



**Diagnóstico
do Ecossistema
de Inovação
no Ministério Público
Brasileiro**





República Federativa do Brasil Ministério Público da União

Antônio Augusto Brandão de Aras
Procurador-Geral da República

Escola Superior do Ministério Público da União

Paulo Gustavo Gonet Branco
Diretor-Geral

Manoel Jorge e Silva Neto
Diretor-Geral Adjunto

Carlos Vinícius Alves Ribeiro
Secretário de Educação, Conhecimento e Inovação (SECIN)

Tatiana Jebrine
Secretária de Comunicação Social Substituta (SECOM)

Ivan de Almeida Guimarães
Secretário de Administração (SA)

Rajiv Geeverghese
Secretário de Tecnologia da Informação (STI)

2021



Diagnóstico do Ecosistema de Inovação no Ministério Público Brasileiro





Projeto Diagnóstico do Ecosistema de Inovação no Ministério Público Brasileiro

Autoria

Bruno Graebin de Farias
Davi Mamblona Marques Romão
Gabriela Solidario de Souza Benatti
Laura dos Santos Boeira
Renata Penalva Vieira da Silva
Victória Paulo Menin

Supervisão

Davi Mamblona Marques Romão

Revisão

Lígia Maria Lopes Reis (InovaEscola)
Diana Leite Nunes dos Santos (InovaEscola)
Carolina Soares (Secretaria de Comunicação
Social da ESMPU)

Capa e Diagramação

Manuela Abdala

Financiamento do Projeto

Projeto contratado pela Escola Superior
do Ministério Público da União (ESMPU)
Termo de Referência n. 080/2020,
SEI 0.01.000.1.001619/2020-71

Agradecimentos

Agradecemos à equipe do InovaEscola, pelo apoio na condução do projeto e pela cuidadosa revisão do texto final. Agradecemos também a Flávia Galvani, da Blavatnik School of Government (Oxford University), que muito gentilmente nos apoiou no processo de aplicação do Mapeamento de Mecanismos.



SUMÁRIO

1	Introdução	06
1.1	Origem do Projeto	06
2	Métodos	08
2.1	Mapeamento do Ecossistema de Inovação	08
2.2	Mapeamento de Mecanismos	09
3	Resultados	13
3.1	Perspectivas sobre o Ecossistema de Inovação no Ministério Público	13
3.2	Construção de Teorias da Mudança	38
4	Conclusão e próximos passos	47
	Material adicional	48
	Referências	50

1 INTRODUÇÃO

Este relatório apresenta os resultados do Projeto **Diagnóstico do Ecosistema de Inovação no Ministério Público Brasileiro**¹, realizado pelo Instituto Veredas para o InovaEscola – Laboratório de Transformação da Escola Superior do Ministério Público da União (ESMPU).

Os principais objetivos deste diagnóstico consistiram em realizar um mapeamento do ecossistema de inovação no contexto do Ministério Público (MP) e descrever estratégias de fomento à inovação no MP. Para o mapeamento, foram consultados especialistas e atores relevantes para o campo e investigadas suas perspectivas sobre diversas questões críticas acerca do tema, dentre outros tópicos: o que é inovação no MP; quais barreiras, incentivos e oportunidades para inovação – sob a perspectiva dos participantes; como promover redes de inovação; bem como possíveis intervenções² para o fomento da inovação.

Após essa investigação, cinco intervenções para promoção da inovação no MP foram detalhadas. Esse detalhamento se deu por meio do desenho de suas respectivas teorias da mudança – a saber, modelo lógico que descreve os principais elementos de uma intervenção e sua sequência causal.

1.1. Origem do Projeto

A missão do InovaEscola é promover e disseminar a cultura de inovação na ESMPU e no Ministério Público da União (MPU). Para tanto, o laboratório possui atribuições como apoiar e acompanhar atividades de inovação, bem como fomentar redes de inovação, incluindo a articulação, a colaboração e a parceria com instituições nacionais e internacionais – públicas e privadas. Para cumprir sua missão e atribuições, o InovaEscola atua em cinco frentes: prospecção; difusão; experimentação; gestão do conhecimento; e formação de redes.

Para dar suporte à construção e à operacionalização de uma rede de inovação, é necessário identificar e conhecer os atores relevantes internos e externos ao sistema. Assim, é possível identificar demandas e necessidades próprias de seu cotidiano de trabalho, e também de suas instituições, no que diz respeito à inovação.

¹ Termo de Referência n. 080/2020, SEI 0.01.000.1.001619/2020-71.

² No contexto deste projeto, entendemos por intervenção qualquer ação ou conjunto de ações planejado e/ou executado pelo Estado para se alcançar um objetivo preestabelecido, contando com um modelo causal que conecte as atividades previstas e os resultados esperados.

No entanto, o ecossistema de inovação no setor público é relativamente novo e ainda pouco mapeado. Isso é ainda mais verdadeiro quando falamos de inovação no MP.

O Poder Executivo conta com mais estudos sobre o tema, muitos deles liderados pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Sobre o MP há notícias de iniciativas e projetos isolados, mas não há sistematizações de quem são os atores, quais são os problemas enfrentados, que soluções têm empreendido e quais são os resultados concretos.

Desse modo, mapear atores relevantes, identificar barreiras, incentivos e soluções para a inovação no MP é essencial para que o InovaEscola possa realizar sua missão e cumprir suas competências com excelência, construindo capacidades para enfrentar essas questões. Para isso, buscou-se realizar um diagnóstico que disponibilize evidências para nortear as decisões do laboratório, tendo em vista que o processo de tomada de decisões é complexo e envolve incertezas³.

³ A tomada de decisão informada por evidências é importante pois leva a maior objetividade e confiança, além de ser mais transparente e ter maior capacidade de levar a soluções efetivas.

Este projeto foi construído em duas etapas. Primeiramente, foi realizado o mapeamento do ecossistema de inovação do Ministério Público. Em seguida, cinco intervenções para promoção da inovação no MP tiveram suas teorias da mudança detalhadas, conforme descrito abaixo.

2.1. Mapeamento do Ecossistema de Inovação

O primeiro passo para o mapeamento do ecossistema de inovação no MP foi a realização de um levantamento de atores-chave relevantes para a temática. Esse levantamento foi feito por meio de oficinas, entrevistas e revisão documental. Nele, foi identificado um total de 113 atores, entre pessoas físicas e jurídicas⁴.

Em seguida, 16 desses atores foram entrevistados com o objetivo de compreender diferentes perspectivas sobre o tema da inovação no MP e no serviço público. Essas foram entrevistas em profundidade, de caráter exploratório. Os entrevistados foram escolhidos por serem informantes-chave: pessoas com ampla experiência com inovação no serviço público ou no MP e que ocupam posições estratégicas para a compreensão desse ecossistema. A escolha de todos os entrevistados foi discutida e validada com o InovaEscola.

O protocolo para realização das entrevistas foi construído em parceria com o laboratório, de modo a alinhar o escopo do projeto com suas prioridades e necessidades. No protocolo, foram estabelecidos os tópicos a serem investigados, a forma de conduzir as entrevistas, bem como a base para os roteiros de entrevista. Os roteiros de entrevista foram adaptados para cada entrevistado, alterando-se os tópicos que seriam priorizados e a redação das perguntas, de modo a adequá-los a cada contexto institucional.

Quinze tópicos foram investigados nas entrevistas, conforme a seguir.

1. Intervenções para promoção da inovação (iniciativas, programas, políticas e projetos de inovação no setor público).
2. Fatores transversais na promoção da inovação no setor público.
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.

⁴ O InovaEscola pretende, em um momento futuro, divulgar o resultado desse levantamento.

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.

2.2. Mapeamento de Mecanismos

Em seguida, o método de Mapeamento de Mecanismos (WILLIAMS, 2017) foi aplicado para detalhar as teorias da mudança de cinco intervenções. Existem duas considerações importantes a serem abordadas nesta seção: 1) os conceitos de teoria da mudança e de Mapeamento de Mecanismos; e 2) como estes se correlacionam e potencializam intervenções planejadas no contexto de uma organização.

A teoria da mudança é uma apresentação esquemática de uma intervenção social, especificando a sequência causal que leva dos insumos utilizados às atividades, entregas e resultados esperados. Neste projeto, trabalhamos com o formato de teoria da mudança, em que esses 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) e Resultados Finais (objetivos de médio e longo prazo).

