

# LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO NA GESTÃO DA JUSTIÇA: UM ESTUDO DE CASO NO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

## INNOVATION LABORATORY IN JUSTICE MANAGEMENT: A CASE STUDY IN THE PUBLIC PROSECUTION OF THE STATE OF RIO GRANDE DO NORTE

Alane Graciele Costa do Nascimento<sup>1</sup>  
Aline Virgínia Medeiros Nelson<sup>2</sup>

**RESUMO:** Este trabalho tem por objetivo analisar os primeiros anos institucionais de um laboratório de inovação. Para tanto, como método utilizou-se de pesquisa qualitativa por análise documental e por técnica de estudo de caso. Nos resultados constatou-se que no laboratório do MPRN identificou-se aspectos facilitadores individuais. Quanto ao grau da inovação praticada, foi observado que, na criação oficial do laboratório, as atribuições designadas de inovação estão no grau experimental ou radical. Sobre as atividades desenvolvidas nos primeiros anos, é possível constatar que o laboratório desenvolve atividades de inovação em Processos Administrativos e também Conceitual, visando fomentar uma cultura de inovação na Instituição.

**Palavras-Chave:** Ministério Público. Gestão de Inovação. Administração da Justiça.

**ABSTRACT:** The aim of this paper is to analyze the first institutional years of an innovation laboratory. The method used was qualitative research using documentary analysis and a case study technique. The results show that individual facilitating aspects were identified in the MPRN laboratory. As for the degree of innovation practiced, it was observed that, at the official creation of the laboratory, the assignments designated as innovation were at the experimental or radical level. With regard to the activities carried out in the first few years, it can be seen that the laboratory carries out innovation activities in administrative and conceptual processes, with the aim of fostering a culture of innovation in the institution.

**Keywords:** Public Prosecutor's Office. Innovation Management. Administration of Justice.

## 1 INTRODUÇÃO

---

<sup>1</sup> Graduação em Administração, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2023.

<sup>2</sup> Coordenadora do Curso de Administração Pública da UFRN. Doutora em Ciências Jurídicas (UFPB). Docente do quadro permanente do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGP/UFRN), vinculado ao Departamento de Administração Pública e Gestão Social (DAPGS/CCSA/UFRN)

O Ministério Público no Brasil, o qual tem o compromisso de buscar as melhores práticas que gerem resultados significativos para a sociedade. Assim, o Ministério Público é uma instituição que atua de forma independente, não vinculada aos poderes Executivo, legislativo ou Judiciário. Como define o artigo 127 da Constituição Federal Brasileira, o Ministério Público é responsável pela “defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis” (BRASIL, 1998, art. 127). Para tanto, em âmbito institucional, o Ministério Público precisa buscar sempre aperfeiçoar os processos internos e, a gestão da inovação emerge como destaque estratégico.

Nesse contexto, a Escola Superior do Ministério Público (ESMP, 2021) publicou um manifesto no qual declara a inovação como sendo impulsionadora para o desenvolvimento do trabalho dos MPs, que envolve: ter pessoas no centro da inovação; promover ambiente seguro para experimentar e falhar; permitir a experimentação; valorizar a adaptabilidade organizacional; promover a inovação enquanto estratégica institucional; comunicar com foco em simplicidade e objetividade; colaborar, compartilhar e integrar trabalhos, equipes, problemas e soluções; fortalecer a cultura de inovação; desenvolver habilidades humanas; reconhecer e melhor aproveitar a diversidade; valorizar os líderes inovadores (ESMP, 2021).

Entretanto, apesar desse documento, existe um caminho a ser percorrido para que a inovação ganhe espaço no serviço público de forma evidente. Santos e Baldez (2022) ressaltam que esse desenvolvimento encontra dificuldades no setor público, uma vez que a visão do Estado ainda é pouco voltada para a inovação como agente transformador de realidades. Além disso, as autoras argumentam a importância de o setor estar mais aberto a assumir riscos e cometer erros com o objetivo de experimentar os incrementos, agindo de acordo com os interesses da sociedade. Em consonância, ao realizar um Diagnóstico da Inovação no Ecosistema do Ministério Público, a ESMP resumiu alguns temas relevantes para o tema da inovação no âmbito do Ministério Público, tais como: barreiras e soluções, incentivos para a inovação, riscos enfrentados por iniciativas de inovação e sustentabilidade das mudanças. Ainda, o estudo apontou para o fato de a inovação ser pouco disseminada no ecossistema do Ministério Público (ESMP, 2021).

Para superar esses desafios e fomentar práticas de inovação no setor público, os MPs também buscam desenvolver-se por meio da criação de laboratórios de inovação, unidades voltadas para fomentar a cultura de inovação a fim de gerar resultados e celeridade na atuação do MP. Em 2020, haviam apenas 3 laboratórios de inovação no Brasil vinculados ao Ministério Público (Sano, 2020). Hoje, os laboratórios nos Ministérios Públicos Estaduais do país são criadas a cada ano, adotando características próprias conforme o respectivo contexto organizacional.

É nesse viés que o Ministério Público Estadual do Rio Grande do Norte (MPRN) vem desenvolvendo a inovação por meio do seu laboratório, chamado Labinova. O Labinova foi instituído em 2021 e, dessa forma, após 2 anos de atuação, vale o entendimento sobre a unidade, principalmente no que se refere aos avanços e resultados já proporcionados para a Instituição, avaliando se o desempenho atual está de acordo com o que foi formalmente instituído na Resolução nº 120/2021-PGJ, que institui o laboratório no âmbito do MPRN. Partindo-se deste contexto, indaga-se: Como se institui e se desenvolve em seus primeiros anos um laboratório de inovação no Ministério Público Estadual brasileiro?

Para investigar essa problemática, determinou-se como objetivo geral analisar a instituição e o desenvolvimento do laboratório de inovação do Ministério Público Estadual do Rio Grande do Norte em seus primeiros anos de atuação. Como objetivos específicos: Caracterizar a instituição do laboratório de inovação do Ministério Público do Rio Grande do Norte; Analisar os primeiros anos de atuação do laboratório de inovação do Ministério Público do Rio Grande do Norte.

A fim de cumprir tais objetivos, em termos de materiais e métodos, foi realizada pesquisa empírica qualitativa por técnica de estudo de caso, realizada no período de junho a janeiro de 2024. Detalhamento quanto aos instrumentos de coleta e de análise de dados serão detalhados em tópico próprio. Em termos estruturais, após esta introdução, será apresentado o referencial teórico, seguido da metodologia, apresentação dos resultados e, por fim, as conclusões.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO.

A inovação tem diversas fases, caminhos, possibilidades, níveis e sempre fez parte do desenvolvimento da humanidade. Os estudos sobre inovação, de maneira geral, derivam desde a Teoria do Desenvolvimento Econômico de Schumpeter no período em que as ciências sociais estavam ganhando proporção (Pinheiro, 2018). Portanto, é possível afirmar que a visão em torno da inovação ganha novo fator de propulsão a partir do desenvolvimento tecnológico. Esse fator de propulsão é importante, principalmente, à medida em que uma “forma de fazer” se torna obsoleta e são necessários novos moldes para que as organizações continuem os seus processos de desenvolvimento e crescimento.

No que diz respeito a origem da inovação nas organizações, ou seja, qual o elemento que motiva as iniciativas voltadas para o tema, existem 3 vias principais: a inovação pode surgir *top-down*, isto é, da administração para a unidade, de forma *bottom-up*, ou seja, do nível de unidade organizacional e, por último, de forma horizontal, por meio de um processo de cocriação, conforme exposto por Sano (2020). Dessa forma, “a inovação pode ocorrer como resultado de abordagens *top-down*, lateral e *bottom-up*. Pode ser instigada por qualquer um na organização ou por influências externas” (Australian National Audit Office, 2009, p. 1).

