

IMPLANTAÇÃO DE LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO ÂMBITO DOS MINISTÉRIOS PÚBLICOS: UM ESTUDO DAS UNIDADES DO NORDESTE

IMPLEMENTATION OF INNOVATION LABORATORIES IN PUBLIC MINISTRIES: A STUDY OF UNITS IN THE NORTHEAST

IMPLANTACIÓN DE LABORATORIOS DE INNOVACIÓN EN LOS MINISTERIOS PÚBLICOS: ESTUDIO DE LAS UNIDADES DEL NORDESTE

Emanuely Silva Costa, MSC

Universidade Federal do Piauí/Brazil

emanuelyscosta@outlook.com

Dyllmar Alves de Sousa, MSC

Universidade Federal do Piauí/Brazil

dyllmar@ufpi.edu.br

Alexandre Rabelo Neto, Dr.

Universidade Federal do Piauí/Brazil

alexandrenaka@hotmail.com

RESUMO

Este estudo analisa a implantação de laboratórios de inovação no Ministério Público nas unidades estaduais do Nordeste brasileiro, investigando seu estado atual e impacto no setor público. A pesquisa parte da questão: *qual o estado atual da implantação de laboratórios de inovação no setor público?* O objetivo é mapear e compreender essas iniciativas em nove Ministérios Públicos estaduais. A base teórica explora conceitos de inovação no setor público, governança e metodologias colaborativas, destacando os desafios enfrentados na adoção dessas práticas. Metodologicamente, combina uma revisão sistemática de literatura nas plataformas CAPES, SciELO e Spell com análise documental dos sites institucionais. Os resultados mostram que apenas três estados (Ceará, Pernambuco e Rio Grande do Norte) possuem laboratórios em funcionamento, enquanto a Bahia está em fase de implantação. Conclui-se que a integração dos laboratórios ainda é incipiente, carecendo de estruturação, orçamento definido e avaliação de impacto para gerar mudanças significativas.

Palavras-chave: Inovação no Setor Público; Laboratório de Inovação; Ministério Público.

ABSTRACT

This study analyzes the implementation of innovation laboratories within the Public Prosecutor's Offices in the northeastern states of Brazil, investigating their current status and impact on the public sector. The research addresses the question: *What is the current state of the implementation of innovation laboratories in the public sector?* The objective is to map and understand these initiatives across nine state Public Prosecutor's Offices. The theoretical framework explores concepts of innovation in the public sector, governance, and collaborative methodologies, highlighting challenges in adopting these practices. Methodologically, the study combines a systematic literature review on CAPES, SciELO, and Spell platforms with a documental analysis of institutional websites. Results show that only three states (Ceará, Pernambuco, and Rio Grande do Norte) have operational laboratories, while Bahia is in the implementation phase. It concludes that these laboratories remain incipient, lacking structure, defined budgets, and impact assessment to drive significant changes.

Keywords: Innovation in the Public Sector; Innovation Lab; Public Prosecutor's Office.

RESUMEN

Este estudio analiza la implementación de laboratorios de innovación en los Ministerios Públicos de los estados del noreste de Brasil, investigando su estado actual y su impacto en el sector público. La investigación aborda la pregunta: *¿Cuál es el estado actual de la implementación de laboratorios de innovación en el sector público?* El objetivo es mapear y comprender estas iniciativas en nueve Ministerios Públicos estatales. El marco teórico explora



conceptos de innovación en el sector público, gobernanza y metodologías colaborativas, destacando los desafíos en la adopción de estas prácticas. Metodológicamente, el estudio combina una revisión sistemática de literatura en las plataformas CAPES, SciELO y Spell con un análisis documental de los sitios web institucionales. Los resultados muestran que solo tres estados (Ceará, Pernambuco y Rio Grande del Norte) tienen laboratorios en funcionamiento, mientras que Bahía está en fase de implementación. Se concluye que estos laboratorios aún son incipientes, careciendo de estructura, presupuestos definidos y evaluación de impacto para generar cambios significativos.

Palabras clave: Innovación en el Sector Público; Laboratorio de Innovación; Ministerio Fiscal.

1 INTRODUÇÃO

A Administração burocrática clássica pôs em prática medidas para substituição da base da Administração Patrimonialista instaurada no Brasil (Bresser Pereira, 1996). Nesse contexto, implantaram-se ideias que buscaram a efetividade, a impessoalidade, o maior controle da atividade pública, com princípios que apresentassem como foco o controle rígido dos processos, um modelo mais profissional e empresarial de Administração (Bresser Pereira, 1996).

Abrucio (2001) apontou que a modernização do Estado priorizou a economia e a eficiência, a qualidade dos serviços, tal como a descentralização e avaliação dos serviços públicos pelos consumidores, no caso, os cidadãos, o denominado modelo gerencial puro. Sendo assim, em busca da melhor qualidade dos equipamentos públicos, a temática da inovação no Setor Público vem sendo amplamente discutida, de modo que a implantação dos Laboratórios de Inovação é expressão concreta de adoção de práticas de transformação no Setor Público (Oliveira; Sousa, 2022).

Seguindo essa visão, tem-se que as pesquisas voltadas para laboratórios de inovação tem buscado o melhor aproveitamento de tecnologias da informação na gestão (Galhardo, 2019), a centralidade no usuário para enfrentar os desafios complexos do governo (Cole, 2021), uma cultura de inovação no setor público (Silva-Junior; Emmendoerfer, 2023), criar ambientes de experimentação, inovação e cocriação no setor público (Väyrynen *et al.*, 2023), as diferenças entre os laboratórios existentes (Belenzon; Schankerman, 2015; Cronholm *et al.*, 2012; Dekker, 2019; Zivkovic, 2018).

