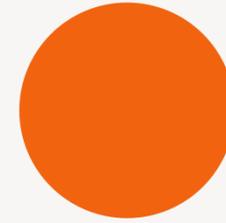




# 1º Diagnóstico do Ecossistema de Inovação do MP

Principais *insights* e intervenções para inovar no setor público brasileiro





# O que teremos aqui

Esta apresentação está estruturada em quatro momentos:

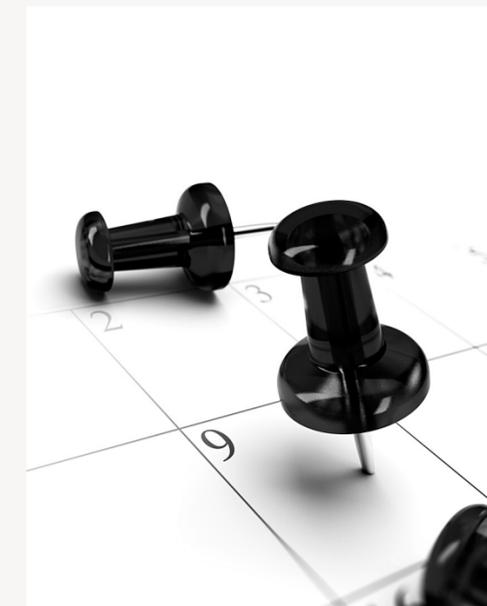
A pesquisa  
Principais achados  
Intervenções propostas  
Conclusões

A pesquisa



# OBJETIVOS

- **Mapear o ecossistema de inovação no MP**, campo ainda pouco investigado e, conseqüentemente, pouco conhecido.
- **Sistematizar e consolidar as informações e o conhecimento** sobre inovação no MP.
- Explorar os achados do ecossistema para **obter insights capazes de gerar propostas e estratégias** de fomento à inovação no MP.
- **Gerar evidências que norteiem iniciativas e projetos** de inovação tanto do InovaEscola quanto do Ministério Público.



# COMO FOI FEITO



Projeto exploratório, que se configura num marco para o ecossistema, realizado por meio de contratação do Instituto Veredas e estruturado, de forma resumida, nas seguintes etapas:

- 1ª oficina: 18 participantes, o que gerou uma lista de 113 potenciais atores a serem entrevistados.
  - Seleção de 16 atores (um a mais do que o delimitado pelo TR), para entrevistas semiestruturadas e em profundidade, escolhidos por serem especialistas e relevantes para a inovação no setor público.
  - Entregas: dois relatórios, 370 páginas e 32 horas de gravação.
- 2ª oficina para mapeamento de mecanismos, segundo metodologia ensinada na Blavatnik School of Government (Oxford University) - com a participação da professora Flávia Galvani.
- Identificadas sete possíveis intervenções para promover a inovação no MP, das quais cinco foram detalhadas.



# COMO FOI FEITO

- Pesquisa QUALITATIVA
  - Questões semiestruturadas.
  - Entrevistas em profundidade e anonimizadas.
  - Diversidade de atores que cobriram os quatro ramos do MPU, além de atores dos estados.
  - Perfis reconhecidos e apontados por outros atores.
  - Consistência de conteúdo.
  - Saturação das falas.
  - Bom mapeamento do terreno.
- Valorização e sistematização dos saberes, dos acúmulos e das dinâmicas tácitas do ecossistema.
- Insumo e oportunidade para construção de uma agenda comum, que viabilize a construção de soluções e que possa, ainda, contribuir para o fortalecimento do tema no MP.



# Protocolo da investigação



15 tópicos foram investigados nas entrevistas:

1. Intervenções para promoção da inovação.
2. Fatores transversais na promoção da inovação.
3. Barreiras e soluções para a inovação no setor público.
4. Incentivos para a inovação no setor público.
5. Riscos enfrentados por iniciativas e laboratórios de inovação.

6. Definições de inovação.
7. Construção e fortalecimento de redes de inovação.
8. Cultura institucional de inovação.
9. Sustentabilidade de mudanças institucionais.
10. Desenvolvimento profissional para a inovação.

11. Ciclo de vida de laboratórios de inovação.
12. Transformação digital.
13. Transparência.
14. Sustentabilidade verde.
15. Cultura de dados.

