



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS**

**ARIANE ROCHA RODRIGUES FRANKLIN**

**INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO CEARENSE: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O  
LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO  
CEARÁ**

**FORTALEZA**

**2025**

ARIANE ROCHA RODRIGUES FRANKLIN

INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO CEARENSE: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O  
LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO CEARÁ

Monografia apresentada ao Curso de  
Graduação em Gestão de Políticas Públicas da  
Universidade Federal do Ceará, como requisito  
parcial à obtenção do título de Bacharel em  
Gestão de Políticas Públicas.

Orientador: Prof. Dra. Maria de Nazaré Moraes  
Soares.

FORTALEZA

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- F915i Franklin, Ariane Rocha Rodrigues.  
Inovação no setor público cearense : um estudo de caso sobre o Laboratório de Inovação do Ministério Público do Estado do Ceará / Ariane Rocha Rodrigues Franklin. – 2025.  
71 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Ciências Agrárias, Curso de Gestão de Políticas Públicas, Fortaleza, 2025.  
Orientação: Profa. Dra. Maria de Nazaré Moraes Soares.
1. Administração Pública. 2. Inovação pública. 3. Laboratório de inovação. 4. LINO. I. Título.  
CDD 320.6
-

ARIANE ROCHA RODRIGUES FRANKLIN

INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO CEARENSE: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O  
LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO CEARÁ

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Gestão de Políticas Públicas.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dra. Maria de Nazaré Moraes Soares (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dra. Maria Inês Escobar da Costa  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Paulo Torres Junior  
Universidade Estadual do Ceará (UECE)

À memória do meu avô Francisco Clayrton de Lima  
Franklin e meus bisavós, Maria Rodrigues, Aristeu  
Antônio de Lima, Aila Conde Rocha e Valder Cesar  
Rocha.

## AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal do Ceará, em especial aos docentes do curso de Gestão de Políticas Públicas, pela dedicação incansável e pelo compromisso em formar profissionais competentes e comprometidos com a transformação social.

À minha orientadora, Profa. Dra. Maria de Nazaré Moraes Soares, pela orientação valiosa, generosidade e paciência ao longo de todo o desenvolvimento deste trabalho, pela dedicação incansável e por sempre acreditar no meu potencial.

Aos membros da banca examinadora, pela contribuição significativa, pelo tempo dedicado e pelas sugestões e observações construtivas que enriqueceram este estudo.

À coordenação do curso, pela constante disponibilidade, atenção e apoio, que foram fundamentais para o meu percurso acadêmico e para a realização desta pesquisa.

Ao Dr. Hugo Frota Magalhães Porto Neto, Ana Lisse Assunção de Carvalho, Ernandes Ferreira de Oliveira e demais integrantes da equipe do Laboratório de Inovação do Ministério Público do Estado do Ceará, pelos ensinamentos generosos, pela disponibilidade constante e por todo o suporte durante o período de estágio e coleta de dados, além de cederem seu tempo para as entrevistas que enriqueceram esta pesquisa.

Essas pessoas e suas contribuições diretas foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho. No entanto, não posso deixar de mencionar as contribuições indiretas de muitos outros que, com palavras de incentivo, gestos de carinho, momentos de descontração e até mesmo puxões de orelha, fizeram parte deste processo. A relação com cada um de vocês é o que me fez ser quem sou hoje.

Agradeço profundamente à minha mãe, Denise Duarte Rocha, e ao meu pai, Aaron Rodrigues de Lima Franklin, pelo esforço e dedicação que possibilitaram meu ingresso no ensino superior, e, acima de tudo, por serem fontes inesgotáveis de inspiração. Desde cedo, me ensinaram o valor do conhecimento e, até hoje, continuam a me apoiar e incentivar a seguir firme neste caminho.

Às minhas queridas avós, Arislene Rodrigues de Lima, Arislete Rodrigues de Lima e Leyla Mourão Duarte, por me fornecerem, de maneira única, o amor e o apoio necessários em diversos momentos da minha vida, demonstrando sempre carinho e cuidado.

À minha tia e madrinha, Dayse Duarte Rocha, por ser uma presença constante, sempre oferecendo acolhimento e apoio nos momentos em que mais precisei.

Ao Rafael de Lima Benevides, por cuidar com tanto carinho de minha mãe e meus irmãos, permitindo que eu seguisse meu caminho com mais tranquilidade e sem tantas preocupações.

Aos meus irmãos, Ariel Rocha Rodrigues Franklin e Elis Duarte Rocha, por simplesmente existirem em minha vida e me permitirem conhecer o amor genuíno e incondicional. Todas as vezes em que desistir parecia a melhor opção, eu persisti pensando neles e no exemplo que eu queria que eles tivessem. A gente briga e eles são os mais chatos do mundo, mas a verdade é que é tudo por eles; sempre foi e sempre será.

Aos meus queridos amigos da GPP, pelos momentos de aprendizado, troca e companheirismo, pelos risos e desafios compartilhados ao longo dessa caminhada. Um agradecimento especial a Camilla Batalha, Davi Melgueiro, Ohanna de Padua e Erivando Lima pela amizade e parceria durante esses anos, amizades que sou eternamente grata por ter construído.

À minha companheira, Ellen Rodrigues dos Santos, por ser minha fortaleza nos momentos de dúvida, apoio constante nas crises de autossabotagem e por, em diversas ocasiões, acreditar em mim quando eu mesma não conseguia. Essa parceria, alicerçada em amor e confiança, foi essencial para que eu pudesse concluir este caminho.

E, por fim, às minhas preciosas parceiras de vida: Erika Mota, Carolina Galvão, Vitória Chaves, Luiza Farias e Mirele Rodrigues. Quase uma década de amizade, construída no afeto, apoio mútuo e experiências compartilhadas. A vocês, meu agradecimento eterno por estarem sempre ao meu lado.

“Não há nada no DNA do setor público que o torne menos inovador do que o setor privado” (Mazzucato, 2014, p. 118).

## RESUMO

Trata-se de um estudo sobre os laboratórios de inovação no âmbito do setor público, evidenciando sua atuação na área jurídica, a fim de conhecer acerca da realidade do Ministério Público do Estado do Ceará (MPCE). Para tal, a questão norteadora que fundamenta esta pesquisa é: Quais são os desafios e potencialidades presentes na atuação do Núcleo de Inovação de Projetos Especiais/Laboratório de Inovação (LINO) do Ministério Público do Estado do Ceará? Assim, tem como objetivo geral analisar os métodos, impactos e desafios da Inovação na Administração Pública sob o viés da inovação social, especificamente a partir da perspectiva e atuação do Núcleo de Inovação e Projetos Especiais/Laboratório de Inovação do Ministério Público do Estado do Ceará. Em decorrência disso, os objetivos específicos traçados foram: identificar a natureza, a estrutura organizacional e as necessidades do Laboratório; investigar as estratégias e práticas desenvolvidas com o objetivo de promover a inovação no contexto do Ministério Público; e compreender a trajetória da política pública a partir das iniciativas que contribuem para a inovação no cotidiano da instituição. Quanto a metodologia, é um estudo de caso, que se utilizou da pesquisa bibliográfica e documental para construção teórica, de abordagem qualitativa e sendo exploratório em seus objetivos. Assim, teve como ferramenta de coleta de dados o uso de entrevistas e o instrumento de interpretação de dados definido pela Análise de Conteúdo. Conclui-se que o LINO é um laboratório em ascensão e apresenta bons resultados desde sua implementação, apesar de enfrentar desafios quanto a sua durabilidade e trajetória. Os achados da pesquisa demonstram que este laboratório está em ascensão, adota combinações entre tecnologia e inovação, evitando modismos tecnológicos e mudanças de foco. Apresenta, ainda, relevância em projetos e programas sociais, tendo parcerias com universidades e outras instituições, adotando também metodologias de pesquisa e divulgação de seus trabalhos. Além disso, seu impacto e reconhecimento podem ser representados pelos prêmios recebidos. Portanto, é considerado um setor importante para instituição.

**Palavras-chave:** Administração Pública; Inovação pública; Laboratório de Inovação; LINO.

## ABSTRACT

This is a study of innovation laboratories in the public sector, highlighting their work in the legal field, in order to learn about the reality of the Public Prosecutor's Office of the State of Ceará (MPCE). To this end, the guiding question behind this research is: What are the challenges and potentialities present in the work of the Special Projects Innovation Center/Innovation Laboratory (LINO) of the Public Prosecutor's Office of the State of Ceará? Its general objective is to analyze the methods, impacts and challenges of innovation in public administration from the point of view of social innovation, specifically from the perspective and performance of the Innovation Center and Special Projects/Innovation Laboratory of the Public Prosecutor's Office of the State of Ceará. As a result, the specific objectives were: to identify the nature, organizational structure and needs of the Laboratory; to investigate the strategies and practices developed with the aim of promoting innovation in the context of the Public Prosecutor's Office; and to understand the trajectory of public policy based on the initiatives that contribute to innovation in the institution's daily life. In terms of methodology, this is a case study, which used bibliographical and documentary research for theoretical construction, with a qualitative approach and exploratory objectives. The tool used to collect data was interviews and the instrument used to interpret the data was Content Analysis. It is concluded that LINO is a laboratory on the rise and has shown good results since its implementation, despite facing challenges in terms of its durability and trajectory. The research findings show that this laboratory is on the rise, adopts combinations of technology and innovation, avoiding technological fads and changes in focus. It is also relevant in social projects and programs, has partnerships with universities and other institutions, and adopts research methodologies and disseminates its work. In addition, its impact and recognition can be seen in the awards it has received. It is therefore considered an important sector for the institution.

**Keywords:** Innovation Lab; LINO; Public Administration; Public Innovation.

## LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS

<b>Quadro 01</b> -	Funções, formas de inovar, suas aplicabilidades e exemplos.....	23
<b>Quadro 02</b> -	Matriz de categorias de análise teórica.....	32
<b>Figura 01</b> -	Matriz resumo de articulação metodológica.....	34
<b>Quadro 03</b> -	Perguntas respectivas do Bloco 1.....	40
<b>Quadro 04</b> -	Síntese dos achados sobre o conteúdo da política.....	43
<b>Figura 02</b> -	Termos obtidos através das diretrizes estratégicas do LINO.....	45
<b>Imagem 01</b> -	Espaço de trabalho.....	46
<b>Imagem 02</b> -	Espaço de trabalho.....	47
<b>Imagem 03</b>	Entrada do Laboratório.....	48
<b>Quadro 05</b> -	Perguntas respectivas do Bloco 2.....	49
<b>Quadro 06</b> -	Síntese dos achados sobre o conteúdo da política.....	54
<b>Quadro 07</b>	Perguntas respectivas do Bloco 3 (I).....	56
<b>Quadro 08</b> -	Perguntas respectivas ao Bloco 3 (II).....	60
<b>Quadro 09</b> -	Síntese dos achados sobre o conteúdo da política.....	62

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 Problema e justificativa da pesquisa.....	11
1.2 Objetivos do estudo .....	14
1.3 Aspectos metodológicos gerais e estrutura do trabalho .....	14
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>16</b>
2.1 Gestão pública e Inovação: conceitos e abordagens.....	17
2.2 Motivações, diretrizes e formas de Inovação .....	22
2.3 Inovação e políticas públicas .....	25
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>31</b>
3.1 Tipologia da pesquisa e categorias de análise.....	31
3.2 Características da amostra e sujeitos da pesquisa.....	33
3.3 Procedimentos para a coleta dos dados e para a análise dos dados .....	33
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>36</b>
4.1 Administração e gestão pública: o caso do Ministério Público do Ceará.....	36
4.1.1 <i>Inovação no âmbito do MPCE</i> .....	39
4.2 Inovação por meio de Laboratórios .....	43
4.2.1 <i>Métodos e Práticas de Inovação</i> .....	49
4.3 Políticas Públicas para Inovação .....	55
4.3.1 <i>Desafios e soluções</i> .....	56
4.3.2 <i>Impactos e resultados</i> .....	59
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>65</b>
5.1 Síntese das respostas aos objetivos.....	65
5.2 Contribuições teóricas e empíricas da pesquisa.....	66
5.3 Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.....	67
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>68</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA</b> .....	<b>71</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Problema e justificativa da pesquisa

O campo da Administração Pública vem passando por transformações mediante as alterações na agenda do Estado, movimentando as políticas públicas que regem a desestatização e o crescimento de um modelo neoliberal. A caracterização dessa governança encontra-se inserida em uma rede de mudanças regidas pela parceria entre o setor público e privado, bem como a inserção do terceiro setor nos atos de inovação em gestão. Para tal, definir algo como inovador depende de certa reflexão acerca do senso comum e do seu significado relacionado à questão administrativa. Ao se recorrer à definição comum de inovação, encontrada ao digitar a palavra em um motor de busca, encontramos a ideia de "transformar situações" e "mudar a forma antiga de se fazer algo".

Essa definição, originada de um consenso generalizado, fornece uma percepção inicial sobre o conceito. Adotando uma abordagem mais aprofundada e pragmática, para fins de introdução deste estudo, o entendimento de inovação está inicialmente alinhado à definição apresentada no Manual de Oslo (2005), um documento da OCDE que estabelece diretrizes para o acompanhamento e a mensuração da inovação em países industrializados. Conforme delineado pelo manual, a inovação é caracterizada pela introdução de novos produtos ou serviços, ou pela melhoria dos já existentes. Há, portanto, uma transformação parcial ou total de algo existente, na criação de novos produtos, nos serviços para fins gerais ou específicos.

No caso do setor público, a inovação se faz presente no caminhar do processo administrativo por meio das estratégias utilizadas. Peci, Pieranti e Rodrigues (2008) trazem a influência do *New Public Management (NPM)* e de modelos de governança com uma influência premente no ato administrativo, o que fez presente uma maior participação dos instrumentos gerenciais privados e criou uma relação mais próxima a práticas fluidas, que se deslocam entre os setores da sociedade. Contudo, levando em consideração o pensamento de Mazzucato (2014), o papel do governo no processo de inovação não é recente, visto que desde a pesquisa básica até a inovação mais radical, este setor esteve como fonte pioneira.

Tratando-se deste setor, Faria (2009) defende que, ao longo do tempo, as instituições públicas têm experimentado mudanças significativas, especialmente em resposta à necessidade de ajustar-se a contextos crescentemente instáveis e complexos, característicos do cenário contemporâneo. Esse imperativo de adaptação tem suscitado nas organizações do setor público

a reflexão e a implementação de iniciativas inovadoras. Em consonância a isso, Cavalcante e Cunha (2017) utilizam de marcada transformação do século XX para o XXI como uma forma de como reflexo para as mudanças nos processos organizacionais, bem como o próprio papel do Estado, para além das correções de suas falhas institucionais, viabilizando também a construção de sistemas de inovação.

Em 2005, os pesquisadores Jasperson, Carter e Zmud (2005) apontavam para os altos investimentos em Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) realizados por diversas organizações. Aproximadamente uma década depois, a relevância da inovação é cada vez mais evidente. Especialmente na era marcada pela inteligência artificial e pela constante emergência de novas ferramentas que prometem solucionar problemas de maneiras inéditas.

Ao focar especificamente no setor público, sobretudo em um contexto pós-pandêmico, os governos têm encontrado um ambiente favorável para a inovação. Isso se manifesta na introdução de novos produtos ou processos, melhorias na organização e na governança, motivados pela necessidade de efetividade, eficiência e eficácia. Há uma inclinação para otimizar processos, adotar ferramentas inovadoras que impulsionam a qualidade dos serviços oferecidos e, por conseguinte, melhorem os resultados para a sociedade.

Isso se reflete em como a governança traduz seus princípios e ações, principalmente quando relacionada às ações inovadoras do Estado, mas também traz à tona a importância de processos cada vez mais ligados às demandas do cidadão. Em vista disso, a criação de modelos de governança cada vez mais focados no engajamento do cidadão, bem como a eficiência e eficácia de serviços destinados a ele que está sob uma melhoria contínua do manejo de recursos públicos, transparência das ações do governo e na participação democrática. Nesse sentido, Martins e Marini (2014, p. 130), a governança tem por dever:

Fortalecer a capacidade de governo e governar em rede não faz sentido se não estiverem a serviço de resultados e da geração de valor público, que, por sua vez, não ocorrem de forma fortuita, mas demandam o desenvolvimento de capacidades e relacionamentos interinstitucionais.

Nesse sentido, sob os ditames dessa prática e dos conceitos de inovação dentro deste setor, há a criação de ambientes organizacionais específicos para a experimentação e implementação de soluções para a melhoria dos processos administrativos, os Laboratórios de Inovação no Serviço Público (LISP).

Os processos que influenciaram a criação dos LISP são multifacetados e incluem as reformas no setor público, discussões acadêmicas sobre produtividade nos serviços públicos

devido à restrição fiscal e a crescente adoção de Tecnologias da Informação e Comunicação (Tonuristet *al.*, 2017). Assim, são ambientes que fomentam a criatividade, experimentação e inovação, buscando atuar por meio de metodologias ativas e de cocriação a fim de resolver problemas no meio público, tendo o foco na busca por respostas a tais questões, tanto nos serviços quanto nas próprias políticas públicas (Sano, 2020).

Nesse sentido, dentro do contexto do Ministério Público do Estado do Ceará, campo empírico desta pesquisa, é crucial ressaltar duas questões: sua relação com os poderes da República Federativa e suas atribuições específicas. A Constituição Federal de 1988 estabelece o Ministério Público como uma instituição independente em nível federal e estadual, não subordinada ao judiciário, executivo ou legislativo. Quanto às atribuições, o art. 129 da Constituição Estadual delega ao Ministério Público estadual a responsabilidade pela defesa da ordem jurídica, regime democrático e interesses sociais e individuais indisponíveis. Isso inclui a fiscalização do cumprimento das leis, a proposição de medidas para responsabilização civil e criminal de infratores, o estímulo à organização da sociedade civil e a defesa de temas como meio ambiente, saúde e preservação do patrimônio.

Além disso, Silva (2001) argumenta que os promotores públicos e procuradores de justiça desempenham um papel crucial no ciclo de políticas públicas, particularmente na defesa de direitos difusos e coletivos. Ainda, o Ato Normativo nº 72/2020 destaca a compreensão da inovação como fundamental para acompanhar a evolução tecnológica e garantir uma gestão eficiente que forneça serviços de qualidade aos cidadãos.

Assim, em janeiro de 2020, o Núcleo de Inovação e Projetos Especiais foi instituído como resposta a essa necessidade. Nesse sentido, com esse estudo objetiva-se compreender as dinâmicas e nuances da inovação no contexto específico do Ministério Público cearense, entendendo o seu papel enquanto órgão de Estados, suas atribuições e possibilidades de atuação. Com base nisso, o primeiro ponto responsável por justificar a relevância intelectual dessa pesquisa é que há uma desproporcionalidade entre o recente aumento no número de LISP e a quantidade de estudos acadêmicos que se dispõem a compreender suas contribuições e impactos (Sano, 2020). Outra justificativa importante advém do fato de que, após três anos da criação do laboratório, é necessário prover aos *stakeholders* envolvidos nos processos de inovação da instituição informações assertivas sobre a capacidade do laboratório em cumprir com as atribuições que lhe foram incumbidas no ato normativo que o instituiu.