Mulgan (2014), por sua vez, ressalta que o processo de inovação passa por 7 estágios: identificar oportunidades e desafios, gerar ideias, desenvolver e testar (prototipação), estabelecer um caso, implementar e ampliar a escala. Portanto, no processo de desenvolver inovação nas organizações, é válido observar até qual estágio desse ciclo as organizações tem estimulado a aplicação a inovação na prática em suas atividades.

Dessa forma, fica claro o quanto a inovação é um tema abrangente e complexo, mas cada vez mais atual. No setor privado, a inovação torna-se um diferencial competitivo para as empresas, que podem fortalecer suas marcas por meio do desenvolvimento de uma cultura de inovação: “empresas que buscam inovação, além de resultados financeiros, mercadológicos e internos, conseguem valorizar suas marcas” (Scherer 2016, p. 19). No serviço público,

entretanto, a inovação diferencia-se da visão mercadológica, uma vez que volta-se para o desenvolvimento de soluções e padrões de melhorias que visam prover ao cidadão, sendo esse o seu objetivo principal.

## 2.1. INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.

De acordo com Cavalcante et al. (2017, p. 43) o termo “inovação” é pouco associado ao serviço público de forma intuitiva pelo senso comum, devido a mentalidade segundo a qual os governos são contra a inovação e pouco dinâmicos no geral, ou seja, o tema ainda não seria incluso nas práticas de gestão do setor. Ao analisar a história da inovação no setor público brasileiro, um estudo realizado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) define que o seu surgimento se deu a partir de uma ênfase contínua na desburocratização por volta dos anos 1930 a 1980, todavia, a ênfase crescente na inovação de fato se daria apenas a partir do ano de 2010 (OCDE, 2019). A partir daí, a ideia de inovação no setor público e os estudos do tema vêm se desenvolvendo até os dias atuais, ultrapassando a barreira do pouco dinamismo e da burocracia.

Scherer (2014) cita alguns dos principais pontos que diferenciam as ações de inovação no setor público e privado, tais como o processo de tomada de decisão e riscos, alocações de recursos, motivações dos envolvidos e padrões de resultados. Dessa forma, para ele, as inovações são realizadas para estabelecer novos padrões e resultados, trazendo ganhos de eficiência. Tendo como objetivo trazer luz ao conceito de inovação no setor público, Sano (2020) realizou um levantamento das definições sobre o tema por parte de diferentes autores, que versaram, principalmente, sobre a inovação estar ligado a algo novo, como resposta a algum problema ou desafio e que gere resultados percebidos, conforme o Quadro 2.

Quadro 1 - Definições de inovação

Autores	Definição
Rogers (2003, p. 12)	“uma ideia, prática ou objeto percebido como novo por um indivíduo ou unidade de adoção.”

Autores	Definição
Mulgan e Albury (2003, p. 3)	“Inovação bem-sucedida é a criação e implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entrega que resultam em melhorias significativas na eficiência, eficácia ou qualidade dos resultados.”
Osborne e Brown (2005, p. 6)	“ <i>Inovação é a introdução de novos elementos em um serviço público - na forma de novos conhecimentos, uma nova organização e / ou novas habilidades gerenciais ou processuais. Representa descontinuidade com o passado.</i> ” (itálicos no original)
Farah (2008, p. 113)	“resposta a um desafio ou problema, que pode ser útil a outros, como parte de um repertório de alternativas a serem consideradas por aqueles que enfrentam problemas similares”.
Walker (2006, p. 313)	“um processo por meio do qual novas ideias, objetos e práticas são criados, desenvolvidos ou reinventados e que são novos e inéditos para a unidade de adoção.”
De Vries, Bekkers e Tummers (2014, p. 5)	“a introdução de novos elementos em um serviço público - na forma de novos conhecimentos, uma nova organização e / ou novas habilidades gerenciais ou processuais, o que representa a descontinuidade com o passado”.
OECD (2018, p. 20)	“ <i>Uma inovação é um produto ou processo (ou sua combinação) novo ou melhorado que se difere significativamente dos produtos ou processos prévios da unidade e que foi disponibilizado para usuários em potencial (produto) ou usado pela unidade (processo).</i> ” (itálicos no original)

Fonte: Sano (2020).

Nesse contexto, é válido ressaltar também que os investimentos em inovação crescem como uma resposta aos desafios enfrentados no setor público, que acompanham as transformações da sociedade. Rizardi et al. (2022) alerta para a importância da inovação no setor público diante dos desafios do século XXI, cada vez mais emergentes e complexos:

Nunca foi tão importante fazer diferente. Os desafios do século XXI exigem das instituições mais do que criatividade e melhorias incrementais. Os desafios já colocados precisarão de novas institucionalidades, novos designs e novas tecnologias, novos espaços e novas descobertas. Para isso, teremos que nos abrir ao risco e à experimentação. (Rizardi et. al., 2022, p. 6).

Para Dias et. al (2019) a inovação no setor público é evidente quando há dois pontos principais: novidade, ou seja, quando a solução é nova para o meio onde será implementada; e também quando é aplicável, trazendo ganhos reais e eficientes em relação ao objetivo para o qual a inovação foi desenvolvida. Dessa forma, pode-se afirmar que a inovação deve produzir impacto significativa. Além disso, Dias et. al. (2019) categorizam a inovação no setor público em 6

categorias: inovação em serviço, na entrega dos serviços, administrativa, conceitual, em políticas públicas e sistêmica, conforme o Quadro 3.

Quadro 2 - Categorias de inovação no setor público e suas características

Categoria	Característica
Inovação em serviços	Corresponde a um novo serviço ou melhoria na qualidade dos serviços já existentes.
Inovação na entrega dos serviços	Novas formas de se fornecer um serviço público.
Inovação administrativa	Mudanças na organização, que podem ocorrer nas suas rotinas ou estruturas.
Inovação conceitual	Desenvolvimento de novas visões sobre um tema que desafiam conceitos existentes sobre os quais produtos, serviços e processos organizacionais se baseiam.
Inovação em políticas públicas	Alterações nas políticas públicas em função de um processo de aprendizado - <i>policy learning</i> (SABATIER, 1987) - ou fruto de uma inovação conceitual
Inovação sistêmica	Formas novas ou aprimoradas de interação com outras organizações e fontes de conhecimento.

Fonte: Dias et. al (2019).

É importante ressaltar, ainda, que os mesmos antecedentes podem se comportar como facilitadores ou barreiras a depender do contexto. Nesse sentido, De Vries, Bekkers e Tummers (2016) classificam os antecedentes em quatro categorias: ambientais, organizacionais, da inovação e individuais, conforme o Quadro 4.

Quadro 3 - Antecedentes da inovação no setor público

Categorias	Descrição	Antecedentes
Antecedentes ambientais	Antecedentes relacionados ao contexto específico em que a organização opera.	1. Pressões ambientais (mídias, demandas políticas e públicas);
		2. relações interorganizacionais e participação em <i>networks</i> ;
		3. aspectos regulatórios;
		4. agências/organizações/estados compatíveis adotando a mesma inovação;
		5. competição com outras organizações; e
		6. outros.
Antecedentes organizacionais	Antecedentes que refletem os recursos estruturais e culturais da organização.	1. Recursos disponíveis (tempo, dinheiro e sistemas e tecnologia da informação);
		2. estilo de liderança;
		3. grau de aversão ao risco;
		4. incentivos e recompensas;
		5. conflitos;
		6. estrutura organizacional; e
		7. Outros.