Por outro lado, há escassez de pesquisas que abordam a implantação de laboratórios de inovação no nordeste brasileiro. Barbosa, Gandho e Nascimento (2021), abordaram a implantação do laboratório de inovação na Universidade Federal de Pernambuco. De forma complementar, no Nordeste brasileiro, até o ano de 2022, havia sido implantado apenas um laboratório de inovação em governo (Silva Júnior; Emmendoerfer, 202). Os laboratórios existentes até 2022 no Brasil eram: Laboratório de Inovação em Governo (Gnova) da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Laboratório de Gestão Inovadora de Pessoas (LA-BORA!gov) do Ministério da Economia, Laboratório de Inovação e Estratégia em Governo (LineGov) da Universidade de Brasília, Ponto de Encontro para Qualificação e União para a Inovação (PequiLab) da Escola de Governo do Estado de Goiás, Laboratório de Inovação em Governo (LAB.MG) da Fundação João Pinheiro (FJP) e Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG), Laboratório de Inovação e Dados do Governo do Ceará (ÍrisLab) da Secretaria de Planejamento e Gestão (EGPCE), Laboratório de Inovação na Gestão (LAB.ges) da Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (SEGER) do Espírito Santo, Laboratório de Inovação do Governo do Estado de Santa Catarina (NIDUS) Diretoria de Tecnologia e Inovação (DITI) da Secretaria de Estado de Administração,

Laboratório de Inovação da Prefeitura de Niterói (LABNit) da Escola de Gestão e Governo da Prefeitura Municipal de Niterói, Laboratório de Inovação em Governo da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia de São Paulo-[(011).Lab] da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT), Centro de Inovação e Capacitação Municipal de Arcos (CEMICAP) da Secretaria Municipal de Educação de Campinas (SEMED).

Diante desse panorama, constata-se que a presença reduzida de laboratórios de inovação no Nordeste evidencia uma concentração geográfica dessas iniciativas nas regiões Sul e Sudeste, indicando a necessidade de políticas públicas e estratégias institucionais que promovam maior descentralização e fortalecimento da cultura de inovação governamental no país. Portanto, há evidente lacuna de pesquisa em relação a implantação de laboratórios de inovação no nordeste brasileiro, tendo em vista a importância do fomento à criatividade e ao aprendizado coletivo, a partir de um espaço direcionado à aprendizagem criativa dentro das organizações públicas, objetivando estimular novos comportamentos nos servidores públicos e promovendo uma inovação prática e real (Lewis *et al.*, 2020).

Diante desse cenário, levando-se em consideração a importância da inovação no Setor Público, o presente estudo apresenta a seguinte questão norteadora: qual o estado atual da implantação de Laboratórios de Inovação no Setor Público? Para encontrar respostas ao problema levantado, propõe-se como objetivo geral investigar essa questão no Ministério Público Brasileiro, especificamente nas nove unidades ministeriais do Nordeste (Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte, Sergipe).

Justifica-se a realização da presente pesquisa pela necessidade de averiguação da disseminação dessas iniciativas no âmbito público, visto que é crescente o interesse do Governo na sua implantação (Sano, 2020). E essas iniciativas vêm crescendo e tomando uma dimensão estratégica (Cavalcante; Cunha, 2017). Na defesa de argumentos pela relevância do estudo do funcionamento dos laboratórios de inovação, Cavalcante, Goellner e Magalhães (2019) indicam que as produções acerca da implantação dos laboratórios de inovação são escassas e desorganizadas, e, portanto, que há necessidade de ordenação e identificação do impacto de sua atividade.

Ademais, a realização do estudo é relevante pela importância social e gerencial, com uma abordagem atual, que trata de matéria ainda não explorada nesse nicho. Ministério Público, de modo que seu mapeamento é importante para identificar as iniciativas de inovação no contexto das instituições auxiliares da justiça. O Ministério Público presta um serviço de relevância à sociedade, e a excelência destes perpassa a adoção de iniciativas que inovam nas áreas de tecnologia, processos e pessoas. Entende-se que os laboratórios são expressão da ciência e tecnologia dentro da Administração Pública e, portanto, seriam ambientes de promoção de criatividade e experimentação, influenciando o setor público como um todo promovendo mudanças estruturais e sistêmicas (Sano, 2020, p.12).

Nesse ínterim, o poder transformador da ciência, tecnologia e inovação (CTI) poderia ampliar o bem-estar econômico e, ao mesmo tempo, enfrentar os principais desafios ambientais globais (OCDE, 2025). Portanto, esse estudo, corroborando com a perspectiva da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, busca refletir sobre o aproveitamento eficaz da ciência, tecnologia e inovação (CTI), para os formuladores de políticas públicas que precisam implementar medidas contributivas e multifacetada da ciência e da inovação, o papel desempenhado por diferentes atores existentes, mediante a implantação dos laboratórios de inovação no nordeste brasileiro.

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, de natureza aplicada, com abordagem mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos. Foi desenvolvida em duas etapas complementares. Na primeira etapa,

realizou-se uma revisão sistemática da literatura nas bases de dados *Periódicos Capes*, *Spell* e *SciELO*, com o objetivo de identificar estudos que tratam da implantação de laboratórios de inovação no contexto da administração pública brasileira. Essa etapa permitiu compreender o estado da arte sobre o tema e identificar lacunas de pesquisa, especialmente no recorte regional do Nordeste. A segunda etapa consistiu em um estudo documental de caráter descritivo, conduzido nos domínios eletrônicos dos Ministérios Públicos Estaduais da região Nordeste. O propósito foi mapear a existência, o estágio de implantação e as características operacionais dos laboratórios de inovação nessas instituições, buscando evidenciar padrões, desafios e avanços.

O trabalho está estruturado em quatro seções. A primeira apresenta a introdução e o percurso metodológico da pesquisa; a segunda expõe o referencial teórico; a terceira reúne os resultados e as discussões; e a quarta apresenta as considerações finais, com as conclusões e recomendações para futuras investigações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inovação em Serviço Público

Inicialmente confundia-se o estudo da inovação com o empreendedorismo (Bekkers; Tummers, 2018). Decerto que o conceito de inovação é amplo e está permeado pela subjetividade (Fragelli; Da Silva; Blumm; Vasconcelos, 2019), não há uma definição fechada de inovação. Por outro lado, definição de inovação dentro do contexto de gestão pode ter vários significados. Não necessariamente se atrela à questão da descoberta, criação ou invenção, em uma perspectiva de que se tem que conceber algo novo.

Na literatura, discute-se que a temática da inovação no setor público vem sendo mais priorizada pelos pesquisadores, à medida que se têm estudos não somente sobre a inovação em produtos, como também em serviços nessa área, e até a diversificação na utilização de metodologias. Aponta-se que não é correto supor que a administração pública não tenha capacidade de ser protagonista na área de inovação (Ferreira; Tete; Silva Filho; Sousa, 2015).