A motivação para a realização desta pesquisa surgiu a partir da minha experiência prática durante o estágio realizado no Laboratório, que me permitiu observar as dinâmicas de inovação no contexto da administração pública. Foi essa vivência que despertou o interesse em

compreender como processos inovadores, como os Laboratórios de Inovação, têm sido aplicados nas instituições públicas. O contato direto com a realidade do Ministério Público do Estado do Ceará me proporcionou uma visão clara sobre a necessidade de estudar e refletir sobre as práticas de inovação na gestão pública, especialmente em um momento em que essas iniciativas se tornam essenciais para garantir a eficiência e a melhoria dos serviços oferecidos à sociedade.

Este estudo se fundamenta na necessidade de uma investigação mais aprofundada sobre a realidade material dos laboratórios de inovação na administração pública do estado do Ceará, considerando sua limitada discussão no contexto acadêmico e a relevância política e administrativa da temática para a promoção de uma Administração Pública eficaz e a elaboração de políticas públicas eficientes. Diante do exposto, e na busca de compreender as implicações da cultura de LISP que vem se desenvolvendo no atual cenário da administração pública, questiona-se: Quais são os desafios e potencialidades presentes na atuação do Núcleo de Inovação de Projetos Especiais/Laboratório de Inovação do Ministério Público do Estado do Ceará?

## **1.2 Objetivos do estudo**

Após a contextualização da temática e exposição das justificativas para esse estudo, definem-se os objetivos. Desse modo, o objetivo geral deste trabalho consiste em analisar os métodos, impactos e desafios da Inovação na Administração Pública sob o viés da inovação social, especificamente a partir da perspectiva e atuação do Núcleo de Inovação e Projetos Especiais/Laboratório de Inovação do Ministério Público do Estado do Ceará. A partir deste objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar a natureza, a estrutura organizacional e as necessidades do Laboratório;
- b) Investigar as estratégias e práticas desenvolvidas com o objetivo de promover a inovação no contexto do Ministério Público;
- c) Compreender a trajetória da política pública a partir das iniciativas que contribuem para a inovação no cotidiano da instituição.

## **1.3 Aspectos metodológicos gerais e estrutura do trabalho**

Considerando a questão de partida e os objetivos da pesquisa propostos, seguem alguns aspectos relacionados ao desenho metodológico da pesquisa. Na primeira seção, introduziu-se

aos contextos e ideias que são base da pesquisa, bem como se explicitou o problema de pesquisa e os objetivos que se pretende alcançar, a justificativa e relevância da pesquisa. A seguir, é feita a conceituação dos principais temas abordados, tais como: inovação na administração pública brasileira; laboratórios de inovação no setor público e suas metodologias; o histórico e as premissas da inovação no contexto do Ministério Público.

O suporte metodológico desta pesquisa é exposto na terceira seção. Nela é descrita a tipologia da pesquisa, categorias de análise, características da amostra e os procedimentos para a coleta e análise dos dados por meio da realização de uma entrevista com dois funcionários da instituição. De posse dos dados, eles foram analisados mediante a Análise de Conteúdo de Bardin (2016). Na quarta seção, aprofunda-se na etapa de coleta e principalmente na análise dos dados adquiridos, considerando os objetivos específicos delineados e as questões de pesquisa a serem respondidas dentro do contexto em que se insere esse estudo. Por fim, na quinta e última seção, é realizada uma análise das conclusões, destacando suas contribuições, as limitações identificadas e sugestões para futuros estudos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A capacidade de imaginar e criar é essencial para dar origem a novas ideias e conceitos, que por sua vez impulsionam o progresso e a mudança. No entanto, é importante distinguir entre criatividade, invenção e inovação. A criatividade é a habilidade natural de uma pessoa para desenvolver novas ideias e conceitos, podendo ou não resultar em invenções tangíveis. Algumas dessas invenções podem levar a avanços significativos, mas nem todas se traduzem em inovações concretas. A verdadeira inovação surge quando essas ideias são transformadas em produtos, serviços ou processos que agregam valor tangível. Isso requer habilidades distintas, como a capacidade de implementação prática e o entendimento dos aspectos comerciais envolvidos (Scott; Bruce, 1984).

A inovação no setor público tornou-se uma questão central na agenda governamental contemporânea, à medida que os desafios enfrentados pelas administrações públicas exigem respostas cada vez mais criativas. Com relação a isso, muitos fatores podem ser levados em consideração, principalmente no desenvolvimento da inovação como estratégica para novas formas de gerir internamente tais instituições, mas também em seu fomento à criação de políticas públicas. Ferreira *et al.* (2015) afirma que muitas características desse processo auxiliaram na mudança de competências dos gestores e nos próprios programas/serviços, uma ação retroalimentando a outra. Além disso, aponta para o desenvolvimento também na área operacional dos sistemas informatizados e, não obstante a isso, para as formas de relacionamento entre a equipe.

Esses aspectos influenciaram o fazer público para além do seguimento cético da lei, contribuindo para o discernimento da administração governamental no quesito social, atrelando a inovação a esse ponto e, por consequência, referenciando o desenvolvimento de formas diversificadas para expansão da gestão democrática. Desta forma, esta seção explora a relação entre inovação e políticas públicas e a consequente criação de laboratórios de inovação no setor público. Além disso, também aborda a evolução e os potenciais desses laboratórios, oferecendo uma compreensão abrangente das implicações e perspectivas futuras da inovação no setor público. Na subseção abaixo, os tópicos abaixo abordam assuntos que cercam esse processo no ramo delimitado, bem como sua relação com o fator social acaba influenciando o desenvolvimento do termo “inovação social”. Dessa forma, outra lente será aplicada sobre a temática a fim de compreendê-la como um fenômeno de repercussões diferentes do que no âmbito privado.

## 2.1 Gestão pública e Inovação: conceitos e abordagens

O tema da inovação é objeto de amplo debate na atualidade, entretanto, delinear conceitos e identificar a inovação em situações concretas pode ser um árduo desafio, sobretudo no setor governamental. A inovação é abstrata e sua compreensão é subjetiva, portanto, está sujeita a diferentes interpretações em função das percepções individuais sobre mudanças e desenvolvimento.

Este diálogo será iniciado explorando as contribuições teóricas de Joseph Alois Schumpeter, um dos proeminentes pensadores no campo da inovação. Já em 1912 o economista austríaco Schumpeter, se debruçava sobre o tema, buscando entender a associação entre inovação, desenvolvimento econômico e tecnológico, o que demonstra que além de extremamente amplo este debate também não é tão recente quanto aparenta ser.

Décadas após o início da pesquisa de Schumpeter, sua obra deu origem a importantes conceitos como o de “cluster” — refere-se à situação em que um empreendedor bem-sucedido atrai outros gerando uma “espiral de atração” responsável por intensificar os efeitos da inovação (Varella; Medeiros; Junior, 2012) — e “destruição criativa” — definida como a criação de novos ciclos econômicos cujo desenvolvimento foi impulsionado a partir da ruptura causada pelo aprimoramento de tecnologias (Schumpeter, 1934 *apud* Oliveira e Santos Junior, 2017, p. 33). Em suma, a inovação para Schumpeter era considerada “como a razão principal para os grandes saltos de crescimento econômico na evolução da raça humana” (Varella; Medeiros; Junior, 2012, p. 4).

Ao longo do século, evidentemente, outros autores se destacaram e criou-se uma ampla diversidade de categorias e modalidades de inovação. Vários autores adotam abordagens distintas na classificação das inovações, levando em consideração o contexto, as características do mercado, o público-alvo e outras variáveis relevantes. Além disso, é importante destacar que os diferentes tipos de inovação frequentemente se complementam entre si. Por exemplo, avanços no campo dos serviços podem proporcionar oportunidades para inovações tanto em produtos quanto em processos (Alexy; Salter, 2014).

Ainda assim, Schumpeter se consolidou como um autor clássico no âmbito das discussões sobre inovação e sua teoria influenciou muitos outros pesquisadores da economia e administração, em especial no setor privado (Cavalcante; Cunha, 2017). Estes pesquisadores deram origem a diferentes teorias econômicas como a Teoria Neoclássica Tradicional (Swan, 1956; Romer, 1986) e a Teoria Evolucionária (Nelson; Winter, 1982). Grande contribuidor para as práticas contemporâneas, Schumpeter possui uma visão ligada à iniciativa privada como um

dos elementos favoráveis ao setor público. Embora tal fato seja um tópico discutido na retórica atual, outras formas de pensamento relacionadas à inovação neste setor ganharam destaque.

Contudo, dentre os autores influenciados pela Teoria Schumpeteriana, destacam-se Tidd e Bessant (2015), pesquisadores defensores de quatro dimensões da inovação (inovação de produto, processo, posição e paradigma) e a utilização dos conceitos de inovação incremental e radical como graus de inovação. Assim, considera-se que:

[...] inovar não é só ter uma grande ideia, necessita de estrutura, infraestrutura, aprimoramento do modelo organizacional, coragem e possibilidade de pesquisar e errar. A inovação no setor público é - por norma - um processo contínuo que envolve toda a administração no processo (Rocha, 2021, p. 36).

Segundo Tidd e Bessant (2015), a primeira dimensão, a de produto, seria quando um produto ou serviço oferecido por uma empresa é incrementado, melhorado de alguma forma. Por sua vez, a dimensão da inovação de processo diz respeito a mudanças feitas em diferentes etapas do desenvolvimento de um determinado produto, pode ser desde alterações na etapa de criação ou até mesmo na entrega.

A inovação de posição relaciona-se fortemente com questões conjunturais de mercado, portanto, a posição neste caso se refere ao contexto em que determinado produto ou serviço é desenvolvido. Deste modo, a inovação busca suprir demandas requeridas pelo consumidor. A última dimensão explorada pelos autores é a inovação de paradigma, caracterizada como “mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a organização faz” (Oliveira; Santos Junior, 2017, p. 34), ou seja, a forma de pensar do negócio é alterada. Os autores sugerem ainda “graus de inovação”, segundo eles:

Há diferentes graus de novidade, desde melhorias incrementais menores até mudanças radicais que transformam a forma como vemos ou usamos as coisas. Algumas vezes, essas mudanças são comuns em alguns setores ou atividades, mas às vezes são tão radicais e vão tão além que mudam a própria base da sociedade (Tidd; Bessant, 2015, n.p).

No trecho destacado, os termos “mudanças”, “melhorias” e “novidade” são adotados como sinônimo de inovação. Dessa forma, observa-se que há então duas possibilidades para estes graus, inovações incrementais e radicais. O primeiro termo se refere a inovações que se dão através da adoção de novos paradigmas ou ferramentas que incorporam as atividades cotidianas da organização. Já o segundo termo, diz respeito a situações em que as próprias atividades desenvolvidas pela organização são repensadas e redesenhadas, portanto, serão transformações maiores. Ao nível de gestão pública, as inovações incrementais decorrem, por

exemplo, de aperfeiçoamentos em políticas já existentes ao passo que inovações radicais decorriam de novas políticas públicas ou de um novo formato de disponibilização de bens e serviços públicos (Jacobi; Pinho, 2006 *apud* Freitas; Dacorso, 2014).

É possível observar o caráter alinhado diretamente ao novo, o que se trata de algo nunca visto até então ou, por conseguinte, algo nunca presenciado em determinado contexto. Contudo, por meio da perspectiva social, a inovação também pode ser trabalhada, segundo Rocha (2021), um processo de ideias - traduzidos em produtos, serviços, entre outros - que atendam as demandas sociais de forma simultânea e eficiente, acabando por criar novas relações e colaborações sociais. Esta visão é benéfica para a sociedade como uma força para sua capacidade de atuação a fim de que melhorias cheguem para interação social, com o objetivo de atingir o melhor do bem-estar e dignidade humana. À vista disso,

Ela abrange muitas áreas que vão desde novos modelos de assistência social até redes de cidadãos na internet; adoção de novos modelos de saúde e cuidado com a população até encorajar pessoas a trocar o carro pelo transporte público, a carona solidária ou ir para o trabalho de bicicleta. Buscam formas de melhorar a vida nas cidades, preservar o meio ambiente ou promover o desenvolvimento com base em ideias de comércio justo e uso responsável do saber (Rocha, 2021, p. 33).

Ainda, esse tipo de inovação possui características específicas, dentre elas ressalta-se a busca pela inclusão social, bem como o impacto social, a sua promoção para comunidades marginalizadas e em situação de vulnerabilidade. A partir desse delineamento, ela também é entendida como um conceito que está ligado a organizações, estratégias, processos e/ou projetos específicos e provenientes das necessidades sociais e para contribuir para o empoderamento do povo. Por conta disso, é comum que as inovações sociais sejam pensadas e desenvolvidas a partir da colaboração dos profissionais e do público, visto que a comunidade acaba sendo estimulada a refletir sobre os problemas que assolam sua localidade (Rocha, 2021).

Ademais, no âmbito da gestão pública, ao se delinear o conceito de inovação, torna-se imperativo considerar uma variedade extensa de alternativas, considerando primordialmente a importância de contemplar o sistema em sua totalidade, bem como compreender os alcances e limitações dos processos políticos institucionais. A inovação, neste contexto, deve ser sempre contextualizada em uma determinada estrutura institucional, no contexto das práticas sociais e políticas em andamento (Veiga; Costa; Carneiro, 2006).

Nesse sentido, tem-se a inovação social como um conceito que vai além do que defendia Schumpeter. Segundo Mulgan *et al.* (2007, p. 8 *apud* Souza, 2021, p. 23) a inovação social se caracteriza quando há “iniciativas e serviços inovadores que são motivados por objetivos que

atendem a demandas sociais e que são predominantemente desenvolvidos e difundidos por organizações que têm em seu escopo primário uma atuação voltada para o social”. Dessa forma, se torna parte do que a inovação, como termo maior, abrange, se tornando uma dimensão importante para observar tais práticas no setor público, principalmente no que diz respeito à oferta de serviços e produtos aos cidadãos. Isso envolve um olhar para além do que o empreendedorismo apenas pode proporcionar, levando em consideração os fatores externos e internos que compõem a economia estatal, bem como os alicerces as quais as estratégias de inovação devem ser pautadas. Para tal, é necessário pincelar a respeito da gestão pública relacionada a esse processo. Quanto a isso,

A inovação é um dos principais meios para se obter desenvolvimento econômico e social; nas últimas décadas vem sendo amplamente difundida na iniciativa privada em reconhecimento à necessidade de entender o ambiente com o qual a empresa interage e desenvolver as competências necessárias para garantir vantagem competitiva em mercados caracterizados por intensa concorrência (Faria, 2009, p.1).

Abordando a inovação especificamente no contexto do primeiro setor, é importante fazer um resgate histórico e entender como se deu essa aproximação. Faria (2009, p. 1) aborda que há uma retórica conhecida de que argumenta que desde os anos 70, a administração pública e suas estruturas entraram em crise juntamente com a decadência do Estado de Bem Estar Social o que levou a consequências tais como “a necessidade de aumentar sua eficiência, diminuir seus custos, enxugar sua estrutura, aumentar sua agilidade e tornar-se mais transparente e democrática”. Isto coloca a administração pública em contraposição ao interesse coletivo, o que deixa o espaço em aberto para a tomada de ideias e decisões por parte das propostas neoliberais.

Também em organizações do setor público cada vez mais se observa o aumento da discussão e da prática da inovação. A Administração Pública atual começa a se forjar com o Estado Moderno a partir do século XVI, enfrentando enormes transformações ligadas à própria dinâmica da atuação do Estado ao longo de quatro séculos. Desde os anos 70/80, em função de sucessivas crises que abalam a estrutura de sustentação do Estado de Bem-Estar Social (e suas variantes), a Administração Pública vem sendo cada vez mais confrontada com a necessidade de aumentar sua eficiência, diminuir seus custos, enxugar sua estrutura, aumentar sua agilidade e tornar-se mais transparente e democrática. Nas duas últimas décadas os Estados ocidentais realizaram profundas mudanças que, embora variem sobremaneira, tomam como base instrumentos de gestão originalmente desenvolvidos para a iniciativa privada. Sua aplicação, seus efeitos e suas transformações têm sido contempladas, pelos autores da área, sob a

denominação New Public Management (NPM), ou Nova Administração Pública (NAP) (Faria, 2009).

Mais tarde esses fatos se desencadearam na reforma gerencial que tinha como características a descentralização política e administrativa; redução de hierarquias; organizações flexíveis que em certo grau comportam a ideia de multiplicidade, competição e o conflito; adoção do “pressuposto da confiança limitada”; estabelecimento de objetivos a serem aferidos com base em indicadores preferencialmente quantitativos; controle por resultados e priorização do atendimento do cidadão (Bresser-Pereira, 1998, p. 10).

É importante destacar que uma ou mais inovações para o setor público surgem na elaboração ou na implementação do plano de gestão pública que se deseja realizar em um mandato governamental de 4 anos. Nesse sentido, para um pesquisador ou analista de gestão pública, uma forma de analisar a inovação é identificar as novidades e/ou mudanças que se pretende introduzir no setor público, bem como na sociedade por meio da gestão pública, a partir do plano de governo proposto e que será discutido/aprovado no Poder Legislativo (Emmendoerfer, 2019, p. 23).

Em uma perspectiva semelhante, Farah (2006) discute o processo de incorporação do tema inovação ao debate sobre a gestão pública e também aponta que as reformas no setor público experienciadas ao redor do mundo entre os anos 70, 80 e 90, foram responsáveis por introduzir o paradigma gerencial que trazia consigo os preceitos da flexibilidade, valorização da mudança e, na visão da autora, da inovação. No Brasil atualmente conhecemos esta reforma gerencial como *New Public Management* ou Nova Gestão Pública (NGP). A partir do primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso, com a criação do Ministério de Administração e Reforma do Estado (MARE) comandado por Bresser-Pereira, intensificaram-se as discussões sobre reforma gerencial e as limitações da administração burocrática (Farah, 2006).

Neste contexto, o objetivo da inovação, segundo a autora, seria resgatar a eficiência que “deixara de existir – tanto no setor privado, como no público – com a consolidação de sistemas de produção (ou de provisão e prestação de serviços) rotinizados, padronizados, burocráticos e pouco flexíveis” (Farah, 2006, p. 51). A aplicação mais consistente da inovação organizacional em governo requer, como dissemos anteriormente, mudanças significativas no modo de encarar o governo e a sociedade (Agune; Carlos, 2017, p. 149).

Em consonância com o que é defendido por Farah (2006) e Faria (2009), Resende *et al.* (2017) e Valadares *et al.* (2017) também pontuam que as ferramentas gerenciais características do setor privado, foram aderidas por organizações públicas em decorrência da Nova Gestão

Pública. A incorporação da inovação à gestão pública seria consequência deste feito, segundo os autores.

Este estudo revelou que a introdução de i-Labs em organizações públicas pode ser influenciada pela definição de um i-Lab a partir de dois tipos essenciais: um com foco nas organizações públicas (com inovações organizacionais) e outro com foco em questões de interesse da sociedade (com inovações sociais). Essa polarização seria uma possível alternativa ante um exagero de variedade/segregação de denominações de i-Labs que têm sido utilizadas nas publicações sobre o tema, o que reitera a necessidade de esforços de entendimento, convencimento e simplificação conceitual para a comunicação e efetivação dessas propostas em termos de introdução e posterior implementação, especialmente se envolver coparticipação da sociedade civil (Emmendoerfer, 2022).

Conforme Mazzucato (2015), a inovação pode ser orientada pela missão de uma instituição, o que auxiliar a esclarecer a importância de alinhar os i-Labs a objetivos claros. Isto posto, há um reforço do papel estratégico das organizações públicas ao criar valor e promover transformações que venham a responder demandas sociais e ambientais.

