



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA

ADRIANA ISLAIA CARNEIRO LEAL

ARTICULAÇÃO DOS RESULTADOS DAS PRÁTICAS DOS LABORATÓRIOS DE
INOVAÇÃO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE ÓRGÃOS PÚBLICOS
NO ESTADO DO CEARÁ

FORTALEZA - CE

2025

ADRIANA ISLAIA CARNEIRO LEAL

ARTICULAÇÃO DOS RESULTADOS DAS PRÁTICAS DOS LABORATÓRIOS DE
INOVAÇÃO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE ÓRGÃOS PÚBLICOS NO
ESTADO DO CEARÁ

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Gestão organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antonio Martins
Lima

FORTALEZA - CE

2025

ADRIANA ISLAIA CARNEIRO LEAL

ARTICULAÇÃO DOS RESULTADOS DAS PRÁTICAS DOS LABORATÓRIOS DE
INOVAÇÃO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE ÓRGÃOS PÚBLICOS NO
ESTADO DO CEARÁ

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Gestão organizacional.

Aprovada em: 10/12/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Alessandra Carvalho de Vasconcelos
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Janaína Maria Bueno
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

A Deus. À Virgem Maria.

Aos meus pais adotivos, Onofre e Ana Lourdes.

Aos meus pais biológicos, Djalma e Margarida.

Ao meu esposo, Leon, e ao meu filho,
Giovanni.

AGRADECIMENTOS

À Santíssima Trindade, Deus Pai, Filho e Espírito Santo, que me sustentou em todos os momentos. À Santíssima Virgem, nossa Mãezinha Maria, que passa na frente de todos os meus desafios, abrindo portas, portões e corações, segurando em minhas mãos e conduzindo a minha vida.

Aos meus pais adotivos, Onofre e Ana Lourdes; aos meus pais biológicos, Djalma e Margarida (*todos in memoriam*), que se ofertaram para me criarem, sustentando-me e me ensinando o valor da educação para a superação dos obstáculos apresentados pela vida cotidiana.

Ao meu esposo, Leon, e ao meu filho, Giovanni, por suportarem minha ausência e tantas renúncias para que eu pudesse realizar o sonho de concluir o mestrado, adiado por 20 anos.

À Secretaria Municipal das Finanças de Fortaleza (Sefin), pelo auxílio financeiro na modalidade indenização de despesas, relativo ao financiamento parcial do Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, Mestrado Profissional em Administração e Controladoria. O presente trabalho foi realizado com apoio do Fundo de Investimento e Desenvolvimento de Atividades da Administração Fazendária – FIDAF. Agradeço aos secretários titulares e executivos, Flávia Teixeira e Moraes Vilar (2023-2024) e Márcio Cardeal e Osvaldo Rebouças (2025-atual), por compreenderem a importância desta jornada para o meu crescimento profissional e pessoal.

Ao Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima, pelos direcionamentos, além da atenção, organização, expertise, prontidão, objetividade e orientação assertiva. Pela segunda vez, ter me aceitado como sua orientanda, mesmo com todas as minhas dificuldades nesta caminhada.

Às professoras maravilhosas da banca examinadora, Profa. Dra. Alessandra Carvalho de Vasconcelos e Profa. Dra. Janaína Maria Bueno, pelas valiosas colaborações e sugestões. Vocês são fonte de inspiração para mim.

Aos profissionais representantes de cada órgão público, pela disponibilidade, colaboração, empatia e generosidade em participar das entrevistas e compartilhar comigo suas experiências exitosas. Vocês fazem a diferença no desenvolvimento das políticas públicas no estado do Ceará.

A todos que me ajudaram nesta pesquisa, inclusive pessoas que nem conheço pessoalmente ainda, mas que se sensibilizaram com a minha busca para realizar esta investigação e torceram para dar tudo certo.

Aos (às) meus (minhas) amigos (as), Luana Nepomuceno, Mariângela Bezerra, Ana Mônica Sabino, Matheus de Araújo, Engrácia Façanha, muito obrigada pelo incentivo e parceria constantes. Gratidão à Luciana Nepomuceno, Conci Lima, Chayanne Souza, Débora Narciso, Pamela Bessa, Augusto Jorge, Carlos Wherbet, Alexsandro Silva, Jordete Franco Gomes, Verônica Oliveira, Handerson Bezerra, Jorge Alcoforado, Jurandir Gurgel e Rejane Felipe, que me apoiaram no momento em que precisei.

Aos (às) meus (minhas) companheiros (as) da turma IEL 2023.2, pelos trabalhos em grupo, pelas reflexões e contribuições recebidas. Como foi acordado, “ninguém solta a mão de ninguém”.

Aos (Às) professores (as) doutores (as) do Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria, e em especial, à Profa. Dra. Alessandra Carvalho de Vasconcelos, que foi e é luz na minha caminhada, ao Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral e à Profa. Dra. Sandra Maria dos Santos, pelas reflexões e orientações para a construção desta jornada de aprendizado e conhecimento com êxito, desde o primeiro Quadro de Congruência.

Às minhas irmãs, Mônica, Rejane, Tânia, Ana, e ao meu irmão, Djalma Filho, pelo apoio de sempre. Às minhas amadas sobrinhas, Isabelle, Islanne, Julyana (afilhada querida), Yasmin, Yulle, Ianne (*in memoriam*) e à minha cunhada, Elisângela.

À missionária católica mariana, Babi Maria, que é instrumento de Nossa Senhora de Fátima em minha vida, e a todas as minhas irmãs de fé do Clube dos 13, que intercederam pelos meus estudos desde o início até aqui e para sempre. Às minhas fiéis intercessoras, Ana Paula Lima Rebouças, Denise Cerqueira, Ana Lilian Siebra e Ilse Tigre.

Tudo nas mãos de Deus. Tudo no tempo de Deus.

“O Senhor é meu pastor, nada me faltará.”
(Salmos, 22:1).

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo investigar a articulação dos resultados das práticas de laboratórios de inovação com o planejamento estratégico de órgãos públicos no estado do Ceará. O estudo parte da compreensão de que a inovação no setor público busca resolver problemas complexos, promover políticas e serviços adequados às necessidades sociais e ampliar a efetividade das ações governamentais. Utilizou-se como referencial o Modelo Integrado de Gestão Pública Inovadora (GESPUBLIN), idealizado por Isidro (2018), que considera as dimensões de ambiente, capacidade, atividades e resultados da inovação nas organizações. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, com a realização de estudos de casos múltiplos em 9 unidades de análise pertencentes aos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, nas esferas federal, estadual e municipal. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas com 17 servidores, colaboradores e gestores de laboratórios de inovação e de planejamento, e os secundários a partir de pesquisa documental. A análise dos dados revelou que as práticas de inovação desenvolvidas nos laboratórios têm contribuído para a geração de ideias, desenvolvimento de protótipos e implementação de soluções, com a aplicação de metodologias ágeis e cocriação. Foram identificados como facilitadores o apoio da alta gestão, o uso de equipes multidisciplinares e o estabelecimento de parcerias. Como barreiras, identificaram-se a rigidez burocrática, a falta de pessoal dedicado e a resistência cultural à mudança. Os achados forneceram *insights* valiosos sobre os resultados organizacionais, que incluem a melhoria do desempenho (agilidade e enxugamento de processos repetitivos) e o fortalecimento da governança e da transparência. Os resultados da inovação nos serviços públicos demonstraram impacto social transformador, como o uso de linguagem simples em processos, o que reduziu 31,54% as regressões penais por descuido e a satisfação do público, que atingiu 81% de aprovação. Identificou-se que a mensuração dos resultados com base em dados e evidências ainda é um desafio persistente. Os achados também demonstraram que a formalização da inovação como um pilar estratégico fortalece a cultura da inovação e a promoção da transformação digital. Conclui-se que a inovação nos órgãos públicos do Ceará, catalisada pelos(as) laboratórios (equipes), é uma estratégia conscientemente integrada ao planejamento, que busca a modernização dos serviços prestados, a melhoria da qualidade de vida do cidadão e se traduz em valor público efetivo.

Palavras-chave: administração; inovação; planejamento estratégico; laboratórios de inovação; setor público.

ABSTRACT

This dissertation aims to investigate the articulation of the results of innovation lab practices with the strategic planning of public bodies in the state of Ceará. The study starts from the understanding that innovation in the public sector seeks to solve complex problems, promote policies and services suited to social needs, and increase the effectiveness of government actions. The Integrated Model of Innovative Public Management (GESPUBLIN), conceived by Isidro (2018), was used as a framework, considering the dimensions of environment, capacity, activities, and results of innovation in organizations. The research adopts a qualitative approach, of a descriptive and exploratory nature, with the implementation of multiple case studies in 9 units of analysis belonging to the Executive, Legislative, and Judicial branches, at the federal, state, and municipal levels. Primary data were collected through interviews with 17 civil servants, collaborators, and managers of innovation and planning labs (teams), and secondary data from documentary research. Data analysis revealed that innovation practices developed in the laboratories have contributed to the generation of ideas, prototype development, and implementation of solutions, through the application of agile methodologies and co-creation. Facilitators identified included support from senior management, the use of multidisciplinary teams, and the establishment of partnerships. Barriers identified included bureaucratic rigidity, lack of dedicated personnel, and cultural resistance to change. The findings provided valuable insights into organizational outcomes, including improved performance (agility and streamlining of repetitive processes) and strengthened governance and transparency. The results of innovation in public services demonstrated a transformative social impact, such as the use of simple language in processes, which reduced criminal regressions due to negligence by 31.54%, and public satisfaction, which reached 81% approval. It was identified that measuring results based on data and evidence remains a persistent challenge. The findings also demonstrated that formalizing innovation as a strategic pillar strengthens the culture of innovation and promotes digital transformation. It is concluded that innovation in public bodies in Ceará, catalyzed by the laboratories (teams), is a strategy consciously integrated into planning, which seeks to modernize the services provided, improve the quality of life of citizens, and translates into effective public value.

Keywords: administration; innovation; strategic planning; innovation labs; public sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - <i>Framework</i> das dimensões do GES PUBLIN.....	35
Figura 2 - Diagrama de atividades.....	47
Figura 3 - Visão geral do projeto – <i>Atlas.ti</i>	62
Figura 4 - Rede Ambiente de Inovação.....	117
Figura 5 - Rede Capacidade de Inovação.....	120
Figura 6 - Rede Atividades de Inovação.....	122
Figura 7 - Rede Resultados da Inovação.....	123

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Dimensões do GESPUBLIN por área e questões-chave.....	36
Quadro 2 -	Estudos empíricos sobre Laboratórios de inovação no setor público (Lisp).....	42
Quadro 3 -	Estudos empíricos sobre inovação e planejamento estratégico no setor público.....	43
Quadro 4 -	Estudos empíricos sobre o GESPUBLIN.....	44
Quadro 5 -	Estratégia de coleta de dados.....	52
Quadro 6 -	Perguntas introdutórias (dados coletados previamente às entrevistas – bloco 1)	53
Quadro 7 -	Objetivos da pesquisa, dimensões do GESPUBLIN, áreas e questões da entrevista (bloco 2)	54
Quadro 8 -	Objetivos da pesquisa, dimensões do GESPUBLIN, áreas e questões da entrevista (bloco 3)	55
Quadro 9 -	Avaliação do pré-teste do roteiro da entrevista e sugestão de ajuste.....	56
Quadro 10 -	Sugestões de ajuste, formato anterior e questões ajustadas.....	56
Quadro 11 -	Práticas desenvolvidas, elementos do planejamento estratégico do órgão e resultados e percepções dos (as) entrevistados (as)	70
Quadro 12 -	Análise dos resultados da dimensão Ambiente de Inovação.....	81
Quadro 13 -	Análise dos resultados da dimensão Capacidade de Inovação.....	89
Quadro 14 -	Análise dos resultados da dimensão Atividades de Inovação.....	101
Quadro 15 -	Análise dos resultados da dimensão Resultados da Inovação.....	109

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Unidades de análise por poder e esfera de governo.....	50
Tabela 2 - Entrevistas planejadas e realizadas por órgão ou Lisp (equipe) de inovação.....	60
Tabela 3 - Cronograma das entrevistas realizadas por órgão público, Lisp (equipe), grupo, data, horário, duração e total de palavras.....	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAF	<i>Corporación Andina de Fomento</i>
CE	Estado do Ceará
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CRIARCE	Primeira aceleradora pública de <i>hardware</i> do Brasil
ETICE	Empresa de Tecnologia da Informação do Ceará
FIEC	Federação das Indústrias do Estado do Ceará
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FUNCAP	Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico
GESPUBLIN	Modelo Integrado de Gestão Pública Inovadora
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
Lisp	Laboratórios de inovação no setor público
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
OCDE	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
OKR	<i>Objectives and Key Results</i>
ONU	Organização das Nações Unidas
PMF	Prefeitura Municipal de Fortaleza
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PROMOJUD	Programa de Modernização do Judiciário cearense
SECITECE	Secretaria da Ciência, Tecnologia e Educação Superior do Ceará
SUS	Sistema Único de Saúde
SWOT	<i>Strengths</i> (Forças), <i>Weaknesses</i> (Fraquezas), <i>Opportunities</i> (Oportunidades) e <i>Threats</i> (Ameaças)
TEA	Transtorno do Espectro Autista
UnB	Universidade de Brasília
Unifor	Universidade de Fortaleza
WRI	<i>World Resources Institute</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Contextualização e delimitação do tema.....	17
1.2	Questão de pesquisa.....	21
1.3	Objetivos.....	21
1.3.1	<i>Objetivo geral</i>	21
1.3.2	<i>Objetivos específicos</i>	21
1.4	Justificativa.....	22
1.5	Aspectos metodológicos.....	23
1.6	Estrutura da dissertação.....	24
2	REVISÃO DE LITERATURA	25
2.1	Inovação no setor público.....	25
2.2	Laboratórios de Inovação no Setor Público (Lisp).....	29
2.3	Modelo Integrado de Gestão Pública Inovadora (GESPUBLIN).....	34
2.4	Planejamento estratégico no setor público.....	37
2.5	Estudos empíricos sobre inovação e planejamento no setor público...	42
3	METODOLOGIA	47
3.1	Tipologia da pesquisa.....	48
3.2	Unidades de análise e sujeitos da pesquisa.....	50
3.3	Procedimento de coleta de dados.....	51
3.3.1	<i>Instrumento de coleta de dados</i>	53
3.3.2	<i>Pré-teste do roteiro das entrevistas</i>	55
3.4	Procedimentos de análise de dados.....	57
3.4.1	<i>Entrevistas com gestores, servidores e colaboradores e análise de conteúdo</i>	59
3.4.2	<i>A utilização da ferramenta Atlas.ti</i>	61
4	NÁLISE DOS RESULTADOS	63
4.1	Perfil dos Laboratórios (equipes) de Inovação no Setor Público (Lisp)	63
4.1.1	<i>Lisp 1</i>	63
4.1.2	<i>Lisp 2</i>	64
4.1.3	<i>Lisp 3</i>	65

4.1.4	<i>Equipe 4</i>	65
4.1.5	<i>Lisp 5</i>	66
4.1.6	<i>Lisp 6</i>	66
4.1.7	<i>Lisp 7</i>	67
4.1.8	<i>Lisp 8</i>	68
4.1.9	<i>Lisp 9</i>	68
4.1.10	<i>Lisp 1 (Órgão 1)</i>	75
4.1.11	<i>Lisp 2 (Órgão 2)</i>	75
4.1.12	<i>Lisp 3 (Órgão 3)</i>	76
4.1.13	<i>Equipe 4 (Órgão 4)</i>	76
4.1.14	<i>Lisp 5 (Órgão 5)</i>	77
4.1.15	<i>Lisp 6 (Órgão 6)</i>	77
4.1.16	<i>Lisp 7 (Órgão 7)</i>	77
4.1.17	<i>Lisp 8 (Órgão 8)</i>	78
4.1.19	<i>Lisp 9 (Órgão 9)</i>	78
4.2	Análise dos resultados por dimensão e área do modelo GESPUBLIN	79
4.2.1	<i>Análise dos resultados do objetivo específico 1: analisar a dimensão ambiente de inovação das práticas de laboratórios de inovação, em articulação com o planejamento estratégico de órgãos públicos no estado do Ceará</i>	81
4.2.1.1	<i>Dimensão Ambiente de Inovação (Objetivo Específico 1)</i>	87
4.2.1.1.1	Área: Objetivos da Inovação.....	87
4.2.1.1.2	Área: Indutores da Inovação.....	87
4.2.1.1.3	Área: Facilitadores da Inovação.....	88
4.2.1.1.4	Área: Barreiras da Inovação.....	88
4.2.2	<i>Análise dos resultados do objetivo específico 2: apresentar a dimensão capacidade de inovação das práticas de laboratórios de inovação, em articulação com o planejamento estratégico de órgãos públicos no estado do Ceará</i>	89
4.2.2.1	<i>Dimensão Capacidade de Inovação (Objetivo Específico 2)</i>	98
4.2.2.1.1	Área: Liderança para Inovação.....	98
4.2.2.1.2	Área: Intenção Estratégica da Inovação.....	98

4.2.2.1.3	Área: Pessoas para Inovação.....	99
4.2.2.1.4	Área: Projetos para Inovação.....	99
4.2.2.1.5	Área: Tecnologias para Inovação.....	99
4.2.2.1.6	Área: Cocriação da Inovação.....	100
4.2.2.1.7	Área: Flexibilidade Organizacional.....	100
4.2.3	<i>Análise dos resultados do objetivo específico 3: relatar a dimensão atividades de inovação das práticas de laboratórios de inovação, em articulação com o planejamento estratégico de órgãos públicos no estado do Ceará.....</i>	101
4.2.3.1	<i>Dimensão Atividades de Inovação (Objetivo Específico 3).....</i>	107
4.2.3.1.1	Área: Geração de Ideias.....	107
4.2.3.1.2	Área: Seleção de Ideias.....	107
4.2.3.1.3	Área: Implementação de Ideias.....	107
4.2.3.1.4	Área: Difusão de Ideias.....	108
4.2.4	<i>Análise dos resultados do objetivo específico 4: descrever os resultados da inovação das práticas de laboratórios de inovação, em articulação com o planejamento estratégico de órgãos públicos no estado do Ceará.....</i>	109
4.2.4.1	<i>Dimensão Resultados da Inovação (Objetivo Específico 4).....</i>	114
4.2.4.1.1	Área: Resultados Organizacionais.....	114
4.2.4.1.2	Área: Resultados dos Serviços Públicos.....	114
4.3	Análise das redes de códigos.....	116
4.3.1	<i>Rede Ambiente de Inovação.....</i>	116
4.3.2	<i>Rede Capacidade de Inovação.....</i>	119
4.3.3	<i>Rede Atividades de Inovação.....</i>	122
4.3.4	<i>Rede Resultados da Inovação.....</i>	123
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	126
	REFERÊNCIAS.....	130
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	136
	APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	139

1 INTRODUÇÃO

Segundo a OCDE (2024), os serviços públicos têm um impacto significativo na vida das pessoas e são primordiais para a garantia dos direitos individuais. Sua qualidade pode influenciar, por exemplo, a eficácia com que os cidadãos acessam serviços essenciais, a eficiência das operações das empresas e, em última análise, a prosperidade e a equidade das comunidades. A missão de garantir serviços públicos acessíveis, confiáveis e eficazes é crucial para atender às necessidades das pessoas e promover o bem-estar social e o progresso.

A adoção da inovação na administração pública não é uma opção, mas sim uma necessidade imperativa. Os governos podem aprimorar continuamente sua missão e gerar valor público, mantendo-se relevantes, legítimos e confiáveis perante a população. As estruturas e os processos tradicionais dos serviços públicos já não são suficientes para abordar as questões multifacetadas relacionadas com a concretização das transições ecológica, digital e outras transições sociais (OCDE, 2024).

Esta seção sintetiza os principais elementos teóricos relacionados aos temas abordados, apresentando a contextualização e delimitação da temática pesquisada, o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa, os aspectos metodológicos e a estrutura do trabalho.

1.1 Contextualização e delimitação do tema

As transformações em curso no mundo contemporâneo, que provocam incertezas no ambiente, também estão gerando novas oportunidades e impulsionando avanços tanto no setor privado como no público. Frente a essa tendência, os esforços para viabilizar a inclusão, geração de oportunidades, redução da desigualdade, manutenção do crescimento econômico sustentável e melhoria das condições socioambientais são os principais desafios com que grande parte dos governantes se defronta nesta década do século XXI (Matias-Pereira, 2020).

A função principal do Estado no mundo atual é a de ampliar de forma sistemática as oportunidades individuais, institucionais e regionais. Há preocupação, também, em gerar estímulos para facilitar a incorporação de novas tecnologias e inovações no setor público que aumentem a produtividade e proporcionem as condições exigidas para atender às necessidades da sociedade contemporânea (Matias-Pereira, 2020).

Inovação é um tema que ganhou protagonismo no setor público na última década. Provavelmente pela constatação de que o setor público passa, ao mesmo tempo, por crises de

legitimidade e de insuficiência de resultados, servidores públicos e organizações públicas passaram a buscar formas de agir diferentes, com maior interação com o cidadão e na expectativa de melhores resultados (Ferrarezi; Almeida, 2023). Esse protagonismo do tema insere-se também em um contexto de movimentos de reforma, mudança e transformação na gestão pública, como o *New Public Management* (NPM), o Novo Serviço Público, as iniciativas de modernização do Estado e as políticas de governo aberto (Almeida; Menezes, 2021).

De alguma forma, esse movimento de inovação pública busca suprir lacunas, evitar a repetição de equívocos do passado, corrigir rumos e resolver efeitos colaterais de iniciativas anteriores. Também busca o novo a partir da utilização de meios, abordagens e ferramentas emprestadas de outros campos ou áreas do conhecimento – como a tecnologia, as ciências comportamentais, o *design*, a antropologia, ou mesmo práticas de negócios do setor privado (Ferrarezi; Almeida, 2023). As organizações do setor público estão interessadas em desenvolver práticas inovadoras para aprimorar os serviços fornecidos e melhorar a qualidade de vida de seus cidadãos (Alotaibi, 2020).

Os estudos de De Vriés, Bekkers e Tummer (2016) classificaram quatro tipos de inovação do setor público aplicados: inovação de processos (inovação em processos administrativos e inovação tecnológica de processos); inovação de produtos ou serviços; inovação em governança e inovação conceitual. Ao contrário das averiguações do setor privado, nas quais a ênfase geralmente é no desempenho baseado na inovação de produtos, o centro das atenções na pesquisa do setor público tem sido o papel da inovação baseada em serviços (Alotaibi, 2020).

Essa onda de inovação pública é pautada por uma série de valores, premissas e comportamentos complementares. Em grande parte, orienta-se por abordagens experimentais, ágeis e iterativas, tanto para a melhor compreensão dos problemas públicos a serem resolvidos quanto para o desenho de soluções a serem testadas como possíveis alternativas para sua resolução. É justamente nesse contexto que surgiram os laboratórios de inovação no setor público, com o intuito de criar espaços de confiança para a implementação de abordagens experimentais em um contexto controlado e com segurança. Os laboratórios de inovação surgem como uma possibilidade de lidar com as incertezas e problemas complexos públicos e com o objetivo de contribuir para a criação de políticas e serviços que sejam mais adequados às diferentes demandas sociais e contemplem os direitos dos cidadãos de modo mais efetivo. Abordagens inovadoras podem gerar políticas públicas (e governos) mais

acessíveis, efetivos, humanos, transformadores, relevantes e de maior impacto (Ferrarezi; Almeida, 2023).

Alguns valores complementares dessa onda de inovação pública são a incorporação de novas tecnologias na gestão pública, de forma a melhorar a gestão e o relacionamento com os cidadãos (ou seja, práticas inovadoras de governo digital e de transformação digital); a busca de políticas públicas pautadas em dados e em evidências, estabelecendo modelos lógicos e informações precisas para conectar a atuação do governo com a geração dos efeitos pretendidos; o foco nas pessoas, reconhecendo o pressuposto de que o papel do governo é o de servir ao público, em sua diversidade; e a compreensão de que a diversidade de suas necessidades é essencial para assegurar a efetividade e equidade deste atendimento. Estes valores acabam também refletindo nas práticas e possibilidades de gestão dos laboratórios de inovação (Ferrarezi; Almeida, 2023).

Apesar de algumas pesquisas apontarem para uma expansão dos laboratórios de inovação no setor público brasileiro (Sano, 2020), ainda é possível constatar um reduzido número de pesquisas com foco na melhor compreensão dessas experiências e de sua contribuição para a inovação no serviço público (Bezerra; Brito; Bresciani, 2024), bem como na articulação com o planejamento estratégico de órgãos públicos no estado do Ceará.

No contexto cearense, a inovação tem papel fundamental para o desenvolvimento sustentável do Estado. O Índice Global de Inovação (IGI) elenca as economias de acordo com sua capacidade de inovação. O índice classifica os 132 países participantes com base nas suas forças e fraquezas econômicas relativas ao processo de inovação. Na edição de 2023 do IGI, o Brasil ocupou a 49.^a colocação, o que representou um destaque pelo ganho de posições nos últimos anos. Quanto ao Índice de Inovação dos Estados da Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC), na edição de 2023, o Ceará ocupou a 8.^a posição no ranking Brasil e o 1.^o lugar no ranking Nordeste. Quanto ao indicador de Competitividade Global, na comparação com o ranking do ano anterior (2022), o estado que mais se destacou foi o Ceará, que subiu doze posições, ocupando a 11.^a colocação (FIEC, 2023).

Em 2024, foi publicado o Mapa GovTech, um estudo realizado pelo BrazilLAB (primeiro *hub* de inovação GovTech do Brasil e da América Latina), com o apoio da empresa de tecnologia em nuvem Oracle, que mapeou 338 iniciativas de inovação do setor público existentes ou desenvolvidas nos últimos 4 anos no Brasil. Foram identificadas 220 iniciativas de laboratórios de inovação do setor público (Lisp) no país; dentre elas, foram localizadas 9 no estado do Ceará (Dominguez; Duó, 2024). Referidos laboratórios de inovação, instalados em órgãos públicos no Ceará, fazem parte das três esferas de governo: federal (3), estadual (5)

e municipal (1). Quanto aos três poderes, obteve-se a seguinte representação: executivo (4); judiciário (4) e legislativo (1).

Em um universo em que as transformações estão cada vez mais aceleradas, fica evidenciado que é essencial a realização de esforços por parte das empresas e da administração pública para vislumbrar o futuro. O planejamento é a busca de antecipar o futuro. Devemos recordar que o planejamento estratégico é o processo adequado para mobilizar as pessoas, as empresas e os governos para construir e definir claramente o futuro a que aspiram (Matias-Pereira, 2020). O planejamento estratégico é um elemento muito importante que pode afetar o desempenho. É considerada uma ferramenta de gestão para lidar com casos incertos e, além disso, para incentivar o desempenho organizacional (Alotaibi, 2020).

As organizações que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração têm muito mais probabilidade de executar sua estratégia porque conseguem transmitir objetivos e metas. Essa comunicação concentra a atenção de executivos e funcionários nos vetores críticos, permitindo-lhes alinhar investimentos, iniciativas e ações à realização de metas estratégicas. O processo de planejamento, estabelecimento de metas e iniciativas estratégicas define metas específicas e quantitativas de desempenho para a empresa, formando um conjunto equilibrado de resultados e vetores de desempenho. A comparação entre as metas de desempenho desejadas e os níveis atuais determina o hiato de desempenho que deverá ser o alvo das novas iniciativas estratégicas (Kaplan; Norton, 1997).

No intuito de oferecer uma abordagem estratégica da inovação no setor público, enfatizando os fundamentos, a dinâmica e avaliação de práticas e capacidades organizacionais orientadas à inovação, o Prof. Dr. Antonio Isidro da Silva Filho, autor do livro “Gestão Pública Inovadora: um guia para a inovação no setor público”, desenvolveu o Modelo Integrado de Gestão Pública Inovadora (GESPUBLIN). O modelo contempla quatro dimensões (ambiente, capacidade, atividades e resultados), sendo que cada uma delas possui um conjunto de práticas organizacionais que, na medida em que vão sendo adotadas nas organizações públicas, refletem uma maior maturidade da gestão da inovação (Isidro, 2018). É primordial que sejam estabelecidos e mensurados os efeitos diretos e indiretos da inovação, por meio de resultados tanto organizacionais quanto dos serviços públicos prestados (Montezano, 2024).

O modelo GESPUBLIN foi escolhido, tendo em vista que ele fornece uma sustentação de análise dos fenômenos de inovação desde a criação da solução até a avaliação de impacto dos resultados na realidade da organização, possibilitando que este estudo faça

uma contribuição autêntica e relevante ao campo de pesquisa (Panis *et al.*, 2022). Referido modelo foi utilizado como base para os estudos de Panis (2020), Silva (2021), Montezano *et al.* (2022), Panis *et al.* (2022), dentre outros, voltados para experiências de órgãos do governo federal.

Embora as organizações ainda apresentem resistência ao novo e, portanto, às inovações, há evidências de que inovações vêm acontecendo, com efeitos positivos nos resultados organizacionais e dos serviços públicos (Panis, 2020).

Este estudo se propõe a investigar a articulação dos resultados das práticas de laboratórios de inovação com o planejamento estratégico de órgãos públicos no estado do Ceará, o que eles pretendem alcançar com a inovação, como a estratégia assume a inovação, o que motiva, facilita e dificulta a inovação, como os projetos de inovação são executados, como as ideias são geradas, selecionadas, implementadas e difundidas, culminando com os efeitos dessas práticas de inovação nas organizações e nos serviços públicos, utilizando o Modelo GESPUBLIN.

1.2 Questão de pesquisa

Diante desse contexto, tem-se a seguinte questão de pesquisa: como se dá a articulação dos resultados das práticas de laboratórios de inovação com o planejamento estratégico de órgãos públicos no estado do Ceará?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Investigar a articulação dos resultados das práticas de laboratórios de inovação com o planejamento estratégico de órgãos públicos no estado do Ceará.

1.3.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, buscar-se-á:

- 1) analisar a dimensão ambiente de inovação das práticas de laboratórios de inovação, em articulação com o planejamento estratégico de órgãos públicos no estado do Ceará;

- 2) apresentar a dimensão capacidade de inovação das práticas de laboratórios de inovação, em articulação com o planejamento estratégico de órgãos públicos no estado do Ceará;
- 3) relatar a dimensão atividades de inovação das práticas de laboratórios de inovação, em articulação com o planejamento estratégico de órgãos públicos no estado do Ceará;
- 4) descrever os resultados da inovação das práticas de laboratórios de inovação, em articulação com o planejamento estratégico de órgãos públicos no estado do Ceará.

1.4 Justificativa

Inovação é mais do que uma nova ideia ou uma invenção. Uma inovação requer implementação, seja sendo colocada em uso ativo ou sendo disponibilizada para uso por outras partes, empresas, indivíduos ou organizações. Os impactos econômicos e sociais das invenções e das ideias dependem da difusão e da adoção de inovações relacionadas. Além disso, a inovação discute as necessidades do usuário para dados de inovação, identificando o assunto e os fenômenos que caracterizam o possível escopo da medição da inovação. A formulação de uma estrutura geral de medição para a inovação trata de uma atividade dinâmica e penetrante que ocorre em todos os setores de uma economia; não é prerrogativa exclusiva do setor de empresas de negócios. Outras organizações, assim como indivíduos, frequentemente fazem mudanças em produtos ou processos e produzem, coletam e distribuem novos conhecimentos relevantes para a inovação (OCDE, 2018).

As organizações buscam atingir um nível aceitável de desempenho e obter ganhos de desempenho. Esta é uma preocupação importante para muitas organizações e, para atingir tais ganhos, muitas vezes é necessário que elas implementem estratégias e outras práticas que surgem do planejamento estratégico ou que são de natureza inovadora. O planejamento estratégico e a inovação fornecem *insights* preciosos sobre o papel dos gerentes na adoção dessas duas técnicas para melhorar o desempenho, a fim de obter vantagens competitivas e, assim, sustentar o sucesso de sua organização (Alotaibi, 2020).

A inovação pode ajudar as organizações públicas a resolverem problemas complexos, por meio de arranjos institucionais e de experiências de *benchmarking*, que contribuem para a avaliação de projetos e práticas inovadoras bem-sucedidas (Isidro, 2018). O fato de o presente estudo observar a realidade de práticas de laboratórios (equipes) de

inovação no estado do Ceará para além da esfera federal pode refletir numa oportunidade de aprender com as expertises no âmbito estadual e municipal, trazendo a diversidade de culturas organizacionais e o jeito cearense de fazer inovação, articulada com o planejamento estratégico dos órgãos públicos participantes da pesquisa.

Do ponto de vista prático, o estudo pode contribuir com gestores públicos para análise dos fatores que possam influenciar nas inovações que pretendem desenvolver, de modo a compreender como estes aspectos ocorrem e podem ser superados. Além disso, a análise do nível de maturidade do GES-PUBLIN também permite refletir sobre as práticas a serem aprimoradas para gerar um ambiente mais favorável à inovação nas organizações, políticas e programas de governo (Montezano *et al.*, 2022).

Os estudos de Koerich *et al.* (2023) relacionaram os impactos decorrentes da adoção das inovações de processo na administração pública com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), em especial, com o ODS 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes e suas metas. Os achados demonstraram que tanto os impactos internos quanto os externos se relacionam diretamente com os princípios decorrentes das metas 16.5, 16.6, 16.7, 16.10 e 16.b, quais sejam: eficácia, transparência, responsabilidade, anticorrupção, acesso à informação, satisfação com os serviços públicos, inclusividade no processo de tomada de decisão e não discriminação, demonstrando que práticas internas adotadas por instituições públicas podem colaborar para o alcance das metas propostas pela Agenda 2030.

1.5 Aspectos metodológicos

No presente estudo, foram adotados os seguintes procedimentos metodológicos: realização de entrevistas junto a gestores, servidores e colaboradores de laboratórios de inovação e de planejamento de órgãos públicos no estado do Ceará; e pesquisa documental e em sítios eletrônicos institucionais das unidades de análise (relatórios, apresentações, legislações e normativos publicados em diário oficial).

1.6 Estrutura da dissertação

A estrutura deste trabalho compreende seis seções, que incluem a introdução e as referências bibliográficas utilizadas. A partir da segunda seção, foi realizada revisão de literatura acerca da inovação no setor público, de laboratórios de inovação do setor público (Lisp), do Modelo Integrado de Gestão Pública Inovadora (GES-PUBLIN), do planejamento

estratégico no setor público, bem como dos estudos empíricos sobre inovação e planejamento estratégico no setor público. A terceira seção aborda os aspectos metodológicos da pesquisa, incluindo sua tipologia, unidades de análise e sujeitos da pesquisa, além da indicação dos procedimentos de coleta e análise de dados, métodos e instrumentos empregados. A quarta seção se detém à análise dos resultados, identificando o perfil dos laboratórios de inovação do setor público (Lisp); os resultados por objetivos específicos, dimensão e área do GESPubLIN e as redes de códigos que correspondem às quatro dimensões do Modelo. Na quinta seção são tratadas as considerações finais.

A seguir, a seção 2 trata da revisão de literatura deste trabalho.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção visa fundamentar, com base na literatura existente, a convergência entre os resultados das práticas de laboratórios de inovação e suas contribuições para o planejamento estratégico de órgãos públicos no contexto cearense. Esta análise está subdividida em cinco tópicos distintos: a subseção 2.1 explora a inovação no setor público; a subseção 2.2 trata de Laboratórios de inovação no setor público (Lisp); a subseção 2.3 versa sobre o Modelo Integrado de Gestão Pública Inovadora (GESPUBLIN); a subseção 2.4 aborda os aspectos do planejamento estratégico no setor público, enquanto a subseção 2.5 se dedica à revisão de estudos empíricos que lançaram luz sobre inovação e planejamento estratégico no setor público, proporcionando uma base consolidada para a presente investigação.

2.1 Inovação no setor público

Muitas inovações de processo no setor governamental se baseiam ou são semelhantes a inovações no setor empresarial, mas as inovações de serviço público frequentemente buscam objetivos redistributivos ou relacionados ao consumo que são exclusivos do governo. Características comuns da inovação no setor governamental incluem o uso frequente de colaboração, inovações específicas que podem envolver a participação de diversos atores por meio de fronteiras setoriais. Essas unidades podem ser vinculadas por meio de vários métodos, como mecanismos de financiamento, inclusive com organizações de outros setores do *System of National Accounts* (SNA) e a coprodução de inovações (OCDE, 2018).

A reforma gerencial no Brasil, inspirada no gerencialismo britânico, também recebeu influência dos princípios da *New Public Management* (NPM). Assim, o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, coordenado pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado (Mare), em 1995, fortemente apoiado na NPM e na *Progressive Governance*, incorporou muitos elementos do paradigma neodesenvolvimentista. A implantação da NPM no Brasil procurou delinear um novo padrão de gestão pública, a denominada “administração gerencial”, apoiada nos princípios da flexibilidade, ênfase em resultados, foco no cliente e controle social (Matias-Pereira, 2020).

Os registros da história da evolução da humanidade revelam que as quebras de paradigmas na economia mundial provocadas por mudanças tecnológicas impactam no

desempenho e no comportamento dos Estados-nação, nas empresas, na administração pública e nas vidas das pessoas no longo prazo. Nesse sentido, as revoluções tecnológicas se apresentam como fator determinante para fomentar transformações profundas nas sociedades, especialmente nas dimensões econômica, social, política e cultural (Matias-Pereira, 2020).

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

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

Segundo o Manual da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2018), a definição geral de uma inovação é um produto ou processo novo ou aperfeiçoado (ou uma combinação deles) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi ofertado a usuários potenciais (produto) ou colocado em uso pela unidade (processo).

De Vriés, Bekkers e Tummer (2016) classificaram quatro tipos de inovação do setor público aplicados e seus focos: inovação de processos (melhoria da qualidade e eficiência dos processos internos e externos) - inovação em processos administrativos (criação de novas formas organizacionais, introdução de novos métodos e técnicas de gestão e novos métodos de trabalho) e inovação tecnológica de processos (criação ou utilização de novas tecnologias, introduzidas numa organização para prestar serviços aos usuários e cidadãos); inovação de produtos ou serviços (criação de novos serviços ou produtos públicos); inovação em governança (desenvolvimento de novas formas e processos para abordar problemas sociais específicos); inovação conceitual (introdução de novos conceitos, quadros de referência ou novos paradigmas que ajudem a reformular a natureza de problemas específicos, bem como as suas possíveis soluções).

Referidos autores chegaram à conclusão de que a literatura parece inclinada para inovações de processos intraorganizacionais, que são frequentemente relacionadas a dois grandes movimentos de reforma na administração pública: NPM e governo eletrônico.

Sugerindo, portanto, que outros tipos, notadamente governança e inovações conceituais, como também interorganizacionais, não foram investigados completamente (De Vriés; Bekkers; Tummer, 2016).

Os estudos de De Vriés, Bekkers e Tummer (2016) revelaram as metas de inovação do setor público citadas: aumentar a eficácia; aumentar a eficiência; lidar com problemas sociais (por exemplo, lidar com o desemprego e o excesso de peso); aumentar a satisfação do cliente; envolver os cidadãos; envolver parceiros privados; outros e não mencionados. Esses achados apontam que a inovação do setor público não trata apenas de eficiência, mas também está focada na aquisição de confiança e legitimidade.

Quanto aos resultados da inovação no setor público, na pesquisa de De Vriés, Bekkers e Tummer (2016), foram identificados: eficácia (maior eficácia e eficácia diminuída); aumento da eficiência; parceiros privados envolvidos; cidadãos envolvidos; aumento da satisfação do cliente; outros (segurança, justiça etc.) e nenhum resultado mencionado. Esses resultados de implementação de uma inovação podem ser intencionais ou não, positivos ou negativos.

Isidro, Carneiro e Coelho (2025) demonstraram os tipos mais frequentes de inovação (produto/serviço, processos e gestão organizacional) e revelaram o foco dos esforços para aperfeiçoar a gestão por meio da implementação de melhorias em procedimentos de trabalho, rotinas, práticas e modelos de gestão em organizações públicas.

Com relação aos modos de inovação (radical, incremental e melhoria), as incrementais e as de melhoria foram mais constantes do que as radicais, pois são esperadas quando instituições públicas enfrentam transformações profundas e crises socioeconômicas sem precedentes (Isidro; Carneiro; Coelho, 2025).

Quanto aos impactos da inovação (melhoria da gestão organizacional, na prestação de serviços, da imagem organizacional e do clima organizacional), indicam o valor de projetos ou experiências de inovação, bem como o impacto de serviços novos ou significativamente transformados na qualidade de vida e na resolução de problemas dos cidadãos (Isidro; Carneiro; Coelho, 2025).

Nesse cenário de transformações, constata-se que, em escalas diferenciadas, ampla parcela das grandes e médias empresas no mundo começou a mudar seus modelos de gestão dos negócios para sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo. Esses avanços, no entanto, por diversos motivos, não estão ocorrendo na intensidade e velocidade necessárias no campo das administrações públicas, notadamente nos países em desenvolvimento. O principal entrave é decorrente da ausência de ações e medidas por parte

dos dirigentes políticos, que se mostram equidistantes em relação à necessidade da criação de uma competência capaz de aplicar as inovações tecnológicas para modernizar a máquina governamental (Matias-Pereira, 2020).

Entretanto, constata-se iniciativas promissoras do setor público em todo o mundo. O relatório da OCDE (2024) examinou quase 800 estudos de caso sobre inovação em serviços públicos em 83 países, submetidos à Chamada Anual para Inovações Governamentais da OCDE, em 2024, que teve como foco inovações em serviços públicos. Os exemplos apontaram que os pontos cruciais para estimular a mudança nos serviços públicos foram o foco nas necessidades e expectativas das pessoas, a colaboração aberta entre prestadores e usuários de serviços e o respeito aos direitos humanos.

