, com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade. A inovação no setor público tem identificado uma série de fatores que influenciam a adoção e implementação de práticas inovadoras, tais como a liderança, a Cultura Organizacional, a capacidade de absorção de conhecimento, o envolvimento dos colaboradores e a colaboração entre diferentes atores do setor público (Oliveira; Sousa, 2022).

Não é surpresa que as inovações podem ser absorvidas mais rapidamente pelo setor privado do que por repartições públicas. Assim, com vistas à melhoria da governança pública e para que não fique comprometida a concretização das metas e objetivos que estas inovações procuram atingir, existe a exigência de um estudo contínuo sobre as adaptações destas novas técnicas e ferramentas utilizadas pelo setor privado, diferentemente do que ocorre no setor público. Assim, torna-se necessária sua compatibilidade com as particularidades das instituições privadas com as públicas, ou seja, uma análise contextual específica, como sugerido por Corrêa (2020).

Segundo o autor (2020), a importância da inovação na condição das organizações públicas pode ser abordada sob várias perspectivas:

- **Cidadão:** a inovação deve ser pensada a partir das necessidades e demandas dos cidadãos, buscando oferecer serviços públicos mais eficientes e eficazes;
- **Colaboração:** a inovação no setor público deve envolver diferentes atores, como gestores públicos, sociedade civil, setor privado e academia; e
- **Cultura inovadora:** para promover a inovação, é necessário que as organizações públicas tenham uma cultura inovadora, que valorize o risco e a experimentação (Rizardi *et al.*, 2022).

O uso de novas tecnologias e o aprendizado contínuo impulsionam e demandam maior capacitação constante dos servidores públicos, criando um ambiente propício à inovação no

setor público, com a promoção de políticas e iniciativas que estimulem a criatividade e a experimentação.

O setor público é um importante agente na promoção de inovação, considerando que pode criar e implementar políticas públicas e serviços que atendam às necessidades da sociedade. No entanto, a adoção de inovações no setor público muitas vezes é desafiadora devido a fatores como a complexidade das organizações governamentais, a burocracia, a falta de recursos e a resistência à mudança. De acordo com a teoria da difusão de inovação proposta por Rogers (2003), a adoção de uma inovação ocorre em um processo que envolve a disseminação da novidade, a avaliação de sua relevância e utilidade, a decisão de adotá-la ou não, a implementação da inovação e, finalmente, sua confirmação ou rejeição. Essa teoria destaca a importância dos chamados "inovadores" e "adotantes iniciais" na difusão de uma inovação, bem como a influência de fatores contextuais, como a Cultura Organizacional, a estrutura burocrática e os recursos disponíveis (Cristina *et al.*, 2018).

No ambiente específico do setor público, as teorias da administração pública também são relevantes para entender os determinantes da adoção de inovação. Por exemplo, a teoria da escolha pública destaca a importância da eficiência na gestão pública, enquanto a teoria da governança pública enfatiza a necessidade de parcerias entre o governo, a sociedade civil e o setor privado. Além disso, o modelo de inovação aberta pode ser aplicado ao setor público. Esse modelo destaca a importância da colaboração com outros atores, como empresas, universidades e organizações da sociedade civil, na geração e implementação de inovações.

A adoção de inovação no setor público envolve um processo complexo que pode ser explicado por diferentes teorias, como a teoria da difusão de inovação, as teorias da administração pública e o modelo de inovação aberta (*Ibid.*).

A inovação, derivada do conhecimento científico, resulta de forças contínuas para a geração de novos conhecimentos. Ao tentar identificar o surgimento da atividade de pesquisa, seja científica ou tecnológica, a evolução do campo da ciência e tecnologia e o momento em que a inovação se torna determinantes do desenvolvimento econômico, observa-se que esses movimentos não são lineares e ocorrem de formas diferentes a depender da região analisada. Nas últimas décadas, percebe-se que não houve entrelaçamento linear entre ciência, tecnologia e inovação, sendo esta última resultado direto da tecnologia, que, por sua vez, é derivada da ciência. Na verdade, concebe-se que as relações entre ciência, inovação são "[...] interativas, simultâneas e complexas, tendo as pessoas como principal força propulsora de um ciclo virtuoso, a pesquisa como base, a inovação como vetor e o desenvolvimento como consequência" (Audy, 2017, p. 75).

Segundo Sano (2020), a inovação no setor público significa uma ruptura com as práticas anteriores, ou seja, representa uma descontinuidade, sendo um aspecto importante a se distinguir da melhoria contínua. As inovações podem ser agrupadas de acordo com diferentes classificações: incremental, processo, produto e radical.

Na mesma linha de pensamento que Sano (2020), Pereira *et al.* (2019) propõem um modelo teórico-metodológico para analisar a inovação em organizações do setor de justiça, identificando as dimensões que compõem a inovação nesse contexto, propondo também uma metodologia para avaliar a presença dessas dimensões nas organizações estudadas

O estudo parte da premissa de que a inovação é uma necessidade crescente no setor de justiça, dadas a complexidade dos problemas enfrentados e a necessidade de soluções mais eficientes e eficazes. Para desenvolver o modelo proposto, os autores revisaram a literatura sobre inovação em diversos setores e identificaram as dimensões liderança, estratégia, cultura, processos, estrutura e tecnologia como as mais relevantes para o âmbito da justiça.

A discussão com as implicações do modelo proposto para a gestão da inovação em organizações da justiça mostra a importância de promover uma cultura de inovação nas organizações, envolvendo os servidores em processos de mudança e incentivando a experimentação e a aprendizagem. Além disso, ressalta a importância de se adotar uma abordagem integrada, considerando as diversas dimensões da inovação, buscando alinhá-las com a estratégia da organização (Pereira *et al.*, 2019).

Concebe-se, com base nos autores retromencionados, a inovação no setor público como um processo dinâmico que envolve a introdução de novas ideias, práticas, processos, tecnologias e serviços com o objetivo de melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade. Esse processo requer uma abordagem colaborativa e participativa envolvendo diversos atores, incluindo servidores públicos, cidadãos, universidades e empresas, levando em consideração as características do ambiente em que a inovação ocorre.

A inovação no setor público deve ser orientada por um modelo de gestão que promova a colaboração, a experimentação, a aprendizagem e a adaptação contínua. Isso requer a criação de ambientes de inovação, como laboratórios de inovação e incubadoras, que possam estimular a criatividade e o empreendedorismo no setor público. Além disso, a inovação no setor público deve ser avaliada de forma sistemática, utilizando indicadores de desempenho que possam mensurar os impactos da inovação para a sociedade e para o próprio setor público.

### 3.1.1.1 Inovação no setor público brasileiro

A inovação tem se tornado um tema cada vez mais relevante no ambiente brasileiro, principalmente em um cenário de constantes transformações tecnológicas e econômicas. Nesse sentido, diversas iniciativas foram/têm sido implementadas para fomentar a cultura da inovação no país, tanto no setor privado quanto no setor público.

Na década de 90, o conceito de inovação no Brasil foi marcado por diversas iniciativas no setor público e privado, que buscavam incentivar a inovação e a modernização da economia brasileira. Entre as principais iniciativas, são citados o aumento do investimento em pesquisa e desenvolvimento, a adoção de políticas públicas de incentivo à inovação, o estímulo ao empreendedorismo e o surgimento de novas empresas de base tecnológica (Cavalcante *et al.*, 2017).

Corroborando os fatos apresentados pelos autores, menciona-se o Programa Nacional de Inovação em Empreendedorismo e Tecnologia (PAIET), lançado em 1999, que tinha como objetivo estimular o empreendedorismo e o desenvolvimento de empresas de base tecnológica no Brasil. A criação de programas e projetos que visavam a modernizar a gestão pública e a oferecer serviços mais eficientes e de melhor qualidade para a população ganhou espaço no setor público brasileiro. Com a inserção no ordenamento jurídico da Lei de Inovação de 2004, foram criados mecanismos para estimular a pesquisa, o desenvolvimento e a inovação tecnológica no Brasil. Esta lei previu a possibilidade de empresas receberem incentivos fiscais para investir em pesquisa e desenvolvimento e de as universidades e institutos de pesquisa se tornarem parceiros das empresas no desenvolvimento de projetos inovadores (*Ibid.*)

Carneiro (2021), no mesmo sentido, ao tratar sobre inovação no setor público brasileiro e espanhol, afirma que no Brasil o tema se desenvolveu ao longo dos anos, sendo impulsionado por três fatores principais: 1) pressões externas; 2) incentivos internos; 3) envolvimento da sociedade civil (Carneiro, 2021).

A inovação no setor público brasileiro tem sido impulsionada por pressões externas, como a globalização, a competição internacional e as mudanças no ambiente político e econômico. Essas pressões externas têm obrigado o setor público a se adaptar rapidamente às mudanças em curso e a buscar soluções inovadoras para os problemas que surgem. Quanto aos incentivos internos, o poder executivo tem incentivado a inovação por meio de políticas e práticas internas, como a criação de departamentos de inovação, o estabelecimento de parcerias com o setor privado e a adoção de novas tecnologias. Esses incentivos internos têm criado um ambiente favorável à inovação no setor público brasileiro. Por último, o

envolvimento da sociedade civil tem sido fundamental para a inovação no setor público brasileiro. Através da participação em fóruns de discussão e grupos de trabalho, a sociedade civil tem sido capaz de influenciar as políticas públicas e incentivar a adoção de soluções inovadoras (*Ibid.*).

O estudo também destaca algumas das principais iniciativas de inovação no setor público brasileiro, como o programa "GesPública", que tem como objetivo melhorar a qualidade dos serviços públicos, e o programa "Cidades Digitais", que visa a promover o uso de tecnologias digitais nas cidades brasileiras. No entanto, cabe ressaltar que há desafios que ainda precisam ser superados para que a inovação no setor público brasileiro possa ser ampliada. Um desses desafios é a falta de recursos financeiros e humanos dedicados à inovação no setor público, bem como a falta de flexibilidade no setor público brasileiro, que dificulta a adoção de soluções inovadoras (*Ibid.*).

As políticas públicas são chave para o desenvolvimento da inovação e da competitividade de uma nação, não sendo diferente em solo brasileiro. Cavalcante (2019) argumenta que a inovação não deve ser vista apenas como uma questão de criatividade individual ou de empresas isoladas, mas como resultado de um ambiente institucional e social que favoreça a colaboração e o compartilhamento de conhecimento. Faz-se necessária uma abordagem mais holística para as políticas públicas de inovação, que vão além do financiamento de pesquisa e desenvolvimento. Isso inclui políticas de educação, capacitação profissional, infraestrutura tecnológica e acesso a financiamento. Observa-se, assim, que a inovação é complexa e multifacetada, requerendo uma abordagem ampla e coordenada das políticas públicas para ser adequadamente desenvolvida (*Ibid.*).

O estudo "Inovação nas Organizações Públicas: análise das ações premiadas pela Enap" destaca as iniciativas da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) para promover a inovação na gestão pública federal. A Enap criou o Prêmio Inovação na Gestão Pública Federal para reconhecer e premiar iniciativas inovadoras de servidores públicos. Além disso, a escola oferece cursos, capacitações, eventos e debates sobre inovação na gestão pública, bem como o Laboratório de Inovação em Governo (Labgov). O Labgov é outra iniciativa importante, pois busca promover a cocriação de soluções para problemas públicos em parceria com a sociedade civil e a academia. As iniciativas desta escola têm incentivado a criatividade e a busca por soluções inovadoras para os desafios enfrentados pelo setor público, além de proporcionar capacitações e espaços de discussão sobre o tema (Gonçalves da Silva *et al.*, 2019)

O Governo Federal, ao tentar implementar políticas públicas voltadas à inovação,

criou a Lei de Inovação em 2004, estabelecendo normas para incentivar a inovação nas empresas e instituições de pesquisa. A lei permitiu, por exemplo, que empresas pudessem estabelecer parcerias com instituições de pesquisa para desenvolver novos produtos e serviços e que as universidades e os institutos de pesquisa pudessem patentear suas invenções e comercializá-las. Outra iniciativa importante foi a criação da Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (Embrapii) em 2011. A Embrapii tem como objetivo promover a inovação na indústria brasileira, por meio de parcerias com empresas e instituições de pesquisa. A empresa oferece recursos financeiros para o desenvolvimento de projetos de inovação, além de apoio técnico e acesso a laboratórios de pesquisa. Em resumo, o governo brasileiro tem buscado desburocratizar a inovação por meio de leis, programas e iniciativas que incentivam parcerias entre empresas e instituições de pesquisa, oferecendo recursos financeiros e apoio técnico, promovendo a competitividade das empresas brasileiras no mercado global (Cavalcante, 2019)

A Lei do Marco Civil da Internet estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para os usuários da internet, provedores de acesso e de serviços na web. Entre esses princípios estão a neutralidade da rede, a privacidade dos usuários e a liberdade de expressão, estabelecendo um ambiente regulatório favorável para o desenvolvimento de soluções inovadoras no setor (Almeida de Oliveira; Sousa, 2022).

Além disso, a lei citada também criou uma série de mecanismos para a proteção dos dados pessoais dos usuários, o que é essencial para a promoção da confiança na utilização da internet e dos serviços on-line. Restará evidência que a referida lei é uma importante referência legal para a inovação no setor público brasileiro, especialmente em relação à implementação de novas soluções digitais e tecnológicas que promovam a transparência, a eficiência e a qualidade dos serviços públicos (*Ibid.*).

Neste sentido, com o Decreto nº 9.679/2019, o Governo Federal criou “A Secretaria de Desburocratização dos Serviços Públicos”, no âmbito do Ministério da Economia, tendo como objetivo simplificar e desburocratizar os serviços públicos prestados aos cidadãos e às empresas, com o intuito de melhorar a eficiência e a qualidade do atendimento (Brasil, 2019).

A Secretaria de Desburocratização dos Serviços Públicos tem como atribuições coordenar e articular ações voltadas para a simplificação, desburocratização e melhoria dos serviços públicos prestados pelos órgãos e entidades da administração pública federal. Além disso, a secretaria também é responsável por propor políticas, normas e diretrizes para a modernização e simplificação dos processos administrativos do governo federal (*Ibid.*). Necessário pontuar que até a criação da “*Secretaria Especial Desburocratização, Gestão e*



*Governo Digital*” o e do “*Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos*”<sup>1</sup>, o Governo Federal detinha um histórico inovador.

A Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital e o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos têm desempenhado papel fundamental no avanço da inovação dentro do governo federal. Com um histórico inovador, essas entidades têm trabalhado incansavelmente para transformar a administração pública, tornando-a mais eficiente, transparente e acessível para os cidadãos brasileiros.

Um dos principais pilares dessas iniciativas é a desburocratização. Reduzir a burocracia significa simplificar processos administrativos, eliminando procedimentos desnecessários e facilitando o acesso dos cidadãos aos serviços públicos. Através da digitalização de documentos e processos, o governo tem conseguido acelerar o tempo de resposta e diminuir a necessidade de deslocamentos físicos, beneficiando milhões de brasileiros.

A gestão eficiente dos recursos públicos também é uma prioridade. O Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos tem implementado práticas de gestão modernas e eficazes, buscando otimizar o uso dos recursos disponíveis. Isso inclui a adoção de novas tecnologias, a promoção de parcerias público-privadas e a implementação de práticas de governança que assegurem a transparência e a responsabilidade na administração pública.

A inovação em serviços públicos é outro aspecto crucial desse trabalho. Ao incorporar tecnologias emergentes, como inteligência artificial e análise de big data, o governo federal tem desenvolvido soluções inovadoras que melhoram a qualidade e a acessibilidade dos serviços prestados à população. Essas inovações não só aumentam a eficiência dos serviços públicos, mas também promovem a inclusão digital, garantindo que todos os cidadãos tenham acesso igualitário às facilidades oferecidas pelo governo.

O portal Gov.br é um exemplo concreto desses esforços. Centralizando mais de 3.000 serviços em uma única plataforma digital, o portal facilita a vida dos cidadãos ao permitir que acessem uma ampla gama de serviços públicos de maneira rápida e eficiente. Essa centralização de serviços é uma medida que não apenas simplifica o acesso, mas também aumenta a transparência e a eficiência do governo.

O desenvolvimento de um governo digital é uma das grandes metas da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. A transformação digital dos serviços públicos permite uma maior interação entre governo e cidadãos, promovendo uma

---

<sup>1</sup> <https://www.gov.br/gestao/pt-br>

participação mais ativa da sociedade na administração pública. Essa interação é essencial para construir um governo mais transparente, responsável e responsivo às necessidades da população.

Nos últimos anos, o setor público brasileiro tem investido cada vez mais em inovação para melhorar a qualidade dos serviços prestados à população. Diversas iniciativas têm sido desenvolvidas, como a criação de laboratórios de inovação, que serão abordados em tópico específico, que buscam soluções inovadoras para os desafios enfrentados pelo setor público. Além disso, a coprodução tem se destacado como uma forma de inovação em serviços públicos, permitindo a participação da sociedade na construção e implementação de políticas públicas. No entanto, ainda existem desafios a serem enfrentados, como a falta de recursos e a resistência à mudança por parte dos gestores públicos.

Uma análise das ações premiadas pela ENAP mostra que a inovação no setor público tem sido incentivada por meio de premiações e reconhecimentos, o que tem contribuído para disseminar boas práticas e estimular a replicação de iniciativas inovadoras. Além disso, a gestão da inovação tem sido uma preocupação crescente dos gestores públicos, que têm procurado aperfeiçoar os processos de inovação e garantir sua sustentabilidade. No entanto, ainda é necessário aprimorar a cultura de inovação no setor público e superar o mito de que a inovação seja exclusividade do setor privado.

### **3.1.1 A inovação e o aprimoramento de políticas públicas**

Ao adentrar a seara de políticas públicas, faz-se mister a diferenciação entre política e política pública: a primeira trata de indicação de um indivíduo a ocupar um cargo público seja no executivo ou legislativo e, até mesmo, no judiciário; a segunda é voltada como ação de governo ou orientação que determinado governo deve seguir (Souza, 2003).

Os conceitos iniciais na definição de política pública proposto por H. Laswell, H. Simon, C. Lindblom e D. Easton contribuíram para a formação do conceito de Celina Souza (2003), tendo como política pública “o campo de conhecimento que busca, ao mesmo tempo, colocar ‘o governo em ação’ e/ou analisar essa ação (variável independente) e, quando necessário, propor mudanças no rumo ou no curso dessas ações (variável dependente)”. A autora propõe que a política pública desenvolvida e estabelecida será implementada por meio de um roteiro, projetos, banco de dados ou sistema de informação, de forma a monitorar e avaliar tal política.

Corroborando o pensamento da autora, Castro e Siqueira (2019), apoiando-se nos

ensinamentos de Secchi (2012), afirmam que a criação de políticas públicas, no contexto brasileiro, atende aos princípios norteadores da administração pública, com base no artigo 37, “caput”, da Constituição Federal de 1988, e tem como requisitos a identificação do problema, a formação de agenda, a formulação de alternativas, a tomada de decisão, a implementação, a avaliação e a extinção.