Nesse contexto, as tipologias da inovação podem ser pensadas a partir do processo multidimensional de criação de valor público ou “foco de inovação” (estratégia, capacidade e operações) e o cenário de inovação ou “locus de inovação” (interno ou endógeno e externo ou exógeno) (Chen; Walker; Sawhney, 2020; De Vries; Bekers; Tummers 2015; Sahlberg, 2015; Torfing; Ansell, 2016).

Segundo Fernandes e Narcizo (2019), uma das formas de identificar a existência de inovação é a verificação de adoção de novas práticas comparadas à adoção de práticas anteriores. No entanto, indica-se que essa questão ainda é polêmica no sentido de não haver um consenso sobre o que caracteriza uma inovação (De Castro *et al.*). Em relação à inovação na gestão pública, tem-se como objetivo introduzir novos elementos no ambiente organizacional para melhor utilizar os recursos disponíveis, melhorando o desempenho na execução das funções do Estado, para que as necessidades da população sejam atendidas e que o valor público seja entregue com eficácia (Doberstein; Charbonneau, 2020).

De Castro *et al.* (2017) afirmam que a inovação no Setor Público adiciona ao desempenho organizacional do Estado, assegurando que o usuário tenha suas necessidades atendidas. E ainda acrescentam que mais além do aperfeiçoamento da gestão de qualidade “é possível verificar que o papel da Administração Pública não se limita

à mera observação: ela atua em ações e programas radicais, de impacto, que fazem emergir uma cadeia de inovação na qual estão comprometidos seus próprios recursos” (De Castro *et al.*; 2017, p.127).

Costa e Machado (2021) pontuaram ainda que a base da inovação no Brasil tem como fundamento as teorias aplicadas no setor privado ou da literatura internacional, de modo que não há um arcabouço teórico nacional para subsidiar pesquisa nessa área.

2.2 Laboratórios de Inovação no Serviço Público

O conceito de Governança no Setor Público (ou Nova Gestão Pública), ganhou força no Brasil na década de 90, especificamente no âmbito público em um contexto de implementação de reformas gerenciais da Administração Pública buscando o fortalecimento da interação e confiança dos usuários (Teixeira; Gomes, 2019). A governança no âmbito público consagra-se como uma técnica avançada de gestão. Ademais, o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) remodelou a máquina pública (Matos; Siqueira; Monte; Cavalcante, 2014), visto que se passou a discutir o conceito de Governança Eletrônica, Governança de Rede ou Governança Digital, o que denota o caráter de aperfeiçoamento da gestão.

A implantação dos Laboratórios de Inovação no Serviço Público favoreceu-se no contexto da Nova Gestão Pública e da implementação dos Governos Digitais. Em regra, ao abordar a presença de laboratórios de inovação no Setor Público, confunde-se a sua instituição apenas com os melhoramentos das soluções digitais das instituições e dentro de um contexto de instalação de problemas de gestão (Cavalcante; Cunha, 2017; Cavalcante; Goellner; Magalhães, 2019), em um contexto de reestruturação administrativa (Caliman; De Assis, 2019).

Nesse sentido, os Laboratórios de Inovação no Serviço Público buscam redesenhar serviços e processos existentes, desenvolver protótipos e promover a participação cidadã. Esses lugares objetivam facilitar a aprendizagem, ampliar competências inovadoras e fortalecer capacidades de rede (Silva Junior; Emmendoerfer, 2023; Timeus; Gascó, 2018; Tönurist *et al.*, 2017). De forma complementar, associam-se às demandas de agentes governamentais diversificados, podendo ser lideradas, habilitadas ou controladas pelo governo (McGann *et al.*, 2018). Esse tipo de estrutura orienta processos criativos fundamentados em estratégias de cocriação, abordagens de *Design Thinking*, metodologias ágeis, ciência de dados e análises comportamentais (McGann *et al.*, 2018; Rizzo *et al.*, 2017). Sendo assim, esses laboratórios também podem funcionar como espaços de aprendizagem empreendedora (Rosenow-Gehard, 2020), incorporando diversas características organizacionais que fomentam o comportamento intraempreendedor, como descrito por Sadler (2000).

E alguns fatores podem ser apontados como barreiras à sua implantação, como os discutidos por Oliveira, Santana e Gomes (2014), a questão da legalidade e impessoalidade, a estrutura rígida e destinação de orçamento. Dois aspectos apontados por Silva e Lopes (2021) que não podem ser negligenciados quanto à criação dos laboratórios são, primeiro, o próprio engajamento da gestão no projeto, e segundo o fato da formalização geralmente não trazer necessariamente resultados efetivos, e acrescenta-se um outro aspecto: a flexibilidade deixar que os laboratórios se adequem até de fato modelar intervenções e resultados:

Naturalmente, a formalização por si só não garantirá a permanência do laboratório após as mudanças gerenciais. Para essa sobrevivência, é importante o alinhamento com outros órgãos de governo, a efetivação das entregas à sociedade e o

posicionamento do laboratório como imprescindível ao processo de geração de valor social (Silva; Lopes, 2021).

Neste estudo parte-se da definição de Laboratórios de Inovação indicada por Sano (2020, p. 18) “laboratórios de inovação no setor público são ambientes colaborativos que buscam fomentar a criatividade, a experimentação e a inovação, por meio da adoção de metodologias ativas e da cocriação, na resolução de problemas”. Essa definição reflete o que se espera do empreendimento dessas estruturas nas organizações públicas, não que sejam espaços apenas de reflexão teórica sobre inovação, no entanto, que sejam “celeiros” de produção, cocriação e testagem. Sano (2020) discorre que também há necessidade de adoção de uma visão de coprodução entre atores dentro desses espaços.

No estudo realizado por Cavalcante, Goellner e Magalhães (2019) até o período de 2018, identificou-se que 76% dos laboratórios de inovação estariam localizados no setor público. Conforme indicam os autores, os laboratórios, não somente do setor público, têm como característica a instituição de equipes, essencialmente multidisciplinares, para promoção de inovação interna e externa ao âmbito público (Cavalcante; Goellner; Magalhães, 2019). Ainda, destaca-se que, dentro da perspectiva de colaboração, as parcerias com outros órgãos são relevantes para o fortalecimento das relações interinstitucionais (Fernandes; Narcizo, 2019).