Referido relatório se configura em um primeiro esforço para construir uma base de evidências de práticas de governo inovadoras que exemplifiquem e viabilizem os princípios da Recomendação da OCDE sobre Serviços Administrativos Públicos Centrados no Ser Humano. Neste documento foram reconhecidas cinco tendências, constatadas por meio de exemplos em países como Noruega, Itália, Estados Unidos, Coreia e França: serviços públicos orientados para o futuro e cocriados; fundamentos digitais e inovadores para serviços públicos eficientes; serviços públicos personalizados e proativos para acessibilidade e inclusão; serviços públicos baseados em dados para uma melhor tomada de decisão; e serviços públicos como oportunidades para a participação cidadã (OCDE, 2024).

Vale ressaltar que o emprego da inteligência artificial (IA), por meio de programas e robôs, bem como da aplicação de tecnologias como a internet das coisas (IoT, sigla em inglês), que conecta dispositivos físicos à internet por meio de sensores inteligentes e permite o monitoramento e a análise avançada de máquinas capazes de enviar dados em tempo real, já está impactando o funcionamento das economias, das empresas e o cotidiano dos cidadãos dos países desenvolvidos (Schwab, 2016).

Importante observar que a interação da ciência dos dados, da aprendizagem automática e do elevado poder computacional se apresenta por meio de mecanismos consistentes para transformar o grande repositório de dados existentes na administração pública em informações relevantes e conhecimentos transformadores, que serão benéficos nos processos de decisão que irão refletir positivamente na vida dos cidadãos, melhorando os processos operacionais, diminuindo prazos e respondendo de forma mais eficiente e eficaz às demandas da população (Matias-Pereira, 2020).

Assim, a criação e o emprego dessas novas possibilidades de transformação dos serviços públicos, produzindo mais benefícios para os cidadãos e empresas, requerem

competências humanas e organizacionais específicas. Para isso, os agentes públicos precisam ter capacidade de analisar os cenários e os processos, bem como pensar e desenvolver soluções criativas, apoiadas nas novas alternativas de utilização das informações e capacidades computacionais de processar, aprender e implementar um novo modelo de atuação mais inteligente (Matias-Pereira, 2020).

Ao discutir como a inteligência artificial tem a capacidade de transformar o governo, reduzindo os encargos administrativos, ajudando a resolver problemas de alocação de recursos e assumindo tarefas significativamente complexas, Mehr (2017) recomenda seis estratégias que devem ser adotadas na implantação de projetos de IA pelos gestores públicos: 1 estruturar um programa baseado em metas e centrado no cidadão; 2 receber sugestões do cidadão; 3 desenvolver-se em cima de recursos já existentes; 4 cuidar da privacidade dos dados; 5 eliminar riscos éticos e evitar a total autonomia da IA para tomada de decisões; e 6 aumentar o número de funcionários em vez de reduzi-los. Com o aumento da interação com a inteligência artificial e com base nos esforços de modernização existentes, a prestação de serviços ao cidadão pelo governo pode em breve refletir as maneiras pelas quais os cidadãos interagem com a tecnologia em suas vidas pessoais.

É preciso alertar, por fim, que, para se beneficiar dessas inevitáveis mudanças tecnológicas em curso, será necessário que o Brasil realize mudanças estruturais e culturais na gestão pública. As aplicações das novas tecnologias advindas da 4.^a revolução tecnológica permitirão a elevação da produtividade e da competitividade na administração pública brasileira, e os seus efeitos benéficos irão refletir no funcionamento da economia, na redução da burocracia e na oferta de bens e serviços públicos de qualidade para a população (Matias-Pereira, 2020).

A seguir, serão abordados o contexto de surgimento dos Laboratórios de Inovação no setor público (Lisp), inclusive em outros países, seus principais objetivos e desafios, sua atuação, a legislação brasileira pertinente e suas diretrizes, limitações e preocupações.

2.2 Laboratórios de Inovação no Setor Público (Lisp)

A partir das reformas administrativas, o rápido desenvolvimento tecnológico, informacional e comunicacional e as novas abordagens abertas e centradas no usuário (cocriação, *codesign* e coprodução) têm encurralado os governos e estimulado a proliferação dos laboratórios de inovação no setor público (Tönurist; Kattel; Lember, 2017).

A pesquisa de Demarchi *et al.* (2024) tratou de uma revisão integrativa da literatura sobre laboratórios de inovação no setor público, buscando entender o contexto de seu surgimento e os principais desafios enfrentados em seu ciclo de vida. A pesquisa analisou artigos publicados entre 2022 e 2024, utilizando as bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, o que totalizou 41 publicações. A ideia foi compreender contexto institucional, objetivos, barreiras e facilitadores dos chamados laboratórios de inovação no setor público ao redor do mundo. Foram exploradas experiências de laboratório de inovação na Finlândia, no Reino Unido, na Letônia, países europeus, Canadá (Vancouver, Auckland, Columbia e Montreal), agências humanitárias (Fundação Bill e Melinda Gates) e de desenvolvimento (ex: UNICEF), diversos países da América do Sul, Espanha, França e Brasil.

No referido trabalho, os principais objetivos identificados foram: melhorar os serviços públicos, resolver problemas sociais, aumentar a eficácia, a eficiência e o valor público, promover soluções inovadoras, engajar outros atores da organização e fomentar uma cultura de inovação, além de superar obstáculos à inovação. Quanto aos principais desafios, foram: rigorosa regulamentação, burocracia, inovar em um sistema já estabelecido, superar obstáculos à inovação, desconhecimento das práticas inovadoras, estruturas de poder, capacitação insuficiente, restrições de recursos (orçamentário e de pessoal), ausência de apoio, resistência a mudanças (Demarchi *et al.*, 2024).

Referido estudo concluiu que os laboratórios de inovação do setor público emergem como instrumentos cruciais para a modernização da administração pública. Eles não apenas introduzem novas ideias e tecnologias, mas também promovem uma mudança de padrão na forma como os serviços são entregues à sociedade. Para alavancar seu impacto, recomenda-se fortalecer mecanismos de apoio a esses laboratórios, propiciar as estratégias de colaboração e garantir que as inovações sejam escaláveis e alinhadas com os objetivos de longo prazo da política pública (Demarchi *et al.*, 2024).

A Lei federal n.º 14.129, de 29 de março de 2021, a chamada “Lei do Governo Digital”, em seu art. 4.º, VIII, estabelece que um laboratório de inovação é:

espaço aberto à participação e à colaboração da sociedade para o desenvolvimento de ideias, de ferramentas e de métodos inovadores para a gestão pública, a prestação de serviços públicos e a participação do cidadão para o exercício do controle sobre a administração pública (Brasil, 2021).

Os laboratórios de inovação são unidades que fazem parte da administração pública e, em geral, possuem uma equipe e uma estrutura próprias e estão voltados a fomentar a criatividade e a experimentação com o intuito de desenvolver inovações para melhorar os

serviços públicos e lidar com problemas complexos (Tõnurist; Kattel; Lember, 2017; Sano, 2020).

Sem ter a obrigação de implementação imediata, os gestores podem pensar de maneira mais criativa e explorar o universo do desconhecido. Há muitas alternativas de configuração de um laboratório de inovação, pois cada um é único e responde a um desafio e contexto próprio. Podem mudar nas metodologias utilizadas, no arranjo institucional, nas equipes, nos tipos de projeto, grau de autonomia, áreas de atuação e cada elemento influi na sua capacidade de atuação e resultados possíveis (Ferrarezi; Almeida, 2023).

Da mesma forma, a Lei n.º 14.129/2021, em seu art. 45, dispõe as diretrizes dos laboratórios de inovação:

I – colaboração interinstitucional e com a sociedade; II – promoção e experimentação de tecnologias abertas e livres; III – uso de práticas de desenvolvimento e prototipação de softwares e de métodos ágeis para formulação e implementação de políticas públicas; IV – foco na sociedade e no cidadão; V – fomento à participação social e à transparência pública; VI – incentivo à inovação; VII – apoio ao empreendedorismo inovador e fomento a ecossistema de inovação tecnológica direcionado ao setor público; VIII – apoio a políticas públicas orientadas por dados e com base em evidências, a fim de subsidiar a tomada de decisão e de melhorar a gestão pública; IX – estímulo à participação de servidores, de estagiários e de colaboradores em suas atividades; X – difusão de conhecimento no âmbito da administração pública (Brasil, 2021).

A Resolução n.º 395/2021 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) instituiu a Política da Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário, estabelecendo seus princípios (cultura da inovação, foco no usuário, participação, colaboração, desenvolvimento humano, acessibilidade, sustentabilidade socioambiental, desburocratização e transparência). Além disso, determinou a instituição de laboratórios de inovação ou espaços similares, físicos ou virtuais, no prazo de 60 (sessenta) dias, pelos órgãos do Poder Judiciário, e dá outras providências. Posteriormente, foi alterada pelas Resoluções n.º 521/2023 e n.º 580/2024 (CNJ, 2024).

Os laboratórios surgem como uma possibilidade de lidar com as incertezas e complexidade dos problemas públicos e com o objetivo de contribuir para a criação de políticas e serviços que sejam mais adequados às diferentes necessidades sociais e contemplem os direitos dos cidadãos de modo mais efetivo. Essa tendência decorre do reconhecimento da insuficiência das soluções que vinham sendo comumente utilizadas no desenho e na gestão de políticas públicas (Ferrarezi; Almeida, 2023).

Com base nos estudos de Ferrarezi e Almeida (2023), o tipo de atuação de laboratórios, em síntese, configura-se como: desenvolvedores e criadores de inovação (criam

soluções para resolver desafios que são prioritários e úteis para sociedade e governo); educadores (desenvolvem conhecimentos e habilidades necessários para fortalecer a capacidade de os servidores e suas organizações inovarem); facilitadores (engajam cidadãos, empresas e organizações da sociedade civil na criação de novas ideias e implantação de projetos); arquitetos (visam uma política mais ampla, buscando alterar contextos e sistemas abrangentes); disseminadores (identificam, selecionam e disseminam inovações próprias ou de outros órgãos governamentais para a adoção de outras organizações).

A análise dos dados dos estudos de Sano (2020) revelou que os laboratórios atuam na geração de ideias inovadoras, desenvolvem protótipos e avançam na sua implementação, baseando-se em metodologias ágeis e na cocriação. Além disso, os laboratórios fazem parte da estratégia de inovação das organizações e sua criação se soma à busca por melhorias na gestão, nos serviços públicos ou nas políticas públicas.

É importante ressaltar que o laboratório, em muitos casos, revela-se como parte de uma estratégia maior da organização para lidar com a inovação. Ou seja, a instituição já vivencia um histórico, mais longo ou mais curto, de trabalhar com a temática e, por vezes, algum evento funciona como catalisador para o surgimento do laboratório. O fato é que os laboratórios, ao adotarem a experimentação como estratégia de atuação, acabam por fomentar uma cultura na qual o erro, em ambiente controlado, não é visto como um fator de punição, mas de aprendizado que pode levar a novas soluções (Sano, 2020). Os Laboratórios de Inovação no Setor Público (Lisp) são uma resposta potente aos desafios atuais, mas não basta existirem. É vital fortalecê-los para que cumpram seu propósito. Então, são citadas 3 principais razões para acelerá-los: a urgência dos problemas públicos, a necessidade de experimentação rápida e a necessidade de transformação cultural em escala. (Isidro; Queiroz-Isidro, 2025).

Em suma, o diagnóstico identificou que há uma tendência de crescimento dos laboratórios de inovação no setor público, principalmente nos últimos três anos, e que esse movimento está ainda relacionado a um processo de busca pela inovação, ou seja, o Lisp é parte de uma estratégia maior de melhoria na gestão, nos serviços e nas políticas públicas. Há uma preocupação com a incorporação de metodologias ativas e, em muitos casos, busca-se implementar processos de cocriação, numa perspectiva de inovação aberta. Apesar de não ter sido observado um processo sistematizado de avaliação das inovações, a grande maioria dos laboratórios já desenvolveu várias inovações, indicando que estão contribuindo para o aprimoramento do setor público (Sano, 2020).

Nos Laboratórios de Inovação no Setor Público (Lisp) que fizeram parte dos estudos de Sano (2020), foi identificado que eles avançam pelos estágios de inovação, ou seja, além de identificar problemas e gerar ideias, eles produzem um protótipo e promovem sua implementação. Para tanto, baseiam-se em metodologias ágeis e têm como uma das estratégias principais a cocriação a partir da participação de diferentes atores do setor público, da sociedade civil ou do setor privado. O que os Lisp parecem catalisar é a tendência para a incorporação de um processo de inovação baseado na ideação e na prototipação antes de sua implementação em escala maior, aliado a um processo de inovação aberta e no qual a sociedade civil – e outros atores – participam de forma colaborativa, num processo de cocriação de soluções (Sano, 2020).

Uma das limitações apontadas na pesquisa de Sano (2020) é o fato de as inovações no setor público não serem restritas aos laboratórios, ou seja, referido estudo não considerou outras unidades de inovação nas organizações públicas. O próprio fato de os Lisp estarem associados a estratégias de inovação indica que esse tipo de estrutura não é a única forma de se produzir e transformar ideias em soluções, sendo necessário analisar o contexto das organizações públicas para se conhecer em maior profundidade seu histórico de inovação. A preocupação crescente das organizações públicas com a inovação é uma novidade alvissareira, revelando uma preocupação mais explícita com os resultados de sua atuação e, portanto, na entrega de valor público (Sano, 2020).

Isidro e Queiroz-Isidro (2025) apontam 7 movimentos estratégicos para acelerar os laboratórios de inovação: 1. construir uma coalizão e não apenas um ato formal por portaria; 2. entregar valor no “coração do negócio”, escolhendo projetos-piloto que resolvam dores reais em processos centrais da instituição, com um responsável claro e engajado; 3. estruturar uma base humana resiliente, assegurando tempo formal para um núcleo mínimo, formando uma rede de colaboradores e implementando práticas de prevenção de *burnout*; 4. adotar a avaliação como ferramenta de aprendizagem, com uso de *dashboards* para comunicar progressos e aprendizados, além dos resultados; 5. reposicionar para orquestrar a mudança, transferindo o foco de “fazer projetos” para “ensinar a organização a inovar” e investindo em capacitação e mentoria; 6. planejar a escala desde o início, negociando metas e acordos com outras áreas para que as soluções tenham um caminho claro para a implementação; e 7. institucionalizar a reflexão estratégica, realizando revisões periódicas para aprender com os erros, celebrar as vitórias e ajustar as prioridades.

Na próxima subseção será apresentado o Modelo Integrado de Gestão Pública Inovadora (GESPUBLIN), seu criador, referencial teórico, princípios, framework, dimensões,

áreas e questões-chave, escolhido para esta pesquisa no intuito de analisar desde os objetivos da inovação até os resultados organizacionais e dos serviços públicos, em articulação com o planejamento estratégico de órgãos públicos no estado do Ceará.

2.3 Modelo Integrado de Gestão Pública Inovadora (GESPUBLIN)

O Modelo Integrado de Gestão Pública Inovadora (GESPUBLIN) foi criado pelo Prof. Dr. Antonio Isidro da Silva Filho, fundador e coordenador do Laboratório de Inovação e Estratégia em Governo (LineGov) da Universidade de Brasília (UnB). É Pós-Doutor em Inovação Pública pela Universidade de São Paulo (USP), Doutor e Mestre em Administração formado pela Universidade de Brasília (UnB). Em pesquisa no seu Currículo Lattes, depositado na plataforma do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), constam nos indicadores de publicação: a autoria de 2 livros, 6 capítulos de livro, 27 orientações de mestrado e 7 de doutorado concluídas, 49 trabalhos publicados em anais de eventos, 38 artigos completos publicados em periódicos científicos nacionais e estrangeiros, 80 trabalhos técnicos, dentre outras produções acadêmicas até 25/09/2025 (CNPq, 2025).

O GESPUBLIN é apoiado em um referencial teórico-prático de sustentação do desenvolvimento da inovação nas organizações públicas e visa contribuir para a concretização de agendas políticas de inovação nas administrações públicas e governos. Este modelo teórico, na prática, é uma abordagem integrada à luz dos modelos referenciais disponíveis na literatura, embasando-se numa visão macro da gestão da inovação em que o ambiente (objetivos, indutores, barreiras e facilitadores), a capacidade de inovação, o desenvolvimento de ideias e resultados da inovação são abordados e integrados em um modelo de gestão (Isidro, 2018). Por este motivo, foi selecionado para ser utilizado nesta dissertação.

De acordo com Isidro (2018), o GESPUBLIN está fundamentado em seis princípios da inovação no setor público, quais sejam: a inovação é um fenômeno multidimensional e multinível, enfatizando sua gestão apoiada na mobilização dos diferentes níveis das estruturas organizacionais; a inovação envolve a noção de processo, mudança e agregação de valor, garantindo a evolução em termos de qualidade e melhoria; a inovação é colaborativa e aberta, garantindo a ampla participação dos *stakeholders* (partes interessadas); a gestão da inovação envolve o desenvolvimento de capacidades nas organizações; a gestão da inovação envolve um ciclo de implementação de práticas, dando sustentação à inovação

nas organizações; a gestão da inovação envolve níveis de maturidade orientados à melhoria contínua e a uma trajetória evolucionária, refinando suas práticas ao longo do tempo.

O GESPUBLIN foi criado com o intuito de construir um *framework* aplicado ao contexto brasileiro e apoiado na análise dos modelos internacionais estudados (MEPIN, dos países nórdicos; NESTA, da Inglaterra; APSII, da Austrália; visão de inovação e estratégias da Coreia do Sul; estrutura de inovação em países da OCDE; modelo de inovação dos Estados Unidos e do Chile), a fim de identificar os elementos transversais aos modelos de inovação, embasando a construção do *framework* aplicado ao Poder Executivo Federal (Isidro, 2018). A Figura 1 apresenta as dimensões do Modelo GESPUBLIN.

Figura 1 – *Framework* das dimensões do GESPUBLIN



Fonte: Isidro (2018, p. 90).

Segundo Isidro (2018), as quatro dimensões do GESPUBLIN, apresentadas a seguir, referem-se às áreas específicas da gestão que delimitam e direcionam a inovação no contexto das organizações públicas e de governos.

O ambiente de inovação refere-se às variáveis individuais, organizacionais e contextuais que viabilizam ou inibem os esforços de inovação. Constituem o ambiente de inovação: os objetivos, os indutores, os facilitadores e as barreiras da inovação. O ambiente de inovação requer um olhar atento aos diferentes aspectos que incidem sobre a intenção de inovar. As pessoas precisam estar atentas ao ambiente e considerar que, em algum momento, será necessário atuar sobre ele para viabilizar os projetos de inovação (Isidro, 2018).

As competências de mobilizar os recursos necessários, observando-se a habilidade de pessoas e organizações em potencializar condições e minimizar efeitos negativos de variáveis diversas sobre os esforços de inovação, bem como o aprendizado organizacional, sobretudo colaborativo, essencial para o sucesso da inovação no setor público, dizem respeito à dimensão capacidade de inovação (Isidro, 2018).

As atividades de inovação compõem o ciclo de inovação no qual as ideias são geradas, selecionadas, implementadas e difundidas. As atividades de inovação variam em termos de orientação interna (foco nos servidores) e externa (foco no cidadão) para o engajamento e colaboração nos processos. Cada organização irá encontrar a melhor forma de aprender e evoluir na participação e no engajamento para inovação (Isidro, 2018).

Os resultados da inovação consistem nos efeitos diretos e indiretos da inovação. Possuem uma trajetória de agregação de valor que se inicia na geração de artefatos (tangíveis e intangíveis) e visa alcançar impactos significativos (de médio e longo prazo) para as organizações públicas, para o setor público e para a sociedade. Avaliar e monitorar os resultados e seus impactos permitirá estabelecer a sustentabilidade da inovação em administrações públicas e governos. Constituem os resultados da inovação aqueles relativos aos aspectos organizacionais (desempenho, clima e imagem organizacionais) e aos serviços públicos (qualidade da entrega, satisfação, qualidade de vida da sociedade) (Isidro, 2018).

A proposta deste modelo é uma alternativa teórico-prática para estruturar organizações públicas inovadoras de forma evolutiva e ancorada em boas práticas identificadas em diferentes países na atualidade. As práticas apresentadas são frutos de extensa revisão de literatura e análise de projetos de inovação relatados em vários veículos de comunicação, como artigos científicos, relatórios de pesquisa, estudos de caso e relatórios institucionais (Isidro, 2018).

A seguir, o Quadro 1 apresenta as dimensões do GESPUBLIN por área e suas respectivas questões-chave.

Quadro 1 – Dimensões do GESPUBLIN por área e questões-chave

Dimensão	Área	Questão-chave
Ambiente de Inovação	Objetivos da Inovação	O que se pretende alcançar com a inovação?
	Indutores da Inovação	O que motiva a inovação?
	Facilitadores da Inovação	O que facilita ou viabiliza a inovação?
	Barreiras da Inovação	O que impede ou dificulta a inovação?
Capacidade de Inovação	Liderança para Inovação	Como líderes e gestores atuam na inovação?
	Intenção Estratégica da Inovação	Como a estratégia assume a inovação?
	Pessoas para Inovação	Como as pessoas se envolvem na inovação?
	Projetos para Inovação	Como os projetos de inovação são executados?
	Tecnologias para Inovação	Como as tecnologias apoiam a inovação?
	Cocriação da Inovação	Como os <i>stakeholders</i> atuam na inovação?
	Flexibilidade Organizacional	Como a estrutura se adapta à inovação?
Atividades de Inovação	Geração de Ideias	Como as ideias são geradas?
	Seleção de Ideias	Como as ideias são selecionadas?

Dimensão	Área	Questão-chave
	Implementação de Ideias	Como as ideias são implementadas?
	Difusão de Ideias	Como as ideias são difundidas?
Resultados da Inovação	Resultados Organizacionais	Quais os efeitos da inovação na organização?
	Resultados dos Serviços Públicos	Quais os efeitos da inovação nos serviços públicos?

Fonte: Isidro (2018, p. 90).

O ciclo de vida das dimensões do GESPUBLIN representa a agregação de valor que cada dimensão da gestão da inovação e suas respectivas práticas alcançam ao longo do tempo. Significa que a gestão dos resultados tem maior valor agregado do que a gestão do ambiente de inovação, mas há uma relação de interdependência para que as práticas de cada dimensão possam ocorrer adequadamente nas organizações públicas e governos (Isidro, 2018). Na subseção 2.4, serão apontados o contexto institucional do planejamento estratégico no setor público, os aspectos relevantes voltados para o cidadão, o pensamento sistemático e a gestão estratégica, a estratégia adaptativa, a criação de valor público, a missão, a visão e os valores, o mapa estratégico, as abordagens dos *objectives and key results* (OKRs) e do *Balanced Scorecard*, os projetos e a entrega de resultados, a estratégia e a gestão da eficiência.

2.4 Planejamento estratégico no setor público

O começo do planejamento estratégico numa organização pública é traduzido em um diagnóstico que busca evidenciar como o negócio da empresa está sendo percebido pelos seus principais dirigentes. Deve ficar evidente, também, a vantagem competitiva que a organização pública produz. Após a uniformização deste conhecimento, passa-se para uma fase de construção de cenários futuros que mostrem as incertezas que as mudanças podem provocar nos negócios. Por fim, o conceito atual de negócios é aplicado nos cenários futuros, com vista a constatar a necessidade de se promoverem ajustes nas competências que permitam manter a vantagem competitiva almejada em nível público (Matias-Pereira, 2020).

Observa-se que a crise da burocracia pública brasileira permeia as seguintes dimensões, segundo Matias-Pereira (2020): deficiência na estratégia (foco e convergência de programas e ações); fragilidade na estrutura (lenta, excessiva em alguns setores, escassa em outros); disfunções nos processos (sujeitos às regras padronizadas altamente burocratizadas); despreparo dos servidores, com inúmeras distorções relativas à distribuição, carência, qualificação e remuneração dos recursos, que são inadequados, desde os logísticos e

instalações até a tecnologia de informações, embora haja focos de excelência; problema cultural (excessivamente burocrática e permeável às práticas patrimonialistas); inexistência de um modelo de burocracia pública consolidada; estado patrimonialista presente na cultura política brasileira. Esta disfunção se manifesta no clientelismo, no corporativismo, no fisiologismo e na corrupção existentes no país.

Os estudos realizados pelo *Canadian Centre for Management Development* (CCMD), citados por Blythe e Marson (1999), revelam 16 aspectos relevantes que devem constar no planejamento de organizações voltadas para o cidadão:

1 conhecer bem os usuários dos seus serviços; 2 realizar pesquisas, buscando novas experiências; 3 procurar ter apoio político para os seus projetos; 4 ter uma liderança interna forte; 5 buscar avaliações (feedbacks) de usuários e servidores; 6 comunicar suas iniciativas aos servidores e aos usuários; 7 estabelecer estratégias que traduzam claramente as propostas dessas iniciativas, tanto quanto linhas precisas para a implementação e avaliação; 8 reunir uma equipe responsável direta e integralmente por essa iniciativa; 9 assegurar que recursos suficientes serão alocados a essa iniciativa; 10 capacitar servidores e gerentes com o foco no cidadão; 11 buscar melhorias contínuas e permanentes, com o desempenho medido sobre o tempo; 12 desenhar e implementar as mudanças de acordo com o tipo de organização, programa e trabalho realizado; 13 buscar mudanças simples, menos custosas e demoradas; 14 identificar e diluir as eventuais resistências à mudança explicando o projeto, motivando os servidores e mostrando a melhora no desempenho; 15 administrar interesses divergentes por meio de um processo de negociação, trocas e acordos; 16 esperar um progresso de mudança sempre mais lento e pausado em função das resistências e dos conflitos (Blythe; Marson, 1999).

As mudanças são percebidas por meio das ações adotadas pelas demandas da sociedade, quando se trata da administração pública. O aprofundamento das disputas e demandas desses atores é a mola propulsora dessas alterações. Para enfrentar essas mudanças no ambiente, é preciso definir uma boa estratégia (Matias-Pereira, 2020).

No setor público, a estratégia é definir os objetivos da organização e buscar a sintonia com as demandas da população. Cada parte das atividades da instituição deve ser cuidadosamente planejada. Esse planejamento tem que interagir com o planejamento dos demais setores, visto que o processo de planejamento deve ser integrado. O projeto do sistema de gestão e controle deverá completar o ciclo de planejamento da organização pública. Na definição da estratégia, em relação ao setor público, devem ser consideradas as aspirações da sociedade em relação à organização pública em questão (Matias-Pereira, 2020).

Segundo Matus (1993), a ação do Estado tem que ser uma ação que sabe para onde vai, precedida e dirigida pelo pensamento sistemático e com método. O pensamento estratégico e a gestão estratégica têm sido as respostas que se mostraram mais adequadas para o novo perfil de gestão pública que a sociedade demanda (Matias-Pereira, 2020).

A estratégia adaptativa tem como um dos seus elementos cruciais a análise de dados, já que é por meio dessa leitura que será possível conquistar a agilidade necessária para inovar continuamente e diminuir a fricção existente no relacionamento com o cidadão. A gestão de dados de um sistema de informações permite quatro níveis de análise: em tempo real (o que está acontecendo), histórica (o que aconteceu) e preditiva (o que pode acontecer), prescritiva (o que é preciso fazer). A sistematização analítica converte dados internos e externos em previsões, *insights*, escolhas, que, por sua vez, orientam e automatizam os fluxos de trabalho operacional (Magaldi, 2020).

Na área pública, vários governos de estados e municípios brasileiros, bem como o governo federal, têm estudado e implantado novas formas de gestão da estratégia. Também neste setor há o foco da otimização do uso dos recursos para garantir uma melhor eficácia das estratégias públicas materializadas pelos Planos Plurianuais (PPA). Em prol de sua contribuição social, a otimização dos poucos recursos disponíveis é crítica para que possa alcançar seus objetivos (Kaplan; Norton, 2004).

O modelo para criação de valor público no setor público e nas organizações sem fins lucrativos é semelhante ao modelo do setor privado, mas com várias diferenças importantes. Primeiro, o critério definitivo de sucesso para as organizações do setor público e para as entidades sem fins lucrativos é o desempenho no cumprimento da missão (Kaplan; Norton, 2004).

A missão da organização fornece o ponto de partida, ao definir por que a organização existe ou como a unidade de negócios se enquadra dentro das fronteiras da arquitetura organizacional total. A missão e os valores essenciais que a acompanham mantêm-se bastante estáveis no tempo (Kaplan; Norton, 2004).

A visão da organização pinta um quadro do futuro que ilumina a trajetória da organização e ajuda os indivíduos a compreenderem por que e como devem apoiar a organização. Além disso, coloca a organização em movimento, tirando-a da estática da missão e dos valores essenciais para a dinâmica da estratégia, a etapa seguinte do processo contínuo. A estratégia desenvolve-se e evolui com o tempo, para atender às condições em mutação impostas pelo ambiente externo e pelas competências internas (Kaplan; Norton, 2004).

O mapa estratégico, representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização, fornece uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia, que facilita a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores. Representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia (Kaplan; Norton, 2004). Neste sentido, descreve a lógica da estratégia, mostrando com clareza os

objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los (Kaplan; Norton, 2004).

Kaplan e Norton (2004) identificaram três abordagens básicas para o alinhamento dos ativos intangíveis à estratégia, quais sejam: as funções estratégicas, que alinham o capital humano com os temas estratégicos; o portfólio estratégico de tecnologia da informação (TI), que alinha o capital da informação com os temas estratégicos; a agenda de mudanças organizacionais, que integra e alinha o capital organizacional para o aprendizado e a melhoria contínua dos temas estratégicos.

Nos ambientes em constante transformação, novas estratégias podem surgir do aproveitamento de oportunidades ou de resposta a ameaças não previstas na formulação do plano estratégico inicial (Kaplan; Norton, 1997).

Quanto ao planejamento de longo prazo, em decorrência do seu caráter temporal amplo, os seus dados necessitam ser realimentados ou ajustados com frequência. O planejamento tático é de médio prazo e o planejamento operacional visa permitir ações de curto prazo. O plano estratégico, portanto, consiste em objetivos e ações estruturados em uma base temporal para realizar estes acertos (Matias-Pereira, 2020).

Uma outra maneira de formular a estratégia é utilizando um planejamento estratégico baseado em objetivos e resultados-chave, ou *objectives and key results* (OKRs). A etapa de planejamento estratégico é desafiadora para os líderes e apresenta seis atividades para os OKRs (resultados, *SWOT* ágil, propósito, *stakeholders*, visão e OKR estratégico) em organizações de qualquer natureza ou tamanho. A partir das definições dos OKRs estratégicos (anuais), podem ser desdobrados os OKRs táticos (*quarters*) e operacionais (mensais) (Muniz *et al.*, 2022).

Este método pode trazer os seguintes benefícios: foco e alinhamento em todos os níveis organizacionais, de forma gradual e iterativa; a quebra de silos, pois as interdependências são compartilhadas; e a performance observada na melhora significativa no atingimento de seus OKRs. Realizar as adaptações necessárias e refinar o método de acordo com a cultura da organização é fundamental para o sucesso de sua implementação (Muniz *et al.*, 2022).

O *Balanced Scorecard* (BSC) traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. Mas os objetivos e metas não serão alcançados apenas porque foram identificados; a organização deve lançar um conjunto de programas que criarão condições para que se realizem as metas de todos os indicadores. A organização também deve fornecer os recursos escassos (pessoas, financiamento e capacidade) para cada programa. Esses

programas são denominados iniciativas estratégicas. Para cada indicador do *Balanced Scorecard* (BSC), os gerentes precisam identificar as iniciativas estratégicas necessárias para alcançar a meta. As iniciativas criam resultados e assim, a execução da estratégia é gerenciada por meio do acompanhamento das iniciativas estratégicas (Kaplan; Norton, 2004).

É por meio da análise da cadeia de valor da organização que a equipe do BSC deve procurar as referências para a identificação dos processos críticos do negócio. A cadeia de valor genérica de um negócio foi criada por Michael Porter, em seu livro clássico “Vantagem Competitiva”. Para facilitar o entendimento, a equipe considera que uma cadeia de valor genérica é composta pelos seguintes processos: inovação, produção e operação, gestão de clientes (Herrero, 2005).

Diferentes autores (Peter Drucker, Gary Hamel, dentre outros) vêm destacando que a inovação tem um significado maior, não só como fator importante no desenvolvimento da estratégia de negócios, mas relacionado com inovação do modelo de negócios, inovação da gestão, e mais recentemente, inovação de valor (Herrero, 2005).

Nos estudos do *Project Management Institute* (PMI, 2021), as organizações esperam que os projetos entreguem resultados, criem valor para a instituição e as partes interessadas. Definem-se alguns termos importantes para a compreensão do contexto do gerenciamento de projetos: resultado (consequência final de um processo ou projeto, focando nos benefícios e no valor que o projeto deve entregar); projeto (um esforço temporário desenvolvido para criar um produto, serviço ou resultado único); valor (benefício, importância ou utilidade de algo percebido pelas partes interessadas, que pode ser financeiro ou social); sistema de entrega de valor (conjunto de atividades estratégicas de negócios, destinadas a construir, sustentar e/ou estimular uma organização com portfólios, programas, projetos, produtos e operações), dentre outros.

Dessa forma, criar valor público é oferecer respostas efetivas a necessidades ou demandas coletivas que sejam politicamente desejadas (legitimidade), cujos resultados modifiquem aspectos da sociedade. Portanto, o modelo proposto busca fazer uma adaptação do conceito de estratégia no setor privado, usando três dimensões fundamentais para a criação de valor público (Teixeira, 2012).

Na dimensão gestão da estratégia, a estratégia tem de ser substantivamente valiosa, a fim de que a organização gere produtos de valor para clientes e beneficiários, a baixo custo em termos de dinheiro e autoridade. Na gestão política, a estratégia deve ser legítima e politicamente sustentável, para que possa atrair continuamente tanto autoridade como recursos do meio político autorizador, para o qual presta contas (Teixeira, 2012).

Na gestão da eficiência, a estratégia precisa ser operacional e administrativamente factível, no sentido de que as atividades autorizadas e valiosas possam realmente ser executadas pela organização, mesmo contando com a ajuda de outros que sejam induzidos a contribuir para o alcance das metas (Teixeira, 2012).

Em seguida, na subsecção 2.5, serão demonstrados estudos empíricos sobre Laboratórios de Inovação no Setor Público (Lisp), inovação e planejamento no setor público e o Modelo GESPubLIN.

2.5 Estudos empíricos sobre inovação e planejamento no setor público

Esta subsecção apresenta estudos empíricos que abordam os Laboratórios de Inovação no Setor Público (Lisp), tratam de inovação e planejamento estratégico no desempenho organizacional e versam sobre o GESPubLIN, e que estão alinhados com o tema e com os objetivos propostos por esta pesquisa.

O resultado da pesquisa por cada tema é apresentado nos Quadros 2, 3 e 4, contendo objetivo, metodologia e resultados dos estudos selecionados.

Quadro 2 - Estudos empíricos sobre Laboratórios de inovação no setor público (Lisp)

Autoria (ano)	Objetivo	Metodologia	Resultados
Bezerra; Brito; Bresciani, 2024.	Analisar a relação entre a agenda administrativa difundida no setor público brasileiro pelos laboratórios de inovação e as principais características da organização burocrática.	A pesquisa foi classificada como um estudo exploratório e sua análise seguiu as técnicas da análise de conteúdo, feita com auxílio do <i>software</i> Iramuteq.	Os principais resultados identificados foram (a) que os laboratórios são espaços seguros de teste e ajudam a propagar a cultura de inovação, (b) que a liderança é importante para garantir a execução das ideias e projetos, (c) que há dificuldade em mensurar os resultados e selecionar as demandas e (d) que a prática dos laboratórios de inovação expressa o afastamento da lógica burocrática.
Motta, 2023.	Investigar a relação entre a criação e funcionamento dos laboratórios de inovação no serviço público e a implementação bem-sucedida de práticas de gestão inovadoras.	Utiliza uma abordagem quantitativa, com coleta de dados por meio de pesquisa documental e aplicação de questionários <i>online</i> .	Os resultados obtidos fornecem <i>insights</i> relevantes para as organizações que buscam se destacar no mercado por meio da inovação e da eficiência operacional. A dissertação contribui para a literatura acadêmica e prática sobre inovação e gestão, oferecendo informações sobre a importância da cultura de inovação e do uso estratégico de práticas inovadoras para o sucesso das organizações.
Sano, 2020.	Analisar a atuação dos Laboratórios de inovação no setor público (Lisp)	A partir da revisão teórica, foi elaborada uma definição conceitual para os Lisp bem como estabelecidas as	A análise dos dados revelou que os laboratórios atuam na geração de ideias inovadoras, desenvolvem protótipos e avançam na sua implementação,

Autoria (ano)	Objetivo	Metodologia	Resultados
	brasileiros e identificar seus principais resultados.	dimensões de análise. A parte empírica consistiu, inicialmente, na realização de um amplo levantamento das iniciativas nacionais, tendo sido identificados 43 laboratórios de inovação nos três Poderes – Executivo, Judiciário e Legislativo – e que atuam nas três esferas de governo – federal, estadual e municipal, contemplando todas as regiões brasileiras.	baseando-se em metodologias ágeis e na cocriação. Além disso, os laboratórios que fazem parte da estratégia de inovação das organizações e sua criação vem se somar à busca por melhorias na gestão, nos serviços públicos ou nas políticas públicas. Como se trata de unidades pequenas, uma de suas principais limitações é a dependência em relação à organização à qual pertence e das prioridades de seus líderes. Ao mesmo tempo, ainda não houve um avanço em termos de mensuração dos resultados e das melhorias nos serviços públicos, embora tenham sido identificadas iniciativas informais.

Fonte: Da pesquisa (2025).

Os estudos de Bezerra, Brito e Bresciani (2024), Motta (2024) e Sano (2020) analisaram a atuação dos Laboratórios de Inovação no Setor Público (Lisp) brasileiros, suas práticas e resultados. Esta pesquisa se propôs a investigar a articulação dos resultados das práticas de laboratórios de inovação com o planejamento estratégico de órgãos públicos no estado do Ceará, identificados pelo estudo do BrasilLAB, com apoio da Oracle (Dominguez; Duó, 2024).

Quadro 3 - Estudos empíricos sobre inovação e planejamento estratégico no setor público

Autoria (ano)	Objetivo	Metodologia	Resultados
Alotaibi, 2020.	Investigar os fatores de inovação e planejamento estratégico no desempenho organizacional em organizações de serviço social e seu impacto.	Foi realizado um exame empírico baseado em pesquisa sobre o impacto do planejamento estratégico e da inovação no desempenho organizacional da Saudi Red Crescent Authority. Foram coletados de 212 trabalhadores em Riad e Jeddah.	Os resultados de um teste de regressão múltipla revelaram associações positivas estatisticamente significativas entre cada um dos planejamentos estratégicos e inovação com o desempenho organizacional, implicações teóricas e práticas são extraídas e recomendações são feitas também para auxiliar os tomadores de decisão na realização do planejamento estratégico e ênfase na inovação.
Alosani; Yusoff; Al-Dhaari, 2020.	Examinar empiricamente o efeito conjunto da inovação e do planejamento estratégico no desempenho organizacional da Polícia de Dubai.	Para examinar o modelo hipotético do estudo, foi usado um questionário de pesquisa. Os dados foram coletados do departamento geral de qualidade total da Polícia de Dubai. Foram distribuídos 150 questionários, dos quais apenas 95 utilizáveis foram devolvidos e estavam prontos para análise. A abordagem de regressão por meio	Os resultados estatísticos confirmam o efeito do planejamento estratégico e da inovação no desempenho organizacional da Polícia de Dubai. Os resultados têm implicações práticas, pois podem ajudar os gerentes a tomar decisões adequadas ao decidir implementar inovação e planejamento estratégico em suas organizações.

Autoria (ano)	Objetivo	Metodologia	Resultados
		do SPSS foi usada para analisar os dados e testar as hipóteses.	
Osintsev; Khalilian, 2023.	Investigar o impacto da inovação e do planejamento estratégico no aumento do desempenho organizacional, especificamente no contexto de gerentes de nível médio e funcionários de hospitais do setor público e privado.	O estudo foi conduzido em 2022 entre gerentes de nível médio e funcionários de hospitais do setor público e privado. Foram coletados 63 questionários, de uma população de 87 pessoas, resultando em uma taxa de resposta de, aproximadamente, 72,41%. Foi utilizada a modelagem de equações estruturais com o software Smart PLS3 para examinar as relações entre as variáveis.	Os resultados indicam que o desempenho organizacional é impactado positivamente pela inovação. Além disso, o estudo descobriu que o desempenho das organizações é influenciado positivamente pelo planejamento estratégico. Essas descobertas têm implicações significativas para gerentes e tomadores de decisão no setor de saúde e podem informar o desenvolvimento de estratégias eficazes para melhorar o desempenho organizacional.

Fonte: Da pesquisa (2025).

Os trabalhos de Alotaibi (2020), Alosani, Yusoff e Al-Dhaari (2020) e Osintsev e Khalilian (2023) revelaram efeitos positivos da inovação e do planejamento estratégico no desempenho organizacional da Saudi Red Crescent Authority, da Polícia de Dubai e hospitais do setor público e privado. Esta investigação visou analisar os resultados das práticas de laboratórios de inovação, em articulação com o planejamento estratégico de órgãos públicos no estado do Ceará, apresentando os aspectos presentes no Mapa Estratégico (missão, visão, valores, objetivos estratégicos), nas metas e nos projetos estratégicos de cada organização pública participante deste estudo.