Características da inovação	Antecedentes relacionados às características ou atributos-chave da inovação.	1. Facilidade de uso;
		2. vantagem relativa;
		3. compatibilidade;
		4. Testabilidade; e
		5. outros (exs.: custo, confiança, mutabilidade).
Antecedentes individuais	Antecedentes relacionados ao nível do indivíduo.	1. Autonomia do empregado (capacitação);
		2. posição organizacional (cargo, mobilidade);
		3. conhecimentos e habilidades do cargo (profissionalismo);
		4. criatividade (assumir risco, resolver problemas);
		5. aspectos demográficos (idade e sexo);
		6. comprometimento/satisfação com o trabalho;
		7. compartilhamento de perspectiva e normas;
		8. aceitação da inovação; e
		9. outros.

Fonte: Neto et. al. (2019) .

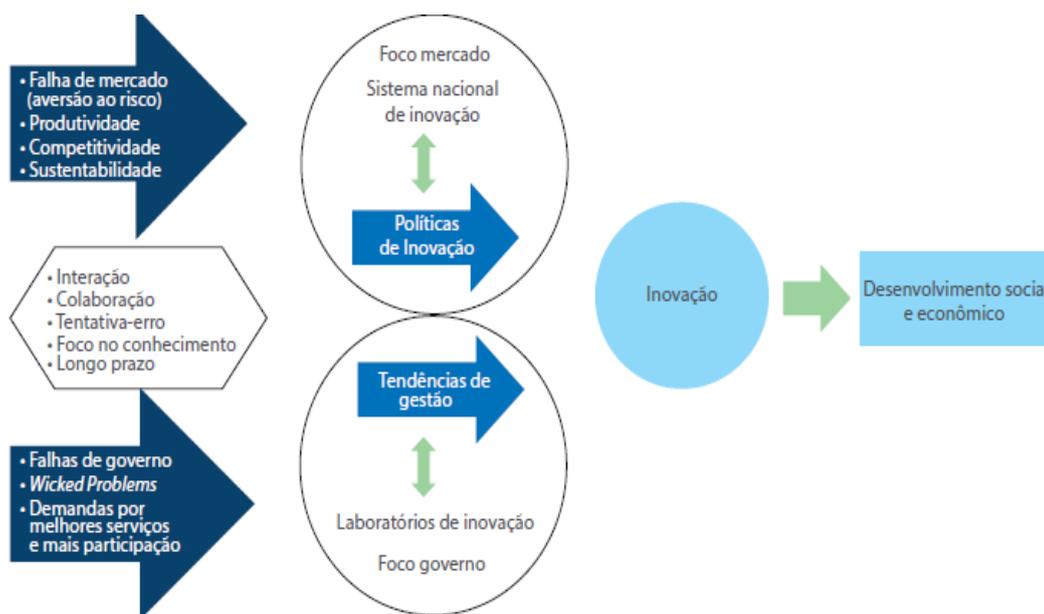
Apresentados os conceitos básicos de inovação, segue-se para o recorte epistemológico quanto aos laboratórios de inovação.

## 2.2 LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Laboratórios são espaços adequadamente desenvolvidos para a realização de testes e experimentos de forma segura dentro de diferentes contextos, como pesquisas científicas, análises e comprovação de teorias que produzam resultados. Nesse sentido, os laboratórios de inovação nascem para que as organizações as quais estão vinculados possam se desenvolver por meio de testes previamente elaborados, acelerando o desenvolvimento de determinada solução.

Ademais, Cavalcante e Cunha (2017) elaboraram um panorama sobre a inovação no setor público no qual, na visão dos autores, os laboratórios de inovação são tendências de gestão no setor, associados como percussores ao desenvolvimento da inovação, conforme explica a Figura 1, encaixando-se, dessa forma, em um processo no qual o principal produto desenvolvido pela inovação no setor público é voltado para o desenvolvimento social e econômico.

Figura 1 - Panorama da inovação no setor público



Fonte: Cavalcante e Cunha (2017, p.28).

Nesse sentido, uma das principais formas de materializar o tema da inovação no setor público se dá por meio dos laboratórios de inovação. A ênfase na inovação em 2010 culminou no crescimento dos laboratórios de inovação que, conforme Werneck et. al. (2020) são um acréscimo com vertente de protagonista às discussões sobre a inovação no setor público. Dessa forma, os autores definem os laboratórios de inovação como unidades dedicadas a experimentação com agilidade e foco na entrega final para o cidadão:

Os laboratórios de inovação pública surgem no contexto de transformações amplas da sociedade contemporânea, de caráter social, tecnológico e econômico. As sociedades têm mais acesso à informação, são mais reflexivas e tanto demandam direitos e respostas mais ágeis e resolutivas por parte do Estado como exigem outro padrão de atuação e funcionamento (Werneck et. al., 2020, p. 12).

Para Sano (2020) as diferentes definições para um “laboratório de inovação” apresentam três pontos em comum. Em primeiro lugar, os laboratórios de inovação possuem um espaço que permite a diferenciação dele para as demais unidades organizacionais, permitindo, assim, maior autonomia para o desenvolvimento de suas atividades. Em segundo lugar, os laboratórios desenvolvem a colaboração entre diferentes agentes visando o alcance de um objetivo. Por último, os laboratórios buscam servir a sociedade por meio da resolução de problemas de políticas públicas.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi realizada no período de maio de 2023 a janeiro de 2024 e é parte de pesquisa escrita em âmbito de monografia premiada em agosto de 2024 pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Em termos éticos, foi autorizada tanto pelo setor jurídico institucional. A coleta dos dados ocorreu primeiramente, por meio de busca direta no site institucional, em que se mapeou documentos legais que continham informações sobre a instituição do laboratório. A análise dos dados ocorreu por técnica de análise documental e de conteúdo, em que, os dados foram interpretados e sistematizados em uma Planilha Excel, para posteriormente, serem estratificados nos quadros apresentados nos resultados.

Para chegar aos objetivos definidos para a pesquisa, além das análises documentais, foi realizada uma entrevista *online* com a coordenadora do laboratório de inovação do MPRN (Labinova), tendo sido selecionada em reflexo do seu cargo de liderança estratégica no laboratório.

Sobre entrevistas, pode-se dizer que a entrevista desenvolvida para esta pesquisa é definida como semiestruturada do tipo focalizada, visto que a coleta foi feita oferecendo para a entrevistada autonomia para desenvolver suas respostas de acordo com um roteiro previamente estabelecido, mas com liberdade para não seguir uma estrutura rígida, conforme aponta Marconi e Lakartos (2003).

Ademais, também se utilizou de técnicas de observação participante, uma vez que houve interação com o laboratório no período da pesquisa, e dessa forma, foi possível coletar informações posteriormente cruzadas com análises documentais e a entrevista. Sobre a observação participante, pode-se afirmar que ela se torna importante em análises qualitativas por proporcionar ao pesquisador uma inserção no objeto de estudo para realizar observações mais precisas e coerentes (Queiroz et. al., 2007).

A entrevista foi realizada no mês de novembro, via *Google Meet*, após a formalização do Requerimento para a condução do estudo junto ao MPRN e o

contato ter sido estabelecido com a entrevistada. No momento da entrevista, foi explicado para a entrevistada os objetivos do estudo e o tipo de entrevista, em seguida, as perguntas foram realizadas e respondidas.

A partir dos pontos identificados, o laboratório foi caracterizado por meio dos parâmetros apontados por Sano (2020) em seu estudo sobre laboratórios de inovação, para classificar as atividades e cenário atual de acordo com os aspectos relativos ao tipo de inovação desenvolvida, ao grau de inovação e à origem da inovação. Além disso, também foram analisados pontos relacionados às dimensões de análise dos laboratórios de inovação utilizadas por Sano (2020), conforme o Quadro 7.