O conceito de política pública pode ser definido como um conjunto de decisões e ações governamentais destinadas a atingir metas e objetivos que afetam direta ou indiretamente a vida dos cidadãos ou a estrutura e funcionamento da sociedade e do Estado. Essas decisões e ações podem ser tomadas em diferentes níveis de governo (federal, estadual e municipal) e por diferentes atores (Executivo, Legislativo e Judiciário) e visam a solucionar problemas ou a satisfazer necessidades sociais, econômicas e políticas da população (Bellen; Trevisan, 2008).

A implementação da política pública pode incluir a alocação de recursos financeiros. A avaliação de políticas públicas, por seu lado, visa a analisar os resultados e impactos dessas medidas, de forma a melhorar a sua eficácia e eficiência (*Ibid.*).

Ainda sobre o mesmo autor, a partir de uma perspectiva de gestão pública voltada para resultados, o aprimoramento das políticas públicas deve ser orientado por objetivos claros e mensuráveis, devendo a avaliação dos resultados ser feita de forma sistemática e contínua. Segundo Trevisan (2008), a avaliação de políticas públicas deve levar em consideração três aspectos principais: efetividade, eficiência e eficácia. A efetividade refere-se à capacidade de a política de atingir seus objetivos; a eficiência diz respeito ao uso dos recursos disponíveis para alcançar esses objetivos; e a eficácia avalia se a política é a melhor opção disponível para resolver determinado problema.

A avaliação de políticas públicas deve ser feita com respaldo em indicadores quantitativos e qualitativos, devendo esses indicadores ser definidos de forma clara e objetiva, levando em consideração as características específicas de cada política. Além disso, a avaliação deve ser feita de forma participativa, envolvendo todos os atores relevantes, como gestores públicos, organizações da sociedade civil e cidadãos, aprendendo com os erros e corrigindo as falhas identificadas ao longo do processo (*Ibid.*).

Os desafios da inovação como aprimoramento de políticas públicas requerem a colaboração entre setores da economia (instituições públicas e privadas), cabendo ao governo desempenhar papel ativo na promoção da colaboração entre esses setores, criando espaços para diálogo e colaboração, além de apoiar a criação de redes de inovação por meio de investimento em pesquisa e desenvolvimento (Guimarães, 2018).

No mesmo sentido, o conceito de política pública como um conjunto de ações, segundo Guimarães (2018), programas e projetos implementados pelo Estado tem como objetivo atender às necessidades da sociedade em determinadas áreas, como saúde, educação, segurança pública, meio ambiente, entre outras. As políticas públicas devem ser pautadas pelo interesse público e pela participação da sociedade, sendo implementadas segundo uma análise criteriosa das demandas e necessidades dos cidadãos. Além disso, destaca a importância da avaliação contínua das políticas públicas, com o objetivo de identificar problemas e oportunidades de aprimoramento.

Guimarães (2018) focou seu estudo no papel das ouvidorias do Superior Tribunal de Justiça (STJ), cujo papel é possibilitar a participação ativa dos cidadãos na avaliação e aprimoramento das políticas públicas. As ouvidorias são canais de comunicação entre a sociedade e as instituições públicas, permitindo que os cidadãos possam manifestar suas opiniões, críticas e sugestões em relação aos serviços públicos prestados. Dessa forma, defende que as ouvidorias são importantes instrumentos para o aprimoramento das políticas públicas, considerando que possibilitam a identificação de problemas e falhas no atendimento das demandas da sociedade, além de permitir que os cidadãos participem ativamente do processo de avaliação e aprimoramento das políticas implementadas pelo Estado.

Uma cultura de inovação pode desempenhar papel importante na promoção e criação de políticas públicas voltadas para inovação. Leal e Figueiredo (2021) argumentam que é necessário que o governo desenvolva políticas públicas voltadas para a inovação, incluindo incentivos fiscais, financiamento para *startups* e empresas inovadoras, apoio à internacionalização de empresas, promoção da propriedade intelectual e criação de ecossistemas de inovação.

A inovação pode ser um importante insumo para o aprimoramento de políticas públicas, com o desenvolvimento de novas tecnologias e a utilização de tecnologias existentes de forma mais eficiente, podendo contribuir para a melhoria da gestão e dos serviços públicos oferecidos à população. No entanto, a simples adoção de novas tecnologias não garante que as políticas públicas serão efetivamente aprimoradas. É necessário também avaliar os resultados das políticas e fazer ajustes para corrigir eventuais falhas e melhorar os resultados.

Cavalcante *et al.* (2019) definem inovação em políticas públicas como a criação de novas soluções para problemas sociais ou aprimoramento de soluções existentes para atender melhor às necessidades da sociedade, enfatizando que tais políticas devem ser orientadas pelo usuário, ou seja, deve levar em consideração as necessidades, expectativas e desejos dos cidadãos afetados por estas políticas.

Como meio para atingir as expectativas de modo a inovar, os autores fazem uma abordagem sobre *design thinking*, que, segundo os autores, é uma abordagem que pode ajudar a alcançar esse tipo de inovação. O *design thinking* envolve um processo de cocriação que incentiva a colaboração entre diferentes partes interessadas, incluindo cidadãos, especialistas em políticas públicas e outros atores relevantes. Essa abordagem enfatiza a empatia com o usuário e o teste constante de soluções para garantir que elas atendam às necessidades dos usuários (*Ibid.*)

O *design thinking* pode ser uma abordagem útil para o aprimoramento de políticas públicas, tendo em vista que promove a inovação centrada no usuário, permitindo que as políticas sejam desenvolvidas em colaboração com as partes interessadas e testadas constantemente para garantir que elas atendam às necessidades dos usuários e sejam adaptadas às mudanças do ambiente social (*Ibid.*).

Bueno e Balestrin (2012) abordam o conceito de inovação tendo como base a cocriação, descrita como uma abordagem colaborativa na qual a empresa e seus clientes, fornecedores ou parceiros trabalham juntos, criando produtos ou serviços.

Em contrapartida, a cocriação no setor público é descrita como uma abordagem que envolve a colaboração entre o governo, os cidadãos e outras partes interessadas no processo de inovação. A cocriação no setor público pode ser utilizada para melhorar a eficiência e a efetividade dos serviços públicos, envolvendo os cidadãos na elaboração e implementação de políticas públicas, na identificação de problemas e na cocriação de soluções, podendo ser utilizada para promover a transparência e a prestação de contas, permitindo que os cidadãos participem ativamente do processo de tomada de decisão e supervisionem as atividades do governo (*Ibid.*).

A cocriação no setor público pode trazer benefícios para todas as partes envolvidas, como o aumento da confiança e da satisfação dos cidadãos com os serviços públicos, a melhoria da qualidade dos serviços prestados e a redução de custos e riscos no processo de inovação. No entanto, o sucesso da cocriação no setor público depende da criação de um ambiente colaborativo e da adoção de uma abordagem aberta e transparente por todas as partes interessadas. Além disso, é importante garantir a equidade e a diversidade na participação dos cidadãos no processo de cocriação, de forma a promover a inclusão e a representatividade de diferentes grupos da sociedade (*Ibid.*).

Montoya e Peñalvo (2018) afirmam que a cocriação no setor público é definida como um processo colaborativo que envolve os cidadãos e outras partes interessadas na coleta de ideias, soluções e opiniões para melhorar a prestação de serviços públicos e a tomada de

decisões governamentais. A cocriação no setor público também pode incluir a coprodução de serviços públicos em conjunto com as partes interessadas e cidadãos. De acordo com os autores, a cocriação no setor público pode trazer benefícios significativos, como a melhoria da qualidade dos serviços públicos, a redução de custos, a maior transparência e a confiança do cidadão nas instituições governamentais. No entanto, a cocriação também apresenta desafios, incluindo a necessidade de superar barreiras culturais e burocráticas e a garantia da inclusão e representatividade de todas as partes interessadas envolvidas no processo de cocriação.

A participação da sociedade e o poder decisório dos entes governamentais na política pública são fatores importantes para o aprimoramento das políticas públicas. A tomada de decisão deve ser baseada em evidências e em uma avaliação cuidadosa dos impactos das políticas sobre a população para garantir que elas sejam efetivas e justas.

O conceito de inovação e de aprimoramento de políticas públicas, a ser utilizado no presente trabalho, é destacada como um importante insumo para o aprimoramento de políticas públicas, sendo a colaboração entre setores essencial para a promoção da inovação. A cocriação no setor público é descrita como uma abordagem colaborativa que envolve o governo, os cidadãos e outras partes interessadas no processo de inovação, visando a melhorar a eficiência e a efetividade dos serviços públicos. A construção conjunta de soluções da sociedade e a tomada de decisão baseada em evidências são destacadas como fatores importantes para o aprimoramento das políticas públicas.

### 3.2 INCENTIVOS E BARREIRAS À INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A inovação é um elemento-chave para o desenvolvimento sustentável de qualquer setor econômico. No setor público, a inovação pode trazer melhorias significativas na eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. No entanto, a inovação no setor público enfrenta desafios únicos que podem servir como incentivos ou barreiras para sua adoção e implementação.

Por um lado, incentivos como a pressão por melhorias no desempenho, a necessidade de lidar com restrições orçamentárias, a crescente demanda por serviços públicos de alta qualidade e a concorrência entre agências podem estimular a inovação no setor público. Em contraste, barreiras como a Cultura Organizacional tradicional, a falta de recursos humanos especializados, a resistência a mudanças, a burocracia excessiva e a regulamentação rigorosa podem impedir ou dificultar a adoção e implementação de inovações no setor público.

Os fatores que incentivam a adoção de inovações no setor público podem ser

identificados quando a liderança organizacional é comprometida com a inovação, a capacidade de recursos humanos e o apoio de parceiros externos. Estes fatores são críticos para o sucesso da implementação de inovações, promovendo a colaboração, a aprendizagem e o compartilhamento de boas práticas (Barbosa; De Carvalho, 2022).

Barbosa e Carvalho (2022) destacam pontos a serem considerados em se tratando de incentivos à inovação no setor público: **a concorrência** no setor público pode incentivar a inovação, pois os órgãos públicos precisam buscar formas de se diferenciar e oferecer serviços mais eficientes e eficazes; o **ambiente regulatório** pode incentivar a inovação ao estabelecer requisitos ou padrões mais rigorosos, forçando os órgãos públicos a buscar soluções inovadoras; a **disponibilidade de recursos financeiros** pode incentivar a inovação, pois permite que os órgãos públicos invistam em projetos inovadores; a **promoção de um ambiente** que estimula a criatividade e a autonomia dos servidores pode incentivar a inovação, pois dá aos servidores a liberdade de experimentar e buscar soluções inovadoras; o **reconhecimento e a oferta de incentivos**, como promoções ou prêmios, podem incentivar a inovação ao reconhecer e recompensar os servidores que desenvolvem soluções inovadoras; e o **compartilhamento de conhecimento** e experiências entre os servidores e com outras organizações pode incentivar a inovação, pois permite que os órgãos públicos se inspirem em soluções inovadoras e aprimorem suas próprias práticas (*Ibid.*).

O incentivo à inovação pode ser descrito como um elemento fundamental para o desenvolvimento do país e para a modernização da administração pública. É necessária uma abordagem colaborativa, que envolva a participação da sociedade civil, do setor privado e do próprio Estado na busca por soluções inovadoras para os desafios enfrentados pela administração pública brasileira.

Da Silva Cristóvam *et al.* (2022) destacam a necessidade de uma visão de longo prazo, que leve em consideração as transformações tecnológicas em curso e as demandas da sociedade para que a inovação seja um processo contínuo e sustentável. Afirmam ainda que contribuem para o desenvolvimento do país e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela administração pública, como, por exemplo, o papel das parcerias público-privadas e das iniciativas de inovação aberta como instrumentos importantes para fomentar a inovação no setor público.

A inovação é uma força motriz fundamental para o progresso econômico e social. No entanto, há muitas barreiras que podem impedir o surgimento de novas ideias e o desenvolvimento de soluções inovadoras para problemas complexos. O artigo "Políticas públicas e *design thinking*: interações para enfrentar desafios contemporâneos", de

Cavalcante, Mendonça e Brandalise, destaca algumas dessas barreiras e sugere estratégias para superá-las.

Uma das principais barreiras à inovação é a **resistência à mudança**. As pessoas, muitas vezes, preferem manter o *status quo* e resistem a novas ideias que possam desestabilizar o que já existe. Isso pode ser especialmente verdadeiro em organizações e setores que estão estabelecidos há muito tempo e têm uma cultura conservadora. Para superar essa barreira, é importante incentivar a criatividade e a curiosidade e criar um ambiente que valorize a experimentação e a aprendizagem (*Ibid.*).

Outra barreira importante é a falta de **recursos e financiamento**. A inovação, muitas vezes, requer investimentos significativos em pesquisa e desenvolvimento, que nem sempre estão facilmente disponíveis. Além disso, as empresas podem ser avessas ao risco e relutantes em investir em ideias que ainda não foram totalmente testadas. Nesse caso, as políticas públicas podem desempenhar papel importante em fornecer incentivos financeiros para estimular a inovação, bem como apoiar programas de pesquisa e desenvolvimento. A **falta de colaboração e comunicação** também pode impedir a inovação. As equipes, muitas vezes, trabalham isoladamente em silos, sem compartilhar conhecimentos e ideias com outros membros da organização. Isso pode levar à duplicação de esforços e à perda de oportunidades para a criação de soluções integradas e interdisciplinares. Para superar essa barreira, é importante promover uma cultura de colaboração e trabalho em equipe, bem como estabelecer canais de comunicação abertos e transparentes (*Ibid.*).

Finalmente, os autores abordam que a falta de acesso a informações e tecnologias pode ser uma barreira significativa para a inovação. Isso pode ser especialmente verdadeiro em países em desenvolvimento ou em regiões remotas, onde as infraestruturas de comunicação e tecnologia são limitadas. Para superar essa barreira, é importante investir em infraestrutura de tecnologia e promover o acesso à informação e educação para que as pessoas possam desenvolver as habilidades necessárias para inovar (*Ibid.*).

Mulgan e Albury (2013) discutem as barreiras que impedem a inovação no setor público, destacando que a Cultura Organizacional do setor público é muitas vezes resistente à mudança e à inovação. Além disso, as hierarquias e a burocracia podem tornar difícil para as pessoas que estão em posição de poder tomar decisões ousadas e correr riscos. Por fim, as políticas públicas geralmente são voltadas para o curto prazo, o que torna difícil investir em inovações de longo prazo.

Apontam, também, que a falta de recursos financeiros e humanos também é uma barreira significativa à inovação no setor público. A falta de financiamento para projetos



inovadores pode limitar a capacidade do setor público de desenvolver e implementar soluções inovadoras. Além disso, a escassez de pessoal capacitado e de equipe multidisciplinar pode dificultar a implementação de inovações complexas (*Ibid.*).

Em estudo conduzido por Brandão e Bruno-Faria (2017), os autores afirmam que as barreiras à inovação incluem a falta de recursos financeiros, a Cultura Organizacional resistente à mudança, a burocracia excessiva, a falta de autonomia e flexibilidade para implementar novas ideias, a falta de capacitação dos funcionários em inovação, a falta de incentivos e reconhecimento para inovadores e a falta de cooperação interinstitucional.

Destacam, ainda, a falta de um ambiente propício à inovação e a falta de uma liderança comprometida com a inovação. O estudo conclui que, para superar essas barreiras e fomentar a inovação em organizações públicas, é preciso criar políticas públicas que incentivem a cultura da inovação, o compartilhamento de informações e o trabalho em rede, bem como investir em capacitação de pessoal, simplificação de processos e melhoria do ambiente organizacional (*Ibid.*).

Emmendoerfer (2019) argumenta que os incentivos para a inovação no setor público são diferentes dos incentivos no setor privado e que as barreiras também são únicas. Ele destaca que o setor público muitas vezes não tem as mesmas pressões de mercado e financeiras que o setor privado, o que pode levar a uma menor ênfase na inovação. No entanto, o autor também destaca que o setor público tem algumas vantagens únicas na promoção da inovação, como o acesso a recursos financeiros e humanos e a capacidade de criar políticas e regulamentos que incentivam a inovação.

Em relação às barreiras à inovação, é importante destacar que a Cultura Organizacional pode ser um obstáculo significativo, com a resistência à mudança sendo comum em muitas organizações governamentais, bem como o direcionamento de recursos pode ser complicado e demorado no setor público, o que pode dificultar a implementação de ideias inovadoras. Para lidar com o tema, sugere-se que as organizações do setor público devem incentivar uma cultura de inovação e empreendedorismo, bem como estabelecer processos de tomada de decisão mais ágeis e flexíveis. É importante envolver o público na inovação, promovendo a transparência e a participação cidadã no processo de tomada de decisão (*Ibid.*).

A aprendizagem organizacional é um processo contínuo pelo qual as organizações adquirem conhecimento e habilidades tendo como base suas experiências e a interação com o ambiente externo.

Cavalcante *et al.* (2019) apontam que uma das principais barreiras à inovação é a falta

de cultura de inovação nas organizações públicas. Muitas vezes, a burocracia e a rigidez dos processos impedem a criatividade e a experimentação, tornando difícil a implementação de novas ideias. Além disso, muitas vezes as políticas públicas são desenvolvidas de maneira fragmentada, sem uma visão holística do problema a ser resolvido. Isso dificulta a identificação de soluções inovadoras e integradas. Outra barreira mencionada é a falta de recursos financeiros para investir em inovação. O orçamento público é limitado e os recursos disponíveis são destinados a outras prioridades, dificultando a implementação de novas ideias e a adoção de novas tecnologias

No entanto, os incentivos para a inovação e o *design thinking* nas políticas públicas são a demanda da sociedade por soluções inovadoras e eficazes para os problemas sociais. À medida que a sociedade se torna mais exigente em relação aos serviços públicos, os governos são incentivados a adotar novas abordagens para atender às demandas dos cidadãos. Outro incentivo é a existência de uma cultura de inovação em alguns setores da administração pública. Algumas organizações públicas têm adotado abordagens inovadoras, como a metodologia do *design thinking*, para solucionar problemas complexos. Isso tem mostrado resultados positivos e inspirado outras organizações a adotar abordagens semelhantes (*Ibid.*).

A importância do *design thinking* como ferramenta para a inovação nas políticas públicas permite uma abordagem centrada no usuário, com foco nas necessidades e desejos dos cidadãos. Isso pode ajudar a identificar soluções mais eficazes e com maior aceitação da sociedade. Além disso, o *design thinking* também promove a criatividade e a experimentação, tornando possível a implementação de soluções inovadoras. Embora existam desafios, há também oportunidades para que as organizações públicas adotem abordagens inovadoras e centradas no usuário, contribuindo para a melhoria dos serviços públicos e para o enfrentamento dos desafios contemporâneos

Brown e Duguid (1991), em seu estudo, apresentam propostas de incentivo à inovação divididas em quatro ideias principais: abordagem holística, comunidades de prática, aprendizado informal, conhecimento tácito e Cultura Organizacional.