Intervenção: Criação de Prêmio para promoção de boas práticas no serviço público

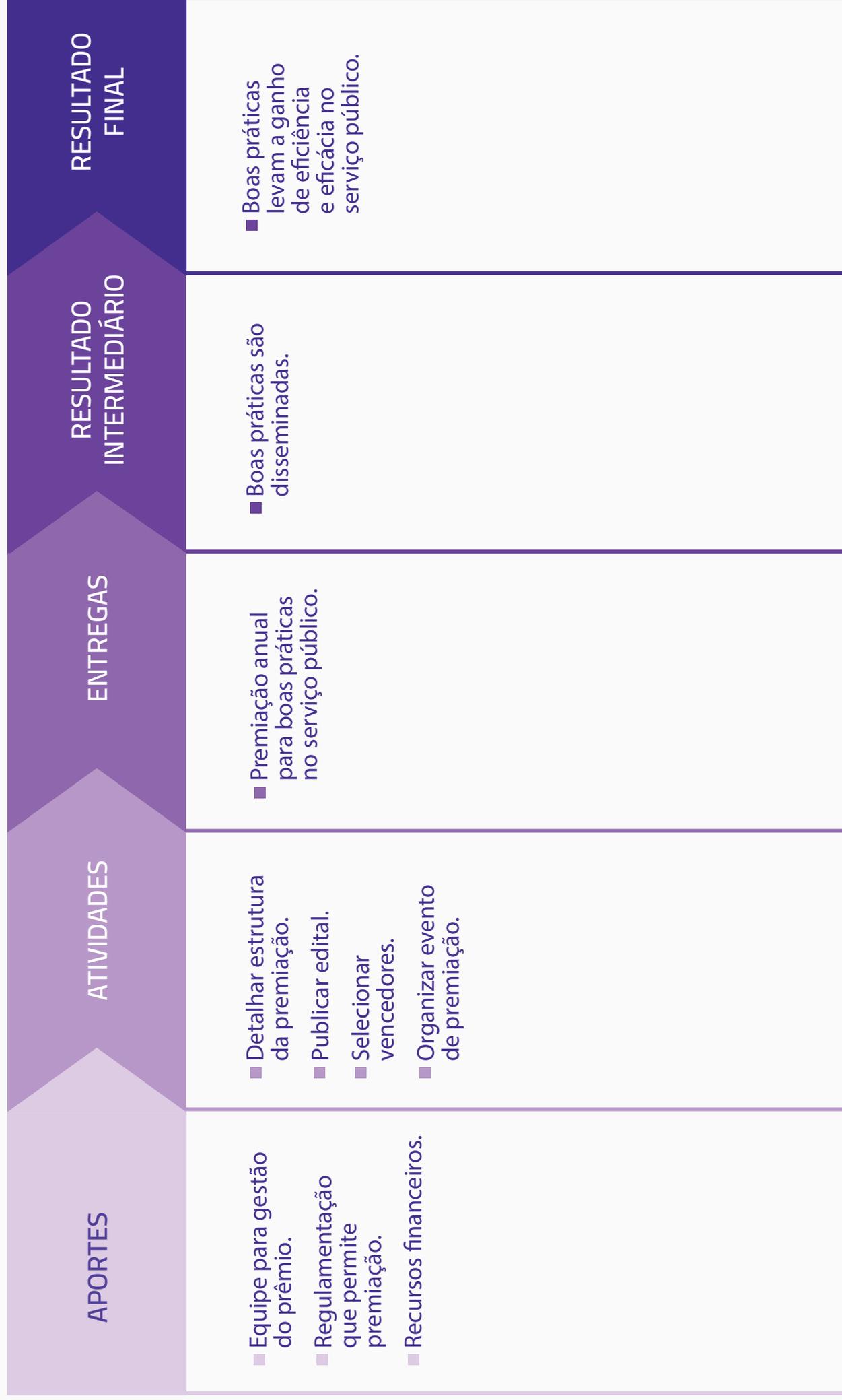


Figura 1. Exemplo de Teoria da Mudança

A utilização de teorias da mudança para descrever uma atividade, programa ou política pública tem diversos benefícios, entre os quais podem ser destacados:

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

O Mapeamento de Mecanismos (WILLIAMS, 2017) é uma ferramenta usada para transportar e adaptar a teoria da mudança de determinada intervenção para um novo contexto de implementação. Trata-se de contrastar a teoria da mudança inicial e os pressupostos contextuais de uma intervenção de política pública com os aspectos de um novo contexto, para que sejam feitas adaptações que combinem informações locais e contextuais com evidências externas.

O Mapeamento de Mecanismos segue 5 passos (WILLIAMS, 2017), conforme resumido a seguir.

1. Mapear os mecanismos de teoria da mudança inicial.
2. Mapear, abaixo da teoria da mudança, os pressupostos contextuais inerentes à teoria da mudança.
3. Mapear as características do novo contexto e compará-las aos pressupostos e mecanismos identificados anteriormente.
4. Adaptar a política/os mecanismos considerando os desencontros entre o desenho inicial e as condições locais.
5. Repetir passos de 1 a 4 para a política adaptada, iterando mais detalhes até que sejam satisfeitas as principais decisões de desenho da política a ser implementada no contexto local.

No Mapeamento de Mecanismos, podem ser consideradas tanto evidências de alta qualidade metodológica, tais como estudos de avaliação de impacto, como evidências observacionais locais, tais como dados institucionais e percepções dos gestores envolvidos. Considerando que a falta de dados muitas vezes dificulta a formulação de políticas e a tomada de decisão informada por evidências, *esta metodologia pode servir como suporte para que a tomada de decisão seja mais transparente e sistemática, independentemente do tipo de evidência utilizado.*

No âmbito deste trabalho, cinco intervenções foram identificadas e detalhadas após entrevistas com atores-chave do ecossistema de inovação do MP e parceiros. Em seguida, buscou-se adaptar essas teorias da mudança ao contexto do InovaEscola – Laboratório de Transformação da ESMPU com a utilização dessa metodologia.

É importante mencionar, no entanto, que as teorias da mudança desenvolvidas neste projeto não devem ser compreendidas como recomendação ou um modelo pronto a ser aplicado. Qualquer iniciativa que venha de fato a ser desenvolvida deve ser submetida a um processo próprio de desenho de sua teoria da mudança e Mapeamento de Mecanismos, para que se ajuste aos contextos e momentos específicos. *As teorias da mudança aqui apresentadas, portanto, servem como inspiração e primeiro passo na construção futura de intervenções no Ministério Público.*

Na seção a seguir, detalhamos os principais aprendizados proporcionados pelo projeto no que diz respeito ao ecossistema de inovação no Ministério Público. Em seguida, apresentamos as cinco teorias da mudança desenvolvidas.

3.1. Perspectivas sobre o Ecossistema de Inovação no Ministério Público

Como descrito na seção “2.1. Mapeamento do Ecossistema de Inovação”, as entrevistas com informantes-chave permitiram investigar quinze tópicos. Abaixo, apresentamos os principais achados para cada um desses. A ordem apresentada não implica nenhum grau de importância ou prioridade entre eles.

1. Intervenções

Procurou-se com esta investigação identificar oportunidades de atuação no ecossistema de inovação do Ministério Público, e, para isso, foram levantadas sete intervenções, listadas a seguir.

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

Cada uma dessas intervenções é apresentada abaixo, juntamente com uma breve descrição do que representam, bem como alguns exemplos identificados ao longo do projeto.

A. Criação de estruturas institucionais de amparo à inovação

Esta intervenção diz respeito ao desenvolvimento de programas de apoio a ambientes de inovação, como a criação de unidades institucionais específicas, com equipes próprias. Essas unidades devem apoiar a consolidação de uma cultura de inovação.

As estruturas institucionais de amparo à inovação podem se materializar de diferentes formas. Uma das configurações possíveis consiste na organização de uma unidade (por exemplo, um laboratório) que tenha como atribuição desenvolver soluções de inovação para compartilhá-las com as outras áreas. Outra configuração é a criação de uma unidade que apoie e facilite projetos e iniciativas de inovação das outras áreas da organização, tal qual uma consultoria.

Exemplos

No Ministério Público de Santa Catarina, a estrutura de inovação envolve um eixo decisório, que é o Comitê Estratégico, e um eixo operacional, que é o laboratório de inovação (iMPulsoLab).⁵

Porto Digital⁶ é um parque tecnológico e ambiente de inovação situado em Recife. Essa política pública tem como missão inserir Pernambuco no cenário tecnológico e inovador, a partir da implementação de infraestrutura e condições para a operacionalização do parque. O Porto Digital atua com o Ministério Público de Pernambuco (MPPE) nos projetos de inovação institucional.

B. Disseminação da inovação e ativação de redes

Compor e criar redes é outra forma de promover uma cultura de inovação na instituição. É relevante avaliar qual modelo de gestão de redes faz mais sentido ao ambiente institucional (centralizado/vertical, governança partilhada ou autogestão), mas o ideal é que a forma de acesso e de participação na rede possa ser orgânica e permita que o grupo componente possa direcionar seus interesses. O desenvolvimento de lideranças para ativação das redes também configura uma ação necessária.

A promoção da cultura de inovação em uma organização depende da sensibilização e da mobilização das pessoas que fazem parte desta. Uma forma de mobilizar é a partir de eventos, com participantes internos e externos, como workshops, oficinas, premiações e *hackathons* – ou mesmo debates informais e newsletters/mídias sociais que apoiem a disseminação de ações de inovação e a “conversa” sobre o tema entre servidores.

⁵ Ato n. 420/2020/PJ. Disponível em : <https://www.mpsc.mp.br/atos-e-normas/detalhe?id=2912>.

⁶ Ver “O que é o Porto Digital”, disponível em: <https://portodigital.org/parque/o-que-e-o-porto-digital/politica-publica#:~:text=O%20Porto%20Digital%20%C3%A9%20uma,necess%C3%A1rias%20para%20a%20sua%20opera%C3%A7%C3%A3o>.

Exemplos

O LAB.ges desenvolveu um programa de trainees de inovação,⁷ feito em parceria com a Vetor Brasil e com a Fundação de Amparo à Pesquisa do Espírito Santo (FAPES). Os jovens oxigenam as equipes, colaboram com novas ideias, além de possibilitar um aprendizado diretamente no governo.

Redes, como a InovaGov⁸ e a Conexão Inovação Pública-RJ⁹, oferecem modelos distintos de engajamento de pessoas interessadas no tema de inovação no setor público.

C. Desenvolvimento de recursos humanos para inovação

Programas que possam oferecer aprimoramento permanente e atualização com diferentes áreas do conhecimento, os quais podem envolver métodos atrativos, incluindo intercâmbio internacional. O desenvolvimento profissional deve contemplar o atendimento de demandas complexas e específicas.

É preciso ter programas específicos para inovadores, com intercâmbio de conhecimento técnico científico com as instituições do Brasil e do exterior.

A capacitação e a sensibilização de servidores e gestores sobre a relevância da inovação deve indicar sua importância tanto para a otimização de práticas existentes como para a criação de novas práticas, que atendam às demandas da sociedade. Deve haver foco no desenvolvimento de competências sobre comunicação interinstitucional e interpessoal, comunicação não violenta e trabalho em equipe.

Outra forma é a pactuação de parcerias para programas de trainees e estágios que ajudem a compor os quadros de inovação na organização.