# Principais achados



# Definição de inovação para o MP



- **Inovação** não é um fim em si, ou seja, **tem a função de apoiar um negócio**, uma finalidade.
- **Não é uma exclusividade** do setor privado, ou seja, pode e deve ser feita pelo setor público.
- Constantemente **associada a mudanças**, tanto no desenvolvimento de novas formas de solucionar problemas de forma *disruptiva*, quanto também em *mudanças* de algo que já existe, focado em *contexto* ou *melhoria*.
- Sempre **conectada a um problema complexo**.
- É um processo **conector entre governo e sociedade**.
- **Depende de pessoas**.
- **Focada em resultados** - voltada para gerar impacto - que estão associados a:
  - Eficiência.
  - Custo-efetividade.
  - Ação estratégica.
  - Melhoria na vida das pessoas (servidores e população).
  - Desenvolvimento de novas competências.

# Barreiras à inovação



- Impossibilidade de correr riscos e **pouco espaço para cometer erros**.
- Cultura de inovação **dependente de iniciativas individuais das lideranças**.
- Cultura organizacional que **interpreta inovação como sinônimo de encomenda de produtos tecnológicos** (novos equipamentos e/ou sistemas).
- Processos de **contratação altamente burocráticos**.
- Barreiras normativas e regulatórias à inovação.
- **Carência de desenvolvimento profissional** para o atendimento a demandas muito complexas e específicas.
- **Escassez** de recursos humanos e orçamentários.
- **Resistência** de membros e servidores.
- **Sobrecarga de trabalho**, o que não abre espaço para inovação.
- Vocabulário e estéticas próprios da área de inovação **conflitam com o ambiente sóbrio e formal** do MP, gerando estigmas e afastando atores.
- **Falta de conexão** entre academia, setor privado, laboratórios e setor público.

# Barreiras à inovação



- Dificuldades de **manter a atualidade e a qualidade das bases de dados** institucionais.
- **Urgência para apresentação de soluções**, devido ao tempo político.
- **Carência de competências gerenciais amadurecidas no MP**, o que gera desperdício de tempo e recursos, além de ineficiência.
- **Carência** também de **capacidade técnica** para implementação de novas iniciativas.
- **Autonomia dos membros do MP** faz com mudanças institucionais dependam da vontade de cada membro individualmente, o que aprofunda a dificuldade e a resistência organizacional à transformação.
- **Interesses políticos** que frequentemente **barram inovações**, devido ao entendimento de que possam prejudicar um ou um grupo de atores específicos.
- Instituições que tentam **fazer inovação de ponta a ponta sozinhas**, sem colaboração com outras entidades.
- **Falta de prática** em patentes no ecossistema de inovação brasileiro.
- Planejamento estratégico limitado a listas de objetivos e/ou cobranças.
- **Métricas de desempenho voltadas para produtividade e quantidade (volume)**, em vez de aprendizado, desenvolvimento e inovação.
- Visão parcial do Ministério Público sobre seu papel, pois, não raramente, o MP invade as competências de outros poderes, em especial do Poder Executivo.

# INCENTIVOS

- Apoio e interesse de lideranças institucionais.
- Apoio de patrocinadores, lideranças e órgãos de controle.
- Comunicação e estabelecimento de foros de discussão.
- Gratificações organizacionais e financeiras.
- Existência de uma agenda que aproxime a temática da inovação do setor público aos avanços em diversos setores e legislações.

- Vinculação específica da inovação ao Planejamento Estratégico da organização, explicitando potencial de apoio ao cumprimento de metas.
- Possibilidade de melhoria nos serviços públicos, aumento de efetividade, eficiência e escala -- ao demonstrar essa capacidade, os processos de inovação ganham apoio.



# Cultura de inovação

- Compreendida por diversos entrevistados como uma **abertura a olhares diferentes** e uma **disponibilidade para se pensar fora da caixa**.
- Consiste em **comportamentos, práticas formais e informais**, que favorecem o **espírito para a resolução de problemas**.
- O **ambiente organizacional** e os **comportamentos aceitos ou coibidos** dentro da organização estão relacionados à cultura de inovação.
- Naturalizar a conversa sobre inovação passa por **oferecer capacitação** e **espaços mais informais de debate e troca**.
- Ter **incubadoras de inovação** também pode ser uma maneira mais ágil e leve para trazer um olhar externo para dentro do Ministério Público.