## **2.2 Motivações, diretrizes e formas de Inovação**

No contexto da compreensão da dinâmica entre governo e inovação no Brasil, à luz das reformas implementadas no desfecho do século XX, é pertinente abordar o papel que o Estado deve desempenhar na promoção e difusão da inovação. Nesse sentido, conforme discutido por Cavalcante e Cunha (2017), apoiados nas ideias de Kattel e Karo (2016), identificam-se seis possíveis esferas de atuação governamental no campo da inovação, assim, evidenciando o protagonismo estatal. Subsequentemente, é elaborada uma tabela com o intuito de esquematizar e visualizar as abordagens propostas pelos mencionados autores, visando facilitar a compreensão do tema discutido.

**Quadro 01-** Funções, formas de inovar, suas aplicabilidades e exemplos

FUNÇÕES/FORMAS DE INOVAR	APLICABILIDADE	EXEMPLOS
Investimento público em ciência, tecnologia e inovação (CTI)	A partir da atuação de instituições públicas de fomento à pesquisa, o Estado "cria as condições para o mercado inovar" (p.17)	EMBRAPA
Inovações via compras públicas	"[...] surgem como consequência de exigências expressas pelo Estado sobre produção e aquisição de novas tecnologias e produtos que estão sendo desenvolvidos pelo mercado, incorporando valores e princípios, tais como a sustentabilidade" (p.17).	Contratações públicas sustentáveis
Inovações institucionais econômicas	Alterações na "regra do jogo da economia" (p.17).	Agências reguladoras
Inovações institucionais políticas	Alterações na forma de se fazer a política institucional.	Orçamento participativo
Inovações nos serviços públicos	Mudanças na prestação de serviços.	Digitalização do atendimento na saúde
Inovação organizacional	"Criação de organizações ou alteração de processos decisórios ou de gestão" (p. 18)	Laboratórios de inovação

Fonte: Elaboração própria a partir de Cavalcante e Cunha (2017).

Diante disso, é notável que Karo e Kattel (2016, *apud* Cunha, 2017) salientam a complementaridade e diversidade das ações estatais voltadas para a inovação, enfatizando a relevância de contemplar os diversos contextos organizacionais ao longo das diferentes fases do ciclo de políticas públicas. Assim, pode-se dizer que:

No setor privado, a principal motivação para a inovação é a necessidade de manter ou aumentar a lucratividade, o que, por sua vez, incentiva a inovação para cortar custos, melhorar a participação no mercado e criar novos produtos e serviços. O setor público tem algumas motivações paralelas, mas o valor no setor público é diferente do valor no setor privado e pode ser mais complexo e mais difícil de medir. Ele inclui alguns resultados prontamente quantificáveis (como menos crime, pobreza ou violência) e alguns resultados "mais suaves", como a qualidade dos serviços e a confiança entre os prestadores de serviços e os usuários (Mulgan, Albury, 2003, p.6).

No que tange às causas e motivações para se buscar a inovação de governo, Cunha e Cavalcante (2017, p. 44), recorrem aos estudos de Bekkers, Edelenbos e Steijn (2011) e aponta cinco "fatores de perturbação responsáveis pela intensificação da nova tendência de inovação

na gestão pública”. Os chamados “Problemas Perversos” ou "*Wickedproblems*" fazem parte do primeiro fator destacado pelo pesquisador. Este termo diz respeito a problemas públicos complexos, multifatoriais, incertos e de difícil solução, como exemplo tem-se o aquecimento global.

Outra causa é a nova roupagem recebida por antigos e persistentes problemas públicos e consequente necessidade de novas respostas a estes problemas, a exemplo da questão da mobilidade urbana. O terceiro ponto é a exigência, por parte da sociedade, de mais espaços e mecanismos de participação popular. A ineficácia da gestão pública tecnocrata e rígida frente a inconstância e austeridade dos atuais problemas públicos é a penúltima motivação apontada. O quinto e último fator é o cenário de “crise financeira internacional, restrição orçamentária e necessidade de aprimoramento da qualidade do gasto público” (Cunha; Cavalcante, 2017, p. 45). Por fim, as tendências que têm norteado as inovações no setor público são identificadas por Cavalcante e Cunha (2017) a partir de estudos sobre as transformações da administração pública e sua contribuição no debate sobre inovação governamental. São elas:

I) Aperfeiçoamento de mecanismos de transparência, governo aberto e responsabilização (accountability). II) Promoção do governo eletrônico (e-government) como estratégia de ampliação e facilitação do acesso e da participação cidadã na administração pública. III) Novos arranjos de políticas públicas que fomentem papel mais ativo dos cidadãos na produção de bens público. IV) Atuação em redes e parcerias com atores estatais, sociais e da iniciativa privada; e ampliação na utilização tecnologia de informação tanto para ampliar a qualidade e eficiência na prestação de serviços públicos (Cavalcante e Cunha, 2017, p. 23).

A partir destas colocações é possível aferir, segundo os autores, que, apesar de haver uma ampla gama de influências teóricas e metodológicas na esfera da administração pública, cuja presença não parece representar uma grande barreira para o avanço das ideias nem para a implementação de mudanças dentro das instituições e do governo. Há uma variedade de ações disponíveis, influenciadas por diferentes modelos de reforma, que, juntos, estimulam a criatividade e possibilitam o surgimento de inovações baseadas em diferentes conceitos e agendas governamentais. Essas opções se unem ao contexto mais amplo que impulsiona e oferece oportunidades aos Estados e agentes públicos para mudanças e inovações, especialmente quando se desenvolve uma compreensão mais sólida do caráter inovador das organizações públicas (Cavalcante; Cunha, 2017).

Nesse contexto, uma das grandes competências dos governos do século XXI está em remodelar formatos antigos ou criar novos formatos que busquem a compreensão do que de fato é o serviço público atualmente, levando em consideração todo e qualquer segmento que

possa estar atrelado a ele a fim de que haja uma melhoria. Para tal, a procura pelo avanço andarรก lado a lado com os aspectos da inovaçŁo, nŁo apenas com uma tŁcnica ou uma teoria discutida em ambiente acadŁmico e na prŁtica da pesquisa, mas tambŁm como um valor a ser buscado e Ł ambicionado com o objetivo de se ter um paŁs prŁspero e inclusivo (Agune; Carlos, 2017, p.155).

Com base nisso, Ł inegŁvel a importŁncia de se compreender a inovaçŁo, em suas diversas dimensŁes, especialmente nas que vŁo alŁm da perspectiva economista, como caracterŁstica indispensŁvel no campo de pŁblicas. como uma prŁtica e valor do governo na atualidade, principalmente quando sua atuaçŁo para a sociedade civil, sobretudo nas comunidades vulnerabilizadas, se dŁ por meio de polŁticas pŁblicas.

Consoante a isso, Mazzucato (2015) retrata que o governo desempenha um papel essencial na criaçŁo de valor pŁblico e tambŁm na orientaçŁo de missŁes para solucionar desafios sociais, independentes dos eixos responsŁveis. Assim, a inovaçŁo pode ser compreendida como uma prŁtica e um valor a ser agregado de modo a fim de relacionar-se as polŁticas pŁblicas que moldam o mercado. Dessa forma, a seçŁo subsequente tratarŁ sobre como a inovaçŁo se dŁ em meio as tais formas que o governo atinge a populaçŁo.

### **2.3 InovaçŁo e polŁticas pŁblicas**

Primeiramente, para adentrar este debate, Ł indispensŁvel uma retomada conceitual do prŁprio conceito de Estado e polŁticas pŁblicas. Para Costa (2013) o Estado Moderno Ł refŁm do seu territŁrio - em contraponto ao Estado Antigo que se voltava para a conquista de novos territŁrios - e por isso Ł obrigado a prover condiçŁes adequadas de existŁncia dele prŁprio, fato que norteia suas açŁes. O autor fala de uma “versŁo 1.0” do Estado Moderno onde, a partir do monopŁlio legŁtimo da violŁncia, se tenta controlar o territŁrio. Como consequŁncia, tem-se uma concentraçŁo de poder neste Estado que hierarquiza relaçŁes e dissemina violŁncia em variados nŁveis. A “versŁo 2.0” Ł o Estado DemocrŁtico ou ContemporŁneo, que por sua vez reflete as relaçŁes de poder na sua contrariedade e complexidade e Ł historicamente o “Estado das PolŁticas PŁblicas”, segundo o autor. As polŁticas pŁblicas, nesse contexto, sŁo o resultado desse processo histŁrico singular caracterizado pela duplicidade entre “o Estado que se estrutura atravŁs do monopŁlio do poder e o Estado que representa as diversidades, as desigualdades, a pluralidade” (Costa, 2013, p. 138-140).

Nesse sentido, tanto o governo quanto os serviçŁos pŁblicos dependem de uma inovaçŁo adequada para desenvolver melhores formas de atender as necessidades no geral, bem como

atuar na resolução de problemas e uso de recursos. A inovação se dá como uma condição essencial, embora muitas vezes seja vista como um luxo opcional ou ônus adicional. Contudo, ela deve ser visualizada como uma atividade capaz de aumentar a capacidade de retorno dos serviços às necessidades dos indivíduos e, por conseguinte, acompanhar as necessidades e expectativas desses usuários (Mulgan;Albury, 2003). Sendo assim, com relação aos tipos de inovação a serem aplicados, sejam nas atividades internas ou externas, no caso das organizações públicas, ou na oferta de serviços ou políticas públicas, há o intuito de se trabalhar com os problemas sociais e econômicos existentes (Emmendoerfer, 2019).

Do ponto de vista de Mazzucato (2015), há um contexto atual que se enquadra num discurso de que os governos não possuem tanta capacidade em estimular a inovação. Ainda, que estes devam atuar de forma mínima e intervir apenas em casos em que haja uma falha de mercado. Para a autora, a realidade se faz de forma diferente, visto que os governos tanto podem fazê-lo como acabam desempenhando um papel importante no incentivo às atividades, principalmente as inovadoras. Eles tanto criam novos mercados quanto os consertam.

Além disso, Mazzucato (2014) afirma que apesar do Estado não assumir riscos, ele não deve se limitar a absorver os riscos do setor privado, e sim assumir os riscos aos quais esse setor não está disposto a fazer e colher os rendimentos provenientes disso. Para ela, isso é “fundamental para que o ciclo de inovação possa continuar a ser sustentado (com os rendimentos da rodada atual financiando a seguinte — assim como as inevitáveis perdas) e seja menos suscetível aos ciclos políticos e comerciais” (Mazzucato, 2014, p. 116).

As argumentações sobre política pública, problema público e *policy-making process* abordadas nesta sessão partirão de Secchi, Coelho e Pires (2022). Para os autores, “política pública é uma diretriz elaborada para enfrentar um problema público” (p. 2). Ou seja, para se instituir uma política pública é necessário haver um problema que afete a sociedade em algum nível, que este problema seja reconhecido pelos atores políticos e passível de resolução. Portanto, esses seriam os dois fundamentos para se constituir uma política pública, “intencionalidade pública e resposta a um problema público”.

Partindo da perspectiva que um problema surge quando “o *status quo* é inadequado e quando existe a perspectiva do alcance de uma situação melhor” (Secchi, Coelho e Pires, 2022, p. 14), um problema público seria então a discrepância existente entre o que se deseja e é possível para a realidade pública e como ela é de fato. Além disso, é imprescindível que se considere o que os teóricos apontam como limites na qualificação do termo “público” a um problema. Segundo eles, “público” é uma questão subjetiva que envolve interpretações, normas e questões políticas subjacentes dos próprios sujeitos que de alguma forma estejam implicados.

Por último, sofrendo influência da teoria dos sistemas, o ciclo de políticas públicas (*polycycle*) é esquematizado em sete fases interdependentes, sendo elas (Secchi, Coelho e Pires, 2022, p. 56):

- I) Identificação do problema: situação em que um ator político reconhece a discrepância entre o “*status quo* e uma situação ideal possível”.
- II) Formação da agenda: definição dos problemas e temas prioritários. Pode se caracterizar como agenda política ou agenda formal.
- III) Formulação de alternativas: é o estudo das consequências do problema, dos possíveis custos e benefícios das alternativas propostas.
- IV) Tomada de decisão: aqui forças políticas são equacionadas e as intenções dos atores ficam claras.
- V) Implementação: fase em que normas e métodos que estavam apenas campo das ideias se transformam em ações concretas
- VI) Avaliação: momento de examinar o processo de implementação e os resultados da política pública.
- VII) Extinção da política pública: quando a política é encerrada por razões relativas ao problema público, à solução ou ao ambiente político.

Os autores afirmam que ter este ciclo bem desenhado simplifica o entendimento sobre políticas públicas e auxilia diversos atores no fazer político. Entretanto, são feitas contundentes ressalvas quanto a dinamicidades dessas fases que muitas vezes podem se misturar e a falta de clareza sobre o seu início e fim. Assim, com o intuito de levar a inovação à prática, os denominados laboratórios de inovação são criados.

Por meio da análise comparativa dos programas Start-Up Brasil, InovAtiva Brasil e InovaApps, a Roncaratti (2022) chega à conclusão de que a revolução tecnológica está promovendo o surgimento de novos empreendimentos e novas formas de promover a inovação. As políticas de estímulo às startups estão contribuindo para o aprimoramento da inteligência na criação de arranjos e estruturas de políticas públicas. O apoio ao empreendedorismo e ao desenvolvimento tecnológico está evidente e merece uma investigação mais aprofundada para avaliar os resultados e os impactos diretos e indiretos na sociedade.

Em retrospecto, é importante ressaltar que os laboratórios foram desenvolvidos entre os séculos XVIII e XIX tanto nas áreas de ciência e tecnologia com o fito de realizar experimentos sistemáticos e desenvolvimento de ideias. De acordo com (Mulgan, 2014, p. 1-2, tradução própria), “Eles ofereciam um espaço seguro para testar ideias, antes que os sucessos fossem

levados para o mundo”. A partir disso, tais locais se tornaram parte do imaginário científico e comum na busca por novas ideias para a vida humana e os condicionantes de vida. Assim, após apresentar um papel de grande valia para as ciências naturais, ideias acerca de sua utilização nas questões sociais ganharam força no século XIX. Acreditava-se que os experimentos em pequena escala poderiam apresentar uma direção potencial na sociedade. Contudo,

Não há uma definição comum do que constitui um laboratório social ou público, embora se possa esperar que ele inclua a experimentação em um espaço seguro e distante da realidade cotidiana, com o objetivo de gerar ideias úteis que atendam às necessidades sociais e demonstrar sua eficácia. Entretanto, às vezes a palavra “laboratórios” é usada metafóricamente (Mulgan, 2014, p. 1-2, tradução própria).

Para Sano (2020, p.18), os “Laboratórios de inovação no setor público são ambientes colaborativos que buscam fomentar a criatividade, a experimentação e a inovação, por meio da adoção de metodologias ativas e da cocriação, na resolução de problemas”. Compreendidos como *Lisp*, ele não precisa estar associado obrigatoriamente a um espaço físico, concreto, se apresentar o objetivo de buscar respostas para problemas no setor público, sejam eles com relação aos serviços ou as próprias políticas públicas.

Souza *et al.* (2022) discorre sobre a adoção, por parte do Ministério da Educação (MEC), da prática de *crowdstorming* para buscar soluções inovadoras, alinhando-se à tendência de inovação aberta. Os autores relatam a participação de todas as universidades federais e institutos federais de ensino no Desafio da Sustentabilidade, visando gerar ideias e soluções para promover a sustentabilidade nos *campi*. Após doze meses da conclusão do processo de prospecção, já se observavam resultados práticos.

Eles destacam ainda que embora não tenha havido tempo suficiente para avaliar a implementação das inovações, a iniciativa do MEC de adotar o *crowdstorming* já havia inspirado outras áreas do ministério, incluindo as áreas finalísticas, a desenvolverem seus próprios projetos de prospecção de soluções, com a participação da sociedade civil. Como exemplos são citados o InovaEJA, o Desafio da Educação Profissional e Tecnológica e o Desafio Educação #ZikaZero. Essa técnica possui um grande potencial de aplicação em diversas áreas do governo e pode se tornar uma ferramenta eficaz para impulsionar a inovação no setor público.

Com relação à prática inovadora, Sano (2020) compreende a busca por ideias de inovação que envolvem todo um processo de inovação aberta que, no caso dos laboratórios, se desenvolve por meio da participação de atores para além do que se tem como um problema

inicial, atuando como atores intergovernamentais ou intergovernamentais, através da própria sociedade ou do setor privado.

No artigo de Farias *et al.* (2022) discorre-se sobre o caminho percorrido pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão na criação da Rede InovaGov. A rede, originada em 2013, é formada pelo setor público, privado, organizações da sociedade civil e academia. Seu objetivo é a integração e promoção de “arranjos para a inovação no setor público por meio da conexão de múltiplos atores com interesse no tema” (p. 242). A realização, em 2015, da I Semana de Inovação em Gestão Pública marcou seu reconhecimento por parte de agentes públicos que demonstraram interesse em unir-se à rede. A estratégia da InovaGov inclui a definição de desafios mobilizadores que norteiam as ações da rede, encontros presenciais, mobilização virtual e o empreendimento de esforços com vistas à promoção da inovação. Até dezembro de 2014, foram realizados sete encontros da rede, destacando-se workshops com especialistas internacionais e eventos para compartilhamento de experiências inovadoras. (Farias *et al.*, 2022).

Os resultados da pesquisa qualitativa feita pelo Inova são usados pelos autores para destacar as vantagens da atuação em rede, sendo elas: compartilhamento de informações/conhecimento; compartilhamento de metodologias, ferramentas e boas práticas; obtenção de apoio por parte de outros órgãos e melhor aproveitamento do capital intelectual do governo. (Farias *et al.*, 2022).

A instituição do voto eletrônico e o próprio Tribunal Superior Eleitoral é um importante exemplo prático da faceta da inovação em uma política pública, conforme documento da OCDE (2018), onde estes dois são apontados como inovações organizacionalmente, ou seja, “centrada em uma prioridade específica” (p. 14). Para além da inovação da urna eletrônica por si só, o relatório destaca as constantes ações do TSE com vistas a um processo eleitoral transparente e confiável como ocorrências contínuas de inovação.

Ao revisitar os conceitos de Estado e políticas públicas, destacando a evolução do Estado Moderno para o Estado Democrático, e ao explorar o ciclo de políticas públicas, desde a identificação do problema até a extinção da política, emerge uma compreensão mais profunda sobre a dinâmica envolvida na formulação e implementação das políticas. Sendo assim,

A cocriação busca, ainda, diferenciar os laboratórios de firmas de consultoria, que podem oferecer soluções administrativas e tecnológicas inovadoras, mas cujas soluções não derivam de um processo participativo e dialógico, com estímulo à inovação e experimentação. A experimentação, por sinal, é um dos desafios dos laboratórios, pois a perspectiva é de que as soluções sejam testadas em escala menor

para analisar sua viabilidade, bem como compreender a complexidade envolvida em uma posterior implementação em maior escala (Sano, 2020, p.18).

O debate sobre inovação no setor público brasileiro, ilustrado por casos práticos como os programas de estímulo às startups e a adoção do *crowdstorming* pelo Ministério da Educação, evidencia a busca por soluções criativas e eficazes para os desafios enfrentados pela administração pública. A criação da Rede InovaGov e seu papel na integração de diversos atores em prol da inovação no setor público ressalta a importância do trabalho em rede e da colaboração entre os diferentes segmentos da sociedade.