Quadro 4 - Dimensões de análise da pesquisa

Objetivo da pesquisa	Divisão	Dimensão de análise	Classificação	Pergunta
Caracterizar a instituição do laboratório de inovação do Ministério Público do Rio Grande do Norte	Institucional	Histórico (origem e motivações)	Antecedentes da inovação	Qual ano de criação do laboratório?
	Institucional	Histórico (origem e motivações)	Antecedentes da inovação	Qual motivo da criação do laboratório?
	Institucional	Histórico (origem e motivações)	Antecedentes da inovação	De quem foi a iniciativa para criação?
	Institucional	Objetivos e público alvo	Tipos de laboratórios / Objetivos dos laboratórios	Quais os principais objetivos do laboratório?
	Institucional	Objetivos e público alvo	Tipos de laboratórios / Objetivos dos laboratórios	Quais problemas o laboratório busca solucionar com seus projetos?
	Institucional	Objetivos e público alvo	Tipos de laboratórios / Objetivos dos laboratórios	Para quem o laboratório foi criado?
	Institucional	Objetivos e público alvo	Tipos de laboratórios / Objetivos dos laboratórios	Qual o foco da atuação do laboratório atualmente?
	Institucional	Arranjo institucional (vinculação institucional)	Tipos de laboratórios / Objetivos dos laboratórios	A qual órgão o laboratório está vinculado?
	Institucional	Arranjo institucional	Tipos de laboratórios / Objetivos dos laboratórios	Com quais outros órgãos o laboratório interage?

<b>Objetivo da pesquisa</b>	<b>Divisão</b>	<b>Dimensão de análise</b>	<b>Classificação</b>	<b>Pergunta</b>
	Institucional	Arranjo institucional	Espaço físico	O laboratório dispõe de um espaço físico atualmente? Se sim, como você o descreveria?
	Institucional	Arranjo institucional	Espaço físico	Como você avaliaria esse espaço físico?
	Institucional	Arranjo institucional	Pessoas e hierarquia	Quantas pessoas trabalham no laboratório? Existe alguma hierarquia? Se sim, como ela se configura?
	Institucional	Arranjo institucional	Fonte de recursos	De onde vêm os investimentos (recursos) para as atividades do lab?
Analisar os primeiros anos de atuação do laboratório de inovação do Ministério Público do Rio Grande do Norte	Forma de atuação	Planejamento e processo decisório	Tipo de inovação	Como é a rotina do laboratório atualmente?
	Forma de atuação	Planejamento e processo decisório	Origem da inovação	De onde surge a iniciativa para novos projetos?
	Forma de atuação	Planejamento e processo decisório	Origem da inovação	Como é o processo decisório para o desenvolvimento dos projetos? Quem participa?
	Forma de atuação	Relação do laboratório com o órgão ao qual está vinculado	Origem da inovação	Ao surgir a ideia para um novo projeto, quem aprova?
	Forma de atuação	Relação do laboratório com o órgão ao qual está vinculado	Tipo de inovação	Como as atividades do laboratório estão relacionadas ao planejamento do MPRN?
	Forma de atuação	Método de inovação	Tipo de inovação	Como você descreveria que ocorre o processo da inovação no laboratório?
	Forma de atuação	Método de inovação	Tipo de inovação	Quais inovações já foram desenvolvidas e entregues ao seu público?
	Forma de atuação	Método de inovação	Tipo de inovação	Pode citar alguns projetos desenvolvidos?
	Forma de atuação	Método de inovação	Tipo de inovação / Grau da inovação	Quais metodologias e ferramentas são utilizadas para desenvolver as atividades de rotina do lab?

<b>Objetivo da pesquisa</b>	<b>Divisão</b>	<b>Dimensão de análise</b>	<b>Classificação</b>	<b>Pergunta</b>
	Forma de atuação	Método de inovação	Tipo de inovação / Grau da inovação	Quais metodologias e ferramentas são utilizadas para a geração de ideias e soluções?
	Forma de atuação	Formas de participação da sociedade, do setor privado ou outros órgãos públicos	Colaboração	Quais os principais "agentes" envolvidos nas atividades do laboratório?
	Forma de atuação	Formas de participação da sociedade, do setor privado ou outros órgãos públicos	Colaboração	Como esses agentes interagem entre si?
	Forma de atuação	Resultados da inovação (avaliação dos projetos inovadores)	Tipo de inovação	Quais indicadores de desempenho são mais utilizados para metrificar os resultados gerados pelo laboratório?
	Forma de atuação	Resultados da inovação (disseminação)	Tipo de inovação / Estágio da inovação	Como é a "entrega" dos projetos do laboratório para o público (implementação, coleta de resultados, etc.)?
	Forma de atuação	Resultados da inovação (disseminação)	Tipo de inovação / Estágio da inovação	Existe algum acompanhamento dos resultados gerados pós implementação?
	Forma de atuação	Barreiras à inovação (principais dificuldades na atuação do laboratório)	Tipo de inovação / Estágio da inovação	Quais principais barreiras você identifica para a atuação atualmente?
	Forma de atuação	Atividades desenvolvidas (Números de projetos em desenvolvimento e/ou já concluídos)	Tipo de inovação	Quantos projetos possui em aberto? Quantos já foram concluídos?
	Forma de atuação	Atividades desenvolvidas (Números de projetos em desenvolvimento e/ou já concluídos)	Tipo de inovação	Qual período para conclusão dos projetos?

<b>Objetivo da pesquisa</b>	<b>Divisão</b>	<b>Dimensão de análise</b>	<b>Classificação</b>	<b>Pergunta</b>
	Forma de atuação	Resultados da inovação (avaliação dos projetos)	Grau de inovação	Como a inovação desenvolvida no laboratório toca a sociedade?
	Forma de atuação	Resultados da inovação (avaliação dos projetos)	Grau de inovação	Qual exemplo de mudanças propostas pelo laboratório e discorrer sobre como elas impactaram o público?
	Forma de atuação	Estágio da inovação	Estágio da inovação	Quais os indicadores-chave de performance do laboratório?
	Forma de atuação	Estágio da inovação	Estágio da inovação	Quais metodologias e ferramentas são utilizadas para acompanhar os indicadores-chave de performance?

Fonte: Elaboração própria (2023) baseado em Sano (2020).

Portanto, foram mapeados pontos relacionados ao Institucional do Labinova, bem como à sua Forma de atuação, de acordo com as dimensões de análise do Quadro 7. Em seguida, esses dados foram cruzados com o documento de instituição do laboratório, a entrevista realizada e as informações previamente observadas, buscando classificar o laboratório e, ainda, identificar o que há em comum e quais as oportunidades para desenvolvimento dentro do contexto em que o laboratório está inserido e de acordo com as diretrizes do documento que delinea a sua fundação. O laboratório de inovação do MPRN (Labinova) nasce para apoiar o cumprimento da estratégia da organização no que se refere a disseminação de práticas voltadas a inovação. Atualmente, o laboratório é vinculado a Diretoria de Planejamento e Gestão Estratégica (DPGE) da Instituição e tem suas atividades executadas pela coordenadora do laboratório. A atuação principal do Labinova está voltada para a atividade fim do MP, apoiando as Promotorias na elaboração dos projetos em suas áreas de atuação. Além disso, o laboratório desenvolve atividades de capacitação e treinamentos para todos os integrantes do MPRN.

A partir do estudo realizado no Labinova, também foram definidas as dimensões de análise para os laboratórios de acordo com o mesmo levantamento, sendo elas: antecedentes facilitadores da inovação (De Vries et

al., 2016), tipo do laboratório (Lember, Katte e Tõnurist, 2017), objetivo do laboratório (Acevedo e Dassen, 2016), grau da inovação desenvolvida (Dias et. al., 2019; Audy, 2017) e quadro de colaboradores instituído formalmente. Além desses, também foi possível analisá-lo quanto a origem (Mulgan e Albury, 2003; Hilgers, 2010) e estágio da inovação (Mugan, 2014).