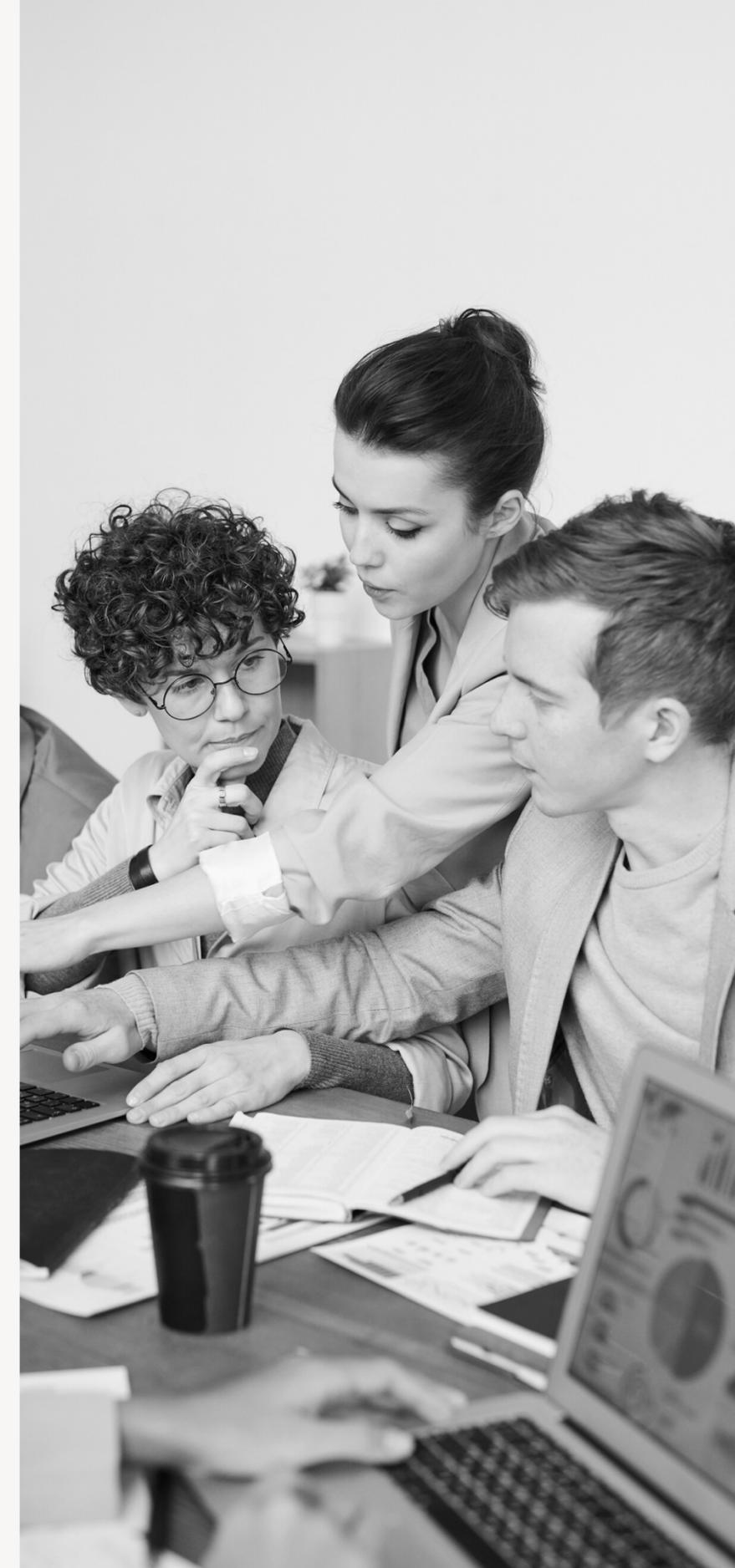
# Sustentabilidade da Inovação



- Reconhecida como um desafio pela maior parte dos entrevistados, pois é comum que protótipos e novas propostas não sejam implementados.
- A sustentabilidade das ações de inovação também pode ser facilitada pela consolidação de uma rede centrada na pauta da inovação.
- O registro e a publicação desses resultados pode ser uma estratégia para legitimar propostas.
- A construção de indicadores é fundamental para sustentar a continuidade das ações de inovação, porque demonstra resultados.