Esses exemplos concretos de inovação no âmbito das políticas públicas reforçam a necessidade contínua de adaptação e aprimoramento das estruturas e práticas governamentais para enfrentar os desafios contemporâneos e promover o desenvolvimento socioeconômico.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Tipologia da pesquisa e categorias de análise

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental. Considerando os aspectos da pesquisa, é um estudo de abordagem qualitativa com caráter exploratório, conforme Gil (2002), e se dá na forma de um estudo de caso realizado no Laboratório de Inovação (LINO) do Ministério Público do Estado do Ceará (MPCE), conforme explicitado no título deste trabalho. Com relação a isso, Minayo (2001) trata esse tipo de pesquisa a partir de uma realidade que não pode ser quantificada, levando em consideração um universo de significados que podem ter relação com crenças, valores, atitudes, processos ou fenômenos.

Conforme os objetivos da pesquisa, é de dimensão exploratória, pois se dá por meio de fontes secundárias em forma de levantamento bibliográfico e de documentos, e fontes primárias a serem apuradas através de observação participante e da realização de entrevistas semiestruturadas com os integrantes do laboratório e demais envolvidos. Segundo Triviños (1987), esses estudos aprofundam os estudos em uma realidade específica a fim de buscar antecedentes e maiores conhecimentos acerca da temática para realizar futuras pesquisas. Assim, busca compreender e explorar aspectos subjetivos e significados atribuídos pelos participantes, devido a possibilidade de promover a familiaridade com o tema e realizar uma investigação ampla, visando explorar o problema de pesquisa e identificar variáveis relevantes.

De acordo com o método da pesquisa, é um estudo de caso, no qual a pesquisa se delimita em estudar um caso particular que seja representativo a um conjunto de casos semelhantes, de modo a estar apto para fundamentar possíveis generalizações e inferências. Alinha-se, muitas vezes, ao mesmo tipo de coleta de dados da pesquisa de campo, evidenciando essa etapa como criteriosa para realização da pesquisa (Severino, 2007). Nesse sentido, observando a importância da inovação no serviço público, tem-se a utilização do Laboratório de Inovação do Ministério Público como *locus* dessa pesquisa a fim de utilizá-lo como caso representativo.

Em complemento, a partir da coleta de dados por meio da pesquisa bibliográfica, definiu-se como instrumento de coleta a aplicação de uma entrevista semiestruturada com 13 perguntas a fim de levar em consideração a percepção dessas pessoas sobre o quesito da inovação no campo empírico da pesquisa. Para tal, ele foi separado em três partes principais:

- i) Inovação no âmbito do MPCE;
- ii) Métodos e Práticas de Inovação;

iii) Desafios e Soluções;

iv) Impactos e Resultados.

Conforme a autora acima, a definição de categorias permeia o processo da abordagem qualitativa, formulando-as mediante a base conceitual construída e a coerência da análise documental. Nesse sentido, foram definidas como três categorias principais: administração e gestão pública, inovação por meio dos laboratórios, e políticas públicas para inovação.

Cada categoria possui suas dimensões temáticas, a serem observadas conforme seu termo. Assim: Governança e Trajetória do LINO; Inovação na prática e Laboratórios de Inovação; Inovação no setor público por meio de projetos, e Desafios e soluções. A primeira dimensão retrata tanto o ato de criação do laboratório de inovação do MPCE como sua relação com o embasamento teórico apresentado neste trabalho e a entrevista. Em seguida, o conceito de inovação será trabalhado mediante o aporte do estudo e os dados coletados por meio da coleta de dados escolhida, bem como as possibilidades de projetos e políticas públicas na terceira dimensão do trabalho. Essa concepção poderá ser melhor visualizada conforme a representação abaixo no Quadro - 2:

**Quadro 02** - Matriz de categorias de análise teórica

CATEGORIAS DE ANÁLISE	DIMENSÕES	BASE CONCEITUAL
Administração e gestão pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Governança;</li> <li>● Trajetória do LINO.</li> </ul>	Mazzucato (2014), Sano (2020), Bresser-Pereira (1998), Faria (2009)
Inovação por meio dos Laboratórios	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Inovação na prática;</li> <li>● Laboratórios de Inovação;</li> </ul>	Cavalcante (2017), Sano (2020), Rocha (2021)
Políticas públicas para inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Inovação no setor público por meio de projetos;</li> <li>● Desafios e solução</li> </ul>	Farah (2006), Cavalcante (2017)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa avaliativa

Nesse sentido, será possível delinear as etapas seguintes dos procedimentos metodológicos, consoante as características da amostra e quem serão os sujeitos da pesquisa, na subseção a seguir.

### **3.2 Características da amostra e sujeitos da pesquisa**

O Laboratório de Inovação do Ministério Público do Estado do Ceará (MPCE), intitulado como LINO, foi instaurado por meio do Ato Normativo nº 072/2020, dentro da estrutura do Núcleo de Inovação. Neste documento, é possível ver que uma das necessidades consideradas para criação do LINO está relacionada a inovação no ambiente público a fim de acompanhar as tecnologias e as relações sociais, além de identificar mecanismos que busquem um papel efetivo da instituição e uma gestão eficiente que promova produtos e serviços de qualidade para os cidadãos. Por fim, sua criação também está atrelada a necessidade de pesquisa e desenvolvimento de práticas inovadoras sobre a gestão e governança, e seus benefícios para a sociedade.

O laboratório é formado por uma coordenação executiva representada por um promotor de justiça, dois analistas ministeriais, dois desenvolvedores e um estagiário. De acordo com o sítio do MPCE, o LINO é considerado “um espaço dedicado à experimentação e ao desenvolvimento de soluções tecnológicas para otimizar processos e serviços, aperfeiçoando a atuação do MP em prol da sociedade” (Ceará, 2024). Ainda, suas iniciativas principais são caracterizadas por workshop, eventos, *hackathons* a fim de promover o conhecimento e conectar o MPCE com a comunidade. Para tal, há também o desenvolvimento de projetos de inovação para buscar soluções por meio de diversos trâmites, seja por análise de dados ou automação de processos, bem como a capacitação de membros e servidores (Ceará, 2024).

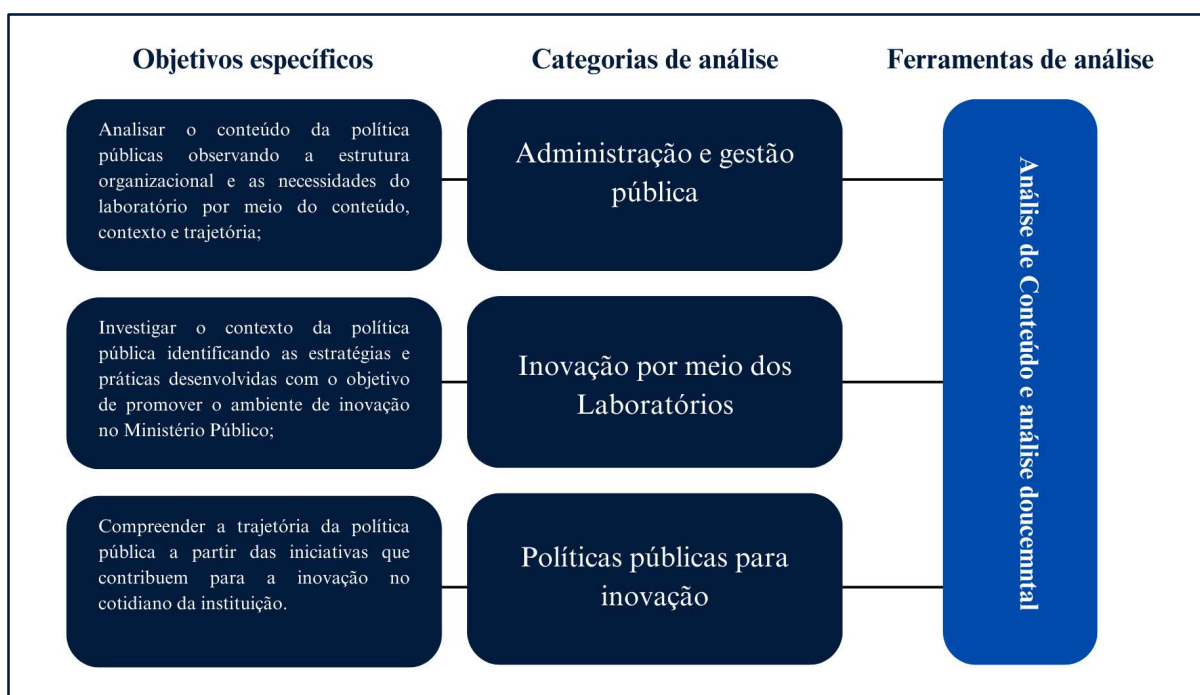
### **3.3 Procedimentos para a coleta dos dados e para a análise dos dados**

Considerando o procedimento metodológico, a coleta de dados se deu mediante pesquisa documental e bibliográfica, tendo também como ferramenta de coleta de dados a realização de uma entrevista com três funcionários do LINO. Em primeiro momento, a Análise Documental foi utilizada para buscar os documentos que dizem respeito a criação do laboratório e suas ações a fim de compilar sua trajetória. Em uma segunda parte, na entrevista, o instrumento de análise de dados escolhido foi Análise de Conteúdo (Bardin, 2016), no qual:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. Bardin (1977, p. 42).

Para melhor visualizar o processo metodológico, a Figura-1 foi criada. Nela, é possível ver os objetivos deste trabalho e sua relação com as categorias de análise já definidas. Associada a isso, a Análise de Conteúdo e Análise Documental foram definidas para acompanhar essa matriz.

**Figura 01** - Matriz resumo de articulação metodológica



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa avaliativa

Dessa forma, a etapa divide-se em três etapas essenciais: a pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e entrevista. Na primeira, será possível analisar as políticas públicas por meio de sua trajetória institucional. Em segundo, a investigação das estratégias e práticas do Laboratório de Inovação do MPCE. Por último, a entrevista será realizada para compreender a inovação neste setor do MPCE, bem como verificar as práticas e métodos de inovação, conforme o Apêndice I.

Com base nisso, foram criadas treze perguntas com base na inovação do MPCE, métodos e práticas de inovação, desafios e soluções, impactos e resultados, tanto internos quanto externos. Sendo assim, os sujeitos escolhidos para realização da pesquisa foram tanto coordenadores quanto um funcionário, pessoas com funções diferentes, que podem trazer visões

complementares conforme a pesquisa. Para tal, tem-se o intuito de entrevistar três pessoas que trabalham no LINO, mediante os fatos apresentados acima:

- a) Coordenador do laboratório: Homem, 52, formado em direito, compõem o quadro de promotores de justiça do MPCE;
- b) Desenvolvedor: Homem, 26, formado em administração, contratado de uma empresa terceirizada que presta serviços de TI ao MPCE.

Vale ressaltar que as pessoas escolhidas foram pensadas segundo os objetivos do trabalho, a fim de compreender mais de uma visão acerca do LINO.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De posse dos dados, a análise se sucedeu através da divisão das respostas em três blocos principais, conforme a separação temática das perguntas: Administração e Gestão Pública: o caso do Ministério Público do Ceará (MPCE); Inovação por meio de Laboratórios; e, por fim, Políticas Públicas para Inovação. Sendo assim, foram desenvolvidas treze perguntas para entrevista, em que cada bloco possui um número específico de questionamentos, cujas temáticas foram divididas em: Inovação no âmbito do MPCE; Métodos e Práticas de Inovação; Desafios e Soluções; e Impactos e Resultados. Desse modo, foi possível categorizar as respostas consoante o processo da pesquisa documental realizada e a entrevista, associando os dados entre si. Assim, a interpretação dos dados foi organizada em subseções, conforme a seguinte organização:

- Administração e gestão pública: o caso do Ministério Público do Ceará (MPCE)
  - Inovação no âmbito do MPCE
- Inovação por meio de Laboratórios
  - Métodos e Práticas de Inovação
- Políticas Públicas para Inovação
  - Desafios e Soluções
  - Impactos e Resultados

Nesse sentido, consoante a organização pré-definida, os dados foram analisados e explicados nas subseções abaixo.

### 4.1 Administração e gestão pública: o caso do Ministério Público do Ceará

A criação do Laboratório de Inovação do Ministério Público do Ceará (MPCE) se deu através do Ato Normativo nº072/2020 da própria instituição e consiste na implementação de um Núcleo de Inovação na estrutura organizacional do órgão. Para isso, certos quesitos foram apontados no documento como justificativa. Com o intuito de auxiliar nos processos de inovação no âmbito público e acompanhar a evolução tecnológica, além da busca por estimular o apoio à pesquisa e adoção de práticas inovadoras, foi instaurado o Núcleo de Inovação e Projetos Especiais (Ceará, 2020).

Este Núcleo, tido como um espaço criativo, reflexivo e de colaboração, tem o intuito de incentivar novas ideias ou sugestões para as questões que envolve o MPCE. Nesse sentido, com relação a essas atividades, o LINO foi criado como uma forma de auxiliar a realização desse

processo. Também caracterizado como um espaço muito associado aos princípios do Núcleo, ela também segue determinadas diretrizes estratégicas, conforme o *site* do laboratório (MPCE, 2025):

- A busca de inovação e otimização dos recursos já possuídos pelo Ministério Público cearense;
- A participação e integração entre a atividade fim e a atividade meio;
- O usuário do serviço no centro da solução;
- A transparência de dados;
- A cocriação de projetos de interesse, envolvendo atores diversos, dentro e, inclusive, se necessário, fora da Administração;
- A visão multidisciplinar sobre os problemas, com trocas de experiências;
- A utilização de metodologia de design, experimentação e avaliação;
- A flexibilidade e a desburocratização;
- A prototipagem, coleta de feedbacks e refinamento de soluções.

Conforme o Normativo, o LINO foi dividido em quatro eixos de atuação. São eles: pesquisa e inovação; parceria; projetos especiais; e cultura organizacional. O primeiro deles está relacionado ao incentivo à pesquisa e inovação a fim de propor e coordenar discussões sobre o desenvolvimento de critérios, áreas de concentração e linhas de pesquisa, sobretudo com relação a criação de projetos inovadores, assim, ele também tem o objetivo de promover uma identificação e experimentação das iniciativas e práticas.

O segundo eixo, que diz respeito a parceria, está associado diretamente a contratações, convênios e acordos que possam trabalhar em conjunto sobre pesquisa e inovação, além de fomentar a aproximação entre Tecnologia e Inovação (TI). Isso diz respeito, considerando o pensamento de Secchi, Coelho e Pires (2022), que o para instituir uma política e – nesse caso, um serviço – provém da necessidade de resolução de um problema ou falta relacionado a determinados cenários. O eixo retratado reflete essa questão, visto que tais parcerias também se assemelham a busca por serviços e, no âmbito público, a demanda traz a oferta desses serviços na configuração de políticas.

Além disso, o eixo visa buscar a captar investimento para as atividades, bem como coordenar o diálogo entre as parcerias a fim de desenvolver uma rede de inovação. Acerca disso, é possível visualizar no *site* institucional a existência de três parcerias oficiais, sendo o Departamento Estadual de Trânsito do Ceará (Detran), o Ministério Público de Minas Gerais

(MPMG) e a Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico: Programa Cientista Chefe (Funcap). Na seção de colaborações, pode-se mencionar:

- Programa Cientista Chefe do Governo do Estado
- ÍRIS – Laboratório de Inovação do Governo do Estado do Ceará
- SAP – Secretaria de Administração Penitenciária do Estado do Ceará
- SECULT – Secretaria da Cultura do Estado do Ceará

Em terceiro, os projetos especiais correspondem a identificação de oportunidades e auxílio na qualificação de projetos, relacionando-os ao planejamento estratégico. Também exerce funções de apoio ao Comitê Estratégico de TI, além de apoiar o desenvolvimento e a implantação de projetos inovadores nas unidades do MPCE. Em continuidade, o eixo quatro é constituído pela disseminação de ações inovadoras, tanto para instituição quando pela sociedade, além de produzir e gerar conhecimentos, bem como sugerir, coordenar e executar ações que auxiliem aperfeiçoem tais práticas. Nesse sentido, é importante ressaltar que, Cavalcante e Cunha (2017) compreendem que as tendências mais recentes que norteiam a inovação neste setor provêm justamente das transformações da administração pública e contribuição sobre a inovação.

Seu papel em trabalhar com a inovação em primeiro lugar fez com que o LINO também auxiliasse na criação de uma proposta de Política de Inovação, o que foi realizado através do Memorando nº61/2023 do MPCE, encaminhada com a objetivo de estabelecer diretrizes e orientações que apoiassem a inovação na instituição, estando alinhada aos princípios e objetivos gerais do órgão. Para isso, o LINO buscou incorporar práticas e considerações que assegurem as políticas institucionais, as diretrizes em âmbito nacional e recomendações federais. Conforme Mazzucato (2014), tais políticas envolvem investimentos públicos a longo prazo, pois o Estado não deve ser apenas um regulador ou facilitador, mas sim um agente central que cria e direciona novas tecnologias e setores estratégicos.

No pensamento da autora, a visão tradicional do Estado vai de encontro com suas possibilidades reais, pois ele pode atuar como o catalisador de inovação, moldando mercados e incentivando avanços científicos e tecnológicos. A criação do LINO, portanto, reflete em certo ponto essa perspectiva, visto que sua criação se deu mediante a necessidade de trazer medidas inovadoras ao setor que o MPCE abrange. Nesse sentido, é possível dizer que pensar laboratórios de inovação como parte de políticas públicas faz parte desse processo de debate.

Essa ação deu origem a um novo ato normativo que institui a Política de Inovação do MPCE, lançado em 2023. Como justificativas, o ato considera os respectivos normativos: Lei

nº 13.234, de 11 de janeiro de 2016, conhecida como o Marco Legal da Inovação; a Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021, denominada Lei do Governo Digital; a Recomendação CNMP nº 54, de 28 de março de 2017, que dispõe sobre a Política Nacional de Fomento à Atuação Resolutiva do Ministério Público brasileiro; e a Resolução nº257, de 14 de março de 2023, sobre a Estratégia Nacional do Ministério Público Digital. Em contribuição, o ato também considera a missão do MPCE, bem como seu Planejamento Estratégico de 2023-2029.

A questão do planejamento enquanto parte da gestão é tratada por Martins e Marini (2014) como elemento do modelo de gestão, isto é, um conjunto de atributos organizacionais, sobretudo quanto suas estratégias, estruturas, processos, e recursos, sejam logísticos ou financeiros. Desse modo, os aspectos apresentados aqui refletem também uma forma de visualizar a Administração Pública sob essa visão da gestão, principalmente porque o setor público tem seus aspectos diferenciais, visto que, conforme os autores citados, as problemáticas de cunho público afetam diversos atores e em um determinado contexto, tanto local quanto regional e/ou global.

O documento apresenta tanto os propósitos quanto princípios e diretrizes da Política, exaltando a inovação como parte de cada um dos processos citados, coordenada pelo LINO/NUIPE (Núcleo de Inovação e Projetos Especiais) em parceria com os demais setores do MPCE. Pode-se dizer que a gestão do LINO se encontra de forma híbrida, combinando tanto o desenvolvimento tecnológico com a transformação organizacional e cultural da instituição. Os normativos apresentados até o momento reverberam não somente em seu processo formal, bem como nas suas ações para além do espectro do MPCE, diluindo-se em parcerias e na criação de projetos de inovação, o que pode ser visto detalhadamente na entrevista.