Quadro 4 - Estudos empíricos sobre o Modelo GESPubLIN

Autoria (ano)	Objetivo	Metodologia	Resultados
Montezano <i>et al.</i> , 2022.	Analisar o caso de inovação do Programa Brasil MAIS sob a ótica da dimensão de ambiente do modelo de gestão pública inovadora brasileiro (GESPubLIN).	Utilizou-se pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, por meio de pesquisa documental e grupo focal com cinco atores-chaves da gestão e desenvolvimento da inovação. Foi possível definir o objetivo da inovação quanto ao aperfeiçoamento de processos de trabalho com uso de geotecnologia satelital.	Identificaram-se 13 indutores internos e 10 externos que motivaram a concepção da inovação relacionados a fatores econômicos, tecnológicos, organizacionais, gerenciais, sociais e geográficos. Identificaram-se 18 facilitadores e oito barreiras à inovação. Constatou-se que a gestão do Programa adota práticas organizacionais para gerir o ambiente de inovação, em que 75% estão relacionadas ao nível de maturidade de inovação contínua e 25% à inovação ativa.
Montezano, 2024.	Analisar como as organizações públicas	A pesquisa é descritiva, transversal e qualitativa, por	Os principais resultados foram: identificação de seis categorias de

Autoria (ano)	Objetivo	Metodologia	Resultados
	realizam as avaliações das inovações tecnológicas desenvolvidas, bem como quais os desafios para realizar tais avaliações e quais os benefícios obtidos com as inovações tecnológicas.	meio de 10 entrevistas com profissionais responsáveis pelo desenvolvimento e gestão de inovações tecnológicas de organizações públicas de cinco Estados Brasileiros e diferentes esferas de Poder e de Governo. Utilizou-se análise de conteúdo para consolidação dos dados.	motivos da necessidade de desenvolver inovação tecnológica, sendo a melhoria dos processos de trabalho a maior recorrente; identificou-se formas de mensuração dos resultados com indicadores e percepção de pessoas; estabeleceu-se seis categorias de benefícios percebidos com a inovação e três de dificuldades enfrentadas para avaliação. Percebe-se que existe a problemática de falta de cultura de avaliação estruturada dos resultados das inovações tecnológicas nas experiências investigadas, remetendo à necessidade do avanço na adoção de mecanismos para verificar o quanto o investimento em inovações tecnológicas está trazendo retorno para a organização e para a sociedade, além de levar a reflexão quanto à necessidade de estabelecer mecanismos de avaliação durante a concepção da inovação.
Panis <i>et al.</i> , 2022.	Analisar atividades e resultados do processo da inovação no setor público à luz do caso do robô Alice. O <i>framework</i> utilizado para analisar a inovação foi do Modelo Integrado de Gestão Pública Inovadora (GESPUBLIN), proposto por Isidro (2018), considerado como a estratégia mais aderente para acessar o fenômeno como um todo, já que possibilitou analisar o processo de inovação desde sua criação até seus resultados.	Os dados foram coletados por meio de entrevistas, grupos focais, documentos e literatura. Assim, a pesquisa é considerada de campo, onde se realizou uma investigação empírica no local onde ocorreram os fenômenos inovativos. A análise dos dados desta pesquisa baseou-se na análise de conteúdo proposta por Bardin (2016).	Os resultados mostram, de forma geral, que a inovação ocorreu principalmente para a introdução de um novo produto, a fim de solucionar problemas em processos e serviços da organização pública analisada. Conclui-se que o modelo GESPUBLIN foi essencialmente bem adaptado à análise do caso do robô Alice, sendo que sua aplicabilidade deve ser encorajada em modelos semelhantes, a fim de tornar o processo de inovação na administração pública mais claro e conciso, otimizando o setor público nesta esfera tão complexa.

Fonte: Da pesquisa (2025).

As pesquisas de Montezano *et al.* (2022), Montezano (2024) e Panis *et al.* (2022) analisaram o caso de inovação do Programa Brasil MAIS; como as organizações públicas avaliaram as inovações tecnológicas desenvolvidas por organizações públicas de cinco estados brasileiros e diferentes esferas de poder e de governo, bem como as atividades e os

resultados do processo da inovação no setor público à luz do caso do robô Alice, utilizando os parâmetros do GESPUBLIN.

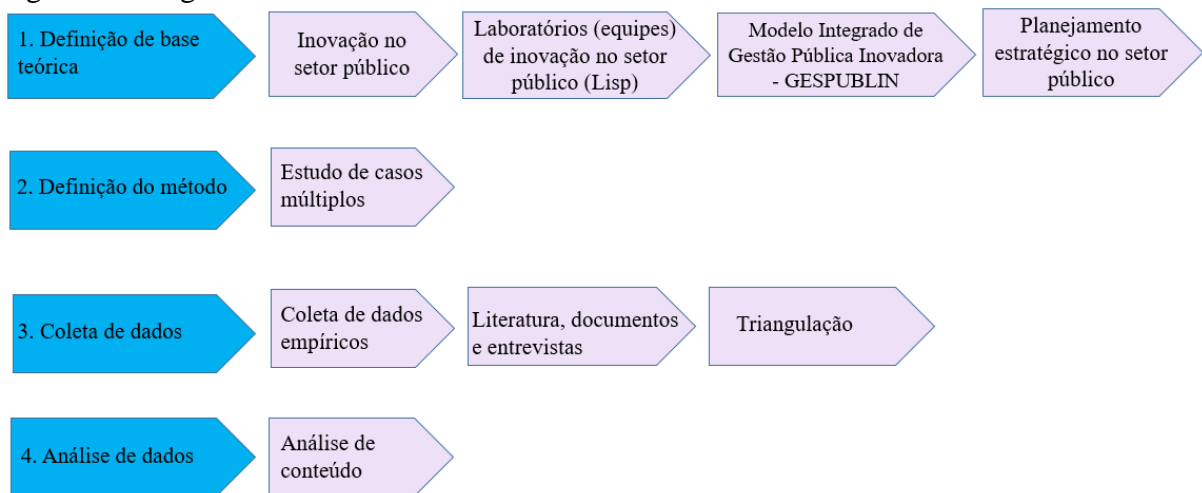
A presente pesquisa se propôs a investigar a articulação dos resultados das práticas de laboratórios de inovação com o planejamento estratégico de órgãos públicos, que compõem os poderes judiciário, legislativo e executivo, nas esferas federal, estadual e municipal, com atuação no estado do Ceará, mapeados pelo estudo elaborado pelo BrazilLab e apoiado pela empresa Oracle, utilizando o Modelo GESPUBLIN para analisar o ambiente, a capacidade, as atividades de inovação e os efeitos da inovação, relativos aos aspectos organizacionais (desempenho, clima, imagem) e nos serviços públicos (qualidade da entrega, satisfação, qualidade de vida da sociedade).

Na seção 3, será detalhada a metodologia utilizada nesta pesquisa, mostrando a tipologia, as unidades de análise e os sujeitos da pesquisa, os procedimentos de coleta de dados e os procedimentos de análise de dados.

3 METODOLOGIA

Nesta seção, serão apresentados o tipo de pesquisa que foi adotado, as unidades de análise e os sujeitos da pesquisa, além das escolhas metodológicas que orientaram a coleta e análise de dados propostos para a realização da pesquisa empírica, buscando garantir a robustez e a validade do presente estudo. A Figura 2, a seguir, apresenta as atividades que compõem o delineamento geral da pesquisa:

Figura 2 - Diagrama de atividades



Fonte: Adaptado de Panis (2020).

A partir do diagrama apresentado, compreende-se que o processo metodológico contou com quatro principais passos para o alcance dos objetivos planejados. O primeiro passo foi a definição da base teórica, que resultou no que foi apresentado na seção 2 desta dissertação.

O segundo passo objetivou a definição do método que guiou o trabalho, para o qual foi selecionado o estudo de casos múltiplos. A opção adotada perseguiu as diretrizes de Yin (2015) para a condução da pesquisa. O terceiro passo correspondeu à execução do estudo de caso propriamente dito, passando pela coleta de dados empíricos nas unidades de análise selecionadas e de dados secundários por meio de pesquisa documental, permitindo a triangulação das fontes de dados.

No quarto passo, e última etapa do estudo de caso, tratou-se da análise dos dados obtidos; realizou-se análise de conteúdo das entrevistas, documentação e literatura. Por fim, com a análise dos resultados, a pesquisa foi finalizada com a apresentação da articulação dos resultados das práticas dos laboratórios de inovação com o planejamento estratégico de órgãos públicos no estado do Ceará, baseada no Modelo GESPUBLIN.

3.1 Tipologia da pesquisa

Quanto à abordagem, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, com foco na análise de conteúdos textuais e entrevistas. A pesquisa qualitativa apresenta cinco características: estudar o significado da vida das pessoas nas condições em que elas vivem realmente; representar as opiniões, as visões e perspectivas dos participantes de um estudo; abranger o contexto, as condições sociais, institucionais e ambientais em que as pessoas vivem; explicar os acontecimentos da vida real, por meio de conceitos existentes ou novos que podem ajudar a explicar o comportamento humano e usar múltiplas fontes de evidência como parte do estudo (Yin, 2016).

Este trabalho investigou como se dá a articulação dos resultados das práticas de laboratórios de inovação com o planejamento estratégico de órgãos públicos no estado do Ceará. Os resultados das práticas foram apresentados por profissionais que trabalham nos espaços chamados de laboratórios ou equipes de inovação e na área de planejamento e/ou governança de instituições públicas, contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais estabelecidos no planejamento estratégico de cada órgão público no Ceará objeto deste estudo.

No que se refere aos objetivos, o estudo classifica-se como descritivo e de caráter exploratório. As pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis e/ou pretendem determinar a natureza dessa relação (Gil, 2022).

Entre as pesquisas descritivas, salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo; o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade, as condições de habitação de seus habitantes, o índice de criminalidade etc.; levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população; proporcionar uma nova visão do problema; realizar com objetivos profissionais (Gil, 2022).

Para investigar os resultados das práticas de laboratórios de inovação, foi preciso observar os objetivos, indutores, facilitadores e barreiras da inovação (ambiente de inovação); a atuação da liderança, a intenção estratégica, o envolvimento das pessoas, a execução dos projetos, as tecnologias, a cocriação e a flexibilidade organizacional (capacidade de inovação); a geração, a seleção, a implementação e a difusão das ideias (atividades de inovação), bem como os efeitos da inovação na organização e nos serviços públicos (resultados da inovação), ancorados nas dimensões, áreas e questões-chave do Modelo

GESPUBLIN, olhando para os elementos constantes do planejamento estratégico de cada órgão público e os pontos de vista dos entrevistados, no intuito de atingir os objetivos geral e específicos da pesquisa.

As pesquisas exploratórias têm como objetivo compreender melhor o fenômeno em estudo e podem contribuir para formulação de hipóteses iniciais. São geralmente mais flexíveis em seu planejamento, o que permite ajustes ao longo do processo investigativo. Pesquisas bibliográficas, estudos de caso e levantamentos de campo podem ser considerados estudos exploratórios (Gil, 2022).

Pode-se afirmar que a maioria das pesquisas realizadas com propósitos acadêmicos, no momento inicial, assume a condição de pesquisa exploratória, pois nesse momento é pouco provável que o pesquisador tenha uma definição clara do que irá investigar (Gil, 2022). É o caso desta pesquisa, em que foi necessário investigar os resultados das práticas utilizadas pelos laboratórios de inovação, seus efeitos nas organizações e nos serviços públicos, em articulação com o planejamento estratégico de cada instituição pública participante da pesquisa.

Quanto aos procedimentos, foram utilizadas a aplicação de entrevistas semiestruturadas e a pesquisa documental e em sítios eletrônicos institucionais das unidades de análise, com a estratégia de estudo de casos múltiplos. A pesquisa documental utilizou toda sorte de documentos, feitos com finalidades diferentes, tais como autorização, comunicação etc. Mas há fontes que ora são consideradas bibliográficas, ora documentais. Por exemplo, relatos de pesquisas, relatórios e boletins e jornais de empresas, atos jurídicos, compilações estatísticas, etc. (Gil, 2022).

Assim, aconselha-se que seja considerada fonte documental quando o material consultado por interno à organização, e fonte bibliográfica quando for obtido em bibliotecas ou bases de dados. Dentre os documentos mais utilizados nas pesquisas estão os institucionais, mantidos em arquivos de empresas, órgãos públicos e outras organizações (Gil, 2022).

Este estudo se baseou em relatórios disponibilizados na internet, planos estratégicos, publicações de legislação em diário oficial, dentre outros, que tratam dos resultados das práticas de laboratórios de inovação e sua vinculação aos elementos estratégicos constantes do planejamento estratégico dos órgãos públicos que participaram desta investigação.

O estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (Gil, 2022). Um estudo de caso permite que os investigadores foquem um caso e retenham uma visão global e do mundo real

– como no estudo dos ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos (Yin, 2015).

Os estudos de casos múltiplos devem ser cuidadosamente escolhidos para garantir replicabilidade ou complementariedade teórica. Essa lógica permite que diferentes casos contribuam para confirmar ou refinar proposições iniciais. A capacidade de conduzir seis ou dez estudos de caso, organizados efetivamente em um projeto de casos múltiplos, é semelhante à capacidade de conduzir seis a dez experimentos sobre tópicos relacionados; alguns casos (2 ou 3) seriam replicações exatas, enquanto outros casos (4 a 6) poderiam destinar-se a perseguir dois diferentes padrões de replicações teóricas (Yin, 2015).

Se todos os casos acabarem como o previsto, esses seis a dez casos, na totalidade, proporcionariam apoio vigoroso ao conjunto inicial de proposições. Se os casos forem, de alguma forma, divergentes, as proposições iniciais devem ser revisadas e testadas, mais uma vez, com outro conjunto de casos. Novamente, esta lógica é similar à maneira com que os pesquisadores lidam com as descobertas experimentais conflitantes (Yin, 2015).

Para Gil (2022), o estudo de casos múltiplos é aquele em que o pesquisador estuda simultaneamente mais de um caso para investigar determinado fenômeno. A escolha pelo estudo de casos múltiplos para esta pesquisa foi fruto da intenção de se obter um panorama mais amplo, com maior riqueza de detalhes sobre os resultados das práticas dos Lisp (equipe de inovação) em articulação com o planejamento estratégico dos órgãos públicos no estado do Ceará, apontados no estudo do BrazilLab.

3.2 Unidades de análise e sujeitos da pesquisa

O trabalho teve como unidades de análise todos os 9 laboratórios de inovação que compõem a lista de 9 iniciativas de laboratórios de inovação de órgãos públicos no estado do Ceará mapeados pelo BrazilLab. Foram pesquisadas 4 (44%) unidades de análise do poder executivo, 4 (44%) do poder judiciário e uma (11%) do poder legislativo, sendo contempladas as três esferas de governo (federal, estadual e municipal) com atuação no estado do Ceará, como na Tabela 1 que segue:

Tabela 1 - Unidades de análise por poder e esfera de governo

Poder	Esfera			Total	%
	Federal	Estadual	Municipal		
Executivo		3	1	4	44%
Judiciário	3	1		4	44%
Legislativo		1		1	11%
Total	3	5	1	9	100%

Fonte: Da pesquisa (2025).

O estudo realizado pelo BrazilLAB (fundado em 2016), que foi considerado como o primeiro *hub* de inovação GovTech do Brasil e da América Latina, com o apoio da empresa de tecnologia em nuvem Oracle, culminou no Mapa GovTech. O conceito de GovTech foi tratado pela *Corporación Andina de Fomento* (CAF), banco de desenvolvimento da América Latina, e pelo BrasilLAB, em 2020, como:

ecossistema em que os governos colaboram com as startups, pequenas e médias empresas (PMEs) e outros atores que utilizam a inteligência de dados, tecnologias digitais e metodologias inovadoras para prover soluções de problemas públicos (Dominguez; Duó, 2024).

Referido mapeamento reconheceu 338 iniciativas de inovação pública existentes ou desenvolvidas nos últimos quatro anos no Brasil, incluindo programas de inovação aberta, *sandboxes* regulatórios, parques tecnológicos, *hubs*, laboratórios de inovação, dentre outros. Foram identificadas 220 iniciativas de laboratórios de inovação do setor público no país; dentre elas, nove foram localizadas no estado do Ceará (Dominguez; Duó, 2024).

Foram sujeitos da pesquisa os servidores, os colaboradores e gestores de laboratórios de inovação e da área de planejamento dos órgãos públicos pesquisados no estado do Ceará, indicados pela Administração Superior de cada instituição participante.

3.3 Procedimento de coleta de dados

A coleta de dados primários foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas junto a servidores, colaboradores e gestores de laboratórios de inovação e da área de planejamento de órgãos públicos no estado do Ceará. Foram realizadas de forma remota, agendadas previamente conforme a disponibilidade dos participantes e com o envio de *link* da ferramenta *Google Meet* para acesso à sala virtual de reunião.

Nos roteiros prévios das entrevistas constaram perguntas, organizadas em três blocos temáticos, quais sejam: o bloco 1 tratou de perguntas introdutórias sobre o perfil

dos(as) laboratórios de inovação, que foram coletadas antes das entrevistas; o bloco 2 abordou as perguntas exploratórias que foram aplicadas com servidores, colaboradores e gestores da área de inovação; e o bloco 3 versou sobre as perguntas exploratórias que foram direcionadas aos servidores, colaboradores e gestores da área de planejamento estratégico dos órgãos participantes da pesquisa. Com relação às perguntas sobre os resultados organizacionais e os resultados dos serviços públicos do bloco 3, foram feitas para os dois grupos (servidores, colaboradores e gestores da área de inovação e da área de planejamento estratégico e/ou governança).

As questões do bloco 2 corresponderam às dimensões ambiente de inovação e atividades de inovação e as do bloco 3 se relacionaram com as dimensões capacidade de inovação e resultados da inovação conforme o disposto no GESPUBLIN.

Ressalte-se que os referidos roteiros de entrevista contemplaram questões inspiradas e adaptadas a partir dos instrumentos de pesquisa utilizados nos estudos de Sano (2020) e Motta (2023) para o bloco 1 e Isidro (2018) e Panis (2020) para os blocos 2 e 3, conforme apresentado no Quadro 5, a seguir.

Quadro 5 - Estratégia de Coleta de Dados

Bloco	Fontes	Dimensão do GESPUBLIN	Amostra
1	Sano (2020); Motta (2023)	-	Responsável pelo(a) Lisp (equipe)
2	Isidro (2018); Panis (2020)	Ambiente de Inovação	Responsável pelo (a) Lisp (equipe)
3		Capacidade de Inovação	Responsável pelo planejamento estratégico do órgão
2		Atividades de Inovação	Responsável pelo(a) Lisp (equipe)
3		Resultados da Inovação	Responsável pelo(a) Lisp (equipe) e responsável pelo planejamento estratégico do órgão

Fonte: Da pesquisa (2025).

A pesquisa documental foi realizada a partir do acesso a documentos institucionais, tais como relatórios, mapas, apresentações, manuais, resoluções, portarias e outros documentos disponíveis, buscando investigar os resultados das práticas de inovação de laboratórios de inovação, identificando a vinculação aos elementos do planejamento estratégico dos órgãos públicos participantes da pesquisa, no intuito de apresentar os efeitos da inovação nos seus resultados organizacionais e nos serviços públicos, a partir do Modelo GESPUBLIN.

3.3.1 Instrumento de coleta de dados

A coleta de dados buscou atender aos objetivos desta pesquisa. O Quadro 6 apresenta as perguntas introdutórias do roteiro de entrevista, cujas respostas foram coletadas previamente às entrevistas com os responsáveis pela área de inovação e/ou pesquisadas em sítios oficiais disponibilizados na internet, com acesso amplo e irrestrito.

Quadro 6 – Perguntas introdutórias (dados coletados previamente às entrevistas – bloco 1)

Perfil do(a) laboratório (equipe) de inovação	Questões da entrevista
Identificar o perfil do(a) laboratório (equipe) de inovação, estrutura organizacional, gestores responsáveis, planejamento estratégico do órgão, público-alvo, mídias utilizadas, formalização, regulamentação.	Q1. Qual o nome do (a) Lisp (equipe)?
	Q2. Qual o órgão a que o(a) Lisp (equipe) a está vinculado(a)?
	Q3. Em qual nível de atuação (executivo, legislativo, judiciário)?
	Q4. Qual a esfera e governo (federal, estadual, municipal)?
	Q5. Quando o(a) Lisp (equipe) foi criado?
	Q6. Quem é o gestor responsável pelo(a) Lisp (equipe)?
	Q7. Quem é o gestor responsável pela área de planejamento do órgão?
	Q8. O órgão possui um planejamento estratégico vigente?
	Q9. Qual o e-mail institucional do(a) Lisp (equipe)?
	Q10. Qual o site do(a) Lisp (equipe)?
	Q11. O(A) Lisp (equipe) possui redes sociais (Facebook, Instagram, Twitter, Youtube)? Quais?
	Q12. Quais os telefones para contato?
	Q13. Qual o público-alvo do(a) Lisp (equipe) (interno à própria organização, outras organizações, sociedade em geral, grupos sociais específicos)?
	Q14. O Lisp possui equipe própria?
	Q15. Se sim, qual seria o vínculo com a instituição (servidores/empregados públicos; estagiários; colaboradores terceirizados; contratados pelo laboratório; voluntários de outros setores do órgão)?
	Q16. O(A) Lisp (equipe) é formado(a) por quantas pessoas?
	Q17. Qual a formação acadêmica dos integrantes do(a) Lisp (equipe) (ensino médio, ensino superior, especialização, mestrado, doutorado)?
	Q18. O(A) Lisp (equipe) utiliza espaço físico próprio?
	Q19. O(A) Lisp (equipe) foi estabelecido formalmente?
	Q20. Se sim, por qual instrumento (por lei, decreto, resolução, portaria, instrução normativa, outros)? Foi publicado quando?
	Q21. Quais as principais práticas desenvolvidas/implementadas pelo (a) Lisp (equipe)?

Fonte: Adaptado de Sano (2020) e de Motta (2023).

O Quadro 7 apresenta as perguntas exploratórias do bloco 2 aplicadas com os responsáveis pelos Lisp (ou equipe), no qual consta a relação entre os objetivos específicos, as dimensões e as áreas do Modelo GESPubLIN e as questões utilizadas para atendimento dos objetivos, por bloco.

Quadro 7 – Objetivos da pesquisa, dimensões do GESPubLIN, áreas e questões da entrevista (bloco 2)

Objetivo específico	Dimensão	Área	Questão do roteiro da entrevista
1) Analisar a dimensão ambiente de inovação das práticas de laboratórios de inovação, em articulação com o planejamento estratégico de órgãos públicos no estado do Ceará;	Ambiente de Inovação	Objetivos da Inovação	Q1. O que se pretende alcançar com as inovações geradas pelo(a) Laboratório (equipe) de inovação?
		Indutores da Inovação	Q2. O que motiva as inovações do(a) Laboratório (equipe) de inovação?
		Facilitadores da Inovação	Q3. O que facilita ou viabiliza a inovação no(a) Laboratório (equipe) de inovação?
		Barreiras da Inovação	Q4. O que impede ou dificulta a inovação no(a) Laboratório (equipe) de inovação?
3) Relatar a dimensão atividades de inovação das práticas de laboratórios de inovação, em articulação com o planejamento estratégico de órgãos públicos no estado do Ceará;	Atividades de Inovação	Geração de Ideias	Q5. Como as ideias no(a) Laboratório (equipe) de inovação são geradas?
		Seleção de Ideias	Q6. Como as ideias no(a) Laboratório (equipe) de inovação são selecionadas?
		Implementação de Ideias	Q7. Como as ideias no(a) Laboratório (equipe) de inovação são implementadas?
		Difusão de Ideias	Q8. Como as ideias no(a) Laboratório (equipe) de inovação são difundidas?

Fonte: Adaptado de Isidro (2018) e Panis (2020).

As perguntas exploratórias do Bloco 3 do roteiro de entrevista, conforme Quadro 8, foram respondidas pelos responsáveis pelo planejamento estratégico do órgão. É importante destacar que as questões Q8 e Q9 do bloco 3 também foram respondidas pelos responsáveis pelos Lisp (ou equipe) dos órgãos públicos.

Quadro 8 – Objetivos da pesquisa, dimensões do GESPubLIN, áreas e questões da entrevista (bloco 3)

Objetivos específico da pesquisa	Dimensões	Áreas	Questões do roteiro da entrevista
2) Apresentar a dimensão capacidade de inovação das práticas de laboratórios de inovação, em articulação com o planejamento estratégico de órgãos públicos no estado do Ceará;	Capacidade de Inovação	Liderança para Inovação	Q1. Como os líderes e gestores atuam na criação da inovação gerada pelo(a) Laboratório (equipe) de inovação?
		Intenção Estratégica da Inovação	Q2. Como a estratégia assume a inovação gerada pelo(a) Laboratório (equipe) de inovação?
		Pessoas para Inovação	Q3. Como as pessoas se envolvem na inovação gerada pelo(a) Laboratório (equipe) de inovação?
		Projetos para Inovação	Q4. Como os projetos de inovação gerados pelo(a) Laboratório (equipe) de inovação são executados?
		Tecnologias para Inovação	Q5. Como as tecnologias apoiam a inovação gerada pelo(a) Laboratório (equipe) de inovação?
		Cocriação da Inovação	Q6. Como os <i>stakeholders</i> atuam na inovação gerada pelo(a) Laboratório (equipe) de inovação?
		Flexibilidade Organizacional	Q7. Como a estrutura organizacional se adapta à inovação gerada pelo(a) Laboratório (equipe) de inovação?
4) Descrever os resultados da inovação das práticas de laboratórios de inovação, em articulação com o planejamento estratégico de órgãos públicos no estado do Ceará.	Resultados da Inovação	Resultados Organizacionais	Q8. Quais os efeitos da inovação gerada pelo(a) Laboratório (equipe) de inovação na organização?
		Resultados dos Serviços Públicos	Q9. Quais os efeitos da inovação gerada pelo(a) Laboratório (equipe) de inovação nos serviços públicos?

Fonte: Adaptado de Isidro (2018) e Panis (2020).

Ressalte-se que, nas entrevistas semiestruturadas, as perguntas são abertas e requerem respostas com maior profundidade. As questões seguem um formato flexível e a dinâmica ocorre por conta do entrevistado, mas podem ser redirecionadas pelo entrevistador, de acordo com o respondente, suas respostas e os objetivos da pesquisa. O entrevistador segue o roteiro, mas pode fazer outras indagações, de acordo com as respostas obtidas, pois o comportamento do entrevistado e sua intenção de colaborar podem modificar a ordem de quesitos. Cada pergunta precisa ser respondida integralmente para que outra seja elaborada, o que pede cuidado e atenção por parte do entrevistador (Farias Filho; Arruda Filho, 2015).

3.3.2 Pré-teste do roteiro das entrevistas

O pré-teste de avaliação do roteiro da entrevista foi realizado em abril de 2025, contando com a participação de um membro de uma equipe de inovação e da área de planejamento de um órgão público no estado do Ceará, que não consta da relação dos Lisp estudados, colaborando efetivamente com o objetivo deste trabalho. Ao final da entrevista, foi

solicitado um relato sobre possíveis dificuldades encontradas, bem como sugestões de alteração e de melhorias. O Quadro 9 apresenta os resultados do pré-teste.

Quadro 9 – Avaliação do pré-teste do roteiro da entrevista e sugestão de ajuste

Observação/sugestão de ajuste	Status
Bloco 1 – Perguntas introdutórias Q8. O laboratório possui equipe própria (sim, servidores/empregados públicos; sim, estagiários; sim, colaboradores terceirizados; sim, contratados pelo laboratório; não possui equipe própria)? Observação/sugestão 1: “Está um pouco confusa. Melhor seria dividir em duas: a) O laboratório possui equipe própria? (sim/não) b) Caso sim, qual o vínculo dos integrantes?” (servidores, estagiários etc.)”	Aceito e acatado
Bloco 1 – Perguntas introdutórias Q19. O LISP foi estabelecido formalmente (lei, resolução, portaria, instrução normativa, etc)? Observação/sugestão 2: “Incluir campo para especificar o tipo de formalização (ex: portaria nº XX, ano, etc.)”	Aceito e acatado
Bloco 2 – Perguntas exploratórias Q1. O que se pretendeu alcançar com as inovações geradas pelo(a) Laboratório (equipe) de inovação? Observação/sugestão 3: “Quais objetivos o laboratório buscava alcançar com as inovações desenvolvidas?”	Não aceito e não acatado
Bloco 2 – Perguntas exploratórias Q2. O que motiva as inovações do(a) Laboratório (equipe) de inovação? Observação/sugestão 4: “Quais foram os principais motivadores para o desenvolvimento das inovações?”	Não aceito e não acatado

Fonte: Da pesquisa (2025).

Foram levantadas quatro observações/sugestões de ajuste pelo entrevistado. Duas foram aceitas e acatadas, e duas não foram aceitas e não acatadas. Quanto às sugestões que não foram aceitas e não acatadas, foi justificado ao entrevistado que as perguntas seguem o Modelo GESPUBLIN para os blocos 2 e 3 do roteiro da entrevista e que as alterações propostas poderiam conferir significado distinto ao que foi investigado.

Com base nas observações do entrevistado apresentadas no Quadro 9, os ajustes aceitos e acatados foram realizados no roteiro das entrevistas, como mostra o Quadro 10.

Quadro 10 – Sugestões de ajuste, formato anterior e questões ajustadas

Sugestão de ajuste	Formato anterior da questão	Questão ajustada
“Melhor seria dividir em duas: a) O laboratório possui equipe própria? (sim/não) b) Caso sim, qual o vínculo dos integrantes?” (servidores, estagiários etc.)”.	Q8. O laboratório possui equipe própria (sim, servidores/empregados públicos; sim, estagiários; sim, colaboradores terceirizados; sim, contratados pelo laboratório; não possui equipe própria)?	Q14. O Lisp possui equipe própria? Q15. Se sim, qual seria o vínculo com a instituição (servidores/empregados públicos; estagiários; colaboradores terceirizados; contratados pelo laboratório; voluntários de outros setores do órgão)?
“Incluir campo para especificar o tipo de	Q19. O Lisp foi estabelecido formalmente (lei, resolução,	Q19. O(A) Lisp (equipe) foi

Sugestão de ajuste	Formato anterior da questão	Questão ajustada
formalização (ex: portaria nº XX, ano, etc)”.	portaria, instrução normativa etc)?	estabelecido(a) formalmente? Q20. Se sim, por qual instrumento (por lei, decreto, resolução, portaria, instrução normativa, outros)? Foi publicado quando?

Fonte: Da pesquisa (2025).

3.4 Procedimentos de análise de dados

Bardin (2016) propõe a análise de conteúdo como um método sistemático para a interpretação de mensagens, permitindo identificar padrões e significados presentes em discursos, documentos ou entrevistas, por meio de categorias previamente definidas ou emergentes. Seu objeto é a fala e procura conhecer o que está por trás das palavras sobre as quais o estudo se dedica.

Para a realização das etapas da análise, foram previstas as fases propostas por Bardin (2016) e utilizadas no estudo desenvolvido por Panis (2020): 1) pré-análise; 2) exploração do material; 3) tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

A pré-análise cuidou da organização de todo o material analisado, com o intuito de deixá-lo operacional e permitindo a sistematização das ideias iniciais. Foram coletados os documentos (transcrições das entrevistas com os servidores, colaboradores e gestores da área de inovação e da área de planejamento, os arquivos selecionados nos sites oficiais dos órgãos públicos e a literatura acerca dos temas propostos).

De acordo com Bardin (2016), as entrevistas semiestruturadas devem ser registradas e totalmente transcritas (incluindo hesitações, risos, silêncios, assim como estímulos do entrevistador). Trata-se de uma fala relativamente espontânea, com discurso falado, em que o entrevistado se dirige mais ou menos à sua vontade. Esta pessoa conduz uma representação livre daquilo que viveu, sentiu e pensou sobre determinado assunto. A subjetividade está muito presente, há uma singularidade individual; cada pessoa utiliza seus próprios meios de expressão para descrever acontecimentos, práticas, crenças, experiências passadas, juízo etc.

A análise de conteúdo, que parte do pressuposto de que um vocábulo, menor unidade textual, constitui uma síntese condensada da realidade, e a frequência do uso pode revelar a concepção do participante, seus valores, opções e preferências (Chizzotti, 2011). Na análise de resposta a questões abertas, o material verbal obtido é muito mais abundante em informações do que as respostas a questões fechadas ou pré-codificadas. O objetivo é efetuar

agrupamentos, podendo-se, por exemplo, fazer uma divisão em torno de núcleos fatuais com base em características concernentes aos entrevistados ou partir de textos brutos e, de maneira automática, com auxílio de um programa de computador, comparar a frequência de palavras em cada grupo (Bardin, 2016).

Na etapa de exploração do material, segunda fase, as categorias foram definidas e codificadas. Os procedimentos foram aplicados com o uso da ferramenta do *Atlas.ti*, versão 25.0.1.32924, com Licença para Estudante, o que permitiu a categorização necessária, a construção das redes de códigos e suas inter-relações, bem como o auxílio na análise de conteúdo das entrevistas. Para este estudo, as categorias foram pré-definidas a partir do Modelo GES PUBLIN descritas por Isidro (2018).

No *framework* metodológico de base positivista, formado por processos, atividades e verificações, que visa suportar o pesquisador no desenvolvimento de estudos de caso em Administração, proposto por Lukosevicius, Marchisotti e Soares (2017), é recomendado aplicar um tipo de triangulação: de dados, de teorias, de pesquisadores ou de métodos.

A triangulação das fontes (dados coletados nas entrevistas, documentos obtidos após consultas realizadas em *sites* oficiais de cada instituição e literatura) seguiu as orientações de Yin (2015), no intuito de buscar ao menos três tipos diferentes de fontes diferentes para verificar ou corroborar um determinado evento, descrição ou fato relatado por uma investigação, servindo, portanto, como outra forma de reforçar a validade do presente estudo.

A terceira fase do processo de análise de conteúdo foi o tratamento dos resultados obtidos e interpretação, na qual os resultados brutos foram verificados de forma significativa e válida, com uso de inferências e interpretações relacionadas aos objetivos estabelecidos (Bardin, 2016).

Para a interpretação dos dados, fez-se necessário retornar à literatura pertinente à investigação, pois ela deu o embasamento e os pontos de vista significativos para o estudo. Ao confrontar os dados encontrados na pesquisa com a fundamentação teórica, chegou-se ao sentido da interpretação (Panis, 2020).

3.4.1 Entrevistas com gestores, servidores e colaboradores e análise de conteúdo

Na preparação das entrevistas, foi enviado um e-mail para cada um dos indicados para participar da pesquisa, solicitando o agendamento de data e horário, introduzindo o tema, bem como apresentando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), disponível no Apêndice B, a ser analisado e assinado digitalmente. Este mesmo documento garantiu a confidencialidade das informações, com o compromisso de não identificação das pessoas que foram entrevistadas.

O número de potenciais entrevistados foi previamente definido em 18 (dezoito) indivíduos, mas dependeu da estrutura organizacional e da lotação dos gestores, servidores e colaboradores do(a) laboratório (equipe) de inovação e da área de planejamento dos órgãos públicos no estado do Ceará que compõem as unidades de análise desta pesquisa.

As entrevistas aconteceram, em sua totalidade, de forma remota, sem custo para os participantes. Os autores Farias Filho e Arruda Filho (2015) sugerem que as entrevistas sejam gravadas para registro dos questionamentos, constantes do roteiro, e dos novos. Para viabilizar isto, foi utilizada a plataforma do *Google Meet* para a gravação dos vídeos e dos áudios, acoplada à ferramenta do *Gemini* para transcrição das falas e elaboração de resumos das entrevistas.

Antes de iniciar cada entrevista, foi pedida a autorização para gravação das entrevistas e a obtenção de consentimento por todos os entrevistados, mediante o compromisso de confidencialidade. Após as entrevistas, foram enviados, por e-mail, os arquivos com a gravação das entrevistas para os participantes da pesquisa.

Por fim, em relação aos requisitos legais e éticos, ficou claro, no início dos encontros, que os entrevistados não eram obrigados a responder a todas as questões, que se tratava de um trabalho acadêmico, e que ficassem à vontade para interromper a entrevista, caso entendessem como necessário, sendo assegurados todos os procedimentos relacionados à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

Participaram das entrevistas 17 indivíduos, sendo dois representantes por unidade de análise, divididos em dois grupos: servidores, colaboradores e gestores de laboratórios (equipes) de inovação (Grupo 1 - inovação); e servidores, colaboradores e gestores da área de planejamento de órgãos públicos (Grupo 2 - planejamento) no estado do Ceará.

A Tabela 2 apresenta a síntese das entrevistas realizadas, por órgão, laboratório ou equipe, e o percentual de execução.

Tabela 2 – Síntese das entrevistas realizadas

Órgão	Lisp (Equipe)	Entrevistas planejadas	Entrevista com responsável pelo(a) Lisp (equipe)	Entrevista com responsável pelo planejamento estratégico	Total entrevistas realizadas	%
1	Lisp 1	2	1	1	2	100%
2	Lisp 2	2	1	1	2	100%
3	Lisp 3	2	1	1	2	100%
4	Equipe 4	2	1	1	2	100%
5	Lisp 5	2	1	1	2	100%
6	Lisp 6	2	1	0	1	50%
7	Lisp 7	2	1	1	2	100%
8	Lisp 8	2	1	1	2	100%
9	Lisp 9	2	1	1	2	100%
Total Geral		18	9	8	17	94%

Legenda: entrevista realizada = 1; entrevista agendada e não realizada = 0

Fonte: Da pesquisa (2025)

A Tabela 3, a seguir, apresenta as informações referentes à duração e ao total de palavras registradas por ocasião de cada entrevista.

Tabela 3 - Cronograma das entrevistas realizadas por órgão público, Lisp (equipe), grupo, data, horário, duração e total de palavras

Órgão Público	Lisp (equipe)	Entrevistado(a)	Grupo	Data	Horário Início	Duração	Total de Palavras
1	Lisp 1	E1	1 - inovação	01/07/2025	14h	01:02:13	8.286
1	Lisp 1	E2	2 - planejamento	03/07/2025	13h	01:08:07	9.035
2	Lisp 2	E1	1 - inovação	11/08/2025	14h	00:43:04	5.334
2	Lisp 2	E2	2 - planejamento	09/09/2025	14h	00:52:58	6.525
3	Lisp 3	E1	1 - inovação	07/07/2025	16h	00:55:39	5.925
3	Lisp 3	E2	2 - planejamento	13/08/2025	10h	00:57:28	5.370
4	Equipe 4	E1	1 - inovação	01/09/2025	14h	00:44:01	4.062
4	Equipe 4	E2	2 - planejamento	02/09/2025	14h	00:37:55	4.863
5	Lisp 5	E1	1 - inovação	19/09/2025	09h	00:49:58	5.190
5	Lisp 5	E2	2 - planejamento	03/09/2025	09h	00:44:16	3.672
6	Lisp 6	E1	1 - inovação	19/09/2025	13h30min	00:40:05	5.148
7	Lisp 7	E1	1 - inovação	03/10/2025	16h30min	00:59:26	7.105
7	Lisp 7	E2	2 - planejamento	15/10/2025	09h	00:34:18	3.204
8	Lisp 8	E1	1 - inovação	06/10/2025	14h30min	00:33:06	3.268
8	Lisp 8	E2	2 - planejamento	08/10/2025	10h	00:54:27	4.382
9	Lisp 9	E1	1 - inovação	14/10/2025	16h	01:04:09	7.782
9	Lisp 9	E2	2 - planejamento	10/10/2025	08h15min	00:38:08	3.934
Total Geral						13:59:18	93.085
Média						00:49:22	

Fonte: Da pesquisa (2025)

As entrevistas foram realizadas no período entre 1º de julho e 15 de outubro de 2025, conforme disponibilidade de agenda de cada participante. Somadas, as entrevistas

tiveram duração total de 13 h, 59 min e 18 s, ou seja, cada entrevista correspondeu, em média, a 49 min e 22 s. O total das palavras transcritas resultou em 93.085. O cronograma da coleta de dados teve que ser estendido, em virtude de férias, mudanças na equipe, conflito de agenda e demora na autorização/indicação dos participantes por parte dos gestores responsáveis dos órgãos públicos.

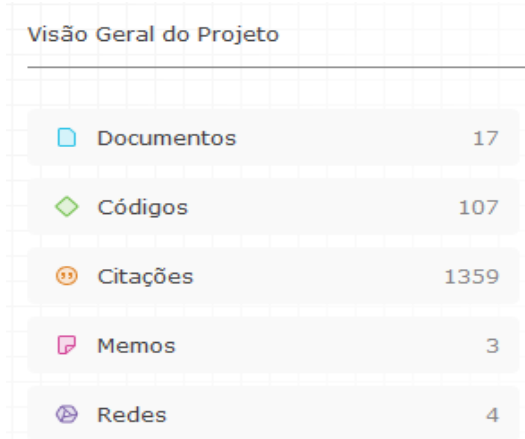
3.4.2 A utilização da ferramenta *Atlas.ti*

Após a realização de cada entrevista, foi gerado um arquivo com a gravação do vídeo com áudio gerado pela ferramenta *Google Meet* e um arquivo com a transcrição das falas gerada pela ferramenta *Gemini*. Cada arquivo com a transcrição foi anonimizado e conferido o texto para verificar se havia alguma palavra incorreta, recorrendo à verificação do vídeo correspondente, quando necessário. Em seguida, foi criado o projeto “Inovação e Planejamento Estratégico” na ferramenta *Atlas.ti*.²⁵, em que foi feito o upload de cada arquivo verificado, produzindo 17 documentos com o conteúdo das 17 entrevistas. Referidos documentos foram classificados em 2 grupos de documentos: 1 – Inovação e 2 – Planejamento Estratégico. Posteriormente, foi iniciada a etapa de codificação dos trechos das falas dos participantes da pesquisa pela própria pesquisadora, sem a utilização de ferramenta de inteligência artificial, tomando por base as nomenclaturas das áreas do Modelo GES-PUBLIN. Porém, ao identificar cada trecho da fala do(a) entrevistado(a), foi-se percebendo que outros códigos eram necessários para classificar o conteúdo mencionado, pois traziam relevantes contribuições e/ou achados para a pesquisa. Ao todo, foram reconhecidos 127 códigos e codificadas 1.359 citações pela autora.

Ato contínuo, foi feito um teste com a funcionalidade de “Codificação AI” da ferramenta *Atlas.ti*; entretanto foram identificadas 588 citações e 954 códigos para os mesmos 17 documentos, representando um volume elevado de códigos e que não tinham critérios claros de seleção. A decisão, portanto, foi de analisar os 127 códigos em busca de itens similares para junção ou alteração de nomenclatura, o que resultou em 107 códigos, ao final, classificados em 4 grupos de códigos que correspondem às 4 dimensões do Modelo GES-PUBLIN. A partir daí, surgiu a ideia de criar as 4 redes de codificação, utilizando-se os 4 grupos de códigos, cada uma identificada com uma cor diferente, pois a ferramenta *Atlas.ti* oferece esta opção. Para desenvolver as figuras das redes, foi preciso detectar cada relação entre os códigos que compõem as respectivas redes, indicando se um código “está associado com”, “é causa de”, “é parte de”, “é um”, “é parte de” a outro.