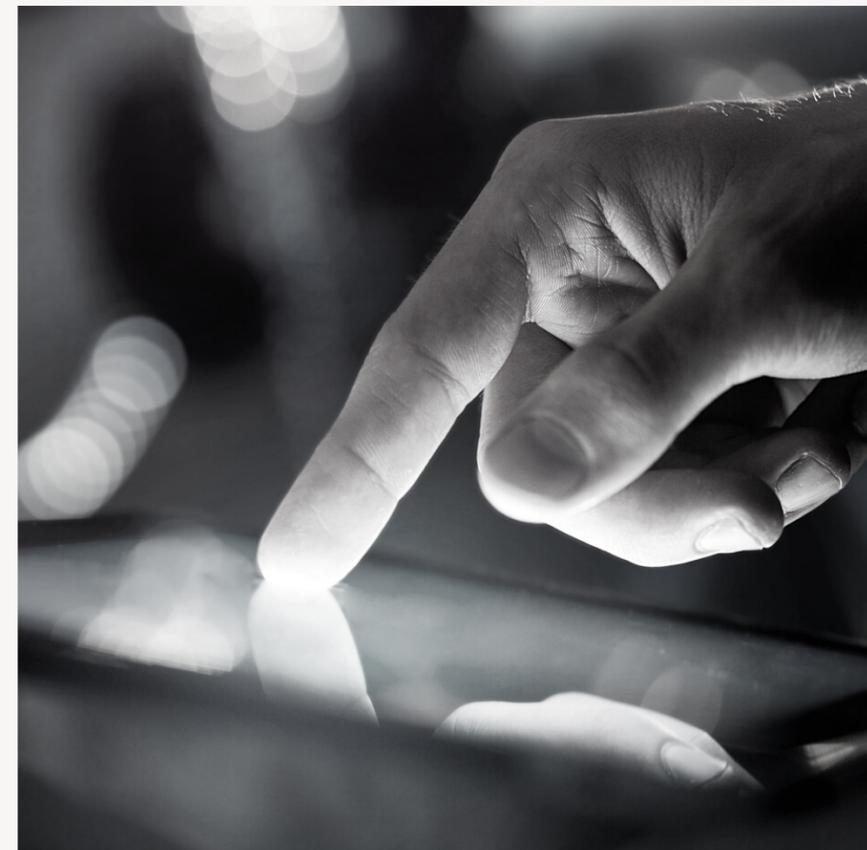
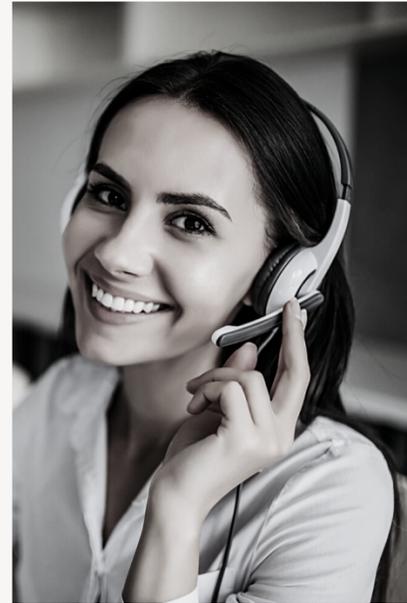
# Desenvolvimento profissional

- **Soft skills** foram considerados fundamentais para a inovação. Destaque para: abertura ao diálogo e ao aprendizado, experimentação, empatia, criatividade, curiosidade, foco no cidadão, construção de narrativas e colaboração.
- Também foram enumerados **hard skills**, como aprendizado de programação, *design thinking*, gestão de projetos, análise de dados e métodos ágeis.