Exemplos

O LAB.ges promoveu oficinas de *Design Thinking*, Pensamento Sistêmico e *Design Sprint*¹⁰.

O Colab-i TCU desenvolve várias ações nesse sentido, como capacitação de turmas de servidores em *Design Thinking*, promoção da interlocução entre

7 Ver “Programa de Trainee”, disponível em: <https://labges.es.gov.br/programa-de-trainee>.

8 Ver “Rede de Inovação no Setor Público (InovaGov)”, disponível em: <http://inova.gov.br/quem-somos/>.

9 Ver “Canal Conexão Inovação Pública RJ”, disponível em: https://www.youtube.com/channel/UCnRTR_Vquu_njMwRFqxCOWw. Ver também: ILABTHON reúne servidores e mentores para criar projetos de laboratórios de inovação. *Centro Cultural do Ministério da Saúde*, Rio de Janeiro, 22 dez. 2020. Disponível em: <http://www.ccms.saude.gov.br/noticias/ilabthon-reune-servidores-e-mentores-para-criar-projetos-de-laboratorios-de-inovacao>.

10 Ver “Solucionática”, disponível em: <https://labges.es.gov.br/solucionatica>.

gestores públicos e auditores, e desenvolvimento de protótipos de soluções para a Administração Pública¹¹.

D. Fomento a programas de inovação aberta

A inovação aberta consiste em processos colaborativos de combinação de ideias, internas e externas à instituição, para a solução de problemas. A contribuição de atores externos permite melhor gestão dos riscos do processo de inovação, uma vez que os riscos são minimizados pela interlocução com as organizações especializadas em inovação, ao mesmo tempo em que os custos do risco de falha são diluídos entre os diversos atores.

A criação de programas de inovação aberta possibilita contornar barreiras como a pouca disponibilidade de recursos humanos especializados e com disponibilidade para o processo de inovação, além de restrições regulatórias à experimentação e pouco incentivo interno para a inovação.

A inovação aberta pode ter diferentes formatos: um deles é dar a oportunidade de as empresas privadas, como *startups*, mostrarem o valor de seus produtos para o serviço público ao oferecê-los gratuitamente ou com custo reduzido a determinado órgão¹². Outro formato é lançar chamadas públicas, como desafios de inovação, para levantamento de soluções de *startups*, empresas, universidades e/ou cidadãos. Nesse caso, cabe aos organizadores da chamada atuar na definição dos desafios a serem solucionados e na curadoria e no impulsionamento das soluções.

Exemplos

O Ministério Público de Pernambuco implantou os Ciclos de Inovação Aberta¹³, em que o MP funciona como incubadora para soluções de problemas enfrentados no cotidiano institucional. Este processo de inovação aberta é feito por meio de uma parceria com o Porto Digital, cujo contrato firmado com o MPPE é no valor de R\$ 5.254.854,01.

11 Ver “O que é CoLAB-i?”, disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/colab-i/>.

12 Essa compreensão sobre inovação aberta está alinhada com o entendimento de que esta é uma inovação feita de modo colaborativo, contando com o apoio de atores externos à organização, e que pode ter formas diferentes. Dentre as diversas formas pode-se mencionar o apoio voluntário, gratuito e de autoria não identificada (SOUZA *et al.*, 2017).

13 Ver: MPLABS apresenta soluções tecnológicas do 2º Ciclo de Inovação Aberta na próxima semana. MPPE, Recife, 31 jan. 2020. Disponível em: <https://www.mppe.mp.br/mppe/comunicacao/noticias/12195-mplabs-apresenta-solucoes-tecnologicas-do-2-ciclo-de-inovacao-aberta-na-proxima-semana>; MPPE, SES-PE e Porto Digital lançam ciclo de inovação aberta em busca de soluções para minimizar impactos da pandemia do coronavírus. MPPE, Recife, 17 mar. 2020. Disponível em: <https://www.mppe.mp.br/mppe/comunicacao/noticias/12399-mppe-e-porto-digital-lancam-ciclo-de-inovacao-aberta-em-busca-de-solucoes-para-minimizar-impactos-da-pandemia-do-coronavirus>.

E. Promoção de transformação digital e governo digital

Várias podem ser as formas de transformação digital. Pode se tratar, por exemplo, de intercâmbio e integração de bases de dados, ou automação de processos. É possível também desenvolver a automação de atividades do Ministério Público, com sistemas capazes de coletar e processar automaticamente dados de fiscalização para gerar alertas e minutar documentos. A transição para o ambiente digital, georreferenciamento, projetos com aprendizado de máquina e inteligência artificial são outros exemplos. O teletrabalho, ou *home office*, é um processo de transformação digital acelerado pelo contexto sanitário causado pela pandemia da Covid-19.

Por outro lado, é comum que organizações busquem soluções tecnológicas sem refletir cuidadosamente sobre quais suas reais necessidades. Assim, diante de demandas tecnológicas, é relevante compreender: a) se o problema enfrentado de fato requer uma solução tecnológica para ser resolvido de forma efetiva; b) se a solução tecnológica não geraria novos problemas relacionados à gestão das ferramentas ou à dependência de mão de obra especializada. Tal intervenção pode ser realizada pelos laboratórios, todavia é um campo profícuo para parcerias externas.

Por fim, é importante lembrar que soluções tecnológicas estão fundamentalmente ligadas ao desenvolvimento das pessoas. A tecnologia, sozinha, não muda o cotidiano e o trabalho das pessoas. Por isso são importantes o engajamento, a abertura para o processo de aprendizado, a mudança de cultura e a adesão aos novos processos.

Exemplos

O LAB.ges¹⁴ desenvolveu uma gerência de projetos e processos, trabalhando a melhoria de processos, evoluindo para a transformação digital, preparando caminhos para isso, e ainda com projetos da secretaria de gestão. Atividades de inovação eram desempenhadas pela Gerência de Inovação na Gestão (GIG) da Subsecretaria de Inovação na Gestão (Subges) antes mesmo da criação do LAB.ges. Após reconfigurações da Gerência de Inovação, o LAB.ges foi criado com base e foco em duas temáticas: promoção de uma cultura de inovação e viabilização de soluções inovadoras.

No MPDFT, por exemplo, houve o desenvolvimento de sistemas informatizados para auxiliar o trabalho processual. O sistema e-GAB traz informações dos processos físicos, gerando estatísticas de quantidade de processos nas promotorias. Com o advento do processo eletrônico, essa ferramenta evoluiu para o NeoSispro. O NeoSispro é um sistema processual que sincroni-

14 Ver "LAB.ges – Laboratório de Inovação na Gestão", disponível em: <https://labges.es.gov.br/quem-somos>.

za as informações de todas as cidades da região. Os dois sistemas, e-GAB e NeoSispro¹⁵, foram integrados no NeoGab¹⁶. Ainda no MPDFT, estão desenvolvendo projetos com Aprendizado de Máquina e Inteligência Artificial. Um dos projetos é o Robocon, que coleta informações em processos de Direito do Consumidor.

F. Gestão do conhecimento e construção de memória institucional

O registro acerca da produção em inovação, seja de conhecimento, de protótipos ou de ferramentas, é frequentemente relegado para segundo plano, mas desempenha função essencial na sustentabilidade das ações.

Pode ser relevante mapear conhecimento científico e técnico sobre o tema, construir repositórios de protótipos, experiências e ferramentas. Também é importante investir na construção de materiais que apoiem a consolidação de uma memória institucional, em especial em contextos em que as transições da alta gerência podem afetar as diretrizes institucionais acerca da inovação.

Nesse sentido, também foi destacada a importância de facilitar o acesso ao conhecimento sobre o tema, criando repositórios abertos com busca amigável.

Exemplos

O GNova Lab publicou diversos materiais acerca da história do laboratório e dos *cases* nacionais e internacionais de interesse, considerando a ação estratégica para os períodos de transição governamental¹⁷.

G. Simplificação da linguagem para cidadãos

O Ministério Público deve se aproximar da sociedade, e a inovação pode ser um instrumento para facilitar este processo. Para isso, e também para a eficiência do trabalho nas áreas finalísticas, a simplificação da linguagem pode ser uma ferramenta útil.

Essa é uma estratégia baseada em facilitar a comunicação com o cidadão sobre as funções e os projetos do Ministério Público, tornando-os acessíveis ao evitar termos jurídicos complexos.

15 Ver: DISTRITO FEDERAL. Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. *Relatório de Gestão Estratégica ano 2018*. Brasília: MPDFT, 2019. Disponível em: https://www.mpdft.mp.br/portal/pdf/gestao_estrategica/Relatorio_Gestao_Estrategica_2019_MPDFT.pdf.

16 Ver: SOLUÇÕES tecnológicas garantiram a eficácia do trabalho remoto. *MPDFT*, Brasília, 26 out. 2020. Disponível em: <https://anajus.org.br/solucoes-tecnologicas-garantiram-a-eficacia-do-trabalho-remoto/>; FNG Café aborda a importância da tecnologia da informação durante a Covid-19. *CNMP*, Brasília, 19 jun. 2020. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/todas-as-noticias/13247-fng-cafe-aborda-a-importancia-da-tecnologia-da-informacao-durante-a-covid-19>.

17 Ver “Publicações”, disponível em: <https://gnova.enap.gov.br/pt/publicacoes>.

Esse ponto também envolve a exploração de diferentes ferramentas de visualização de dados e o refinamento de aspectos relacionados à experiência do usuário. O direito visual (*visual law*) também foi apontado como uma abordagem essencial e poderosa para facilitar a interação do Ministério Público com a população.

Exemplos

O Inova_MPRJ desenvolveu um projeto chamado “Linguagem Simples”¹⁸, que tem como objetivo experimentar novos formatos para documentos na instituição. Esses novos formatos incluem redução de tamanho, simplificação da linguagem e recursos alternativos ao texto, com possibilidade de visualização de dados.