2.3 Inovação no Ministério Público

O Ministério Público tem a atuação estabelecida pela Constituição Federal no Art. 127 e pela Lei Federal nº 8.625, de 12/02/1993, que dispõe sobre normas gerais para a organização do Ministério Público nos Estados. Cada unidade ministerial tem sua organização estabelecida em Lei Complementar Estadual. O Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), além da sua competência constitucional, tem contribuído para estabelecer diretrizes de gestão para os ramos dos Ministérios Públicos, inclusive com a divulgação do Plano Estratégico Nacional (PEN) 2020-2029 para adesão pelas unidades (CNMP, 2022), buscando-se a implementação de uma cultura de Governança e Resultados.

As iniciativas de inovação no Conselho Nacional vão desde a criação de Grupos de Trabalho de Inovação, a exemplo do Grupo de Trabalho de Inovação no Enfrentamento da Corrupção por meio da Tecnologia da Informação, produção da Cartilha “Inovação por meio de Projetos”, instituída em 2021 do Projeto de Governança de Dados e Transformação Digital no Ministério Público com objetivo de mapear as unidades com seus projetos de inovação digital até a formalização de Cooperação com a Controladoria Geral da União a disseminação de conhecimento e desenvolvimento de ações em inovação no âmbito da Segurança Pública no Brasil.

O Banco Nacional de Projetos, Prêmio CNMP, apresenta em seu regulamento o seguinte objetivo em seu Artigo 11: reforçar os valores de resolutividade, inovação, proatividade, cooperação e transparência na atuação ministerial. Tal como, define como inovação para efeito de avaliação de projetos como: “introdução de novidade que resulte em produtos, serviços ou processos, ou que compreenda a agregação de funcionalidades, acarretando ganho de qualidade ou desempenho”.

Ademais, o CNMP tem dado ênfase às iniciativas de Laboratórios de Inovação do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro (MPRJ), o Laboratório INOVA, que é focado tanto na inovação digital como na de processos, com a publicação de artigos de reflexão em uma Revista intitulada “Inovação em Governo e Controle”. A experiência gerada nesse ambiente impulsiona o CNMP a sugerir às unidades do Ministério Público a criação

de Laboratórios de Inovação em suas estruturas e incentivar a prática de *benchmarking* com os laboratórios existentes.

No ano de 2020, o pesquisador Sano produziu um mapeamento de 43 iniciativas que adotam a denominação de laboratório de inovação e estão vinculadas a órgãos e entidades da administração pública, nos três Poderes e no Ministério Público, nas três esferas de governo e em todas as Regiões do país (Sano, 2020).

Como primeiro dado, apontou-se a localização dos laboratórios de inovação no Setor Público. Identificou-se que, quanto aos localizados na estrutura dos Ministérios Públicos, levantou-se o número de três, dois no âmbito federal e um no âmbito estadual. O estudo em epígrafe fez uma ponderação acerca do conceito de Laboratório de Inovação, haja vista que os autores excluíram do mapeamento dos laboratórios de inovação assim denominados, porém, que não guardam relação com a criatividade e experimentação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o escopo de atender ao objetivo proposto, o método de trabalho é uma revisão sistemática de literatura, com abordagem qualitativa e quantitativa, visando o levantamento do estado da arte da implantação de Sistemas de Gestão Ambiental no Setor Público. Ainda, valeu-se de uma análise documental, predominantemente descritiva, tendo como *corpus* os domínios eletrônicos das instituições ministeriais.

Para tanto, utilizou-se como percurso metodológico, a primeira etapa consistiu em uma revisão sistemática de estudos (artigos) a partir dos descritores pré-definidos nas plataformas de dados nacionais: Periódicos CAPES (<http://www.periodicos.capes.gov.br>), SciELO (<https://www.scielo.br>) e SPELL (<http://www.spell.org.br/>). A pergunta de pesquisa consiste na investigação do estado de implantação dos laboratórios de inovação no Serviço Público, especificamente no Ministério Público Brasileiro.

Como protocolo de investigação, optou-se adotar os descritos pelos pesquisadores Donato e Donato (2019), quais sejam: formular uma questão de investigação; produzir um protocolo de investigação e efetuar o seu registro; definir os critérios de inclusão e de exclusão; desenvolver uma estratégia de pesquisa e pesquisar a literatura; seleção dos estudos; avaliação da qualidade dos estudos; extração dos dados; síntese dos dados e análise da qualidade da evidência (bibliométrica, metodológica e contribuições recentes e futuras da pesquisa); e disseminação dos resultados.

Definiram-se como descritores os termos “Inovação” e “Ministério Público” (*Filtro: Inovação AND Ministério Público*). Como critérios de inclusão, serão considerados os estudos publicados no período de 2017 a 2022 (cinco anos) até a data de 10 de outubro de 2022, somente artigos científicos, em língua portuguesa. Como critério de exclusão, serão desconsiderados os estudos repetidos nas 2 (duas) bases de dados e que não guardem pertinência com o tema em estudo. A análise dos estudos levantados deu-se a partir dos seguintes pontos: bibliométrico, metodológico e contribuições presentes e futuras.

Na segunda etapa, optou-se por utilizar como procedimento técnico a análise documental através da coleta de dados em documentos e notícias publicadas no domínio eletrônico das nove unidades ministeriais do Nordeste (Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte, Sergipe), as quais serão identificadas pelas duas siglas: MPAL, MPBA, MPCE, MPMA, MPPB, MPPE, MPPI, MPRN, MPSE. Serão consideradas as informações publicadas até a data de 30 de novembro de 2024.