A descrição do projeto realizado no *Atlas.ti* é apresentada na Figura 3, contendo 17 documentos, classificados em 2 grupos de documentos, 1.359 citações, 107 códigos, organizados em 4 grupos de códigos e construídas 4 redes de codificação. Ao longo do processo, foram criados 3 “memos” com as anotações da pesquisadora.

Figura 3 – Visão geral do projeto – *Atlas.ti*.



Fonte: Da pesquisa (2025).

As quatro dimensões do Modelo GESPubLIN foram as categorias do estudo: ambiente de inovação; capacidade de inovação; atividades de inovação e resultados da inovação. Cada dimensão tem áreas e questões-chave definidas. Com a investigação sobre a articulação dos resultados das práticas de laboratórios (equipes) de inovação com o planejamento estratégico dos órgãos públicos no estado do Ceará, foi possível identificar os ganhos diretos e indiretos das iniciativas de inovação para o setor público e para a sociedade, a partir do relato do(a)s entrevistado(a)s, como se pode verificar na próxima seção.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção trata da análise dos resultados obtidos com o perfil dos laboratórios (equipes) de inovação no setor público (Lisp); resultados por objetivo específico (1 a 4), dimensão e área do Modelo GESPUBLIN, das 4 redes de códigos, bem como das principais práticas implementadas, da presença da inovação nos elementos do planejamento estratégico e dos trechos das falas dos(as) entrevistados(as).

4.1 Perfil dos Laboratórios (equipes) de Inovação no Setor Público (Lisp)

Esta subseção aborda o perfil dos laboratórios (equipes) de inovação no setor público (Lisp), objeto deste estudo, baseado na pesquisa documental em sítios oficiais e documentos compartilhados por e-mail pelos(as) entrevistados(as) com a autora, seguindo o roteiro das questões do bloco 1, inspiradas e adaptadas a partir dos instrumentos de pesquisa utilizados nos estudos de Sano (2020) e Motta (2023), conforme APÊNDICE A.

Faz-se necessário ressaltar que as questões (Q1, Q2, Q6, Q7, Q9, Q10, Q12) não serão abordadas para resguardar o sigilo das informações quanto à identificação dos órgãos, bem como de seus representantes, conforme consta no TCLE (APÊNDICE B).

A seguir, relatam-se as realidades dos laboratórios e da equipe de inovação, que estão vinculadas aos órgãos públicos distribuídos entre os Poderes Judiciário (Lisp 1, Lisp 2, Lisp 3, Lisp 8), Executivo (Equipe 4, Lisp 6, Lisp 7, Lisp 9) e um órgão auxiliar do Legislativo (Lisp 5), abrangendo as esferas federal, estadual e municipal.

4.1.1 *Lisp 1*

O Lisp 1 é o Laboratório de Inovação do Órgão 1, atuando na esfera estadual e compondo o Poder Judiciário. Sua criação formal se deu em 2020 por um Resolução n.º 28/2020, de 16/09/2020. O Plano Estratégico 2021–2030 (Agenda ÓRGÃO 1 2030) está em vigor, conforme Resolução do Órgão Especial.

A missão do Lisp 1 é ser “um pedacinho do Judiciário aberto ao novo”, dedicado a encontrar soluções criativas para os desafios do Poder Judiciário e visando melhorar a prestação de serviços judiciais.

O público-alvo principal são os integrantes internos, que são magistrados e servidores, enquanto os jurisdicionados são os beneficiários finais das inovações.

O laboratório possui uma equipe própria dedicada, embora parcialmente composta por servidores em acumulação de funções e voluntários internos. O vínculo dos integrantes é majoritariamente com o próprio Tribunal, atuando como servidores e magistrados voluntários, conforme a Resolução de criação. O núcleo fixo conta formalmente com 8 a 10 integrantes (1 juiz supervisor e 1 coordenador servidor), incluindo 3 servidores, 2 estagiários e 3 consultores em linguagem simples (sendo uma designer e dois linguistas). A formação acadêmica é diversificada, abrangendo Ciências da Computação, Administração, Ciências Sociais e Direito.

O Lisp 1 foi formalmente estabelecido e teve instalações designadas pelo Tribunal, conforme a Resolução 28/2020. Contudo, devido a um caso fortuito, o laboratório opera de forma híbrida/móvel, sem ocupar atualmente um espaço físico fixo; entretanto, o entrevistado (E1 – Lisp 1) afirma que “não lhes faz falta”. O Lisp 1 mantém uma página oficial (hotsite) dentro do portal e suas comunicações são centralizadas via Instagram oficial e demais canais institucionais, devido a uma portaria interna que proíbe perfis separados.

4.1.2 Lisp 2

O Lisp 2 do Órgão 2 atua na esfera federal e faz parte do Poder Judiciário. Foi inaugurado em 28/03/2019 e formalizado por Portaria n.º 220/2019. Possui Planejamento Estratégico vigente (Direcionamento Estratégico 2022–2026).

O Lisp 2 visa fomentar a inovação e aprimorar a prestação jurisdicional na Justiça, promovendo a colaboração entre servidores e magistrados.

O público-alvo é principalmente interno – magistrados, servidores e estagiários –, pois o objetivo central é inovar processos judiciais internos. Os jurisdicionados também são beneficiários.

O laboratório não tem equipe exclusiva. Seus membros são servidores e magistrados do próprio quadro do Órgão 2, designados para atuar no laboratório em acumulação com funções regulares. Não há contratação específica, bolsistas ou voluntários externos compondo formalmente a equipe. A quantidade de pessoas no núcleo fixo, segundo o entrevistado (E2 – Lisp 2), é de 3 integrantes, sendo 1 juiz coordenador e 2 servidores, e as formações acadêmicas em Direito, TI e Gestão.

O Lisp 2 possui uma sala dedicada na sede do Órgão 2, ambientada para inovação, o que faz parte de sua institucionalização. O laboratório mantém uma seção

dedicada à inovação no site oficial e utiliza o e-mail institucional. As notícias e divulgações ocorrem por meio do Instagram institucional, pois o laboratório não possui perfis próprios.

4.1.3 *Lisp 3*

O Lisp 3 do Órgão 3 pertence à esfera federal e atua no Poder Judiciário. Foi criado oficialmente em 05/08/2021 pela Portaria n.º 544/2021, posteriormente substituída pela Resolução n.º 957/2023. Possui Planejamento Estratégico 2021–2026 vigente.

O laboratório visa aprimorar a eficiência e transparência da Justiça, aliando inovação e inteligência para cumprir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em suas atividades.

Seu público-alvo é tanto interno (servidores e magistrados) quanto externo (eleitores/sociedade), dado o foco nos ODS e projetos cidadãos.

O Lisp 3 possui equipe própria dedicada, composta por servidores designados exclusivamente. O núcleo principal é de 5 pessoas (juiz supervisor + 4 servidores), complementado por estagiários de convênio com a Unifor e uma assistente terceirizada. A formação acadêmica esperada é alta e diversificada, incluindo Direito, Administração Pública e TI.

O Lisp 3 tem espaço físico próprio na sede do Órgão 3 em Fortaleza, inaugurado em 27/02/2025. O laboratório utiliza o e-mail institucional e mantém uma seção dedicada em seu site. A divulgação de notícias ocorre por meio das redes sociais oficiais do Órgão 3, Facebook, Twitter e YouTube, pois não há perfis próprios do LISP3.

4.1.4 *Equipe 4*

O laboratório do Órgão 4 foi instituído em 28/12/2021, pela Portaria Conjunta n.º 1581, de 28/12/2021. Posteriormente, foi reformulado na Gerência de Inovação em 03/02/2022, por meio do Decreto n.º 34.539/2022. Atua no Poder Executivo e na esfera estadual. O Órgão 4 possui planejamento estratégico atualizado para o ciclo 2024–2027.

A missão da Equipe 4 é promover inovação e melhoria do bem-estar no campo da saúde pública cearense, integrando o conhecimento acadêmico e a prática no SUS.

O público-alvo inclui profissionais da saúde em formação pelo Órgão 4, servidores da saúde pública e parceiros acadêmicos.

A Gerência de Inovação conta com equipe própria, composta por 4 pessoas, sendo 1 ocupante de cargo comissionado e 3 bolsistas dedicados. A formação acadêmica é de nível superior; são 2 doutores, 1 mestre e 1 especialista.

A Equipe 4 tem espaço físico próprio designado dentro da sede do Órgão 4. O laboratório mantém uma seção "Inovação" no site oficial e utiliza as redes sociais institucionais do Órgão 4 (*Instagram, YouTube, LinkedIn*) para divulgação, visto que não há perfil separado.

4.1.5 Lisp 5

O Lisp 5 é o Laboratório de Inovação do Órgão 5, atuando na esfera estadual e como órgão auxiliar do Poder Legislativo, não pertencente ao Judiciário. Foi criado em março de 2020. O estabelecimento formal se deu por decisão interna por meio da Resolução Administrativa n.º 12/2023, que instituiu a Política de Inovação. O Órgão 5 Planejamento Estratégico 2021–2026 vigente.

A missão do Lisp 5 é fortalecer a cultura de inovação no controle externo, apoiando os setores do Tribunal com metodologias inovadoras, atuando como um *hub* de ideias.

O público-alvo são servidores e setores internos do Tribunal, além de agentes públicos de controle.

O Lisp 5 não possui equipe exclusiva dedicada. Os profissionais que atuam no laboratório são servidores do Órgão 5 que dedicam parte de seu tempo às atividades. Todos os integrantes são servidores públicos efetivos ou cedidos ao Tribunal, e o núcleo atual é composto por 4 pessoas. Todos com formação de nível superior.

O Lisp 5 possui um espaço físico dedicado dentro do Órgão 5. Mantém uma página oficial no site oficial e divulga suas iniciativas por meio dos perfis institucionais (*Facebook, Instagram, Twitter, YouTube*), pois não possui perfis próprios.

4.1.6 Lisp 6

O Lisp 6 atua no Poder Executivo e na esfera municipal. Foi lançado oficialmente em 19/10/2021, por meio de um ato administrativo (decreto ou portaria). O Órgão 6 segue o Planejamento Integrado 2026-2029 do Município de Fortaleza, o Fortaleza 2040 e planos setoriais de inovação urbana. Não obtivemos as evidências no site oficial até o momento.

A missão do Lisp 6 é transformar Fortaleza por meio da inovação, integrando governo e o ecossistema local para gerar soluções criativas que resultem em uma cidade mais humana, inteligente e sustentável.

O público-alvo é amplo, incluindo servidores municipais, empreendedores, academia e a sociedade, focando em problemas urbanos e serviços à população.

O Lisp 6 tem equipe própria designada, combinando servidores, como diretores e coordenadores, e eventuais colaboradores de projeto, como bolsistas e parceiros. O núcleo fixo é estimado em 3 a 5 pessoas. A equipe possui formação em áreas diversas, como Administração Pública, Engenharia e Tecnologia da Informação.

O laboratório tem sede dentro das dependências do Órgão 6. O Lisp 6 mantém uma página no site oficial e utiliza o *Instagram* e o *LinkedIn* para divulgação de suas ações.

4.1.7 Lisp 7

O Lisp 7 atua no Poder Executivo e na esfera estadual. O marco zero de sua criação ocorreu em setembro de 2019, sendo a estrutura formal integrada em dezembro de 2019, funcionando dentro do Órgão 7. Foi instituído por decisão do Governador e integrado ao Órgão 7 por meio do Decreto n.º 33.481/2019. O Governo do Estado adota o Plano Plurianual (PPA 2024–2027) e o Planejamento Estratégico 2023-2026.

O Lisp7 tem como missão fomentar a cultura de inovação no Governo do Ceará para acelerar a transformação digital e aproximar a gestão pública do cidadão.

O público-alvo são os órgãos e servidores públicos estaduais (para quem oferece soluções e metodologias) e também a sociedade em geral.

O Lisp 7 conta com uma equipe própria robusta e multidisciplinar. O laboratório é notório por ter a maior escala entre os Lisp cearenses estudados, com cerca de 24 integrantes. O vínculo dos integrantes é misto: servidores públicos estaduais (efetivos ou comissionados/cedidos de outras secretarias) e profissionais contratados via projetos (como bolsistas Funcap - Ce do programa Cientista Chefe em Transformação Digital). A formação acadêmica é diversa e alta, incluindo doutores, mestres e especialistas em Design, Ciência de Dados e Administração Pública.

O Lisp 7 possui instalações físicas próprias dentro do Palácio da Abolição, sede do Governo. É ativo online por meio do *Linktree* e do site próprio, e-mail e redes sociais próprias (no *Instagram* e *YouTube*).

4.1.8 Lisp 8

O Lisp 8 atua na esfera federal e no Poder Judiciário. Foi formalmente estabelecido em 04/06/2021 pela Resolução Normativa n.º 12/2021, que também instituiu a Política de Inovação do órgão. O Lisp 8 possui Plano Estratégico 2021–2026 vigente.

O laboratório busca unir conhecimento institucional, inovação e cooperação para melhorar os serviços da Justiça, focando na eficiência e na promoção do acesso à justiça.

O público-alvo é composto pelos magistrados e servidores do Órgão 8 e pela sociedade (usuários), visando o acesso à justiça.

O Lisp 8 não possui equipe exclusiva. Seus membros (juízes e servidores) participam de forma colaborativa, acumulando as atividades do laboratório com suas funções de origem, operando por meio estrutura existente e com voluntários internos. Todos os 11 integrantes são do quadro do Órgão 8.

O Lisp 8 possui espaço físico próprio no 3º andar do Anexo II do Tribunal, inaugurado em 01/10/2021. Mantém um hot site no portal oficial, e-mail institucional e um perfil próprio no *Instagram*.

4.1.9 Lisp 9

O Lisp 9 atua na esfera estadual. Órgão 9 faz parte do Poder Executivo. O laboratório de inovação foi criado em 20/01/2020, formalizado por Ato Normativo n.º 72/2020 e faz parte da estrutura administrativa no Órgão 9, conforme Lei Complementar n.º 342/2024. O planejamento estratégico que está sendo executado se refere ao ciclo 2023–2029.

O Lisp 9 busca promover a inovação no Órgão 9, apoiando membros e servidores na melhoria de serviços ao cidadão, por meio de criatividade, tecnologia e colaboração.

O público-alvo principal são os membros e servidores do Órgão 9 (público interno), com foco nas atividades meio e fim da instituição, aprimorando serviços internos.

O Lisp 9 possui equipe dedicada, composta por promotores (membros do Órgão 9) e servidores/empregados públicos (analistas, desenvolvedores), além de estagiários vinculados. A equipe é de 7 pessoas atualmente. As formações acadêmicas são diversas, incluindo Direito, TI e Gestão de Políticas Públicas.

O Lisp 9 dispõe de sala própria e equipada na sede do Órgão 9, em Fortaleza. O laboratório mantém uma página no portal oficial e e-mail institucional. Suas divulgações são centralizadas nas redes sociais do Órgão 9, sem perfis exclusivos do Lisp 9.

O panorama dos laboratórios e da equipe de inovação revela um ecossistema público formalizado composto por nove unidades, caracterizado por grande diversidade estrutural e de foco, mas alinhado por objetivos estratégicos de modernização e eficiência. Os pontos mais relevantes identificados nas fontes dizem respeito à composição das equipes, ao foco dos objetivos e às estratégias operacionais e de comunicação.

O foco das missões demonstra uma divisão entre o aprimoramento interno de processos e o impacto social amplo: laboratórios como o Lisp 1 buscam soluções criativas para desafios do Poder Judiciário, enquanto o Lisp 5 objetiva fortalecer a cultura de inovação no controle externo. O Lisp 3 é notável por buscar aprimorar a eficiência, aliando inovação ao cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). O Lisp 6 possui a missão mais abrangente em termos geográficos, visando transformar Fortaleza em uma cidade mais humana, inteligente e sustentável. A Equipe 4 é especializada na saúde pública cearense, buscando integrar o conhecimento acadêmico à prática no SUS. O Lisp 7 direciona seus esforços na aceleração da transformação digital no Governo do Ceará e na aproximação da gestão pública do cidadão.

A principal distinção estrutural reside na composição e na dedicação dos membros das equipes: os laboratórios como Lisp 3, Equipe 4, Lisp 7 e Lisp 9 possuem equipe própria designada. O Lisp 7 possui a maior escala, contando com cerca de 24 integrantes, com um vínculo misto que inclui servidores e bolsistas (Cientista Chefe em Transformação Digital). O LISP 1 também possui um núcleo fixo (8 a 10 integrantes), destacando-se pela inclusão de 3 consultores em linguagem simples (designer e linguistas). Acumulação de funções: laboratórios como Lisp 2, Lisp 5 e Lisp 8 operam com membros da força de trabalho dos órgãos que acumulam as atividades do laboratório com suas funções regulares. O Lisp 2, por exemplo, tem um núcleo fixo de apenas 3 integrantes (1 juiz coordenador e 2 servidores).

A maioria dos Lisp possui um espaço físico próprio e dedicado em suas respectivas sedes, o que faz parte da sua institucionalização. A principal exceção é o Lisp 1, que, apesar de ter tido instalações designadas formalmente, opera de forma híbrida, sem ocupar um espaço físico fixo atualmente, o que é afirmado não fazer falta pelo entrevistado.

Em relação à comunicação, a maioria dos laboratórios centraliza suas divulgações nas redes sociais e canais institucionais do seu órgão de origem. No entanto, o Lisp 7 se destaca por sua proatividade online, mantendo site e redes sociais próprias (*Instagram* e *YouTube*). O Lisp 8 e o Lisp 6 também utilizam perfis próprios no Instagram para a divulgação de suas ações.

Um padrão dominante é a institucionalização completa de todas as unidades, criadas formalmente por meio de Resoluções, Portarias, Decretos ou Atos Normativos. Além disso, a atuação de cada Lisp está intrinsecamente ligada ao Planejamento Estratégico vigente de seus respectivos órgãos: o Planejamento Estratégico 2021–2030 (Órgão 1), 2022–2026 (Órgão 2), 2021-2026 (Órgão 3), 2024-2027 (Órgão 4), 2021-2026 (Órgão 5), 2023-2026 (Órgão 7), 2021-2026 (Órgão 8) e 2023-2029 (Órgão 9). Quanto ao Órgão 6, é de conhecimento que os órgãos vinculados à Prefeitura de Fortaleza elaboraram o seu Planejamento Estratégico Integrado 2026-2029; entretanto, não obtivemos os registros até o momento.

Portanto, a análise demonstra que, embora todos os Lisp busquem inovação, há uma clara distinção entre as unidades que investem em equipes dedicadas e robustas com focos especializados (como saúde pública ou ODS) e aquelas que operam com recursos mínimos e acúmulo de funções, concentrando-se essencialmente na melhoria de processos internos.

A partir daqui, serão apresentados os resultados da questão Q21 do Bloco 1 (perguntas introdutórias), que discorre sobre as principais práticas desenvolvidas/implementadas pelo(a) Lisp (equipe), os elementos essenciais do planejamento estratégico de cada órgão e os resultados e percepções dos(as) apontados pelos(as) participantes desta pesquisa, conforme Quadro 11.

Quadro 11 – Práticas desenvolvidas, elementos do planejamento estratégico do órgão e resultados e percepções do(a)s entrevistado(a)s

Práticas desenvolvidas	Elementos do planejamento estratégico do Órgão	Resultados e percepções do(a)s entrevistado(a)s
O Lisp 1 desenvolve projetos como o robô de IA “Lúcido”, cartilhas em linguagem simples e iniciativas de <i>Visual Law e Design Thinking</i> . Atua com experimentação baseada em dados, testando hipóteses e desenvolvendo soluções de automação, chatbots e simplificação de linguagem.	<p>“Valores: Inovação”</p> <p>“Tecnologia da Informação: Prover soluções de TIC inovadoras e integradas para a transformação digital”</p> <p>“Pessoas: Fortalecer a cultura de inovação e suas competências” (Fonte: Planejamento Estratégico do Órgão 1 – 2030)</p> <p>“Projeto: Institucionalização e fortalecimento da cultura de inovação” (Fonte: Portfólio de Projetos Estratégicos Gestão 2023-2025)</p>	<p>E1 – Lisp 1: “A gente propôs essa solução, ela começou a ser adotada lá e o resultado foi estrondoso, [...] mais de 70% de pessoas não tiveram, né, as regressões.”</p> <p>E2 - Lisp 1: “Então, a gente fez um trabalho de simplificação lá explicando que era audiência, para que se destinava e tal. Tá quase 100% de comparecimento depois disso”.</p> <p>E2 - Lisp 1: “Só que as pessoas têm dificuldade de fazer. Porque a gente tem no nosso site já com uma visão mais simplificada por atuação do laboratório [...] o cidadão que entrar com processo, ele não tem internet, ele vai chegar lá e vai estar lá de forma muito simplificada alguém para ajudar ele a peticionar para o juizado especial atrás do direito que ele acha que que é devido a ele, entendeu? Então, é a forma da gente atingir a sociedade hoje, implementando atuações do laboratório junto à nossas centrais de atendimento.”</p>

Práticas desenvolvidas	Elementos do planejamento estratégico do Órgão	Resultados e percepções do(a)s entrevistado(a)s
	<p>“Iniciativa: Cultura da Inovação” (Fonte: Portaria 1145/2025 - Projetos estratégicos a serem empreendidos na Gestão 2025-2027)</p>	
<p>O Lisp 2 implementa iniciativas incluem o projeto “Mandado Cidadão”, o redesenho de espaços de atendimento, o “Teatro PopRua” e parcerias interinstitucionais, como com o PNUD.</p>	<p>“Valores: Inovação”</p> <p>“Aprendizado e Crescimento: Promover transformação digital, governança e soluções corporativas de TI, com foco na inovação, segurança e gestão de dados”</p> <p>“Aprendizado e Crescimento: Incentivar a inovação institucional como forma de prover novas soluções que otimizem os resultados organizacionais” (Fonte: Mapa Estratégico 2022-2026 do Órgão 2)</p> <p>“A Missão do Órgão 2: Garantir à sociedade uma prestação jurisdicional acessível, rápida, efetiva e inovadora.”</p> <p>“A Visão de Futuro da do Órgão 2: Elevar o grau de Reconhecimento perante a sociedade como uma justiça acessível, ágil, efetiva, inovadora, sustentável e transparente.” (Fonte: Plano Estratégico do Órgão 2 2021-2026)</p>	<p>E1 - Lisp 2: “É o laboratório acaba tendo como objetivo fazer que as coisas descolem da cabeça das pessoas. Às vezes a pessoa tem tanto um problema ou às vezes uma solução [...] acaba que aquilo tudo é muito teórico, é muito é falta [...] é dar uma cara, uma concretude aquilo e gerar resultado.”</p> <p>E1 - Lisp 2: “[...] a gente nesse projeto do fluxo do PJE, a gente tá desenvolvendo já 4 meses é melhorias dos fluxos processuais no sistema processual. [...] a gente ainda não conseguiu medir isso. A gente ainda vai fazer até esse trabalho de mensuração, mas uma alteração que você faz no fluxo, você tem um impacto significativo. [...] o fato do processo andar mais rápido tem um impacto significativo na vida das pessoas. A Justiça hoje trabalha com 90% dos seus processos em andamento hoje, são relativos a benefícios previdenciários”.</p> <p>E1 - Lisp 2: “Então, é, ter a certeza, sim, porque assim, por mais que a gente não consiga prever o resultado, inovar é sobretudo não se prender ao resultado, mas ao processo.”</p> <p>E2 – Lisp 2: “[...] Como eu falei aqui do TEAcolhe, deu uma qualidade no atendimento, melhorou a acessibilidade, melhorou a inclusão, conflitos e a prevenção de conflitos. Porque eu até percebi, por exemplo, na sala do TEAcolhe já aconteceu uma situação que uma criança estava desregulada, numa crise de <i>match down</i> dentro da sala de perícias. E o perito, o que ele fez? Ele levou a criança lá para a sala, ela regularizou novamente por causa da iluminação, em razão do som, do ambiente, ela melhorou porque ele trouxe e fez a perícia. Então a criança que está ali, que está começando a se regular leva para aquela sala, então ali causa uma eficiência, uma acessibilidade, uma qualidade no atendimento.”</p>
<p>O Lisp 3 desenvolve iniciativas como “Preste Contas Já!”, “Simplifica Acórdãos”, “Cidadania sem Barreiras”, “Atendimento Cidadão”, Tribunal “Recicla” e capacitações voltadas à inclusão de pessoas com TEA.</p>	<p>“Valores: Inovação”</p> <p>“Fortalecimento da relação institucional do Poder Judiciário com a sociedade. Fomentar as parcerias com instituições do Estado e da sociedade civil com vistas à inovação na atuação institucional.”</p> <p>“Iniciativa Estratégica: Criação da Rede de Inovação na Gestão Pública”</p>	<p>E1 – Lisp 3: “[...] eu acho que nós podemos ter muitas é muitas melhorias pra sociedade, primeiramente. É, porque na medida que eu agilizo um processo de trabalho, que eu facilito, que eu inovo uma forma de fazer, que isso me dá mais é mais produtos, mais facilidade, mais desburocratização pra sociedade, a sociedade ganha”.</p> <p>E2 – Lisp 3: “[...] E o público externo também sentia algo de que melhorou, o atendimento, a recepção da sua demanda, o seu atendimento foi célere, ele foi atendido como esperava como esperava? Então assim, a inovação ela tem que gerar impacto positivo.”</p>

Práticas desenvolvidas	Elementos do planejamento estratégico do Órgão	Resultados e percepções do(a)s entrevistado(a)s
	(Fonte: Plano Estratégico do Órgão 3 2021 – 2026)	E2 – Lisp 3: “[...] o efeito é que esse tudo que foi desenvolvido pelo Lisp 3 traga primeiro melhorias para o público interno e para o público externo, não, necessariamente, nessa ordem.” E2 – Lisp 3: “Pode ser uma inovação no trabalho, no ambiente de trabalho, é uma inovação que traga mais celeridade em algum em alguma unidade ou mais conforto para o servidor, né, para trabalhar com mais que trabalhe com mais conforto, se for o caso.”
A Equipe 4 desenvolve soluções como o Portal Coronavírus, iSUS, Mapa da Saúde e o Capacete Elmo. Realiza oficinas de Design de Serviços, cursos sobre IA e Gestão da Inovação, promove o Encontro Estadual de Inovação em Saúde e coordena a Rede de Inovação Aberta em Saúde.	<p>“Missão: Promover o desenvolvimento de excelência da força de trabalho em saúde por meio da Educação Permanente, apoiado pela ciência, inovação e tecnologia, visando o fortalecimento do SUS e a melhoria da qualidade de vida das pessoas.”</p> <p>“Valores: Inovação e Conhecimento”</p> <p>“Perspectiva: Resultados para a Sociedade Objetivo estratégico R3: Fortalecer estratégias de produção e disseminação tecno-científica e de inovação em saúde.”</p> <p>“Perspectiva: Aprendizado, Crescimento e Inovação. Objetivo Estratégico A3: Potencializar a ambiência permanente para a inovação e crescimento.” (Fonte: Mapa Estratégico do Órgão 4 - 2024-2027)</p> <p>“Processos finalísticos: Inovação e tecnologia” (Fonte: Cadeia de Valor do Órgão 4)</p>	<p>E1 – Equipe 4: “[...] um grande sinal de que a inovação está chegando a essas pessoas, seja o público interno [...] e de uma outra maneira, em uma escala ainda maior, contribuindo com a saúde pública, [...] e perceber que pode também ser o caminho para fazer com que essas ideias possam ser formatadas, possam ser bem elaboradas, depois estar sendo aceleradas em um programa como do CriarCe, como Corredores Digitais ou tantos outros, e que possam, enfim, em algum momento, estar reverberando e voltando para a sociedade aquilo que nasceu dentro aqui [...] dentro das nossas residências.”</p> <p>E1 – Equipe 4: “A gente faz uma curadoria de todos os editais com foco em inovação e saúde. Então, mensalmente, até o dia 5 de cada mês, 5, 7 de cada mês, sai um boletim com todos os editais e é feita uma curadoria pelo time da gerência de inovação, onde a gente levanta todos os possíveis editais, mapeia esses editais, e todos eles têm como objeto a inovação em saúde.[...] nós aqui na gerência de inovação identificamos um edital, e nós também submetemos a esse edital”</p> <p>E2 – Equipe 4: “Então, a gente teve é do ponto de vista do planejamento estratégico, a gente viu que alguns objetivos que é trazer essas capacitações, que é de melhorar fluxo para que a inovação aconteça, que é talvez essas pequenas reestruturações que a gente tem passado aqui da parte física mesmo.”</p>
O LISP 5 desenvolve iniciativas como o quadro “Doses de Inovação”, oficinas de design thinking, sessões de cocriação e webinars. O programa de inovação reúne as ações de inovação do Tribunal, incluindo Talk Criativo, Agentes de Inovação, Metodologia de	<p>“Perspectiva: Gestão e Inovação”</p> <p>“Pessoas: Promover a cultura de inovação” (Fonte: Relatório do Planejamento Estratégico do Órgão 5 2021-2026)</p> <p>“Projeto: Sistema de Gestão de Inovação – 2025” (Fonte: Portfólio de Projetos Estratégicos Priorizados do</p>	<p>E1 – Lisp 5: “Então, é, a gente vem buscando, por exemplo, tecnologias. A gente tá com um projeto piloto, que é eh hoje a gente tem o Notebook LM, que é uma ferramenta que a gente pode gerar podcasts a partir de textos. Então, a gente está começando a testar isso daí para validar com os professores, ou seja, a gente pretende alcançar com as inovações geradas no laboratório tudo aquilo que possa realmente promover a melhoria dos serviços prestados pelo tribunal à sociedade, mas também é sempre pensando nas nossas melhorias internas”.</p> <p>E2 – Lisp 5: “É isso mesmo, a melhoria, processos transformadores, serviços mais bem prestados, mais</p>

Práticas desenvolvidas	Elementos do planejamento estratégico do Órgão	Resultados e percepções do(a)s entrevistado(a)s
Simplificação de Textos, Consultoria de Inovação e Semana da Inovação.	Órgão 5 2024-2026)	aderentes ao que o cidadão quer, não é o que o órgão público está querendo ofertar, é o que o cidadão quer receber.”
O Lisp 6 desenvolve projetos com secretarias municipais por meio de oficinas de Design Sprint e eventos como o Café Lisp 6, que promove debates sobre inovação e impacto socioambiental.	“Indicador: Quantidade de projetos inovadores desenvolvidos como piloto.” (Fonte: Plano Plurianual – Órgão 6 2022-2025)	E1 – Lisp 6: “Assim, de sonhar e de implementar, e de pensar em coisas realmente ser um pouco mais diferentes, que fujam ali do convencional. E aí eu acho que isso faz com que os nossos projetos eles carreguem algumas coisinhas diferentes, assim, que chamam de fato atenção. Aí você deve saber, por exemplo, que o reciclo nessa escalinha menor e começou com eh com uma equipe reduzida aqui, ele vai tendo ali frutos, que vai chamando a atenção de outras instituições.
O Lisp 7 atua em projetos como o Plantão Coronavírus, Boletim Digital, Mapa de Calor Epidemiológico, Acesso Cidadão e Big Data Social. É responsável pela Lei Estadual de Linguagem Simples e mentorias em inovação e transformação digital.	“Missão: Assessorar o Governo na articulação das Políticas Públicas, com transparência e inovação, com foco no cidadão.” “Visão: Ser referência na articulação de Políticas Públicas inovadoras e pautadas na transformação digital, garantindo a efetividade dos resultados.” “Objetivo Estratégico: Promover cultura de inovação para acelerar a transformação digital do Estado.” (Fonte: Mapa Estratégico do Órgão 7 2023-2026)	E1 – Lisp 7: “Então, com a transformação digital, já se vê esse impacto do governo precisar ampliar sua capacidade, uma vez que ele tá facilitando o acesso àquele serviço.” E1 – Lisp 7: “Porque o serviço tá chegando de uma maneira mais fácil. Então o governo inclusive precisa se adaptar porque quanto mais fácil ele tornar os acessos aos serviços, ele vai ter que expandir a sua capacidade de fornecer aquele serviço. Então o governo já tem está trabalhando para poder aumentar o volume de carteiras de identidade nacional são disponíveis pro cidadão, porque a procura já está muito grande.” E2 – Lisp 7: “Percebo inovação. Quando ele, por exemplo, o laboratório eles desenvolvem um app para a população, isso mostra o Ceará avançando na inovação.”
O Lisp 8 Desenvolve ações como o Workshop Project Thinking, simplificação da linguagem, Lisp 2 Talks, Semana da Inovação do Órgão 8, e o Novo Portal de Serviços – Carta de Serviços Eletrônica.	“Valores: Inovação” “Promoção do ambiente de trabalho que favoreça o aproveitamento da inteligência coletiva, da criatividade, do estímulo ao aprendizado, mediante erros controlados, com vistas à melhoria, à adoção ou à criação de novos produtos ou serviços, que gerem valor e garantam o cumprimento da missão institucional.” “Objetivo Estratégico nº 7: Fortalecer a Governança e a Gestão Estratégica Aprimorar as estruturas de governança e gestão estratégica, de modo a desenvolver processos de trabalho inovadores, [...] a prática de atos de gestão com maior rastreabilidade,	E2 – Lisp 8: Nós temos painéis que oferecem essas informações para o público. digamos que, por exemplo, a pessoa tenha um processo na justiça e queira saber o andamento dele. Você sabe isso perfeitamente no nosso site. Só colocar o número do processo. Aí eu quero saber como é que aí tem lá escrito que o meu processo está é apto a julgamento. Não, o processo está em tal situação.” E2 – Lisp 8: “E o laboratório de inovação reconhece e registra essas criações e tenta compartilhar por meio da semana de inovação ou mesmo por meio de notícias na intranet.” E2 – Lisp 8: “Então, por exemplo, é tem um colega nosso que ele se destaca até nacionalmente por, é, por desenvolver prompts ou assistentes nesse chat e que quando ele vai e como as pessoas sabem que esses assistentes, eles são muito ágeis e muito efetivos para a agilizar os processos de trabalho da área fim, as pessoas e as falas dele têm uma aderência muito muito grande, assim também como quando nós trazemos palestrantes, tanto a semana de inovação como a própria escola judicial, quando trazem palestrantes que vão falar sobre eh ações de inovação práticas já efetivadas, já

Práticas desenvolvidas	Elementos do planejamento estratégico do Órgão	Resultados e percepções do(a)s entrevistado(a)s
	<p>segurança, confiabilidade, integridade, atualidade, celeridade, transparência e eficiência.”</p> <p>“Objetivo Estratégico nº 8: Incrementar modelo de gestão de pessoas Desenvolver, regulamentar e aplicar as estratégias eficientes de alocação de força de trabalho, bem como propiciar um ambiente de trabalho saudável, [...]além da inovação dos métodos e processos de trabalho.”</p> <p>(Fonte: Plano Estratégico do Órgão 8 2021-2026)</p>	<p>executadas, já comprovadamente efetivas.”</p>
<p>O Lisp 9 promove eventos de inovação, como <i>hackathons</i> e workshops; desenvolve projetos tecnológicos e capacita membros e servidores em IA, <i>Visual Law</i> e LGPD.</p>	<p>“Aprendizado e Crescimento: Prover soluções tecnológicas integradas e inovadoras”</p> <p>(Fonte: Mapa Estratégico do Órgão 9 2023-2029)</p>	<p>E1 – Lisp 9: “Eu acho que cada vez mais a o acesso à informação faz um empoderamento da sociedade, do cidadão na reivindicação dos seus direitos. Isso é bom, muito bom. E exige, por sua vez, que nós, que somos do setor público e da iniciativa privada também prestemos melhor serviço, então, e serviços mais, vamos dizer assim, precisos.”</p> <p>E1 – Lisp 9: “[...] É por isso que eu chamo de Sociedade Info Inclusiva, que é a prestação do direito personalizado.[...] agora há possibilidade de que você atenda mais sob medida, de forma mais precisa as demandas e não mais sobre ponto de vista coletivo.”</p> <p>E1- Lisp 9: “Eu quero uma política pública, por a título de exemplo, é, em uma calçada que alguém dê não só a acessibilidade, mas dê todas as comunicações de uma pessoa cega que a distância que vai ter para que ele não entre numa pista e seja acidentado. Então essa precisão da tecnologia, ela talvez não seja muito compreendida hoje, mas pensemos e façamos essa expansão para um médio prazo, não se vai cobrar mais apenas uma calçada acessível, mas com todos os requisitos de segurança ao perfil daquele usuário que tem uma tecnologia embarcada na mão dele.”</p> <p>E1- Lisp 9: “Nós desenvolvemos uma consulta integrada que é para apoiar colegas que precisam entender o perfil socioeconômico, por exemplo, de alguém, socioeconômico criminal. Só que essa consulta é a base que serve, por exemplo, para acordos e que serve também é a gente reusou e ajustou para uma avaliação junto do nosso núcleo de segurança institucional. Uma avaliação da vida pregressa daqueles que vão ter algum contato com o Órgão 9, estagiários, terceirizados.”</p>

Fonte: Da pesquisa (2025).

A inovação é um valor e um objetivo estratégico central para a maioria das instituições analisadas. De modo geral, o foco estratégico está em fortalecer a cultura de

inovação, promover a transformação digital e desenvolver soluções que gerem valor e melhorem a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

4.1.10 Lisp 1 (Órgão 1)

O Lisp 1 desenvolve projetos como o robô de IA “Lúcido”, cartilhas em linguagem simples e iniciativas de Visual Law e Design Thinking. O laboratório atua com experimentação baseada em dados, testando hipóteses e desenvolvendo soluções de automação, chatbots e simplificação de linguagem. Essas práticas se alinham ao Planejamento Estratégico (PE) do Órgão 1 (2030), que define a Inovação como Valor e busca prover soluções de TIC inovadoras e integradas para a transformação digital. O PE também visa fortalecer a cultura de inovação e suas competências, sendo a institucionalização e a cultura de inovação projetos estratégicos priorizados nas gestões futuras (2023-2025 e 2025-2027).

Os resultados informados demonstram que uma solução proposta pelo Lisp 1 de simplificação de linguagem teve um impacto "estrondo", com mais de 70% de pessoas não tendo as regressões, e o outro com o uso de linguagem simples sobre audiências resultou em quase 100% de comparecimento. A atuação do laboratório visa atingir a sociedade, ajudando o cidadão a peticionar nos juizados especiais de forma simplificada.

4.1.11 Lisp 2 (Órgão 2)

O Lisp 2 implementa iniciativas como o projeto “Mandado Cidadão”, o redesenho de espaços de atendimento, o “Teatro PopRua” e parcerias interinstitucionais, como com o PNUD. O laboratório está desenvolvendo melhorias nos fluxos processuais no sistema processual PJE. O PE do Órgão 2 define a “inovação” como valor e busca “incentivar a inovação institucional” como forma de prover novas soluções que otimizem os resultados organizacionais. A missão é “garantir à sociedade uma prestação jurisdicional acessível, rápida, efetiva e inovadora”, e a visão de futuro é “ser reconhecido como uma justiça acessível, ágil, efetiva, inovadora, sustentável e transparente”.

Os resultados e percepções indicam que o objetivo do laboratório é fazer com que as ideias "descolem da cabeça das pessoas", dando-lhes "uma cara, uma concretude àquilo e gerar resultado". Uma alteração no fluxo processual pode ter um "impacto significativo na vida das pessoas", pois o processo andando mais rápido é fundamental, dado que 90% dos processos em andamento são relativos a benefícios previdenciários. O projeto TEAcolhe

demonstrou resultados na qualidade do atendimento, acessibilidade, inclusão e prevenção de conflitos, exemplificado pela regulação de uma criança em crise em uma sala adaptada. É percebido que inovar é, sobretudo, não se prender ao resultado, mas ao processo.

4.1.12 *Lisp 3 (Órgão 3)*

O Lisp 3 desenvolve iniciativas como “Preste Contas Já!”, “Simplifica Acórdãos”, “Cidadania sem Barreiras”, “Atendimento Cidadão”, Tribunal “Recicla” e capacitações voltadas à inclusão de pessoas com TEA. O PE (2021-2026) estabelece a “inovação” como valor e visa “fomentar as parcerias com instituições para a inovação na atuação institucional” e o “fortalecimento da relação institucional do Poder Judiciário com a sociedade”. Uma iniciativa estratégica é a criação da Rede de Inovação na Gestão Pública.

As percepções demonstram que agilizar um processo de trabalho e inovar na forma de fazer trazem muitas melhorias para a sociedade, como mais facilidade e desburocratização. O público externo sente a melhoria na recepção da demanda e na celeridade do atendimento. O efeito esperado é que o trabalho desenvolvido traga melhorias para o público interno (como mais conforto para o servidor) e para o público externo, partindo do pressuposto de que a inovação tem que gerar impacto positivo.

4.1.13 *Equipe 4 (Órgão 4)*

A Equipe 4 desenvolve soluções como o Portal Coronavírus, iSUS, Mapa da Saúde e o Capacete Elmo. Realiza oficinas de design de serviços, cursos sobre IA e gestão da inovação e coordena a Rede de Inovação Aberta em Saúde. O PE (2024-2027) define a “inovação e conhecimento” como valores. A missão é “promover o desenvolvimento da força de trabalho apoiado pela ciência, inovação e tecnologia, visando o fortalecimento do SUS e a melhoria da qualidade de vida das pessoas”. Os objetivos estratégicos incluem “fortalecer estratégias de produção e disseminação tecnocientífica e de inovação em saúde (R3)” e “potencializar a ambiência permanente para a inovação e crescimento (A3)”.

Os resultados e percepções indicam que a inovação está chegando ao público interno e, em uma escala maior, contribuindo com a saúde pública. A equipe é vista como o caminho para fazer com que as ideias internas possam ser formatadas, elaboradas e aceleradas. A Equipe 4 também realiza uma curadoria mensal de editais com foco em inovação e saúde, mapeando, divulgando e submetendo-se a esses editais, quando for o caso.