Os autores destacam a importância de uma visão holística para compreender como as organizações aprendem e inovam, analisando esses processos de forma integrada. Eles ressaltam que as comunidades de prática, grupos com interesses comuns, são fundamentais para o aprendizado e o compartilhamento de conhecimento. Além disso, enfatizam que o aprendizado informal, ocorrido naturalmente por meio de interações sociais e experiências práticas, deve ser reconhecido e incentivado pelas organizações. Por fim, abordam o conhecimento tácito e a Cultura Organizacional, destacando sua importância na promoção do

aprendizado e da inovação (*Ibid.*).

Por consequência, compreender os incentivos e barreiras à inovação no setor público é fundamental para que gestores públicos possam tomar decisões sobre como promover e implementar inovações. É necessário identificar e mitigar as barreiras à inovação, bem como incentivar e recompensar as iniciativas inovadoras. Dessa forma, o setor público pode se tornar mais ágil e eficiente em atender às demandas dos cidadãos e lidar com os desafios complexos e em constante evolução que enfrenta.

### 3.3 LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO

Os laboratórios de inovação são um fenômeno relativamente recente na história da inovação. A ideia de criar espaços dedicados à inovação e ao desenvolvimento de novas tecnologias surgiu no final do século XIX e início do século XX, com o advento da Revolução Industrial e o crescente interesse pela ciência e pela tecnologia (Mayer Tassarolo *et al.*, 2021).

É um espaço destinado a promover a inovação, a criatividade e a colaboração em um ambiente experimental, onde as equipes de trabalho têm liberdade para testar ideias e soluções em um ambiente controlado. O objetivo é criar soluções inovadoras que possam ser aplicadas em diversos setores da economia, incluindo a tecnologia, a saúde, a indústria, entre outros.

O surgimento dos laboratórios de inovação veio como resposta a uma série de desafios enfrentados pelo setor público, tais como a complexidade dos problemas sociais e a necessidade de encontrar soluções mais efetivas e eficientes para as demandas da sociedade. A inovação no setor público exige um ambiente propício para o aprendizado, a experimentação e a colaboração, que, muitas vezes, não estão presentes nas estruturas organizacionais tradicionais (Ferrarezi *et al.*, 2018).

No artigo "Importância da Capacidade Absortiva na Inovação do Setor Público: Uma Revisão da Literatura", é destacado que os laboratórios de inovação se tornaram uma estratégia importante para o desenvolvimento de soluções inovadoras no setor público. Esses laboratórios são espaços onde servidores públicos, cidadãos, empresas e outros atores podem colaborar para encontrar soluções criativas e efetivas para problemas públicos. O estudo destaca que a capacidade absorptiva é um fator indispensável para o sucesso dos laboratórios de inovação (Martins de Sousa *et al.*, 2022).

A criação de laboratórios de inovação, ainda que nova nos países sul-americanos, tem sua origem em 1916, quando Wilbour C. Phillips, passou a se chamar de “inventor social”, fundando o *National Social Laboratory* (NSL) em Cincinnati, Estado de Ohio, Estados

Unidos da América. Naquela época, o instituto aderiu ao princípio da “participação cidadã como força motriz das estratégias de serviço público”, conforme descrito em sua declaração de missão. Apesar de durar pouco mais de três anos, a NSL inseriu novos métodos de gestão como prototipagem, cocriação com os cidadãos, novos serviços e políticas públicas como a realização de exames pré-natal e pós-natal, horta comunitária livre de agrotóxicos, consumo consciente, participação social e governança hiperlocal (Coelho *et al.*, 2019).

O conceito de laboratório de inovação no setor público (LISP), segundo Sano (2020) com base nos estudos de Head (2008), Tonurist, Kattel, Lember (2017, p. 2), Fuller; Lochard, (2016), é uma estrutura pertencente à Administração Pública, composta por equipe e estrutura própria, visando a fomentar a criatividade e a experimentação para desenvolver inovações e melhorar os serviços públicos, solucionando problemas complexos.

O Lisp adota estratégias para envolver diferentes atores no processo de planejamento da inovação em setores, sociedade civil e setor privado nas mais diversas áreas e setores. Espera-se que os laboratórios de inovação do setor público impactem todo o setor público, impulsionando mudanças estruturais e sistemáticas, bem como melhorem a escala do desempenho e qualidade do serviço público. Na prática, esses laboratórios, em raríssimos casos, não passam do estágio de desenvolvimento e teste de ideias inovadoras (Sano, 2020).

O autor acredita que os laboratórios de inovação são fundamentais para o desenvolvimento de tecnologias disruptivas e para a criação de novos modelos de negócios, devendo ser locais onde as pessoas possam experimentar e testar novas ideias sem medo de fracassar. Isso envolve a criação de uma cultura que valoriza a experimentação e que encoraja a colaboração entre diferentes áreas de conhecimento. Os laboratórios de inovação devem ter uma abordagem centrada no usuário, ou seja, as soluções desenvolvidas devem ser projetadas para atender às necessidades e desejos dos usuários finais.

Os laboratórios de inovação, segundo Hinoharu Sano (2020), devem ser espaços de experimentação e colaboração, com uma abordagem centrada no usuário e em parceria com outras empresas e instituições de pesquisa, visando ao desenvolvimento de tecnologias disruptivas e a modelos de negócios inovadores

Na mesma toada, Almeida de Oliveira e Sousa (2022) discutem a importância dos laboratórios de inovação no setor público e apresenta uma revisão da literatura sobre as características desses laboratórios. Os autores destacam que os laboratórios de inovação são espaços onde os servidores públicos podem trabalhar em conjunto para desenvolver novas soluções e melhorias para a administração pública. Esses laboratórios têm como objetivo estimular a criatividade, a colaboração e a experimentação, promovendo a inovação no setor

público (*Ibid.*).

A revisão da literatura apresentada pelos autores destaca que os laboratórios de inovação no setor público podem ter diferentes estruturas e funcionamentos, mas geralmente compartilham algumas características comuns. Por exemplo, eles costumam ser espaços abertos, flexíveis e inclusivos, onde a diversidade de ideias e opiniões é valorizada. Também é comum que esses laboratórios utilizem metodologias ágeis e participativas, como *o design thinking* e *o lean startup*, para desenvolver soluções de forma colaborativa. Os laboratórios de inovação no setor público podem ter diferentes objetivos, como melhorar a eficiência e a efetividade dos serviços públicos, promover a transparência e a participação cidadã, e incentivar a cultura de inovação no setor público, fomentando a criatividade e a colaboração na busca por soluções inovadoras para os desafios enfrentados pela administração pública (Almeida de Oliveira; Sousa, 2022).

Em termos comparativos, Vagner *et al.* (2022) contextualizam os laboratórios de inovação como espaços onde se busca a inovação em diversos setores, incluindo o público. Esses laboratórios são vistos como uma forma de aproximar a sociedade do governo, promover a participação cidadã e desenvolver soluções inovadoras para os desafios enfrentados pelo setor público.

Os laboratórios de inovação têm se consolidado como espaços cruciais para fomentar a criatividade e a inovação em diversos setores, incluindo o setor público. Segundo os autores, esses laboratórios são ambientes onde a sociedade e o governo podem se encontrar, colaborar e desenvolver soluções inovadoras para os desafios enfrentados pelo setor público. Um exemplo notável dessa prática é encontrado na Espanha, onde os laboratórios de inovação cidadã, como o MediaLab Prado e o CitiLab, desempenham papel central na promoção da participação cidadã e no desenvolvimento de soluções inovadoras.

O CitiLab, localizado em Cornellà de Llobregat, perto de Barcelona, é um dos primeiros laboratórios de inovação cidadã da Espanha e serve como exemplo de como esses espaços podem funcionar. Fundado em 2008, o CitiLab tem como objetivo principal explorar e promover a inovação social e digital. O laboratório se destaca por seu enfoque na inclusão digital e na democratização do acesso às tecnologias da informação, proporcionando um espaço onde cidadãos, empresas e administrações públicas podem colaborar e inovar juntos.

Uma das características mais marcantes do CitiLab é seu compromisso com a participação cidadã. O laboratório oferece uma variedade de programas e workshops destinados a capacitar os cidadãos com habilidades digitais e tecnológicas. Além disso, o CitiLab promove projetos colaborativos onde os participantes podem desenvolver e testar

novas ideias e soluções em um ambiente de apoio e experimentação. Essa abordagem participativa não apenas fortalece a comunidade local, mas também gera soluções mais criativas e eficazes para os desafios enfrentados pela sociedade.

O MediaLab Prado, localizado em Madrid, é outro exemplo proeminente de laboratório de inovação cidadã na Espanha. Desde sua criação em 2000, o MediaLab Prado tem se dedicado a explorar as interseções entre arte, ciência, tecnologia e sociedade. O laboratório oferece uma plataforma onde cidadãos, artistas, cientistas e tecnólogos podem colaborar em projetos experimentais e multidisciplinares. Um dos principais objetivos do MediaLab Prado é promover a inovação aberta, incentivando a cocriação e o compartilhamento de conhecimento entre diferentes setores e disciplinas.

Vagner *et al.* (2022) destacam que os laboratórios de inovação, como o CitiLab e o MediaLab Prado, são particularmente eficazes em aproximar a sociedade do governo. Ao proporcionar um espaço onde cidadãos e representantes do governo podem trabalhar juntos, esses laboratórios ajudam a construir uma relação de confiança e colaboração. Isso é especialmente importante no contexto do setor público, onde a inovação muitas vezes enfrenta barreiras burocráticas e culturais. Os laboratórios de inovação cidadã oferecem uma alternativa flexível e dinâmica, onde novas ideias podem ser exploradas e testadas de maneira ágil.

Além de promover a participação cidadã, os laboratórios de inovação cidadã na Espanha também têm se mostrado eficazes em desenvolver soluções inovadoras para problemas públicos complexos. Por exemplo, projetos no CitiLab têm abordado questões como a inclusão digital, a educação tecnológica e a sustentabilidade urbana. Esses projetos não apenas produzem soluções práticas, mas também geram conhecimentos e experiências que podem ser replicados e adaptados por outras comunidades e instituições.

Quando comparados os laboratórios de inovação dos dois países – Brasil e Espanha – há uma tendência de maior descentralização e participação cidadã na gestão desses espaços, no caso espanhol, mas no Brasil ainda há uma forte influência da burocracia estatal e da gestão centralizada.

### **3.3.1 Inova\_Mprj – Laboratório de Inovação do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro - MPRJ**

Na década de 1980, a Constituição Federal promoveu uma das maiores transformações no sistema de justiça brasileira ao conferir ao Ministério Público (MP) novos

poderes e garantias, incluindo autonomia em relação aos demais Poderes e a titularidade da ação penal pública. Além disso, a Constituição atribuiu ao MP a responsabilidade de assegurar o respeito pelos direitos garantidos na Constituição, inclusive por parte de outras instituições governamentais.

Diante dessa nova missão, o Ministério Público precisou reformular sua abordagem e estratégia de atuação. Para isso, era lógico explorar o potencial das novas ferramentas tecnológicas e da inteligência artificial. Nos últimos anos, o MPRJ embarcou nesse desafio, reconhecendo que criar um novo MPRJ digital e eficiente exigiria coragem, experimentação, aprendizado de novas habilidades, aproveitamento de lições valiosas e uma mudança na Cultura Organizacional (MPRJ, 2019).

Ao longo do tempo, o MPRJ implementou a ideia de experimentação e inovação, transformando sua abordagem e incorporando a tecnologia em sua atuação. Projetos com uso de tecnologia começaram a extrair valor de dados e oferecer novas possibilidades de atuação. Foram criados o “MP em Mapas” e o Centro de Pesquisas (CENPE/MPRJ) para embasar cientificamente a atuação do MPRJ.

Durante a pandemia, o processo de transformação digital foi acelerado, e a inovação foi formalmente integrada à estratégia do MPRJ. Em 2019, foi estabelecido o Laboratório de Inovação (Inova\_MPRJ) com uma equipe interdisciplinar e um espaço dedicado à exploração do novo. O Inova\_MPRJ desenvolveu um método de trabalho próprio, demonstrando o potencial da combinação de diferentes áreas do conhecimento.

Com experimentos e protótipos, o Inova\_MPRJ destacou a importância de desafiar a tradição, repensar problemas e promover uma cultura de experimentação, mesmo que envolva riscos calculados. O laboratório inspirou outras unidades do Ministério Público e o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) a seguir o mesmo caminho (MPRJ, 2023).

Com o Inova\_MPRJ e outros órgãos do MPRJ, a instituição está preparada para alcançar resultados significativos, concretizando a visão do constituinte de 1988 de um Ministério Público digital e inovador.

A Resolução GPGJ n. 2.273, emitida pelo Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro (MPRJ) em 31 de janeiro de 2019, marcou um passo significativo em direção à promoção da inovação e da modernização das práticas dentro da instituição (*Ibid.*)

A resolução prevê a criação do Laboratório de Inovação como um órgão oficial integrante da estrutura da Subprocuradoria-Geral de Justiça de Planejamento Institucional do MPRJ, destacando sua importância no contexto do planejamento e desenvolvimento institucional.

No contexto da referida resolução, a inovação tem como objetivos do Laboratório de Inovação a promoção da criatividade nas atividades meio e fim envolvendo a busca por soluções inovadoras para os desafios enfrentados pela organização.

Além disso, o Laboratório de Inovação procura promover a integração entre diferentes atores e criar redes de inovação, colaborando com instituições, empresas, organizações da sociedade civil e até mesmo com cidadãos para compartilhar ideias e experiências, criando um ambiente propício à inovação.

Para concretizar seus objetivos, o Laboratório de Inovação do MPRJ segue um fluxo de transformação adaptável a diversos desafios de controle e gestão. Esse fluxo se divide em duas trilhas: uma voltada à abertura de dados e ao monitoramento de questões públicas e outra destinada à construção de soluções. Ambas as trilhas exploram o potencial da ciência de dados, direito, design de serviços, avaliação de impactos e comunicação.

O Inova\_MPRJ se destaca por uma abordagem inovadora e integrada através de uma “caixa de ferramentas” única, que promove uma governança orientada por resultados e digital. Esta caixa combina habilidades essenciais como ciência de dados, design de serviços, gestão e avaliação de impacto, comunicação e mobilização, com um novo direito público. A ciência de dados e as tecnologias emergentes, como computação em nuvem e inteligência artificial, abrem novos horizontes para a investigação e monitoramento de programas governamentais. O design de serviços, por sua vez, utiliza criatividade e empatia para redefinir problemas e desenvolver soluções inovadoras, enquanto a gestão e avaliação de impacto garantem que as intervenções sejam eficazes e com base em evidências.

A comunicação e mobilização eficazes são indispensáveis para transformar o conhecimento em ação, promovendo transparência e engajando a sociedade. A abordagem também inclui um novo direito público que aborda as implicações legais da implementação dessas ferramentas e promove a eficiência e transparência nas decisões políticas. Em conjunto, essas habilidades permitem enfrentar desafios sociais de maneira inovadora e estratégica, resultando em melhorias significativas na administração pública e na prestação de serviços aos cidadãos.

Entre os experimentos conduzidos no referido laboratório, aponta-se “O Impacta”, que teve início em 29/09/2021 e fim em 06/06/2022. O Impacta é um programa de inovação aberta promovido pelo MPRJ com o objetivo principal de identificar e apoiar o desenvolvimento de soluções inovadoras para desafios relacionados às atividades tanto fins quanto meios da instituição.

Em sua primeira edição, o Impacta concentrou-se na resolução de nove desafios



específicos identificados pelo MPRJ, são eles: combate a milícias, transações patrimoniais suspeitas, controle externo da atividade policial, integração de dados para investigação, sistema precedentes, automatização de providências simples, mandados de prisão, recursos legalmente vinculados e gestão de projetos.

Para garantir a precisão na definição e priorização dos temas relevantes para o MPRJ, a primeira fase do programa envolveu quatro etapas colaborativas, com base em critérios objetivos. Isso incluiu a análise dos instrumentos de planejamento estratégico do MPRJ e do CNMP, a realização de pesquisas e entrevistas com membros da instituição para identificar oportunidades de melhoria, a consideração da perspectiva da sociedade e um aprofundamento nos temas selecionados para definir com precisão os desafios e os resultados esperados.

Como resultado final do programa, dez propostas foram vitoriosas, abrangendo os desafios 1 a 9 (Quadro 2).

Quadro 2 – Propostas vencedoras Impacta MPRJ

<b>GOIN</b>	<b>WhatsON – SkyeTech</b>	<b>DocPix – Pix Force</b>
A ferramenta emprega ciência de dados para analisar dados relacionados às milícias, gerando informações georreferenciadas sobre uso da violência, domínio territorial e atividades econômicas dos grupos criminais.	Integra dados de quebra de sigilo financeiro e fiscal com outros sistemas do MPRJ, visando a agilizar consultas e a melhorar o tratamento de informações, permitindo a criação colaborativa e dinâmica de relatórios analíticos pelas promotorias de justiça.	Utiliza inteligência artificial para identificar campos estratégicos em documentos internos do MPRJ, padronizando seu preenchimento automatizado.
<b>SADRI – Aetos</b>	<b>Maia-MP – Atlas.IA</b>	<b>Automação de documento aDoc</b>
O sistema analisa vastos conjuntos de dados para identificar de maneira sistemática casos de crimes contra a administração pública, empregando diversas abordagens de análise, com critérios de risco predefinidos	Utiliza inteligência artificial para identificar questões jurídicas recorrentes no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro e seus processos correspondentes, facilitando o MPRJ na proposição de Incidentes de Resolução de Demandas Repetitivas (IRDR)	Automatiza a criação de documentos relacionados às atividades do MPRJ com base em questionários personalizados. Ela também suporta a configuração de gatilhos para fluxos de trabalho automatizados, economizando tempo em tarefas de menor complexidade
<b>Rede Empresarial</b>	<b>Diagnóstico Público – 4mti</b>	<b>DataSelf – 4mti</b>
Automatiza a identificação do tipo de intimação, extrai informações relevantes do texto e gera automaticamente documentos judiciais, melhorando a eficiência, a padronização e a qualidade dos serviços ao pré-processar intimações e criar peças	Plataforma web mostra mandados de prisão pendentes com informações detalhadas, automatizando a verificação de cadastros e agilizando a busca e a análise dos mandados.	Sistema coleta, analisa e visualiza dados estratégicos em tempo real relacionados à execução do orçamento público. A plataforma oferece diversas fontes de dados para automatizar análises e melhorar a tomada de decisões, especialmente na previsão de

processuais.		gastos públicos irregulares.
<b>Sinapse</b>		
Simplifica a organização e a categorização de dados de investigações do MPRJ, visando à gestão eficaz do conhecimento investigativo. Ela também promove a colaboração entre usuários e a criação de guias para temas estratégicos.		

Fonte: MPRJ (2023)

Elaboração própria

Outro Programa de destaque é o Bússola\_Gestão Hospital, transformando dados em ações custo-efetivas. O projeto Bússola\_Gestão Hospitalar surgiu com o objetivo de melhorar a eficiência e a transparência na gestão hospitalar no estado do Rio de Janeiro e seus municípios. Ele visa a divulgar dados da gestão de hospitais públicos e orientar órgãos de controle e gestores.