2. Fatores transversais na promoção da inovação

Além das intervenções citadas acima, as entrevistas aprofundadas geraram um extenso conteúdo relacionado ao ecossistema de inovação, que foi agrupado e será sumarizado a seguir. A maioria desses achados está alinhada aos temas pré-selecionados na construção do protocolo de entrevista, a saber: fatores transversais na promoção da inovação (abordado nesta seção); barreiras e soluções; incentivos para a inovação; riscos enfrentados por iniciativas e laboratórios de inovação; definições de inovação; rede de inovação; cultura de inovação; sustentabilidade de mudanças; desenvolvimento profissional; ciclo de vida de laboratórios de inovação; transformação digital; transparência; sustentabilidade verde; e cultura de dados.

Acerca dos fatores transversais, os entrevistados indicaram que o engajamento e a colaboração de diversos atores foram um fator crítico para a concretização das ações de inovação. Nesse sentido, a **articulação com a academia**, tanto com universidades como com outras instituições de pesquisa, pode contribuir para a criação de um ecossistema propício para a inovação. Tal aproximação pode facilitar iniciativas de desenvolvimento de competências profissionais para a inovação, por meio da interlocução com diferentes saberes técnicos e metodologias de produção de conhecimento. Além disso, a aproximação com a academia pode fortalecer as condições para a experimentação e a produção de conhecimento relevante para a atuação das instituições públicas.

¹⁸ Ver *Inova_MPRJ*, disponível em: <https://www.mprj.mp.br/documents/20184/1577936/old-home.html>. Ver também: : MPRJ realiza oficinas de simplificação de documentos com representantes de Promotorias de Justiça de Tutela Coletiva. *MPRJ*, Rio de Janeiro, 4 nov. 2020. Disponível em: <https://www.mprj.mp.br/home/-/detalhe-noticia/visualizar/96209>.

De forma similar, o **intercâmbio com instituições internacionais** pode possibilitar conhecer diferentes realidades institucionais e ampliar o horizonte de atuação institucional. Isso favorece o compartilhamento de estratégias e experiências, bem como fortalece parcerias, além de expandir oportunidades de desenvolvimento profissional. Ademais, a cooperação internacional foi identificada como um fator-chave para trazer legitimidade para as ações de inovação.

Nesse sentido, o Colab-i TCU, por exemplo, desenvolveu parceria com o BID para incentivar a contratação de soluções inovadoras pela Administração Pública em benefício da sociedade¹⁹. Já o Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (LIODS), do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), realizou parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), com o objetivo de consolidar a estratégia do LIODS e fortalecer as capacidades para o desenvolvimento de pesquisas em temas relacionados à Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU)²⁰.

A **parceria com empresas privadas** também é estratégica. Ela pode favorecer a conexão entre oferta e demanda de produtos e serviços, e se mostra especialmente útil para atender demandas no modelo de inovação aberta.

Por fim, dispor de **canais de comunicação com os cidadãos**, seja para conduzir ações de experiência do usuário, seja para engajá-los na produção de soluções para problemas públicos, pode ser transformador. No entanto, são poucas as organizações que demonstram capilaridade para incluir essa perspectiva.

3. Barreiras e soluções

Os entrevistados foram questionados quanto às possíveis barreiras à inovação, também citadas como desafios ou obstáculos, e, em muitos casos, trouxeram também suas visões sobre o que seriam soluções. Em complementação, a equipe do Instituto Veredas também colaborou na construção da lista apresentada no quadro abaixo.

Os entrevistados convergiram ao apontar barreiras relacionadas à resistência de membros e servidores à inovação. As principais respostas foram: impossibilidade de correr riscos e errar; inovação pessoalizada e dependente de lideranças específicas; escassez de recursos humanos e financeiros; e urgência das respostas.

19 Ver: TCU e BID apoiam a contratação de soluções inovadoras pela administração pública. *TCU*, Brasília, 10 ago. 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-e-bid-apoiam-a-contratacao-de-solucoes-inovadoras-pela-administracao-publica.htm>.

20 Ver: SELEÇÃO busca profissionais para fortalecer laboratório de inovação sobre ODS. *Notícias CNJ*, Brasília, 13 jan. 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/selecao-busca-profissionais-para-fortalecer-laboratorio-de-inovacao-sobre-ods/>; PROJETOS em parceria com PNUD têm cinco vagas abertas. *Notícias CNJ*, Brasília, 1º mar. 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/em-parceria-com-pnud-tem-cinco-vagas-abertas/>.

Quadro 1 – Barreiras e soluções para a inovação no setor público

Barreira	Soluções Propostas
Resistência de membros e servidores	<ul style="list-style-type: none">■ Comparar os custos de inovar e de não inovar, especialmente para instituições mais conservadoras.■ Adaptar as ações de inovação aos valores, expectativas e necessidades da equipe existente.■ Mapear “adeptos iniciais” e promoção de conexão entre essas pessoas dentro da organização.■ Oferecer ações de desenvolvimento profissional em inovação para atores que serão destinatários dela, de modo a gerar engajamento e preparação para quando surgirem oportunidades de inovar.■ Oferecer programas de intercâmbio internacional para gerar aprendizado e motivação.■ Promover engajamento de servidores no início da carreira, que são mais abertos a mudanças.
Sobrecarga de trabalho, o que não abre espaço para inovação	<ul style="list-style-type: none">■ Criar estruturas de inovação capazes de fornecer suporte aos diferentes sistemas de inovação institucional.■ Garantir uma vinculação explícita e sistemática dos projetos de inovação com o planejamento estratégico, de modo a serem incorporados e tratados como estratégicos para a organização.

Barreira	Soluções Propostas
<p>Impossibilidade de correr riscos e pouco espaço para cometer erros</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ “Começar pequeno”: promover aproximações graduais com iniciativas de inovação, em processos e projetos mais fáceis, mitigando os riscos e com resultados mais imediatos, visando inicialmente à inovação incremental. ■ Organizar a criação de um ambiente para inovação, inclusive investindo em espaços “protegidos” onde servidores possam praticar as hard e soft skills inerentes à inovação.
<p>Cultura de inovação dependente de iniciativas individuais das lideranças</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Promover ações de aprimoramento permanente e atualização com diferentes áreas do conhecimento. ■ Promover ações de sensibilização para a importância dos empreendimentos de inovação. ■ Fortalecer a cultura de inovação e o empoderamento de atores diversos na organização. ■ Facilitar a multiplicação do debate sobre inovação na organização, de forma a torná-la parte do cotidiano laboral.
<p>Escassez de recursos humanos e orçamentários</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Buscar patrocínio e parcerias, inclusive mobilizando uma rede ampliada de empresas, gov techs, startups, instituições internacionais e cidadãos. ■ Estabelecer parcerias com especialistas nas áreas de interesse para apoiar o suprimento de recursos humanos.

Barreira	Soluções Propostas
<p>Processo de contratação</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conduzir estudo aprofundado do Marco Legal da Inovação, em parceria com o setor jurídico e órgãos de controle. O Ministério Público de Pernambuco é um modelo para futuros contratos com o setor público, a partir do Marco Legal da Inovação. O manual lançado pelo Tribunal de Contas da União é outra referência de boas práticas na área. ■ Conduzir um estudo do Marco Legal das Startups e do Empreendedorismo Inovador (Projeto de Lei Complementar n. 146, de 2019), que incentiva a contratação de soluções inovadoras elaboradas ou desenvolvidas por startups pela Administração Pública. ■ Considerar que iniciativas de inovação aberta podem ser menos burocráticas e facilitadoras do processo de contratação de inovações no setor público, a depender, obviamente, da complexidade do problema a ser solucionado.
<p>Barreiras normativas e regulatórias à inovação</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Realizar mapeamento de riscos e definir estratégias de mitigação dos riscos identificados. ■ Construir espaços normativos mais flexíveis, que permitam a experimentação em escala menor sem algumas das amarras da legislação existente. Esses espaços são chamados sandboxes, e podem incluir um sandbox regulatório, que possibilita contrariar normas do MP nos projetos-piloto da inovação; e sandbox tecnológico, que desburocratiza experimentos em tecnologia da informação.

Barreira	Soluções Propostas
<p>Cultura organizacional que interpreta inovação como sinônimo de encomenda de produtos tecnológicos (novos equipamentos e sistemas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Delimitar o foco do laboratório de inovação, que deve ser ancorado em apoiar as outras áreas no entendimento de problemas que se beneficiariam de inovação, investigando se a solução mais efetiva é de ordem tecnológica, de comunicação, organizacional ou outra. ■ Promover ações de fomento de competências para a inovação, de modo a disseminar o conhecimento sobre as diferentes formas de fazer inovação.
<p>Carência de desenvolvimento profissional para o atendimento a demandas muito complexas e específicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Promover a qualificação dos quadros de forma ampla e constante, orientada à complexidade e a competências do futuro. ■ Investir no desenvolvimento de soft skills (empatia, colaboração, criatividade) inerentes à inovação, que têm potencial de aprimorar diversos processos de trabalho.
<p>Vocabulário e estéticas próprios da área de inovação conflitam com o ambiente sóbrio e formal do MP, gerando estigmas e afastando atores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ “Desinventar o post-it”: adotar vocabulário e estética adaptados à cultura do MP. ■ Focar na inovação como resultado, explicitando um compromisso com efetividade, eficiência e melhoria dos processos. ■ Utilizar de forma prudente os termos e jargões em inglês que afastam as pessoas.