#### **4.1.1 Inovação no âmbito do MPCE**

Conforme o exposto, o laboratório busca incentivar soluções inovadoras a fim de garantir mudanças internas e externas ao MPCE. No âmbito da gestão pública, é importante considerar uma variedade de alternativas para trabalhar a totalidade do sistema, compreendendo os alcances e limitações dos processos políticos, institucionais, que se diferem da realidade do mercado de trabalho. Dessa forma, a inovação deve ser apresentada de modo que envolva a estrutura da instituição e no contexto das práticas sociais (Veiga; Costa; Carneiro, 2006). Para melhor investigar essa questão, são propostas três perguntas, a serem visualizadas no quadro abaixo:

### Quadro 03 - Perguntas respectivas ao Bloco 1

1.	Como se deu o processo de criação do LINO? Quais foram os principais objetivos ao criá-lo?
2.	Atualmente, como o laboratório está estruturado? Detalhe as principais divisões e equipes que compõem o núcleo.
3.	Para você, de que forma o LINO se relaciona com a missão do Ministério Público do Estado do Ceará? Existe um alinhamento específico com as diretrizes gerais do órgão?

**Fonte:** elaborado pela autora (2025)

Conforme o Entrevistado 1, o Laboratório de Inovação do Ministério Público do Ceará (LINO), foi pensando pelo Dr. Manuel Pinheiro<sup>1</sup>, o procurador-geral anterior, que observou as experiências desses tipos de laboratórios no país e ao nível internacional, sobretudo em outras áreas, expressando curiosidade sobre seu funcionamento e potencial. Esse processo de criação envolveu uma fase de prospecção liderada por outros trabalhadores do MPCE, que visitaram outros laboratórios dentro e fora do estado a fim de ter uma perspectiva mais abrangente e palpável sobre os procedimentos. Em suas palavras:

*Depois dessa prospecção, a gente propôs um modelo, que a gente percebeu que o laboratório de inovação não pode ser confundido com uma instância apenas de desenvolvimento de software, como uma software house. Até porque a casa possui setores com essa expertise. E o que a gente queria é que fosse um espaço de experimentação de laboratório, como é e deve ser, de testes, de erros, de aprendizado tanto direto quanto de curva de aprendizado num processo que vai deixando legados a cada passo que é dado (Entrevistado 1)*

Nesse aspecto, ele reforça o investimento na transformação digital e cultural, não associando o laboratório de inovação a desenvolvimento de software. É importante ressaltar que essa visão sobre inovação é recente e foi construída através de ideias que tiveram como base, ao longo do tempo, o pensamento de Schumpeter, que considerava esse tópico por meio do crescimento econômico (Varella; Medeiros; Junior, 2012). Isto é algo que não pode ser deixado de lado em uma análise de mercado, contudo, se tratando do setor público, outras questões podem melhor evidenciar esse processo.

<sup>1</sup> “O promotor de Justiça é titular da 1ª Promotoria de Justiça de Combate aos Delitos de Crimes de Drogas, já ocupou o cargo de diretor da ESMP entre os anos de 2016 e 2018, foi presidente da Associação Cearense do Ministério Público (ACMP) entre 2009 e 2011 e foi procurador-geral de Justiça de 2020 a 2023” (MPCE, 2024, online). Disponível em: <https://mpce.mp.br/2024/02/apos-sabatina-manuel-pinheiro-e-escolhido-para-direcao-da-escola-superior-do-mpce/#:~:text=O%20promotor%20de%20Justi%C3%A7a%20%C3%A9,Justi%C3%A7a%20de%202020%20a%202023>. Acesso em 19 jan. 2025.

Por isso que, conforme Alexy e Salter (2014), houve um amplo desenvolvimento de diversas categorias de inovação, considerando tanto o contexto quanto o público-alvo, o que se refletiu em novas abordagens tanto em produtos quanto em serviços. Em continuidade, o Entrevistado 2 afirma que foi necessário despertar o interesse dos colegas de trabalho sobre a importância do MP na Sociedade do Conhecimento, Sociedade em Rede, focando tanto no ser humano como um agente próprio de mudanças e tecnologia, como por meio do uso dos instrumentos para que isso aconteça. A ideia de uma *smartcity* atraiu as pessoas para uma sociedade mais digital e isso foi um dos pontos que fez com que a instituição construísse essas redes de informação.

Nesse sentido, o Entrevistado 2 compreende que esse processo surgiu de uma necessidade da instituição em buscar novas tecnologias e experimentos para trabalhar com a quebra de paradigmas culturais. Em suas palavras:

*O setor judiciário, o judiciário ao todo, em si, é muito, digamos assim, menos informatizado do que deveria ser. Então, o propósito do Lino é trazer essas inovações através de ferramentas que possam otimizar o trabalho, seja do promotor, do servidor ou do técnico (Entrevistado 2).*

Isso leva a estrutura da análise a próxima pergunta do Bloco 1, em que se busca compreender a estrutura do LINO, detalhando suas principais divisões e equipes que compõem os núcleos. Nesse percurso, o Entrevistado 1 apresenta a formação inicial do laboratório. Conforme sua resposta, é possível dizer que havia, de início, um analista de Tecnologia da Informação com uma boa visão sobre administração e gestão. Em continuidade, o modelo híbrido do laboratório trouxe mais dois desenvolvedores e uma analista para a parte cultural, tanto de inclusão quanto de acessibilidade. Além disso, ele ressalta o objetivo em formar parcerias e trabalhar em rede, uma premissa do LINO.

A atuação interdisciplinar é um processo essencial para o desenvolvimento do laboratório, sobretudo que no diz respeito ao Entrevistado 2, que reflete sobre os campos diferentes, apesar da necessidade de domínio da tecnologia. Isso pode ser visto na sua seguinte fala:

*No meu caso, eu atuo mais com a questão de mineração de dados e também desenvolvimento de painéis de BI, mas também, às vezes, desenvolvo algumas atividades na área de programação também. E hoje a gente também tem um estagiário que atua na questão de gestão de políticas públicas. Atualmente mais lotado na parte de linguagem simples. Eu não consigo colocá-la dentro da estrutura. Ele não tem uma atuação efetiva dentro do setor (Entrevistado 2).*

No que concerne a forma que o LINO se relaciona com a missão do MP, os entrevistados concordam que houve um crescimento contínuo. Quanto ao Entrevistado 1, há a visualização do MP como uma instituição viva e que, constitucionalmente, tem muita relevância nas áreas da educação, saúde, meio ambiente, dentre outros eixos que formam a sociedade. Para Rocha (2021), essa perspectiva social também pode ser trabalhada pela inovação, traduzindo-se em um processo de ideias que atendem as demandas da população a fim de criar novas colaborações. Esta visão do autor vai ao encontro do pensamento dos entrevistados, visto que há um objetivo de atingir a melhoria do bem-estar por meio dos projetos. Ainda, pode-se dizer, conforme o Entrevistado 1, que a instituição analisada segue um processo que inclui todos os campos, acusando ou defendendo os sujeitos. Assim, afirma:

*Nenhuma outra instituição tem essa envergadura de estar defendendo direito ou promovendo políticas públicas e acusando, impedindo a absolvição, enfim, porque são promotores de justiça. Então, entender esse valor de justiça, entender essas nuances das diversas áreas da vida é um dos propósitos do MP quando ele faz, por exemplo, uma proposta como o caso da comunicação acessível, que é o caso de propor um núcleo de inclusão e acessibilidade e trazer tecnologia para apoiar esse processo, no que diz respeito, por exemplo, a ferramentas que possam facilitar a vida de quem precisa de libras (Entrevista 1).*

Em concordância a esta afirmativa, o Entrevistado 2 reflete sobre como o laboratório trabalha.

*Então aí o laboratório entra dos dois lados, na parte de incubar, acelerar uma solução, essa dupla, digamos, passagem automotiva já existe e já existe até ordenação, pessoas, mas precisa acelerar, precisa evoluir, criar sala, criar capacitações específicas, normativas, ter uma cultura de autocomposição e ferramentas tecnológicas que permitam você usar em prol disso, aí o laboratório se encaixa muito bem nesse desafio.*

Ambas as falas evidenciam a validade de utilizar a inovação em uma instituição pública, sobretudo pela sua capacidade de estar ciente das problemáticas sociais, bem como ter acesso a ferramentas possíveis para desenvolver soluções cabíveis. Acerca disso, essa perspectiva inovadora provém também de uma mudança do que se entende como Nova Administração Pública (NAP), pois conforme Faria (2009), Agune e Carlos (2017), houve, portanto, uma mudança no modo de visualizar a sociedade e o governo. A incorporação da inovação a essa administração não se limita somente ao uso de novas tecnologias, mas também se dá por meio da transformação cultural e institucional. A implantação de i-Labs demonstra esse esforço de mudança, tornando o setor mais dinâmico e colaborativo.

Isto se reflete no uso de i-Labs, isto é, os Laboratórios de Inovação. Isto é, a fala dos entrevistados reflete – direta ou indiretamente – uma questão apontada pelos autores, visto que

o contexto da NAP abrange transformações neste setor que começaram a retratar, de formas diferentes, os processos de inovação.

Quanto a essa representação, tem-se um reflexo na atuação do LINO, no qual há uma aceleração de ações que buscam evoluir e capacitar as pessoas, além de proporcionar tecnologia para atuar de forma inovadora. Essa visão quanto aos Laboratórios pode ser melhor visualizada na subseção seguinte. Segue quadro-4 com o resumo dos achados:

**Quadro 04** - Síntese dos achados sobre o conteúdo da política

TEMA	TEXTO	CONTEXTO	SENTIDO
Administração e gestão pública/ Inovação	A inovação como uma prática dentro da Administração Pública é essencial para a modernização de serviços e produtos oferecidos a população, promovendo eficiência e impacto social. O LINO surge como um exemplo desse processo de transformação digital e cultural.	A promoção da inovação no setor público ocorre através do uso de novas tecnologias e metodologias que fomentem a transformação cultural, permitindo tanto uma administração mais eficiente quanto alinhada as necessidades sociais	<p>“Nenhuma outra instituição tem essa envergadura de estar defendendo direito ou promovendo políticas públicas e acusando, impedindo a absolvição, enfim, porque são promotores de justiça. Então, entender esse valor de justiça, entender essas nuances das diversas áreas da vida é um dos propósitos do MP quando ele faz, por exemplo, uma proposta como o caso da comunicação acessível, que é o caso de propor um núcleo de inclusão e acessibilidade e trazer tecnologia para apoiar esse processo, no que diz respeito, por exemplo, a ferramentas que possam facilitar a vida de quem precisa de libras (Entrevista 1).”</p> <p>“O setor judiciário, o judiciário ao todo, em si, é muito, digamos assim, menos informatizado do que deveria ser. Então, o propósito do Lino é trazer essas inovações através de ferramentas que possam otimizar o trabalho, seja do promotor, do servidor ou do técnico (Entrevistado 2).”</p>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2025)

Assim, a síntese acima destaca a importância do LINO na Administração Pública, bem como seu impacto nos serviços. O contexto evidencia que a inovação pode ocorrer via adoção de tecnologias e metodologias, enquanto a fala dos entrevistados reforça essa visão para enfatizar que o MPCE desempenha um papel inovador. Assim, apontam também a necessidade de ampliar processos digitais e de automação dentro do próprio setor público, tema que será trabalhado na subseção a seguir.

## 4.2 Inovação por meio de Laboratórios

Considerando os Laboratórios de Inovação como ambientes colaborativos que promovem o desenvolvimento de metodologias criativas e ferramentas tecnológicas para lidar com os processos organizacionais, Emmendoerfer (2022) revela dois aspectos essenciais para sua conceituação: foco nas organizações públicas por meio de inovações organizacionais e o interesse social. Em concordância, Mazzucato (2015) traz a inovação como uma missão a ser pensada pela instituição, alinhando os laboratórios a objetivos claros. Isso auxilia as organizações públicas a criar valor e a atender demandas sociais. Quando se observa o caso do LINO, ele é definido pelo MPCE através da seguinte ideia:

Espaço criativo, reflexivo e colaborativo destinado à cocriação, exploração e testes de ideias, conceitos ou sugestões envolvendo questões, problemas ou projetos do Ministério Público cearense, objetivando o desenvolvimento e aprimoramento de novos produtos, soluções, serviços ou reformulação de processos de trabalho com o intuito de alcançar maior eficiência institucional (MPCE, 2025).

Conforme apresentado, os laboratórios de inovação são explicitados como locais de reflexão que possuem aspecto interdisciplinar. O LINO, descrito acima de modo a relacionar-se com tais características, no qual é evidenciado o desenvolvimento de soluções e reformulações de processos dentro da instituição onde ele está inserido. Em consonância, Cavalcante e Cunha (2017), confirmam que, apesar da existência de demasiadas teorias e metodologias na esfera pública, ainda há possibilidade do aproveitamento de diversos modelos disponível de maneira criativa. Esse amplo arcabouço pode impulsionar os agentes públicos a realizar uma mudança interna quanto ao seu caráter inovador.

As diretrizes apresentadas pelo LINO trazem esses elementos que ainda são carentes na gestão de instituições públicas. Nesse sentido, Mazzucato (2015) defende que há um discurso de que os governos estão inseridos em um contexto que não estimula a capacidade de inovação. Contudo, este argumento vai de encontro com a realidade na qual os governos tanto podem sim fazer isso, como também desempenham um relevante papel no incentivo dessas práticas, pois, em seu ponto de vista, eles tanto criam novos mercados quanto os consertam. Sob esse viés, as atividades exercidas por um laboratório de inovação dentro do setor público estão imersas em oportunidades variadas. O LINO, como um exemplo disso, se situa sobre diretrizes específicas, que podem ser visualizadas na Figura 2:

Figura 02 - Termos obtidos através das diretrizes estratégicas do LINO



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

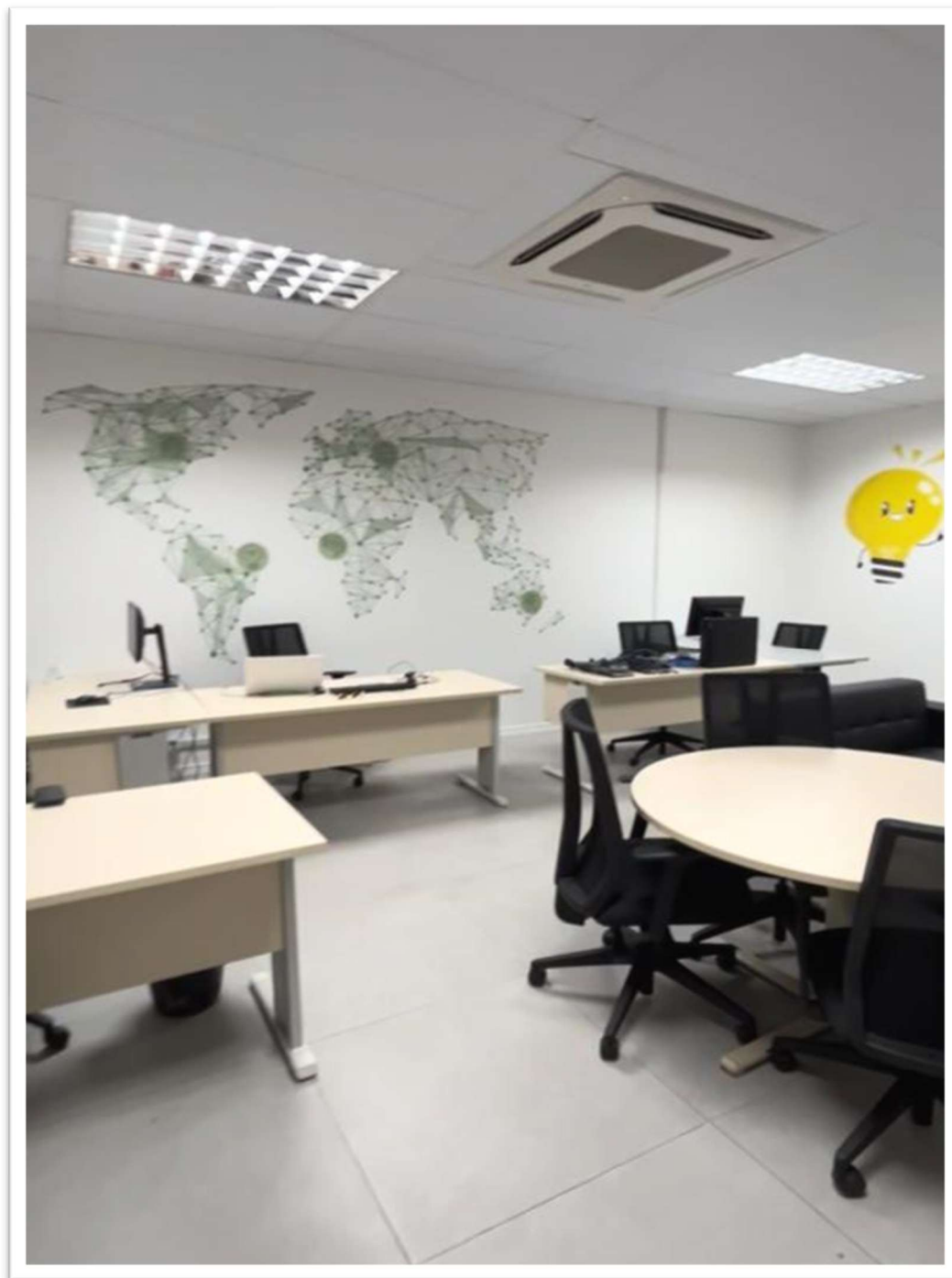
Tal representação acima apresenta o LINO como o centro do processo de inovação, visto que ele é o espaço onde são desenvolvidas as atividades. Assim, os termos que evocam suas funções foram evidenciados, mediante uma observação das palavras que mais se repetiam e se destacavam no site do laboratório. Termos como “prototipagem”, “cocriação de projetos”, usuário no centro da solução” e desburocratização” fazem parte de um movimento que o LINO propõe em suas diretrizes, dotando metodologias colaborativas e ágeis para desenvolver soluções. Além disso, palavras como “transparência de dados” e “feedbacks” demonstram seu compromisso com a participação ativa de seus funcionários e o objetivo na melhoria contínua. Assim, a imagem reforça a visão multidisciplinar que o laboratório apresenta na resolução de problemas e atividades múltiplas.