Figura 4 – Bússola “Painel Geral” MPRJ



Fonte: MPRJ (2024)

Inicialmente, o projeto incluiu dois hospitais municipais, um em Volta Redonda e o Hospital Estadual Adão Pereira Nunes em Duque de Caxias. Com a pandemia da COVID-19, o projeto também se adaptou para atender às necessidades urgentes relacionadas à FTCOVID-19/MPRJ. A abordagem seguiu a trilha azul do Fluxo de Transformação do Inova\_MPRJ, com foco na priorização, abertura de dados e monitoramento. Isso envolveu o diagnóstico de

dados e sistemas de saúde pública, identificação de indicadores críticos relacionados à crise, apoio ao MPRJ na obtenção de dados relevantes, desenvolvimento de um protótipo interativo e criação de inteligência de dados para guiar tomadores de decisão por meio de painéis e alertas automáticos.

Como resultado do processo, o Inova\_MPRJ desenvolveu um protótipo clicável da plataforma Bússola, que tem o objetivo de orientar as ações das Promotorias de Justiça de Tutela Coletiva e transformar a forma como são conduzidas as investigações. Os métodos de priorização, abertura de dados e narrativas construídos neste projeto serão utilizados para alimentar a futura plataforma web, podendo ser aplicados a diversos temas. O protótipo servirá como uma representação do produto final, permitindo que o MPRJ contrate serviços de desenvolvimento para tornar a ferramenta funcional disponível para toda a instituição (Figura 4).

### **3.3.1 LINO – Laboratório de Inovação do Ministério Público do Estado do Ceará**

Os princípios norteadores dos Ministérios Públicos, esculpidos na Constituição Federal de 1988, definem e limitam a atuação do Órgão em todas as suas esferas, seja administrativa, criminal ou cível (MPCE, 2023)

Nessa perspectiva, um importante marco foi estabelecido na estrutura organizacional do Ministério Público do Estado do Ceará com a criação do Núcleo de Inovação e Projetos Especiais. Essa iniciativa foi formalizada pelo Ato Normativo nº 072/2020 e representou um passo significativo em direção a uma gestão mais moderna e eficiente da instituição com a criação do Laboratório de Inovação do MPCE – LINO.

O Núcleo de Inovação e Projetos Especiais exerce a função de apoio técnico e assessoramento ao Gabinete do Procurador-Geral de Justiça, trabalhando em consonância com uma série de diretrizes estratégicas, visando a promover a inovação e aprimorar os recursos disponíveis no âmbito do Ministério Público cearense.

Uma das diretrizes mais importantes é a busca contínua pela inovação e otimização dos recursos já existentes, implicando encontrar maneiras de tornar os processos internos mais eficientes, fazendo uso de tecnologias e novas abordagens de trabalho. Além disso, o Núcleo enfatiza a importância da integração entre a atividade-fim e a atividade-meio, reconhecendo que ambas são igualmente indispensáveis para o funcionamento eficaz da instituição. A colocação do usuário do serviço no centro da solução é outra diretriz

fundamental, garantindo que as ações do Ministério Público estejam alinhadas com as necessidades e expectativas da sociedade.

A transparência de dados é promovida para assegurar que a instituição seja vista como confiável e responsável perante o público. A cocriação de projetos, envolvendo atores diversos, tanto dentro quanto fora da Administração, é incentivada para aproveitar diferentes perspectivas e experiências.

Outro ponto relevante é a adoção de uma visão multidisciplinar para abordar problemas, estimulando a troca de experiências e os conhecimentos entre profissionais de diferentes áreas. Metodologias de design, experimentação e avaliação são usadas para desenvolver e testar soluções de forma mais eficaz. A flexibilidade e a desburocratização são valorizadas, permitindo uma resposta ágil às demandas da sociedade. A prototipagem, coleta de *feedbacks* e refinamento de soluções garantem que os projetos sejam ajustados segundo as necessidades identificadas durante sua implementação.

O Núcleo de Inovação e Projetos Especiais do MPCE auxiliou para que o Órgão se direcionasse em direção a uma gestão mais moderna e eficiente, promovendo a inovação, a transparência e o alinhamento com as demandas da sociedade, compreendendo quatro eixos estratégicos:

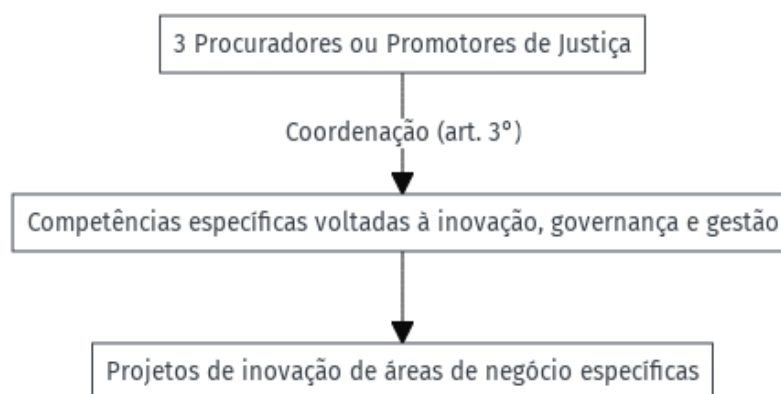
- **Pesquisa e Inovação:** Promovem atividades de pesquisa, inovação e experimentação, incentivando projetos inovadores;
- **Parceria:** Facilita a elaboração de contratos, convênios e acordos de cooperação, aproximando o MPCE do Ecossistema de Tecnologia e Inovação;
- **Projetos Especiais:** Identifica oportunidades de inovação, apoiando projetos e estratégias relacionados ao planejamento institucional e tecnológico; e
- **Cultura Organizacional:** Dissemina a cultura de inovação, compartilhando conhecimento e promovendo ações inovadoras para melhorar a atuação institucional.

Depreende-se que o LINO\_MPCE tenha desenvolvido diversos projetos, por meio da transformação digital, nas áreas criminais, saúde, Lei Geral de Proteção de Dados, entre outros, incluindo o Projeto Mapa Social (Atuação conjunta com CAOCIDADANIA e SETIN), o Projeto Mapa da Saúde (Atuação conjunta com CAOSAÚDE), o Projeto Acordo de Não Persecução Penal – ANPP Prêmio CNPG 2022 (Atuação conjunta com CAOCRIM, NUSAF, Softplan, SETIN), o Projeto Documentos Fiscais (Atuação conjunta com GAESFe NATI) e o Projeto Cientista Chefe: Ferramenta Portal de Evidências Digitais

(1º Lugar – Prêmio CNMP 2022) (Atuação conjunta com todos os Órgãos de Investigação, NATI e SETIN), entre outros.

A composição do LINO\_MPCE, Figura 5, é regulamentada pelo Ato Normativo nº 072/2020, em seus artigos 3º e 4º, sendo integrado por servidores e Membros com atuação nos campos de inovação e gratificação própria de modo a estimular maior participação dos servidores e integrantes no referido Laboratório.

Figura 5 – Composição LINO-MPCE



Fonte: MPCE (2024)

Não esgotando o tema, a Procuradoria-Geral de Justiça, ainda no mês de março de 2023, apresentou os resultados do Projetos do Laboratório de Inovação do MPCE, que foram centralizados em quatro pontos específicos – Projeto Cientista Chefe, Gestão Inovadora, Parceria com Universidades e Importância de Dados.

1. **Projeto Cientista Chefe:** Durante o evento do LINO/MPCE, o destaque foi para o importante papel desempenhado pelo Projeto Cientista Chefe. Esse projeto foi essencial durante a pandemia de Covid-19, pois, com base na análise de dados científicos, permitiu ao Ceará tomar decisões acertadas que contribuíram para salvar vidas.
2. **Gestão Inovadora:** Gestão do MPCE por ter a coragem de criar um Laboratório de Inovação, enfatizando sua importância na promoção da colaboração entre setores públicos e privados, com o uso de dados que desempenham papel importante na aproximação entre cidadãos e ciência aplicada.
3. **Parceria com Universidades:** Parceria bem-sucedida com universidades como um caminho valioso para promover a inovação no MPCE.
4. **Importância dos Dados:** Importância do tratamento de dados e da inovação para a administração pública e a sociedade como um todo. Os dados foram

considerados uma riqueza social que deve ser usada com responsabilidade em prol da população.

Os laboratórios não apenas promovem a eficiência e a eficácia dentro dos Ministérios Públicos dos seus estados, mas também podem estabelecer precedente valioso para a inovação no setor público em todo o país. A modelação de futuras iniciativas de inovação no setor judiciário brasileiro garante uma continuidade na prestação jurisdicional ao cidadão, conforme será abordado no capítulo a seguir.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A inovação representa um ambiente propício para o crescimento e a sustentabilidade das organizações em um contexto em constante evolução. Neste capítulo, são exploradas, na percepção dos entrevistados, duas dimensões fundamentais: os incentivos à inovação e as barreiras que podem dificultar ou impedir esse processo.

Na primeira categoria, dedicada aos incentivos à inovação, foram abordados diversos aspectos que influenciam a capacidade do MPTO de promover e sustentar a inovação. Inicialmente, foi analisado o papel dos incentivos à inovação, consistente na integração das inovações digitais e cultura inovadora,

Por outro lado, a segunda categoria destaca as barreiras identificadas no MPTO que, com base nas respostas dos entrevistados, podem enfrentar ao tentar inovar, como a resistências às mudanças, a burocracia e a rigidez institucional.

### **4.1.1 Incentivos à inovação**

O incentivo à inovação tornou-se uma prioridade, impulsionado pela necessidade de se amoldar a um ambiente em constante mudança e pela busca por excelência em seus serviços. Dentro desse contexto, a integração das inovações digitais tem se destacado como um elemento-chave para estimular a transformação e o progresso. A adoção de tecnologias avançadas não apenas flexibiliza processos e aumenta a eficiência operacional, mas também cria oportunidades.

No entanto, o sucesso na implementação dessas inovações depende de uma Cultura Organizacional que promova a criatividade, o pensamento crítico e a experimentação. A cultura inovadora, portanto, é essencial para incitar a colaboração, a comunicação aberta e a disposição para assumir riscos calculados, elementos fundamentais para o desenvolvimento e a implementação bem-sucedidos de soluções inovadoras.

#### **4.1.1.1 Integração das inovações digitais**

Tendo como referência as entrevistas realizadas, constatou-se a importância da integração das inovações judiciais para a modernização e eficiência no MPTO, gestão pública. O projeto Integrar-e, mencionado pelo E01, o qual destacou uma iniciativa significativa nesse sentido, buscando unificar sistemas e processos para facilitar a administração entre Palmas e o interior.

Como, por exemplo, o projeto Integrar-e, que tenta aproximar a Gestão lá de Palmas aqui no interior, eu acho que é uma inovação porque tem o caminho tem os itinerários [...]... que vai tentar reunir dentro do Integrar-e o E-Proc, o SEEU e o PJE. Eu acho que inovação também, porque ali vai ter dentro desses instrumentos uma forma de acessar tudo (E01)

As iniciativas propostas, como a integração dos Sistema Judiciais e Extrajudiciais, no âmbito do MPTO, como os Sistemas E-proc (justiça estadual) e PJE (justiça eleitoral) e E-Ext, sob a perspectivas dos entrevistados, inovam de modo a propiciar um ambiente virtual consolidado próprio do Órgão. A abrangência de sistemas demonstra um esforço em utilizar diversas ferramentas tecnológicas para atender às necessidades da gestão pública de forma abrangente. O E10 compartilha do pensamento anterior afirmando que:

Eu vou dar um exemplo recente que é o Integrar-e. O Integrar-e é uma inovação nesse caso tecnológico que engloba todos os sistemas? Todos? Não. Mas boa parte dos sistemas em que atuamos, como E-proc e E-Ext (E10)

No mesmo sentido, a percepção do entrevistado E14 afirma que:

Desde o meu ingresso ao Ministério Público do Estado do Tocantins, destaco como inovação o constante aperfeiçoamento do sistema institucional ATHENAS, o qual contempla vários tipos de ferramentas que facilitam o trabalho dos integrantes do MP/TO. O agrupamento dessas ferramentas otimiza a prestação do serviço, seja este intimamente ligado à Promotoria de Justiça com a qual temos vínculo, casos do E-Ext (atual INTEGRAR-E), ou mesmo ligado à Administração como um todo, casos do “portal do servidor”, “e-ponto”, “gestão de pessoas”, entre outros. Seguindo no sistema institucional ATHENAS, vejo na ferramenta do E-Ext (atual INTEGRAR-E) uma importante inovação no ambiente de trabalho, notadamente pela implementação da digitalização dos procedimentos extrajudiciais que otimizam a prestação de serviço, admitindo maior controle na autuação e posterior andamento das demandas que aportam na Promotoria de Justiça.

O E12 aborda questões de transparência institucional, a partir de técnicas de inovação, aproximando a sociedade e o MPTO em que

[...] algumas inovações têm sido desenvolvidas pelo Ministério Público do Tocantins. Um exemplo pode ser a implementação de sistemas de gestão eletrônica de processos, que agilizam o trâmite processual e melhoram a eficiência operacional. Outra inovação pode ser a adoção de práticas de transparência e acesso à informação, promovendo uma maior interação com a sociedade, o sistema de pesquisa e análise integrada (HORUS), que auxilia os membros na execução de suas atividades de inteligência, o APP Cidadão, que aproxima a sociedade e MP, facilitando o acesso aos serviços Institucionais, entre diversas outras iniciativas e produtos.

[...] inovações podem ser reconhecidas em diversos aspectos do ambiente de trabalho, como a implementação de novas tecnologias para comunicação interna e externa, o desenvolvimento de novas abordagens na resolução de casos e o uso de técnicas de análise de dados para identificar tendências e padrões, como exemplos, temos o sistema HORUS já citado e a criação de planilhas automatizadas e painéis de BI para realização de análises de riscos e tomadas de decisões.

O E07 aborda diretamente o assunto da integração das inovações digitais no âmbito do



MPTO, destacando o uso de ferramentas mais modernas e a implementação de métodos de gestão mais eficientes, sendo compartilhada a sua perspectiva pelos E09 e E10.

Bom, o órgão tem sim desenvolvido algumas inovações. É no intuito de aprimorar, né? Os serviços prestados à sociedade, acho que a principal característica é a utilização das tecnologias novas, né, para otimização dos processos internos e a implementação de métodos de gestão mais eficientes. [...] Sim, é possível notar assim no meu ambiente de trabalho, é. A gente utiliza faz bastante uso das ferramentas digitais mais modernas, né, e mais eficientes, então facilita a comunicação dos membros da equipe, facilita, o trabalho de modo geral. Posso citar como exemplo aplicativos de gestão de projetos, né? Ambientes virtuais, né? E remotos, então e etc (*sic*).

De igual modo, o E10 comenta com propriedade de riqueza a integração das inovações digitais.

Considerando inovação como uma iniciativa por parte da Administração que venha atuar nos processos já existentes na instituição para substituí-los por algo novo ou para empreender neles mesmos modificações de melhoria/modernização a fim de melhor alcançar as metas institucionais, posso afirmar que sim, há um grande empenho nesse sentido. Posso citar duas inovações recém-apresentadas pela Administração: uma diz respeito a um programa permanente de gestão, que busca uma modernização e humanização nessa área e o outro é a implantação de uma ferramenta de sistema, o Integrar-e. Falando dessas desses dois programas que citei, o de gestão e o Integrar-e, eu ousaria afirmar que esse segundo é fruto de muito trabalho, dedicação e competência, mas sua construção e implementação são mais visíveis no tempo e no espaço, por sua própria natureza. Assim, o Integrar-e consiste basicamente num sistema informatizado que gerencia outros sistemas, mais especificamente o sistema extrajudicial, o judicial, o eleitoral e o da execução penal. [...] A ideia é oferecer esse sistema para outros Ministérios Públicos do país no prazo de dois anos. Aqui no Tocantins, a implantação já teve início com os extrajudiciais, os judiciais serão incorporados em maio, a execução penal em julho e o eleitoral em setembro. É importante ressaltar que, concomitantemente a isso, todos os arquivos e pastas utilizados nos gabinetes serão transportados para a nuvem e todos deverão deixar de usar os editores de texto para produzir suas peças em geral no editor do *Google Workspace*, destacando que esse recurso já está disponível (todos dessa plataforma).

Richinitti (2021) faz uma crítica do judiciário à falta de adaptação do sistema judiciário brasileiro ao mundo digital, enfatizando que a falta de integração das inovações digitais se destaca, especialmente no setor público, onde a resistência às mudanças é mais pronunciada. A falta de incentivo ao mérito e as limitações orçamentárias complicam ainda mais a adoção de processos inovadores, levando a um atraso significativo na digitalização.

A digitalização representa não apenas uma mudança na forma como as atividades judiciais são conduzidas, mas também uma reavaliação dos custos e recursos associados à infraestrutura física. A integração das inovações digitais não é apenas uma questão de eficiência operacional, mas também uma necessidade premente para garantir a adequação às demandas de uma sociedade cada vez mais digitalizada (*Ibid.*)

Conforme apresentado na seção, a integração de inovações digitais propiciou ao

MPTO maior integração entre a sociedade tocantinense e o órgão. Isso incentivou práticas inovadoras que auxiliam a prestação jurisdicional com mais eficácia e impacta diretamente na construção de uma cultura inovadora na instituição, conforme será abordado na seção subsequente.

#### 4.1.1.2 Cultura inovadora

A análise das entrevistas revela uma diversidade de percepções sobre a Cultura Organizacional e a inovação dentro do MPTO. Cada entrevistado trouxe uma visão única, destacando diferentes aspectos que influenciam a promoção da inovação e a eficiência operacional na instituição.

Os entrevistados, em sua maioria, afirmam que a inovação foi proporcionada, em parte, pela criação de ideias inovadoras, desde a valorização dos servidores até a implementação de ambientes voltados à inovação. O MPTO, após o reconhecimento do adoecimento mental de membros e servidores, ficou mais sensível às demandas da classe operativa, subsidiando o plano de servidores e indenização de férias, bem como a inserção do teletrabalho.

O reconhecimento dos esforços dos colaboradores, seja por políticas organizacionais que promovam o reconhecimento do trabalho realizado, seja por meio de incentivos financeiros, prêmios ou simplesmente criando um ambiente de trabalho que valorize as contribuições individuais e coletivas, se torna indispensável para a inserção de uma cultura inovadora, conforme explicitado pelo E06.

Até com o avanço da internet. E isso facilitou para saber quais são as demandas que o órgão está precisando mais atuar, até por questões de políticas públicas. Através de incentivos, com cursos, que daí a pessoa vai se especializando, a mente vai se abrindo pra novas possibilidades, até pra nova sugestões pra melhorar determinada deficiência, seja do município, no estado, enfim, nas demandas em que o ministério público atua.

A difusão de incentivos e prêmios, o que poderia gerar um espaço inovador, não contempla servidores. Os incentivos se restringem aos membros, desmotivando os servidores a inovar em seus ambientes de trabalhos. O E10 menciona a questão de premiação aos membros e a criação de um novo projeto, mas sem especificar detalhes. “Eu acredito que sim, tanto que nós temos um prêmio, né? No caso do CESAF para questões inovadoras. No que no caso premia o promotor, o membro e existe um programa novo, que é não é um. É um projeto novo [...]”.