Também foram apontados como barreiras à inovação, mas sem soluções correspondentes propostas:

- dificuldades de manter a atualidade e a qualidade das bases de dados institucionais;
- carência de competências gerenciais amadurecidas no MP, o que gera desperdício de tempo e recursos, além de ineficiência;
- carência de capacidade técnica para implementação de novas iniciativas;
- planejamento estratégico limitado a listas de objetivos e/ou cobranças;
- autonomia dos membros do MP faz com que as 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;
- urgência para apresentação de soluções, devido ao tempo político;
- visão parcial e/ou falta de clareza dentro do Ministério Público sobre seu papel, pois, não raramente, o MP invade as competências de outros poderes, em especial do Poder Executivo;
- falta de conexão entre academia, setor privado, laboratórios e setor público;
- instituições tentam fazer inovação de ponta a ponta sozinhas, sem colaboração com outras entidades;
- falta de prática em patentes no ecossistema de inovação brasileiro;
- métricas de desempenho voltadas para produtividade e quantidade (volume), em vez de aprendizado, desenvolvimento e inovação.

4. Incentivos para a inovação

Considerando os objetivos deste projeto, em contraponto às barreiras e dificuldades, também foram incluídas perguntas para que os participantes comentassem sobre quais seriam os incentivos para a inovação.

Nas entrevistas houve destaque para o **apoio e o interesse de lideranças institucionais** como um importante facilitador de processos de inovação. Quase a totalidade dos esforços de inovação mapeados parece estar associada a lideranças de médio e/ou alto escalão que se interessaram pelo tópico e o priorizaram em suas gestões.

O **apoio de patrocinadores externos** também foi ressaltado por vários entrevistados, especialmente para o enfrentamento à escassez de recursos financeiros e humanos. Os incentivos detalhados foram:

- 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.

Um dos entrevistados *não identificou incentivos existentes para a inovação no setor público*. Na visão desse ator, o processo é dependente de iniciativas individuais da gestão, a partir de lideranças específicas. O entrevistado ressaltou que não há projetos ou planejamento nacional para que se incentive e desenvolva uma cultura de inovação no setor público.

5. Riscos enfrentados por iniciativas e laboratórios de inovação

Além da identificação de barreiras, incentivos e estratégias para a construção de políticas de inovação, este estudo também encontrou relatos sobre riscos associados a processos de inovação. Este tópico não estava previsto no roteiro inicial da pesquisa, mas foi abordado de forma espontânea pelos entrevistados.

Dentre esses, destacaram-se os listados a seguir.

- Laboratórios de inovação correm risco constante de serem induzidos a assumir tarefas de apoio ou supervisão da implementação dos protótipos desenvolvidos, o que extrapola seu papel de experimentação e produção de conhecimento – e isso é algo que deve ser evitado. Quando isso acontece, o laboratório deixa de focar em apoio à inovação no órgão para focar na implementação direta ou na tarefa de supervisão/auditoria.
- Trocas de gestão, na ausência de políticas de inovação consolidadas e institucionalizadas, frequentemente resultam na descontinuidade das ações.

- A falta de nitidez quanto aos objetivos e às atribuições de um laboratório de inovação pode trazer insegurança para a equipe, ruídos nas relações com apoiadores e baixa legitimidade.
- O foco excessivo no processo de experimentação e descoberta associado à inovação – em detrimento de entregas concretas para solução de problemas bem delimitados – pode gerar desgastes e dispersão de energia da equipe, bem como fragilizar a legitimidade institucional da área de inovação.
- As ações de inovação serão mal avaliadas se forem medidas a partir dos mesmos indicadores de desempenho que monitoram a produtividade das instituições. Processos de inovação envolvem erros e aprendizados, e, portanto, não podem ser medidos em termos de eficiência. Alternativamente, deve-se avaliá-los a partir de indicadores que reflitam quais foram os conhecimentos e aprendizados obtidos.

6. Definições de inovação

Assim como na literatura sobre inovação, foi possível identificar nas entrevistas que não há um conceito único para os entrevistados. Contudo, um ponto de convergência entre eles é o de que o ato de inovar não se associa apenas à tecnologia.

Alguns entrevistados destacaram que a inovação **não é um fim em si mesma**, ou seja, tem a função de apoiar um negócio, uma finalidade. A inovação foi 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.

Nesse sentido, a inovação foi apontada como **sempre conectada a um problema complexo**. Esse entendimento tem consonância com as definições de Jacobi e Pinho (2006) e Andrade (2005).

Muitos entrevistados convergiram ao afirmar que a inovação não é focada no processo, mas sim no **resultado**, de modo que inovação é aquilo capaz de gerar **impactos**. Em geral esses resultados foram associados a:

- eficiência;
- custo-efetividade;
- ação estratégica;
- melhoria na vida das pessoas (servidores e população);
- desenvolvimento de novas competências.

Essa visão se aproxima de definições de inovação adotadas por instituições como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 1997, 2005), com o Marco Legal da Inovação (BRASIL, 2016) e com o Decreto n. 5.798/2006, que regulamenta os incentivos fiscais às atividades de pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação tecnológica (BRASIL, 2006). Essas definições são apresentadas a seguir.

A 3ª edição do *Manual de Oslo* (OCDE, 2005), por exemplo, define inovação como a implementação de 1) um produto ou serviço novo ou significativamente melhorado, 2) um processo, 3) um novo método de marketing, ou 4) um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

A Declaração sobre Inovação no Setor Público (OCDE, 2019) reconhece que a **inovação é multifacetada e exige uma gama diversificada de competências, capacidades e motivação**. A Declaração apresenta quatro tipos de facetas da inovação:

- i) inovação orientada ao aprimoramento, que atualiza as práticas usuais, alcança eficiências melhores resultados, e se baseia em estruturas existentes;
- ii) inovação orientada à missão, que alcança ambições e prioridades claras, desenvolvendo novos métodos e abordagens conforme necessário;
- iii) inovação adaptativa, que responde a um ambiente em mudança e incentiva a resposta às mudanças na sociedade e na tecnologia;
- iv) inovação antecipatória, que explora e se envolve com a incerteza em torno de questões emergentes que irão moldar as prioridades e compromissos futuros (p. 05).

O Decreto n. 5.798/2006, que regulamenta os incentivos fiscais às atividades de pesquisa e desenvolvimento de inovação tecnológica, considera as atividades de pesquisa – básica, aplicada, desenvolvimento experimental –, a tecnologia industrial básica e os serviços de apoio técnico como atividades de pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação. Em um conceito mais restrito, o decreto define a inovação tecnológica como:

A concepção de novo produto ou processo de fabricação, bem como a agregação de novas funcionalidades ou características ao produto ou processo que implique melhorias incrementais e efetivo ganho de qualidade ou produtividade, resultando maior competitividade no mercado (BRASIL, 2006).

Já a Lei n. 13.243/2016, conhecida como “Marco Legal da Inovação”, traz a seguinte definição:

Inovação: introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho (BRASIL, 2016).

Um dos entrevistados provocou ao questionar a concepção que usualmente relaciona inovação à eficiência, uma vez que *não há sentido em fazer de forma eficiente algo que não deveria ser feito*. Chamou a atenção, assim, para o fato de que antes da eficiência é necessário pensar na **efetividade**. Ou seja, nos resultados que estão sendo alcançados em relação aos objetivos propostos.

Em outra entrevista foi destacado que **a inovação não é uma exclusividade do setor privado** e que há muita necessidade e capacidade para inovação nas instituições que têm como missão atender ao interesse público.

Essa discussão se alinha com o “Estado empreendedor” proposto por Mariana Mazzucato (2014), cujo objetivo é desfazer a imagem que contrapõe a iniciativa privada como força inovadora *versus* o Estado como um símbolo da ineficiência. *Ao assumir o risco e a incerteza no financiamento das inovações, o Estado se comporta como um agente marcado pelas características do empreendedorismo*.

Um entrevistado definiu inovação como um **processo conector entre o governo e a sociedade**. Essa definição se alinha com a Declaração sobre Inovação no Setor Público (OCDE, 2019). Este documento destaca a inovação adaptativa, que responde a um ambiente em mudança e incentiva a resposta às transformações na sociedade. Converte também com a abordagem da *quadruple helix* (CARAYANNIS; CAMPBELL, 2009), que envolve setor privado, governo, universidades e sociedade.

Por fim, um dos atores entrevistados destacou que **a inovação depende das pessoas** que integram as instituições, uma vez que elas são responsáveis por criar e inovar. Nesse sentido, para inovar é necessário encontrar o equilíbrio entre pessoas, negócios e tecnologia. As soluções devem ser vistas como desejáveis pelas pessoas que irão aplicá-las e utilizá-las, além de economicamente viáveis e tecnicamente possíveis.

Nesta mesma linha, uma das entrevistas define inovação como a difusão de determinada solução científica entre as pessoas. Assim, a inovação ocorre a partir do acesso pela maioria delas, seja a uma nova tecnologia, uma melhoria de processos, ou uma melhoria de modelo de negócios.

7. Rede de inovação

As redes de inovação podem ser entendidas como um grupo ou sistema complexo e interconectado de atores e instituições públicas e privadas, bem como da sociedade civil. Trata-se de um grupo que se desenvolve e avança a partir da colaboração para a solução de problemas específicos e a identificação de boas práticas.

Nas entrevistas, foram ressaltadas estratégias sobre como o InovaEscola pode se relacionar com os atores da rede, as quais estão organizadas a seguir.

- Mobilizar o ecossistema de inovação. Um exemplo para isso é ter um Parque Tecnológico próximo ao Ministério Público, nas localidades, com o desenvolvimento de incubadoras de *startups*.
- Identificar membros e servidores que têm interesse em inovação. A partir desta identificação, estimulá-los com o oferecimento de capacitação, convite para projetos, perspectiva de carreira, etc.
- Ter uma entidade de governança para criar e manter um ambiente de inovação que relaciona diversos atores.
- Fomentar a construção de redes informais e horizontais.
- Priorizar a organização de eventos, tais como compartilhamento de boas práticas e experiências bem-sucedidas de inovação, ou cursos e oficinas.
- Agregar valor para quem participa da rede, como a partir do reconhecimento de competências entre pares, do compartilhamento de ideias e tendências, bem como desenvolver ações de forma colaborativa.
- Promover articulação com a academia, *startups* e empresas do setor privado é essencial para criar um ecossistema propício para a inovação aberta.
- Planejar ações e fixar metas alinhadas com a lógica da inovação.