Quadro 1 – Unidades dos Ministérios Públicos Estaduais do Nordeste

	Identificação	Sigla	Sítio Eletrônico
1	Ministério Público do Estado de Alagoas	MPA	www.mpal.mp.br
2	Ministério Público do Estado da Bahia	MPBA	www.mpba.mp.br
3	Ministério Público do Estado do Ceará	MPC	www.mpce.mp.br
4	Ministério Público do Maranhão	MPMA	www.mpma.mp.br
5	Ministério Público do Estado da Paraíba	MPPB	www.mppb.mp.br
6	Ministério Público do Estado de Pernambuco	MPPE	www.mppe.mp.br
7	Ministério Público do Estado do Piauí	MPPI	www.mppi.mp.br
8	Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte	MPRN	www.mprn.mp.br
9	Ministério Público do Estado de Sergipe	MPSE	www.mpse.mp.br

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para orientar a coleta de dados, produziu-se um *checklist* a partir da adaptação dos estudos realizados pelos autores Cavalcante, Goellner e Magalhães (2019), e dos descritores apresentados por Sano (2020) no Quadro 9 (dimensão de análise e descritores), optou-se por selecionar os itens que estivessem relacionados com o problema de pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na primeira etapa, identificaram-se 126 artigos, no entanto, apenas um artigo na base de dados Periódicos Capes (Quadro 2) guarda pertinência com o tema. Na Plataforma *Scielo* foram encontrados quatro artigos com os descritores, no entanto, os artigos não guardam pertinência com o tema. E na Plataforma *Spell* não foram encontrados documentos com os descritores estabelecidos.

Quadro 2 – Estudos levantados na Plataforma Periódicos Capes

	Título do Trabalho	Ano	Periódico	Autores
1	Inovação em Serviços Públicos: Evidências no Ministério Público do Estado da Paraíba	2021	Sociedade, Contabilidade e Gestão Revistas UFRJ	Costa, Vanias de Oliveira; Machado, André Gustavo Carvalho

Fonte: Elaboração dos autores com base na pesquisa realizada em outubro de 2022.

Na segunda etapa da pesquisa, verificou-se que no Nordeste os Ministérios Públicos que mantêm Laboratórios de Inovação na sua estrutura funcional são: MPCE, MPPE e MPRN.

Quadro 3 – Unidades dos Ministérios Públicos Estaduais do Nordeste e existência de Laboratórios de Inovação

	Sigla	Existe Laboratório de Inovação?	Denominação	Sítio Eletrônico
1	MPAL	Não	Não se aplica	Não se aplica
2	MPBA	Não	Sem denominação específica. Laboratório de Inovação	https://ceafpesquisa.mpba.mp.br/laboratorio-de-inovacao/
3	MPCE	Sim	Laboratório de Inovação LINO	http://www.mpce.mp.br/lino/
4	MPMA	Não	Não se aplica	Não se aplica
5	MPPB	Não	Não se aplica	Não se aplica
6	MPPE	Sim	MPLabs aMplifica	Não há endereço especificado
7	MPPI	Não	Não se aplica	Não se aplica
8	MPRN	Não	LabInova	https://www.mprn.mp.br/paginas/laboratorio-de-inovacao/
9	MPSE	Não	Não se aplica	Não se aplica

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa realizada nos domínios eletrônicos dos Ministérios Públicos.

A coleta de dados acerca dos Laboratórios deu-se a partir dos seguintes pontos descritos em um checklist: Nome, Normatização, Ano de Implantação, Área de atuação, Arranjo Institucional (vínculo), tamanho da equipe, Objetivos, Missão, Orçamento, Público-Alvo, Estágio de Implementação, Metodologias de inovação utilizadas, parcerias com outras instituições e sociedade, Apresentação de Resultados, Avaliação de Resultados e Número de Projetos Inovadores, total de 15 (quinze) itens. No que se refere ao MPBA, verificou-se que o laboratório de inovação está alocado na estrutura da Unidade de Fomento à Pesquisa Científica e Inovação (UFPCI), encontrando-se ainda em fase de implantação. Em relação ao MPPE, não foi identificado um sítio eletrônico específico destinado ao laboratório de inovação; dessa forma, as informações pertinentes foram obtidas por meio do Banco Nacional de Projetos do CNMP. Elaborou-se o Quadro 4 com as informações consubstanciadas:

Quadro 4 – Checklist de Informações dos Laboratórios de Inovação

Checklist	MPBA
Nome	Sem denominação especificada- Laboratório de Inovação
Normatização	Não consta
Ano de Implantação	Não consta
Área de atuação	Não consta
Arranjo Institucional	Vinculado ao Centro de Estudos Funcionais do MPBA
Tamanho da equipe	Não consta
Objetivos	Desenvolver um espaço de confiança criativa onde se possa selecionar resultados de pesquisa dos GEPs com potencial inovador para a instituição
Missão	Não consta
Orçamento	Não consta
Público-Alvo	Interno
Estágio de implementação	Em construção
Metodologias de inovação	Em construção
Parcerias	Não consta
Apresentação de resultados	Não consta
Avaliação dos resultados	Não consta

Número de Projetos Inovadores	1 Projeto- Trilha de Aprendizagem em Metodologia e Comunicação Científica (Em andamento)
Checklist	MPCE
Nome	LINO
Normatização	Ato Normativo nº 072/2020 MPCE
Ano de Implantação	2020
Área de atuação	Pesquisa e inovação, parceria, projetos especiais, cultura organizacional
Arranjo Institucional	Núcleo de Inovação e Projetos Especiais – Assessoria de Planejamento e Gabinete do Procurador-Geral
Tamanho da equipe	Não consta
Objetivos	A busca de inovação e otimização dos recursos já possuídos pelo Ministério Público cearense; A participação e integração entre a atividade fim e a atividade meio; O usuário do serviço no centro da solução; A transparência de dados; A cocriação de projetos de interesse, envolvendo atores diversos, dentro e, inclusive, se necessário, fora da Administração; A visão multidisciplinar sobre os problemas, com trocas de experiências; A utilização de metodologia de design, experimentação e avaliação; A flexibilidade e a desburocratização; A prototipagem, coleta de <i>feedbacks</i> e refinamento de soluções.
Missão	Ser um “espaço criativo, reflexivo e colaborativo destinado à cocriação, exploração e testes de ideias, conceitos ou sugestões envolvendo questões, problemas ou projetos do Ministério Público cearense, objetivando o desenvolvimento e aprimoramento de novos produtos, soluções, serviços ou reformulação de processos de trabalho com o intuito de alcançar maior eficiência institucional.”
Orçamento	Não consta
Público-Alvo	Não consta
Estágio de implementação	Em andamento
Metodologias de inovação	Não consta
Parcerias	Ministério Público de Minas Gerais- MPMG e Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico: Programa Cientista-Chefe Colaborações: Laboratório de Inovação do Estado do Ceará-ÍRIS, Secretaria de Administração Penitenciária do Ceará, Secretaria de Cultura do Estado do Ceará
Apresentação de resultados	Não consta
Avaliação dos resultados	Não consta
Número de Projetos Inovadores	7- Projeto Cientista Chefe. Projeto LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados. (Atuação conjunta com Gabinete do PGJ, NUGEP, NUSIT, SERH, SETIN e ASCOM) Projeto Plenário Virtual. (Atuação conjunta com NUSAF e SETIN) Projeto Expansão do Sistema SAJMP para Órgãos da Administração. (Atuação conjunta com NUSAF e SETIN) Projeto Painéis de BI e Formulários de ILPIs – Acompanhamento de ações na pandemia COVID-19 (Atuação conjunta com CAOCIDADANIA, CEDI e SETIN) Projeto Painéis BI de Produtividade. (Atuação conjunta com SETIN/SAF e NUGEP): Projeto de Compartilhamento de Bases de Dados – Publicação do ATO Normativo 169/2021 (Atuação conjunta com os Órgãos de Investigação e ASPIN)
Checklist	MPPE
Nome	MP Labs
Normatização	Portaria nº 1.178/2018
Ano de Implantação	2018
Área de atuação	Tecnologia da Informação