**Imagem 01** – ESPAÇO DE TRABALHO



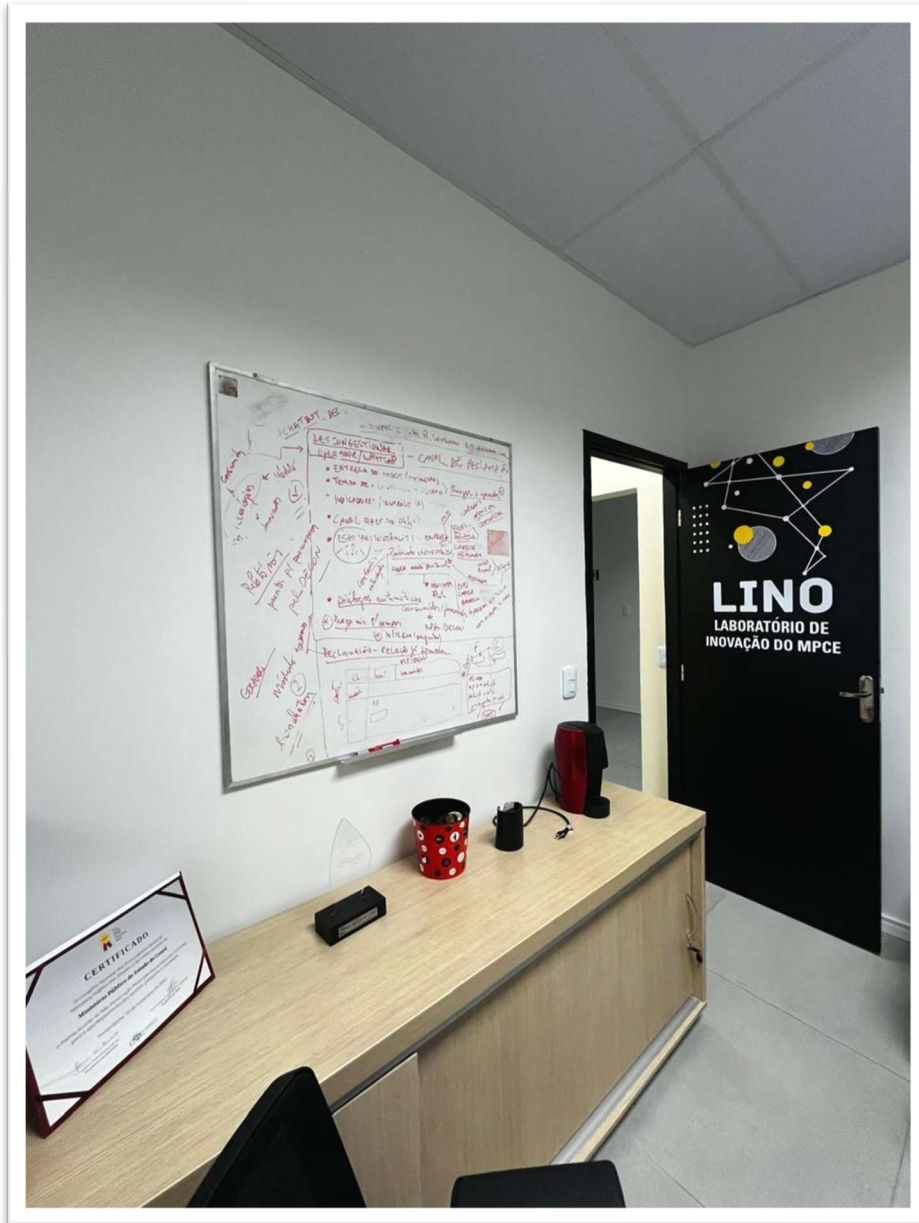
**Fonte:** Registro próprio

**Imagem 02 – ESPAÇO DE TRABALHO**



**Fonte:** Registro próprio

**Imagem 03 – ENTRADA DO LABORATÓRIO**



**Fonte:** Registro próprio

As diretrizes estratégicas que fornecem as características de atuação do LINO, expressas acima por meio de seus termos principais, refletem uma evidente abordagem social com foco na oferta de serviços otimizados e eficazes, além de um processo interno multidisciplinar focado na resolução de problemas e na criação de projetos em conjunto. Isso demonstra uma atuação diferente da administração pública, antes relegada a um contexto setorial com maiores barreiras entre si. Acerca de um modelo de gestão que vise o pensamento complexo, Borges (2000) retrata

as multifaces de uma organização, o que é possível perceber da figura acima, no qual cada parte das diretrizes é formada por frentes de atuação diferentes. Além disso, influencia não somente na conjuntura interna, como também na forma como a instituição se externaliza, algo que pode ser visto abaixo através da percepção dos entrevistados.

#### 4.2.1 Métodos e Práticas de Inovação

Ressalta-se que, conforme Mulgan e Albury (2003), a inovação é uma condição essencial, apesar de muito ser associada a algo adicional ou até mesmo um luxo em determinadas instituições. Todavia, ela deve ser vista como uma prática que aumenta capacidade de retorno dos serviços em relação às necessidades dos usuários, isto é, acaba por acompanhar suas expectativas. Com isso, se tratando de organizações públicas, Emmendoerfer (2019) confirma que, aplicada de forma interna ou externa, tem-se o intuito de trabalhar com os problemas sociais e econômicos existentes, o que também é refletido na expectativa do público. Sendo assim, o segundo bloco de perguntas se deu através de duas perguntas em específico, em que a primeira evidenciou o uso das principais estratégias e práticas adotadas pelo Lino, bem como os projetos que ilustram isso; enquanto a segunda foca nas metodologias ativas empregadas pelo laboratório.

#### Quadro 05 - Perguntas respectivas do Bloco 2

4.	Quais são as principais estratégias e práticas de inovação adotadas pelo LINO? Quais projetos ou iniciativas ilustram essas estratégias?
5.	Quais metodologias ativas e de cocriação são empregadas pelo LINO para fomentar a inovação? Como estas metodologias têm sido implementadas na prática?

**Fonte:** elaborado pela autora (2025)

No que concerne às principais estratégias e práticas adotadas pelo LINO, o Entrevistados 1 traz sua perspectiva sobre inovação, apreendida ao longo do tempo:

*A inovação, ela não deve ter um formato. A gente estabelece naturalmente uma estrutura para que você tenha uma organização e se chega aos resultados, se não seria algo, vamos dizer assim, meio difuso, né, e acaba perdendo energia (Entrevistados 1).*

Sua fala reflete sobre o início do laboratório e como os processos têm sido organizados desde então. Para ele, o ideal está em começar, pois não se sabe até onde a inovação pode chegar.

Em seu exemplo, o laboratório pensando em 2020 não é mesmo que existe em 2024. De início, não se pensava em incubar ou acelerar as soluções administrativas, bem como colocar a postos unidades com normativas e capacitações, sendo esta uma função orgânica. Em suas palavras, obstáculos são inevitáveis, mas a estrutura é essencial. A partir do momento em que se faz essas prospecções, é possível visualizar um perfil melhorado para criação de uma ação ou projeto.

A sua fala considera, em determinados aspectos, o quão é dual a visão que se tem da inovação do setor privado e público. No primeiro, existe ali a necessidade de inovar para cortar custos e aumentar a participação no mercado, enquanto o segundo caso está envolto de motivações paralelas, porém diferentes, chegando a ser mais complexo. Assim, o fator público acaba por incluir tanto elementos quantificáveis, como ações relacionadas aos índices sociais, quanto medidas qualitativas a fim de melhorar a qualidade de serviços e produtos prestados aos usuários (Mulgan; Albury, 2003).

Além disso, a tecnologia faz parte disso, contudo, é preciso pensar de forma sistemática os serviços e setores a serem implementados, sempre buscando indicar o que a criação de X poderia influenciar em Y, uma vez que a imagem da instituição também deve ser considerada. Essa perspectiva vem sendo trabalhada pelo LINO e seu reconhecimento já foi indicado pelo ganho de dois prêmios. No caso do MP, que é uma instituição tradicional, conforme o Entrevistado 1, mudanças precisam ser conquistadas, mesmo que lentamente. Assim, ele termina sua fala com as seguintes palavras:

*Tem nãoos que são dados que são inteiramente adequados para o momento. Tem obstáculos que são importantes que sejam conhecidos. E, às vezes, em uma só área do conhecimento, você pode entender que aquele obstáculo é burocrático, autoritário, mas existe um sistema por trás, administrativo, político-administrativo, que pode deixar legítimo esse obstáculo para que ele não cause um impacto negativo para algum determinado setor, a ação da própria Constituição. Então são esses pontos aqui que eu acho que a gente aprendeu e está aprendendo e vai aprender errando (Entrevistado 1).*

Sendo assim, sua fala expressa que qualquer órgão ou entidade deve estruturar um novo departamento, mas, se tratando da tecnologia e proteção de dados, a abordagem muda. Isto é, incubar ou acelerar soluções auxilia a planejar e prever situações, o que resulta em um trabalho mais organizado. Essa fase de prospecção permite uma visão mais ampla para redigir normas e identificar possíveis erros e acertos, algo que também é influenciado pela nova visão que se tem do setor público.

Segundo Agune e Carlos (2017), uma das grandes competências do século XXI quanto a essa remodelagem de formatos antigos e criação de novos está associado um conceito diferente

do serviço público, pois se considera que todo serviço deve ser visto através de possíveis melhorias. Essa procura pelo avança caminha ao lado da inovação, sobretudo porque é possível pensá-la não apenas como uma teoria, mas como uma ferramenta estratégica.

Quanto a isso, o Entrevistado 1 traz em seu pensamento que, no LINO, há sempre a busca por uma abordagem contemporânea, principalmente porque na área jurídica, os processos demoram mais que em outros segmentos. Contudo, ele reafirma que a combinação do Direito à Tecnologia pode ajudar a entender obstáculos e propor soluções, o que pode ser moldado ao longo da jornada da inovação. Seguindo esse percurso, houve a proposição de um modelo de laboratório híbrido, combinando elementos de inovação aberta e fechada. A inovação aberta, que busca soluções na sociedade, foi vista como um modelo com menor longevidade em outros MPs. Por sua vez, a inovação fechada, com recursos internos, é considerada pouco "oxigenada".

*A Open Innovation, ela vai buscar na sociedade, no próprio ecossistema, de inovação, soluções e lança suas dores e desafios e a sociedade apresenta soluções. E a inovação fechada é aquela em que você faz com seus próprios recursos (Entrevistado 1).*

O modelo híbrido permite o desenvolvimento interno com parcerias externas, como o Programa Cientista-Chefe. Sobre isso, Thomas (2009) afirma que o fator aberto torna a inovação mais ampla do que está meramente construir relações entre as organizações, mas também de proporcionar uma nova maneira de gerenciar projetos de inovação, tanto de forma interna quanto externa. Em contribuição, o Entrevistado 2 afirma que o desenvolvimento de ferramentas baseadas em dados estatísticos também auxilia os promotores a administração a tomar decisões mais precisas, utilizando números ao invés de suposições.

O LINO desenvolve e aplica práticas de inovação tanto abertas como fechadas, combinando projetos internos e colaborativos entre outras instituições. Assim, reforça a ideia de que a inovação não é um formato fixo e possui um caráter experimental inserido no setor público. A fala dos entrevistados indica também que o laboratório utiliza de metodologias ágeis e uso de dados para o auxílio da tomada de decisão.

Quanto ao uso de metodologias de inovação, o Entrevistado 1 compreende que, apesar da sua importância, elas não são o que move o laboratório, propriamente dito. Contudo, ele cita a Metodologia Lean, da Toyota e Design Thinking. Para ele, essas metodologias são utilizadas de forma temporária e, em muitos casos, acabam sendo absorvidas pelo cotidiano institucional. Ele ressalta, no entanto, que se usa o que é preciso, afinal eles guiam determinadas ações. Já para o Entrevistado 2, há uma visão diferente quanto a isso:

*A metodologia que a gente implementa, que eu até já falei um pouco atrás, é estimular que o promotor ou quem está na ponta de cima da autogestão tome decisões e crie estratégias baseadas em dados estatísticos. E aí a gente faz isso através de relatórios, sejam eles em desenvolvimento de algum sistema que gere algum tipo de relatório. Tem vários que já foram desenvolvidos, como a ANPP. Esqueci o nome do outro. Mas, enfim, o principal é o ANPP. E também tem os painéis de BI, que a gente usa para disseminar cultura de tomada de decisão baseada em dados reais (Entrevistado 2).*

Nessa perspectiva, outro aspecto interessante a ser ressaltado é a mudança cultural da instituição, sobretudo porque eles adotam formas diversas de aprendizado, como o desenvolvimento de workshops e o desenvolvimento de ferramentas de dados. Isto evidencia a busca do LINO em transformar também o processo de tomada de decisão dentro do MPCE. Conforme o Entrevistado 2, alguns projetos e programas podem ser citados como exemplos, tais como o Projeto Sankofa e o Programa Vidas Preservadas, no qual ele faz as seguintes afirmações:

*Tem também o Sankofa, que começou nas escolas de Russas como projeto piloto e trabalha com o objetivo de disseminar a cultura étnico-racial dentro das escolas de Ensino fundamental. Pelo que eu entendi, é mais na questão de trazer casos, por exemplo, que trazem referências de pessoas pretas ou de outra cultura étnico-racial trazer como exemplos, porque geralmente o que se traz nos livros, a maioria traz o exemplo do branco, então eles têm essa referência de trazer exemplos de casos de pessoas pretas, isso é toda uma política pública que eles querem implantar dentro das escolas fundamentais, trazer mais a cultura, referências da cultura dos africanos, dos indígenas, e também a cultura preta para inserir dentro do ensino fundamental em si, para as pessoas terem mais referências em relação às, digamos assim, às minorias. O Sankofa foi feito um relatório, mandei um relatório para eles, [...] ele pegou esse sumo de números e desenvolveu um certo plano de ação para poder atuar nessas escolas... é o caso de Russas. E aí, baseado nesses números, nessas estatísticas, eles confrontaram também o que a secretaria diz e o que as escolas dizem também. Teve algumas divergências numéricas. Por exemplo, a secretaria diz uma coisa e as escolas dizem outra. E aí esses números, são colocados um do lado do outro para que ele possa tomar as devidas ações lá dentro do plano de ação que ele desenvolveu para poder atuar nessas escolas de russas. O projeto vai expandir para outros municípios (Entrevistado 2).*

O Projeto Sankofa - Mapa da Educação das Relações Étnico Raciais tem objetivo de “diagnosticar a implementação das diretrizes relacionadas à educação das relações étnico raciais – EREER pelas redes públicas, além de escolas privadas e conselhos de educação, intervindo para aprimoramentos necessários ao cumprimento da legislação” (MPCE, 2025). Sendo assim, ele tem como referência associar suas atividades ao Grupo de Trabalho em Educação das Relações Étnico-Raciais (GTERER), coordenado pelo Caoeduc/MPCE. Conforme o Entrevistado 2, esse projeto tem o intuito de disseminar a cultura étnico-racial nas escolas, inicialmente, no Ensino Fundamental. A partir dos dados coletados, é possível enviar um relatório para a entidade municipal responsável, fazendo com que as informações obtidas

sejam comparadas e, assim, possam auxiliar a desenvolver políticas de educação dentro das escolas. Já com relação ao Programa Vidas Preservadas,

*Tem também o Vidas Preservadas, né, que ele vai colher algumas informações relacionadas à saúde mental dentro dos municípios também, que está em fase de coleta. [...] os municípios vão fornecer essas informações para que seja gerado estatísticas em painéis de B.I. E aí, baseado nisso, o setor local de saúde vai criar um plano de atuação para a questão da gestão da política pública voltada para a prevenção e pós-venção a tentativa de suicídio. O Vidas Preservados visa trazer dados estatísticos de cada município. Esse município vai dizer e também vai ter que evidenciar, claro, como ele atua em relação à prevenção e pós-venção após tentativa de suicídio. E aí eles vão fornecer dados estatísticos sobre a quantidade de profissionais que atuam na saúde mental, quantos CAPS tem cada município... [...] vai ser gerada uma estatística e aí o MP junto com os municípios vai buscar entender como que está funcionando o sistema de apoiar a saúde mental. Baseado nisso, podem ser criadas diversas estratégias que podem criar desde novas políticas públicas, por exemplo, abrir algum outro CAPS, que a gente sabe que dentro da saúde mental não tem CAPS suficiente para a quantidade de pessoas que existe dentro do Estado do Ceará (Entrevistado 2).*

Nessa perspectiva, ele também afirma que a partir de todo esse processo, novas políticas públicas podem ser engajadas com relação a esse tema. Esse programa abrange 115 dos 184 municípios do Estado, o que deve é uma problemática ainda, visto que nem todos possuem estrutura necessária para receber as ações do Vidas Preservadas, apesar de ser um programa já tido como antigo. Ainda,

*[...] antes ele visava apenas certificar aqueles municípios que tinham ações de prevenção e pós-prevenção ao suicídio. Esse módulo do projeto, ele visa premiar apenas aqueles que têm os maiores, digamos assim, destaques em relação ao combate a esse tipo de situação psíquica que a pessoa passa. Então, o intuito de ter essas estatísticas premiar aquele município que melhor tiver as atividades dentro do campo de atuação de prevenção e prevenção do suicídio (Entrevistado 2).*

É possível observar na fala de ambos os entrevistados, que a atuação do Poder Público em toda a sociedade é necessária, sobretudo no que concerne aos exemplos relatados acima. O papel do LINO, nesse sentido, vem tanto em auxiliar no desenvolvimento desses projetos e programas, como também na sua interiorização. As questões que afetam a sociedade estão diretamente ligadas ao serviço público e, conforme Mazzucato (2014) reforça, o caráter inovador desse setor é inegável, se tornando responsável pela criação de ações sociais.

Com relação a isso, resgata-se o que Farah (2006), Agune e Carlos (2017) explicam a respeito da inovação, que está direcionada a eficiência dos serviços e sistemas de produção, o que proporciona mudanças significativas na forma como o governo vê a sociedade e vice-versa. Isto se reflete também nas políticas públicas direcionadas a população e os desafios e impactos enfrentados, assunto que será melhor debatido na próxima subseção.

**Quadro 06** - Síntese dos achados sobre o conteúdo da política

TEMA	TEXTO	CONTEXTO	SENTIDO
Inovação por meio de Laboratórios	Por se tratarem de espaços criativos e colaborativos que promovem metodologias que considerem as habilidades humanas e a tecnologia, a inovação se dá como um desafio, mas também uma possibilidade no setor público.	O LINO desenvolve práticas organizacionais no setor público, refletindo uma abordagem embasada na busca por soluções e reformulações de processos em detrimento de uma maior eficiência institucional. Tal atuação evidencia a mudança que se tem tido na Administração pública, tornando-a mais participativa e dinâmica.	“Espaço criativo, reflexivo e colaborativo destinado à cocriação, exploração e testes de ideias, conceitos ou sugestões envolvendo questões, problemas ou projetos do Ministério Público cearense, objetivando o desenvolvimento e aprimoramento de novos produtos, soluções, serviços ou reformulação de processos de trabalho com o intuito de alcançar maior eficiência institucional (MPCE, 2025).”
Métodos e Práticas de Inovação	A inovação é um processo que exige estratégias que, alinhadas as ferramentas tecnológicas, promovem abordagens inovadoras.	As metodologias e práticas citadas são: design thinking, Lean, SCRUM, dentre outras, o que permite otimizar processos internos para projetos sociais.	<p>“A inovação, ela não deve ter um formato. A gente estabelece naturalmente uma estrutura para que você tenha uma organização e se chega aos resultados, se não seria algo, vamos dizer assim, meio difuso, né, e acaba perdendo energia (Entrevistados 1).”</p> <p>“A metodologia que a gente implementa, que eu até já falei um pouco atrás, é estimular que o promotor ou quem está na ponta de cima da autogestão tome decisões e crie estratégias baseadas em dados estatísticos. E aí a gente faz isso através de relatórios, sejam eles em desenvolvimento de algum sistema que gere algum tipo de relatório. Tem vários que já foram desenvolvidos, como a ANPP. Esqueci o nome do outro. Mas, enfim, o principal é o ANPP. E também tem os painéis de BI, que a gente usa para disseminar cultura de tomada de decisão baseada em dados reais (Entrevistado 2).”</p>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2025)

Dessa forma, a inovação por meio dos laboratórios, assim como o LINO, demonstra um potencial de transformar a forma como é feita a gestão pública, sobretudo por torná-la mais eficiente, colaborativa e orientada pelas pessoas que fazem parte da instituição. A adoção de

medidas inovadoras, métodos e estratégias otimiza os processos e proporciona um aumento nas iniciativas que impactam diretamente a sociedade. Sendo assim, esse movimento reforça que há uma importância da experimentação e interdisciplinaridade, em conjunto de ferramentas tecnológicas, no setor público, fato que poderá ser melhor alinhado na subseção abaixo.