#### **4 RESULTADOS**

O laboratório de inovação do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte – Labinova, foi formalmente instituído pela Resolução nº 120/2021 do MPRN, a partir da identificação, principalmente, da necessidade de difundir e agregar uma cultura de inovação às práticas desenvolvidas pelo MPRN, visando otimização de processos e geração de aprendizados. Dessa forma, corroborando com a visão estratégica do MPRN à época, de “ser reconhecida pela sociedade norte-riograndense como uma instituição resolutiva que promove a justiça de forma célere, transparente e inovadora”. Além disso, buscou-se também a conformidade com o Decreto nº 9.283/2019, referente ao Marco Regulatório da Inovação e as diretrizes indicadas na Carta de Brasília (MPRN, 2021).

Além desses pontos, em entrevista, a coordenadora do laboratório afirmou que o desejo para a fundação do Labinova se deu ainda em 2019, a partir da visão do Gerente de Modernização e do Procurador-Geral de Justiça à época. Todavia, os planos foram atrasados no período da pandemia global e, então, conforme a entrevistada também com base nas diretrizes do Planejamento Estratégico da Instituição, em 2021 o laboratório pôde ser oficialmente criado (Entrevistada, 2023).

Portanto, como Antecedentes facilitadores à inovação para a criação do Labinova e de acordo com De Vries, Bekkers e Tummers (2016) além dos antecedentes ambientais regulatórios e de agências/organizações/estados compatíveis adotando a mesma inovação, é possível afirmar que também houveram antecedentes organizacionais relacionados às diretrizes do Planejamento Estratégico da organização, especificados nas considerações da

Resolução nº 120/2021-PGJ (MPRN, 2021) e antecedentes individuais ligados ao nível de conhecimento, proatividade e aceitação da inovação no Gerente de Modernização ainda em 2019 que, conforme a entrevistada, também foi participante ativo da formalização do laboratório em 2021.

No que se refere à face Institucional do Labinova, levando em consideração seu histórico, objetivos e arranjo podem ser feitas algumas considerações, conforme o mapeamento de Sano (2020). A iniciativa pela criação do laboratório nasceu na Procuradoria-Geral de Justiça (PGJ), tendo sido concebida pela Diretoria de Planejamento e Gestão Estratégica (DPGE). Em consequência, o Labinova foi vinculado a DPGE da Procuradoria-Geral de Justiça (PGJ) no ato de sua criação, na qual permanece a vinculado até hoje, conforme o site oficial do MPRN, com atuação ligada a Gerência de Modernização da Instituição. Atualmente, o Labinova conta com 5 projetos em andamento, sendo o tempo médio para a finalização dos projetos de 1 a 2 anos, de acordo com as especificidades e demandas, além dos eventos programados.

Sobre os problemas que o Labinova busca solucionar, não foram listados pontos específicos, mas reafirmado que o Labinova atua em auxílio às Promotorias na formulação de seus projetos, solucionando, principalmente, as dificuldades em lidar com metodologias relacionadas a projetos. Nesse sentido, o Labinova “surge muito da ideia de fomentar essa cultura de inovação para que, diante dos problemas encarados pelas Promotorias de Justiça, elas encontrem apoio para fazer diferente” (Entrevistada, 2023).

É possível observar, portanto, que essa forma de atuação proporciona ao Labinova, ainda que indiretamente, tocar a sociedade, proporcionando inovação e, assim, sendo parte da solução dos problemas que a atuação das Promotorias busquem atingir nas mais diversas áreas de atuação do MPRN, cumprindo seu papel como laboratório de inovação que, conforme a visão de Sano (2020) é de fomentar a inovação na resolução de problemas. Um exemplo dessa atuação do Labinova junto às Promotorias de Justiça que pode ser citado é o projeto #ProfessorMais, premiado em um evento estadual de inovação, que tem por foco “evitar a ausência de docentes em sala de aula nas escolas da rede estadual de ensino do Rio Grande do Norte e, portanto, impedir a interrupção das aulas” por

meio de melhorias no processo de reposição de professores. (DCOM MPRN, 2023).

Além do apoio às Promotorias, que é o foco principal, segundo a entrevistada, o laboratório “também está disponível para atuação na área administrativa” (Entrevistada, 2023). Essa atuação se dá, principalmente, pelo desenvolvimento de projetos próprios voltados para a difusão da inovação no MPRN, tais como os Círculos de Inovação, capacitações para os servidores sobre temáticas atuais e o Congresso de Inovação do MPRN, que ocorre anualmente e também na definição e modernização de fluxos de trabalho, em apoio a Gerência de Modernização. Por isso, de acordo com o estudo de Lember, Katte e Tõnurist (2017), pelas atividades do Labinova mapeadas atualmente, é possível caracterizá-lo, principalmente, como Educador, por voltar-se para a promoção na forma como o MPRN lida com a inovação, estimulando novas habilidades para a transformação de processos.

Nesse contexto, as atribuições designadas no ato de sua criação, conforme a Resolução nº 120/2021-PGJ/RN:

I - difundir a cultura de inovação na Instituição; II - identificar problemas relevantes, propor ideias e conduzir o planejamento e experimentação de soluções efetivas, com uso da inovação; III - atuar como canal para recepção, desenvolvimento e validação de ideias para os integrantes do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte e para a sociedade; IV - coordenar recursos, articular e auxiliar na execução de projetos inovadores; V - promover a disseminação de projetos, práticas e metodologias inovadoras relevantes à atuação ministerial; VI - capacitar os integrantes da instituição no processo de ideação, análise e solução de problemas; VII - aprimorar projetos inovadores já existentes. (MPRN, 2021).

Em consonância, na visão da coordenadora do Labinova, as atividades elaboradas pelo laboratório atualmente contemplam todos os pontos atribuídos em documento. Conforme a mesma, as atividades atuais estão bem alinhadas com as atribuições propostas na Resolução (Entrevistada, 2023). A partir do exposto sobre as atividades do Labinova, é possível relacionar sua criação e continuidade com os objetivos dos laboratórios de inovação no setor público, conforme Acevedo e Dassen (2016). Nesse caso, ao cruzar as atribuições especificadas no documento com o que é praticado hoje pelo laboratório, é possível concluir que o principal objetivo praticado é de “fomentar um ambiente

inovador na administração pública”, bem como e “modernizar os processos da administração pública” (Acevedo e Dassen, 2016).

Para além das demandas ligadas aos projetos junto às Promotorias, o Labinova também interage com outros órgãos da sociedade, visando uma troca de experiências que fomente o ecossistema de inovação. No último dia 17/11/2023 o Labinova participou de um encontro de laboratórios de inovação com órgãos estaduais, cujo objetivo foi de “discutir potencialidades enquanto rede, bem como quais são os pontos em que uma organização poderia contribuir com a outra” (DCOM MPRN, 2023). Sobre esse tipo de interação, é possível afirmar o quanto é benéfica para que haja o desenvolvimento da inovação, uma vez que, na visão de Cavalcante e Camões (2017) eventos de aprendizagem e a colaboração fazem parte da cultura de inovação.

No que se refere ao espaço físico, atualmente, o laboratório conta com uma sala para reuniões, visando proporcionar interação e discussões para o desenvolvimento dos projetos, considerada adequada pela entrevistada. Entretanto, a sala não é o local de trabalho da coordenadora, cuja estação de trabalho fica na sala da Diretoria de Planejamento e Gestão Estratégica. Atualmente, a equipe do Labinova é composta apenas por sua coordenadora, que conta com o apoio do Gerente de Modernização da área para troca e validação das ideias propostas, bem como dos projetos elaborados pelo laboratório. Isso posto, é possível afirmar que esse apoio é muito importante para a atuação do Labinova pois, na visão de Mulgan (2014), o segundo estágio da inovação é a geração de ideias. Dessa forma, uma “equipe” formada por apenas uma pessoa se torna um risco para a geração de ideias e para a colaboração, que também deve ser inerente ao processo de inovação (Cavalcante e Camões, 2017).