Sob a perspectiva do E14, há um interesse por parte dos servidores em inovar, pois

proporcionar facilidades na prestação jurisdicional e, conseqüentemente, na criação de uma cultura inovadora.

observo que servidores e membros são favoráveis a medidas de inovação, notadamente aquelas que são vistas como facilitadoras das atividades do dia a dia, gerando maior celeridade e eficácia na prestação do serviço. Os processos de inovação, a meu sentir, estão intimamente atrelados a uma maior produtividade do MP/TO como um todo, conforme se tem conhecimento, por exemplo, do aumento de manifestações/movimentações do órgão ministerial em processos judiciais e extrajudiciais.

Sob outra perspectiva, o da saúde mental, os entrevistados mencionam a implementação do custeio do plano de saúde por parte do MPTO de modo a valorizar a atuação dos servidores e pensionistas. O Ato 048 (MPTO, 2021) regulamentou o programa de assistência à saúde suplementar, constituindo em benefício, com a finalidade de promover a saúde e a prevenção de riscos e de doenças, prestado mediante o ressarcimento das despesas com plano ou seguro de assistência à saúde.

Neste sentido, os entrevistados destacaram a importância de políticas de saúde ocupacional, programas de apoio psicossocial, flexibilidade de horários e outras iniciativas que visem a promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. O E01, ao se referir ao tema, mencionou o episódio da perda do procurador de justiça por questões de saúde mental, fazendo a administração se preocupar com a saúde mental dos servidores, como segue:

que também a questão da saúde mental. Acho que eles estão fazendo algumas oficinas que eles fizeram agora. É inovação, né? Eu acho que é inovação principalmente a partir do caso que o [...] mas que era algo que antes já havia sido pedido há pouco tempo.

Adentrando o tema, o E11 comenta sobre o cadastro de terapeutas e um possível incentivo monetário para aqueles que realizam terapias na rede privada de saúde.

Um ponto muito importante que o programa de gestão está implantando é o cadastro de terapeutas (Psicólogos e Psicanalistas) para que todos do MPTO que desejem fazer terapia tenham acesso. Falou-se também na possibilidade da implantação de um auxílio para custeio desse tratamento, quando o paciente desejar buscar na rede privada seu terapeuta. Haverá um incentivo para que as pessoas façam terapia com a ideia de um retorno a médio e longo prazo.

Em relação ao programa de gestão, a razão de sua implantação é o reconhecimento de um aumento nos casos de adoecimento de servidores, contratados, terceirizados e membros. Foram muitos atestados por doenças ligadas ao emocional, além de quatro ou cinco registros de tentativas e dois registros de consumação de suicídio dentro da instituição.

Em outra perspectiva, a normatização do teletrabalho é tida como um incentivo à inovação de modo que proporcionou facilidades na prestação jurisdicional, aumentando, muitas das vezes, a produtividade dos servidores.

O E02, servidor há mais de dez anos, sob sua perspectiva, menciona as facilidades que o teletrabalho proporciona, pois afirma que:

Aqui na promotoria a gente tem casos, né, de servidores que estão em teletrabalho, servidores que já ficaram em teletrabalho também, né, que já é, como se diz, já foram beneficiados por essas ações, porque elas vêm muitas vezes para atender uma condição específica do servidor, como o seu estagiário residente, né? Que ele presta serviço remotamente e tudo com a estrutura tecnológica que nós temos, ele consegue prestar o serviço a distância e a contento.

Observa-se que, assim como o E02, o E13 constatou uma mudança significativa por parte do MPTO, atento às demandas de seus servidores, criando um ambiente mais propício à inovação. Outro ponto importante foi que a instituição desenvolveu ideias que contribuíram para o processo de inovação “descomplicaMP é uma prova disso”.

A promoção de uma cultura de inovação se torna importante, a ponto de incentivar ativamente seus membros a contribuir com ideias e soluções criativas para os desafios encarados. Projetos como o Integrar - Gestão Participativa e Resolutiva explicam essa abordagem, promovendo uma comunicação mais assertiva e fortalecendo o ambiente institucional. Os E12 e 14 afirmam que o apoio da alta administração e da liderança é fundamental para estimular a inovação, criando um ambiente em que os colaboradores se sintam motivados a propor e praticar ideias inovadoras, mesmo diante de recursos financeiros finitos. Projetos como "Eu Faço Parte" e uma abordagem gradual são essenciais para promover a inovação de forma sustentável, valorizando a aprendizagem contínua e a colaboração dentro da instituição.

Os E07 e 15 mencionam a criação de espaços de inovação como o laboratório de inovação Salto. Vejamos.

a administração superior vem introduzindo em sua política meios de apoiar a cultura de inovação no MPTO, por exemplo, com a criação do salto, laboratório de inovação do MPTO e também com a promoção de congressos de tecnologia e inovação e investimento em cursos para seus integrantes.

Questionado ao E13 sobre a influência da Cultura Organizacional na geração de inovação, ele afirmou que, “não totalmente, pois a organização passa pelo acultramento de inovação”.

O E11 compartilha do pensamento do entrevistado anterior, pois reconhece que o MPTO ainda está em construção de uma Cultura Organizacional, cenário influenciado pela possibilidade da ascensão de promotores de justiça ao cargo de Procurador-Geral de Justiça.

Sinceramente, no meu entender, não. Na forma que vejo, ainda estamos construindo

uma Cultura Organizacional “moderna” no MPTO, o que se tinha era bastante estagnado e tradicional. Ainda vivenciamos uma mescla. Sob a égide da anterior, dificilmente seriam apresentados projetos como esses que citamos acima pouco tempo atrás, simplesmente porque os valores de regência que impunham a manutenção quase vitalícia de certas chefias na instituição não permitiriam seu desenvolvimento. Para manter a confiança (alto valor), desconsiderava-se a exigência de alta eficiência. Esse cenário somente começou a mudar com a mudança do paradigma de que somente um Procurador de Justiça poderia ser PGJ.

Neste prisma, o E07 destaca que:

[..] aqui eu já acho que a instituição peca um pouco, né? Apesar de alguns esforços, eu ainda acho que o órgão poderia contribuir mais. Não é para tentar criar um ambiente em que as ideias e as soluções inovadoras sejam incentivadas e encorajadas. Não é? Não sei. Talvez mais programas de capacitação, realização e participação nesses eventos e workshops, né? E por que não até incentivo financeiro em alguns casos específicos, né?

A inovação é um pilar essencial na melhoria da prestação de serviços públicos, particularmente no setor jurídico, onde a complexidade dos processos e a demanda por eficiência são constantes.

Zanoni (2020) aborda como a transformação cultural se torna decisiva para a adoção e ratificação de práticas inovadoras dentro do judiciário. De modo a alcançar a excelência no serviço público, é imperioso não apenas implementar tecnologias ou procedimentos modernos, mas promover uma transformação na mentalidade organizacional, em que a inovação seja não apenas aceita, mas encorajada e valorizada em todos os níveis hierárquicos.

O foco na criação de um laboratório de inovação dentro do poder judiciário demonstrou compromisso em cultivar um ambiente favorável à experimentação e à colaboração, onde os funcionários são estimulados a desenvolver e a testar novas ideias para resolver desafios constantes. Como esse espaço facilita a cocriação de soluções entre diferentes atores do sistema judiciário, incluindo juízes, advogados, servidores e até mesmo cidadãos comuns, promove assim uma abordagem mais participativa e inclusiva à inovação (*Ibid.*)

Por meio de estudos de caso e análises de práticas implementadas no laboratório de inovação, os *insights* sobre como a cultura inovadora podem ser cultivados e sustentados em organizações tradicionalmente conservadoras como o judiciário. A seriedade da liderança visionária, da capacitação dos funcionários e da promoção de uma cultura de exercício contínuo são elementos fundamentais para o sucesso da inovação institucional (*Ibid.*)

A discussão sobre a cultura de inovação no MPTO ilustra um panorama onde os esforços para se adaptar às necessidades atuais da prestação jurisdicional estão em constante aprimoramento. Observa-se que tanto membros quanto servidores reconhecem e valorizam a

importância das inovações, que facilitam e agilizam as rotinas diárias, contribuindo significativamente para a eficiência e a eficácia dos serviços prestados. Iniciativas como o teletrabalho, programas de apoio psicossocial e a normatização de práticas inovadoras refletem uma resposta institucional, reconhecendo possíveis barreiras à inovação, que serão discutidas adiante.

#### **4.1.2 Barreiras à inovação**

A Inovação é um elemento valioso para o progresso e a competitividade em diversos setores, seja no setor público ou no setor privado. No entanto, muitas vezes, essa jornada rumo à inovação encontra percalços por uma série de desafios e obstáculos que podem dificultar ou até mesmo impedir a implementação de novas ideias e práticas.

Esta seção explorou algumas das principais barreiras à inovação no MPTO, com foco nas resistências às mudanças e na burocracia e rigidez organizacionais. A análise desses tópicos tem como foco apontar, entre outras questões, os desafios enfrentados no órgão na busca por ideias, de modo que, futuramente, possam superar essas barreiras e promover um ambiente mais propício à criatividade e ao progresso inovador.

##### **4.1.2.1 Resistências às mudanças**

As resistências à mudança no contexto do MPTO, sob a perspectiva dos entrevistados, demonstrou uma gama de perspectivas e preocupações, refletindo a complexidade desse processo organizacional. Uma das questões comuns destacadas por diversos entrevistados é a resistência natural das pessoas à mudança, especialmente quando esta implica alterações significativas em rotinas estabelecidas e na Cultura Organizacional.

A implementação de sistema digitais para acompanhamento de demandas extrajudiciais, em um primeiro momento, segundo o E10, esbarrou na não aceitação por parte de membros que, até então, só utilizavam procedimentos físicos, conforme trecho adiante:

Então tudo que é novidade no início causa um pouco de tumulto, né? Causa um pouco de desconfiança. Eu vou dar um exemplo, os procedimentos extrajudiciais. Antes eles eram físicos, quando eles passaram a ser eletrônicos, muitos colegas não gostaram porque eles estavam acostumados a manusear o papel. No entanto, com o passar do tempo, eu não sei quantas promotorias hoje existem que ainda tenham procedimento judicial [...] nenhuma tinha extrajudicial físico, então eu acho que no início os obstáculos são humanos mesmo, de as pessoas resistirem.

O processo de inovação enfrenta diversos desafios que podem dificultar sua

implementação efetiva, sendo o tempo de adaptação necessário para que os colaboradores se familiarizem com novas tecnologias ou métodos de trabalho. Servidores que estão acostumados com sistemas antigos ou métodos de trabalho estabelecidos podem resistir à mudança. Essa resistência pode dificultar a aceitação e a implementação da inovação, tornando-se um obstáculo significativo a ser superado.

Eu falo assim, quais os maiores obstáculos ao processo de inovação? Acredito que seja, é pelo tempo de adaptação, não é? É mais dispendioso em questões econômicas em questão de implementar. Tem a própria resistência dos servidores que já estavam acostumados com sistemas antigos com a forma e antiga de funcionar e acabam tendo esses obstáculos.

Conforme já mencionado, a inclusão de práticas inovadoras no ambiente organizacional depende da aceitação de seus membros. O E12 acrescenta a presente narrativa, inclusive a falta de recursos adequados e a burocracia institucional: “Acredito que alguns dos maiores obstáculos ao processo de inovação é a resistência à mudança por parte dos colaboradores, a falta de recursos adequados e a burocracia institucional legal.”

Outros sujeitos de pesquisa corroboram, respectivamente, o pensamento anterior:

Os maiores obstáculos? Talvez esse processo ainda encontre muitas mentes que ainda não estão abertas, pra inovação, né? Ainda tem muita gente que talvez não confie muito ainda nesse processo. Eu acho que talvez esse seja um dos maiores obstáculos. Talvez, eu acho que não acreditam nos resultados (E02)

O maior obstáculo é dar efetividade à inovação, ou seja, fazer com que a inovação atraia o interesse dos usuários a fim de causar efeitos práticos no dia a dia de trabalho, além de reflexos na sociedade. Para isso, creio que a inovação tenha que ser gradual, com ferramentas que potencializem os serviços (E14)

A E04 enfatizou a falta de servidores, exemplificando a realidade vivida em seu local de trabalho, pois “falta mão de obra”, gerando uma sobrecarga de serviço e consequente desestímulo por parte dos servidores e

só tem um comissionado, um Membro e um estagiário. Todos eles para cuidar de três municípios de procedimentos de judiciais e judiciais. Então, querendo ou não, é muito, é muito trabalho para poucos servidores. Então, o que está faltando são servidores.

Outro ponto de destaque é a resistência às mudanças, dada a elevada carga de trabalho. A falta de servidores, somada ao manuseio de diversos sistemas, tornam a inserção de ideias inovadoras no MPTO quase desencorajadora, conforme afirmado por E01.

[...] eu tenho um projeto ótimo aqui vou pegar umas folgas e para o trabalho e vou fazer dentro do trabalho. Fica difícil fazer. [...] fica muito difícil fazer um projeto acadêmico do trabalho, entendeu? Até porque a gente trabalha em casa também. A própria natureza do Ministério Público também pega a gente para fazer o projeto

porque aí pode caracterizar uma informação pessoal de promotor.

As resistências à mudança revelam uma multiplicidade de perspectivas e apreensões entre os entrevistados, evidenciando a complexidade inerente a esse processo organizacional, especialmente quando ela implica alterações significativas em rotinas estabelecidas e na Cultura Organizacional. O método de inovação pode enfrentar uma série de desafios que podem impedir sua efetiva implementação. O tempo de adaptação necessário para que os servidores se familiarizem com novas tecnologias ou métodos de trabalho é uma dessas barreiras assinaladas (Morales, 2023)

Além disso, a resistência dos servidores acostumados com sistemas antigos ou métodos de trabalho estabelecidos pode representar um obstáculo substancial. Essa resistência pode dificultar a aceitação e a implementação da inovação, criando um impasse que requer estratégias cuidadosas de gestão de mudanças. A inovação é vista como decorrência das mudanças no ambiente externo, que influenciam os valores, as necessidades, impactando diretamente o processo de mudança organizacional. Essas mudanças podem envolver modificações substanciais em técnicas, estruturas ou práticas administrativas, visando à implementação de novos produtos (*Ibid.*)

Para promover a inovação têm sido adotadas diversas iniciativas, como concursos de inovação, criação de laboratórios especializados e eventos que reúnem diversos atores para fomentar o desenvolvimento de um sistema de inovação nacional. No entanto, é indispensável que haja um compromisso contínuo com a promoção de um ambiente propício à inovação, incluindo a valorização da criatividade e liderança, bem como a análise cuidadosa da legislação interna para garantir o apoio institucional necessário (*Ibid.*)

Caminha e Milagres (2023) constata que uma das principais dificuldades no processo de inovação é em relação à transformação cultural necessária para aplicar um novo modelo de gestão. Mudanças abruptas nas práticas existentes podem, conseqüentemente, gerar resistência por parte dos colaboradores e o desinteresse dos servidores em participar das ações de capacitação.

A resistências às mudanças destaca a complexidade enfrentada pelo MPTO ao implementar inovações que exigem ajustes substanciais em rotinas estabelecidas e na cultura organizacional. Esses obstáculos, evidenciados por relatos de servidores, apontam para a necessidade crítica de uma gestão de mudanças eficaz em relação à burocracia e à rigidez organizacional.



#### 4.1.2.2 Burocracia e rigidez organizacional

A análise sobre a burocracia e a rigidez organizacional no contexto do MPTO revelou percepções e preocupações entre os entrevistados, refletindo os desafios enfrentados pelo órgão nesse panorama. Diversos entrevistados expressaram sua inquietação com a sobrecarga burocrática e a inflexibilidade dos processos internos, salientando como esses entraves podem impactar adversamente a eficiência, a agilidade e a capacidade.

A burocracia é considerada uma barreira à inovação “[...] em razão das limitações, visto que a inovação passa pelo processo de experimentar, o que ainda não é bem-visto pelos gestores”, E13. Tal afirmação foi corroborada pelos E02 e E12, respectivamente, nos trechos a seguir: “eu acho que sim que a burocracia na instituição pode ser considerada uma barreira à inovação”; “Acredito que alguns dos maiores obstáculos ao processo de inovação sejam a resistência à mudança por parte dos colaboradores, a falta de recursos adequados e a burocracia institucional legal.”

O E07 afirma que o processo burocrático pode ser caracterizado como uma barreira, inviabilizando o processo de inovação de novas ideias e projetos.

Sim, eu acredito que há. Burocracia não é todo esse processo burocrático. Pode sim ser uma barreira, né, pra inovação, pois ela inviabiliza a agilidade, né? Ela inviabiliza [...] a implementação rápida dessas novas ideias e projetos, né? Então é a rigidez os processos, documentação exigida, né? Pode retardar esse desenvolvimento de algumas coisas.

No mesmo sentido, E12 afirma “[...] que a burocracia pode ser uma barreira significativa à inovação, especialmente se os processos internos forem excessivamente complexos e morosos, dificultando a implementação rápida de novas ideias e projetos.”

O MPTO tem função constitucional de fiscalizar o emprego correto de verbas públicas, seja por parte do poder executivo, legislativo ou judiciário. Sob a perspectiva de outros entrevistados, a burocratização, imposta pelo MPTO, resguarda a credibilidade do órgão, de modo que as ideias inovadoras tenham um respaldo jurídico quando e se implementadas.

Os E03 e E09 assim sustentaram suas ideias:

Não penso que toda burocracia existe para dar um bom andamento nos processos. Também pode aqui nada passar percebido por todos os seus membros, também pelo seu colegiado e pelo seu Presidente, que é o Procurador-Geral (E03)

Dependendo dos casos, só eu acredito que mais atrapalharia do que ajudaria sobre a burocracia na instituição e ser considerada como uma barreira à inovação. Eu acredito que não. [...] Muitas vezes traz em segurança os procedimentos, né? Então eu acredito que a burocracia não seria uma das barreiras para a inovação. Muito

pelo contrário, ela traz segurança para que a inovação não venha prejudicar, é o devido processo legal. [...] a burocracia traz segurança ao sistema (E09)

De igual forma, os E14 e E16:

Entendo que a burocracia, por si só, não seja um entrave à inovação. A burocracia, embora imediatamente ligada à demora ou à ineficiência, tem na sua essência algo positivo, que visa a manter regras e procedimentos, visando à divisão de responsabilidades e à especialização no trabalho, algo relevante em toda e qualquer administração. Portanto, acredito que a burocracia, efetivada com razoabilidade não gere entraves a inovação. E14.

Creio que a mudança cultural seja o maior obstáculo, e por mudança cultural refiro-me não apenas às pessoas na Instituição, mas também à questão jurídica e burocrática que permeia a gestão pública. E16

O E12, ao comentar sobre a rigidez organizacional, aponta possíveis fatores que poderiam ser empecilhos à inovação, mas destaca que a atual gestão criou canais de comunicações eficazes para participação e aproximação entre servidores e membros.