Arranjo Institucional	Coordenadoria Ministerial de Tecnologia da Informação (CMTI) e Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação (CETI).
Tamanho da equipe	11 integrantes na Comissão de instituição do Laboratório, não consta número de integrantes efetivos
Objetivos	O MP atua para fomentar pesquisa e inovação por meio de incentivo, coordenação, acompanhamento e avaliação de projetos inovadores, alinhados às diretrizes estratégicas. Entre as principais funções estão: • Definir critérios, áreas de concentração e linhas de pesquisa prioritárias; • Auxiliar na elaboração e execução de contratos, convênios e acordos de cooperação; • Identificar oportunidades de inovação, promovendo capacitações e experimentação de novas tecnologias; • Apoiar captação de recursos e desenvolvimento de políticas de pesquisa e inovação; • Disseminar conhecimentos, metodologias e boas práticas inovadoras; • Estimular diálogo interinstitucional e multidisciplinar, inclusive criando redes de inovação; • Planejar e organizar eventos relacionados a pesquisa e inovação.
Missão	Transformação digital do modelo de atuação da instituição para atender às necessidades de uma nova sociedade conectada.
Orçamento	R\$ 5.200.000,00 distribuídos na construção de 3 ciclos de inovação em parceria com o Porto Digital, parque tecnológico que funciona em Recife/PE, e considerado um dos melhores da América Latina. Os investimentos de infraestrutura para suportar as plataformas e serviços desenvolvidos nos ciclos de inovação do MPLabs não fazem parte desse orçamento.
Público-Alvo	Interno
Estágio de implementação	Em Andamento
Metodologias de inovação	Identificação, briefing e seleção de problemas, <i>Pitches</i> de startups sobre como resolver o desafio e co-ideação, Concepção de Protótipo não funcional, Desenvolvimento de produto mínimo viável, Entrega
Parcerias	CMTI, AMPEO e EGovTI
Apresentação de resultados	Iniciativa com Resultados- O MPLabs realizou oficinas de Design de Plataformas Inteligentes envolvendo 60 integrantes, sensibilizou 500 membros em todo o estado e criou a Comissão de Inovação. Desenvolveu metodologia de inovação aberta em parceria com o Porto Digital e capacitou 270 pessoas em nove cidades. Foram propostas nove plataformas inteligentes e cinco soluções tecnológicas desenvolvidas no 1º Ciclo de Inovação Aberta: • Revisio: visualiza linha do tempo de processos judiciais para facilitar a atuação ministerial; • Minera: busca automatizada de dados para identificar sócios ocultos e combater sonegação fiscal; • Assessora: análise de dados jurídicos e produção de peças processuais com maior agilidade; • Audivia: integra IA em canais de contato da Ouvidoria, incluindo chatbot para Facebook e WhatsApp; • Voxia: converte gravações em vídeo em texto para referência em procedimentos ministeriais. Três plataformas adicionais estavam em desenvolvimento, ampliando a celeridade e eficácia das operações do MPPE.
Avaliação dos resultados	Não consta
Número de Projetos Inovadores	Não consta
Checklist	MPRN

Nome	LABInova
Normatização	Não Consta
Ano de Implantação	2021
Área de atuação	Não consta
Arranjo Institucional	Não consta
Tamanho da equipe	Não consta
Objetivos	Difundir a cultura de Inovação na instituição utilizando diferentes metodologias, conduzindo o planejamento, a ideação, experimentação e prototipação de soluções inovadoras, além de promover a capacitação e parcerias a fim de estabelecer uma gestão mais eficiente, potencializando os resultados obtidos e beneficiando a sociedade
Missão	Não consta
Orçamento	Não consta
Público-Alvo	Não consta
Estágio de implementação	Em andamento
Metodologias de inovação	Não consta
Parcerias	Não consta
Apresentação de resultados	Não consta
Avaliação dos resultados	Não consta
Número de projetos inovadores	Círculo de Inovação e Banco de Ideias

Fonte: Elaborado pelos autores com base na compilação de dados nos domínios eletrônicos dos Ministérios Públicos e Banco Nacional de Projetos do CNMP.

Verifica-se, com o levantamento realizado nas bases de dados, que apenas um artigo se mostrou relevante para este estudo. Este teve como objetivo geral a análise de fatores que influenciam o processo de inovação nos serviços ofertados pelo Ministério Público do Estado da Paraíba, mapeando-se as inovações, fatores condicionantes e barreiras para implantação. Realizou-se como método um estudo de caso com a utilização de técnicas de entrevistas, análise documental e observações e análise de dados através de análise de conteúdo.