4.1.14 Lisp 5 (Órgão 5)

O LISP 5 desenvolve o “Quadro Doses de Inovação”, oficinas de design thinking, sessões de cocriação e *webinars*. O programa de inovação inclui Talk Criativo, Agentes de Inovação, Consultoria de Inovação e uma Metodologia de Simplificação de Textos. Estão testando tecnologias como o *Notebook LM* para gerar podcasts a partir de textos. O PE (2021-2026) possui a perspectiva de “gestão e inovação” e visa “promover a cultura de inovação nas pessoas”. A implementação de um Sistema de Gestão de Inovação está prevista para 2025.

As percepções confirmam que as inovações visam promover a melhoria dos serviços prestados à sociedade e também as melhorias internas. O foco é em processos transformadores e serviços mais bem prestados, mais aderentes ao que o cidadão quer receber, e não apenas ao que o órgão público está querendo ofertar.

4.1.15 Lisp 6 (Órgão 6)

O Lisp 6 desenvolve projetos com secretarias municipais por meio de oficinas de *Design Sprint* e eventos como o Café Lisp 6, que debate inovação e impacto socioambiental. O Plano Plurianual (2022-2025) utiliza como indicador a “quantidade de projetos inovadores desenvolvidos como piloto”.

Os resultados/percepções mostram o desejo de pensar em coisas “um pouco mais diferentes, que fujam ali do convencional”. O projeto “Reciclo”, mesmo em escala menor, está tendo frutos e chamando a atenção de outras instituições, em virtude do seu impacto social.

4.1.16 Lisp 7 (Órgão 7)

O Lisp 7 atua em projetos digitais como Plantão Coronavírus, Mapa de Calor Epidemiológico e Big Data Social. É responsável pela Lei Estadual de Linguagem Simples e mentorias em inovação. O PE (2023-2026) define sua missão como “assessorar o Governo com transparência e inovação, com foco no cidadão”. A visão é “ser referência na articulação de políticas públicas inovadoras e pautadas na transformação digital”. O objetivo estratégico é “promover cultura de inovação para acelerar a transformação digital do Estado”.

Os resultados e percepções indicam que a transformação digital está facilitando o acesso ao serviço, o que gera o impacto de o governo precisar ampliar sua capacidade de

fornecimento. A procura já está muito grande devido à facilidade de acesso, exigindo que o governo se adapte e expanda sua capacidade (ex.: aumentar o volume de carteiras de identidade nacional). O desenvolvimento de um app para a população é visto como um sinal de que o Estado está avançando na inovação.

4.1.17 Lisp 8 (Órgão 8)

O Lisp 8 desenvolve ações como o Workshop Project Thinking, simplificação da linguagem, Semana da Inovação e o Novo Portal de Serviços. O PE (2021-2026) define “inovação” como valor. Os objetivos estratégicos buscam “fortalecer a governança para desenvolver processos de trabalho inovadores com maior celeridade e transparência” e “promover um ambiente de trabalho que favoreça a inteligência coletiva, criatividade e o aprendizado mediante erros controlados”.

Os resultados e percepções demonstram que o público externo tem acesso a painéis que oferecem informações sobre o andamento de um processo na justiça perfeitamente no site. O laboratório reconhece e registra essas criações internas e tenta compartilhá-las. O uso de prompts ou assistentes desenvolvidos por colegas é considerado muito ágil e muito efetivo para agilizar os processos de trabalho da área-fim.

4.1.18 Lisp 9 (Órgão 9)

O Lisp 9 promove eventos de inovação (*hackathons, workshops*), desenvolve projetos tecnológicos e capacita servidores em IA, *Visual Law* e LGPD. No PE (2023-2029) consta a perspectiva “aprendizado e crescimento”, estabelecendo o objetivo estratégico “prover soluções tecnológicas integradas e inovadoras”.

As percepções indicam que o acesso à informação gera o empoderamento da sociedade na reivindicação dos seus direitos. Isso, por sua vez, exige que o setor público preste serviços mais precisos. A tecnologia permite a prestação do direito personalizado, atendendo sob medida e de forma mais precisa às demandas, contrastando com o ponto de vista coletivo. Essa precisão tecnológica pode ir além, incorporando requisitos de segurança para o perfil do usuário (como em uma calçada acessível).

A articulação entre o planejamento estratégico, as práticas de inovação e os resultados pode ser comparada à construção de uma ponte. O planejamento estratégico é o projeto arquitetônico, definindo onde a ponte deve ligar (os objetivos), para quem (a

sociedade) e com quais valores (acessibilidade, inovação). As práticas de inovação são as técnicas e ferramentas concretas (o concreto especial, os cabos de sustentação) usadas para construir a ponte de forma mais rápida e segura. O resultado/benefício é a ponte pronta, permitindo o trânsito mais rápido e seguro entre a instituição (organização) e a comunidade (sociedade), facilitando a vida de todos os usuários. Se o projeto (PE) foca na acessibilidade, a ponte terá rampas adaptadas (prática), resultando em inclusão (benefício social).

Em suma, a articulação entre as práticas, o planejamento estratégico e os resultados, demonstra que os órgãos formalizaram a inovação como um pilar estratégico (seja como valor, missão ou objetivo). As práticas se concentram em soluções digitais (IA, *chatbots*, portais) e na simplificação (linguagem simples, redesenho de processos). Os resultados e percepções convergem para o aumento da celeridade, acessibilidade e a melhoria da qualidade de vida do cidadão, especialmente nos processos judiciais e de saúde pública. A inovação é percebida como um fator que empodera o cidadão e exige que o setor público se adapte e amplie sua capacidade de atendimento. A formalização da inovação no Planejamento Estratégico assegura que as práticas dos órgãos públicos no Ceará sejam orientadas tanto para a melhoria interna (celeridade, cultura) quanto para a melhoria dos serviços prestados à sociedade, resultando em desburocratização e maior efetividade na entrega de políticas públicas.

4.2 Análise dos resultados por dimensão e área do modelo GESPUBLIN

Esta subseção apresenta um estudo detalhado sobre as práticas e o desempenho dos (as) Laboratórios de Inovação (Lisp) em órgãos públicos do Ceará, enfatizando as quatro dimensões principais: ambiente de inovação, capacidade de inovação, atividades de inovação e resultados da inovação. A primeira dimensão explora os objetivos, indutores, facilitadores e barreiras para a inovação, destacando a importância da mudança cultural e do alinhamento estratégico. A capacidade de inovação examina o papel da liderança, a intenção estratégica, o envolvimento das pessoas, os projetos, o uso de tecnologias, a cocriação e a flexibilidade organizacional, revelando a colaboração e a centralidade no cidadão. Já a dimensão Atividades de Inovação detalha a geração, seleção, implementação e difusão das ideias, enfatizando metodologias ágeis e o uso de prototipação. Finalmente, a última dimensão descreve os resultados organizacionais e os efeitos nos serviços públicos, mostrando melhorias na eficiência, redução de burocracia e maior satisfação do usuário.

Os Quadros 12, 13, 14 e 15 foram construídos a partir das dimensões, áreas, das questões-chave (utilizadas no roteiro das entrevistas – blocos 2 e 3), explicitando os autores, fontes e trechos utilizados na revisão de literatura deste trabalho, demonstrando os principais trechos de falas dos(as) entrevistados(as) de cada unidade de análise participante desta pesquisa. A análise detalhada destes resultados revela um forte alinhamento entre a teoria e as práticas dos Laboratórios de inovação (Lisp), especialmente no que tange aos desafios burocráticos, à importância da cultura e do foco centrado no cidadão.

4.2.1 Análise dos resultados do objetivo específico 1: analisar a dimensão ambiente de inovação das práticas de laboratórios de inovação, em articulação com o planejamento estratégico de órgãos públicos no estado do Ceará

Quadro 12 – Análise dos resultados da dimensão Ambiente de Inovação

Áreas	Questões-chave	Autores: fontes e trechos da revisão de literatura	Trechos de falas dos (as) entrevistados (as)
Objetivos da Inovação	Q1. O que se pretende alcançar com as inovações geradas pelo(a) Laboratório (equipe) de inovação?	Os resultados da inovação têm uma trajetória de agregação de valor que se inicia na geração de artefatos (tangíveis e intangíveis) e visa alcançar impactos significativos (de médio e longo prazo) para as organizações públicas, para o setor público e para a sociedade (Isidro, 2018). Mas estratégias têm sido desenvolvidas para garantir a explicitação da estratégia de governo bem como o foco do uso dos recursos. Em prol de sua contribuição social, a otimização dos poucos recursos disponíveis é crítica para que possa alcançar seus objetivos (Kaplan; Norton, 2004).	<p>E1 – Lisp 1: “A mentalidade, e esse é um trabalho do laboratório também, é essa mudança da cultura de inovação. Todo mundo precisa entender que o produto não é apenas o resultado, mas o processo de inovar que transforma o trabalho.”</p> <p>E2 – Lisp 1: “A inovação tem papel central em aproximar a Justiça do cidadão.”</p> <p>E1 – Lisp 2: “O laboratório deve ser um hub de problemas — um espaço de conexão entre pessoas e ideias, não um local onde se espera uma solução mágica. Ele não resolve sozinho, mas articula quem pode resolver. [...] O laboratório tem como objetivo dar concretude a soluções de problemas complexos e promover grandes ideias que surgem organicamente na instituição, orientadas pelas metas da ONU 2030 e pelos principais desafios da área fim.”</p> <p>E1 – Lisp 3: “Pretendemos implantar uma cultura de inovação voltada para dentro do Tribunal, com metodologias disruptivas e foco em gerar produtos inovadores e uma nova mentalidade, todos alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU.”</p> <p>E2 – Lisp 3: “O laboratório de inovação pretende ser um laboratório parceiro: nada será feito sem a participação das unidades impactadas. Isso evita desperdício e fortalece a construção coletiva das soluções.”</p> <p>E2 – Lisp 3: “O que ficou claro pra gente foi que a inovação deve refletir em melhoria no serviço prestado pelas unidades do Tribunal, tanto ao público interno quanto externo.”</p> <p>E1 – Equipe 4: “Nosso objetivo maior é que toda inovação beneficie o SUS — que cada ação chegue à ponta e contribua para fortalecer o sistema público de saúde.”</p> <p>E2 – Equipe 4: “Nosso público-alvo é a população — buscamos envolver os stakeholders e parceiros para que as soluções inovadoras cheguem efetivamente aos usuários do SUS.”</p> <p>E1 – Lisp 5: “Nosso propósito é cuidar do que é de todos, melhorando vidas — por meio da inovação, queremos aproximar a sociedade, aperfeiçoar o trabalho e fortalecer o controle social. [...] O grande papel da escola e do LIC é reunir pessoas e ideias, fortalecer a cultura de inovação e, conseqüentemente, fazer surgir novas iniciativas e melhorias.”</p> <p>E2 – Lisp 5: “O jurisdicionado já tem um papel preponderante nas inovações do tribunal, porque geralmente ele cobra algo que automaticamente vai cair na necessidade de inovação. A melhoria deve gerar serviços mais bem prestados, mais aderentes ao que o cidadão quer — não o que o órgão público quer ofertar.”</p> <p>E1 – Lisp 6: “A essência do laboratório de inovação é endereçar desafios urbanos e administrativos,</p>

Áreas	Questões-chave	Autores: fontes e trechos da revisão de literatura	Trechos de falas dos (as) entrevistados (as)
			<p>propondo soluções que possam se transformar em políticas públicas expandidas para toda a cidade.”</p> <p>E1 – Lisp 7: “Nosso objetivo é transformar a vida do cidadão, levando o governo para a palma da mão — uma transformação digital centrada no cidadão [...], integrando serviços e evitando duplicidades.”</p> <p>E2 – Lisp 7: “A inovação faz parte dos objetivos estratégicos da Instituição — buscamos expandir soluções, como o uso de inteligência artificial, a outros órgãos e secretarias do Estado.”</p> <p>E1 – Lisp 8: “A sociedade quer cada vez mais velocidade, e a gente quer entregar cada vez mais velocidade com cada vez menos gente.”</p> <p>E1 – Lisp 9: “Nosso laboratório trabalha em dois eixos: transformação digital e transformação cultural — conectando o mundo jurídico às novas tecnologias para aplicação mais eficaz do direito. [...] Queremos ser uma instituição mais ágil e acessível ao cidadão, por meio da automação, da inovação e do uso inteligente de dados.”</p> <p>E1 – Lisp 9: “O laboratório tem missão digital e missão cultural: mudar a cultura de uma instituição rompe barreiras que nem a tecnologia mais avançada consegue sozinha.”</p> <p>E1 – Lisp 9: “Vivemos em uma sociedade infoinclusiva, que avança além da 5.0, exigindo serviços públicos personalizados e tecnologicamente atualizados. A obsolescência institucional cresce tão rápido quanto a evolução tecnológica, e, se não nos adaptarmos, deixaremos de ser úteis à sociedade.”</p>
Indutores da Inovação	Q2. O que motiva as inovações do(a) Laboratório (equipe) de inovação?	Os estudos de Montezano et al. (2022) identificaram 13 indutores internos e 10 externos que motivaram a concepção da inovação relacionados a fatores econômicos, tecnológicos, organizacionais, gerenciais, sociais e geográficos.	<p>E1 – Lisp 1: “Eu sou um apaixonado pela inovação, fiz inovação a vida inteira. Sempre busquei fazer o que me dava prazer e utilidade, algo que transformasse o trabalho em algo melhor. Agora, sem precisar concorrer com demandas operacionais, posso focar totalmente nisso — esse é o lugar que eu queria estar.”</p> <p>E1 – Lisp 2: “As pessoas que fazem o laboratório de inovação é que detêm essa motivação — ela está ligada a resolver grandes dores. Quem está na inovação é meio que convertido, porque aquilo enriquece como pessoa e como profissional.”</p> <p>E1 – Lisp 3: “Mais importante que o produto é ter uma cultura de inovação, porque quando há mentalidades inovadoras, esse é o grande ganho — são mentes que inovam. [...] Estamos encantados com as possibilidades, com os olhos brilhando. O tribunal está com essa sede de inovação, e isso nos motiva — é um momento de descoberta e de aprender colaborando.”</p> <p>E1 – Equipe 4: “O que pulsa mesmo é poder contribuir com a saúde pública. Nossos profissionais estão no campo, vivenciando as dificuldades, e essas experiências viram soluções que beneficiam o sistema de saúde.”</p> <p>E1 – Lisp 7: “O que nos motiva é ver o cidadão resolvendo as coisas de casa, sem filas e sem sofrimento. É transformar o governo de reativo para proativo e aumentar a qualidade de vida por meio da transformação digital.”</p> <p>E1 – Lisp 8: “Tanto a necessidade como as parcerias nos impulsionam.”</p>
Facilitadores da Inovação	Q3. O que facilita ou viabiliza a	Na pesquisa de Montezano et al. (2022) foram identificados 18 facilitadores e oito barreiras à	E1 – Lisp 1: “A gente tá sendo referência para fora do Judiciário — o Inmetro, a Previdência, o INSS, o Governo de Minas, a Prefeitura de Salvador e o Governo de Goiás pediram colaboração e palestras nossas. Criamos um labirinto de parcerias para produzir juntos.”

Áreas	Questões-chave	Autores: fontes e trechos da revisão de literatura	Trechos de falas dos (as) entrevistados (as)
	<p>inovação no(a) Laboratório (equipe) de inovação?</p>	<p>inovação. Constatou-se que a gestão do Programa adota práticas organizacionais para gerir o ambiente de inovação, em que 75% estão relacionadas ao nível de maturidade de inovação contínua e 25% à inovação ativa. As pessoas precisam estar atentas ao ambiente e considerar que, em algum momento, será necessário atuar sobre ele para viabilizar os projetos de inovação (Isidro, 2018).</p>	<p>E2 – Lisp 1: “O Promojud veio para acelerar essa perspectiva, para que os investimentos não ficassem limitados apenas à execução do fundo, promovendo uma verdadeira revolução durante a pandemia e consolidando a estratégia até 2030. [...] Utilizando o recurso do Promojud, contratamos uma consultoria para conduzir oficinas de design thinking voltadas à solução de problemas estruturais alinhados às diretrizes estratégicas da instituição. Participaram atores internos e externos, o que fortaleceu a integração e a aprendizagem organizacional.”</p> <p>E2 – Lisp 1: “Porque os processos já estavam virtuais. Então, assim, a pandemia não nos impactou. Inclusive, a gente teve um boom de produtividade durante a pandemia.”</p> <p>E2 – Lisp 1: “É muito alinhado o que o Juiz responsável pensa com o que a secretaria de governança e o laboratório pensam — essa sintonia facilita muito no lidar com as demandas que chegam.”</p> <p>E2 – Lisp 1: “A Universidade Federal do Ceará vai fazer um hackathon para nos propor soluções, desenvolvido em ligação com o laboratório.”</p> <p>E1 – Lisp 2: “Hoje temos um orçamento específico, ainda que pequeno. Antes não tínhamos sequer como providenciar materiais básicos, e agora conseguimos com o cartão corporativo. Superamos a falta de orçamento, mas continuamos com escassez de pessoas.”</p> <p>E1 – Lisp 3: “O que mais facilita é a sensibilização da alta gestão — presidência e corregedoria — que dizem: ‘Vá, faça’. Esse apoio é essencial, porque legitima e viabiliza as ações do laboratório.”</p> <p>E1 – Lisp 3: “Planejamento, plano, política... Nós temos uma política de inovação, uma resolução, normas e portarias nomeando as pessoas. Temos também um programa — o Programa de Pesquisa Inovadora — que sustenta essa base.”</p> <p>E1 – Lisp 3: “O projeto Cidadania Sem Barreiras é uma parceria com o ÓRGÃO 1, sobre acessibilidade e curatela. Foi feito de forma colaborativa e entra na meta 9 do CNJ.”</p> <p>E1 – Equipe 4: “Hoje vivemos um momento político favorável à inovação. Há predisposição e eco nas propostas, o que cria um ambiente que estimula e facilita o desenvolvimento de novas ideias. [...] A sementinha da inovação já está plantada; agora é regar e saber conduzir, porque estamos na melhor fase — hoje todos falam em inovação.”</p> <p>E1 – Equipe 4: “A Instituição tem assessoria de comunicação que cobre todas as ações em tempo real, com matérias, vídeos e postagens nas redes sociais, sempre alinhadas à linguagem do governo. [...] Fazemos curadoria mensal de todos os editais com foco em inovação e saúde. A equipe identifica oportunidades e divulga em boletins, o que já resultou em aportes superiores a um milhão de reais em projetos.”</p> <p>E1 – Equipe 4: “O dispositivo Alert Alergo foi desenvolvido em parceria com a Secitece e testado no nosso centro de simulação, recebendo mais de um milhão de reais em aporte.”</p>

Áreas	Questões-chave	Autores: fontes e trechos da revisão de literatura	Trechos de falas dos (as) entrevistados (as)
			<p>E1 – Lisp 5: “O que facilita a inovação é a vontade do servidor de fazer diferente — propor, cocriar e melhorar o serviço público. A motivação e o engajamento das pessoas são o motor da mudança.”</p> <p>E1 – Lisp 5: “O laboratório é mais do que um espaço físico: ele existe extra muros, como um movimento vivo que atravessa toda a instituição e integra pessoas e setores em torno da inovação.”</p> <p>E1 – Lisp 5: “O FNDE nos procurou para nacionalizar a disciplina eletiva sobre cidadania e controle social das contas públicas.”</p> <p>E2 – Lisp 5: “Aqui existe um incentivo tanto na questão de transformação digital quanto na inovação. E é por isso que amarramos sempre as duas coisas — ambas são transformadoras no serviço público.”</p> <p>E1 – Lisp 6: “Identificamos uma chamada da Vital, submetemos uma proposta e conseguimos o financiamento. Além do aporte financeiro, a parceria trouxe aval técnico e maior proximidade com a iniciativa privada.”</p> <p>E1 – Lisp 7: “A inovação de gestão é tão importante quanto a tecnológica — é preciso alinhar pessoas, processos e tecnologia com uma cultura de dados e colaboração.”</p> <p>E1 – Lisp 7: “Selecionamos soluções considerando dor do cidadão, recursos disponíveis e estratégia da Instituição. Quando não temos orçamento, recorremos à Etice e às fábricas de software para agilizar entregas dentro da legalidade.”</p> <p>E1 – Lisp 7: “Uma equipe multidisciplinar facilita tudo: temos especialistas em design, linguagem simples, IA, gestão de projetos e inovação jurídica. Essa diversidade é o que gera soluções melhores.”</p> <p>E2 – Lisp 7: “O apoio tecnológico vem da Unifor e da Etice, com convênios com Microsoft e Amazon para armazenamento em nuvem.”</p> <p>E1 – Lisp 8: “A gestão estratégica, a presidência e a diretoria geral estão dentro do laboratório, o que facilita o funcionamento e praticamente elimina entraves burocráticos.”</p> <p>E2 – Lisp 8: “A partir da campanha nacional Startup JT, surgiram aplicações que facilitaram nossa atuação, como o Chat JT, que melhorou a comunicação e eficiência no trabalho.”</p> <p>E1 – Lisp 9: “Trabalhamos comunicação acessível e inclusiva: criamos um guia de comunicação inclusiva para garantir que pessoas idosas, com deficiência ou baixa escolaridade tenham acesso aos serviços públicos com dignidade.”</p>
Barreiras da Inovação	Q4. O que impede ou dificulta a inovação no(a) Laboratório (equipe) de inovação?	Lembrando que um laboratório se constitui a partir de uma perspectiva iterativa e experimental, e portanto, uma formalização rígida, pode ser uma barreira a eventuais ajustes ou mudanças de rumo (Ferrarezi;	<p>E1 – Lisp 1: “Hoje o entrave é esse: a gente nasce numa estrutura burocrática, clássica, tradicional, com muita regra. A inovação vem com o espírito de novidade, mas acaba nadando nesse pântano de dificuldades legais. Um sandbox regulatório, com exceções controladas, permitiria colocar experimentos na rua mais rápido e aprender mais depressa.”</p> <p>E1 – Lisp 1: “A gente comunica mal. Às vezes, tem uma unidade enfrentando uma dor que já foi resolvida em outra, mas não sabe, porque a solução não foi divulgada. Isso gera retrabalho e reinvenção da roda. A burocracia e a comunicação são um imbróglio, mas parte do jogo — e a inovação ajuda a</p>

Áreas	Questões-chave	Autores: fontes e trechos da revisão de literatura	Trechos de falas dos (as) entrevistados (as)
		Almeida, 2023).	<p>contornar isso.”</p> <p>E2 – Lisp 1: “A gente não tem recurso suficiente para investir em quantidade de pessoas. Temos limite fiscal e uma série de impedimentos que nos impedem de lidar com a demanda sem fazer uso de tecnologia.”</p> <p>E2 – Lisp 1: “O CNJ pede que os laboratórios trabalhem fortemente em algo que o Judiciário reconhece como fragilidade: a forma como se comunica com a população.</p> <p>E1 – Lisp 2: “O grande problema é a falta de pessoas. Não temos ninguém com dedicação exclusiva no laboratório; todos acumulam outras funções. Se houvesse dez pessoas — desenvolvedores, laboratoristas, gestor de projetos — teríamos outro ritmo e mais resultados.”</p> <p>E2 – Lisp 2: “Não temos servidores lotados exclusivamente no laboratório de inovação. Eles dividem o tempo entre as atividades da unidade e o laboratório, o que reduz a agilidade e o foco nas entregas.”</p> <p>E1 – Lisp 2: “Demos esse curso já para outros tribunais, como o do Espírito Santo — precisamos crescer esse quadro e haver investimento da Justiça.”</p> <p>E2 – Lisp 2: “As resistências são de servidores — é o modelo tradicional, de quem não quer mudar. É um trabalho de mudança de cultura organizacional, de inserir a inovação em todo o ecossistema.”</p> <p>E2 – Lisp 2: “Se você não dá feedback sobre uma ideia, a pessoa acha que foi engavetada. É preciso responder, reconhecer e estimular para manter viva a cultura da inovação.”</p> <p>E1 – Lisp 3: “A inovação tem um ritmo diferente — mais ágil, menos burocrático. Isso choca as pessoas mais conservadoras, acostumadas a fazer sempre do mesmo jeito.”</p> <p>E1 – Equipe 4: “Ainda é preciso explicar o que é inovação. Antes de apresentar qualquer projeto, temos que fazer um preâmbulo explicando o conceito e os benefícios para melhorar a aceitação.”</p> <p>E2 – Equipe 4: “Ainda existe dificuldade conceitual sobre o que é inovação e como articular processos — mas o entendimento está amadurecendo.”</p> <p>E2 – Equipe 4: “Devido a movimentações internas e reestruturações, perdemos braço para tocar alguns projetos. Talvez no próximo ano consigamos uma nova realidade com a chegada de mais pessoas.”</p> <p>E1 – Lisp 5: “A rotina diária e a burocracia são os principais dificultadores. Elas não impedem, mas tornam o processo mais lento e dificultam as pausas necessárias para pensar.”</p> <p>E1 – Lisp 5: “O maior dificultador, às vezes, é a rotina do dia a dia e os processos burocráticos. Eles não impedem, mas retardam e tornam tudo mais longo do que o necessário.”</p> <p>E1 – Lisp 6: “Percebemos que ainda há falta de compreensão sobre o que é inovação na política pública — falta integração e entendimento da metodologia.”</p> <p>E1 – Lisp 6: “Há desconhecimento sobre o que é um projeto piloto, tanto na gestão quanto fora dela. Esse</p>

Áreas	Questões-chave	Autores: fontes e trechos da revisão de literatura	Trechos de falas dos (as) entrevistados (as)
			<p>é um desafio porque a inovação precisa começar em escala pequena. [...] Às vezes isso gera uma frustração, porque a população acha que a iniciativa já era para ser muito grande, quando na verdade é um teste. Estamos indo com cuidado, vendo o que funciona, porque a inovação quebra o ciclo tradicional da política pública.”</p> <p>E1 – Lisp 6: “Muitas vezes as áreas já têm ações para resolver determinados problemas, mas há anos tentam mitigar e não conseguem por causa das barreiras burocráticas e administrativas.”</p> <p>E1 – Lisp 7: “O que mais dificulta são as pessoas — a falta de cultura de inovação e de compartilhamento de dados. Às vezes, há também disputas de protagonismo entre órgãos.”</p> <p>E1 – Lisp 8: “A mudança de gestão é uma dificuldade — cada novo gestor traz perfil e prioridades diferentes, e isso exige redesenhar os planejamentos.”</p> <p>E1 – Lisp 8: “A gente vê os servidores se aposentando e não há reposição. Com 7 mil processos e oito servidores — incluindo o diretor —, é impossível inovar. O CNJ recomenda um servidor dedicado, mas não é obrigatório, então seguimos com o mínimo.”</p> <p>E1 – Lisp 8: “A questão é cultural. Ainda estamos em transição; a inovação ainda não é obrigatória, mas começa a se tornar um tema central nas discussões estratégicas.”</p> <p>E2 – Lisp 8: “Um dos desafios do laboratório de inovação é ter uma equipe mais robusta para atuar no laboratório. Hoje o Lisp 8 somos todos nós, sem equipe fixa e com estrutura muito enxuta.”</p> <p>E1 – Lisp 9: “A liberdade é um pilar da criatividade. No setor público, ela é uma liberdade regrada, com balizas constitucionais, mas ainda assim essencial para pensar diferente e construir soluções inovadoras.”</p> <p>E1 – Lisp 9: “Inovar no setor público exige cautela — lidamos com dinheiro público e precisamos garantir rastreabilidade e conformidade legal. A burocracia e a autoridade cultural são barreiras adicionais.”</p> <p>E1 – Lisp 9: “Quando há uma burocracia grande ou dificuldade de acesso a entes públicos e privados, a resposta demora — e isso compromete o andamento de projetos e parcerias.”</p> <p>E2 – Lisp 9: “Muitas vezes, uma ideia não se adequa ao orçamento da instituição, e isso só se descobre na fase de execução. Por isso, prever custos é essencial antes de transformar ideias em projetos.”</p>

Fonte: Da pesquisa (2025).

4.2.1.1 Dimensão Ambiente de Inovação (Objetivo Específico 1)

A seguir, observa-se a análise dos resultados da dimensão Ambiente de Inovação do Modelo GESPUBLIN, alinhando-se as questões, os trechos da literatura e as falas do(a) entrevistado(a)s por área (objetivos, indutores, facilitadores e barreiras da inovação) que respondem ao objetivo específico 1 deste estudo.

4.2.1.1.1 Área: Objetivos da Inovação

A literatura aponta que os resultados da inovação devem agregar valor (artefatos tangíveis e intangíveis) e alcançar impactos significativos para as organizações públicas, o setor público e a sociedade (Isidro, 2018). A otimização de recursos é crítica para alcançar objetivos e garantir a contribuição social (Kaplan; Norton, 2004). As falas dos (as) entrevistados (as) confirmam essa visão e a complementam com foco em aspectos culturais e de serviço: o objetivo central é aproximar a Justiça do cidadão, beneficiar o SUS e transformar a vida do cidadão por meio da transformação digital. A inovação busca gerar serviços prestados mais bem prestados, mais aderentes ao que o cidadão quer — e não ao que o órgão público quer ofertar. Além do resultado, o laboratório enfatiza a mudança da cultura de inovação, entendendo que é o processo de inovar que transforma o trabalho. O laboratório objetiva ser um "hub de problemas", um espaço de conexão que articula quem pode resolver, dando concretude a soluções de problemas complexos.

4.2.1.1.2 Área: Indutores da Inovação

Os estudos identificaram 13 indutores internos e 10 externos, relacionados a fatores econômicos, tecnológicos, organizacionais, gerenciais, sociais e geográficos (Montezano *et al.*, 2022). Os (as) entrevistados (as) detalham que a motivação principal reside no fator humano e no impacto social esperado: a motivação está ligada a resolver grandes dores e à paixão e utilidade pessoal. O grande ganho é a mentalidade e a cultura de inovação, que gera "mentes que inovam". A possibilidade de contribuir com a saúde pública e de ver o cidadão resolvendo problemas de casa, transformando o governo de reativo para proativo, é o que impulsiona. A inovação é impulsionada pela necessidade e pelas parcerias com outros órgãos públicos, representações da sociedade civil, universidades, instituições financeiras e iniciativa privada.

4.2.1.1.3 Área: Facilitadores da Inovação

A literatura destaca que é necessário atuar sobre o ambiente para viabilizar os projetos (Isidro, 2018) e aponta a existência de diversos facilitadores e práticas organizacionais (Montezano *et al.*, 2022). As falas dos(as) participantes confirmam que o apoio institucional e a articulação são os principais viabilizadores da pesquisa: a sensibilização da alta gestão ("Vá, faça") é essencial, pois legitima e viabiliza as ações do laboratório. A gestão estratégica e a presidência estarem dentro do laboratório facilitam o funcionamento e eliminam entraves burocráticos. A criação de uma rede de parcerias com universidades, entes públicos e iniciativa privada é um facilitador. A obtenção de recursos específicos (como o Promojud) ou financiamento via editais fortalece o desenvolvimento. A existência de uma política de inovação, resolução, normas e portarias sustenta a base das ações. A vontade do servidor de fazer diferente, a motivação e o engajamento das pessoas são o motor da mudança.

4.2.1.1.4 Área: Barreiras da Inovação

A revisão de literatura indica que a formalização rígida pode ser uma barreira à natureza iterativa e experimental dos laboratórios (Ferrarezi; Almeida, 2023). Os (as) entrevistados (as) vivenciam essa barreira e identificam outros obstáculos críticos, principalmente relacionados a pessoas e cultura: O entrave principal é a estrutura burocrática, clássica e tradicional, com muita regra. A burocracia e os processos burocráticos retardam o processo e dificultam as pausas para pensar. A inovação no setor público exige cautela devido à necessidade de rastreabilidade e conformidade legal. A falta de pessoas (dedicação exclusiva, desenvolvedores, gestores de projetos) e a ausência de reposição de novos servidores são grandes problemas. Há resistência de servidores ao modelo tradicional e choque com pessoas mais conservadoras. A falta de cultura de inovação, de compartilhamento de dados e a dificuldade de comunicar o que é inovação são barreiras significativas. A mudança de gestão traz perfis e prioridades diferentes, exigindo redesenho dos planejamentos e, por consequência, de prioridades, iniciativas e projetos.

4.2.2 Análise dos resultados do objetivo específico 2: apresentar a dimensão capacidade de inovação das práticas de laboratórios de inovação, em articulação com o planejamento estratégico de órgãos públicos no estado do Ceará

Quadro 13 – Análise dos resultados da dimensão Capacidade de Inovação

Áreas	Questões-chave	Autores: fontes e trechos da revisão de literatura	Trechos de falas dos(as) entrevistados (as)
Liderança para Inovação	Q1. Como os líderes e gestores atuam na criação da inovação gerada pelo(a) Laboratório (equipe) de inovação?	<p>A liderança é importante para garantir a execução das ideias e projetos (Bezerra; Brito e Bresciani, 2024). Os estudos realizados pelo Canadian Centre for Management Development (CCMD), citados por Blythe e Marson (1999), revelam 16 aspectos relevantes que devem constar no planejamento de organizações voltadas para o cidadão, dentre eles, (...) ter uma liderança interna forte.</p>	<p>E2 – Lisp 1: “E assim, quando a gente propõe, quando chega esse problema lá no laboratório, eu falo muito do juiz, porque se o juiz não comprar a ideia, não faz. Não acontece, mas é o juiz e todos os servidores da vara. Então isso é algo disseminado para todo mundo. [...] E aí assim, como é que acontece hoje? Os juízes estão indo atrás do laboratório.”</p> <p>E2 – Lisp 1: “[...] A gente tem um juiz que coordena os projetos de IA e robotização, né, os dois projetos estratégicos que dentro do portfólio estratégico, é um dos que estão lá, ele só tá abaixo do PJE, que a gente está finalmente concluindo.”</p> <p>E2 – Lisp 2: “Os líderes atuam como mentores e como ponte entre inovação e tradição [...] trazendo servidores para o processo de inovação e garantindo que os resultados revertam para a instituição e para o serviço público.”</p> <p>E1 – Lisp 3: “A alta gestão — presidência, corregedoria — sensível à importância da cultura de inovação, autoriza e apoia ideias, facilitando ações do laboratório e motivando a equipe.”</p> <p>E2 – Lisp 3: “Os gestores vão ter o apoio e o suporte do laboratório de inovação para desenvolver seus projetos.”</p> <p>E1 – Equipe 4: “Durante o planejamento estratégico, os diretores e gerentes identificaram, junto com a gerência de inovação, as ideias mais relevantes para o processo, num trabalho colaborativo e contínuo.”</p> <p>E1 – Equipe 4: “As ideias nascem do time, amadurecem nas conversas e ganham força com o apoio da direção. Isso mostra que a inovação está chegando a todos e já é procurada por outros setores.”</p> <p>E2 – Lisp 5: “Os líderes participam com esse incentivo e essa forma de utilizar o laboratório quando há necessidade de projeto, disseminando as técnicas e conhecimentos já consolidados.”</p> <p>E1 – Lisp 6: “É fundamental ter o apoio do gestor e das secretarias desde o início, para que as soluções construídas sejam recebidas e aplicadas com familiaridade e coautoria.”</p> <p>E1 – Lisp 7: “O laboratório de inovação lidera o comitê de transformação digital do governo, promovendo a inovação centrada no cidadão por meio da colaboração entre secretarias e equipes multidisciplinares.”</p> <p>E2 – Lisp 7: “O secretário executivo chamou a CGE, SEFAZ e SEPLAG para participar do projeto de</p>

Áreas	Questões-chave	Autores: fontes e trechos da revisão de literatura	Trechos de falas dos(as) entrevistados (as)
			<p>inteligência artificial, para que sirva de exemplo e seja difundido no Estado.”</p> <p>E2 – Lisp 7: “[...] os secretários executivos coordenam os projetos e o laboratório faz a gerência técnica, com forte colaboração e patrocínio institucional.”</p> <p>E1 – Lisp 8: “O laboratório é vinculado diretamente à presidência. Todos os integrantes têm cargos estratégicos — secretário da presidência, diretora-geral, chefe de TI e de gestão estratégica — o que facilita o funcionamento e reduz entraves burocráticos.”</p> <p>E2 – Lisp 9: “A atuação dos líderes e gestores com o laboratório ocorre de forma espontânea, por meio de diálogo e liberdade de criação, sem fluxo rígido ou disciplinado.”</p>
Intenção Estratégica da Inovação	Q2. Como a estratégia assume a inovação gerada pelo(a) Laboratório (equipe) de inovação?	<p>O foco nas pessoas, reconhecendo o pressuposto de que o papel do governo é o de servir ao público, em sua diversidade, e que compreender a diversidade de suas necessidades é essencial para assegurar a efetividade e equidade deste atendimento, que acabam também refletindo nas práticas e possibilidades de gestão dos laboratórios de inovação (Ferrarezi; Almeida, 2023). Servidores públicos e organizações públicas passaram a buscar formas de agir diferente, com maior interação com o cidadão e na expectativa de melhores resultados (Ferrarezi; Almeida, 2023). O ambiente de inovação requer um olhar atento aos diferentes aspectos que incidem sobre a intenção de inovar (Isidro, 2018).</p>	<p>E1 – Lisp 1: “E aí o navio zarpa e sai rumo a essa visão, em 2030, a gente tem projetos e objetivos estratégicos, cada um deles desdobrado em vários projetos para atendê-los e tal, todo mundo navegando, só que são 10 anos nos quais, por exemplo, tem uma pandemia de covid no meio, tem inteligência artificial chegando [...] mudar a rota de um transatlântico [...] é um esforço caro, demorado e perigoso.”</p> <p>E2 – Lisp 1: “O CNJ tem um papel fundamental, por ele baixa uma resolução dizendo que todos os tribunais têm que ter laboratório de inovação [...] e há pelo menos três anos uma das metas que os tribunais têm que cumprir é relacionada à inovação.”</p> <p>E2 – Lisp 1: “A estratégia nacional do CNJ [...] já traz essa perspectiva de transformação digital [...] e nessa construção a gente também utilizando o recurso do Promojud [...] contratou consultoria para oficinas de design thinking [...] nós tivemos várias oficinas tanto com atores internos como com atores externos também, para discutir problemas ligados aos objetivos estratégicos da instituição.”</p> <p>E1 – Lisp 2: “O laboratório tem como objetivo ser um hub de problemas — um espaço onde desafios complexos de todas as áreas possam se conectar a pessoas e soluções, promovendo ações alinhadas aos eixos de tecnologia, liderança feminina, segurança de dados e acesso à justiça, conforme as metas da ONU para 2030.”</p> <p>E1 – Lisp 2: “É meta do CNJ: projetos em parceria com outros tribunais.”</p> <p>E2 – Lisp 2: “O mapa do poder judiciário [...] desce para o mapa estratégico do Tribunal [...] com valores como acesso à justiça, eficiência, gestão de pessoas, sustentabilidade e inclusão.”</p> <p>E2 – Lisp 2: “Essas metas estratégicas que vêm lá da matriz, que é o CNJ, estão conectadas no seu processo de execução.”</p> <p>E2 – Lisp 2: “Os contratos sustentáveis estão conectados ao processo de inovação, pois toda aquisição de recurso material precisa estar alinhada à meta e ao planejamento financeiro da instituição.”</p> <p>E1 – Lisp 3: “Temos parcerias com ÓRGÃO 1 em vários projetos, inclusive o da Meta 9 [...] que faz parte do prêmio CNJ e de todo esse movimento de inovação.”</p> <p>E1 – Lisp 3: “O projeto Cidadania Sem Barreiras [...] é em parceria com o Tribunal [...] sobre acessibilidade e pessoas com deficiência [...] cadastrado na Meta 9, que exige colaboração como</p>

Áreas	Questões-chave	Autores: fontes e trechos da revisão de literatura	Trechos de falas dos(as) entrevistados (as)
			<p>requisito.”</p> <p>E2 – Lisp 3: “O acompanhamento é pela estratégia [...] categorizado como estratégico [...] vinculado à perspectiva da sociedade, ao macro desafio e ao objetivo estratégico.”</p> <p>E1 – Equipe 4: “A gente tem um plano plurianual [...] revisitado anualmente [...] e isso é traçado anteriormente também, a gente tem isso como norte.”</p> <p>E2 – Equipe 4: “No nosso processo de elaboração do planejamento estratégico [...] a escola enquanto ICT precisa ter um ambiente fértil e constantemente fértil para que a inovação aconteça.”</p> <p>E2 – Equipe 4: “Temos zelo com o alinhamento à LOA e às parcerias ministeriais, garantindo que qualquer novo convênio preserve a natureza pública e o equilíbrio orçamentário da instituição.”</p> <p>E1 – Lisp 5: “O propósito do tribunal [...] é cuidar do que é de todos, melhorando vidas. [...] E o propósito da escola é também melhorar a formação das pessoas, consequentemente a vida.”</p> <p>E1 – Lisp 5: “A política de inovação tem caráter estratégico e será implementada por programas que integrarão projetos e ações, coordenados pela Escola em parceria com demais setores.”</p> <p>E2 – Lisp 5: “Na estratégia, o que é que vem? Vêm vários objetivos, vêm os indicadores e vêm os projetos [...] geralmente, existe a necessidade de prototipação [...] nesse momento, os líderes acionam o laboratório.”</p> <p>E2 – Lisp 5: “A inovação está declarada na estratégia da organização — nosso propósito é cuidar de todos, melhorando vidas, e isso é reforçado por meio da transformação digital e participação social.”</p> <p>E1 – Lisp 6: “Durante os nossos planejamentos, a gente sempre tenta deixar ali orçamentos voltados pro desenvolvimento de projetos-piloto [...] nem sempre a gente consegue, mas a gente tenta.”</p> <p>E1 – Lisp 7: “Nós juntos elaboramos esse mapa que transcreve a nossa estratégia [...] as ideias são sempre geradas olhando para esse mapa, olhando para essa estratégia.”</p> <p>E2 – Lisp 7: “A inovação faz parte do objetivo estratégico da organização [...] foi criado o Lisp 7 [...] o objetivo de inovar os processos do Estado é um dos objetivos estratégicos.”</p> <p>E1 – Lisp 8: “É fantástico você querer saber onde quer estar, só que até lá vai passar por vários comandantes diferentes. E o desafio é: será que cada um quer estar naquele lugar?”</p> <p>E1 – Lisp 8: “A gente tem por meta, a Meta 9, fazer projetos conjuntos com outros laboratórios.”</p> <p>E2 – Lisp 8: “Todo projeto no âmbito do Tribunal é alinhado a um ou mais objetivos estratégicos [...] compilação trimestral acopla esses projetos aos resultados do plano estratégico.”</p> <p>E1 – Lisp 9: “As ideias se alinham às demandas do planejamento estratégico e às necessidades imediatas das unidades, gerando soluções práticas para os desafios internos.”</p> <p>E2 – Lisp 9: “O laboratório de inovação é independente da estratégia institucional — escolhe desafios</p>