Quanto aos recursos utilizados para o desenvolvimento das ações do laboratório são advindos da própria PGJ, porém, foi ressaltado pela entrevistada que o laboratório não gera custos significativos na execução de suas ações. Nesse contexto, no que se refere a Forma de Atuação do Labinova (Sano, 2020), algumas observações podem ser feitas.

Quanto à origem da inovação, o laboratório fornece apoio ao MPRN por meio de metodologias voltadas para a formalização e implementação dos projetos. Conforme a entrevistada, a iniciativa para os projetos pode surgir de diferentes vias. Algumas partem das Promotorias, outras o próprio laboratório identifica como oportunidade e há ainda as propostas no Banco de Ideias do laboratório, que pode receber sugestões de todos os integrantes do MPRN e também da sociedade. Por isso, é possível afirmar que a origem da inovação, conforme o estudo de Sano (2020) é *bottom-up* quando surge por meio das Promotorias e também horizontal por meio do Banco de Ideias. Todavia, vale ressaltar também que para que um projeto seja desenvolvido pelo Labinova, passa pela validação da PGJ e deve estar de acordo com os objetivos estratégicos da Instituição.

Visto que o laboratório oferece apoio para os projetos tocados pelas Promotorias em um nível que proporciona pequenas mudanças na dinâmica ou mesmo no desenvolvimento de serviços que auxiliem no trabalho da Promotora, pode-se afirmar que o grau de inovação praticado é incremental, conforme a definição de Dias et. al. (2019) e Audy (2017), pois a inovação, nesse caso, é desenvolvida suportando com metodologias de projetos, tocando um nível menos profundo na organização. Vale ressaltar, portanto, que, apesar de no mapeamento dos laboratórios de maneira geral com base nos documentos de instituição, o grau da inovação apontar também para o radical, na prática, como no caso do Labinova, ele está em um nível incremental.

Por outro lado, é importante ressaltar que, ainda conforme essas definições, em um nível indireto o trabalho do laboratório pode ter proporções de grau transformacional e disruptivo, uma vez que no apoio às Promotorias o laboratório tem a oportunidade de se tornar participantes das mudanças que os projetos das áreas fins do MP buscam solucionar.

Ademais, no processo de inovação existem metodologias que apoiam esse trabalho. Algumas das ferramentas apontadas como utilizadas pelo Labinova são: *Design thinking*, diagrama de Ishikawa, análise SWOT e a 5W2H. Nesse contexto, são desenvolvidas oficinas colaborativas buscando a geração de soluções, com momentos de sensibilização, diagnóstico, proposição de soluções e, quando aplicável, elaboração de um plano de ação, definindo atividades, prazos, responsáveis, entre outros. Já a execução dos projetos depois da oficina

fica por parte da Promotoria, tendo alguns projetos específicos em que o laboratório passa a atuar de forma ativa, como na participação de opiniões e apoio na superação de obstáculos.

Por isso, é possível afirmar também que, no que se refere ao processo da inovação proposto por Mulgan (2014), as atividades do laboratório ficam, em sua maioria, no estágio da geração de ideias, no apoio fornecido às Promotorias. Todavia, em projetos específicos, o Labinova também é um agente na prototipação, estabelecimento de casos e implementação das soluções dos projetos.

Para o desenvolvimento das atividades o Labinova conta com as ferramentas do Pacote Google e uma plataforma para acompanhamento dos projetos, chamada Inova, desenvolvida pelo Ministério Público Estadual do Espírito Santo (MPES) – reforçando o ponto de que a atuação do laboratório é integrada e apoiada por outros órgãos dentro do ecossistema de inovação (Cavalcante e Camões, 2017).

Em relação ao acompanhamento dos resultados, foi apontado que, anualmente, uma agenda propositiva é elaborada e apresentada a PGJ apontando quais eventos o Labinova desenvolverá, bem como quais os projetos estarão em foco. Essa agenda é acompanhada durante todo o ano para garantir que a atuação está alinhada com o que foi validado, dessa forma, o acompanhamento de resultados é, principalmente, qualitativo. A abordagem quantitativa é apenas referente ao número de eventos que serão desenvolvidos, como os Círculos de Inovação.

Todavia, o Labinova também não conta com resultados-chave de performance elaborados. A ausência desses indicadores consistentes desenhados para a metrificação dos resultados gerados pode impactar na clareza sobre os ganhos proporcionados pelo laboratório, no que se refere a eficiência e impacto relacionados às ações que proporciona. Nesse sentido, sobre o acompanhamento dos resultados, segundo a entrevistada, se dá com base no que é proposto, principalmente, qualitativamente, ao dar início a um projeto, sendo realizado pelo Escritório de Projetos (ESP) da Instituição.

Conforme Neto et. al. (2019), dois pontos foram apontados pela entrevistada como barreiras à inovação desenvolvida pelo laboratório: a dificuldade em sensibilizar para a inovação devido a uma resistência às mudanças, principalmente em reflexo da carga de trabalho e da forma de atuação do Ministério Público no geral. Além disso, apontou-se a dificuldade na contratação de serviços nas fases de testes/experimentação. Conforme a entrevista, sobre as duas barreiras enfrentadas pelo Labinova:

“é chegar na ponta, em quem trabalha com o Direito, e mostrá-los que é possível inovar e que a inovação traz resultados, acho que a nossa maior barreira é essa. Eu citaria duas coisas: essa barreira da resistência à inovação, da cultura do setor público, e acho que também existe uma barreira na contratação da inovação (...) porque a inovação passa pela experimentação, e a experimentação passa pelo erro, e não dá para você contratar errado” (Entrevistada, 2023)

Por isso, no caso do Labinova, é possível definir como Antecedentes à inovação que atuam como limitadores (Neto et. al., 2019) as barreiras relacionadas às características da inovação: o grau de aversão ao risco, a confiança e os recursos disponíveis. Vale ressaltar que essas questões foram apontadas como barreiras à inovação também no estudo realizado pela Escola Superior do MP, no qual foram apontadas: “resistência de membros e servidores”, “sobrecarga de trabalho, o que não abre espaço para inovação”, “impossibilidade de correr riscos e pouco espaço para cometer erros” (ESMP, 2021, p.21-22).

Em reflexo da instituição do laboratório em 2021, é possível analisar também os resultados e impacto que ele tem gerado no MPRN. Logo, o principal impacto apontado pela entrevistada foi de que a criação do laboratório por si só prova a mudança que acontece na organização, no sentido de promover um olhar voltado para a inovação na forma de atuação. Por meio das capacitações, apoio e eventos realizados acredita-se que as pessoas que integram o MPRN passam a conhecer o laboratório e buscar a inovação. Conforme a coordenadora:

“A cada ano que passa eu sinto que tem mais gente que conhece o laboratório, tem mais gente interessada e aberta às iniciativas de inovação. É o que de mais significativo o laboratório traz: o pessoal se sentir apto para inovar e saber que existe uma instituição dentro da organização dedicada à inovação” (Entrevistada, 2023).

Dessa forma, pode-se resumir o impacto da atuação do laboratório na mudança percebida de mentalidade que ocorre por meio do incentivo à cultura,

gerando mais engajamento e participação dos servidores. Por conseguinte, conforme Dias et. al. (2019) o tipo de inovação desenvolvida no laboratório é da categoria de Processos Administrativos (voltada para a introdução de novas ferramentas e formas de trabalho) e Conceitual (desenvolvendo novas visões para levar a mudanças de paradigmas). No Quadro 12, apresenta-se alguns exemplos de projetos desenvolvidos pelo Labinova de acordo com essa classificação.