### **4.3 Políticas Públicas para Inovação**

Quando a inovação é colocada ao lado da gestão pública, ela pode ser demonstrada através das políticas e um novo formato de bens e serviços a serem disponibilizados (Jacobi; Pinho, 2006 *apud* Freitas; Dacorso, 2014). Isto é, há uma indicação de novas abordagens podem ser utilizadas para melhorar a eficiência administrativa e atender melhor às necessidades. Além disso, a inovação pode surgir não apenas na criação de novos serviços, mas também na formação do cidadão.

Rocha (2021) afirma que a inovação pode ser trabalhada na perspectiva social, traduzindo-se em produtos, serviços e demandas de forma simultânea e eficiente, auxiliando em novas relações e colaborações sociais. Esta forma de visualizar a inovação é benéfica para a atuação a fim de trazer melhorias para interação social e garantir o bem-estar e a dignidade humana. Para adentrar nessa questão, pensar a inovação acerca do Estado, é necessário entender alguns conceitos.

O Estado Democrático, ou Estado Contemporâneo, é aquele que reflete as relações de poder na sua contrariedade e complexidade, historicamente atrelado ao desenvolvimento de políticas públicas, consideradas como resultado de um processo histórico e dual do Estado como aquele que estrutura o monopólio e poder e, ao mesmo tempo, representa as diversidades e desigualdades (Costa, 2013). Portanto, essas políticas são essenciais para criar um ambiente propício à inovação, estimulando tanto a competitividade quanto os desafios sociais e ambientais. Elas podem ser abrangentes, integradas e adaptáveis, visando não apenas o crescimento econômico, mas ao desenvolvimento sustentável e a qualidade de vida geral.

Assim, tanto o governo quanto os serviços públicos podem ser relacionados a inovação para desenvolver melhores formas de atender as necessidades do público, bem como atuar na resolução de problemas, sejam ao nível interno ou externo. Além disso, o Estado não deve se limitar ao setor privado somente, ele tem capacidade de assumir riscos quanto ao ciclo de inovação (Mulgan, Albury, 2003; Mazzucato, 2014; Emmendoerfer, 2019). Em consonância a isso, Coelho e Pires (2022) afirmam que uma política pública é aquela que é elaborada para

enfrentar um problema público, isto é, uma ação que esteja voltada para o reconhecimento de problemáticas sociais.

Em concordância, Mazzucato (2014) propõe que as políticas públicas de inovação abracem um novo paradigma e tendo o Estado como sócio incentivador principal, pois os benefícios gerados pela inovação financiada por tais recursos devem ser amplamente compartilhados em sociedade. Isto envolve, para tal, financiamentos a longo prazo, estratégias e capacidade de assumir riscos, o que muitas vezes é evitado pelo setor privado e colocar o aspecto público em evidência.

Assim, as políticas públicas e as ações de inovação podem atuar intrinsecamente para melhoria de serviços. Isto implica no enfrentamento de desafios e a busca de soluções, tanto em ambiente interno quanto externo. Tais questões serão explicitadas detalhadamente na subseção abaixo conforme as respostas dos entrevistados, enfatizando o caso do LINO. O terceiro bloco de perguntas é subdividido em dois tópicos principais: o primeiro está relacionado aos desafios e soluções, enquanto o segundo está associada aos impactos e resultados na instituição e fora dela.

#### 4.3.1 Desafios e Soluções

Conforme a organização desta subseção, os desafios enfrentados pelo LINO, bem como as soluções para superação desses desafios são questões trazidas aqui. Com base nas perguntas abaixo, no Quadro 6, foi possível refletir acerca das respostas dos entrevistados.

##### Quadro 07 - Perguntas respectivas ao Bloco 3 (I)

6.	Quais são os principais desafios enfrentados pelo LINO na implementação de projetos inovadores?
7.	De que maneira esses desafios têm sido abordados no grupo?
8.	Quais as possíveis soluções para a superação desses desafios?

**Fonte:** elaborado pela autora (2025)

Em primeiro momento, as respostas recolhidas abordam os desafios enfrentados pelo LINO na implementação de projetos inovadores, o Entrevistado 1 apontou dois em específico, a “sobrevivência” do laboratório em um contexto desafiador, bem como sua durabilidade.

*Olha, o maior desafio do laboratório de inovação, e esse que passou por isso, é sobreviver. O laboratório, a curva de, vamos dizer assim, de extinção descontinuidade num laboratório de inovação é muito grande. O mercado e as organizações falam aí como é desafiador. Mas aqui é diferente, como houve uma gestão muito ligada à*

*questão da inovação, porque foi quem teve a ideia, o Dr. Manuel, na gestão anterior; mas a inovação às vezes é meio que uma moda. É bacana, é bonita eu dizer que inovação é um movimento da humanidade, sempre-se-novo agora, com o arcabouço aí, o cabedal de tecnologias e tudo mais que possui, virou algo próprio, vida própria (Entrevistado 1).*

Ainda, ele destaca que existe uma determinada curva de extinção quanto aos laboratórios de inovação e isto é uma realidade em diversas áreas. Isso reflete uma realidade comum em algumas instituições, devido os laboratórios serem considerados iniciativas temporárias ou vítimas de um movimento de “moda” e não propriamente parte da estrutura organizacional de um local. Essa falta de compreensão sobre isso muitas vezes se revela na descontinuidade dessas unidades, conforme o Entrevistado 1.

Isso corrobora com o pensamento de Ferreira *et al.* (2015), que afirma que muitas características do processo de gestão estratégica e inovação auxilia na mudança de competência de gestores, no qual há uma retroalimentação. Isto é, não se deve observar o desenvolvimento de algo somente pela sistematização, mas também pelas formas de relacionamento entre a equipe. Além disso, evidencia-se que a inovação não ocorre de forma isolada dentro de um ecossistema coletivo, onde há troca de conhecimento e experiências entre os membros.

Por conta disso, a sobrevivência de um laboratório também está relacionada a capacidade de demonstrar um valor tangível para organização. É importante que o LINO consiga mostrar esses resultados de forma concreta, alinhando suas atividades com as diretrizes e princípios da instituição. É preciso ressaltar que, apesar disso, muitas vezes os termos “mudanças” e “novidade” são adotados como sinônimo de inovação, contudo, Tidd e Bessant (2015) afirmam que existem diversas formas de definir os graus que medem tais mudanças, desde as menores até as mais radicais, o que não as invalidam.

A questão do modismo, no qual o Entrevistado 1 fala, é retratado por meio do foco nas tecnologias como Inteligência Artificial (IA), robótica e mecatrônica. Contudo, ele ressalta que a inovação vai além de transformações tecnológicas, visto que ela sempre existiu e está associada ao movimento contínuo da humanidade. Além disso, a importância do LINO deve ser percebida em sobreposição a tecnologia nesse sentido, visto que sua atuação se estende a área do direito, segurança institucional e outras demandas organizacionais.

*Outro desafio da gente é manter-se atualizado. Por exemplo, a gente está passando por um projeto de transformação, um projeto grande da casa [...]. Então, está trazendo tecnologias inovadoras mesmo, tecnologias de ponta. E a gente como laboratório se engajar nisso, usar dessas tecnologias, se atualizar; se atualizar também constantemente nas demandas da sociedade para propor protótipos de soluções. A gente trabalha aqui soluções que foram demandadas pelo poder consumidor; [...] na parte de criminal, soluções na área de segurança institucional, [...]*

*que tem um desafio maior agora, a parte de autocomposição que está entrando. Então um desafio é entender essas múltiplas áreas, transdisciplinar e você, para ser efetivo, o primeiro passo de solucionar o problema é entendê-lo. Se a gente não compreender corretamente, tudo pode desaguar em algo que seja inefetivo e isso gera desgaste institucional, perda de oportunidade e, sobretudo, descrédito (Entrevistado 1).*

A questão do LINO se manter atualizado também é apontada, tanto por conta das emergentes tecnologias quanto às demandas da sociedade. Isso inclui o engajamento em projetos de transformação da instituição, como propor também soluções para problemas reais. Já com relação a isso, é essencial que o laboratório equilibre tais ações na adoção de tecnologias, algo que o Entrevistado 2 também reflete, pois, para ele, ainda faltam recursos tecnológicos no setor. Isso vai ao encontro do que, muitas vezes, a inovação é associada, pois conforme Alexy e Salter (2014), existe uma ampla diversidade de categorias e modalidades para a inovação, bem como os seus tipos que acabam influenciando reciprocamente.

Ainda, o Entrevistado 1 ressalta que os problemas devem ser compreendidos corretamente para que as soluções sejam efetivas. Sobre o mesmo assunto, o Entrevistado 2 comenta:

*Aqui a gente tem muita questão da cultura. Acho que o principal é quebrar as barreiras culturais. Também tem a limitação de recursos tecnológicos. E também... fazer com que a instituição seja menos arcaica, digamos assim, que já entra na parte da cultura. Então, tentar mudar um pouco aí do mindset também das pessoas, a forma de pensar e de tentar inovar de alguma forma, fazer com que essas inovações sejam aderidas pela instituição (Entrevistado 2).*

Essa questão cultural pode ser relacionada a cultura organizacional da instituição e fora do local, sobretudo com relação a criação de projetos e programas para sociedade. Quanto a abordagem dos desafios e as soluções, o Entrevistado 1 reflete que é preciso ser útil ao propósito da instituição e ousar em soluções que sejam inovadoras, o que reflete uma abordagem pragmática e estratégica, em que o LINO busca demonstrar seu valor através de contribuições que são concretas. Como uma possível solução, ele menciona o Guia de Comunicação Acessível, desenvolvido pelo LINO, que introduziu práticas como audiodescrição e linguagem simples, algo acessível e que atinja a todos. Eventos também fazem parte de uma forma de disseminar tais ações com outros funcionários, trazendo tais atividades a fim de transformar culturalmente o local.

*Então, se eu crio uma rede onde essa ideia vai multiplicar com um instrumento bem montado, um guia, eu consigo atingir um ponto fundamental que é se eu vou me comunicar de forma correta e acessível. E se eu vou preparar eventos de forma correta e acessível, seja como diz o guia, na preparação do espaço físico, na preparação dos convites, nas exposições, na comunicação, na parte digital, eu criei*

*um marco dentro daqueles entes públicos ou privados, que fala de inclusão, fala de acessibilidade. Eu tenho uma semente ali que vai verminar. Então, isso pra mim é inovação (Entrevistado 1).*

A perspectiva da inovação, ele também traz à tona algo que ocorre no âmbito institucional: em certos momentos, a inovação é imperceptível ou incompreensível. Ao citar o exemplo do “antes e depois”, é possível ver que a inovação ocorre, mesmo que de forma gradual, como é o caso do Guia. Além disso, o LINO busca conectar dados e resolver problemas práticos. Assim, pode-se dizer que o Entrevistado 1 aponta para a apresentação de valor do LINO, da sua atuação para além da tecnologia, da conexão de dados para criar soluções e ampliação de redes de transformação. Nessa perspectiva, o Entrevistado 2 aponta:

*o que a gente tem feito é divulgar nosso trabalho. [...] A gente constantemente faz apresentações das ferramentas que a gente tem para os novos membros que estão entrando na casa. Também faz algumas apresentações com outros parceiros que ainda não conhecem os nossos projetos. Enfim, a gente dissemina todos os nossos projetos, eles são divulgados no site do MP. Quando a gente faz alguma visita, a gente também faz visitas a outros órgãos para ver como que eles estão atuando para poder criar ferramentas que não só agreguem ao Ministério Público, mas também que elas se expandam para fora do órgão. A gente também trabalha com outras experiências e vai divulgando internamente o que a gente tá aprendendo e o que a gente tá criando (Entrevistado 2).*

É interessante ressaltar que, conforme Oliveira e Santos Junior (2017), a inovação se dá também, fortemente, pelas questões de mercado, o que é possível ver quando o exemplo da divulgação é dado pelo Entrevistado 2. Apesar de distanciar com relação à iniciativa privada, o setor público possui uma relação com as atividades mercadológicas, o que se reflete também nas ações inovadoras internas das instituições.

#### **4.3.2 Impactos e Resultados**

Este último bloco retrata aspectos quanto aos sucessos e boas práticas a serem compartilhados, as iniciativas do LINO que possuem impacto na estrutura organizacional, as evidências de melhoria, bem como os feedbacks significativos e contribuições prestadas ao Ministério Público.

**Quadro 08** - Perguntas respectivas ao Bloco 3 (II)

9.	Existem exemplos de sucesso ou boas práticas que podem ser compartilhados? Como esses exemplos têm influenciado a cultura de inovação na organização?
10.	De que forma as iniciativas do LINO têm impactado a estrutura organizacional e os processos internos do Ministério Público?
11.	Há evidências de melhorias em termos de eficiência e eficácia?
12.	Houve feedback significativo da comunidade ou de outros órgãos sobre as inovações promovidas pelo LINO?
13.	Como as inovações introduzidas pelo LINO têm contribuído para a melhoria dos serviços prestados pelo Ministério Público?

**Fonte:** elaborado pela autora (2025)

Quanto aos exemplos positivos a serem compartilhados, o Entrevistado 1 ressalta a ferramenta Acordo de Não Persecução Penal, que recebeu o prêmio CNPQ (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico). Citou também o Portal de Exploração de Evidências Digitais, que recebeu o prêmio CNMP (Conselho Nacional do Ministério Público). Além disso, a criação de núcleos também é tida como boas práticas, bem como o trabalho em rede com a obtenção de parcerias, a exemplo NPDAP e o NUPI. Parcerias também são importantes, como o Cientista-chefe, que trouxe tecnologias como a computação em nuvem e o reconhecimento facial, e a Rede LAB, que visa compartilhar conhecimentos e recursos.

Nessa perspectiva, Veiga, Costa e Carneiro (2006) reafirmam que, na gestão pública, é importante considerar diversas alternativas, focando na importância de entender o sistema na totalidade e os limites dos processos políticos institucionais. A inovação deve ser contextualizada em uma estrutura institucional específica, considerando as práticas sociais e políticas em vigor. Isto é, utilizar da inovação, em parceria com as políticas públicas, para pensar a gestão.

Além disso, o LINO tem trabalhado com linguagem simples e inclusão, como é o caso do Espaço Cultural, em parceria com a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), incorporando a audiodescrição e tradução em libras, utilizando ferramentas com o Lemonade (Big Data). Isto demonstra também uma integração do laboratório com a academia e a promoção de uma cultura de inclusão. Em consonância a isso, o Entrevistado 2 dá outro exemplo:

*Eu acho que um bom exemplo é o do Vidas. O Vidas tem uma atuação muito importante dentro da sociedade. Trabalham na política pública de prevenção e posvenção ao suicídio, então isso tem um impacto muito forte dentro da sociedade, o que vai ajudar o MP a traçar novos, digamos assim, novas políticas, criar novas políticas públicas para poder ajudar o município, seja com mais recursos, pedir mais recursos para o município poder atuar nessa causa. A gente ainda tem um índice alto de suicídio no estado, mas basicamente é isso. Acredito que o Vidas é um dos principais que fazem com que a gente visualize a realidade de cada município dentro dessa temática do suicídio (Entrevistado 2).*

No que concerne as iniciativas que tem impactado a estrutura organizacional e os processos internos, a incidência de prêmios é um bom indicativo para medir o impacto do LINO, conforme o Entrevistado 1. Além disso, ele cita visitas de pessoas ao laboratório, a exemplo de grupos que vieram do MP de Maranhão e Piauí, enquanto funcionários do MP de Rio Grande do Norte também os convidaram. Outra forma de visualizar esse impacto é o grupo do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), como pode ser visto abaixo:

*A gente teve esses dois prêmios, né? Que é um bom feedback, né? A gente teve essas visitas de interesse de outros âmbitos do ANP, como eu mencionei, o pessoal do Maranhão veio, o pessoal do Piauí veio, o pessoal do Rio Grande do Norte nos convidou para estar lá. Nós temos assento nesse grupo do CNMP, no Conselho Nacional. Essa parte da transformação cultural, acho que o espaço cultural é sempre muito bem... Não se associa, na verdade, ao laboratório, mas quando sabe da inovação, entre aspas, de forma indireta, porque é engraçado que essa coisa, internamente, nem todo mundo sabe da vinculação do laboratório com isso (Entrevistado 1).*

Com relação a isso, o Entrevistado 2 complementa que:

*Apesar de a gente encontrar algumas barreiras, a gente tem cada vez mais promotores, membros, procurando a gente para atuar em determinado viés. Por exemplo, um outro projeto que a gente fez que foi a gente pegar os processos do MP e tentar bater de alguma forma com os do TJ. O que a gente descobriu com isso? A gente identificou quais processos estão públicos no MP e estão em sigilo no Judiciário. E aí a gente descobriu cerca de quase 4 mil processos que estão dessa forma. A gente mandou os números para ser corrigido, porque o que é válido é o do judiciário, não que seja o que é válido, mas o que prevalece. Então, esses 4 mil públicos vão entrar em sigilo. Porque o que prevalece é o do judiciário. Então, eu acredito que a procura ao setor tem aumentado justamente porque a gente tem entregado alguns resultados estatísticos para os membros. Então, o setor está cada vez mais sendo procurado (Entrevistado 2).*

O *feedback* significativo, tanto da comunidade quanto de outros órgãos, foi evidenciado pelo Entrevistado 2. Ele menciona o feedback de setores internos, mas aponta que ainda há dificuldades em alcançar reconhecimento externo. O projeto Vidas teve excelente *feedback*, sendo apresentado a líderes de setor para validação. O projeto foi aprovado após a apresentação

ao Procurador-Geral e elogios pela estatística inicial do projeto-piloto realizado em três municípios: São Gonçalo, Barbalha e Sobral. Receberam sugestões e melhoraram o formulário. Além disso, destaca a importância de criar novas políticas públicas, especialmente a lei de prevenção do suicídio, que muitos municípios desejam. Assim, o incentivo à gamificação entre os municípios é visto como saudável, reconhecendo suas ações e promovendo um impacto significativo na população ao valorizar o trabalho realizado. Isso demonstra o quão o setor público, conforme Mazzucato (2015) está preparado para adoção de medidas inovadoras.