Áreas	Questões-chave	Autores: fontes e trechos da revisão de literatura	Trechos de falas dos(as) entrevistados (as)
			livremente e opera como uma camada estratégica paralela, navegando com autonomia e força política.” E2 – Lisp 9: “A gente nota o Lisp 9 como uma unidade organizacional bem independente, que navega paralelo à estratégia [...] uma outra camada estratégica que tangencia a organização.”
Pessoas para Inovação	Q3. Como as pessoas se envolvem na inovação gerada pelo(a) Laboratório (equipe) de inovação?	As atividades de inovação variam em termos de orientação interna (foco nos servidores) e externa (foco no cidadão) para o engajamento e colaboração nos processos. Cada organização irá encontrar a melhor forma de aprender e evoluir na participação e no engajamento para inovação (Isidro, 2018). De acordo com Isidro (2018), [...] a inovação envolve a noção de processo, mudança e agregação de valor, garantindo a evolução em termos de qualidade e melhoria; a inovação é colaborativa e aberta, garantindo a ampla participação dos <i>stakeholders</i> ; a gestão da inovação envolve o desenvolvimento de capacidades nas organizações.	E2 – Lisp 1: “A gente envolve os servidores com eventos e capacitações; temos um plano de comunicação voltado para os projetos, o que dissemina o engajamento entre magistrados e servidores.” E2 – Lisp 1: “O laboratório tem um juiz que coordena, indicado pela presidência [...] hoje o nosso laboratório tem três pessoas — o juiz coordenador e dois servidores — além de equipes de simplificação de linguagem e estagiários de pós em direito que auxiliam na tradução do jurídiquês.” E1 – Lisp 2: “As pessoas que fazem o Laboratório é que detêm essa motivação — ela está ligada a resolver grandes dores, o que torna o engajamento algo natural e humano.” E2 – Lisp 2: “Não temos servidores destinados exclusivamente à inovação [...] eles dividem o tempo com outras funções, como diretores de secretaria e juizes de turma recursal.” E2 – Lisp 2: “[...] E, às vezes, as pessoas querem ser vistas nas suas ideias também. [...] E aí não estimula. É um cuidado para estimularmos aquelas ideias daquelas pessoas que estão propensas a entrar na cultura da inovação.” E1 – Lisp 3: “Faltou um elemento interno que dissesse: ‘Olha, existe o laboratório, ele está aqui, faz isso, e pode apoiar seus projetos. A inovação precisa de visibilidade e envolvimento interno.’” E1 – Lisp 3: “Nós temos estagiários de design, TI e comunicação social [...] são eles que colocam a mão na massa nos protótipos e testes. Isso viabiliza as ações do laboratório e facilita muito o trabalho.” E2 – Lisp 3: “O que ficou claro é que nada será desenvolvido sem o conhecimento das unidades impactadas — todos os interessados serão chamados a participar desde o início.” E1 – Equipe 4: “Os residentes que estão no campo identificam as necessidades reais e transformam essas experiências em inovações aplicadas à saúde pública.” E2 – Equipe 4: “As pessoas se envolvem por meio de capacitações e cocriação — a cada curso, surgem novas ideias estruturadas e produtos apresentados.” E1 – Lisp 5: “O papel da escola é reunir pessoas e ideias, fortalecer a cultura de inovação e gerar um espaço de trocas que desperte novas soluções.” E2 – Lisp 5: “As pessoas participam das oficinas e capacitações, aprendem e viram multiplicadores do processo de inovação — é uma pulverização de inovação sem depender da estrutura.” E1 – Lisp 6: “Reconhecemos que nem sempre a equipe tem especialistas, mas não existe voo solo — os projetos são construídos de forma coletiva.” E1 – Lisp 7: “Temos especialistas em programação, design, linguagem simples, inovação jurídica, gestão

Áreas	Questões-chave	Autores: fontes e trechos da revisão de literatura	Trechos de falas dos(as) entrevistados (as)
			<p>de projetos, IA e dados. Cada ator contribui com uma visão diferente sobre o projeto.”</p> <p>E2 – Lisp 8: “O laboratório somos todos nós, já que não temos uma equipe robusta como gostaríamos.”</p> <p>E2 – Lisp 8: “As pessoas se envolvem de acordo com o quanto a inovação impacta seu trabalho — quanto maior o impacto, maior a aderência e o engajamento.”</p> <p>E1 – Lisp 9: “Adotamos um modelo híbrido de equipe no laboratório, com núcleo fixo e equipe flutuante, permitindo colaboração de diferentes unidades em projetos específicos. [...] São dois desenvolvedores e um analista fixos, além de uma equipe flutuante que apoia projetos específicos, como o Programa Cientista Chefe.”</p> <p>E2 – Lisp 9: “As pessoas se envolvem nos processos administrativos e os próprios beneficiários passam a participar das experiências, validando os resultados.”</p>
Projetos para Inovação	Q4. Como os projetos de inovação gerados pelo(a) Laboratório (equipe) de inovação são executados?	<p>As pessoas precisam estar atentas ao ambiente e considerar que, em algum momento, será necessário atuar sobre ele para viabilizar os projetos de inovação (Isidro, 2018). A inovação pode ajudar as organizações públicas a resolverem problemas complexos, por meio de arranjos institucionais e de experiências de <i>benchmarking</i>, que contribuem para a avaliação de projetos e práticas inovadoras bem-sucedidas (Isidro, 2018).</p>	<p>E2 – Lisp 1: “Dentro do projeto do Promojud [...] um dos projetos estratégicos da gestão é implantar essa cultura da inovação. [...] Todos os direcionamentos macro do laboratório são conduzidos e acompanhados dentro do comitê estratégico da instituição.”</p> <p>E2 – Lisp 1: “Nós temos o programa Mais Gestão, com requisitos que valorizam unidades que utilizam simplificação de linguagem e trabalham com o laboratório de inovação, recebendo pontuação extra por modernização e inovação.”</p> <p>E1 – Lisp 2: “O nosso maior objetivo é manter aquilo que já funciona [...] traduzido em projetos que começaram no laboratório de inovação [...] e tornaram-se projetos efetivamente implementados.”</p> <p>E2 – Lisp 2: “Todo projeto que a gente tem que fazer, tem que pensar sempre no destinatário final, que é o usuário externo, sem também esquecer o usuário interno.”</p> <p>E1 – Lisp 2: “Vamos lançar um canal dentro do Teams chamado Eu Fiz e Deu Certo, aberto a todos, para divulgar ideias e experiências que funcionaram, fortalecendo o laboratório como hub de comunicação colaborativa.”</p> <p>E1 – Lisp 3: “O laboratório faz essa ponte entre as unidades e a sociedade, promovendo metodologias colaborativas e projetos desenvolvidos em rede entre os tribunais.”</p> <p>E2 – Lisp 3: “Propusemos uma nova metodologia de gerenciamento de projetos [...] que integra os projetos de inovação do laboratório como estratégicos, acompanhados pelo Escritório de Projetos e pela alta gestão.”</p> <p>E1 – Equipe 4: “A Escola de Saúde Pública conecta as residências médicas e multiprofissionais com a gerência de inovação, transformando problemas do campo em soluções que reverberam no SUS.”</p> <p>E2 – Equipe 4: “Os projetos de inovação passam por apreciação e alinhamento com os planos institucionais [...] a gerência de inovação atua dentro da diretoria de tecnologia, utilizando tecnologias</p>

Áreas	Questões-chave	Autores: fontes e trechos da revisão de literatura	Trechos de falas dos(as) entrevistados (as)
			<p>educacionais.”</p> <p>E1 – Lisp 5: “O programa de inovação do Tribunal coordena programas e ações que fortalecem a inovação [...] com a Escola atuando em parceria com os demais setores para integrar soluções e práticas criativas.”</p> <p>E2 – Lisp 5: “Na estratégia, vêm os indicadores e os projetos; nesse momento, os líderes acionam o laboratório para facilitar processos inovadores.”</p> <p>E1 – Lisp 6: “Nosso objetivo é chegar a um desenho de projeto que possa ser expandido para a cidade [...] projetos-piloto que nascem da articulação entre secretarias e comunidade.”</p> <p>E1 – Lisp 7: “A inovação começa escutando as dores das secretarias [...] a partir disso, priorizamos projetos especiais como matrícula online, histórico escolar digital e teleconsultas integradas.”</p> <p>E2 – Lisp 7: “Os projetos do governo são geridos pelo laboratório de inovação, que integra tecnologia e política pública, atuando como referência técnica e articuladora.”</p> <p>E2 – Lisp 8: “Esses projetos são acoplados aos resultados do plano estratégico [...] ferramentas de transcrição e conciliação com uso de inteligência artificial estão alinhadas às ações executivas da estratégia.”</p> <p>E2 – Lisp 9: “O portfólio de projetos que o laboratório atua é totalmente independente do portfólio estratégico [...] as inovações surgem de diálogos espontâneos e são incorporadas conforme relevância prática.”</p>
Tecnologias para Inovação	Q5. Como as tecnologias apoiam a inovação gerada pelo(a) Laboratório (equipe) de inovação?	<p>Há preocupação, também, em gerar estímulos para facilitar a incorporação de novas tecnologias e inovações no setor público que aumentem a produtividade e proporcionem as condições exigidas para atender às necessidades da sociedade contemporânea (Matias-Pereira, 2020).</p> <p>Alguns valores complementares dessa onda de inovação pública são a incorporação de novas tecnologias na gestão pública, de forma a melhorar a gestão e o</p>	<p>E2 – Lisp 1: “Nós estamos investindo em tecnologia, estamos digitalizando o serviço, estamos facilitando, mas será que a população está percebendo? [...] O serviço é prestado para a sociedade. [...] A pesquisa de satisfação é um balizador das ações e é muito integrada à nossa estratégia e à transformação digital.”</p> <p>E2 – Lisp 2: “A inteligência artificial, bem utilizada e com qualificação, ajuda sobremaneira [...] A tecnologia é um propulsor imenso da inovação, um ganho de tempo e eficiência; mas cabe aos humanos a sensibilidade que as máquinas não têm.”</p> <p>E1 – Lisp 3: “As inovações tecnológicas [...] podem facilitar a vida das pessoas, dos eleitores, e tornar o acesso à justiça eleitoral muito mais fácil, ágil e inteligível.”</p> <p>E2 – Lisp 3: “Nós temos o sistema SIG, que faz toda a vinculação dos projetos estratégicos ao planejamento estratégico do Tribunal.”</p> <p>E2 – Equipe 4: “A gerência de inovação está dentro da diretoria de tecnologia [...] buscamos sempre trazer ferramentas tecnológicas, educacionais e de gestão, como forma de apoiar o processo de inovação.”</p>

Áreas	Questões-chave	Autores: fontes e trechos da revisão de literatura	Trechos de falas dos(as) entrevistados (as)
		<p>relacionamento com os cidadãos, ou seja, práticas inovadoras de governo digital e de transformação digital, segundo Ferrarezi e Almeida (2023). De Vriés, Bekkers e Tummer (2016) classificaram quatro tipos de inovação do setor público aplicados e seus focos, dentre eles: inovação de processos (melhoria da qualidade e eficiência dos processos internos e externos) - inovação em processos administrativos (criação de novas formas organizacionais, introdução de novos métodos e técnicas de gestão e novos métodos de trabalho) e inovação tecnológica de processos (criação ou utilização de novas tecnologias, introduzidas numa organização para prestar serviços aos usuários e cidadãos).</p>	<p>E1 – Lisp 5: “Estamos prototipando uma gamificação para o prêmio, usando o <i>AppSheet</i> do <i>Google Workspace</i> [...] A tecnologia é apoio, mas nem tudo é tecnológico — também trabalhamos com colaboração humana.”</p> <p>E2 – Lisp 5: “A tecnologia permeia toda a organização [...] não é o viés de TI que conduz a inovação. Foram adquiridas ferramentas e há capacitação constante em todo o Tribunal.”</p> <p>E2 – Lisp 5: “O laboratório não tem computadores — porque a inovação não é sobre tecnologia, é sobre novas formas de pensar e agir dentro da organização.”</p> <p>E1 – Lisp 7: “Temos uma equipe multidisciplinar [...] que analisa desde a experiência do usuário até os dados e a inteligência artificial envolvidos na aplicação.”</p> <p>E2 – Lisp 7: “Estamos implantando a inteligência artificial para melhoria dos processos organizacionais [...] com apoio tecnológico do BI do governo e infraestrutura da Etice.”</p> <p>E2 – Lisp 8: “O painel Gestão à Vista congrega todos os painéis do tribunal [...] magistrados e servidores têm visão de D-1 do que está acontecendo na unidade. [...] Já são quase 30 painéis.”</p> <p>E2 – Lisp 9: “O laboratório é focado na entrega de produtos e, para isso, a base é trabalhar com tecnologia. [...] O uso de tecnologias experimentais é hoje a base de funcionamento do laboratório.”</p> <p>E1 – Lisp 9: “A obsolescência institucional tem uma curva tão exponencial quanto a aceleração das tecnologias [...] Instituições precisam compreender essa dinâmica sob pena de não prestarem um serviço útil à sociedade.”</p> <p>E1 – Lisp 9: “Na transformação digital, há uma interação entre o mundo jurídico e a tecnologia — um movimento contínuo de experimentação e prospecção para aprimorar a aplicação do direito.”</p>
Cocriação da Inovação	Q6. Como os <i>stakeholders</i> atuam na inovação gerada pelo(a) Laboratório (equipe) de inovação?	<p>Segundo Isidro (2018), a inovação é colaborativa e aberta, garantindo a ampla participação dos <i>stakeholders</i>. Características comuns da inovação no setor governamental incluem o uso frequente de colaboração, inovações específicas podem envolver a participação de diversos atores através de fronteiras setoriais. Para tanto, baseiam-se em metodologias ágeis e têm como</p>	<p>E2 – Lisp 1: “O laboratório de inovação está construindo junto com o pessoal do atendimento o que chamamos de ‘jornada do cidadão’, onde além dos serviços da Justiça Federal e Eleitoral, há integração com Defensoria Pública e OAB, oferecendo uma experiência única ao cidadão.”</p> <p>E2 – Lisp 2: “As pessoas foram ouvidas em oficinas — advogados, servidores, jurisdicionados — para participar da elaboração de produtos, que passam por prototipagem, teste e adaptação.”</p> <p>E2 – Lisp 2: “Os stakeholders atuam como patrocinadores, cocriadores e validadores — participam da identificação, desenvolvimento e validação das soluções inovadoras.”</p> <p>E1 – Lisp 3: “O laboratório firmou um acordo de cooperação entre tribunais, criando um projeto em andamento construído de forma colaborativa.”</p> <p>E2 – Lisp 3: “Nada será feito sem a participação das unidades impactadas [...] o laboratório adotou essa postura de chamar as unidades envolvidas para desenvolver conjuntamente melhorias de processos.”</p> <p>E1 – Equipe 4: “A inovação chega aos residentes e profissionais de saúde pública, que identificam necessidades no campo e transformam-nas em ideias, produtos e softwares, devolvendo soluções ao SUS.”</p>

Áreas	Questões-chave	Autores: fontes e trechos da revisão de literatura	Trechos de falas dos(as) entrevistados (as)
		<p>uma das estratégias principais a cocriação a partir da participação de diferentes atores do setor público, da sociedade civil ou do setor privado (Sano, 2020). O que os Lisp parecem catalisar é a tendência para a incorporação de um processo de inovação baseado na ideação e na prototipação antes de sua implementação em escala maior, aliado a um processo de inovação aberta e no qual a sociedade civil – e outros atores – participam de forma colaborativa, num processo de cocriação de soluções (Sano, 2020).</p>	<p>E2 – Equipe 4: “A inovação vem dos líderes e das demandas do SUS [...] gestores e startups constroem soluções conjuntas, muitas vezes testadas com a própria população.”</p> <p>E1 – Lisp 5: “Quando o setor nos procura, desenvolvemos juntos uma metodologia [...] usando design thinking e metodologias ágeis, com foco na cocriação e melhoria dos serviços.”</p> <p>E1 – Lisp 5: “Dentro do laboratório, criamos um serviço chamado ‘consultoria de inovação’. Diferente da consultoria tradicional, ela é interna e colaborativa — desenvolve junto com os setores metodologias ágeis e design thinking para resolver desafios específicos e fortalecer a cultura de inovação.”</p> <p>E1 – Lisp 6: “A gente aposta muito em ter muita gente pensando, tanto quem entende tecnicamente quanto quem vivencia o problema. Assim, desenhamos soluções realmente colaborativas.”</p> <p>E1 – Lisp 7: “Para centrar no cidadão, é preciso uma visão 360º, unindo secretarias e equipes multidisciplinares dentro do laboratório.”</p> <p>E2 – Lisp 7: “Os coordenadores dizem o que querem e como fazem, pois conhecem o trabalho [...] O laboratório aprende com eles, compartilhando conhecimento e ampliando isso para o Estado.”</p> <p>E1 – Lisp 8: “Optamos desde o início por trabalhar com design thinking, sempre colaborativo [...] nunca lançamos algo sem oficinas com parceiros e partes interessadas. [...] Os stakeholders participam ativamente nas oficinas de design thinking, manifestando dores e necessidades, o que enriquece o processo de inovação”</p> <p>E1 – Lisp 8: “Temos por meta fazer projetos conjuntos com outros laboratórios e parceiros, envolvendo academia, tribunais e ministérios públicos.”</p> <p>E2 – Lisp 8: “As ações de inovação contam com participação direta dos stakeholders — servidores e magistrados — garantindo que as soluções reflitam as necessidades reais das áreas. [...] Realizamos oficinas de design thinking com stakeholders da área fim, que puderam manifestar suas dores e necessidades, enriquecendo o processo e a validação das soluções.”</p> <p>E1 – Lisp 9: “O gestor conhece as regras de negócio, mas às vezes não sabe que pode inovar. O laboratório estimula essa descoberta, mostrando possibilidades e caminhos.”</p>
Flexibilidade Organizacional	Q7. Como a estrutura organizacional se adapta à inovação gerada pelo(a) Laboratório (equipe) de inovação?	Os laboratórios de inovação são estruturas que fazem parte da administração pública, em geral, possuem uma equipe e uma estrutura próprias e estão voltados a fomentar a criatividade e a experimentação com o intuito de desenvolver inovações para melhorar os serviços públicos e lidar com problemas complexos (Tonurist, Kattel e Lember, 2017; Sano,	<p>E2 - Lisp 1: “Até a gestão passada o laboratório da inovação era ligado à presidência [...] por uma questão de alinhamento estrutural [...] eles entenderam que ele deveria ser ligado à unidade de planejamento, como acontece em alguns tribunais [...] e realmente como a Secretaria de Planejamento, ela tem uma interlocução e uma interação com toda a estrutura, pelo menos no nosso caso, tanto da área fim, é a única das secretarias administrativas que atua diretamente também na área fim por causa do acompanhamento da produtividade, do acompanhamento do cumprimento de metas, de toda a interação da definição das regras de julgamento.”</p> <p>E2 - Lisp 2: “A percepção que eu tenho é da colaboração na estrutura organizacional [...] processo colaborativo de inovação. [...] Acredito que o grande guia para adaptar a estrutura organizacional à inovação será a mudança da cultura por meio de oficinas, ações e informação — é um trabalho de corpo a corpo.”</p>

Áreas	Questões-chave	Autores: fontes e trechos da revisão de literatura	Trechos de falas dos(as) entrevistados (as)
		<p>2020). A inovação é um fenômeno multidimensional e multinível, enfatizando sua gestão apoiada na mobilização dos diferentes níveis das estruturas organizacionais (Isidro, 2018). A prática dos laboratórios de inovação expressa o afastamento da lógica burocrática (Bezerra; Brito e Bresciani, 2024).</p>	<p>E2 - Lisp 3: “A estrutura do laboratório de inovação do Lisp 3 é uma estrutura muito boa [...] facilita essa questão de tecnologia, facilita reuniões.”</p> <p>E2 - Equipe 4: “A nossa estrutura organizacional não se molda a partir dos projetos de inovação [...] mas fazemos reestruturações no organograma para facilitar a ambiência e os processos de inovação.”</p> <p>E1 - Lisp 5: “A gente sempre coloca aqui que a gente tem uma estrutura um pouco mais descentralizada do que somente o laboratório. Isso é importante destacar.”</p> <p>E2 - Lisp 5: “A gente pulveriza pessoas trabalhando com inovação sem necessariamente mexer em estrutura [...] essa amarração em estrutura não é adequada.”</p> <p>E2 - Lisp 7: “Quando o Lisp 7 foi criado, ele era voltado para fora [...] incorporou ele como coordenadoria. Foi uma evolução.”</p> <p>E1 - Lisp 8: “A gestão estratégica tá dentro do laboratório, a presidência tá dentro do laboratório [...] não temos muitos entraves burocráticos.”</p> <p>E2 - Lisp 8: “A estrutura organizacional formal é atrelada a um regulamento [...] mas existe fluidez colaborativa entre setores.”</p> <p>E2 - Lisp 9: “Foi criada realmente uma estrutura única dedicada à inovação, porque estávamos iniciando nosso processo de transformação digital. [...] A criação da estrutura dedicada à inovação decorreu da necessidade de termos uma área que, mais do que realizar transformação digital, incorporasse o valor da inovação como pilar estratégico institucional. ”</p>

Fonte: Da pesquisa (2025).

4.2.2.1 Dimensão Capacidade de Inovação (Objetivo Específico 2)

Na análise dos resultados da dimensão Capacidade de Inovação do Modelo GESPUBLIN, verificam-se as questões, os trechos da literatura e das falas do(a)s entrevistado(a)s por área (liderança, intenção estratégica, pessoas, projetos, tecnologias, cocriação da inovação e flexibilidade organizacional) que respondem ao objetivo específico 2 desta pesquisa.

4.2.2.1.1 Área: Liderança para Inovação

Os autores enfatizam que ter uma liderança interna forte é crucial para garantir a execução das ideias (Bezerra; Brito e Bresciani, 2024; Blythe e Marson, 1999). As falas mostram que o apoio institucional dos líderes é essencial para a viabilidade: o juiz coordenador/líder e as equipes têm que "comprar a ideia", senão a inovação não acontece. Os líderes atuam como mentores e ponte entre a inovação e a tradição. A gestão atua identificando ideias relevantes no planejamento estratégico e coordenando projetos de inovação e de transformação digital. A presença de líderes com cargos estratégicos (secretários, diretores, magistrados, coordenadores) na equipe do laboratório facilita o funcionamento e reduz a burocracia.

4.2.2.1.2 Área: Intenção Estratégica da Inovação

A inovação deve focar em servir ao público e garantir a efetividade e equidade do atendimento (Ferrarezi; Almeida, 2023). Os (as) entrevistados (as) demonstram que a inovação é tanto uma imposição externa (regulamentação) quanto um propósito interno: a inovação está vinculada aos objetivos estratégicos da organização. As ideias são geradas olhando para o mapa estratégico e vinculadas a macrodesafios e/ou Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU). O CNJ (Conselho Nacional de Justiça) tem um papel fundamental ao exigir que os tribunais tenham laboratórios e cumpram metas relacionadas à inovação (como, por exemplo, a Meta 9) no que se refere aos tribunais localizados em todo o país. Em contraste, alguns laboratórios operam como uma camada estratégica paralela, sendo unidades organizacionais independentes que navegam com autonomia e força política, escolhendo desafios com liberdade para inovar.

4.2.2.1.3 Área: Pessoas para Inovação

A inovação é colaborativa e aberta, exigindo a ampla participação dos *stakeholders* e o desenvolvimento de capacidades nos servidores (Isidro, 2018). O engajamento é alcançado por meio de ações específicas e da formação de equipes diversas: o envolvimento dos servidores se dá por meio de eventos, capacitações e cocriação. É crucial a visibilidade e o reconhecimento das ideias para estimular a cultura de inovação. Os laboratórios utilizam estagiários de design e TI, e equipes multidisciplinares com especialistas em linguagem simples, IA e inovação jurídica. Alguns adotam um modelo híbrido (núcleo fixo e equipe flutuante) para colaboração em projetos específicos, como, por exemplo, os agentes de inovação. O engajamento é natural para as pessoas que buscam resolver "grandes dores", e elas se envolvem de acordo com o impacto da inovação em seu trabalho.

4.2.2.1.4 Área: Projetos para Inovação

A inovação deve ajudar as organizações a resolverem problemas complexos por meio de arranjos institucionais e *benchmarking* (Isidro, 2018). Os projetos demonstram essa capacidade de articulação e foco no destinatário: os projetos de inovação podem ser integrados como estratégicos e acompanhados pelo Escritório de Projetos ou área de Estratégia ou de Governança e pela alta gestão. São incorporados aos resultados do plano estratégico. O laboratório atua como ponte entre as unidades e a sociedade, e articula os problemas do campo (como as residências médicas, área fim) por meio da gerência de inovação ou secretarias para gerar soluções. Todo projeto deve pensar sempre no destinatário final (usuário externo) – no cidadão, sem esquecer o usuário interno.

4.2.2.1.5 Área: Tecnologias para Inovação

Os estudos anteriores associam a inovação à incorporação de novas tecnologias para aumentar a produtividade e promover o governo digital (Matias-Pereira, 2020; Ferrarezi e Almeida, 2023). Os entrevistados veem a tecnologia como um meio, mas não o fim, da inovação: a tecnologia, especialmente a Inteligência Artificial (IA), é um propulsor imenso da inovação, ajudando a digitalizar serviços, ganhando tempo e eficiência. O “uso de tecnologias experimentais” é a base de funcionamento de alguns(algumas) Lisp (equipes de inovação). Embora a tecnologia permeie a organização, a inovação “não é sobre tecnologia”, é sobre

“novas formas de pensar e agir”. É reconhecido que cabe aos humanos a sensibilidade que as máquinas não têm, ou seja, colaboração humana.

4.2.2.1.6 Área: Cocriação da Inovação

A inovação é colaborativa e aberta, baseada em metodologias ágeis e cocriação com diversos atores (público, sociedade civil, setor privado) (Isidro, 2018; Sano, 2020). Os (as) laboratórios de inovação demonstram ser catalisadores ativos da cocriação: o uso de *design thinking* e metodologias ágeis para desenvolver soluções em conjunto com os setores e parceiros é amplamente adotado. Os *stakeholders* (servidores, magistrados, jurisdicionados) participam ativamente das oficinas, manifestando dores e necessidades, atuando como patrocinadores, cocriadores e validadores das soluções. A cocriação envolve a construção conjunta da "jornada do cidadão" (com OAB, Defensoria Pública), acordos de cooperação entre tribunais e parcerias com outros órgãos públicos, além de universidades, associações e a iniciativa privada.

4.2.2.1.7 Área: Flexibilidade Organizacional

Os Lisps expressam o afastamento da lógica burocrática, sendo estruturas que fomentam a criatividade e a experimentação (Tonurist, Kattel e Lember, 2017; Sano, 2020; Bezerra; Brito e Bresciani, 2024). A flexibilidade é buscada por meio de arranjos estruturais e culturais: a estrutura pode ser ligada à presidência ou à unidade de planejamento, buscando maior interlocução com a área-fim. A criação de uma estrutura única dedicada à inovação incorpora esse valor como pilar estratégico institucional. A adaptação da estrutura passa pela mudança da cultura. A inovação é descentralizada na organização, permitindo colaboração entre setores sem a necessidade de mexer na estrutura formal.

4.2.3 Análise dos resultados do objetivo específico 3: relatar a dimensão atividades de inovação das práticas de laboratórios de inovação, em articulação com o planejamento estratégico de órgãos públicos no estado do Ceará

Quadro 14 – Análise dos resultados da dimensão Atividades de Inovação

Áreas	Questões-chave	Autores: fontes e trechos da revisão de literatura	Trechos de falas dos(as) entrevistados (as)
Geração de Ideias	Q1. Como as ideias no(a) Laboratório (equipe) de inovação são geradas?	A análise dos dados dos estudos de Sano (2020) revelou que os laboratórios atuam na geração de ideias inovadoras, desenvolvem protótipos e avançam na sua implementação, baseando-se em metodologias ágeis e na cocriação.	<p>E1 – Lisp 1: “Por outro lado, quando tem um propósito e a pessoa chega dizendo assim, ah, eu queria, eu acho que essa comunicação está nos atrapalhando e tal, aí a gente senta e conversa em uma reunião que é gostosíssima, é deliciosa, de perceber que tem um propósito por trás daquilo que está chegando ao laboratório.”</p> <p>E2 – Lisp 1: “O laboratório é o lugar onde a gente experimenta — o tribunal tem um problema, leva para o laboratório, testa, aprende, erra pequeno e devolve a solução amadurecida para as unidades. Esse é o papel do laboratório: espaço seguro para experimentação.”</p> <p>E1 – Lisp 2: “A importância da comunicação é resolver problemas reais, criando um canal com quem tem os problemas [...] sempre naquela perspectiva do design, de que não temos a solução, mas a metodologia para ajudar a construí-la.”</p> <p>E1 – Lisp 2: “Quando surge um problema, fazemos uma oficina, definimos quem faz o quê, quando e o resultado esperado — o início de algo que pode se tornar projeto, rotina ou MVP.”</p> <p>E1 – Lisp 3: “Criamos um formulário na intranet para que servidores possam enviar suas ideias e desafios. Já recebemos propostas, e uma delas virou projeto. Esse canal aproxima as pessoas e faz nascer uma nova cultura de inovação.”</p> <p>E1 – Lisp 3: “Estamos divulgando cada vez mais o laboratório de inovação e chamando as unidades a apresentar desafios via formulário — o objetivo é aproximar o laboratório do público interno e construir soluções de forma colaborativa.”</p> <p>E2 – Lisp 3: “A Semana de Inovação do laboratório de inovação apresentou o formulário de ideias, permitindo que qualquer servidor submetesse uma proposta de melhoria ou projeto inovador.”</p> <p>E1 – Equipe 4: “Tenho um time extremamente competente, imbuído da ‘picadinha da inovação’. As ideias nascem do time — do boletim ao projeto — e esse know-how viabiliza boas ideias.”</p> <p>E1 – Equipe 4: “Hoje, a inovação passou a ser procurada: as pessoas nos buscam para formatar ideias e desenvolver projetos. A inovação chegou a todos os setores.”</p> <p>E1 – Lisp 5: “As ideias muitas vezes são geradas também a partir de pesquisas realizadas pelo tribunal — pesquisas estratégicas e de gestão de pessoas que revelam demandas internas por melhorias e mudanças.”</p> <p>E1 – Lisp 5: “Trabalhamos com oficinas de ideação e brainstorming baseadas em design thinking, identificando problemas e criando soluções a partir de pesquisas institucionais.”</p>

Áreas	Questões-chave	Autores: fontes e trechos da revisão de literatura	Trechos de falas dos(as) entrevistados (as)
			<p>E2 – Lisp 5: “Temos usado cursos e ferramentas de inteligência artificial como fontes de ideias e oportunidades de inovação aplicadas aos processos internos.”</p> <p>E1 – Lisp 6: “Temos liberdade para testar e mudar o caminho sem medo de errar. Essa autonomia para sonhar em escala menor é o que nos permite inovar de verdade.”</p> <p>E1 – Lisp 6: “O processo de ideação é colaborativo: envolvemos especialistas e quem vive o problema, para que a solução atenda verdadeiramente o público beneficiado.”</p> <p>E1 – Lisp 6: “O fluxo ideal é quando uma secretaria tem um gargalo e nos aciona — transformamos o problema em um ciclo de inovação. Essa lógica, documentada até em publicações internacionais, nos motiva a continuar sistematizando e aperfeiçoando o processo.”</p> <p>E1 – Lisp 6: “A gente tem uma certa carta branca para pensar, idealizar e testar em uma dimensão menor. Isso faz com que a gente consiga se arriscar mais, sonhar e implementar coisas diferentes, fora do convencional — e é isso que dá originalidade aos nossos projetos.”</p> <p>E1 – Lisp 7: “As ideias nascem da estratégia e das dores do cidadão. Selecionamos com base em impacto, viabilidade e alinhamento com as prioridades do Órgão.”</p> <p>E1 – Lisp 7: “O laboratório de inovação reuniu secretarias e órgãos para resolver a dor da matrícula escolar com filas — criamos o projeto de matrícula online como solução conjunta.”</p> <p>E1 – Lisp 7: “Realizamos uma pesquisa na área da saúde para entender o absenteísmo dos pacientes — a principal causa era o esquecimento. Isso gerou soluções como o desenvolvimento de aplicativo de matrícula online e câmeras para reconhecimento e frequência.”</p> <p>E1 – Lisp 8: “O comitê define as áreas prioritárias e organiza oficinas de ideação e prototipação com base em gargalos, seguindo metodologias de design.”</p> <p>E2 – Lisp 8: “A criação é descentralizada — surge das atividades cotidianas e é registrada e divulgada pelo laboratório em eventos e na Semana de Inovação.”</p> <p>E1 – Lisp 9: “O laboratório impulsiona o uso de IA, cria núcleos de proteção de dados e apoia acordos e autocomposições — atua como catalisador de aprendizado, experimentação e modernização institucional.”</p> <p>E2 – Lisp 9: “As ideias surgem de observações espontâneas ou de conversas com gestores; o laboratório de inovação identifica problemas e cocria soluções, sem fluxo formal definido.”</p> <p>E2 – Lisp 9: “O laboratório de inovação tem que ter essa liberdade de criação — é inerente a ele escolher os problemas que quer resolver, fazer experimentos que podem dar certo ou errado, sem estar preso a resultados imediatos.”</p>
Seleção de Ideias	Q2. Como as ideias no(a) Laboratório (equipe) de inovação são selecionadas?	Nos Laboratórios de inovação no setor público (Lisp) que fizeram parte dos estudos de Sano (2020), foi identificado	<p>E1 - Lisp 1: “A gente começou a fazer um canvas, que a gente chama de canvas do experimento. E esse canvas, ele nos ajuda a filtrar, tanto ele serve para filtrar a não demanda do laboratório.”</p> <p>E1 - Lisp 1: “Aquele que é só um desejo, um fetiche de alguém que quer ter um documento simplificado, quer ter um robô, quer ter um agente de inteligência artificial. Se o cara só tem esse desejo e não tem nenhum propósito, ah, eu quero isso para aumentar o comparecimento da audiência, para reduzir a</p>

Áreas	Questões-chave	Autores: fontes e trechos da revisão de literatura	Trechos de falas dos(as) entrevistados (as)
		<p>que eles avançam pelos estágios de inovação, ou seja, além de identificar problemas e gerar ideias, eles produzem um protótipo e promovem sua implementação. Para tanto, baseiam-se em metodologias ágeis e têm como uma das estratégias principais a cocriação a partir da participação de diferentes atores do setor público, da sociedade civil ou do setor privado.</p>	<p>regressão penal, para... Não tem um para, é só um porquê, porque eu quero.”</p> <p>E1 - Lisp 1: “Quando as pessoas têm propósito, eu já sei que o que se quer é aumentar a recuperação de bens, aumentar o comparecimento na audiência, reduzir arquivamento de processo sem apreciação do mérito, reduzir regressão penal.”</p> <p>E1 - Lisp 1: “A gente acaba, a gente nem pode absorver tudo e por isso a gente acaba não fazendo, apesar de algumas campanhas, digamos assim, que fizemos para se apresentar, o laboratório tá aqui para você, é, fazemos isso, isso, e aquilo, mas a gente também não pode absorver tudo.”</p> <p>E1 - Lisp 2: “Então, a gente seleciona bem as práticas, os desafios que a gente vai, é, ajudar a resolver, tentando entender primeiro se de fato é um desafio, ou se tá faltando apenas a alguém priorizar, parar e fazer, priorizar, entender se é realmente um problema.”</p> <p>E1 - Lisp 2: “Mas algumas vezes na primeira reunião a gente entende que nada precisa ser feito a não ser colocar a mão na massa, né? E aí não vira. Então assim, a gente tem muita, muito cuidado nessa seleção. A gente tem muito cuidado nessa seleção porque a gente não tem mão de obra para estar se envolvendo em todos os desafios da instituição.”</p> <p>E2 – Lisp 2: “Nem todas as ideias são aproveitadas no momento, mas é importante dar retorno e reconhecimento — a falta de feedback desestimula a proposição de novas ideias e afasta servidores da cultura da inovação.”</p> <p>E1 - Lisp 3: “E nós não pensamos ainda em critérios de seleção e priorização. Estamos fazendo isso no laboratório de inovação aprendendo, né? Eu faço parte de um grupo de trabalho que é de priorização e seleção. O outro servidor está fazendo parte de um grupo que é estruturação. Então essa preocupação com que será selecionado para ser feito, a gente não vai poder fazer tudo.”</p> <p>E1 - Equipe 4: “Na verdade, a gente costuma sempre estar sempre reunido. A gente tem uma reunião toda segunda-feira, mas, às vezes, o volume de demandas também começa a ficar grande e a gente qualquer hora é hora para se reunir, sentar e conversar.”</p> <p>E2 - Equipe 4: “o setor ele tem uma demanda [...] esse setor ele vai trazer isso em forma de projeto, vai apresentar ao comitê de governança e isso vai ser analisado por todos os membros e isso pode ou não virar um projeto. Aí, a gente vai analisar se é um projeto que tem financiamento ou não, quem é o beneficiado, quem são as pessoas envolvidas e tudo mais passando por esse crivo. Aí, a gente vai entender qual é o papel dessas pessoas envolvidas e, principalmente, a gerência de inovação.”</p> <p>E2 - Equipe 4: “Então a gente tem que organizar essa fila, entender qual o que gera mais impacto, principalmente para fora, para a sociedade e pros profissionais de saúde, que é onde a gente atua mais.”</p> <p>E1 - Lisp 5: “As ideias são selecionadas a partir do quão mais estratégico elas são, quão mais urgentes elas são. Quanto mais sentido elas fazem e mais impacto elas vão trazer. Então, a gente vai selecionando as ideias é a partir disso. [...] as ideias são selecionadas a partir dos próprios recursos que nós temos.”</p> <p>E1 - Lisp 6: “[...] A gente faz uma matriz, é claro que vai depender de situação para situação, mas muitas vezes a gente faz o custo, o tempo. [...] A gente costuma realmente olhar aí pros critérios que fazem mais</p>

Áreas	Questões-chave	Autores: fontes e trechos da revisão de literatura	Trechos de falas dos(as) entrevistados (as)
			<p>sentido. Geralmente impacto sempre é um deles, né? Então a gente olha muito para isso. [...] O que tem mais risco de não dar certo. O risco também é algo que a gente tem que olhar muito enquanto critério. [...] Eh, buscar o olhar do gestor. Qual é a ideia que ele entende que é mais vantajosa por n motivos de colocar para a frente. Então ele quer são algumas coisas que ajudam a selecionar, né? Qual o caminho que vai ser seguido?</p> <p>E1 - Lisp 7: “Vamos começar do que é mais fácil. A gente não tem do que é mais fácil, mais viável pro nosso orçamento. [...] A gente levanta as dores, levanta as possíveis soluções e um dos critérios para seleção é o que o cidadão tá sentindo mais dor. [...] Então, a gente leva em consideração a dor do cidadão, os recursos que temos para realizar e o que é estratégico para o governo. E a partir daí, a gente seleciona.”</p> <p>E1 - Lisp 8: “O comitê gestor da inovação, ele tem autonomia para definir. Não, a gente vai trabalhar é nisso. O nosso foco é esse, a nossa prioridade é essa.”</p> <p>E1 - Lisp 8: “[...] Ou então, às vezes a gente lança uma pesquisa para identificar onde teria um gargalo que recomenda uma atuação e aí, nós deliberamos em que ponto estratégico nós vamos atuar.”</p> <p>E1 - Lisp 9: “Então a gente vai procurando alguns caminhos que se pautam tanto no planejamento estratégico, vendo aquilo que é possível a gente fazer de forma mais rápida, as demandas que não chegam por meio dos colegas, no meio das unidades.”</p>
Implementação de Ideias	Q3. Como as ideias no(a) Laboratório (equipe) de inovação são implementadas?	Uma inovação requer implementação, seja sendo colocada em uso ativo ou sendo disponibilizada para uso por outras partes (OCDE, 2018).	<p>E1 – Equipe 4: “Aproveita-se o momento para implementar ideias que antes seriam absurdas, mas hoje são bem vistas, acolhidas e, quando executadas, são um sucesso.”</p> <p>E2 – Equipe 4: “Os projetos de inovação são gerados e executados conforme o processo do próprio laboratório — um fluxo consolidado de implementação.”</p> <p>E1 – Lisp 5: “Nem todas as ideias são trabalhadas dentro do laboratório. Elas são implementadas pelos setores responsáveis, após alinhamento com áreas estratégicas, e servem de inspiração para outras unidades.”</p> <p>E1 – Lisp 6: “Após a ideação, passamos para o protótipo, pilotamos e, se necessário, ajustamos. A última fase é a expansão, repassando o manual do projeto à secretaria responsável.”</p> <p>E1 – Lisp 6: “A implementação aconteceu por meio da articulação entre várias secretarias e associações de catadores, pois o projeto Reciclo só se viabilizou com essa rede.”</p> <p>E1 – Lisp 7: “Nem sempre temos recursos humanos suficientes para desenvolver internamente, então usamos as fábricas de software da Etice, dentro do que permite o normativo legal.”</p> <p>E1 – Lisp 8: “Todos os produtos do laboratório foram implementados com incentivo do tribunal, com apoio total dos setores e do comitê de inovação.”</p> <p>E1 – Lisp 9: “O laboratório incuba soluções administrativas e reutiliza ferramentas já desenvolvidas, conectando-as a novas unidades — ampliando o alcance e a utilidade das inovações.”</p> <p>E1 – Lisp 9: “A implementação dos projetos ocorre agregando parcerias internas e externas, como o Programa Cientista Chefe, para obter resultados efetivos.”</p>

Áreas	Questões-chave	Autores: fontes e trechos da revisão de literatura	Trechos de falas dos(as) entrevistados (as)
Difusão de Ideias	Q4. Como as ideias no(a) Laboratório (equipe) de inovação são difundidas?	Os impactos econômicos e sociais das invenções e as ideias dependem da difusão e da adoção de inovações relacionadas (OCDE, 2018).	<p>E2 – Lisp 1: “Disponibilizamos no portal e na intranet o hub digital, com todas as inovações ligadas à inteligência artificial e robotização. No segundo semestre, todos os experimentos do laboratório serão disponibilizados — como o da execução penal, que pode ser replicado em qualquer vara.”</p> <p>E2 – Lisp 1: “Hoje todo mundo sabe o que o laboratório faz — tanto a área administrativa quanto a judiciária. O maior desafio era fazer a área fim entender o potencial que a inovação tem para o seu trabalho.”</p> <p>E1 – Lisp 2: “Vamos lançar um canal dentro do Teams chamado Eu Fiz e Deu Certo, aberto para todos — para divulgar experiências e ideias que funcionaram, estimulando a troca e a visibilidade das ações de inovação, [...] fortalecendo o laboratório como hub de comunicação colaborativa .”</p> <p>E2 – Lisp 2: “A divulgação é feita quando o processo de inovação chega à conclusão, para que todos saibam que aquele produto foi criado pelo laboratório — é uma forma de dar visibilidade e inspirar novas ideias.”</p> <p>E2 – Lisp 2: “Quando as pessoas avaliam os produtos criados, percebem que vêm da inovação — isso muda a forma como enxergam a instituição e desperta engajamento. A inovação passa a ser reconhecida como valor público.”</p> <p>E1 – Equipe 4: “A Instituição mantém assessoria de comunicação e produz boletins, matérias, vídeos e entrevistas sobre inovação em saúde — sempre alinhados à linguagem e identidade visual do governo.”</p> <p>E1 – Lisp 5: “Temos parceria com a Ascom, que divulga podcasts, vídeos, matérias e o portal de inovação — um canal que reúne políticas, ações e projetos inovadores da instituição, [...] dando visibilidade a iniciativas de diferentes áreas.”</p> <p>E1 – Lisp 6: “A difusão ainda precisa ser aprimorada; deveria ter uma abordagem mais educativa sobre como fazemos política pública — esse é o desafio de comunicar inovação de forma formativa.”</p> <p>E1 – Lisp 7: “O grupo de trabalho de transformação digital ajuda muito a difundir as ideias: quando o grupo valida uma proposta, ela deixa de ser só do laboratório de inovação e passa a ser do comitê, o que amplia seu alcance e legitimidade.”</p> <p>E1 – Lisp 7: “O grupo de transformação digital ajuda a difundir ideias: quando valida uma proposta, ela passa a ser do comitê, não só do Lisp 7. Depois, usamos redes sociais, WhatsApp e até TV para comunicar os produtos ao cidadão.”</p> <p>E1 – Lisp 8: “Temos o site e o Instagram do laboratório de inovação e um grupo de multiplicadores que continuam interagindo e participando das ações do laboratório, mantendo viva a rede de inovação.”</p> <p>E2 – Lisp 8: “O laboratório de inovação registra as criações e compartilha por meio da Semana de Inovação e das notícias na intranet e internet.”</p> <p>E1 – Lisp 9: “Divulgamos nossas inovações pelos canais internos e convidamos outras unidades a conhecer e aplicar — sempre buscando adaptar e compartilhar soluções úteis.”</p>

Fonte: Da pesquisa (2025).