Quadro 5 - Exemplos de ações do Labinova e classificação do tipo de inovação

Classificação	Ação	Descrição	Atuação do Labinova
Conceitual	Círculos de Inovação	"Os Círculos de Inovação consistem em encontros periódicos, com tema previamente definido, que têm como objetivo apresentar pesquisas, boas práticas, e, principalmente, promover o debate entre membros da instituição, possibilitando a identificação de desafios e possíveis soluções que aprimorem a atuação ministerial." (MPRN, 2023).	Promoção do Círculo de inovação
Conceitual	Congresso de Inovação	"O evento serviu para aprofundar os debates sobre as formas de aprimoramento da atuação ministerial." (MPRN, 2023)	Promoção do evento
de Processos	Projeto #ProfessorMais	"A iniciativa visa melhorar o processo de reposição de professores quando houver faltas, aposentadorias, licenças ou outros motivos de vacância provisória ou definitiva." (MPRN, 2023)	Apoio com metodologias e ferramentas de gestão de projetos

Fonte: Elaboração própria (2023).

Nesse contexto, é possível afirmar também que o foco principal das atividades do Labinova está voltado para a inovação de Processos Administrativos e Conceitual. Em consonância ao Quadro 12, conforme a entrevistada, o foco do laboratório é "Apoiar as Promotorias de Justiça e fomentar a cultura de inovação na Instituição" (Entrevistada, 2023). Portanto, em resumo, é possível caracterizar o Labinova, a partir do estudo de Sano (2020), da seguinte forma:

Quadro 6 - Caracterização do Labinova

Divisão	Dimensão de análise	Classificação	Resposta mapeada	Caracterização conforme literatura
Institucional	Histórico (origem e motivações)	Antecedentes facilitadores	Criado em 2021 pela Procuradoria-Geral de Justiça do MPRN, motivado pela necessidade de difusão da cultura de inovação, seguindo o Planejamento Estratégico da Instituição	Antecedentes ambientais, organizacionais e individuais (De Vries et al., 2016)
Institucional	Arranjo institucional (vinculação institucional)	Antecedentes facilitadores	Vinculado a PGJ, com atuação dentro da Diretoria de Planejamento e Gestão Estratégica, mais especificamente na Gerência de Modernização	
Institucional	Arranjo institucional	Tipos de laboratórios	Também interage com outros órgãos, buscando fomentar a cultura de inovação no ecossistema do RN	Educador (Lember, Katte e Tõnurist, 2017), com o objetivo principal de “fomentar um ambiente inovação na administração pública” (Acevedo e Dassen, 2016)
Institucional	Objetivos e público-alvo	Tipos de laboratórios e objetivos	Tem o objetivo de difundir a cultura de inovação no MPRN, contemplando seus integrantes, para sensibilizar sobre a inovação	
Institucional	Arranjo institucional (espaço físico)	Tipos de laboratórios e objetivos	Sala projetada para reuniões e discussões, considerada adequada	
Institucional	Arranjo institucional (pessoas e hierarquia)	Tipos de laboratórios e objetivos	Composto formalmente por 1 coordenadora	
Institucional	Arranjo institucional (fonte de recursos)	Tipos de laboratórios e objetivos	Recursos oriundos da PGJ	
Institucional	Arranjo institucional	Tipos de laboratórios e objetivos	Recursos oriundos da PGJ	
Forma de atuação	Planejamento e processo decisório	Origem da inovação	Ideias podem ser advindas das Promotorias (área fim), servidores (área administrativa) ou da sociedade (público externo)	<i>Bottom-up</i> ou horizontal (Mulgan e Albury, 2003); Hilgers, 2010)
Forma de atuação	Planejamento e processo decisório	Origem da inovação	Validação da PGJ para início da ideação	

<b>Divisão</b>	<b>Dimensão de análise</b>	<b>Classificação</b>	<b>Resposta mapeada</b>	<b>Caracterização conforme literatura</b>
Forma de atuação	Método de inovação	Tipo de inovação	Apoio com metodologias ativas voltadas para o apoio no processo de formulação dos projetos das Promotorias e, ainda, difusão de práticas de inovação no MPRN, além das capacitações e eventos para os integrantes do MPRN	Inovação experimental e radical (Dias, 2019) ou incremental (Audy, 2017). Quanto ao tipo, de Processos e Conceitual (Dias et. al., 2019)
Forma de atuação	Formas de participação da sociedade, do setor privado ou outros órgãos públicos	Tipo de inovação	Participação em eventos voltados para a inovação, conexão com outros órgãos para troca de experiências	
Forma de atuação	Resultados da inovação	Grau de inovação	O principal impacto é uma mudança na abertura à inovação no MPRN, que vem sendo percebida desde a fundação em 2021 - cumprindo o objetivo de difundir a cultura de inovação	
Forma de atuação	Resultados da inovação	Grau de inovação	Também existem impactos proporcionados pelos projetos apoiados pelo laboratório, mas não mensurados diretamente	
Forma de atuação	Resultados da inovação (avaliação dos projetos)	Tipo de inovação / Estágio da inovação	Não existe acompanhamento por meio de indicadores de performance, sendo responsabilidade do Escritório de Projetos da Insituição o acompanhamento dos resultados dos projetos. Já as iniciativas no geral são guiadas pelo acompanhamento do que foi proposto na agenda anual validada	Principalmente até o estágio de gerar ideias, mas em alguns momentos até a implementação (Mulgan, 2014)

<b>Divisão</b>	<b>Dimensão de análise</b>	<b>Classificação</b>	<b>Resposta mapeada</b>	<b>Caracterização conforme literatura</b>
Forma de atuação	Resultados da inovação (disseminação)	Tipo de inovação / Estágio da inovação	Após o apoio na formação do projeto, a responsabilidade é da Promotoria, apenas em alguns casos o laboratório segue até a implementação	
Forma de atuação	Barreiras à inovação (principais dificuldades na atuação do laboratório)	Antecedentes barreiras	Sensibilização do público-alvo e favorabilidade geral a possibilidade de erros	Antecedentes ambientais e organizacionais (Vries et al., 2016)

Fonte: Elaboração própria (2023), baseado em Sano (2020).

Dessa forma, com base no Quadro 13, é possível afirmar que, de acordo com as atribuições delineadas na Resolução nº 120/2021-PGJ, o laboratório de inovação do MPRN vem cumprindo seu papel esperado de fomentador de uma cultura de inovação no âmbito do MP no Rio Grande do Norte desde a sua fundação, principalmente no que tange sua atuação próxima à área finalística da Instituição. Todavia, vale ressaltar que, ainda que a difusão dessa cultura seja o principal impacto identificado, as barreiras à inovação identificadas vão de encontro a esse propósito, uma vez que ainda há resistência às práticas de inovação dentro da esfera do MP.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Para cumprir o objetivo houve o aprofundamento nos primeiros anos de atuação de um dos laboratórios, no MP do Rio Grande do Norte, identificando os pontos em comum relacionados as atividades atuais do laboratório com as atribuições para os quais ele foi designado. Nesse sentido, para caracterizar os primeiros 2 anos de atuação de um laboratório e “dar um zoom” em seu trabalho inicial, buscou-se definir no que diz respeito ao tipo, antecedentes, grau, origem e estágio da inovação praticada, bem como ao tipo e objetivos do laboratório.

Ao aprofundar o estudo no Labinova, ainda mais considerações podem ser feitas: no que se refere aos antecedentes, o fator humano é incluído como

motivação para a criação de um laboratório, levando em consideração a iniciativa e disponibilidade do servidor da Instituição que se dispôs a participar do processo.

Também foi identificado que, apesar de a disseminação da cultura de inovação ser o principal objetivo, essa ação, nos anos iniciais do laboratório, encontrou barreiras na resistência a mudança proporcionada pela inovação, que pode ser causada pela carga de trabalho inerente ao serviço e, ainda, a dificuldade em investimentos relacionados a inovação no que tange abertura a riscos e erros.