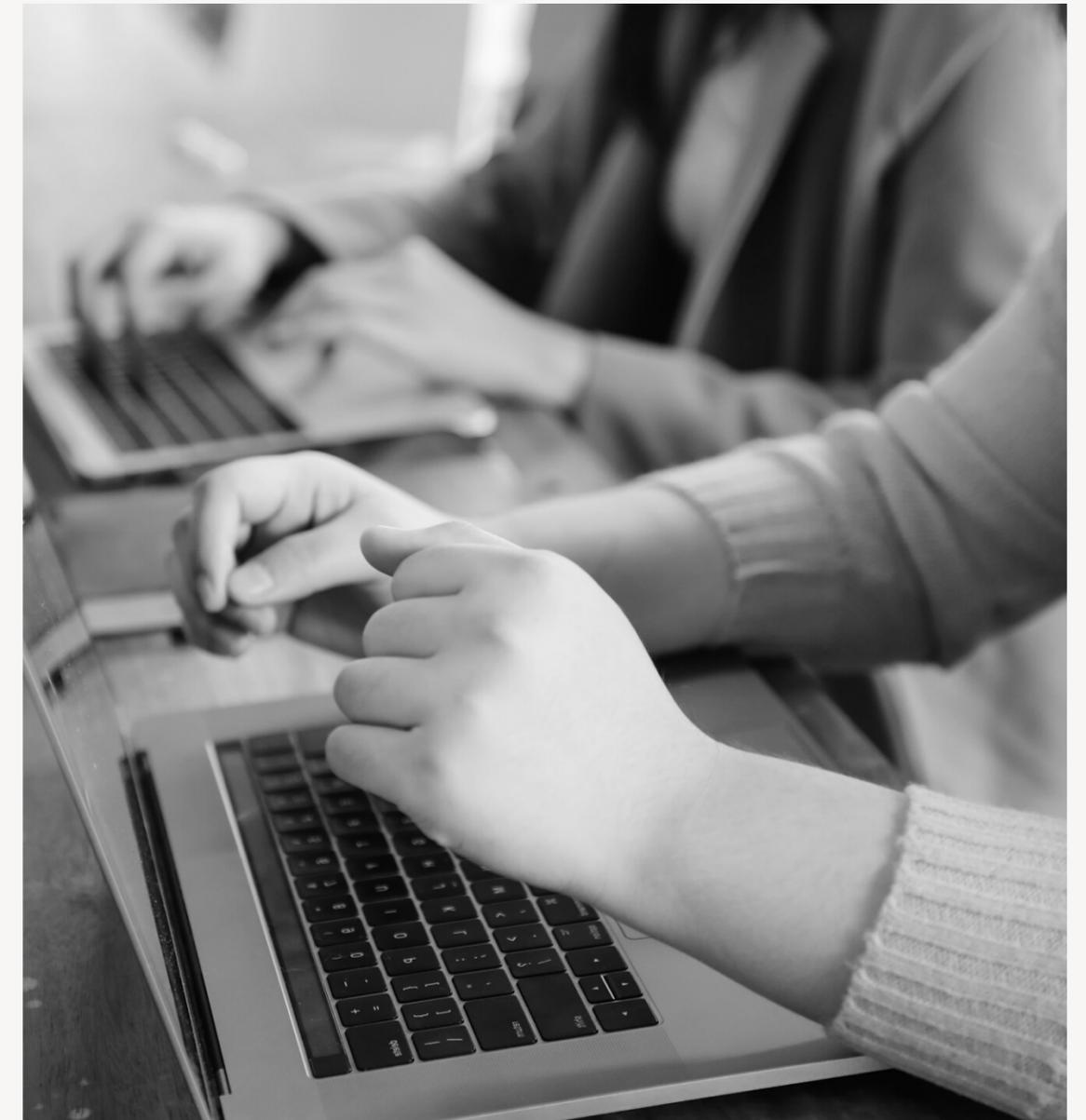
# Transformação digital

- Embora não se restrinja a tecnologias e fundamentalmente diga respeito às pessoas envolvidas neste processo, nas entrevistas foi destacada apenas a dimensão que relaciona essa mudança com a tecnologia e com dados.
- Uma das entrevistas apontou o intercâmbio de bases de dados como a principal necessidade para a transformação digital no MP.



# Cultura de dados

- Trata-se do uso responsável e efetivo de dados, garantindo a proteção à privacidade das pessoas, bem como a melhoria de serviços.
- Para cultivar e impulsionar uma cultura de dados são necessárias equipes multidisciplinares, com competências que vão além da área jurídica.
- Destaque para importância da análise e da divulgação de dados estatais relacionados a problemas sociais, como forma de compartilhar informações com a população e propor soluções.



# Intervenções propostas



# Teoria da mudança

- **DEFINIÇÃO:** apresentação esquemática de uma intervenção social, que especifica a sequência causal entre insumos utilizados, atividades, entregas e resultados esperados. Estes elementos são mapeados como:
  - **Aportes** - recursos iniciais.
  - **Atividades** - as ações a se fazer.
  - **Entregas** - o que será materializado através dessas atividades.
  - **Resultados intermediários** - efeitos mais imediatos dessas materializações.
  - **Resultados finais** - objetivos de médio e longo prazo.