Uma das entrevistas ressaltou a importância de avaliar o custo da governança para a rede. Ao mesmo tempo, no caso da autogestão, é preciso avaliar a sustentabilidade da rede sem um responsável pela governança.

No que se refere a prioridades para uma rede de inovação, os entrevistados mencionaram os seguintes tópicos, a seguir listados sem indicação de grau de importância entre eles.

- Focar na difusão e no fomento da própria cultura de inovação.
- Constituir uma rede de inovação institucionalizada.
- Priorizar a consolidação interna e a inserção nas redes já existentes.
- Possuir uma entidade de gestão da rede.
- Desenvolver metodologia para uma boa gestão da rede.
- Desenvolver gestão de projetos da rede.
- Definir um foco para criar uma sensação de pertencimento à rede.
- Ter uma liderança de redes, um ator que deve ativar a rede, promover engajamento e aproximar novos atores.
- Promover eventos para trocas e fortalecimento das redes.
- Aprender com o que já foi feito e realizar ações para que outros atores aprendam com a rede.
- Criar plataforma ou site que possa ser um lócus de conversa e trocas entre os atores. Seria uma espécie de repositório aberto de conhecimento e interação para laboratórios, gestores públicos e órgãos de controle.
- Ter um mecanismo simples de comunicação, como grupos temáticos de WhatsApp.
- Desburocratizar o acesso para que a participação de novos membros seja fluida, orgânica e sem necessidade de cadastros.
- Criar iniciativas de sustentabilidade que considerem os aspectos social, ambiental e financeiro.
- Identificar as prioridades da rede a partir de análise crítica da realidade, dialogando com as demandas da sociedade em determinado momento ou contexto.

As entrevistas não mostraram consenso em relação ao formato da rede. Enquanto alguns defendem a existência de um mecanismo simples de comunicação, como uma plataforma de rede social, outros veem como uma necessidade a institucionalização.

Por fim, foram levantados potenciais desafios no que tange à gestão da rede:

- momentos críticos, como mudanças de gestão;
- problemas de governança;
- institucionalização da rede;
- manutenção da qualidade de grandes redes;
- falta de uma conexão estruturada em que se possa buscar apoio e aprender com o que já foi realizado.

Uma das entrevistas ressaltou que esta é uma iniciativa que demanda muitos esforços. Para a constituição de uma rede é importante a existência de uma cultura de inovação para que esta não seja efêmera, mas estruturante e estruturada.

8. Cultura de inovação

A cultura de inovação foi compreendida por diversos entrevistados como uma abertura a olhares diferentes e uma disponibilidade para se pensar fora da caixa. Na visão de um dos entrevistados, a cultura de inovação consiste em comportamentos, práticas formais e informais, que favorecem ou não 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.

Um entrevistado afirmou que a cultura pode ser moldada de acordo com incentivos e indicadores estipulados, e precisa constantemente ser cultivada. Esse ator avaliou que os ciclos de inovação ajudam nesse cultivo à medida que são repetidos e passam a gerar resultados. Isso envolve um grande trabalho de conscientização e sensibilização das pessoas, em especial da alta gestão, a qual precisa “autorizar” a inovação nas localidades. Foi ressaltado o quanto as organizações desejam a mudança como resultado, mas não desejam passar pelo processo de mudança.

Naturalizar a conversa sobre inovação passa por simplificar a comunicação de termos e fomentar a ideia de como a inovação pode facilitar o cumprimento das metas e dos objetivos da organização. Também 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.

9. Sustentabilidade de mudanças

A sustentabilidade das ações de inovação foi reconhecida como um desafio pela maior parte dos entrevistados. É comum que protótipos e novas propostas não sejam implementados.

Diversos fatores, no entanto, foram elencados com vistas à sustentabilidade dos processos de inovação.

Uma relação próxima e de chancela com membros da alta gestão é um fator positivo, assim como o trabalho articulado com servidores, alinhado com as metas e os objetivos da organização. Uma inovação sustentável é tida como uma inovação que demonstra resultados e potencial de melhorar processos no médio e longo prazo .

A sustentabilidade das ações de inovação também pode ser facilitada pela consolidação de uma rede centrada na pauta da inovação. Essa rede pode se organizar por meio de projetos conjuntos e compartilhamento de conhecimentos, acelerando o aprendizado e promovendo a cooperação e a complementaridade entre diferentes partes de um sistema. Assim, a atuação da rede reforça a importância dos esforços de inovação já empreendidos, e funciona como um fator importante na garantia da continuidade e do lastro das ações.

Um risco para a sustentabilidade é uma excessiva “pessoalização” da inovação em poucas lideranças, a qual pode ameaçar a continuidade dos projetos quando essas lideranças são desmobilizadas. Entrevistados reforçaram a importância de investir em registros e divulgação do trabalho (seja por meio de publicações institucionais ou mesmo mídias sociais), que, além de contribuir para uma memória institucional, podem fortalecer os processos de transição das equipes de laboratórios de inovação.

A construção de indicadores foi apontada como fundamental para sustentar a continuidade das ações de inovação, porque demonstra resultados. O registro e a publicização desses resultados são uma estratégia crítica para legitimar as alterações propostas.

Por fim, uma das entrevistas aponta a aderência aos valores e à identidade de cada organização como chave para a sustentabilidade. Assim, as organizações públicas devem parar de tentar imitar grandes empresas privadas – como Google, Disney, Microsoft, etc. – e passar a se conectar com a própria história, o contexto social e a missão institucional.

10. Desenvolvimento profissional

Para o desenvolvimento profissional, é relevante compreender perfis de competências para inovação. Os entrevistados mencionaram algumas *soft skills*, tais como abertura ao diálogo e ao aprendizado, experimentação, empatia, criatividade, curiosidade, foco no cidadão, construção de narrativas e colaboração. Além disso, foram enumerados *hard skills*, como aprendizado de programação, *design thinking*, gestão de projetos, análise de dados e métodos ágeis. Foi referenciada a publicação da OCDE²¹ sobre competências, habilidades e atitudes publicadas para a inovação.

O “aprender fazendo” e o aprendizado colaborativo focado na resolução de problemas foram exaltados como formatos interessantes para o desenvolvimento de habilidades. A garantia de que as pessoas possam praticar essas habilidades no espaço de trabalho também foi ressaltada, já que o desenvolvimento se consolida no tempo e na prática.

O intercâmbio com instituições que produzem conhecimento, como universidades e institutos de pesquisa, foi destacado como um fator positivo para o desenvolvimento profissional – e um estímulo à educação permanente e à incorporação de visões distintas no processo de trabalho.

Como exemplo, o desenvolvimento de competências para inovação é a essência do projeto Fagulha²², um programa de equipe estendida, treinamento e disseminação de cultura de inovação. Esse programa busca estimular o espírito inovador de atores internos e externos ao MPRJ, criando um ambiente de colaboração e aprendizado entre uma rede de atores. Além disso, é importante criar modelos de educação que sejam acessíveis e compartilháveis, e não restritos. Os cursos devem ser abertos para promover a maior repercussão possível.

21 Ver: OECD. *Core Skills for Public Sector Innovation: a beta model of skills to promote and enable innovation in public sector organisations*. Paris: OECD, 2017. Disponível em: https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD_OPSI-core_skills_for_public_sector_innovation-201704.pdf. Acesso em: 27 fev. 2021.

22 Ver “Fagulha”, disponível em: <http://www.mprj.mp.br/inova/fagulha>.

11. Ciclo de vida de laboratórios de inovação²³

Quanto aos ciclos, diversos entrevistados relataram que alguns laboratórios trabalham para um dia não existirem mais. Assim, devem se manter enquanto se mostrarem relevantes e/ou até que a cultura de inovação se irradie pela instituição. É importante não olhar para a inovação como um fim em si, mas constantemente avaliar se ainda faz sentido o espaço “laboratório” permanecer.

As entrevistas pontuaram as seguintes estratégias:

- olhar para a inovação como um negócio, que demanda atualização e desenvolvimento constante;
- construir uma rede de aproximação com outros laboratórios para trocas de experiências, afinal muitos problemas se repetem;
- identificar metas e indicadores para pautar as discussões de forma bem objetiva.

12. Transformação digital

Como destacado na seção sobre intervenções, a transformação digital não se restringe a tecnologias, mas fundamentalmente diz respeito às pessoas envolvidas no processo. Nas entrevistas, entretanto, apenas uma das facetas da transformação digital foi destacada: a 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. Há muitos nichos de informações isoladas e seria interessante que houvesse intercâmbios, integração e troca de dados. Isso empoderaria os atores que trabalham com os dados em sua atividade finalística. Diversos projetos de automação e digitalização de processos e procedimentos administrativos foram mencionados. Há potencial no Ministério Público para avançar mais nessa área e, também, para transpor e compartilhar ferramentas entre os diferentes MPs.

²³ Devido a limitações de tempo nas entrevistas, este e os tópicos seguintes não puderam ser discutidos com a maioria dos entrevistados. Assim, o material relativo a cada um deles é mais escasso. Compartilhamos, no entanto, algumas ideias coletadas.

13. Transparência

Com relação à transparência, um ponto de melhoria destacado foi a comunicação com a sociedade – que ainda se limita às grandes operações. É preciso incluir a transparência também em relação às atividades mais cotidianas. Esta se configura como um outro tipo de transparência: trata-se de uma prestação de contas sobre as atividades finalísticas. A transparência no processo de contratação de serviços de inovação também foi apontada como um ponto de melhoria.

Foi mencionada ainda a importância de se adaptar a linguagem do Direito para que os cidadãos possam compreender a atuação do MP. Os jargões e tecnicismos da área são uma barreira para a aproximação com a sociedade.