4.2.3.1 Dimensão Atividades de Inovação (Objetivo Específico 3)

Com relação à análise dos resultados da dimensão Atividades de Inovação do Modelo GESPUBLIN, examinam-se as questões, os trechos da literatura e das falas do(a)s entrevistado(a)s por área (geração, seleção, implementação e difusão de ideias) que correspondem ao objetivo específico 3 deste trabalho.

4.2.3.1.1 Área: Geração de Ideias

Os laboratórios atuam na geração de ideias inovadoras, baseando-se em metodologias ágeis e cocriação (Sano, 2020). O laboratório atua como catalizador de aprendizado, experimentação e modernização organizacional. As ideias nascem da estratégia e das dores do cidadão/secretarias. O processo de ideação é colaborativo, envolvendo “quem vive o problema”. Utiliza-se formulário na intranet para que servidores enviem ideias. O laboratório atua como um espaço seguro para experimentação, com liberdade para testar e mudar o caminho sem medo de errar. As oficinas de ideação e *brainstorming* baseadas em *design thinking* são ferramentas comuns.

4.2.3.1.2 Área: Seleção de Ideias

Os laboratórios avançam do problema para a prototipação e implementação, usando metodologias ágeis (Sano, 2020). O processo de seleção nas práticas dos Lisp é rigoroso e balizado por critérios de valor: as ideias são selecionadas com base no impacto (especialmente para a sociedade/profissionais de saúde), alinhamento estratégico, urgência, riscos e recursos disponíveis/viabilidade. É fundamental que a demanda tenha um propósito claro, para além de um mero desejo tecnológico. Ferramentas como o "canvas do experimento" ajudam a filtrar as demandas. O comitê gestor tem autonomia para definir o foco e a prioridade. É essencial dar retorno e reconhecimento às ideias submetidas para manter a cultura de inovação.

4.2.3.1.3 Área: Implementação de Ideias

A implementação requer que a inovação seja colocada em uso ativo ou disponibilizada para outras partes (OCDE, 2018). A implementação segue as fases: ideação,

protótipo, pilotagem, ajustes e, por fim, a expansão, repassando o manual do projeto à secretaria/órgão responsável. Recorre-se a fábricas de software externas contratadas por outro órgão público, como a Etice, quando não há recursos humanos internos suficientes. A implementação ocorre agregando parcerias internas e externas (como o Programa Cientista Chefe). O laboratório ou equipe de inovação incuba soluções e reutiliza ferramentas já desenvolvidas, ampliando o alcance e a utilidade das inovações.

4.2.3.1.4 Área: Difusão de Ideias

A difusão e a adoção das inovações são essenciais para que os impactos econômicos e sociais se concretizem (OCDE, 2018). A difusão é feita por meio de *hub* digital (com experimentos que podem ser replicados), portais, redes sociais e canais internos (ex.: "Eu Fiz e Deu Certo") para estimular a troca e a visibilidade. O maior desafio da difusão é fazer a área-fim entender o potencial da inovação. A validação por grupos de trabalho e comitês legítima e amplia o alcance das propostas. A difusão muda a forma como as pessoas enxergam a instituição, e a inovação passa a ser reconhecida como valor público.

4.2.4 Análise dos resultados do objetivo específico 4: descrever os resultados da inovação das práticas de laboratórios de inovação, em articulação com o planejamento estratégico de órgãos públicos no estado do Ceará

Quadro 15 – Análise dos resultados da dimensão Resultados da Inovação

Áreas	Questões-chave	Autores: fontes e trechos da revisão de literatura	Trechos de falas dos(as) entrevistados (as)
Resultados Organizacionais	Q1. Quais os efeitos da inovação gerada pelo(a) Laboratório (equipe) de inovação na organização?	<p>Constituem os resultados da inovação aqueles relativos aos aspectos organizacionais (desempenho, clima e imagem organizacionais) [...] impactos diretos e indiretos da inovação (Isidro, 2018).</p> <p>Os estudos de Koerich et al. (2023) relacionaram os impactos decorrentes da adoção das inovações de processo na administração pública, [...] demonstrando que práticas internas adotadas por instituições públicas podem colaborar para o alcance das metas propostas pela Agenda 2030.</p>	<p>E1 – Lisp 1: “Simplifiquei um expediente e recentemente vencemos o Prêmio Convergência na categoria Linguagem Simples, um prêmio nacional de inovação. Fui receber em Belo Horizonte.”</p> <p>E2 – Lisp 1: “Eu sempre digo, a sociedade quer da gente duas coisas. O processo julgado rápido e correto. Esse é o nosso desafio. É simples assim. E como a demanda é muito maior do que a nossa capacidade de atender, a tecnologia, ela vem para ser esse parceira, para nos ajudar a fazer isso e não adoecer no processo. Porque para você ter uma ideia, no ano passado nós tivemos mais de 600.000 casos novos. [...]Se um serviço ele é bem prestado, a tendência é que as pessoas procurem, ele gera credibilidade. [...]A tendência é aumentar. Quanto mais eficiente, quanto melhor a gente entrega, mais as pessoas vão acreditar na gente e mais as pessoas vão procurar.”</p> <p>E2 – Lisp 1: “[...] O maior desafio é fazer a área fim entender o potencial que isso pode ter para o seu trabalho. Então hoje a gente tem e a gente imagina, com a entrada do laboratório no hub digital que isso vai ser mais ainda potencializado e vai permitir inclusive essa troca, uma solução que a gente resolver um problema para uma unidade, ela vai ser, ela pode ser utilizada por todo mundo que tem aquele mesmo problema”.</p> <p>E1 – Lisp 2: “Além da Meta do CNJ, temos o Prêmio Ridalvo Costa, que incentiva a comunicação e a criação de ambientes para apresentação de ideias inovadoras.”</p> <p>E1 – Lisp 2: “ Mas projetos como Fluxo PJE, o Liderança Feminina tem impactado bastante mulheres dentro da instituição. [...] Recentemente, a Dra. Gisele foi nomeada desembargadora federal, está em Recife hoje como desembargadora exatamente assim, não vou dizer que foi diretamente, mas tem um contexto da liderança feminina envolvido.”</p> <p>E1 – Lisp 2: “Então você vê na ponta coisas até grandes, assim, é, que acontecem em razão dos projetos, o redesign dos prédios, tudo, é como isso impacta na vida de pessoas com é limitações e deficiência física. São a liderança, o projeto IA, voltado para usuário interno, enfim, tudo converge para o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional, direta ou indiretamente.”</p> <p>E1 – Lisp 2: “Falta medir melhor nossos resultados. Precisamos investir em coleta de dados e NPS para mostrar o antes e o depois dos projetos. As melhorias são visíveis, mas precisamos expressá-las por evidências concretas.”</p> <p>E2 – Lisp 2: “O Núcleo de Estratégia articula indicadores de desempenho e metas com a área judiciária, conversando com as varas e setores afetados para integrar inovação e monitoramento.”</p>

Áreas	Questões-chave	Autores: fontes e trechos da revisão de literatura	Trechos de falas dos(as) entrevistados (as)
			<p>E1 – Lisp 3: “Antes fazíamos projetos para ganhar prêmios, agora entendemos que o essencial é trabalhar para entregar valor público — se vier o prêmio, ótimo, mas ele é consequência.”</p> <p>E2 – Lisp 3: “Os efeitos da inovação devem refletir tanto para o público interno quanto externo, melhorando o ambiente de trabalho, a celeridade e o conforto dos servidores, e a experiência do cidadão.”</p> <p>E1 – Equipe 4: “Participamos e fomos premiados, revertendo a premiação em novas ideias e projetos dentro da gerência de inovação.”</p> <p>E2 – Equipe 4: “Então, é, eu vou falar do ponto de vista mais interno, né? E aí sobre aquele, vou usar como exemplo o nosso A3, né? É aquilo que a gente estipulou dentro do nosso planejamento estratégico, que foi otimizar, melhorar a ambiência para inovação, a gente sente que as iniciativas que nós tivemos, fizeram com que a gente tivesse realmente alavancado os processos de inovação aqui dentro.”</p> <p>E1 – Lisp 5: “Estamos na etapa final do Prêmio Innovatio, também nacional. Ele reconhece iniciativas inovadoras além do laboratório, mostrando o potencial do Tribunal.”</p> <p>E2 – Lisp 5: “A cultura de inovação está disseminada em toda a organização; todos os setores já atuam sob essa mentalidade, e soluções criadas internamente são procuradas por parceiros externos.”</p> <p>E1 – Lisp 6: “Eu percebo muito é que como a gente tem uma certa carta branca, digamos assim, né, para eh pensar, idealizar e conseguir testar isso numa dimensão menor. Eu acho que a gente consegue se arriscar mais, sabe? [...]Aí fazendo alterações no caminho, porque só é possível, porque a gente está falando de uma escala menor. Então, eu acho que isso faz com que a gente tenha mais liberdade, [...] de sonhar e de implementar, e de pensar em coisas realmente serem um pouco mais diferentes, que fujam ali do convencional.”</p> <p>E1 – Lisp 6: “[...] vai tendo ali frutos, né, que vai chamando a atenção de outras instituições. O projeto piloto do Reciclo foi premiado pela instituição WRI, mostrando que o benefício está em arriscar e envolver mais pessoas — o prêmio é consequência da colaboração.”</p> <p>E1 - Lisp 7: “O comitê de segurança da informação que estava parado há mais ou menos 4 anos, 3 4 anos de realizar reuniões, voltou a realizar reuniões porque o trabalho está evoluindo tanto que a segurança não pode ser mais deixada de lado. Ela precisa estar ali no centro, assim, como pauta, cada um está fazendo seu próprio trabalho de segurança, mas vamos voltar a ter esse trabalho de segurança da informação também de uma maneira centralizada.”</p> <p>E1 - Lisp 7: “Então, os próprios comitês estão se reativando, os decretos estão sendo criados e revogados para novas novos decretos serem atualizados, serem instituídos. Então, eu vejo esse movimento do governo assim de uma maneira mais tangível, nesse movimento de governança mesmo.”</p> <p>E2 - Lisp 7: “Não vejo muito pelo contrário, eu vejo pessoas querendo se aprofundar naquele assunto. Inteligência artificial, por exemplo, já tem pessoas pensando em fazer um curso de capacitação. Então, assim, é uma coisa que as pessoas esperam. Até porque tão um pouco cansado dos processos lentos, eh, e essas inovações, elas geram uma nova perspectiva. Para todos. Você renova com as coisas deles, com os pesquisadores, cientistas, que vão lá...”</p>

Áreas	Questões-chave	Autores: fontes e trechos da revisão de literatura	Trechos de falas dos(as) entrevistados (as)
			<p>E1 – Lisp 8: “Acompanhar resultados com estatísticas era distante da minha realidade, mas o laboratório trouxe essa perspectiva. Hoje penso: não basta fazer, é preciso medir o impacto, descobrir o quanto foi bom.”</p> <p>E1 – Lisp 8: “O laboratório de inovação tem gerado reconhecimento de universidades e outros tribunais, fortalecendo a cooperação e o compartilhamento de práticas inovadoras.”</p> <p>E1 – Lisp 8: “[...] a gente tem uma aproximação maior de tecnologia, mas antes era uma resistência gigantesca”. [...] Então, todas essas inovações que nos chegam, e que são registradas no laboratório, elas têm tido um efeito no tribunal em relação ao que agiliza e ao que enxuga os nossos processos, principalmente no que diz respeito às as rotinas, as atividades repetitivas ou as atividades que podem ser delegadas para aplicações de inteligência artificial, como eu falei, leitura de peças, de até análise de possibilidades de decisões. Então, no caso, nós temos tido em algumas unidades que utilizam essas aplicações com mais frequência e com mais intensidade, consistentemente têm tido resultados, inclusive de redução, não é da carga, é da sobrecarga de trabalho.”</p> <p>E2 – Lisp 8: “O principal efeito da inovação é a transparência — hoje todas as informações do tribunal estão acessíveis em painéis e portais, permitindo gestão à vista e redução da sobrecarga de trabalho.”</p> <p>E1 – Lisp 9: “O laboratório gera um movimento de concorrência positiva: inspira outras unidades a inovar, estimula o endoempreendedorismo e cria um ciclo virtuoso de transformação organizacional.”</p> <p>E2 – Lisp 9: “Muitos experimentos do Lisp 9 se adequam ao mapa estratégico, mas não estão vinculados a projetos priorizados — ainda assim, geram resultados e reconhecimento.”</p> <p>E2 – Lisp 9: “Ter uma área e pessoas dedicadas à inovação dá segurança para inovar. Mantendo esse espaço e amadurecendo a cultura, chegaremos a um momento em que inovar será natural.”</p>
Resultados dos Serviços Públicos	Q2. Quais os efeitos da inovação gerada pelo(a) Laboratório (equipe) de inovação nos serviços públicos?	Constituem os resultados da inovação aqueles relativos aos serviços públicos (qualidade da entrega, satisfação, qualidade de vida da sociedade) [...] impactos significativos nos serviços públicos (Isidro, 2018).	<p>E1 – Lisp 1: “Simplificamos um documento que orientava apenas em progressão de regime e zeramos regressões por descuido durante 13 meses. O impacto foi de 31,54% na redução geral das regressões. Três em cada dez pessoas deixaram de ser presas — um resultado de linguagem simples.”</p> <p>E1 – Lisp 1: “Nasce o laboratório de inovação e a gente começa a fazer experimentos com simplificação da linguagem, perceber que a simplificação ajuda a desafogar presídios, traz pessoas para audiência e reduz arquivamento equivocado de processo.”</p> <p>E2 – Lisp 1: “Implementamos linguagem simples nas audiências, e o resultado foi estrondoso — quase 70% das pessoas não tiveram regressões. Hoje o comparecimento é praticamente 100%.”</p> <p>E2 – Lisp 1: “[...] muitos dos processos eles não conseguiam chegar ao final porque a criança era intimada para vir fazer o depoimento e quem vinha era o pai, porque eles não eles por proteção ou por não entenderem o que é que o mandato estava pedindo, vinha qualquer pessoa menos a criança. Então, a gente fez um trabalho de simplificação lá explicando que era audiência, para que destinava e tal. Está quase 100% de comparecimento depois disso.”</p> <p>E2 – Lisp 1: “A pesquisa de satisfação é um balizador das ações e está integrada à estratégia e à</p>

Áreas	Questões-chave	Autores: fontes e trechos da revisão de literatura	Trechos de falas dos(as) entrevistados (as)
			<p>transformação digital [...] que fazemos anualmente com mais de 1.500 respondentes atingiu 81% de aprovação — resultado previsto apenas para 2026 — mostrando que a inovação e o atendimento simplificado melhoraram a percepção do público sobre a Justiça.”</p> <p>E1 – Lisp 2: “Tudo o que fazemos tem o olhar para o público-alvo, as pessoas que vão se beneficiar. Mas ainda falta medir melhor o antes e depois para mostrar o impacto real na prestação jurisdicional.”</p> <p>E1 – Lisp 2: “Falta medir melhor nossos resultados. Precisamos investir em coleta de dados e NPS para mostrar o antes e o depois dos projetos. As melhorias são visíveis, mas precisamos expressá-las por evidências concretas.”</p> <p>E1 – Lisp 2: “Os projetos como o Fluxo PJe e o Liderança Feminina têm impacto direto na instituição — aceleram processos, promovem inclusão e melhoram a prestação jurisdicional, gerando resultados perceptíveis na vida das pessoas.”</p> <p>E2 – Lisp 2: “Os projetos de inovação têm que pensar sempre no destinatário final, o usuário externo, sem esquecer o interno. Essa mentalidade trouxe eficiência, acessibilidade e inclusão.”</p> <p>E1 – Lisp 3: “Agilizo um processo de trabalho, desburocratizo, trago facilidade — isso tudo gera ganhos para a sociedade.”</p> <p>E2 – Lisp 3: “A inovação tem que gerar impacto positivo para o tribunal e para o público externo — e isso é o que esperamos como fruto do laboratório de inovação.”</p> <p>E1 – Equipe 4: “A inovação chega aos residentes e profissionais de saúde pública, que identificam necessidades no campo e transformam em soluções, devolvendo resultados à sociedade.”</p> <p>E1 – Equipe 4: “Do ponto de vista para a sociedade, eu não consigo ainda enquanto planejamento, ponto de vista do meu local de fala, de garantir que a gente tenha tido resultados efetivos. Não tem um insumo para dar essa fazer essa afirmação, mas eu acredito que durante um processo de avaliação, logo mais pesquisas, a gente consiga deixar isso claro para a sociedade de uma forma geral.”</p> <p>E1 – Lisp 5: “Buscamos inovações que melhorem os processos internos e os serviços prestados à sociedade — não é inovação apenas para dentro, mas também para fora.”</p> <p>E2 – Lisp 5: “O serviço público hoje é transformador: mais ágil, aderente ao que o cidadão quer, e não apenas ao que o órgão quer oferecer.”</p> <p>E1 – Lisp 6: “[...] tem um vídeo que eu acho que é um dos vídeos que foram, né, para na época da seleção da WRI, que é justamente catadoras eh relatando, assim, que antes do projeto, ela percebia que as pessoas, às vezes mudavam uma calçada, quando via ela passando e que hoje já aconteceu de gente pedir para tirar foto com ela, porque as pessoas achavam muito legal ela tá com triciclo ali, com a roupinha da instituição, e as pessoas já reconhecerem, já saberem quem era ela que tava passando ali na rota toda semana. Então assim, era muito bonito essa aproximação que a gente conseguia ter com a população, claro, e os grupos beneficiados do projeto.”</p> <p>E1 – Lisp 6: “O projeto Reciclo afetou profundamente a vida das pessoas — catadores passaram a ser reconhecidos, aplaudidos e fotografados. Isso é resultado de um projeto de inovação social.”</p>

Áreas	Questões-chave	Autores: fontes e trechos da revisão de literatura	Trechos de falas dos(as) entrevistados (as)
			<p>E1 – Lisp 7 - “Com a transformação digital, o cidadão economiza tempo e deslocamentos. Ele agenda documentos de casa, e o governo se adapta, ampliando sua capacidade de atendimento.”</p> <p>E1 – Lisp 7: “E aí a gente já até tá trabalhando, avaliando, em alguns casos a gente conseguiu reduzir a taxa de absenteísmo de alguns equipamentos para menos de 10%.”</p> <p>E2 – Lisp 7: “O governo se tornou mais ágil — tirar uma carteira ou acessar um serviço é rápido, porque o laboratório fomenta e difunde a inovação em todo o Estado.”</p> <p>E1 – Lisp 8: “A gente tem muito reconhecimento dos parceiros, da universidade, de outros tribunais, porque a gente começou já há algum tempo, então muitos nos procuravam no começo como a gente faz e tal, como a gente cria norma e tudo de prêmios que a gente recebeu lá no começo”.</p> <p>E2 – Lisp 8: “É tem tido efeitos muito é beneficemente impactantes, principalmente na agilidade dos processos que incluem rotinas repetitivas, que a inteligência artificial tem nos ajudado muito, como leituras de peças judiciais, leituras de consultas bases de jurisprudência.”</p> <p>E2 – Lisp 8: “É tanto que esse ano, nós conseguimos pela primeira vez é o percentual de 100% no ranking da transparência do Conselho Nacional de Justiça.”</p> <p>E1 – Lisp 9: “Criamos um núcleo de inclusão e acessibilidade, que atende população LGBTQIA+, pessoas com deficiência e em situação de vulnerabilidade — inovação com justiça social.”</p> <p>E2 – Lisp 9: “Ainda não tangibilizamos totalmente os efeitos sociais, mas a inovação nos dá segurança para experimentar e avançar. Sabemos que o impacto é positivo, mesmo que ainda difuso.”</p>

Fonte: Da pesquisa (2025).

4.2.4.1 Dimensão Resultados da Inovação (Objetivo Específico 4)

No que diz respeito à análise dos resultados da dimensão Resultados da Inovação do Modelo GESPubLIN, exploram-se as questões, os trechos da literatura e das falas do(a) entrevistado(a)s por área (resultados organizacionais e dos serviços públicos) que se vinculam ao objetivo específico 4 desta dissertação.

4.2.4.1.1 Área: Resultados Organizacionais

Os resultados organizacionais incluem o desempenho, o clima e a imagem organizacionais, e podem colaborar para o alcance das metas da Agenda 2030 (Isidro, 2018; Koerich et al., 2023). A inovação resulta em agilidade, enxugamento de processos (principalmente rotinas repetitivas) e redução da sobrecarga de trabalho. Há a disseminação da cultura de inovação em toda a organização. O laboratório gera um movimento de concorrência positiva e endoempreendedorismo. Os(as) Lisp (equipes) têm recebido prêmios nacionais (Prêmio Convergência, Prêmio *Innovatio*, *WRI Ross Center Prize for Cities*), o que fortalece a cooperação e o compartilhamento de práticas. O prêmio é visto como consequência da entrega de valor público. Há o fortalecimento da governança, com a reativação de comitês e a promoção da transparência (painéis, gestão à vista). Muitos entrevistados reconhecem que as melhorias são visíveis, mas ainda falta medir melhor os resultados e o impacto por meio de estatísticas e evidências concretas (NPS, coleta de dados).

4.2.4.1.2 Área: Resultados dos Serviços Públicos

Os resultados da inovação devem se manifestar na qualidade da entrega, satisfação e qualidade de vida da sociedade (Isidro, 2018). Os resultados práticos demonstram um impacto social transformador: o uso da linguagem simples zerou regressões penais por descuido durante 13 meses, gerando uma redução de 31,54% nas regressões gerais (três em cada dez pessoas deixaram de ser presas). A inovação melhora a prestação jurisdicional e a acessibilidade. O serviço público se torna mais ágil e aderente ao que o cidadão deseja. Pesquisas de satisfação já atingiram níveis projetados para anos futuros (81% de aprovação). Os projetos de inovação social (como o Projeto Reciclo) geram reconhecimento para grupos beneficiados (catadores) na sociedade. A criação de núcleos de inclusão e acessibilidade, inovando com foco em justiça social e atendimento a populações vulneráveis.

Em resumo, a análise detalhada dos dados revela que a atuação dos Laboratórios de Inovação no Setor Público (Lisp) no Ceará busca mudar a cultura de inovação, avançar na transformação digital, otimizar os recursos para gerar valor público e impacto social, aproximar os serviços do cidadão, enfrentar desafios como a burocracia, a rigidez legal, a escassez de pessoal dedicado e a resistência à mudança.

O sucesso é viabilizado pelo apoio essencial da alta gestão, pela formação de equipes multidisciplinares e por uma ampla rede de parcerias (academia, setor privado, outros órgãos). A estratégia é orientada pelo foco nas pessoas e alinhada às metas do CNJ e aos objetivos da Agenda 2030 da ONU.

A metodologia é baseada em cocriação com *stakeholders* e a tecnologia, especialmente a Inteligência Artificial (IA), é um propulsor imenso, usada para agilizar e enxugar processos repetitivos e combater a obsolescência institucional.

No que tange às atividades, a geração de ideias é impulsionada por um propósito claro de resolver problemas reais e ocorre em um espaço seguro para experimentação, com liberdade para testar e mudar o caminho "sem medo de errar". As ideias surgem de oficinas de ideação (*design thinking*) e da escuta das dores das secretarias e do cidadão. A seleção de ideias é crítica devido à escassez de mão de obra. Os critérios de filtragem, que utilizam ferramentas como o *canvas do experimento*, priorizam o alinhamento estratégico, a urgência e, sobretudo, o impacto para a sociedade. A implementação ocorre através da articulação entre diversas secretarias e parcerias, e a difusão é feita por meio do portal, intranet e canais internos como o "Eu Fiz e Deu Certo".

Os resultados da inovação são tangíveis, incluindo reconhecimento das boas práticas (premiação nacional) e melhoria organizacional (transparência e governança). O impacto social é mensurável, com destaque para a redução de 31,54% nas regressões penais após simplificação de linguagem, e o alcance de 81% de aprovação na pesquisa de satisfação (meta prevista para 2026), tornando o serviço público mais ágil e aderente ao cidadão. No entanto, persiste o desafio de melhorar a medição desses impactos com evidências concretas.

Na próxima seção, serão apresentadas as 4 redes de códigos criadas pela autora, suas conexões e as suas inter-relações internas. O Modelo Integrado de Gestão Pública Inovadora GESPubLIN, criado pelo Prof. Isidro (2018), estrutura a inovação na gestão pública em quatro dimensões interligadas, elas foram representadas pelas 4 redes de códigos (ambiente de inovação, capacidade de inovação, atividades de inovação e resultados da inovação). A análise a seguir detalha os componentes, o foco de cada uma dessas dimensões e as suas inter-relações internas.

4.3 Análise das redes de códigos

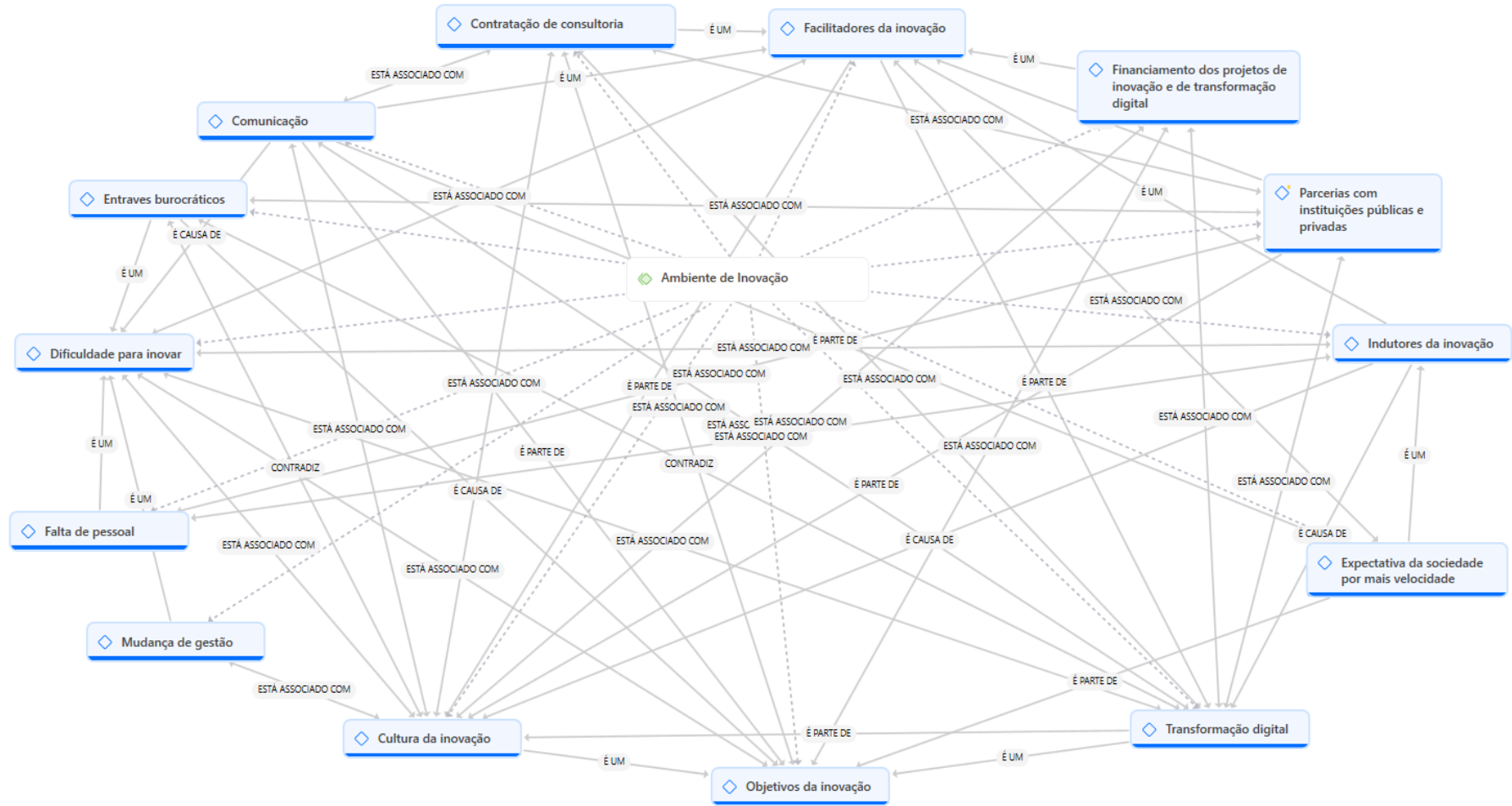
Esta subseção trata da análise das redes de código, construídas a partir dos trechos das falas dos(as) entrevistados(as), que reconheceu quatro diagramas conceituais que mapeiam as inter-relações entre diversos fatores ligados à inovação. O primeiro conjunto, focado no "Ambiente de Inovação", detalha como a cultura da inovação, o financiamento e os entraves burocráticos se conectam, agindo como causas ou estando associados a outros elementos. A segunda rede aborda a "Capacidade de Inovação", mostrando as relações entre liderança para inovação, pessoas na inovação e a estrutura organizacional. O terceiro grupo, "Atividades de Inovação", concentra-se nas etapas do processo, como geração, seleção, implementação e difusão de ideias. Por fim, o último documento, "Resultados da Inovação", define e relaciona as medidas de resultado e os prêmios de inovação com os impactos para a organização e a sociedade.

A análise das quatro redes do Modelo GESPublin requer a identificação dos componentes centrais de cada rede e, crucialmente, das relações explícitas estabelecidas entre eles, como "É PARTE DE", "ESTÁ ASSOCIADO COM", "CONTRADIZ" e "É CAUSA DE", que serão apresentadas nas seções seguintes.

4.3.1 Rede Ambiente de Inovação

O gráfico de rede da Figura 4 apresenta uma representação visual das conexões entre diferentes conceitos relacionados ao Ambiente de Inovação que corresponde a uma das áreas do Modelo GESPublin, baseado nas respostas de entrevistas às questões-chave e agrupadas em códigos gerados a partir das citações (trechos das falas) dos(as) participantes da pesquisa.

Figura 4 - Rede Ambiente de Inovação



Fonte: Da pesquisa (2025)

Esta rede corresponde à dimensão contextual do modelo, abrangendo todos os fatores, tanto internos quanto externos, que influenciam ou condicionam a possibilidade de inovação na organização. O Ambiente de Inovação está associado a diversos elementos, incluindo: os fatores de suporte /Indutores, como a comunicação, a contratação de consultoria, a cultura da inovação, os facilitadores da inovação, o financiamento dos projetos de inovação e de transformação digital, os indutores da inovação, os objetivos da inovação, as parcerias com instituições públicas e privadas e a transformação digital. Os desafios/entraves encontrados foram: (a falta de) comunicação (assertiva), a dificuldade para inovar, os entraves burocráticos, a falta de pessoal, a expectativa da sociedade por mais velocidade, a mudança de gestão.

No que se refere à análise dos componentes, o ambiente de inovação é caracterizado por uma dualidade, contendo elementos que atuam como suporte e elementos que funcionam como desafios ou entraves. A presença desses fatores indica a capacidade do ambiente de sustentar e promover a inovação. Os desafios e as contradições englobam fatores que contradizem ou dificultam o processo.

Esta rede abrange o contexto em que a inovação ocorre e é marcada por uma variedade de fatores que tanto induzem quanto restringem o processo. Os elementos listados (Comunicação, Dificuldade para inovar, Entraves burocráticos, Expectativa da sociedade por mais velocidade, Financiamento dos projetos de inovação e de transformação digital, Falta de pessoal, Indutores da inovação, Mudança de gestão, Objetivos da Inovação, Parcerias com instituições públicas e privadas, Transformação digital) ESTÁ ASSOCIADO COM o Ambiente de Inovação, ou seja, existe uma relação com o centro da rede

Os componentes como Comunicação, Transformação digital e Cultura da inovação são explicitamente identificados como fatores dentro do ambiente. A Cultura da Inovação e a Comunicação são classificadas como é UM ou É PARTE DE (o) Ambiente de Inovação.

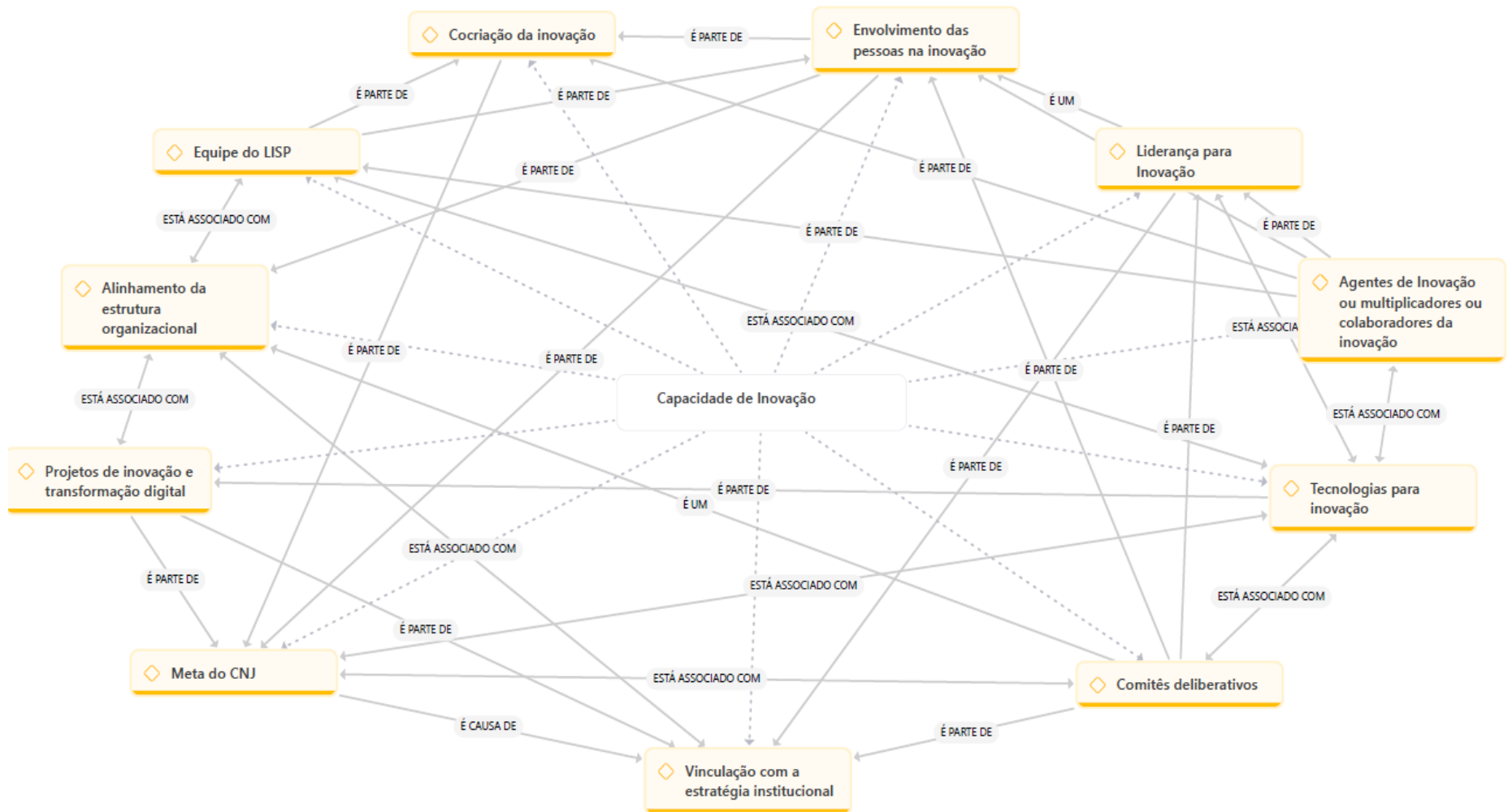
O Financiamento dos projetos de inovação e de transformação digital e a Mudança de gestão são identificados, em um nível, como É CAUSA DE outros elementos, representando relações de indução e causalidade.

Os elementos que representam obstáculos demonstram uma relação de oposição. A (falta de) comunicação assertiva junto ao cidadão ou ao público interno que impede ou dificulta a inovação. A Dificuldade para inovar e os Entraves burocráticos são explicitamente descritos como CONTRADIZ (outros elementos do processo ou o próprio sucesso da inovação), demonstrando relações de contradição (barreiras).

4.3.2 Rede Capacidade de Inovação

O gráfico de rede da Figura 5 apresenta uma representação visual das conexões entre diferentes conceitos relacionados à Capacidade de Inovação que corresponde a uma das áreas do Modelo GES-PUBLIN, baseado nas respostas de entrevistas às questões-chave e agrupadas em códigos das citações (trechos das falas) dos(as) participantes da pesquisa.

Figura 5 - Rede Capacidade de Inovação



Fonte: Da pesquisa (2025)

A Capacidade de Inovação diz respeito à estrutura organizacional, às pessoas e recursos tecnológicos e à liderança necessária para sustentar a inovação. Os elementos que compõem esta rede, incluem como pessoas e recursos estruturais, os Agentes de Inovação ou multiplicadores ou colaboradores da inovação, o Envolvimento das pessoas com a inovação, a Liderança para Inovação, os Comitês deliberativos, a Equipe do LISPe o Alinhamento da estrutura organizacional. Como recursos e estratégia: Projetos de inovação e transformação digital, a Cocriação da Inovação, as Tecnologias para inovação, a Meta do CNJ (Conselho Nacional de Justiça) e a Vinculação com a estratégia institucional.

A Capacidade de Inovação é a dimensão estrutural e humana, essencial para garantir que a organização tenha os recursos e o preparo necessários para iniciar e manter a inovação de forma sustentável.

No tocante à análise dos componentes, esta rede foca em quatro pilares: pessoas, liderança, estrutura e recursos: envolve os Agentes de Inovação ou multiplicadores ou colaboradores da inovação, as pessoas na inovação e a Equipe do LISP. O papel de guiar o processo é exercido pela Liderança para Inovação. Quanto à estrutura e governança, a Capacidade de Inovação exige o Alinhamento da estrutura organizacional e a presença de Comitês deliberativos. A rede está associada à existência de Projetos de inovação e transformação digital e Tecnologias para inovação. Além disso, a Meta do CNJ (Conselho Nacional de Justiça) é um elemento de vinculação, sugerindo que a capacidade deve estar alinhada a objetivos estratégicos superiores. Todos esses elementos estão vinculados à Capacidade de Inovação.