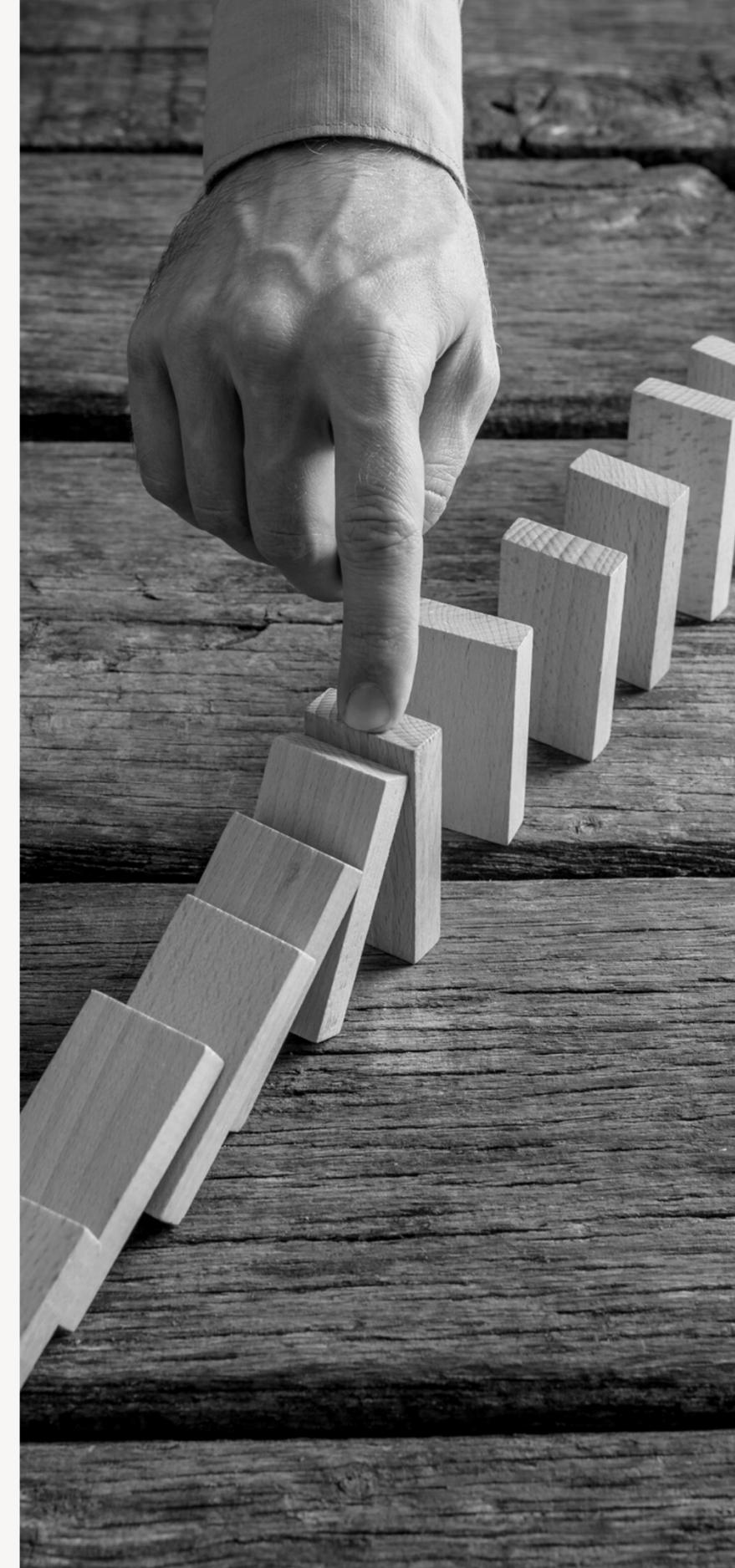
# Benefícios da Teoria da Mudança

- Possibilita visão clara de como uma intervenção deve funcionar, podendo apontar possíveis falhas de concepção.
- Possibilita a explicitação e a identificação de pressupostos e suposições que podem ser associados a riscos na implementação.
- Facilita a construção de indicadores para a mensuração do progresso do programa ou atividade governamental.
- Facilita a apresentação e a comunicação da política ou do programa.
- Facilita o processo de replicação e difusão da política.



# Intervenções

- Criação de **estruturas institucionais** de amparo à inovação.
- Disseminação da inovação e **ativação de redes**.
- **Desenvolvimento de recursos humanos** para inovação.
- Fomento a programas de **inovação aberta**.
- Promoção de **transformação digital**.
- **Gestão do conhecimento** e construção de memória institucional.
- **Simplificação da linguagem** para cidadãos.