Tomou-se como linha de base a literatura produzida por Djellal, Gallouj e Miles em 2013. Verifica-se que a produção das inovações levantadas na pesquisa no âmbito do Ministério Público do Estado da Paraíba estava diretamente relacionada à modernização da instituição, corroborando a indicação de Caliman e De Assis (2019), de que as inovações surgem em um contexto de reestruturação administrativa. Verificou-se a variação dos tipos de inovação incremental, radical, formalização e recombinação. Mapearam-se as seguintes iniciativas: *MPVirtual*, *Maratona Hacker de Programação (Hackfest)*, *Teletrabalho*, *Promotoria Modelo*, *MP-PROCON*, *Sistemas de Gestão de Processos (GEP)*, *Sistema Pitágoras*.

Os autores, ao detalhar essas iniciativas, indicam que houve um acréscimo de qualidade de serviços prestados pela instituição; essa consideração vai ao encontro da observação apontada pelos autores De Castro et al. (2017) ao afirmarem que a inovação no Setor Público adiciona ao desempenho organizacional do Estado e que a instituição acompanha a onda de inovação direcionada pelo CNMP.

Os dados levantados referentes aos condicionantes e barreiras trazem um achado de interesse para a realização de outras pesquisas, à medida que ventila quais são os elementos que podem determinar e impedir a implementação de uma inovação em um órgão público, inclusive a própria implantação das estruturas de laboratórios. Além disso, o estudo é uma vitrine da melhoria dos serviços pela instituição, mostrando também a possibilidade de ciência no setor público.

Quanto aos laboratórios identificados e implantados nas estruturas dos Ministérios Públicos do Estado da Bahia, Ceará, Pernambuco e Rio Grande do Norte, a primeira consideração concerne à ausência de dados nos portais dos Ministérios Públicos. Muitos dados procurados não constam nos portais, mas em outras bases de dados, como o Banco de Projetos do CNMP.

Na sequência, verifica-se que os laboratórios localizados foram em número de quatro, sendo que um ainda não foi implantado, o do MPBA. De modo que esse dado diverge do apresentado por Sano (2020), dois no âmbito federal e um no âmbito estadual. Entende-se que essa divergência diz respeito à posição adotada por Sano (2020) quanto à definição de Laboratório de Inovação, que teria como característica essencial a prática constante da experimentação. Por conta disso, o autor excluiu 20 laboratórios do seu levantamento. Apenas o Laboratório do MPPE, MP Labs, consta na pesquisa de Sano (2020), isto, pois os resultados apresentados por este indicam o uso de metodologias de inovação e se faz como um ambiente de testagem. Os laboratórios achados nos MPs do Nordeste indicam não haver um direcionamento específico dos laboratórios para a experimentação.

Outra constatação seria o fato de os laboratórios não constarem da equipe fixa. A exemplo do Laboratório do MPPE em que há a designação de uma equipe para a Comissão de Instituição do Laboratório. No entanto, não há sinalização de que há uma equipe destinada especificamente às atividades do Laboratório.

Quanto às atividades desenvolvidas, o MPBA, em que pese o seu laboratório, continua em fase de implantação, inicialmente propôs um projeto de Trilha de Aprendizagem para capacitar os integrantes da instituição quanto à temática da inovação. Observa-se que os Laboratórios do MPCE e MPPE mantêm em seus planos a participação de entidades parceiras. Tal prática evidencia uma tendência de aproximação institucional dos MPs com outros órgãos públicos e com as fundações científicas, em consonância com as diretrizes propostas por Fernandes e Narciso (2019).

De modo geral, não há uma especificação clara dos projetos desenvolvidos pelos Laboratórios, resultados e avaliação de qualidade. Os dados apresentados no quadro 5 quanto a esses itens foram extraídos dos portais. Ainda, não há orçamento destinado para o funcionamento dos laboratórios, apenas no caso do MPPE há a destinação de um valor previsto para os círculos de inovação, sem listar o que corresponde a cada etapa. No caso do MPCE, não se identificou orçamento, no entanto, no Banco de Projetos do CNMP, constam alguns projetos oriundos do LINO, a exemplo do MP Sherlock, um *software* de investigação, no Projeto Cientista-Chefe, que teve um investimento inicial em torno de 1 milhão de reais. Nota-se, da mesma forma, que não há uma padronização de informações, e até mesmo a própria forma de instituição do Laboratório pode ser por Portaria, Ato ou continua sendo flexibilizada até uma definição das atividades.

Os resultados apontam para uma baixa institucionalização e fragmentação da política de inovação pública no Nordeste, o que evidencia um déficit quantitativo de laboratórios de inovação e ausência de uma estratégia sistêmica de integração entre esses espaços. O que reforça o argumento de que o avanço da inovação governamental no Brasil ainda depende de iniciativas voluntaristas e descontinuadas, geralmente vinculadas à atuação de lideranças individuais e experiências isoladas, sem articulação em rede, revela uma fragilidade de governança e de aprendizagem institucional.

A análise dos dados revela um paradoxo entre discurso e prática: embora as instituições enfatizem modernização e transformação digital, os laboratórios ainda carecem de infraestrutura, equipes multidisciplinares e mecanismos de avaliação de resultados. A dependência de poucos atores e recursos limitados compromete sua sustentabilidade, tornando alguns laboratórios mais experimentos simbólicos do que espaços efetivos de

experimentação e co-criação. Por fim, a inovação no setor público nordestino é reativa, com laboratórios atuando mais como espaços de aprendizagem do que de experimentação contínua. É necessário alinhar objetivos, adotar métricas de impacto e integrar recursos de forma estruturada para tornar a inovação efetiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo evidencia que a implantação de laboratórios de inovação no âmbito dos Ministérios Públicos estaduais do Nordeste brasileiro ainda se encontra em estágio inicial. Apenas três unidades – Ceará, Pernambuco e Rio Grande do Norte – possuem laboratórios em funcionamento, enquanto a Bahia está em fase de implementação. Observa-se que, mesmo nos casos existentes, há limitações quanto à estrutura, orçamento definido, normatização formal e avaliação de impacto, o que compromete a capacidade dessas iniciativas de gerar mudanças significativas na gestão pública.

Os laboratórios analisados apresentam, contudo, potencial relevante para fomentar a cultura de inovação, estimular a cocriação de soluções e integrar metodologias colaborativas aos processos institucionais. Experiências como o MPLabs do MPPE demonstram que, quando bem estruturados, esses ambientes podem promover transformações práticas, como a digitalização de processos, o uso de inteligência artificial e a capacitação de servidores, contribuindo para maior eficiência e efetividade do serviço público.