Dentre as soluções propostas, as entrevistas mencionaram:

- utilizar o Marco Legal da Inovação como um norteador para as boas práticas relacionadas à transparência;
- construir indicadores de resultado;
- criar sites ou portais de transparência;
- atualizar constantemente o site da instituição;
- cogерir problemas a partir de ouvidorias, pois a transparência também passa pela possibilidade de conciliação dos diferentes grupos.

14. Sustentabilidade verde

Na perspectiva de sustentabilidade ambiental/climática, há muitas iniciativas do terceiro setor que se envolvem com a temática. Também há pequenas mudanças internas no setor público, como trocar o copo descartável por um ecológico, mas ainda é preciso avançar para mudanças com mais impacto nesse sentido.

Estratégias apontadas em uma das entrevistas são:

- alinhar, nos métodos e práticas de inovação, uma mentalidade lean (enxuta, sem desperdícios);
- agir de acordo com os princípios, evitando desperdício de papel e plástico;
- questionar, diante de soluções macro já implementadas, se há como melhorá-las, torná-las mais eficientes e sustentáveis;

- construir alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030;
- criar iniciativas de inovação que tenham como foco principal responder aos problemas ambientais, sem deixar de lado as questões sociais.

Este tópico foi pouco contemplado nas entrevistas realizadas. Todavia, foi destacada nas entrevistas a necessidade de desenvolvimento de maior capacidade estatal e cobertura das ações relacionadas à proteção ambiental – para além de medidas de economia de materiais de uso cotidiano. Nesse sentido, foi apontado o potencial do Ministério Público de exercer protagonismo na pauta ambiental e gerar soluções inovadoras.

15. Cultura de dados

Entende-se por cultura de dados o 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, uma das entrevistadas apontou que são necessárias equipes multidisciplinares, com competências que vão além da área jurídica. É importante buscar habilidades diversas, incluindo historiadores, arquitetos, designers, geólogos, estatísticos e outros profissionais.

Um dos atores entrevistados chamou a atenção para a falta de cuidado ético sobre os usos de dados pessoais. Assim, é necessário inovar em direção ao compromisso com a transformação social na forma de tratamento dos dados e nos objetivos buscados.

Também foi evidenciada a importância da análise e da divulgação de dados estatais relacionados a problemas sociais, como dados educacionais e sobre a pandemia. Assim é possível compartilhar informações com a população e propor soluções.

3.2. Construção de Teorias da Mudança

A segunda etapa do projeto teve por objetivo desenhar uma versão preliminar das teorias da mudança de cinco das intervenções identificadas na seção “Intervenções” acima, página 12. Para tanto, foi aplicado o método “Mapeamento de Mecanismos” (WILLIAMS , 2017), que visa adaptar o desenho de uma política para um novo contexto. As teorias da mudança foram desenvolvidas para as seguintes intervenções:

- criação de estruturas institucionais de amparo à inovação;
- criação de Prêmio Inovação;
- disseminação da inovação e ativação de redes;
- desenvolvimento de recursos humanos para inovação;
- fomento a programas de inovação aberta.

A seguir apresentamos as cinco teorias da mudança desenvolvidas neste projeto.

Teoria da Mudança 1: Criação de Estruturas Institucionais de Amparo à Inovação

APORTES	ATIVIDADES	ENTREGAS	RESULTADO INTERMEDIÁRIO	RESULTADO FINAL
<ul style="list-style-type: none"> ■ Equipe com disponibilidade para apoiar diferentes projetos no MP. ■ Equipe com capacidade técnica para apoiar projetos no MP. ■ Parcerias na área de inovação (para apoiar nas soluções de inovação e fortalecer capital institucional). ■ Capital institucional da equipe do laboratório dentro do MP. ■ Recursos financeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Promover chamadas para apoio a projetos. ■ Realizar investigação no MPU para entender quais os principais problemas enfrentados e as demandas de inovação. ■ Construir serviço de apoio à inovação em projetos específicos pelo InovaEscola. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Chamamentos anuais para apoio à solução de problemas no MP. ■ Serviço de apoio à inovação gera protótipos relevantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ O laboratório consegue apoiar a inovação nos diferentes setores do MP. ■ Protótipos são implementados. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Protótipos ganham capilaridade na instituição. ■ Fortalecimento da cultura de inovação no MP. ■ Protótipos implementados levam a ganho de eficiência e eficácia.

Teoria da Mudança 2: Criação de Prêmio Inovação

APORTES	ATIVIDADES	ENTREGAS	RESULTADO INTERMEDIÁRIO	RESULTADO FINAL
<ul style="list-style-type: none">■ Equipe para gestão do prêmio.■ Regulamentação que permite premiação.■ Capital institucional da equipe do laboratório dentro do MP.■ Recursos financeiros.	<ul style="list-style-type: none">■ Detalhar estrutura da premiação.■ Publicar edital.■ Triar candidaturas.■ Selecionar vencedores.■ Organizar evento de premiação.■ Entregar prêmios.	<ul style="list-style-type: none">■ Premiação/Certificação anual para projetos de inovação em diferentes fases de desenvolvimento, com apoio de recursos financeiros, de mentoria e oficinas de soluções de problema para os vencedores.	<ul style="list-style-type: none">■ Servidores e membros se sentem atraídos pelo <i>status</i> da premiação e pelo apoio conectado a eles e incentivam equipes a buscar por componentes de inovação.■ Protótipos são implementados e ganham capilaridade na instituição.	<ul style="list-style-type: none">■ O laboratório apoia a inovação em diferentes setores do MP.■ Consolidação da cultura de inovação no MP.■ Protótipos implementados levam a ganho de eficiência e eficácia.

Teoria da Mudança 3: Disseminação da Inovação e Ativação de Redes

APORTES	ATIVIDADES	ENTREGAS	RESULTADO INTERMEDIÁRIO	RESULTADO FINAL
<ul style="list-style-type: none"> ■ Equipe disponível para desenvolver e impulsionar a rede. ■ Equipe de TI ou obtenção de plataforma específica para repositório e comunicação da rede. ■ Diagnóstico do Ecossistema de Inovação. ■ Proposição inicial de agenda comum para uma primeira conversa com atores-chave. ■ Ato normativo regulamentando a criação de uma rede. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estabelecer visão, princípios, proposta e modelo de governança da rede (que pode ser uma rede horizontal com escopo flexível). ■ Definir possíveis contribuições dos atores para a rede. ■ Refinar/aprimorar agenda de trabalho da rede. ■ Desenvolver plataforma. ■ Mobilização da rede: <ul style="list-style-type: none"> ▪ mapear atores que podem dar chance à rede; 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rede estabelecida. ■ Plataforma de comunicação (grupo de WhatsApp, Slack, plataforma customizada). ■ Intercâmbio de soluções comuns. ■ Agenda consensual para governança, estrutura e objetivos da rede. ■ Encontros contínuos para condução de atividades comuns para manutenção da rede ativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Comunidade de prática constituída. ■ Ganho de capacidades no gerenciamento de projetos interinstitucionais. ■ Colaboração entre diferentes áreas e organizações. ■ Facilitação na identificação de parceiros interinstitucionais para projetos e ações. ■ Maior maturidade no entendimento do MP sobre os problemas que ele quer resolver com inovação. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ideias da rede são implementadas. ■ Consolidação da inovação como uma parte da cultura do MP. ■ Maior sustentabilidade das ações de inovação. ■ Ganho de eficiência e efetividade no MP. ■ Identificação e operacionalização dos problemas a serem resolvidos com inovação no MP, com tratamento de dados.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar e sensibilizar atores para serem lideranças de rede; ▪ identificar atores relevantes para composição da rede; ▪ sensibilizar os atores; ▪ convidar atores para participação. <ul style="list-style-type: none"> ■ Fazer um levantamento de demandas e projetos em curso na rede e divulgação interna para a rede. ■ Enviar convites nominais para atores estratégicos. ■ Incluir atores de fora do MP, em especial organizações de prestígio entre membros. ■ Definir contrapartidas para garantir engajamento de pessoas estratégicas no início do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Criação de espaços de aproximação com atores externos (empresas, universidades, centros de pesquisa) de interesse do MP para identificação de possibilidades de cooperação. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Governança da rede realizada por instâncias superiores do MP. ■ Quadros técnicos conseguem cooperar e desenvolver ações em conjunto, chances dadas pelos membros. 	
--	---	---	--	--

Teoria da Mudança 4: Desenvolvimento de Recursos Humanos para Inovação

APORTES	ATIVIDADES	ENTREGAS	RESULTADO INTERMEDIÁRIO	RESULTADO FINAL
<ul style="list-style-type: none"> ■ Identificação dos principais problemas complexos a serem enfrentados com inovação no MPU. ■ Identificação das competências necessárias para enfrentamento de problemas complexos e atuação na complexidade. ■ Mapeamento das lacunas de competência atualmente e futuramente existentes. ■ Projeto pedagógico, conteúdo e professores disponíveis para ofertar cursos e formações de impacto. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ofertar atividades acadêmicas em rotas (trilhas) de aprendizagem para inovação. ■ Divulgar, convocar e mobilizar a participação nas atividades acadêmicas voltadas para inovação ofertadas pela ESMPU. ■ Manter grupo dinâmico de egressos, de modo a fomentar que a discussão fique viva (conexão com a rede). ■ Fomentar espaços de troca dentro dos cursos. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cursos e treinamentos relevantes para a promoção da inovação são ofertados. ■ Projeto Rotas (Trilhas) com componente prático de solução de problemas em um dos módulos. ■ Oferta de atividades formativas (cursos, oficinas, ciclos de estudo) para públicos selecionados, centradas no desenvolvimento de competências para abordar problemas complexos e reais. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Escola oferta estratégia de aprimoramento abrangente para promover inovação no MP. ■ Colaboradores que participam dos cursos/ Rotas (Trilhas) levam soluções para seus MPs locais e se tornam disseminadores da inovação. ■ Aumento do conhecimento e das competências dos indivíduos sobre processos de inovação. ■ Egressos do Rotas (Trilhas) contagiam novos membros e 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Preparação do MP para atuar de modo mais relevante, atendendo as necessidades da sociedade e considerando tendências futuras. ■ Conhecimentos e competências adquiridos/desenvolvidos são aplicados de forma transversal no MP. ■ MP se torna mais eficiente e eficaz. ■ Fomento ao desenvolvimento de competências voltadas para atender aos novos