# Conclusões





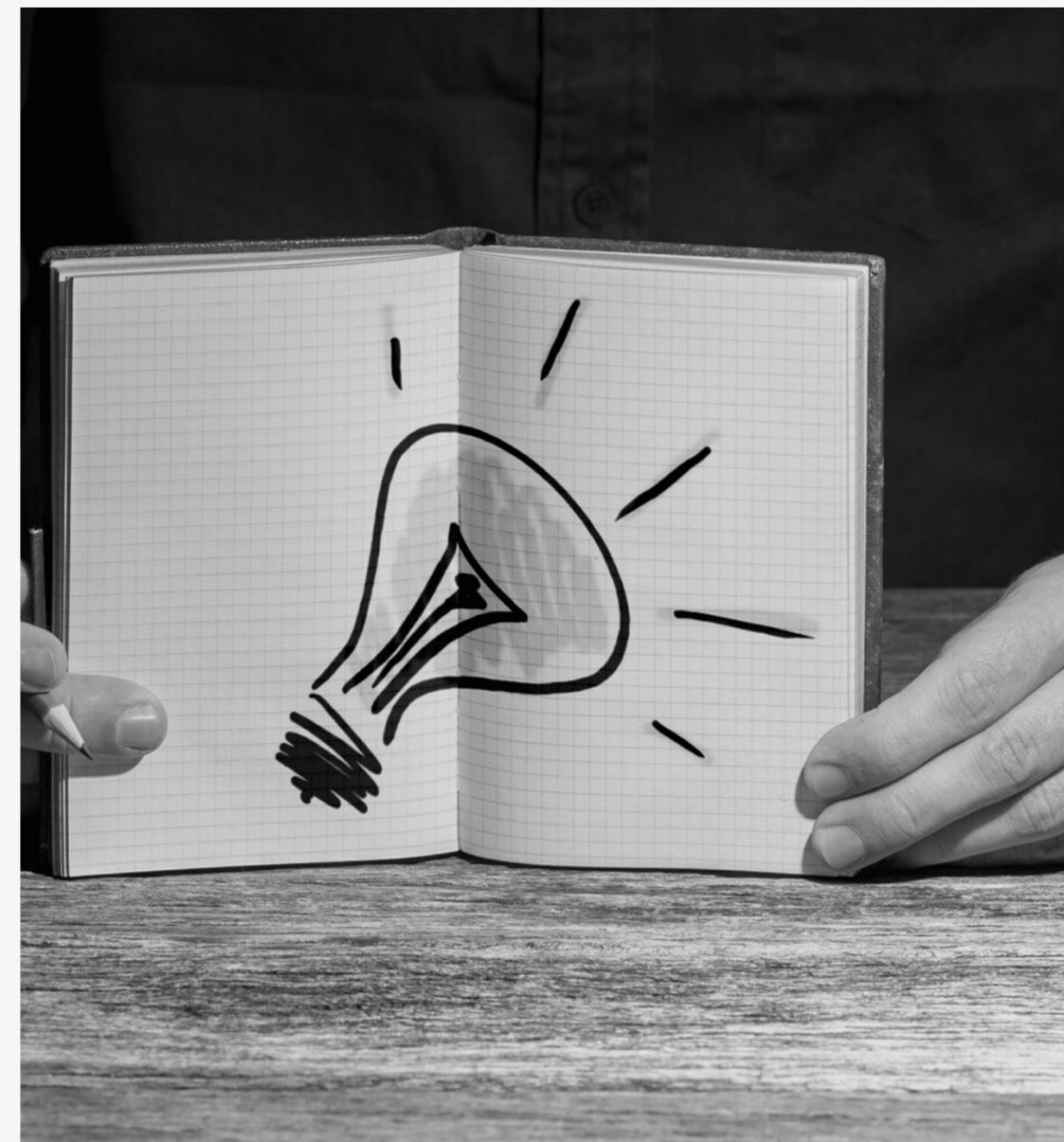
# Conclusões

- Os achados convergem para resultados encontrados em outras pesquisas que abordam cultura institucional.
- Inovar **não equivale** a implementar tecnologia.
- Em geral, ações de inovação estão ligadas a **lideranças individuais**..
- Muitos são os ganhos promover **articulações com Academia e parceiros institucionais**, nacionais e internacionais, além do setor privado.
- É preciso ter **canais de comunicação com a sociedade**, seja para conduzir ações de experiência do usuário, seja para engajá-los na produção de soluções para problemas públicos.