**Quadro 09** - Síntese dos achados sobre o conteúdo da política

TEMA	TEXTO	CONTEXTO	SENTIDO
Políticas Públicas para Inovação	Tais políticas são fundamentais para embasar a criação de um ambiente propício à inovação, sobretudo no quesito da eficiência e qualidade nos serviços e produtos ofertados.	O LINO busca inovar dentro do âmbito do Ministério Público, na área jurídica, de modo a desenvolver soluções para melhorar processos internos e externos no que concerne aos projetos criados e sua aplicação na sociedade.	“Apesar de a gente encontrar algumas barreiras, a gente tem cada vez mais promotores, membros, procurando a gente para atuar em determinados vieses. Por exemplo, um outro projeto que a gente fez que foi a gente pegar os processos do MP e tentar bater de alguma forma com os do TJ. O que a gente descobriu com isso? A gente identificou quais processos estão públicos no MP e estão em sigilo no Judiciário. E aí a gente descobriu cerca de quase 4 mil processos que estão dessa forma. A gente mandou os números para ser corrigido, porque o que é válido é o do judiciário, não que seja o que é válido, mas o que prevalece. Então, esses 4 mil públicos vão entrar em sigilo. Porque o que prevalece é o do judiciário. Então, eu acredito que a procura ao setor tem aumentado justamente porque a gente tem entregado alguns resultados estatísticos para os membros. Então, o setor está cada vez mais sendo procurado (Entrevistado 2).”
Desafios e Soluções	Pode-se dizer que os principais desafios se encontram na longevidade do laboratório, sua resistência na massificação de serviços, bem como a falta de recursos e necessidade de constate atualização. Quanto as soluções, as ferramentas	Enfrenta barreiras quanto a necessidade de demonstrar valor concreto e na garantia de sua continuidade, bem como sua superação constante em inovação.	“Outro desafio da gente é manter-se atualizado. Por exemplo, a gente está passando por um projeto de transformação, um projeto grande da casa [...]. Então, está trazendo tecnologias inovadoras mesmo, tecnologias de ponta. E a gente como laboratório se engajar nisso, usar dessas tecnologias, se atualizar, se atualizar também constantemente nas demandas da sociedade para propor protótipos de soluções. A gente trabalha aqui soluções que foram demandadas pelo poder

	tecnológicas se tornam indispensáveis, principalmente.		<p>consumidor, [...] na parte de criminal, soluções na área de segurança institucional,[...] que tem um desafio maior agora, a parte de autocomposição que está entrando. Então um desafio é entender essas múltiplas áreas, transdisciplinar e você, para ser efetivo, o primeiro passo de solucionar o problema é entendê-lo. Se a gente não compreender corretamente, tudo pode desaguar em algo que seja inefetivo e isso gera desgaste institucional, perda de oportunidade e, sobretudo, descrédito (Entrevistado 1).”</p> <p>“Aqui a gente tem muita questão da cultura. Acho que o principal é quebrar as barreiras culturais. Também tem a limitação de recursos tecnológicos. E também... fazer com que a instituição seja menos arcaica, digamos assim, que já entra na parte da cultura. Então, tentar mudar um pouco aí do mindset também das pessoas, a forma de pensar e de tentar inovar de alguma forma, fazer com que essas inovações sejam aderidas pela instituição (Entrevistado 2).”</p>
Impactos e Resultados	Os impactos e resultados vigentes podem ser avaliados via recebimento de prêmios, reconhecimento entre os pares, implementação de projetos na sociedade e parcerias.	Grupo de Trabalho do Conselho Nacional do Ministério Público (CNPM),	<p>“[...] o que a gente tem feito é divulgar nosso trabalho. [...] A gente constantemente faz apresentações das ferramentas que a gente tem para os novos membros que estão entrando na casa. Também faz algumas apresentações com outros parceiros que ainda não conhecem os nossos projetos. Enfim, a gente dissemina todos os nossos projetos, eles são divulgados no site do MP. Quando a gente faz alguma visita, a gente também faz visitas a outros órgãos para ver como que eles estão atuando para poder criar ferramentas que não só agreguem ao Ministério Público, mas também que elas se expandam para fora do órgão. A gente também trabalha com outras experiências e vai divulgando internamente o que a gente tá aprendendo e o que a gente tá criando (Entrevistado 2).”</p> <p>“A gente teve esses dois prêmios, né? Que é um bom feedback, né? A gente teve essas visitas de interesse de outros âmbitos do ANP, como eu mencionei, o pessoal do Maranhão veio, o pessoal do</p>

			Piauí veio, o pessoal do Rio Grande do Norte nos convidou para estar lá. Nós temos assento nesse grupo do CNMP, no Conselho Nacional. Essa parte da transformação cultural, acho que o espaço cultural é sempre muito bem... Não se associa, na verdade, ao laboratório, mas quando sabe da inovação, entre aspas, de forma indireta, porque é engraçado que essa coisa, internamente, nem todo mundo sabe da vinculação do laboratório com isso (Entrevistado 1).”
--	--	--	---

**Fonte:** Elaborado pela autora (2025)

Pode-se dizer que o LINO tem se destacado com um laboratório de inovação dentro do MPCE, atuando tanto na criação quanto na implementação de programas e projetos, que podem vir a se tornar políticas públicas, voltadas a melhoria da eficiência e qualidade nos serviços no que tange a sociedade, a exemplo do Vidas Preservadas. Assim, apesar de enfrentar desafios significativos, como a necessidade de garantir sua continuidade no futuro, iniciativas inovadoras são colocadas em ação para dirimir tais questões. É possível observar, também, que a busca por parcerias, divulgação de projetos, bem como o *networking* feito pela equipe gera uma transformação na cultura da instituição. Dessa maneira, o LNO continua se consolidando como um espaço de possibilidades para criação de soluções inovadoras e sustentáveis para os cidadãos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1 Síntese das respostas aos objetivos

Esta pesquisa teve como objetivo analisar os métodos, impactos e desafios da inovação da Administração Pública sob o viés da inovação pública e social, especificamente por meio do Núcleo de Inovação Social/ Laboratório de Inovação do Ministério Público do Estado do Ceará (LINO). Para tal, chegou-se à conclusão de que o LINO é um laboratório ativo quanto as suas metodologias e estratégias, o que proporciona o desenvolvimento de projetos e colaborações.

Quanto ao primeiro objetivo específico deste estudo, foi possível observar que o LINO se encontra como um setor em ascensão dentro do MPCE, muito embora esteja sempre buscando firmar seu lugar dentro da instituição, o que também reflete uma realidade da sua recente criação, de 2020 até a presente data, isto é, cinco anos de atuação. Sua estrutura se apresenta como multidisciplinar, contando com uma coordenação executiva, composta por um promotor de justiça, dois analistas ministeriais, dois desenvolvedores e um estagiário. Conforme observado, a criação do LINO está ligada à necessidade de inovação na instituição a fim de acompanhar tanto a ascensão tecnológica quanto às relações internas e externas, bem como a necessidade de pesquisa e de práticas inovadoras sobre gestão e governança.

No que concerne ao segundo objetivo específico, é possível dizer que as práticas e estratégias adotadas envolvem tanto a adoção de tecnologias, quanto a própria criação de ações que vejam para além da visão tecnológica. Esta visão dual foi apresentada pelos entrevistados como uma forma de afastar modismos na instituição, como também apontar para a necessidade de recursos no laboratório. Assim, confirmam que o LINO está em busca de uma abordagem contemporânea que mude a cultura e se estabeleça e entre nos processos sociais vigentes.

Quanto à compreensão da trajetória da política pública a partir das iniciativas que contribuem para a inovação no cotidiano da instituição, pode-se afirmar que, ao longo dos quase cinco de existência, o LINO demonstrou seu valor enquanto setor. O que atende ao terceiro objetivo específico deste trabalho, no qual foi possível observar, além disso, que o recebimento de prêmios e os *feedbacks* internos foram muito importantes nessa jornada. Contudo, é importante ressaltar que a durabilidade do laboratório, na percepção dos entrevistados, precisa se demonstrar cada vez mais presente a fim de superar ideias limitantes quanto ao uso de laboratórios como soluções passageiras.

## 5.2 Contribuições teóricas e empíricas da pesquisa

No que diz respeito às contribuições teóricas e empíricas da pesquisa, pode-se dizer que, ao compreender o setor público como área de investimento em ideias inovadoras, há o desenvolvimento de novas percepções sobre o tema. Ao longo do tempo, o olhar conservador quanto às atividades públicas, muitas vezes dissociadas do padrão inovador do mercado de trabalho, foi uma realidade. Isto é, a ideia de que algo era público trazia à tona um pensamento de que aquilo estava em desuso ou desatualizado.

O desenvolvimento deste trabalho proporcionou uma visão diferente para a autora, sobretudo porque, em conjunto com a atuação no LINO, foi possível perceber que essa visão não é mais uma realidade contundente. Isto demonstra uma abertura de ideias maior com relação à inovação dentro e fora do âmbito público, o que também auxilia a busca por parcerias entre instituições e pode gerar mudanças na cultura organizacional do ambiente.

Isto posto, espera-se que este estudo atenda a demanda da inovação em ambientes públicos, sobretudo pela necessidade de mudança de olhares quanto a essa questão. Buscou-se trazer uma percepção diferente, evidenciando o papel dos Laboratórios de Inovação como uma ferramenta potente para o desenvolvimento de projetos, programas e ações sociais que impactam na sociedade em sua totalidade. Nesse contexto, as políticas públicas voltadas a inovação são essenciais para atingir tais objetivos, bem como recursos disponíveis e pessoas com as habilidades necessárias.

Conforme os achados da pesquisa, os entrevistados refletiram acerca da temática com relação a suas experiências no setor que trabalham. Para eles, a inovação da Administração Pública é fundamental para modernização dos serviços/produtos oferecidos aos cidadãos, promovendo tanto uma maior eficiência e menor desburocratização quanto um maior impacto social por meio da aplicação dos projetos desenvolvidos. O LINO exemplifica um processo de transformação cultural da instituição, atuando como um espaço de criatividade, cocriação e otimização dos serviços. Embora a implementação da inovação no setor público, sobretudo no meio jurídico, como ambos ressaltam, seja algo difícil, ainda assim o desafio representa a abertura de novas possibilidades para aprimorar a gestão.

Ainda, os desafios enfrentados foram apresentados pelos entrevistados, principalmente quanto a continuidade e sustentabilidade do laboratório, bem como a massificação de serviços e escassez de recursos, além da ideia de inovação estar atrelada a necessidade atualização constante. Para superar tais obstáculos, eles refletem que as ferramentas tecnológicas se tornaram indispensáveis para auxiliar na modernização e otimização de serviço. Além disso, os

impactos e resultados podem ser mensurados mediante o recebimento de prêmios, reconhecimento entre pares, implementação e execução de projetos que, na visão deles, fortalecem a atuação e relevância do LINO.

### **5.3 Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros**

Quanto às limitações da pesquisa, é possível dizer que o trabalho delicado de reunir funcionários e apontar as categorias de análise para entrevista se apresentou de forma desafiadora. Existem certos pontos que precisam ser ressaltados de forma mais profunda, como é o caso das estratégias e metodologias de avaliação, bem como a própria análise de projetos e programas existentes, visto que aqui fez apenas um recorte necessário. Além disso, abre-se espaço para sugestões de estudos futuros, visto que o tema de Laboratórios de Inovação no âmbito jurídico continua em crescimento. Portanto, esta pesquisa alcançou seu intuito principal, mas deixa aberta a possibilidade de futuros estudos acerca da temática, retratando em outros eixos, áreas e campos sua atuação com relação a diferentes aspectos.

Encerro esta monografia com a certeza do valor transformador da graduação em Gestão de Políticas Públicas. Ao longo do curso, construí uma base sólida de conhecimento teórico e prático que me preparou para enfrentar desafios complexos e desenvolver uma visão estratégica sobre as políticas públicas. Mais do que isso, ele me proporcionou uma vivência crítica e reflexiva sobre o papel fundamental do Estado e da sociedade na construção de políticas públicas eficazes. Esse conjunto de aprendizados não apenas me capacitou para minha carreira, mas também me tornou uma cidadã mais consciente, comprometida com os valores da democracia e da justiça social, e com o desejo de atuar ativamente na melhoria da gestão pública.

## REFERÊNCIAS

- AGUNE, R.; CARLOS, J. A. Radar da Inovação: o que os governos precisam enxergar. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 90, p. 143–157, maio, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/t7B99gM7kf4pf8HqS4XFP6n/#>. Acesso 13 jul. 2024.
- ALEXY, O.; SALTER, A. **The oxford handbook of innovation management**. Oxford: Oxford University Press, 2014.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BORGES, A. Ética a Burocrática, Mercado e Ideologia Administrativa: Contradições da Resposta Conservadora à "Crise de Caráter" do Estado. **Dados**, v. 43, n. 1, p. 119–151, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/dados/a/QNbMmvCG4FFqZF8XMSLhhqC/?lang=pt>. Acesso em 21 fev. 2025.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 49, n. 1, p. 5-42, 1998. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/360>. Acesso em: 25 mar. 2024.
- CAVALCANTE, P.; CUNHA, B. Q. É preciso inovar no governo, mas por quê? *In*: CAVALCANTE, P. (Org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília : Enap : Ipea, 2017.
- CEARÁ. Constituição 1989. **Constituição do Estado do Ceará**. Fortaleza: Assembleia Legislativa do Estado do Ceará, 2022. Disponível em: <https://www.al.ce.gov.br/paginas/constituicao-do-estado-do-ceara>. Acesso em: 1 jun. 2023.
- COSTA, V. Políticas públicas no Brasil: uma agenda de pesquisas. **Ideias**, Campinas, SP, v. 6, n. 2, p. 135–166, 2016. DOI: 10.20396/ideias.v6i2.8649465. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/ideias/article/view/8649465>. Acesso em: 26 mar. 2024.
- EMMENDOERFER, M. L. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4282>. Acesso em 21 jun. 2024.
- EMMENDOERFER, M. L.; OLAVO, A. V. A.; CARVALHO JUNIOR, J. R. C.; SILVA JUNIOR, A. Laboratórios de inovação no setor público e aproximares com agências internacionais. **Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad**, Bogotá, v. 2, pág. 139-153, dezembro de 2022. Disponível em: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1909-30632022000200139&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1909-30632022000200139&lng=en&nrm=iso). Acesso em 18 de julho de 2024.
- FARAH, M. F. S. Inovação e Governo Local no Brasil Contemporâneo. *In*: JACOBI, P.; PINHO, J. A. P. (Org.). **Inovação no Campo da Gestão Pública Local: Novos Desafios**, Novos Patamares. 1 ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006, v., p. 41-76. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=UN-fDTNPbDgC&printsec=frontcover&hl=ptBR&source=gbs\\_vpt\\_buy#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=UN-fDTNPbDgC&printsec=frontcover&hl=ptBR&source=gbs_vpt_buy#v=onepage&q&f=false). Acesso em: 25 mar. 2024.

FARIA, L. J. Nova Administração Pública: O Processo de Inovação na Administração Pública Federal Brasileira Visto pela Experiência do Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. **XXXIII Encontro da ANPAD**. São Paulo/SP 19 a 23 de dezembro de 2009.

FERREIRA, V. R. S.; TETE, M. F.; SILVA FILHO, A.I.; SOUSA, M.M. Inovação no setor público federal no Brasil na perspectiva da inovação em serviços. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n.4p.99-118, out./de z. 2015 .100. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rai/article/view/101521/107570>. Acesso em 13 jul. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

LEAL, C. I. S.; FIGUEIREDO, P. N. Inovação tecnológica no Brasil: desafios e insumos para políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, v. 55, n. 3, p. 512–537, maio 2021. Acesso em 13 jul. 2024.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. Governança Pública Contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. **Revista do TCU**, n. 130, maio/ago 2014. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/40>. Acesso em 21 fev. 2024.

MAZZUCATO, M. **O estado empreendedor**: desmascarando o mito do setor público vs. setor privado. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2014.

MAZZUCATO, M. O Estado criativo. **La Nación**, v. 12, p. 24, 2015. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/terceiros/2015/abril/15.04.Estado-criativo.pdf>. Acesso em 16 jul. 2024.

MINAYO, M. C. S. Ciência, Técnica e Arte: O desafio da Pesquisa Social. *In*: DESLANDES, S. F.; CRUZ NETO, O.; GOMES, R.; MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MULGAN, G. **The radical's dilemma**: an overview of the practice and prospects of Social and Public Labs. UK: Nesta, 2014.

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

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO; EUROSTAT – GABINETE DE ESTATÍSTICAS DA UNIÃO EUROPEIA. **Manual de Oslo**: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Brasília: Finep, 2005.

OCDE. Peer Review OCDE Skills: o sistema de inovação do serviço público do Brasil - conclusões preliminares. **OCDE**, 2018. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3628>. Acesso em 13 jul. 2024.

PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. Governança e new public management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 46, p. 39–55, jul. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/Mpktr8kGXJ4hpRnhZshSRSJ/#>. Acesso em 08 jul. 2024.

ROCHA, J. C. **Inovação na administração pública**. Brasília: Recife, 2021

SANO, H. **Laboratórios de inovação no setor público**: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. Brasília: Enap, 2020.

SCOTT, S. G.; BRUCE, R. A. Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 580–607. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1994-39388-001>. Acesso em 13 jul. 2024.

SILVA, C. A. Promotores de justiça e novas formas de atuação em defesa e interesses sociais e coletivos. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 16, n. 45, p. 127-144, fev. 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbcsoc/a/dpKpr4nnZcVx5LYpzkb8d8b/abstract/?lang=pt>. Acesso em 13 jul. 2024.

TÔNURIST, P.; KATTEL, R.; LEMBER, V. Descobrendo laboratórios de inovação no setor público. *In*: SANO, H. **Laboratórios de Inovação no Setor Público**. Ipea, 2017.

THOMAS, E. **Entre a inovação aberta e a inovação fechada**: estudo de casos. 2009. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2009. 128p. Disponível em: <https://repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/2737/ElisaThomasAdministracao.pdf?sequence=1>. Acesso em 06 fev. 2025.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VARELLA, S. R. D., MEDEIROS, J. B. S. de, JUNIOR, M. T. da S. O Desenvolvimento da Teoria da Inovação Schumpeteriana. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Brasil, 2012.

VEIGA, L.da; COSTA, B. L. D.; CARNEIRO, C. B. L. Os desafios da inclusão social: programas de assistência para a infância e juventude vulnerabilizados na administração municipal de Belo Horizonte. *In*: JACOBI, P.; PINHO, J. A. G. **Inovação no campo da gestão pública local**: novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

## **APÊNDICE**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

#### **Parte I. Inovação no âmbito do MPCE**

1. Como se deu o processo de criação do LINO? Quais foram os principais objetivos ao criá-lo?
2. Atualmente, como o laboratório está estruturado? Detalhe as principais divisões e equipes que compõem o núcleo.
3. Para você, de que forma o LINO se relaciona com a missão do Ministério Público do Estado do Ceará? Existe um alinhamento específico com as diretrizes gerais do órgão?

#### **Parte II: Métodos e Práticas de Inovação**

4. Quais são as principais estratégias e práticas de inovação adotadas pelo LINO? Quais projetos ou iniciativas ilustram essas estratégias?
5. Quais metodologias ativas e de cocriação são empregadas pelo LINO para fomentar a inovação? Como estas metodologias têm sido implementadas na prática?

#### **Parte III: Desafios e Soluções**

6. Quais são os principais desafios enfrentados pelo LINO na implementação de projetos inovadores?
7. De que maneira esses desafios têm sido abordados no grupo?
8. Quais as possíveis soluções para a superação desses desafios?

#### **Parte IV: Impactos e Resultados**

##### **Internos:**

9. Existem exemplos de sucesso ou boas práticas que podem ser compartilhados? Como esses exemplos têm influenciado a cultura de inovação na organização?
10. De que forma as iniciativas do LINO têm impactado a estrutura organizacional e os processos internos do Ministério Público?
11. Há evidências de melhorias em termos de eficiência e eficácia?

##### **Externos:**

12. Houve feedback significativo da comunidade ou de outros órgãos sobre as inovações promovidas pelo LINO?
13. Como as inovações introduzidas pelo LINO têm contribuído para a melhoria dos serviços prestados pelo Ministério Público?