A hierarquia na instituição pode ser vista como uma barreira à inovação se não houver canais eficazes de comunicação e participação entre os diferentes níveis hierárquicos. Quando as decisões são centralizadas e há pouca abertura para o diálogo e a colaboração, a inovação tende a ser prejudicada, porém, como falamos, a atual gestão criou canais de comunicações eficazes para participação e aproximação de todos, com abertura para diálogos e proposição de ideias.

Na mesma toada, o E16 reconhece a hierarquia como não sendo um fator impeditivo à inovação. Há uma boa relação entre os integrantes do MPTO, ainda que haja uma hierarquia predeterminada, pois a “[...] exemplo disso é a participação de membros e servidores nas comissões e, cursos e congressos que fomentam a cultura de inovação.”

Essas diversas perspectivas confirmam a complexidade dos desafios associados à burocracia e à rigidez organizacional no MPTO e apontam para a necessidade de abordagens multifacetadas e integradas para promover uma maior eficiência, agilidade e adaptabilidade dentro da instituição.

A administração pública no Brasil pode ser caracterizada por uma fusão entre formalismo jurídico, burocracia e uma cultura arraigada de desconfiança. Esse modelo se manifesta em práticas como a tomada de decisões com base em conceitos abstratos, ritos e formalidades excessivas, demandas de regularização desnecessárias e um ambiente institucional que favorece a conservadorismo e a inércia dos funcionários públicos. Essa rigidez se torna ainda mais problemática diante da revolução digital, em que os cidadãos, habituados à rapidez e à conveniência dos serviços digitais, se deparam com um governo que ainda opera de maneira analógica (Carvalho, 2020).

A importância do direito administrativo para o governo digital, como ferramenta para

garantir a segurança jurídica, baseia-se na confiança, que leve em consideração as consequências práticas das decisões e promova a presunção de boa-fé. Faz-se necessário mudar o significado negativo da burocracia, adaptando-a às necessidades de uma sociedade digital, por meio de uma administração pública mais transparente, inovadora e confiável (*Ibid.*).

A Burocracia e a Rigidez Organizacional no contexto do MPTO revelam um panorama complexo e multifacetado. A discussão aborda como a burocracia, frequentemente percebida como um obstáculo à inovação, pode tanto servir como um mecanismo de proteção legal e de integridade quanto atuar como uma barreira que retarda a implementação de novas ideias e tecnologias. A rigidez organizacional, por sua vez, é desafiada por iniciativas de gestão que buscam fomentar a comunicação e a participação ativa de todos os níveis hierárquicos, demonstrando que, embora a estrutura seja conservadora, há esforços para dinamizar a cultura interna e promover uma maior agilidade nos processos.

O MPTO tem priorizado o incentivo à inovação como meio de se adaptar a um ambiente em constante mudança e aprimorar a excelência em seus serviços. A integração das inovações digitais, exemplificada pelo projeto Integrar-e, busca unificar sistemas e processos para facilitar a administração, enquanto uma Cultura Organizacional voltada à inovação promove a criatividade, o pensamento crítico e a experimentação entre os colaboradores.

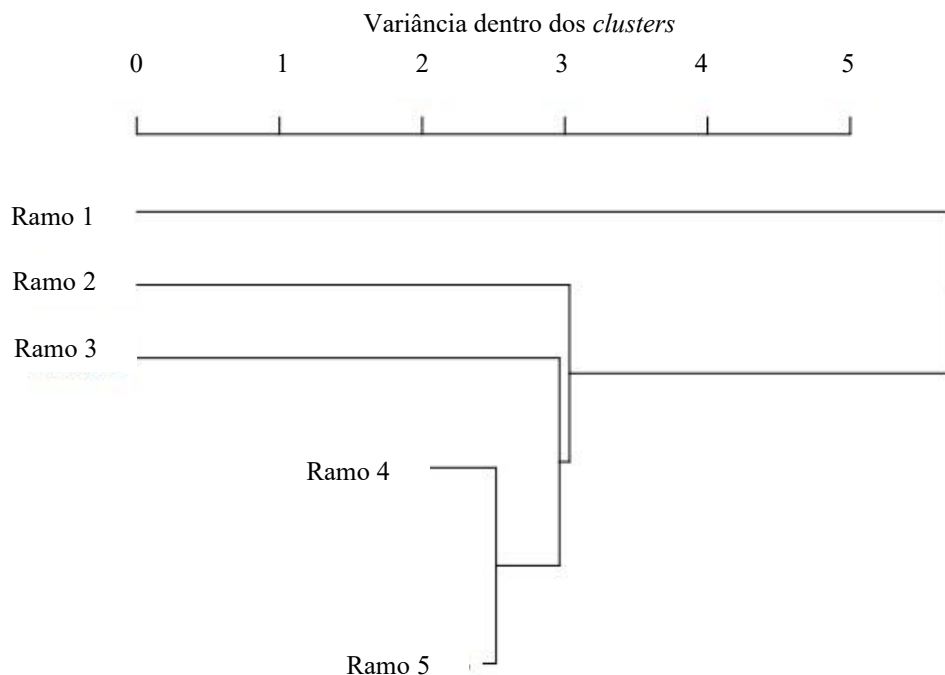
No entanto, apesar dos esforços, desafios como a resistência à mudança e a necessidade de mais incentivos para os servidores ainda persistem, ressaltando a importância contínua da transformação cultural para garantir que a inovação seja valorizada em todos os níveis da instituição, bem como a burocratização e a rigidez organizacional, sendo evidenciadas pela análise de *clusters* no capítulo a seguir.

## 4.2 ANÁLISE DE CLUSTERS

A análise de *clusters* emerge como uma ferramenta valiosa, quando aplicada a dados provenientes de entrevistas, refletindo não apenas as estatísticas, mas também as percepções, experiências e aspirações dos sujeitos entrevistados. Ao aplicar a análise de clusters a esses dados, é possível agrupar os entrevistados em categorias com base na similaridade de suas respostas, revelando padrões e tendências que podem não ser imediatamente óbvios. A utilidade desses clusters se manifesta de várias formas, permitindo a análise das necessidades específicas de subgrupo (Ventura; Cavalieri, 2021).

Na Figura 6, os entrevistados foram separados por semelhanças, utilizando a análise de *clusters*, por meio do pacote RcmdrPlugin.temis do RStudio, pacote criado por Bouchet-Valat e Bastin (2013).

Figura 6 - Dendrograma separando os entrevistados por análise de conteúdo



Fonte: Dados da pesquisa

A abordagem baseada em clusters promove uma maior inclusão ao reconhecer e valorizar as diferenças entre grupos de indivíduos, garantindo uma melhor compreensão do objeto de estudo. Assim, a análise de *clusters* aplicada a entrevistas semiestruturadas não é apenas uma técnica de processamento de dados, mas um meio para aprimorar o entendimento

e a eficácia. Pode oferecer, ainda, uma visão mais profunda e diferenciada, essencial para enfrentar os desafios complexos dentro de um determinado órgão (Ventura; Cavalieri, 2021)

#### 4.2.1 Ramos com entrevistados isolados

Essa seção destina aos ramos que têm apenas um (a) participante que contribuiu para a pesquisa.

O ramo 1 teve como principal colaborador o sujeito de pesquisa E04, que aborda os temas relacionados à integração de sistemas digitais com o Integrar-e, unindo o Sistema E-Ext a ele. E04 comentou ainda sobre a possibilidade no aumento de produtividade de serviços prestados à sociedade, em decorrência desses aprimoramentos tecnológicos.

No tocante ao ramo 2, a participante da pesquisa E06 menciona os aplicativos disponíveis no MPTO, afirmando que a utilização de *smartphones* facilitou o acesso aos procedimentos instaurados, de modo a proporcionar a *accountability* à população, assim como a possibilidade de manifestação pela comunidade atendida.

O ramo 3, constituído por participante E14, abordou a integração de sistemas, agregando as questões burocráticas e rigidez organizacional no MPTO. Sobre o segundo tema, afirmou que:

Entendo que a burocracia, por si só, não seja entrave à inovação. A burocracia, embora imediatamente ligada à demora ou à ineficiência, tem na sua essência algo positivo, que visa a manter regras e procedimentos visando à divisão de responsabilidades e à especialização no trabalho, algo relevante em toda e qualquer administração. Portanto, acredito que a burocracia, efetivada com razoabilidade, não gere entraves à inovação.

Complementa ainda que é necessário a assunção de risco ao promover a inovação no MPTO.

Entendo que o risco é inerente à matéria de inovação. Até por isso penso que toda a inovação deva se dar de modo gradual, a fim de que sejam captadas as experiências práticas das novas ferramentas disponibilizadas, minimizando erros. Entretanto, creio que as pessoas já têm consciência acerca dos riscos da inovação, mas, mais do que isso, entendem sua necessidade de implementação e melhoramento, de modo que, em que pese a existência do risco, não há que se falar em entrave ao surgimento de novas ideias.

Pode-se observar que esses ramos do dendrograma correspondem a uma matriz *SWOT* (Fernandes, 2012): Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Neste quadro, segundo as percepções dos entrevistados, produtividade e burocracia se enquadram na categoria de forças presentes na inovação no MPTO; os aplicativos, na categoria das oportunidades; e a assunção

de riscos como ameaças e fraquezas.

Os ramos 4 e 5 serão analisados nas seções a seguir.

#### **4.2.2 Ramo 4**

O ramo 4, composto pelos E12 e E13, sob suas perspectivas, os entrevistados convergiram quanto à disponibilidade de matérias para desenvolver ações que impulsionam o processo de inovação. O E12 afirmou que “A disponibilidade de recursos materiais é crucial para o desenvolvimento de ações que promovam a inovação, porém os recursos são escassos, limitando a capacidade da instituição de investir em projetos inovadores e experimentar novas abordagens”. No mesmo sentido, o E13 afirmou que os recursos materiais poderiam ser melhores para o desenvolvimento da inovação no MPTO.

Outro ponto compartilhado pelos sujeitos da pesquisa consiste nos riscos para o insucesso, pois uma inovação poderia afetar o surgimento de outras ideias inovadoras. O E12, assim se posicionou:

Sim, o receio de fracasso pode desencorajar a busca por ideias inovadoras, especialmente se não houver um ambiente que aceite e aprenda com os erros. É crucial estabelecer uma cultura que encoraje a experimentação e encare o fracasso como uma oportunidade de aprendizado e aprimoramento. Uma barreira comum à inovação em instituições públicas é a hesitação em investir em certos projetos que, eventualmente, não alcancem os resultados esperados de imediato. No entanto, é importante reconhecer que os aprendizados e os desenvolvimentos desses projetos inovadores podem ser aplicados em outras iniciativas futuras.

O E13 afirma o potencial risco ao insucesso de uma inovação e faz referência à possibilidade de investimentos em laboratórios para experimentação.

No ramo adiante, serão abordados os temas convergentes entre os participantes da pesquisa E08 e E11.

#### **4.2.3 Ramo 5**

A implementação do sistema "Integrar-e" no MPTO, conforme mencionado pelos entrevistados E08 e E11, surgiu como um marco significativo em direção à modernização e à eficiência processual, simbolizando um avanço na forma como a instituição maneja informações e processos judiciais e extrajudiciais.

O E08 descreve o "Integrar-e" como uma inovação que teve um impacto considerável no funcionamento do MPTO, oferecendo uma unificação das informações em uma única plataforma, o que não apenas simplifica o acesso, mas também melhora a coordenação entre

diferentes áreas de atuação da promotoria, incluindo a área criminal, a civil, a eleitoral e a administrativa.

Eu Acredito que há necessidade de centralizar a atuação dos promotores em um só sistema.

Foi algo que motivou a realização dessa inovação em específico, né! Porque vai ser possível movimentar todas as áreas de atuação da promotoria, que geralmente englobam a área eleitoral, a criminal, a cível e a administrativo, tudo dentro de uma mesma plataforma.

Por outro lado, o E11 enfatizou a capacidade de o "Integrar-e" gerenciar diversos sistemas simultaneamente, permitindo aos operadores uma visão abrangente de suas obrigações e procedimentos. Facilitou ainda a tomada de decisão rápida e informada, permitindo uma melhor priorização de tarefas e a elaboração de relatórios e gráficos que contribuem para uma atuação mais eficiente.

A ideia é oferecer esse sistema para outros Ministérios Públicos do país no prazo de dois anos. Aqui no Tocantins, a implantação já teve início com os extrajudiciais, os judiciais serão incorporados em maio, a execução penal em julho e o eleitoral em setembro. É importante ressaltar que concomitantemente a isso, todos os arquivos e pastas utilizados nos gabinetes serão transportados para a nuvem e todos deverão deixar de usar os editores de texto para produzir suas peças em geral no editor do *Google Workspace*, destacando que esse recurso já está disponível (todos dessa plataforma).

A implementação do "Integrar-e" é, portanto, um exemplo palpável de como a inovação tecnológica pode ser empregada para aprimorar a administração pública, facilitando a gestão de informações e processos de maneira integrada e centralizada, o que é fundamental para a evolução contínua do MPTO.

#### 4.3 DICIONÁRIO DE TERMOS MAIS FREQUENTES

Na elaboração do dicionário de termos mais frequentes, Tabela 1, foi utilizado o pacote `RcmdrPlugin.temis`, do RStudio, com o comando `frequentTerms(dtm,n=100)`. Como critério de exclusão, apesar de aparecerem na lista, eles não tinham significado para a Análise de Conteúdo, tendo sido eliminados os elementos textuais, incluindo artigos, preposições, conjunções, interjeições e verbos de ligação e auxiliares.

Tabela 1 – Termos mais frequentes

Termo	Participação %
informação	39,1

Termo	Participação %
global	3,1
inovação	1,6
inovações	1,6
instituição	1,6
probabilidade	1,6
processo	1,6
projeto	1,6
público	1,6
trabalho	1,6

Fonte: Dados da pesquisa.

Depreende-se da Tabela 1 que, conforme os termos mais mencionados, a inovação no MPTO pode ser atribuída à inovação e, conseqüentemente, à implementação de sistemas. As capacidades organizacionais de TI podem ser consideradas um conjunto de habilidades necessárias para a integração e a implementação de recursos de TI, visando a impulsionar os processos institucionais. Essas capacidades são vistas como mais do que simples investimentos diretos em tecnologia, englobando recursos, habilidades e conhecimentos relacionados à TI (Marchiori, 2023).

Por sua vez, a capacidade de reconfiguração de TI está relacionada a uma habilidade essencial no contexto de um ambiente digital em constante mudança, permitindo que as organizações se adaptem rapidamente às novas demandas e desafios. A inovatividade organizacional é definida como a propensão de uma organização para criar novos processos, produtos ou ideias, sendo reconhecida como um fator chave para o desempenho organizacional, possibilitando que as organizações se tornem ágeis e flexíveis para atender às demandas dinâmicas do mercado (*Ibid.*).

O desempenho organizacional, avaliado por indicadores financeiros, eficiência na gestão dos recursos e qualidade dos serviços prestados, enfrenta desafios específicos no contexto do setor público, incluindo a falta de recursos financeiros, burocracia e rigidez na resposta às mudanças nas demandas dos cidadãos (*Ibid.*).

O modelo conceitual proposto pelo autor sugere que as capacidades organizacionais de TI e a capacidade de reconfiguração de TI influenciam positivamente a inovatividade organizacional, que, por sua vez, está associada a um melhor desempenho das organizações / instituições.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no objetivo geral desta pesquisa, foi possível diagnosticar e mapear as práticas inovadoras adotadas pelo MPTO, analisando seu impacto sobre seus membros, funcionários e a sociedade tocantinense. Durante o estudo, foram identificados diversos incentivos e iniciativas inovadoras implementadas pela instituição visando a melhorar sua eficiência operacional, acesso à justiça, transparência e integridade institucional. Esses resultados contribuem para uma compreensão mais ampla do cenário de inovação no MPTO e oferecem *insights* relevantes para o aprimoramento contínuo das práticas inovadoras e para o fortalecimento do papel do Ministério Público como agente de mudança e promoção da justiça no estado do Tocantins.

O objetivo estabelecido no trabalho foi atingido, com a identificação dos incentivos à inovação tecnológica no Ministério Público do Estado do Tocantins. Durante a pesquisa, foram encontrados diversos incentivos que favorecem a inovação, incluindo a integração de práticas digitais e o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para esse propósito. Esses incentivos abrangem desde investimentos em tecnologia e infraestrutura até iniciativas de capacitação e conscientização dos colaboradores sobre a relevância da inovação. A análise desses incentivos proporciona uma compreensão aprofundada do ambiente de inovação, podendo orientar futuras estratégias para promover ainda mais a inovação e a eficácia institucional.

No decorrer da pesquisa, também foram identificadas barreiras à inovação, conforme proposto no objetivo específico. Entre as principais barreiras, destacam-se as resistências às mudanças por parte dos membros e funcionários da instituição, bem como a presença de uma estrutura organizacional caracterizada pela burocracia e pela rigidez. Essas barreiras dificultam a implementação de novas práticas e tecnologias, limitando a capacidade de inovação do órgão. O reconhecimento dessas barreiras é fundamental para o desenvolvimento de estratégias que visem a superá-las e a promover uma cultura de inovação mais efetiva.

No decorrer da presente pesquisa, deparamo-nos com limitações para a consecução do trabalho. A primeira foi referente ao acesso aos servidores e membros do MPTO. Ainda com o avanço nos meios de comunicação, necessitou-se, em um primeiro momento, da divulgação da pesquisa, sendo necessário fazer o devido requerimento e aguardar sua publicação. Em seguida, não foi possível a aplicação de questionário aos servidores na instituição em razão da dificuldade de acesso ou da falta de conhecimento da temática proposta. Por fim, em razão do

fluxo de trabalho no órgão, a baixa participação efetiva dos servidores para o mapeamento dos incentivos e barreiras à inovação pode ter mascarado resultados não encontrados na pesquisa.

Pelo apanhado e com as informações trazidas na presente dissertação, para trabalhos acadêmicos futuros, é possível a realização de um *Estudo Comparativo das Estratégias de Inovação Adotadas pelo MPTO com Outras Instituições Públicas*, visando comparar estratégias de inovação com outras instituições públicas. Outro estudo que poderá ser realizado é *Avaliação do Impacto das Barreiras à Inovação no Ministério Público do Estado do Tocantins e Propostas de Soluções*, consistindo em investigar as principais barreiras à inovação enfrentadas, como burocracia, falta de recursos ou resistência à mudança. Este estudo poderia propor soluções específicas para superar essas barreiras e promover um ambiente mais propício à inovação na instituição, incluindo recomendações de políticas, programas de capacitação ou iniciativas de sensibilização.