Esta rede estabelece os recursos, a estrutura e o capital humano necessários para que a organização tenha a competência de inovar: o Alinhamento da estrutura organizacional e os Comitês deliberativos são considerados É PARTE DE a Capacidade de Inovação.

Os elementos humanos essenciais, como os Agentes de Inovação ou multiplicadores ou colaboradores da inovação, a Liderança para Inovação, as pessoas na inovação e a Equipe do LISP, são listados como É PARTE DE esta rede.

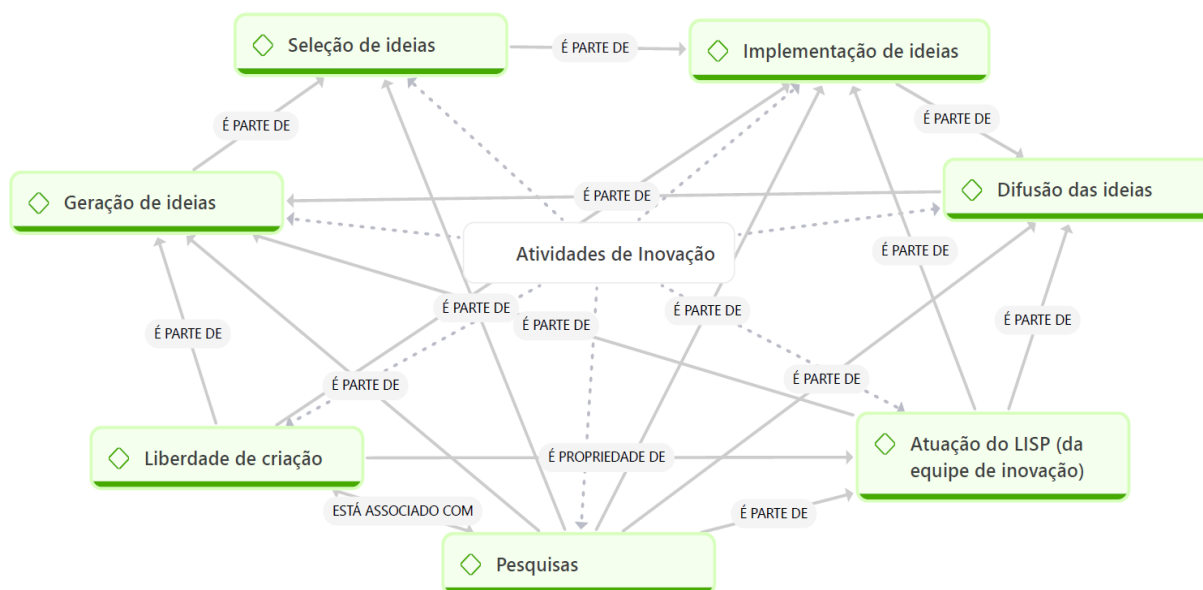
Os recursos materiais e estratégicos ESTÃO ASSOCIADOS À Capacidade de Inovação. Isso inclui os Projetos de inovação e transformação digital, as Tecnologias para inovação e a Meta do CNJ.

A Liderança para Inovação é destacada por ter a relação de É CAUSA DE, sugerindo que o exercício da liderança impulsiona outros componentes necessários à capacidade de inovar. Conclui-se que todos os elementos da dimensão são integrados pela vinculação com a Capacidade de Inovação.

4.3.3 Rede Atividades de Inovação

O gráfico de rede da Figura 6 apresenta uma representação visual das conexões entre diferentes conceitos relacionados às Atividades de Inovação que correspondem a uma das áreas do Modelo GESPUBLIN, baseado nas respostas de entrevistas às questões-chave e agrupadas em códigos das citações (trechos das falas) dos(as) participantes da pesquisa.

Figura 6 - Rede Atividades de Inovação



Fonte: Da pesquisa (2025)

Esta rede foca nas ações e processos práticos que constituem a inovação. Esta dimensão representa o eixo operacional do Modelo GESPUBLIN, concentrando-se nas ações práticas e no fluxo de trabalho que transformam ideias em inovações implementadas. As Atividades de Inovação são compostas por uma série de etapas e condições: a Geração de ideias, a Seleção de ideias, a Implementação de ideias, a Difusão das ideias, as Pesquisas e Atuação do Lisp (da equipe de inovação). Identificou-se, também, a Liberdade de criação como condição para inovar.

Na análise dos Componentes, as Atividades de Inovação abrangem as fases clássicas do processo inovador, garantindo que o ciclo seja completo e contínuo: as fases do processo são partes integrantes desta rede, a Geração de ideias, a Seleção de ideias, a Implementação de ideias e a Difusão das ideias. A Atuação do Lisp (equipe de inovação) e as Pesquisas também são partes fundamentais, indicando o papel das estruturas especializadas e do conhecimento na condução das atividades. A rede inclui a Liberdade de criação como uma

condição associada ao processo, sendo uma propriedade necessária para o desenvolvimento das atividades inovadoras.

Esta rede foca no fluxo de trabalho e nas ações que transformam uma ideia em inovação. Suas relações definem o processo sequencial e as condições de execução. Todas as etapas centrais do processo de inovação são classificadas como **É PARTE DE** as Atividades de Inovação. Isso inclui a Geração de ideias, Seleção de ideias, Implementação de ideias e Difusão das ideias.

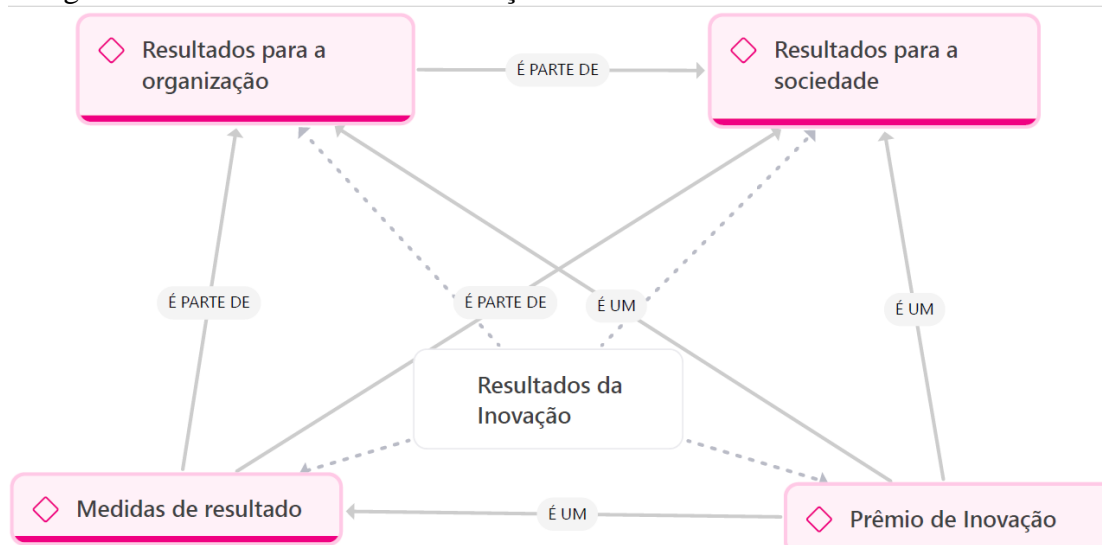
O suporte à inovação é integrado ao processo, sendo que a Atuação do Lisp (da equipe de inovação) e as Pesquisas também são classificadas como **É PARTE DE** as Atividades de Inovação.

Uma relação distinta nesta rede é a da Liberdade de criação, que **É PROPRIEDADE DE** (as Atividades de Inovação ou algum outro elemento-chave na rede), indicando que a liberdade é uma condição necessária para que o processo ocorra.

4.3.4 Rede Resultados da Inovação

O gráfico de rede da Figura 7 apresenta uma representação visual das conexões entre diferentes conceitos relacionados aos Resultados da Inovação que correspondem a uma das áreas do Modelo GES-PUBLIN, baseado nas respostas de entrevistas às questões-chave e agrupadas em códigos das citações (trechos das falas) dos(as) participantes da pesquisa.

Figura 7 - Rede Resultados da Inovação



Fonte: Da pesquisa (2025).

Esta rede mede e classifica os impactos e entregáveis gerados pelo processo de inovação. Esta dimensão atua na aferição do impacto e no *feedback* gerado pelo ciclo de inovação, classificando os benefícios obtidos. Os Resultados da Inovação são organizados em: Medidas de resultado, Prêmio de Inovação, Resultados para a organização e Resultados para a sociedade.

Quanto à análise dos componentes, os Resultados da Inovação detalham os tipos de impacto gerados e os mecanismos utilizados para medir e reconhecer esses impactos: a rede inclui as Medidas de resultado, que são essenciais para quantificar o sucesso da inovação, e o Prêmio de Inovação, que atua como um mecanismo de reconhecimento e incentivo. Os resultados são divididos, principalmente, em Resultados para a organização (impacto interno, como eficiência ou melhoria de processos) e Resultados para a sociedade (impacto externo e serviço público aprimorado). Ambos são considerados resultados finais direcionados aos seus beneficiários.

Esta rede mede o sucesso do processo de inovação, classificando os impactos gerados, quais sejam: os mecanismos de aferição e reconhecimento usados para medir e incentivar o sucesso também compõem a rede, sendo classificados como tipos de resultado (É UM). Tanto as Medidas de resultado quanto o Prêmio de Inovação são identificados como É UM e É PARTE DE (os) Resultados da Inovação.

Os efeitos diretos da inovação são classificados como É PARTE DE (a) Rede Resultados da Inovação. Isso inclui os Resultados para a organização e os Resultados para a sociedade que são os resultados finais da inovação relatados pelos (as) entrevistados (as).

A síntese das relações entre os componentes revela a natureza de cada rede: a rede Ambiente de Inovação foca em fatores contextuais (indutores e entraves), com relações de ASSOCIAÇÃO, CAUSA e CONTRADIÇÃO. A rede Capacidade de Inovação foca em recursos estruturais e humanos, no qual os componentes são PARTES essenciais ou ESTÃO ASSOCIADOS a objetivos estratégicos, sendo a Liderança um fator de CAUSA. A rede Atividades de Inovação: foca no processo, onde os componentes são majoritariamente PARTES de um fluxo de trabalho, exigindo uma PROPRIEDADE habilitadora (Liberdade de Criação); e a rede Resultados da Inovação foca em impacto e *feedback*, nos quais os componentes são PARTES (efeitos) ou TIPOS (mecanismos de aferição/reconhecimento).

Por fim, as quatro redes do Modelo GESPublin funcionam como um ecossistema. O Ambiente fornece o contexto e os insumos (positivos ou negativos) para que a Capacidade (recursos e estrutura) possa executar as Atividades (o processo), culminando nos Resultados (os efeitos mensuráveis e reconhecidos). A interdependência dessas dimensões é

crucial para que a inovação na gestão pública não seja um evento isolado, mas sim um processo sistêmico e contínuo.

Na seção 5, Considerações Finais, a seguir, serão apresentados os principais achados deste trabalho, mencionando o atingimento dos objetivos geral e específicos, as contribuições teóricas e práticas, as limitações e as sugestões para pesquisas futuras e o fechamento final.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo investigou a articulação dos resultados das práticas de laboratórios de inovação com o planejamento estratégico de órgãos públicos no estado do Ceará. O tema ganhou protagonismo no setor público devido à busca por formas de agir diferentes, com maior interação com o cidadão e expectativa de melhores resultados, inserindo-se num contexto de movimentos de reforma e modernização da gestão pública.

Com abordagem qualitativa e caráter descritivo e exploratório, a pesquisa utilizou a estratégia de estudo de casos múltiplos. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com 17 servidores, colaboradores e gestores de laboratórios de inovação e de planejamento em 9 órgãos públicos no Ceará, abrangendo as esferas federal, estadual e municipal e os Poderes Executivo, Judiciário e Legislativo, e de pesquisa documental.

O referencial teórico central foi o Modelo Integrado de Gestão Pública Inovadora (GESPUBLIN), idealizado por Isidro (2018), que considera as dimensões de ambiente de inovação, capacidade de inovação, atividades de inovação e resultados da inovação nas organizações. A análise dos dados seguiu os parâmetros do GESPUBLIN, permitindo observar desde os objetivos da inovação até os efeitos gerados nas organizações e nos serviços públicos.

O objetivo geral do estudo foi alcançado ao evidenciar que a articulação dos resultados das práticas dos laboratórios de inovação com o planejamento estratégico ocorre de forma intrínseca e fundamental. Os achados demonstraram que os órgãos públicos no Ceará formalizaram a inovação como um pilar estratégico, presente em seus valores, missão e objetivos estratégicos, bem como desenvolvem o fortalecimento da cultura de inovação e a promoção da transformação digital.

A atuação dos(as) Laboratórios de Inovação no Setor Público (Lisp) contribui para a geração de ideias, desenvolvimento de protótipos e implementação de soluções, utilizando metodologias ágeis e cocriação. A inovação é percebida como um fator que empodera o cidadão e exige que o setor público se adapte e amplie sua capacidade de atendimento.

Os objetivos específicos deste trabalho correspondem às dimensões do Modelo GESPUBLIN. As investigações empreendidas acerca da dimensão análise do ambiente de inovação demonstraram que os objetivos centrais da inovação são aproximar a Justiça do cidadão, beneficiar o SUS e transformar a vida do cidadão por meio da transformação digital, gerando serviços mais ágeis, mais eficientes, resolutivos e coerentes com as expectativas dos

usuários. A motivação é pautada pela necessidade de resolver grandes “dores” públicas e pelo fator humano (paixão e utilização pessoal). Os facilitadores primários são o apoio da alta gestão, o uso de equipes multidisciplinares e o estabelecimento de uma rede de parcerias (com universidades, entes públicos e iniciativa privada). Os programas de modernização (como o PromoJud) e os editais de financiamento (como o CriarCe) de recursos financeiros impulsionam o desenvolvimento dos projetos inovadores. A formalização da inovação por meio de políticas e normas também sustenta a base das ações. As barreiras mais significativas são a rigidez burocrática, a falta de pessoal dedicado (com escassez de recursos humanos e ausência de reposição de servidores), e a resistência cultural à mudança. A inovação no setor público exige cautela devido à necessidade de rastreabilidade e conformidade legal.

Quando se trata do segundo objetivo, os resultados apontam que a liderança atua como mentora e ponte entre a inovação e a tradição, e a presença de ocupantes de cargos estratégicos nas equipes do laboratório reduz os entraves burocráticos. A intenção estratégica é formalmente vinculada aos objetivos da organização, muitas vezes impulsionada pelas metas do CNJ (no Judiciário) e pelos ODS da Agenda 2030. Em alguns casos, o laboratório opera com independência estratégica como uma camada paralela, com autonomia para escolher desafios e projetos de inovação.

O envolvimento das pessoas é alcançado por meio de capacitações, cocriação e utilização de equipes multidisciplinares e de agentes de inovação. A tecnologia, especialmente a inteligência artificial, é vista como um forte propulsor de eficiência, e um dos pontos relevantes encontrados foi a preocupação com a governança de dados. Contudo, a inovação é vista como “novas formas de pensar e agir” e não apenas com relação à tecnologia, cabendo aos humanos a sensibilidade que as máquinas não têm.

A cocriação com *stakeholders* (servidores, magistrados, jurisdicionados) é amplamente utilizada por meio de metodologias ágeis (*design thinking*), quando os participantes atuam como cocriadores e validadores das soluções. A flexibilidade organizacional é buscada por meio do alinhamento da estrutura ou da operação sob um modelo descentralizado, permitindo que a inovação seja disseminada sem depender de grandes reestruturações formais.

Em relação ao terceiro objetivo, os achados das dimensões atividades de inovação revelaram que a geração de ideias é colaborativa, oriunda das necessidades do cidadão/secretarias e a partir da realização de oficinas de ideação em um “espaço seguro para experimentação”, com liberdade para testar (como na experiência do “Centro de Simulação em Saúde”).

A seleção de ideias é um fator crítico devido à escassez de mão de obra e é balizada por elementos como impacto esperado para a sociedade, alinhamento estratégico e recursos/viabilidade. A implementação de ideias segue fases de prototipação e pilotagem, recorrendo a parcerias externas (fábricas de *software* de outros órgãos) quando há limitação de recursos humanos. A difusão de ideias é feita por meio de eventos, como a Semana de Inovação, *hubs* digitais e canais internos (ex: "Eu Fiz e Deu Certo"), para garantir a replicabilidade das soluções, o que fortalece o conceito da inovação como valor público.

Por fim, os achados dos resultados da dimensão inovação forneceram *insights* valiosos sobre os resultados organizacionais que incluem a melhoria do desempenho (agilidade e enxugamento de processos repetitivos) e o fortalecimento da governança e da transparência. Os laboratórios ou equipes de inovação têm recebido reconhecimento e prêmios nacionais e são percebidos como consequência da entrega de valor público.

Os resultados nos serviços públicos demonstram impacto social transformador: o uso de linguagem simples em processos penais resultou em uma redução de 31,54% nas regressões penais por descuido durante 13 meses. Além disso, a satisfação do público atingiu 81% de aprovação (uma meta prevista apenas para 2026), o que demonstra que o atendimento ao cidadão tem evoluído e a inovação tem contribuído para a prestação do serviço público mais ágil e acessível. Ainda há desafios com relação à mensuração dos resultados, pois, embora as melhorias sejam visíveis, falta um investimento maior em coleta de dados e evidências concretas (tais como indicadores de satisfação como o NPS e outros dados estatísticos) para quantificar os efeitos de forma sistemática.

Do ponto de vista das contribuições teóricas, a dissertação contribuiu para o campo de estudos sobre inovação no setor público, especialmente ao aplicar e validar o Modelo GESPublin em um contexto geográfico e político distinto, que abrange laboratórios de inovação dos três poderes (Judiciário, Executivo e Legislativo) e esferas de governo (federal, estadual e municipal) no estado do Ceará.

Anteriormente, o GESPublin foi majoritariamente utilizado em experiências de órgãos do governo federal. O modelo se mostrou uma sustentação de análise robusta para os fenômenos de inovação, desde a criação da solução até a avaliação de impacto dos resultados na realidade. O presente estudo possibilitou um diagnóstico inédito e aprofundado do ecossistema de laboratórios de inovação no Ceará, mapeando seus perfis, práticas, fatores facilitadores e barreiras.

Quanto às contribuições práticas, o trabalho apresentou os fatores críticos de sucesso para a inovação, destacando o papel crucial da alta gestão e do investimento em

cultura de inovação para superar a inércia burocrática; evidenciou o impacto social mensurável de práticas de inovação (ex: redução de regressão penal e aumento de comparecimento em audiências por meio da linguagem simples, além do resgate e inclusão social de catadores de lixo), servindo como *benchmarking* para outras instituições.

Como limitação, o estudo indicou que a mensuração dos resultados (Resultados da Inovação) ainda é um desafio para as próprias unidades de análise, impossibilitando a análise do impacto de longo prazo. Outro fator restritivo foi a não realização de entrevistas para a escuta de outros atores dos Lisp (equipe de inovação), como, por exemplo, os cidadãos impactados, os demais servidores e colaboradores que exercem outras funções dentro dos Lisp ou que usufruem também das inovações.

Para pesquisas futuras, recomenda-se aplicar os critérios do GESPUBLIN para avaliar o nível de maturidade da gestão da inovação das organizações públicas no Ceará, determinando sua trajetória evolucionária; desenvolver um estudo de caso focado exclusivamente na mensuração quantitativa dos resultados de uma ou duas inovações (como o uso de linguagem simples), utilizando indicadores de desempenho e NPS de forma sistemática (o "antes e depois"); investigar a viabilidade da implementação de um *sandbox* regulatório no contexto do Judiciário e Executivo cearense, para mitigar a barreira dos entraves burocráticos e acelerar a experimentação; realizar uma investigação focada nas competências e na capacidade humana necessárias para a inovação no setor público, dada a escassez de pessoal e a alta taxa de acúmulo de funções nos laboratórios e equipes de inovação no setor público.

Em resposta à questão de pesquisa, de maneira metafórica, a inovação no setor público cearense, articulada ao planejamento estratégico, pode ser vista como um "transatlântico", como aponta o E1 do Lisp 1. Os laboratórios de inovação funcionam como os "botes", como identifica o E1 do Lisp 1, com liberdade de criação, que testam rotas, identificam *icebergs* (barreiras burocráticas) e comunicam os achados. O planejamento estratégico é o mapa náutico oficial. O sucesso real não é ter o bote mais rápido, mas sim as descobertas do bote serem adotadas pelo transatlântico, permitindo que a rota do navio seja ajustada com segurança para alcançar o porto da eficiência e da satisfação do cidadão.

Ao final, conclui-se que a inovação nos órgãos públicos do Ceará, catalisada pelos(as) laboratórios (equipes), não é um fenômeno isolado, mas uma estratégia conscientemente integrada com o planejamento, que busca, acima de tudo, a modernização dos serviços prestados, a melhoria da qualidade de vida do cidadão e se traduz em valor público efetivo.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Guilherme Alberto Almeida de; MENEZES, José Henrique Videira. Inteligência artificial e inovação no setor público. *In: VAINZOF, Rony; GUTIERREZ, Andriei Guerrero (Coord.). Inteligência artificial: sociedade, economia e estado. São Paulo: Revista dos Tribunais, Thomson Reuters Brasil, 2021. p.33-36.*
- ALMEIDA OLAVO, Antonio Vagner; PARDO BENEYTO, Gonzalo; NEBOT, Carmen Pineda; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. Laboratórios de inovação no setor público em perspectiva comparada: uma análise exploratória entre Brasil e Espanha. **Revista de Gestão e Projetos**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 89–115, 2022. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/21792>. Acesso em: 23 nov. 2024.
- ALOSANI, Mohammed Saleh; YUSOFF, Rushami ; AL-DHAAFRI, Hassan. *The effect of innovation and strategic planning on enhancing organizational performance of Dubai Police. Innovation & Management Review*, [S;l], v.10, n.11, p.8 -39, 2019.
- ALOTAIBI, H. J. M. *Impact of Strategic Planning and Innovation on Organisational Performance of the Saudi Red Crescent Authority. International Journal of Management Excellence (ISSN: 2292-1648)*, [S. l.], v. 14, n. 3, p. 2095–2108, 2020. Disponível em: <https://techmindresearch.org/index.php/ijme/article/view/1142>. Acesso em: 11 dez. 2024.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BEZERRA, D. M.; BRITO, B. A. V.; BRESCIANI, L. P. A experiência dos laboratórios de inovação no setor público brasileiro. **Gestão & Regionalidade**, v. 40, n.20, p.24-83, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.13037/gr.vol40.e20248318>. Acesso em: 11 dez.2024.
- BLYTHE, Marie; MARSON, Brian. *Good practices in citizen-centred service. Canadá: Citizen-Centred Service Network: Canadian Centre for Management Development*, 1999.
- BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **A Reforma Administrativa no Brasil: avanços e limites 1995-98**. Brasília: MARE, 1995.
- BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 22 nov. 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 16 dez. 2024.
- BRASIL. Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 29 mar.2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114129.htm. . Acesso em: 16 dez. 2024.
- CAMARGO, A. L. B. **Desenvolvimento sustentável: dimensões e desafios**. Campinas: Papirus, 2003.

CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT (CCMD). *Citizen-centred service: responding to the needs of Canadians*. Canadá: **Citizen-Centred Service Network**, 1999.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 4 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução n° 395, de 07 de junho de 2021**. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original1259312021060960c0bb3333a4f.pdf>. Acesso em: 28 set. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução n° 521, de 18 de setembro de 2023**. Altera a Resolução CNJ n. 395/2021, que instituiu a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário, para criar o Encontro Nacional de Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário e o Prêmio Inovação do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original12215520230920650ae3e317ca4.pdf>. Acesso em: 28 set. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução n° 580, de 11 de setembro de 2024. Altera, renumera e acrescenta dispositivo à Resolução CNJ n° 395/2021, que institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2024. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original1315372024092066ed7579c7ce2.pdf>. Acesso em: 28 set. 2025.

CRIADO, J. Ignacio; DIAS, Thiago Ferreira; SANO, Hironobu; ROJAS-MARTIN, Francisco; SILVAN, Aitor; ISIDRO FILHO, Antônio. *Public innovation and living labs in action: A comparative analysis in post-new public management contexts*. **Revista Internacional de Administração Pública**, [S.l.], v. 44, n.6, p. 451-464, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1729181>. Acesso em: 23 nov. 2024.

DE VRIES, Hanna; BEKKERS, Victor; TUMMERS, Lars. *Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda*. **Public Administration**, [S.l.], v. 94, n. 1, p. 146-166, 2016. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/padm.12209>. Acesso em: 26 nov. 2024.

DEMARCHI, Murilo Pedro; DE SOUZA, Suzana Maria; WARKEN FILHO, Guido José; APARECIDA DANDOLINI, Gertrudes. Dinâmicas e desafios dos I-Labs no setor público: uma revisão integrativa da literatura. **Revista Inteligência Empresarial**, [S. l.], v. 49, n. 1, 2024. Disponível em: <https://inteligenciaempresarial.emnuvens.com.br/rie/article/view/138>. Acesso em: 23 nov. 2025.

DOMINGUEZ, Guilherme D. F.; DUÓ, Julia Rogato. **Mapa GovTech Brasil 2024**. [S.l.]: BrazilLab, 2024. Disponível em: <https://conteudo.brazillab.org.br/mapa-govtech-download>. Acesso em: 12 fev. 2025.

FARIAS FILHO, Milton Cordeiro; ARRUDA FILHO, Emílio J.M. **Planejamento da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FERRAREZI, Elisabete; ALMEIDA, Guilherme Almeida de. **Laboratórios de inovação pública: como e por que criá-los**. Brasília: Enap, 2023.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO CEARÁ (FIEC). **Índice FIEC de Inovação dos Estados 2023**. Fortaleza: FIEC, 2023. Disponível em: <https://www.observatorio.ind.br/inteligencia-competitiva?conteudo=c1&sub=sc1>. Acesso em: 23 nov. 2024.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/>. Acesso em: 23 nov. 2024.

HERRERO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ISIDRO, Antonio. **Gestão pública inovadora: um guia para a inovação no setor público**. Curitiba: EdCRV, 2018..

ISIDRO, Antonio. **Inovação no setor público federal: relações entre capacidades, modelos, tipos e resultados de inovação**. [S.l.]: CONSAD, 2017. Disponível em: https://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-23_02.pdf. Acesso em: 11 jan. 2025.

ISIDRO, A. S. Filho; CARNEIRO, D. K. O.; COELHO, F. S. *Unveiling public innovation management: What data mining reveals by analyzing Brazilian experiences?* **BAR-Brazilian Administration Review**, [S.l.], v.22, n.2, p.40-77, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2025240077>. Acesso em: 27 jun 2025.

ISIDRO, A.; QUEIROZ-ISIDRO, T. (org.). **Aceleração de laboratórios de inovação no setor público: teoria, prática e casos**. Curitiba: EdCRV, 2025.

ISIDRO, Tatiana Coelho Queiroz. **Modelo de práticas de gestão de laboratórios de inovação no setor público**. 2022. 159 f. Dissertação (Programa Stricto Sensu em Governança, Tecnologia e Inovação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2022. Disponível em: <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/tede/3031>. Acesso em: 22 abr. 2025.

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

KOERICH, Adriana B.; DUTRA, Ana Regina de A.; GUERRA, José Baltazar S. O. de A.; CASAGRANDE, Jacir L. Os impactos das inovações de processo na administração pública à luz dos objetivos de desenvolvimento sustentável. **Interações**, Campo Grande, v. 24, n. 3, p. 845-862, 2023.

LUCKOSEVICIUS, A. P. SOARES, C. A. P.; MARCHISOTTI, G. G. *Framework metodológico para o método estudo de caso*. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, n.2, p.31, jul-dez. 2017.

MAGALDI, Sandro. **Estratégia adaptativa: o novo tratado do pensamento estratégico**. São Paulo: Gente, 2020.

MAIA, H. C. F. D. N.; CASTRO, A. B. C. de; NODARI, C. H.; OLIVEIRA, W. F. M. de. *Antecedent dimensions in the brazilian public administration: an analysis of the innovation contest in the public sector*. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 26–52, 2021. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1134>. Acesso em: 5 jan. 2025.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 6.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597024753/>. Acesso em: 23 nov. 2024.

MATUS, C. **Política, planejamento e governo**. 2. ed. Brasília: IPEA, 1996.

MEHR, Hila. *Artificial intelligence for citizen services and government*. Harvard Ash Center Technology & Democracy Fellow, **Harvard Kennedy School**, ago. 2017. Disponível em: https://ash.harvard.edu/files/ash/files/artificial_intelligence_for_citizen_services.pdf. Acesso em: 23 nov. 2024.

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

MONTEZANO, Lana. Estudo multicase de avaliação de resultados das inovações tecnológicas no setor público: mecanismos, desafios e benefícios. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 15, n. 8, p. e4059, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4059>. Acesso em: 5 jan. 2025.

MONTEZANO, Lana; ISIDRO, Antonio. Proposal of a Multilevel Competencies Model for Innovative Public Management. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 355–378, 2020. Disponível em: <https://future.emnuvens.com.br/FSRJ/article/view/491>. Acesso em: 4 jan. 2025.

MONTEZANO, Lana; ISIDRO, Antonio; LOPES LA FALCE, J.; SANO, H. Antecedentes das dimensões da gestão pública inovadora brasileira: Competências de equipes e individuais. **Teoria e Prática em Administração**, [S. l.], v. 12, n. 2, p.33-37,2022. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/tpa/article/view/61415>. Acesso em: 4 jan. 2025.

MONTEZANO, Lana; RUSSO, Daniel; DUARTE, Cristiano da Cunha; PAULUCIO, Felipe Ferreira. Ambiente de inovação no setor público: caso do Programa Brasil Mais. **IX Encontro Brasileiro de Administração Pública**, São Paulo: EBAP, 2022. ISSN: 2594-5688. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/631>. Acesso em: 11 jan 2025.

MOTTA, B. M. da. **Integrando laboratórios de inovação e práticas de gestão inovadoras: um estudo sobre a relação com o ciclo PDCA e 4Es**. Curitiba: EdUFSC, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/252954>. Acesso em: 23 nov. 2024.

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

MUNIZ, Antonio; KRIEGER, Carla, PATANÉ, Victor; KRAUSE, Walther; KRAUSE, Werther. **Jornada OKR na prática**: unindo práticas e experiências que potencializam resultados. Rio de Janeiro: Brasport, 2022.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). *Oslo Manual: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation*. Paris: OECD Publishing, 2018.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Tendências globais em inovação governamental 2024**: promovendo serviços públicos centrados no ser humano. Paris: OCDE, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/c1bc19c3-en> . Acesso em: 23 nov.2024.

OSINTSEV, N.; KHALILIAN, B. “Does Organizational Performance Increase with Innovation and Strategic Planning?”. *Journal of Operational and Strategic Analytics* , v. 1, n. 1, p. 25–33, 2023. Disponível em: https://library.acadlore.com/JOSA/2023/1/1/JOSA_01.01_04.pdf . Acesso em: 23 nov. 2024.

PANIS, Amanda da Cunha. **Inovação em compras públicas**: estudo de caso do robô Alice da Controladoria-Geral da União (CGU). 2020. 116 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/jspui/handle/10482/38639>. Acesso em 11 jan. 2025.

PANIS, A.; ISIDRO, A. da S. F.; CARNEIRO, D. K. de O.; MONTEZANO, L.; RESENDE JUNIOR, P. C.; SANO, H. Inovação em compras públicas: Atividades e resultados no caso do robô Alice da Controladoria-Geral da União. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 27, n. 86, p. 1–19, 2022. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/83111>. Acesso em: 4 jan. 2025.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Padrão de Gerenciamento de Projetos e Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. **Guia PMBOK**. 7. ed. Newtown Square: PMI, 2021.

PUTTICK, Ruth. **Inovação**: equipes e laboratórios: um guia prático. [S.l]:Nesta, 2014. Disponível em: https://www.academia.edu/32375860/INNOVATION_TEAMS_AND_LABS_A_Practice_Guide Acesso em: 11 jan. 2025.

SANO, Hironobu. **Laboratórios de inovação no setor público**: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. Brasília: Enap, 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5112> Acesso em 11 dez. 2024.

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

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

SILVA JUNIOR, A. C. da; EMMENDOERFER, M. L.; LAURIANO, N. G.; SILVA, M. A. C. Laboratórios de inovação e barreiras ao intraempreendedorismo em governos. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 29, n.6, p.90-107, 2024. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/90107>. Acesso em: 9 fev. 2025.

SILVA, Lana Montezano da. **Modelo multinível de competências para inovação no setor público brasileiro**. 2021. 302 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2021. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/41247> Acesso em: 27 set. 2025.

SOUZA, Chayanne Matos de. **Percepções sobre o nível de maturidade em gestão estratégica na secretaria municipal das finanças de Fortaleza**. 2023. 182 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração e Controladoria) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/75749> Acesso em: 04 mar. 2025.

TEIXEIRA, Vilmar Agapito. Criando Valor Público – Gestão Estratégica no TCU. **Página de Liderança**, Brasília, 01 out. 2012. Disponível em: http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/educacao_corporativa/lideranca. Acesso em: 15 dez 2024.

TESSAROLO, Enzo Mayer et al. Experimentando o design na gestão pública: o caso do Laboratório de Inovação do Estado do Rio de Janeiro. **Ergodesign & HCI**, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 46-66, jun. 2021. Disponível em: <https://periodicos.puc-rio.br/index.php/revistaergodesign-hci/article/view/1477>. Acesso em: 26 nov. 2024.

TONURIST, P.; KATTEL, R.; LEMBER, V. *Innovation labs in the public sector: what they are and what they do?* **Public Management Review**, [S.l.], v. 19, n. 10, p. 1-25, 2017.

TRINDADE, Shayllon M. R. **Barreiras à inovação em laboratórios de inovação do setor público: análise da percepção dos líderes de laboratórios de inovação**. [S.l.]: ENAP, 2024. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/8370>. Acesso em: 09 fev. 2025.

VEIGA, J. E. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI**. 2. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582602324/>. Acesso em: 16 mar. 2025.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788584290833/>. Acesso em: 23 nov. 2024.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Pesquisa: Articulação dos resultados das práticas de laboratórios de inovação com o planejamento estratégico de órgãos públicos no estado do Ceará.

Bloco 1: Perguntas introdutórias (esses dados serão coletados antes da entrevista)

Perguntas	Respostas
Q1. Qual o nome do(a) Lisp(equipe)?	
Q2. Qual o órgão a que o(a) Lisp (equipe) está vinculado(a)?	
Q3. Em qual nível de atuação (executivo, legislativo, judiciário)?	
Q4. Qual a esfera e governo (federal, estadual, municipal)?	
Q5. Quando o(a) Lisp (equipe) foi criado(a)?	
Q6. Quem é o gestor responsável pelo(a) Lisp (equipe)?	
Q7. Quem é o gestor responsável pela área de planejamento do órgão?	
Q8. O órgão possui um planejamento estratégico vigente?	
Q9. Qual o e-mail institucional do(a) Lisp (equipe)?	
Q10. Qual o site do(a) Lisp (equipe)?	
Q11. O(A) Lisp (equipe) possui redes sociais (Facebook, Instagram, Twitter, Youtube)? Quais?	
Q12. Quais os telefones para contato?	
Q13. Qual o público-alvo do(a) Lisp (equipe) (interno à própria organização, outras organizações, sociedade em geral, grupos sociais específicos)?	
Q14. O Lisp possui equipe própria?	
Q15. Se sim, qual seria o vínculo dos integrantes com a instituição (servidores/empregados públicos; estagiários; colaboradores terceirizados; contratados pelo laboratório; voluntários de outros setores do órgão)?	
Q16. O(A) Lisp (equipe) é formado por quantas pessoas?	
Q17. Qual a formação acadêmica dos integrantes do(a) Lisp (equipe) (ensino médio, ensino superior, especialização, mestrado, doutorado)?	
Q18. O(A) Lisp (equipe) utiliza espaço físico próprio?	
Q19. O(A) Lisp (equipe) foi estabelecido(a) formalmente?	
Q20. Se sim, por qual instrumento (lei, decreto, resolução, portaria, instrução normativa, outros)? Foi publicado quando?	
Q21. Quais as principais práticas desenvolvidas/implementadas pelo (a) Lisp (equipe)?	

Fonte: Adaptado de Sano (2020) e Motta (2023)

Bloco 2: Perguntas exploratórias – responsável pelo(a) Lisp (equipe)

Dimensões	Áreas	Perguntas	Respostas
Ambiente de Inovação	Objetivos da Inovação	Q1. O que se pretende alcançar com as inovações geradas pelo(a) Laboratório (equipe) de inovação?	
Ambiente de Inovação	Indutores da Inovação	Q2. O que motiva as inovações do(a) Laboratório (equipe) de inovação?	
Ambiente de Inovação	Facilitadores da Inovação	Q3. O que facilita ou viabiliza a inovação no(a) Laboratório (equipe) de inovação?	
Ambiente de Inovação	Barreiras da Inovação	Q4. O que impede ou dificulta a inovação no(a) Laboratório (equipe) de inovação?	
Atividades de Inovação	Geração de Ideias	Q5. Como as ideias no(a) Laboratório (equipe) de inovação são geradas?	
Atividades de Inovação	Seleção de Ideias	Q6. Como as ideias no(a) Laboratório (equipe) de inovação são selecionadas?	
Atividades de Inovação	Implementação de Ideias	Q7. Como as ideias no(a) Laboratório (equipe) de inovação são implementadas?	
Atividades de Inovação	Difusão de Ideias	Q8. Como as ideias no(a) Laboratório (equipe) de inovação são difundidas?	

Fonte: Adaptado de Isidro (2018) e Panis (2020)

Bloco 3: Perguntas exploratórias – responsável pelo planejamento estratégico do órgão

Dimensões	Áreas	Perguntas	Respostas
Capacidade de Inovação	Liderança para Inovação	Q1. Como os líderes e gestores atuam na criação da inovação gerada pelo(a) Laboratório (equipe) de inovação?	
Capacidade de Inovação	Intenção Estratégica da Inovação	Q2. Como a estratégia assume a inovação gerada pelo(a) Laboratório (equipe) de inovação?	
Capacidade de Inovação	Pessoas para Inovação	Q3. Como as pessoas se envolvem na inovação gerada pelo(a) Laboratório (equipe) de inovação?	
Capacidade de Inovação	Projetos para Inovação	Q4. Como os projetos de inovação	

Dimensões	Áreas	Perguntas	Respostas
de Inovação		gerados pelo(a) Laboratório (equipe) de inovação são executados?	
Capacidade de Inovação	Tecnologias para Inovação	Q5. Como as tecnologias apoiam a inovação gerada pelo(a) Laboratório (equipe) de inovação?	
Capacidade de Inovação	Cocriação da Inovação	Q6. Como os <i>stakeholders</i> atuam na inovação gerada pelo(a) Laboratório (equipe) de inovação?	
Capacidade de Inovação	Flexibilidade Organizacional	Q7. Como a estrutura organizacional se adapta à inovação gerada pelo(a) Laboratório (equipe) de inovação?	
Resultados da Inovação	Resultados Organizacionais	Q8. Quais os efeitos da inovação gerada pelo(a) Laboratório (equipe) de inovação na organização?	
Resultados da Inovação	Resultados dos Serviços Públicos	Q9. Quais os efeitos da inovação gerada pelo(a) Laboratório (equipe) de inovação nos serviços públicos?	

Fonte: Adaptado de Isidro (2018) e Panis (2020)

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado (a) <nome da pessoa>, como participante da pesquisa intitulada “**ARTICULAÇÃO DOS RESULTADOS DAS PRÁTICAS DE LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE ÓRGÃOS PÚBLICOS NO ESTADO DO CEARÁ**”. Você não deve participar contra a sua vontade. **Leia atentamente as informações abaixo e faça qualquer pergunta que desejar, para que todos os procedimentos desta pesquisa sejam esclarecidos.**

A presente pesquisa será realizada através de entrevistas, quer sejam estas presenciais ou remotas, conforme a comodidade e disponibilidade do participante. O objetivo geral da pesquisa é investigar a articulação dos resultados das práticas de laboratórios de inovação com o planejamento estratégico de órgãos públicos no estado do Ceará. As entrevistas serão gravadas para que seja possível a transcrição. A pesquisadora firma o compromisso de utilizar os dados e/ou material coletado somente para esta pesquisa e que não receberá nenhum pagamento por esta.

A pesquisadora destaca também que, ainda no convite, que a qualquer momento o participante poderá recusar a continuar participando da pesquisa e que também poderá retirar o seu consentimento, sem que isso lhe traga qualquer prejuízo. Fica garantido que as informações conseguidas através da sua participação não permitirão a identificação da sua pessoa, exceto aos responsáveis pela pesquisa e que a divulgação das mencionadas informações só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto.

Endereço da responsável pela pesquisa:

Nome: **Adriana Islaia Carneiro Leal**
 Instituição: **Universidade Federal do Ceará – UFC – PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA (PPAC)**
 Endereço: **Rua Nunes Valente, 2500/1502 – Dionísio Torres – CEP: 60125-071 Fortaleza-CE.** Telefones para contato: **85 99982-1806**

O abaixo assinado <nome do entrevistado>, <idade do entrevistado> anos, RG: <número do RG do entrevistado>, declara que é de livre e espontânea vontade que está como participante de uma pesquisa. Eu declaro que li cuidadosamente este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e que, após sua leitura, tive a oportunidade de fazer perguntas sobre o seu conteúdo, como também sobre a pesquisa, e recebi explicações que responderam por completo minhas dúvidas. E declaro, ainda, estar recebendo uma via assinada deste termo.
 Fortaleza, <> / <> / 2025.

<Nome do Entrevistado>	Data <>/<>/2025	Assinatura
<Nome do Pesquisador>	Data <>/<>/2025	Assinatura
Nome da testemunha (se o voluntário não souber ler)	Data <>/<>/2025	Assinatura
<Nome de quem aplicou o TCLE> Profissional que aplicou o TCLE	Data <>/<>/2025	Assinatura