Outro ponto que é possível identificar a partir do aprofundamento sobre o surgimento de laboratórios é a importância da colaboração e troca de ideias para fomentar o ecossistema de inovação no Ministério Público Estadual como um todo, seja nas atividades internas do laboratório ou mesmo na sua conexão com órgãos externos, existem oportunidades para melhorias, que surgem a partir da atuação do laboratório. Nesse sentido, vale ressaltar também que foi possível identificar que, no que se refere ao processo de inovação, o Labinova em seus primeiros 2 anos de existência vai até o estágio de geração de ideias, algumas vezes auxiliando também no estágio de implementação.

Todavia, pode-se afirmar também que há uma necessidade a de metrificar resultados por meio de indicadores de desempenho previamente definidos, para que seja possível analisar o impacto das atividades executadas pelo laboratório. Nesse contexto, outra limitação para o estudo foi o fato de haver pouco conteúdo bibliográfico sobre os laboratórios de inovação no Ministério Público para ser explorado. Por isso, a análise se deu, principalmente, por meio dos documentos de instituição dos laboratórios, não sendo possível aprofundar-se em outros além do Labinova.

Dessa forma, como sugestão para estudos futuros, aponta-se a elaboração de uma investigação aprofundada na atuação de mais laboratórios de inovação nos MPs, bem como a realização de uma análise por meio de indicadores de desempenho, objetivando traçar mais facilmente o caminho percorrido entre a instituição do laboratório e seu período de atuação, por meio da metrificação dos resultados que desempenha.

## REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, S.; DASSEN, N. **Innovation for better management: the contribution of public innovation labs**. USA: IADB, 2016.
- AUDY, Jorge. A inovação, o desenvolvimento e o papel da universidade. *Estudos Avançados*, **Revistas USP**, n. 90, p.75-97, 2017.
- AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE. **Innovation in the Public Sector: enabling better performance, driving new directions**. [S.l.]: ANAO, 2009.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Supremo Tribunal Federal, Secretaria de Altos Estudos, Pesquisas e Gestão da Informação, 2023.
- CAVALCANTE, Pedro; CUNHA, Bruno Queiroz. É preciso inovar no governo, mas por quê? *In: CAVALCANTE, Pedro et al. (org.). Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: Ipea, 2017. p. 15-32.
- CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura. Inovação no setor público: avanços e caminho a seguir no Brasil. *In: CAVALCANTE, Pedro et al (org.). Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: Ipea, 2017. p. 249-260.
- CNMP. **Roteiro prático de atuação no Conselho Nacional do Ministério Público**. Brasília: CNMP, 2020.
- CNMP. **Inovação por meio de projetos**. Brasília: CNMP, 2020.
- DE VRIES, H.; BEKKERS, V.; TUMMERS, L. Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda. **Public Administration**, v. 94, n. 1, 2016.
- DIAS, Thiago; SANO, Hironobu; MEDEIROS, Marcos. **Inovação e tecnologia da comunicação e informação na administração pública**. Brasília: Enap, 2019.
- ENAP. **Kit de Ferramentas Design Thinking Aplicado ao Serviço Público**. Brasília: Enap, 2019.
- ESMP. **Diagnóstico do Ecosistema de Inovação no Ministério Público Brasileiro**. ESMP, 2021.
- ESMP. **Manifesto Inova Ministério Público: Inovação para transformar o futuro**. Disponível em: <https://manifestoinovaministeriopublico.escola.mpu.mp.br/estatico/manifesto/>  
Acesso em: 20 nov. 2023.
- FONT, Mariluz Llanes; HERNANDEZ, Yudith Salvador; BENÍTEZ, Miguel Ángel Suárez. El ecosistema InnovAP: más que un espacio de colaboración. **Reflexiones**, v. 100, Holguín, 2021. Disponível em:

<https://www.scielo.sa.cr/pdf/reflexiones/v100n2/1659-2859-reflexiones-100-02-064.pdf> Acesso em: 05 nov. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MPRN. **Resolução nº 120/2021-PGJ**. Institui o Laboratório de Inovação no Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte e disciplina o seu funcionamento. Natal, 2021. Disponível em: [http://diariooficial.rn.gov.br/dei/dorn3/docview.aspx?id\\_jor=00000001&data=20210729&id\\_doc=732389](http://diariooficial.rn.gov.br/dei/dorn3/docview.aspx?id_jor=00000001&data=20210729&id_doc=732389) Acesso em: 20 nov. 2023.

MPRN. MPRN conquista Prêmio iNovaRN, com o projeto ProfessorMais. **MPRN**, 2023. Disponível em: <https://www.mprn.mp.br/paginas/informa-labinova/> Acesso em: 20 nov 2023.

MPRN. Lablnova promove Círculos de Inovação sobre produção de provas digitais. **MPRN**, 2023. Disponível em: <https://www.mprn.mp.br/paginas/informa-labinova/> Acesso em: 21 nov. 2023.

MULGAN, G. **The radical's dilemma**: an overview of the practice and prospects of Social and Public Labs. UK: Nesta, 2014. Disponível em: [https://media.nesta.org.uk/documents/social\\_and\\_public\\_labs\\_\\_and\\_the\\_radicals\\_dilemma.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/social_and_public_labs__and_the_radicals_dilemma.pdf) Acesso em: 19 nov. 2023.

NETO, Rômulo Andrade de Souza et. al. **Antecedentes da inovação no setor público brasileiro**: um estudo em um núcleo de inovação tecnológica. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, São Paulo. v. 24, n. 79, 2019. p.1-21.

OCDE. **Manual de Oslo**. Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados Sobre Inovação. 2. ed. Brasília: Ed. FINEP, 1997.

OCDE. **Manual de Oslo**. Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados Sobre Inovação. 3. ed. Brasília: Ed. FINEP, 2005.

OCDE. **O Sistema de Inovação do Serviço Público do Brasil**: Uma exploração de sua jornada passada, presente e futura. Brasília, 2019.

PINHEIRO, Eliene. **Inovação em organizações públicas**: estudo no tribunal de contas do estado do Ceará. 2018. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria). - Universidade Federal do Ceará - UFC. 2018.

QUEIROZ, Danielle Teixeira et. al. **Observação participante na pesquisa qualitativa**: conceitos e aplicações na área da saúde. R Enferm UERJ, Rio de Janeiro, 2007. p. 276-283. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2020779/mod\\_resource/content/1/Obse\\_rva%C3%A7%C3%A3o%20Participante.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2020779/mod_resource/content/1/Obse_rva%C3%A7%C3%A3o%20Participante.pdf) Acesso em: 20 nov. 2023.

ROGERS, Everett M. **Diffusion of innovations**. New York: The Free Press, 2003.

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

SANTOS, Bruna; BALDEZ, Patrícia. Inovação é uma escolha e uma escola. *In: SANTOS, Bruna et. al. (org.). Caminhos da inovação no setor público*. Brasília: Enap, 2022.

SCHERER, Felipe Ost. Gestão da inovação no setor público: a metodologia do octógono da inovação no setor público. **Inno Science**, 12 Jan. 2015. Disponível em: [https://www.tjrs.jus.br/static/2017/01/inovacao\\_do\\_setor\\_publico.pdf](https://www.tjrs.jus.br/static/2017/01/inovacao_do_setor_publico.pdf)  
Acesso: 23 nov. 2023.

SCHERER, Felipe Ost. **Inovação 101: Tudo sobre inovação para gestores e empreendedores**. **Inno Science**, 2016.

WERNECK, Caio et. al. **Ciclos de vida de laboratórios de inovação pública**. Brasília: Enap, 2020.