Quanto a sugestões para gestores em desenvolvimento regional, com foco no diagnóstico da inovação no Ministério Público do Estado do Tocantins/TO, podem-se citar: *Análise do Ecossistema de Inovação Local*: uma análise detalhada do ecossistema de inovação dentro do Estado do Tocantins, identificando atores-chave, como universidades, empresas, organizações da sociedade civil e órgãos governamentais. Compreender como esses atores interagem e contribuem para a inovação pode oferecer *insights* valiosos sobre como fortalecer as redes de colaboração e impulsionar a inovação no âmbito do Ministério Público; *Benchmarking com Outros Ministérios Públicos e Instituições Afins*: realizar um *benchmarking* com outros Ministérios Públicos estaduais e instituições similares em outras regiões do país ou mesmo internacionalmente, identificando práticas inovadoras que estejam sendo implementadas com sucesso em outras jurisdições e avaliação como essas práticas podem ser adaptadas e implementadas no contexto do MPTO; e *Estímulo à Cultura Organizacional Inovadora*: promoção de uma cultura organizacional que valorize a inovação e o pensamento criativo, podendo incluir a criação de espaços para compartilhamento de ideias, estabelecimento de programas de capacitação em inovação para os colaboradores e a implementação de mecanismos de reconhecimento e recompensa para aqueles que contribuem com soluções inovadoras.

## REFERÊNCIAS

ADAMS, R.; BESSANT, J.; PHELPS, R. Innovation management measurement: A review. **International journal of management reviews**, v. 8, n. 1, p. 21-47, 2006.

AGUIAR, T. C. A.; MOREIRA, V. F. Papéis dos atores institucionais no ecossistema de negócios tecnológicos de impacto social: evidências de Campina Grande-PB. **Gestão & Regionalidade**, v. 38, n. 113, pp. 283-297, 2022.

CAMINHA, A. A.; SILVA FERREIRA MILAGRES, C. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas: experiências das Instituições Federais de Ensino Brasileiras. **Revista Inter-Legere**, 2023, v. 6, n. 37, p. c31818, 2023. DOI: 10.21680/1982-1662.2023v6n37ID31818. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/interlegere/article/view/31818> .

ALVES, A. R.; FIGUEIREDO, C. F.; BUENO, M. P.. Inovação Aberta: Ferramenta de Gestão na Construção de Processos Colaborativos entre Organizações e Universidades. In: Miriam Pinheiro Bueno. (Org.). **Gestão da inovação tecnológica no enfrentamento dos desafios brasileiros frente à COVID-19**. Belo Horizonte: Regência e Arte Editora, 2021, pp. 22-33.

ALVES, N. C; TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação—O Positivismo, A Fenomenologia, O Marxismo. **Formação (Online)**, v. 1, n. 20, 2013.

ANAND, S.; SEN, A. **Human Development Index: Methodology and Measurement**. Nova Iorque: Human Development Report Office, 1994. Disponível em: <https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:98d15918-dca9-4df1-8653-60df6d0289dd/files/mf20dce7650c4a977d50841adc14bfad3>. Acesso em 19 de jul. de 2024

AUDY, J. A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. **Estudos avançados**, v. 31, p. 75-87, 2017.

BARBOSA, J. G. P.; CARVALHO, P. O. Determinantes da adoção de inovação no setor público: estudo de caso na Susep. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. 1, p. 55-85, 2022. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4527> . Acesso em: 23 fev. 2023.

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: edições, 70, 1977.

BONINI, L. A.; SBAGIA, R. O modelo de design thinking como indutor da inovação nas empresas: um estudo empírico. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 2, n. 1, p. 3-25, 2011.

BOUCHET-VALAT, M.; BASTIN, G. RcmdrPlugin. temis, a graphical integrated text mining solution in R. **The R Journal**, v. 5, n. 1, p. 188-196, 2013. Disponível em <https://hal.univ-grenoble-alpes.fr/hal-00939504/> Acesso em 19 de jul. de 2024

BOURDIEU, P. Uma revolução conservadora na edição. **Política & Sociedade**, v. 17, n. 39,

p. 198-249, 2018.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. F. Barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes. In: CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W.(orgs.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap, Ipea, 2017, pp. 145-164. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2989/1/171002\\_inovacao\\_no\\_setor\\_publico.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2989/1/171002_inovacao_no_setor_publico.pdf) Acesso em 19 de jul. de 2024

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm) Acesso em 19 de jul. de 2024

BRASIL. **Decreto no 9.679, de 2 de janeiro de 2019**. Cria a Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/d9679.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9679.htm)

BRASIL. **Lei no 8.625/1993**. Institui a Lei Orgânica Nacional do Ministério Público, dispõe sobre normas gerais para a organização do Ministério Público dos Estados e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8625.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8625.htm) . Acesso em: 25 mar. 2023.

BRASIL. Lei. 13.243/2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação . Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm)>. Acesso em 07 abr. 2024.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. **Organization science**, v. 2, n. 1, p. 40-57, 1991.

BUENO, B.; BALESTRIN, A. Inovação colaborativa: uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, p. 517-530, 2012.

CÂNDIDO, A. C. Gestão da informação e inovação aberta: oportunidades em ações integradas. **Brazilian Journal of Information Science**, v. 11, n. 2, p. 72-78, 2017.

CARNEIRO, D. K. O. **Desvelando ecossistemas de inovação no setor público: um estudo Brasil-Espanha**. Tese de doutorado em Administração. Universidade de Brasília. 2021. 177 f.

CARVALHO, L. B. Governo digital e direito administrativo: entre a burocracia, a confiança e a inovação. **Revista de Direito Administrativo**, v. 279, n. 3, p. 115-148, 2020.

CASTRO, M. P.; GUIMARÃES, T. A. Dimensões da inovação em organizações da justiça: proposição de um modelo teórico-metodológico. **Cadernos Ebape.Br**, v. 17, p. 173-184, 2019.

CAVALCANTE, P. L. C.; MENDONÇA, L. K.; BRANDALISE, I. Políticas públicas e design thinking: interações para enfrentar desafios contemporâneos. In: CAVALCANTE, P. L. C. (Org.) **Inovação e Políticas Públicas: superando o mito da ideia**. Brasília: IPEA, 2019. pp. 29-52. Disponível em: [https://labges.es.gov.br/Media/labges/Downloads/IPEA%20-%20livro\\_inovacao\\_e\\_politicas\\_publicas.pdf](https://labges.es.gov.br/Media/labges/Downloads/IPEA%20-%20livro_inovacao_e_politicas_publicas.pdf) Acesso em 19 de jul. de 2024

CAVALCANTE, P. L. C.; CAMÕES, M. R. S. Inovação pública no Brasil: uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores. In: CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. (orgs.). **Inovação no setor público:: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap, Ipea, 2017. pp. 119-144. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2989/1/171002\\_inovacao\\_no\\_setor\\_publico.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2989/1/171002_inovacao_no_setor_publico.pdf). Acesso em 19 de jul. de 2024

CAVALCANTE, P.; MENDONÇA, L.; BRANDALISE, I. **Políticas Públicas e Design Thinking: Interações para enfrentar desafios contemporâneos**. CAVALCANTE, P. L. C. (Org.) Inovação e Políticas Públicas: superando o mito da ideia. Brasília: IPEA, 2019. pp. 29-52. Disponível em: [https://labges.es.gov.br/Media/labges/Downloads/IPEA%20-%20livro\\_inovacao\\_e\\_politicas\\_publicas.pdf](https://labges.es.gov.br/Media/labges/Downloads/IPEA%20-%20livro_inovacao_e_politicas_publicas.pdf) Acesso em 19 de jul. de 2024.

CHRISTENSEN, C. M. **The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail**. Boston, EUA: Harvard Business School Press, 1997.

CRISTÓVAM, J. S. S.; MACHADO, R. C. R.; SOUSA, T. P. Constitucionalismo e Administração Pública digitais: inovação tecnológica e políticas públicas para o desenvolvimento no Brasil. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, v. 12, n. 2, 2022.

EMMENDOERFER, M. L. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Brasília: Enap, 2019. Disponível em [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4282/1/6\\_Livro\\_Inova%20e%20empreendedorismo%20no%20setor%20p%20b%20ablico.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4282/1/6_Livro_Inova%20e%20empreendedorismo%20no%20setor%20p%20b%20ablico.pdf). Acesso em 19 de jul. de 2024

FARIA, R. B.; CAMARGO, R. A. L. Inovação no Setor Público e a Aplicação do Pronaf no Município de Claraval-MG. **Revista Grifos**, v. 30, n. 51, p. 280-300, 2021.

FERRAREZI, E.; LEMOS, J.; BRANDALISE, I. **Experimentação e novas possibilidades em governo: aprendizados de um laboratório de inovação**. Brasília: ENAP, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3691/1/Experimenta%20e%20novas%20possibilidades%20de%20governo%20-%20aprendizados%20de%20um%20laborat%20rio%20de%20inova%20e%20o.p>df. Acesso em 19 de jul. de 2024

GERRING, J. **Case study research: Principles and practices**. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press, 2016.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, p. 20-29, 1995. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt> . Acesso em: 18 mar. 2023.

GRÜTZMANN, A.; ZAMBALDE, A. L.; BERMEJO, P. H. S. Inovação, Desenvolvimento de Novos Produtos e as Tecnologias Internet: estudo em empresas brasileiras. **Gestão & Produção**, v. 26, p. e1451, 2019.

GUIMARÃES, V. F. **Ouvidorias como instrumento de aprimoramento de políticas públicas**: exploração analítica das manifestações de cidadãos da ouvidoria do Superior Tribunal de Justiça. Brasília: ENAP, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3538/1/Val%c3%a9ria%20Ferraz%20Guimar%c3%a3es.pdf>. Acesso em 19 de jul. de 2024

KAWAMOTO, C. T.; SPERS, R. G. A systematic review of the debate and the researchers of disruptive innovation. **Journal of technology management & innovation**, v. 14, n. 1, p. 73-82, 2019.

KERCHE, F. Independência, Poder Judiciário e Ministério Público. **Caderno CRH**, v. 31, p. 567-580, 2018.

LEAL, C. I. S.; FIGUEIREDO, P. N. Inovação tecnológica no Brasil: desafios e insumos para políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, v. 55, p. 512-537, 2021.

LEMO, C. Inovação na Era do Conhecimento. In: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. (orgs.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, pp. 122-144. Disponível em: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54997795/Informacao\\_e\\_Globalizacao\\_na\\_Era\\_do\\_Conhecimento\\_unico-libre.pdf?1510601835=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DINFORMACAO\\_E\\_GLOBALIZACAO\\_NA\\_ERA\\_DO\\_CONH.pdf&Expires=1721417393&Signature=bLNoiq5I4VIYOacmlx3v6l~BGxQXAOX6P~x2VA25DHjNPuZNB1W-MiFZJBeNr3xhT0yOXwHssYCzkljmxoyi1haQxwyT9zNbGV5O96k2zUxuWYy7irzE-QIjq-LrgAW2EU3-sgeNvBnCQzinmqTSV44nBoqVz3soTpeqs3~5XGKEYEQuGFrd9Imdp4zndW8HZxpHzgSqIMkQxBLE5zayECDay~MxiGqWHR~oWhooAHnKfjusw~fPARbx7a-UJfWje8F-Jasmb61HjeTZgF-dOAKeqJEWOQ2TaEK7rvjNB8fYQn9gKi3Y~38Cg2T3sNhnFE1tBMUs8rSzNxdPxflwIQ\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=122](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54997795/Informacao_e_Globalizacao_na_Era_do_Conhecimento_unico-libre.pdf?1510601835=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DINFORMACAO_E_GLOBALIZACAO_NA_ERA_DO_CONH.pdf&Expires=1721417393&Signature=bLNoiq5I4VIYOacmlx3v6l~BGxQXAOX6P~x2VA25DHjNPuZNB1W-MiFZJBeNr3xhT0yOXwHssYCzkljmxoyi1haQxwyT9zNbGV5O96k2zUxuWYy7irzE-QIjq-LrgAW2EU3-sgeNvBnCQzinmqTSV44nBoqVz3soTpeqs3~5XGKEYEQuGFrd9Imdp4zndW8HZxpHzgSqIMkQxBLE5zayECDay~MxiGqWHR~oWhooAHnKfjusw~fPARbx7a-UJfWje8F-Jasmb61HjeTZgF-dOAKeqJEWOQ2TaEK7rvjNB8fYQn9gKi3Y~38Cg2T3sNhnFE1tBMUs8rSzNxdPxflwIQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=122) Acesso em 19 de jul. de 2024

LU, Y. C.; MATUI, N.; GRACIOSO, L. Definição da inovação no âmbito da pesquisa Brasileira: Uma análise semântica. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 17, p. e019023-e019023, 2019.

LUNDVALL, B. A. User-producer relationships, national systems of innovation and internationalization. In: LUNDVALL, B. A. (org.) **National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning**. Londres: Pinter Publishers, 1992. pp. 45-67.

MACHADO, H. P. V.; SARTORI, R.; CRUBELLATE, J. M. Institucionalização de Núcleos de Inovação Tecnológica em Instituições de Ciência e Tecnologia da Região Sul do Brasil. **REAd. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 23, p. 5-31, 2017.

MARCHIORI, D. M.; RODRIGUES, R. G.; MAINARDES, E. W.; POPADIUK, S. The role of IT capabilities, IT reconfiguration capability and innovativeness on organizational performance: evidence from the Brazilian public sector. **Revista de Administração Pública**, v. 57, n. 2, p. e2022–0221, 2023. Disponível em <https://doi.org/10.1590/0034-761220220221>. Acesso em 19 de jul. de 2024

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARÍN-IDÁRRAGA, D. A.; CUARTAS-MARÍN, J. C. Relación entre la innovación y el desempeño: Impacto de la intensidad competitiva y el slack organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 59, p. 95-107, 2019.

MATOS, B. B. Ministério Público e seus discursos de valorização institucional. **Sociedade e Estado**, v. 35, n. 1, pp. 342–342, 2020. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/sociedade/article/view/31843>. Acesso em 19 de jul. de 2024

MORALES, P. D. A. Inovação na Polícia Federal: criatividade e liderança para estímulo ao ambiente de inovação. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**. Brasília, Brasil, v. 14, n. 11, p. 253–287, 2023. DOI: 10.31412/rbcp.v14i11.925. Disponível em: <https://periodicoshom.pf.gov.br/index.php/RBCP/article/view/925> .

MULGAN, G.; ALBURY, D. **Innovation in the public sector**. Londres: Strategy Unit, Oakland University, 2004. Disponível em [http://www.sba.oakland.edu/faculty/mathieson/mis524/resources/readings/innovation/innovation\\_in\\_the\\_public\\_sector.pdf](http://www.sba.oakland.edu/faculty/mathieson/mis524/resources/readings/innovation/innovation_in_the_public_sector.pdf) Acesso em 19 de jul. de 2024

OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico); EUROSTAT. **Oslo Manual 2018**: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. Paris: Eurostat, Luxembourg: OECD Publishing, 2018. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

OLAVO, A. V. A.; BENEYTO, G. P.; NEBOT, C. P.; EMMENDOERFER, M. L. Laboratórios de inovação no setor público em perspectiva comparada: uma análise exploratória entre Brasil e Espanha. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 13, n. 2, p. 89-115, 2022.

OLIVEIRA, J. M. M. **Estratégias separatistas e ordenamento territorial**: a criação de Palmas na consolidação do estado do Tocantins. Tese de Doutorado em Geografia. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 2012. 295f. Disponível em: <https://repositorio.uft.edu.br/handle/11612/441>. Acesso em 19 de jul. de 2024

OLIVEIRA, L. D. A.; SOUSA, J. C. Características dos laboratórios de inovação no setor público a nível nacional: uma revisão de literatura. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. 2, p. 339-358, 2022.

PRESSER, N. H.; SILVA, E. L. Inovação inclusiva como alternativa de desenvolvimento. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, n. 10, p. 1-12, 2020.



RAMÍREZ, M. S.; PEÑALVO, F. J. G. Co-creation and open innovation: Systematic literature review. **Comunicar: Revista Científica de Comunicación y Educación**, v. 26, n. 54, p. 9-18, 2018.

RICHINITTI, C. E. O Judiciário e sua integração ao ecossistema da Inovação. In: BELINKEVICIUS, J. (org.) **Práticas inovadoras na jurisdição**. v. 2, Porto Alegre: Ajuris, Escola Superior de Magistratura, 2020. pp. 141-145. Disponível em: <https://ajuris.org.br/wp-content/uploads/2021/05/praticas-inovadoras-v2.pdf>. Acesso em 19 de jul. de 2024

RIO DE JANEIRO (Estado). Ministério Público. **Relatório de Atividades 2019/20**. Rio de Janeiro: MPRJ, 2019. Disponível em: <https://www.mprj.mp.br/inova/atividades2019>. Acesso em: 22 mar. 2023.

RIZARDI, B. M.; METELLO, D. G. Design Sistêmico: A próxima fronteira do design em projetos de inovação no Setor Público. In: SANTOS, B. (org.). **Caminhos da inovação no setor público**. Brasília: Enap, 2022. pp. 161-198. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/215>. Acesso em 19 de jul. de 2024

ROGERS, David L. **Transformação digital**: repensando o seu negócio para a era digital. Belo Horizonte: Autêntica Business, 2017.

ROLIM, C. É possível a existência de sistemas regionais de inovação em países subdesenvolvidos? **Revista de Economia**, v. 29, p. 275-300, 2003. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/economia/article/view/2003/1664>. Acesso em 19 de jul. de 2024

SAMPAIO, M. Ministério Público: a independência funcional impede uma política institucional? **Opinião Pública**, v. 28, p. 200-236, 2022.

SANO, H. Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. Brasília: ENAP, 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5112>. Acesso em 19 de jul. de 2024

SANTOS, P. M.; ANTUNES, S.; GUEDES, A. Os objetivos do milênio—os resultados de 2015 e prospectiva para 2030. **Anais...** I Congresso Global de Direitos Humanos. Lamego, Portugal. 16 a 19 de janeiro de 2019. Associação Brasileira dos Membros do Ministério Público de Meio Ambiente (ABRAMPA). p. 355-367. Disponível em: <https://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/6131>. Acesso em 19 de jul. de 2024

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre capital, crédito, juro e ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEABRA, I. C. N.; CARVALHO, C. H. S.; MATIAS, J. O. O Ambiente de Inovação Percebido pelas Indústrias Beneficiadas pela Lei de Informática no Pólo Industrial De Manaus (PIM)-Amazonas. **Amazon Business Research**, n. 2, p. 57-80, 2018.

SENA, P. M. B.; VIANNA, W. B.; BLATTMANN, U. Conceptual Approaches Between Information, Technology and Innovation in the Startup Context: Interdisciplinary Challenges for Information Science. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 17, p. e019002, 2019.



SILVA, M.; OLIVEIRA, J.; FRANCA, V.; LUFT, M.; OLAVE, M. Inovação no Setor Público: Mapeando o Campo e as Temáticas da Produção Científica Brasileira na Área de Administração. **Desenvolvimento em Questão**, v. 20, n. 58, p. e11679-e11679, 2022.

SILVA, M. V. G.; RIBAS, J. A. N.; MEZA, M. L. F. G. Inovação nas Organizações Públicas: análise das ações premiadas pela Enap. **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 46, p. 74-87, 2019.