# Conclusões



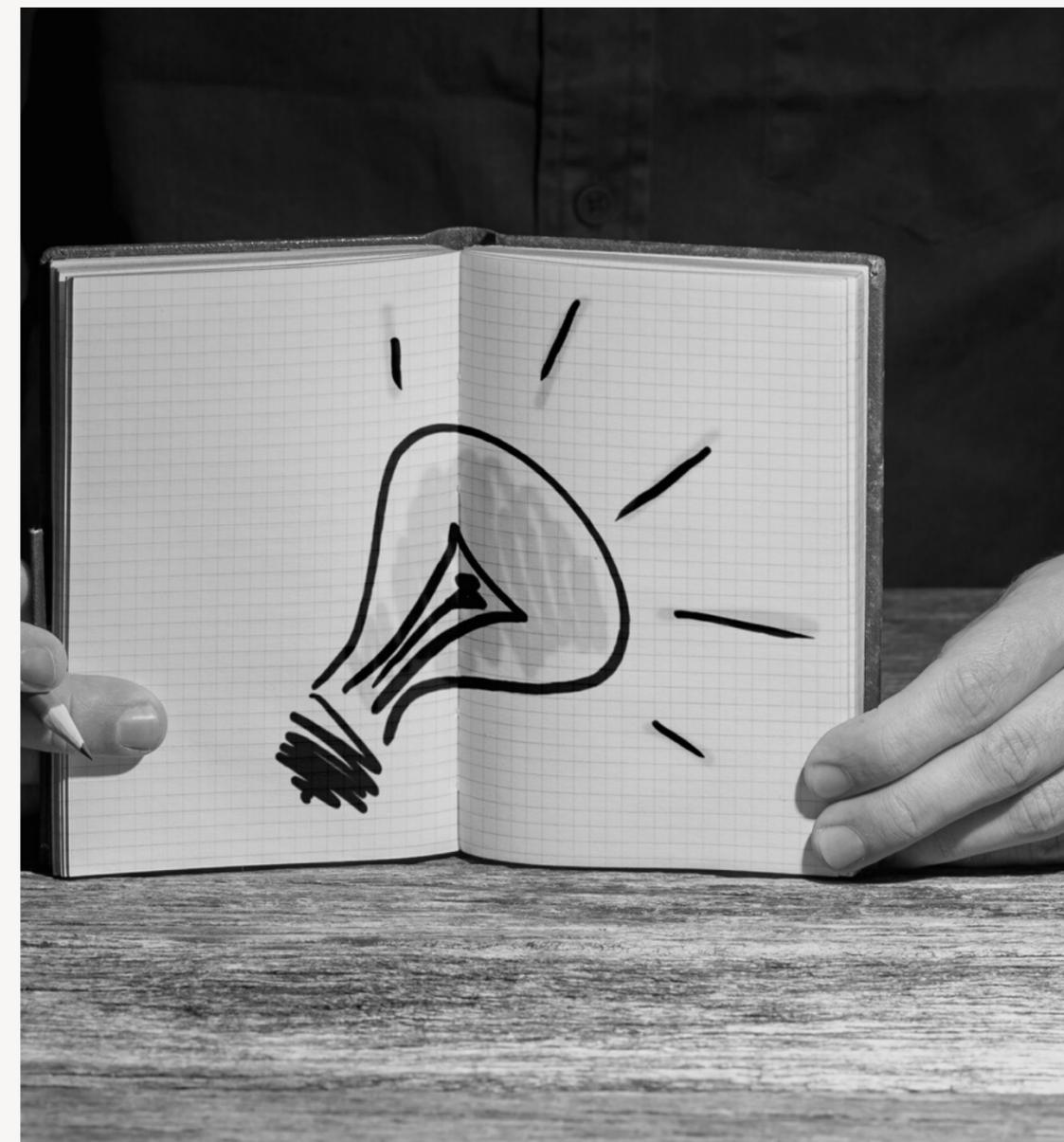
- **O processo de promoção da inovação no Ministério Público é bastante complexo.** Há diversas barreiras institucionais que restringem a capacidade de inovação, tais como *a impossibilidade de correr riscos, as amarras regulatórias, a falta de recursos humanos com competências orientadas especificamente à inovação.*
- **No entanto, há alternativas que se mostram promissoras,** como a criação de estruturas específicas para o fomento à inovação, o desenvolvimento de recursos humanos especializados e a formação de redes de inovação.



# Conclusões



- Há muito que o InovaEscola pode fazer no fomento à inovação do Ministério Público, considerando especialmente a disseminação do tema e o fomento à redes, além do desenvolvimento de recursos humanos para inovação e a promoção da transformação digital.
- Ademais, urge a necessidade de atuação de um órgão que coordene e fomente a inovação no MP brasileiro - papel que alguns entrevistados atribuíram ao CNMP.





## Próximos passos

Ações de divulgação do 1º Diagnóstico do Ecosystema de Inovação:

- Divulgação dos principais achados do diagnóstico para potenciais atores da Rede Nacional de Inovação do MP, com objetivo de conquistar adesões à rede que legitimem a construção coletiva de uma agenda comum - com base na priorização de problemas e soluções.
- Construção de uma proposta de política de gestão da inovação, a ser desenhada no âmbito da Rede Nacional de Transformação Digital.
- Produção do 2º Diagnóstico do Ecosystema de Inovação do MP.
- Divulgação do podcast ROTAS&FUTUROS com principais resultados.
- Difusão do **Mapa de Atores** - repositório de alimentação coletiva.





**Contatos:**

**[contato@veredas.org](mailto:contato@veredas.org)**

**[davi@veredas.org](mailto:davi@veredas.org)**



# Saiba mais

- Visite a página do InovaEscola no site da ESMPU.
- Siga-nos no LinkedIn.
- Escreva para nós: [inova@escola.mpu.mp.br](mailto:inova@escola.mpu.mp.br)