<ul style="list-style-type: none"> ■ Identificação de oportunidades de fomento à inovação a partir de visão, necessidades e preceitos do público-alvo (isca). ■ Promoção de interlocução com sociedade civil para ressaltar a centralidade das demandas sociais (rodas de conversa com transmissão online ao vivo). ■ Promoção de interlocução com o Judiciário, de modo a ressaltar elementos que o MP não tem trabalhado de forma mais intencional (como a Agenda 2030). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elaborar política pública voltada para o usuário. ■ Incluir cursos “selecionados para atrair membros. ■ Explorar o poder da escassez – cursos com vagas limitadas costumam atrair participantes. ■ Incluir nas formações conteúdo relacionado a formas inovadoras de contratação e articulação. 	<p>servidores a se interessarem pelas Rotas (Trilhas).</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Aumento de ações e soluções colaborativas entre departamentos do MPU e parceiros externos. ■ Ressaltar em todas as atividades de aprimoramento a centralidade dos problemas sociais reais. 	<p>problemas sociais demandados ao MP, que escapam do campo estrito do Direito.</p>
---	--	--	---

Teoria da Mudança 5: Fomento a Programas de Inovação Aberta

APORTES	ATIVIDADES	ENTREGAS	RESULTADO INTERMEDIÁRIO	RESULTADO FINAL
<ul style="list-style-type: none"> ■ Estrutura regulatória da política de inovação aberta da instituição. ■ Recursos para realização dos Ciclos de Inovação Aberta. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mapear principais problemas enfrentados pelo MP, áreas prioritárias para inovação. ■ Mapear riscos das soluções costumeiramente oferecidas a esses problemas. ■ Montar edital para chamada de ciclos de inovação. ■ Chamar parceiros para serem juízes/apoiarem na definição de critérios e na construção dos desafios. ■ Articular com as instituições parceiras (empresas/<i>startups</i>/ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Protótipos que procuram responder aos problemas apresentados. ■ Divulgação dos protótipos com memorial descritivo para compor repositório. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Protótipos são implementados e atendem às demandas dos usuários do MP. ■ MP tem acesso a código-fonte e uso do protótipo para fins não comerciais. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ MP consegue gerar e difundir soluções inovadoras para problemas inter-nos.

unidades acadêmicas) para pautar o problema a ser solucionado com inovação.

- Lançamento de edital com desafio/detalhamento das 3 fases (primeira chamada/semifinal/final), que produtos serão requisitados em cada fase e que apoios serão ofertados para estes desenvolvimentos.

O processo de promoção da inovação no Ministério Público não é simples. 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 ou o desenvolvimento de recursos humanos especializados.

As teorias da mudança esboçadas acima podem ser um primeiro passo nesse sentido. Elas podem, inclusive, ser pensadas conjuntamente. Assim, pode-se desenvolver teorias da mudança institucionais, relacionando diversos projetos e demonstrando como estes se retroalimentam e contribuem para o alcance dos objetivos finais da instituição. Reitera-se, no entanto, que as teorias da mudança apresentadas neste trabalho não são prescritivas: funcionam como inspiração para esforços futuros de Mapeamento de Mecanismos, quando de sua adaptação a contextos específicos.

Um aspecto que foi enfatizado por diversos entrevistados é a dificuldade de passar do estágio de protótipo ou projeto inicial para a efetiva implementação de mudanças. Nesse sentido, parece-nos que o arcabouço teórico e prático da **gestão adaptativa** (ANDREWS; PRITCHETT; WOOLCOCK, 2017) pode ser uma ferramenta potente, mas que não tem recebido muita atenção. A gestão adaptativa foi desenvolvida para enfrentar problemas institucionais complexos. Ela busca desenvolver capacidade institucional por meio de ações incrementais, com foco nos espaços em que há autoridade e habilidade para agir e aceitação dos atores envolvidos. Nesses espaços, iniciam-se processos iterativos de experimentação, aprendizado, adaptação e nova experimentação. Assim, não existe separação entre desenho e implementação: os dois processos se retroalimentam continuamente.

O método PDIA (*Problem Driven Iterative Adaptation*) oferece uma caixa de ferramentas completa para a promoção de iniciativas de gestão adaptativa. Mais sobre o método, bem como um livro de referência e um guia de práticas, pode ser encontrado no link <https://bsc.cid.harvard.edu/PDIAtoolkit>.

Além disso, listamos a seguir algumas referências adicionais que podem ser fonte de outras abordagens e estratégias para promoção da inovação.

Material adicional

BEKKERS, Victor; TUMMERS, Lars. Innovation in the public sector: Towards an open and collaborative approach. *International Review of Administrative Sciences*, [s. l.], v. 84, n. 2, p. 209-213, 2018. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0020852318761797>.

BUCHHEIM, L.; KRIEGER, A.; ARNDT, S. Innovation types in public sector organizations: a systematic review of the literature. *Management Review Quarterly*, [s. l.], v. 70, p. 1-25, 2019. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-019-00174-5>.

CINAR, E.; TROTT, P.; SIMMS, C. A systematic review of barriers to public sector innovation process. *Public Management Review, London*, v. 21, n. 2, p. 264-290, 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2018.1473477>.

CÔTÉ-BOILEAU, É. *et al.* The unpredictable journeys of spreading, sustaining and scaling healthcare innovations: a scoping review. *Health Research Policy and Systems*, [s. l.], v. 17, n. 1, p. 1-26, 2019. Disponível em: <https://health-policy-systems.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12961-019-0482-6>.

DE VRIES, H.; BEKKERS, V.; TUMMERS, L. 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/full/10.1111/padm.12209?casa_token=sXO-wQxKA7UAAA-AA%3A6Nq828rDDQnq_UsNZPezh0u_NXSllcjb30ivSY7FVE3I0HftIzzT7aXZ-0CUdI37Elix7rsRlPaMNgSvT.

LOPES, A. V.; FARIAS, J. S. How can governance support collaborative innovation in the public sector? A systematic review of the literature. *International Review of Administrative Sciences*, [Online], February 2, 2020. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0020852319893444?casa_token=nBQCIXCzLEcAAAA-A%3AhHlPa8XX-592yViOFHrcoksawmjaVd8zjjBxjqC-nzwXiBczkMemr-j5nKreARVv-ukkwkQoJePrnEQ.

MU, R.; WANG, H. A systematic literature review of open innovation in the public sector: comparing barriers and governance strategies of digital and non-digital open innovation. *Public Management Review, London*, p. 1-23, 2020. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2020.1838787>.

OECD. *Innovating the public sector: from Ideas to Impact*. Paris: OECD, 2014. Disponível em: <https://www.oecd.org/innovating-the-public-sector/Background-report.pdf>.

WISDOM, J. P. *et al.* Innovation adoption: a review of theories and constructs. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, [s. l.], v. 41, n. 4, p. 480-502, 2014. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3894251/>.

Referências

ANDRADE, T. Inovação e ciências sociais: em busca de novos referenciais. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v. 20, n. 58, jun. 2005 .

ANDREWS, M.; PRITCHETT, L.; WOOLCOCK, M. *Building state capability: evidence, analysis, action*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2017.

BRASIL. Presidência da República, Secretaria-Geral, Subchefia para Assuntos Jurídicos. *Decreto n. 5.798, de 7 de junho de 2006*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5798.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%205.798%2C%20DE%207,21%20de%20novembro%20de%202005. Acesso em: 23 fev. 2021.

BRASIL. Presidência da República, Secretaria-Geral, Subchefia para Assuntos Jurídicos. *Lei n. 13.243, de 11 de janeiro de 2016*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm#art2. Acesso em: 23 fev. 2021.

CARAYANNIS E. G.; CAMPBELL, D. F. J. “Mode 3” and “Quadruple Helix”: toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, [s. l.], v. 46, n. 3-4, p. 201-234, 2009.

JACOBI, P. R.; PINHO, J. A. G. *Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

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

OECD. *Core Skills for Public Sector Innovation: a beta model of skills to promote and enable innovation in public sector organisations*. Paris: OECD, 2017. Disponível em: https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD_OPSI-core_skills_for_public_sector_innovation-201704.pdf. Acesso em: 27 fev. 2021.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. *Declaração sobre Inovação no Setor Público*. OCDE/LEGAL/0450, 2019. Disponível em: <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/11/OECD-Declaration-on-Public-Sector-Innovation-Brazilian-Portuguese-.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2021.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. *Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 2. ed.. Paris: OCDE, 1997. Disponível em: http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf. Acesso em: 23 fev. 2021.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. *Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3. ed. Paris: OCDE, 2005. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2021.

SOUZA, W. V. B. *et al.* Inovação aberta no setor público: como o Ministério da Educação utilizou o crowdstorming para impulsionar a prospecção de soluções inovadoras. In: CAVALCANTE, P. *et al.* *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2017. Capítulo 12, p. 231-240. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/171002_inovacao_no_setor_publico.pdf. Acesso em: 1º abr. 2021.

WILLIAMS, M. External validity and policy adaptation: a five-step guide to mechanism mapping. *Blavatnik School of Government Policy Memo*, Oxford, July 2017. Disponível em: <https://www.bsg.ox.ac.uk/sites/default/files/2018-06/2017-07%20Policy%20memo%20External%20validity%20and%20policy%20adaptation%20%20Williams%20.pdf>.