SILVEIRA, Murilo Mauro; VARVAKIS, Gregório. O usuário na co-criação de valor em serviços informacionais: fundamentos teóricos. **Em questão**, v. 29, p. e-124641, 2023.

SOUSA, R. M.; FLORÊNCIO, M. N. S.; MORAES, T. A. Importância da Capacidade Absortiva na Inovação do Setor Público: Uma Revisão da Literatura. **Revista FSA**, v. 19, n. 9, p. 49-62, 2022.

SOUZA, C. M. Políticas públicas: questões temáticas e de pesquisa. **Caderno CRH**, v. 16, n. 39, pp. 11-24, 2003. <https://doi.org/10.9771/ccrh.v16i39.187432003>.

TESSAROLO, E. M.; SILVA, C.; KJA, A. R.; COELHO, D.; HERTZ, I. Experimentando o design na gestão pública: o caso do laboratório de inovação do estado do Rio de Janeiro. **Ergodesign & HCI**, v. 9, n. 1, p. 46-66, 2021.

TOCANTINS. **Lei complementar 51, de 2 de janeiro de 2008**. Institui a Lei Orgânica do Ministério Público do Estado do Tocantins e dá outras providências. Disponível em: [https://www.cnmp.mp.br/portal/images/stories/Normas/leis\\_dos\\_mps\\_estaduais/Tocantins.pdf](https://www.cnmp.mp.br/portal/images/stories/Normas/leis_dos_mps_estaduais/Tocantins.pdf) Acesso em 19 de jul. de 2024

TOCANTINS. Ministério Público. **Ato PGJ [PROCURADORIA-GERAL DE JUSTIÇA] N. 017/2022**. Institui o Laboratório de Inovação do Ministério Público do Estado do Tocantins. Disponível em: [https://athenas.mpto.mp.br/athenas/FileUploadController/get\\_public\\_file/61c06683d9c8be05e499f591c2f0e216](https://athenas.mpto.mp.br/athenas/FileUploadController/get_public_file/61c06683d9c8be05e499f591c2f0e216) Acesso em 19 de jul. de 2024

TOCANTINS. Ministério Público. **Ato PGJ N. 046/2014**. Disciplina a organização, o funcionamento e as atividades dos Centros de Apoio Operacional do Ministério Público do Estado do Tocantins. Disponível em: <https://mpto.mp.br/caop-da-cidadania/2017/04/04/355529-ato-no-0462014-disciplina-a-organizacao-o-funcionamento-e-as-atividades-dos-centros-de-apoio-operacional-do-ministerio-publico-do-estado-do-tocantins>. Acesso em 19 de jul. de 2024

TOCANTINS. Ministério Público. **Portal do Ministério Público Estadual do Tocantins**. Disponível em: <https://www.mpto.mp.br/portal/>. Acesso em 19 de jul. de 2024

TREVISAN, A. P.; VAN BELLEN, H. M. Avaliação de políticas públicas: uma revisão teórica de um campo em construção. **Revista de Administração Pública**, v. 42, p. 529-550, 2008.

VENTURA, T.; CAVALIERI, M. A. R. Diferenciais de salários dentro do Poder Executivo Brasileiro: uma análise de cluster. **Revista de Administração Pública**, v. 55, p. 757-781,

2021.

WATSON, R. Quantitative research. **Nursing standard**: official newspaper of the Royal College of Nursing, v. 29, n. 31, pp. 44-48, 2015. <https://doi.org/10.7748/ns.29.31.44.e8681>

ZANONI, L. O. T. C. A mudança cultural da gestão judicial: inovação como base da busca da excelência do serviço público. In: GREGÓRIO, A.; LIMA, C. M.; CESTARI, E. C.; LOVERRA, E.; DOURADO, G.; FESSORE, G. M.; MARTINS JR., H. C.; CARLOS, J. A.; ZANONI, L. O. T. C.; MARTINS, L. G.; NEVES JR., P. C.; AGUNE, R. (orgs.) **Inovação no judiciário**: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do Poder Judiciário. São Paulo: Blucher, 2019. p. 41-58. Disponível em: <https://pdf.blucher.com.br/openaccess/9788580393941/completo.pdf> Acesso em 19 de jul. de 2024.

## ANEXOS

### ANEXO I – Instituição do Laboratório de Inovação do Salto/ MPTO

**2 DIÁRIO OFICIAL N. 1417 PALMAS, QUINTA-FEIRA, 17 DE MARÇO DE 2022**

#### PROCURADORIA-GERAL DE JUSTIÇA

ATO PGJ N. 017/2022

Institui o Laboratório de Inovação do Ministério Público do Estado do Tocantins.

O PROCURADOR-GERAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO TOCANTINS, no uso das atribuições legais que lhe são conferidas pelo art. 17, inciso X, alínea "a", da Lei Complementar Estadual n. 51, de 2 de janeiro de 2008, e

CONSIDERANDO o disposto no art. 219-A da Constituição Federal que fomenta a execução de projetos de pesquisa e desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação;

CONSIDERANDO o disposto na Lei n. 10.973, de 2 de dezembro de 2004, na Lei n. 13.234, de 11 de janeiro de 2016 e no Decreto n. 9.283, de 7 de fevereiro de 2018, referentes ao Marco Regulatório da Inovação, as quais estabelecem medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica;

CONSIDERANDO o Mapa Estratégico 2020-2029, do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), que definiu como valores a resolutividade, a transparência, a proatividade, a inovação e a cooperação;

CONSIDERANDO as diretrizes relacionadas à modernização institucional e ao incentivo à atuação resolutiva e à unidade do Ministério Público brasileiro estabelecidas na Recomendação CNMP n. 54, de 28 de março de 2017, e na Carta de Brasília,

#### RESOLVE:

Art. 1º INSTITUIR o Laboratório de Inovação do Ministério Público do Estado do Tocantins, denominado Soluções Avançadas Laboratório Tocantins (Salto/MP), vinculado ao Gabinete do Procurador-Geral de Justiça, com os seguintes objetivos:

I – fomentar a pesquisa e inovação no Ministério Público do Estado do Tocantins (MPTO);

II – desenvolver, conduzir e apoiar, sempre que possível em conjunto com demais órgãos e departamentos do MPTO, iniciativas de inovação no âmbito das atividades-fim e meio, buscando:

- a) identificar necessidades e oportunidades de novos produtos;
- b) desburocratizar as atividades desenvolvidas;
- c) aprimorar as estruturas, os procedimentos, as estratégias, as ferramentas, as rotinas e as funções, e
- d) proporcionar efetividade aos trabalhos.

III – incentivar a cultura de inovação, por meio do fomento e da promoção de eventos e treinamentos, em conjunto com o Centro

de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional – Escola Superior do Ministério Público (Cesaf/ESMP), além de outras atividades afins;

IV – disseminar suas atividades e resultados por meio de notícias e organização de eventos, difundindo interna e externamente projetos, práticas e métodos inovadores.

Parágrafo Único. A fim de atingir seus objetivos, o Salto/MP poderá propor ao Procurador-Geral de Justiça a celebração de parcerias com órgãos externos.

Art. 2º O Salto/MP será composto por no mínimo:

I – 2 (dois) membros indicados pelo Procurador-Geral de Justiça;

II – 1 (um) membro indicado pela Corregedoria-Geral;

III – 1 (um) servidor do Departamento de Planejamento e Gestão;

IV – 1 (um) servidor da Assessoria de Comunicação;

V – 1 (um) servidor do Departamento de Modernização e Tecnologia da Informação; e

VI – 1 (um) servidor do Cartório de Registro, Distribuição e Diligência.

§ 1º O Salto/MP será coordenado por um membro designado pelo Procurador-Geral de Justiça, por meio de ato próprio, e contará, sempre que necessário, com o apoio dos demais órgãos administrativos da Instituição.

§ 2º Poderão ser designados membros e servidores para cooperar nos projetos do Salto/MP, com ou sem prejuízo das suas atribuições, conforme necessidade e aprovação do Procurador-Geral de Justiça.

§ 3º Para o desenvolvimento das atividades do programa, poderão ser constituídos grupos de trabalho temporários, inclusive para reunir contribuições dos demais integrantes da Instituição.

Art. 3º As iniciativas consideradas inovadoras e adequadas à Instituição serão submetidas à avaliação do Salto/MP, a fim de que sejam realizados estudos de viabilidade e análise de prioridades de desenvolvimento.

Art. 4º O Salto/MP encaminhará ao Procurador-Geral de Justiça relatório anual das atividades desenvolvidas.

Art. 5º Os casos omissos serão dirimidos pelo Procurador-Geral de Justiça.

Art. 6º Este Ato entra em vigor na data de sua publicação.

PUBLIQUE-SE. CUMPRA-SE.

PROCURADORIA-GERAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO TOCANTINS, em Palmas, 17 de março de 2022.

LUCIANO CESAR CASAROTI  
Procurador-Geral de Justiça

**ANEXO II – Composição do Laboratório de Inovação do MPTO****PROCURADORIA-GERAL DE JUSTIÇA****PORTARIA N. 267/2022**

O PROCURADOR-GERAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO TOCANTINS, no uso das atribuições que lhe são conferidas pela Lei Complementar Estadual n. 51, de 2 de janeiro de 2008, e

**CONSIDERANDO** o Ato n. 017, de 17 de março de 2022, que institui o Laboratório de Inovação do Ministério Público do Estado do Tocantins, denominado Soluções Avançadas Laboratório Tocantins (Salto/MP),

**RESOLVE:**

Art. 1º DESIGNAR, sem prejuízo de suas atribuições, os integrantes, adiante relacionados, sob a coordenação do primeiro, para comporem o Laboratório de Inovação do Ministério Público do Estado do Tocantins – Salto/MP:

I – THAIS MASSILON BEZERRA CISI, Promotora de Justiça e Assessora Especial do Corregedor-Geral do Ministério Público;

II – FRANCISCO JOSÉ PINHEIRO BRANDES JÚNIOR, Promotor de Justiça;

III – KONRAD CESAR RESENDE WIMMER, Promotor de Justiça;

IV – FABIO CASTRO ARAÚJO, Assessor Técnico de Tecnologia da Informação – Engenharia de Sistemas;

V – LUCIELE FERREIRA MARCHEZAN, Encarregada de Área;

VI – NATÁLIA FERNANDES MACHADO NASCIMENTO, Chefe dos Cartórios de Registro, Distribuição e Diligência de 1ª e 2ª Instâncias e do Setor de Suporte dos Sistemas de Processo Eletrônico;

VII – SAMIA CAROLINE CAYRES LIMA, Encarregada de Área.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.



PROCURADORIA-GERAL DE JUSTIÇA

---

**PUBLIQUE-SE. CUMPRA-SE.**

**PROCURADORIA-GERAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO  
TOCANTINS**, em Palmas, 21 de março de 2022.



Assinado de forma digital  
por LUCIANO CESAR  
CASAROTI:21452838895

**LUCIANO CESAR CASAROTI**  
Procurador-Geral de Justiça

## ANEXO III – Composição do Laboratório de Inovação do MPTO



PROCURADORIA-GERAL DE JUSTIÇA

---

### PORTARIA N. 1138/2022

O **PROCURADOR-GERAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO TOCANTINS**, no uso das atribuições que lhe são conferidas pela Lei Complementar Estadual n. 51, de 2 de janeiro de 2008, e

**CONSIDERANDO** o Ato PGJ n. 017, de 17 de março de 2022, que institui o Laboratório de Inovação do Ministério Público do Estado do Tocantins, denominado Soluções Avançadas Laboratório Tocantins (Salto/MP),

#### RESOLVE:

Art. 1º **DESIGNAR**, sem prejuízo de suas atribuições, a servidora **DANIELE BRANDÃO BOGADO**, Diretora de Expediente, matrícula n. 120051, para cooperar nos projetos do Laboratório de Inovação do Ministério Público do Estado do Tocantins – Salto/MP.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

**PUBLIQUE-SE. CUMPRA-SE.**

**PROCURADORIA-GERAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO TOCANTINS**, em Palmas, 21 de novembro de 2022.



Assinado de forma digital  
por LUCIANO CESAR  
CASAROTE/21452838895

**LUCIANO CESAR CASAROTI**  
Procurador-Geral de Justiça



## APÊNDICES

### APÊNDICE I – Termo de autorização da pesquisa



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO “STRICTO SENSU”  
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL  
TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Eu, **LUCIANO CESAR CASAROTI**, na condição de Procurador-Geral de Justiça do Ministério Público do Estado do Tocantins, autorizo a utilização, inclusive na forma de citação e anexo em produção acadêmica, de documentos do Ministério Público do Estado do Tocantins, salvo os protegidos pela Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, Lei nº 13.709/2018, assim como a realização de entrevistas com Membros, servidores públicos, servidores ocupantes em cargo de comissão, estagiários e residentes ministeriais, para fins do desenvolvimento pelo Assessor Ministerial **CÁSSIO BRUNO SÁ DE SOUZA**, sob a orientação da Professora Doutora **LIA DE AZEVEDO ALMEIDA**, da pesquisa intitulada “**DIAGNÓSTICO DO ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO NO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO TOCANTINS/TO – O Laboratório de Inovação do MPTO - SALTO**”, na condição de Discente do Mestrado acadêmico no Programa de Desenvolvimento Regional da Universidade Federal do Estado do Tocantins (UFT), pesquisa essa que tem os seguintes objetivos:

- objetivo geral: mapear e diagnosticar o ecossistema de inovação do Ministério Público do Estado do Tocantins;
- objetivos específicos:
  - mapear os stakeholders participantes do ecossistema de inovação no Ministério Público do Estado do Tocantins;

- o identificar as barreiras para a inovação tecnológica no Ministério Público do Estado do Tocantins;
- o identificar os incentivos para a inovação tecnológica no Ministério Público do Estado do Tocantins

Palmas, 17 de abril de 2023



Acolado de forma  
digital por LUCIANO  
CESAR  
CASAROTI/21452838895

---

**Dr. Luciano Cesar Casaroti**  
Procurador-Geral de Justiça do MP/TO



Documento assinado digitalmente  
CASSIO BRUNO SA DE SOUZA  
Data: 17/04/2023 09:18:39-0300  
Verifique em: <https://verificador.gov.br>

---

**Cássio Bruno Sá de Souza**  
Pesquisador responsável

---

**Dra. Lia de Azevedo Almeida**

Profª. Orientadora



## **APÊNDICE II – Termo de consentimento livre e esclarecido**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO “STRICTO SENSU”  
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa **“O DIAGNÓSTICO DA INOVAÇÃO NO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO TOCANTINS/TO”**, desenvolvida pelo Mestrando **CÁSSIO BRUNO SÁ DE SOUZA**, sob a orientação da Professora Doutora **LIA DE AZEVEDO ALMEIDA**.

A pesquisa tem como objetivo geral mapear e diagnosticar o ecossistema de inovação do Ministério Público do Estado do Tocantins. Com ela, será possível identificar barreiras, incentivos e soluções para o processo de evolução da inovação, melhorando o desempenho da instituição e agregando conhecimento aos servidores em geral.

A sua participação é voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios. Se o (a) Sr (a) aceitar participar, estará contribuindo para o conhecimento e o aprimoramento da noção de inovação e possíveis aprimoramentos de políticas organizacionais para melhor atender a sociedade tocantinense e facilitação dos serviços prestados pelos servidores do MPTO.

Se, depois de consentir em sua participação, o Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo à sua pessoa.

Não existe nenhum risco para sua participação na pesquisa. Portanto, não haverá direito à indenização. Ademais, o (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração.

Sua participação se dará por meio de entrevista semiestruturada. Caso esse procedimento possa gerar algum tipo de constrangimento, o (a) Sr (a) não precisa realizá-lo. Caso não se sinta bem em responder, pode a qualquer momento interromper sua participação. No caso de qualquer situação de desconforto, mal-estar,

ou imprevistos no decorrer da sua participação na pesquisa, o pesquisador responsável acionará o Serviço de Atendimento de Saúde local do Sistema Único de Saúde (SUS) para avaliação e conduta médica.

É garantido o acesso a esta pesquisa a todos os participantes. Os resultados serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para obtenção de qualquer tipo de informação sobre os seus dados, esclarecimentos, ou críticas, em qualquer fase do estudo, o (a) Sr (a) poderá contactar o pesquisador responsável no endereço 1º Promotoria de Justiça de Colinas do Tocantins, Av. 7, Esq. Com Rua Ruidelmar Limeira Borges, Qd. 33a, Lt. 5b - s/n - Cep: 77760-000, Centro, Colinas do Tocantins/TO, Telefone: (63) 3476-3180.

Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo sr (a), ficando uma via com cada um de nós.

Eu, \_\_\_\_\_, fui informado sobre o que o pesquisador pretende, bem como por qual motivo precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, concordo em participar do projeto, sabendo que não receberei nenhum tipo de compensação financeira pela minha participação neste estudo e que posso sair quando quiser.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Assinatura do participante da pesquisa

Assinatura do pesquisador responsável

Assinatura da Prof<sup>a</sup>. Orientadora

### **APÊNDICE III – PROTOCOLO DE ENTREVISTA**

#### **O DIAGNÓSTICO DA INOVAÇÃO NO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO TOCANTINS/TO**

##### **ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTORES E ASSESSORES**

Esta pesquisa tem por objetivo analisar os aspectos que influenciam os processos de inovação nos serviços ofertados pelo Ministério Público do Tocantins.

Eixo 1 – vincular ao objetivo específico 1.

1. A partir deste conceito de inovação, você tem visto alguma inovação que tenha sido desenvolvida pelo Ministério Público do Tocantins? Fale sobre as principais características dessas inovações.

2. Você reconhece alguma inovação no seu ambiente de trabalho? Explique, por favor.

3. Quais fatores pressionaram a realização de inovações na instituição?

4. A inovação no Ministério Público do Tocantins tem o apoio necessário da alta administração e da liderança? Comente

5. A instituição tem incentivado seus membros e servidores a desenvolverem ideias que contribuam para o processo de inovação? Explique, por favor.

6. A Cultura Organizacional tem influenciado a geração de inovações? Explique.

7. Existe algum programa que estabeleça metas de desempenho para incentivar a geração de inovações? Comente.

##### **Eixo 2: IDENTIFICAR AS BARREIRAS QUE DIFICULTAM O PROCESSO DE INOVAÇÃO**

8. Quais os maiores obstáculos ao processo de inovação?

9. A hierarquia na instituição se configura como barreira à inovação? Comente

10. A alternância de Procuradores-Gerais no comando da instituição, bem como a rotatividade de liderança em alguns setores, tem impactado de alguma forma no surgimento de inovações? Comente

11. A burocracia na instituição pode ser considerada como uma barreira à

inovação? Comente.

12. O orçamento da instituição tem afetado o desenvolvimento da inovação?

13. A legislação de uma forma geral, bem como o conjunto normativo institucional tem afetado o processo de inovação no âmbito do MPTO?

14. Os recursos materiais são suficientes para desenvolver ações que impulsionem o processo de inovação?

15. Os servidores e membros da instituição são resistentes à inovação?  
Explique sua resposta.

16. Há risco para o insucesso de uma inovação na instituição e isso afeta o surgimento de ideias inovadoras? Explique sua resposta.