No entanto, o estudo apresenta limitações metodológicas, como a análise restrita a uma amostra reduzida de laboratórios, a disponibilidade limitada de dados oficiais e a ausência de indicadores longitudinais que permitam avaliar impactos de médio e longo prazo. Para pesquisas futuras, espera-se ampliar a abrangência da amostra e incorporar métodos mistos de análise.

Portanto, conclui-se que há necessidade de políticas institucionais que fortaleçam a sustentabilidade e a articulação desses laboratórios, garantindo recursos, governança adequada, avaliação sistemática de resultados e disseminação das melhores práticas. O fortalecimento dessas iniciativas permitirá que os laboratórios de inovação cumpram seu papel de promover mudanças estruturais e sistêmicas no Ministério Público, ampliando o impacto da ciência, tecnologia e inovação no setor público nordestino.

Artigo submetido para avaliação em 14/02/2025 e aceito para publicação em 29/10/2025

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública**: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília: MARE/ENAP, 2001. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/556/1/O%20impacto%20do%20modelo%20gerencial%20na%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica.pdf>. Acesso em: 10 de out. de 2024.
- BEKKERS, V.; TUMMERS, L. Innovation in the public sector: Towards an open and collaborative approach. **International Review of Administrative Sciences**, v. 84, n. 2, p. 209-213, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0020852318761797>.
- BELENZON, S.; SCHANKERMAN, M. Motivation and sorting of human capital in open innovation. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 795-820, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.2284>.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 1, p. 227-248, 2013.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 1, 1996. Disponível em: <https://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>. Acesso em: 13 out. 2025.

CALIMAN, N. F.; DE ASSIS, M. C. Laboratório de inovação na Gestão do Governo do Espírito Santo: Resultados e Aprendizados. In CAVALCANTE, P. (Ed.). **Inovação e políticas**: superando o mito da ideia. Brasília: IPEA, 2019. p. 357–373. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/server/api/core/bitstreams/fa4adf2f-f16a-4256-bb18-4371741b4cbe/content>. Acesso em: 10 de out. de 2024.

CASTRO, C. M. S.; ISIDRO-FILHO, A.; MENELAU, S.; FERNANDES, A. S. A. Antecedentes de inovações em organizações públicas do poder executivo federal. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 22, n. 71, p. 126-141, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v22n71.63851>.

CAVALCANTE, P.; CUNHA, B. Q. É preciso inovar no governo, mas por quê? In: CAVALCANTE, P. et al. (Eds.). **Inovação no setor público**: teoria tendências e casos no Brasil. Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2017. p. 15–32.

CAVALCANTE, P.; GOELLNER, I. A.; MAGALHÃES, A. G. Perfis e Características das equipes de laboratórios de Inovação do Brasil. In CAVALCANTE, P. **Inovação e políticas**: superando o mito da ideia. Brasília: IPEA, 2019. p. 315-339. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9352>. Acesso em: 10 de out. de 2024.

CHEN, J.; WALKER, R. M.; SAWHNEY, M. Public service innovation: a typology. **Public Management Review**, v. 22, n. 11, p. 1674-1695, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1645874>.

COLE, L. A framework to conceptualize innovation purpose in public sector innovation labs. **Policy Design And Practice**, v. 5, n. 2, p. 164-182, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/25741292.2021.2007619>.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Inovação por meio de projetos**. 2014. Disponível em: https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Cartilha_Inovacao_PDF.pdf. Acesso em: 10 de out. de 2024.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Laboratório de inovação do Ministério Público de Pernambuco**. 2018. Disponível em: <https://bancodeprojetos.cnmp.mp.br/Detalhe?idProjeto=2185>. Acesso em: 10 de out. de 2024.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **GT Inovação**. 2020. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/resultados-de-busca/785-institucional/comissoes-institucional/comissao-de-enfrentamento-da-corrupcao/13843-gt-inovacao?highlight=WyJpbm92YVx1MDBIN1x1MDBIM28iXQ==>. Acesso em: 10 de out. de 2024.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **PORTARIA nº 05, 29 de novembro de 2021**. 2021. Disponível em: https://sei.cnmp.mp.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=609564&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 10 de out. de 2024.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. CNMP reconhece projetos de inovação e transformação digital do MP/CE como boas práticas para o MP brasileiro. 2022. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/todas-as-noticias/14956-cnmp-reconhece-projetos-de-inovacao-e-transformacao-digital-do-mp-ce-como-boas-praticas-para-o-mp-brasileiro?highlight=WyJpbm92YVx1MDBIN1x1MDBIM28iXQ==>. Acesso em: 10 de out. de 2024.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. 2022. Disponível em:

[https://www.mprj.mp.br/inova#:~:text=O%20Inova_MPRJ%20%C3%A9%20o%20Laborat%C3%B3rio,seu%20m%C3%A9todo%20colaborativo%20de%20trabalho.&text=O%20Impacta%20%C3%A9%20o%20programa,Rio%20de%20Janeiro%20\(MPRJ\).](https://www.mprj.mp.br/inova#:~:text=O%20Inova_MPRJ%20%C3%A9%20o%20Laborat%C3%B3rio,seu%20m%C3%A9todo%20colaborativo%20de%20trabalho.&text=O%20Impacta%20%C3%A9%20o%20programa,Rio%20de%20Janeiro%20(MPRJ).) Acesso em: 10 de out. de 2022.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. Acordo de cooperação técnica nº 1/2022 (inovação e segurança pública). 2022. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/atos-e-normas/norma/8774/&highlight=WYJpbm92YVx1MDBlN1x1MDBlM28iXQ==> Acesso em: 10 de out. de 2024.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. Regulamento do banco nacional de projetos e do prêmio CNMP. 2022. Disponível em:

https://www.cnmp.mp.br/portal/images/noticias/2022/marco/20220315_PremioCNMP2022_-_Regulamento_do_Banco_Nacional_de_Projetos_e_do_Premio_CNMP.pdf. Acesso em: 10 de out. de 2024.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO (ANO). Disponível em:

<https://bancodeprojetos.cnmp.mp.br/novoBanco>. Acesso em: 10 de out. de 2024.

COSTA, V. O.; MACHADO, A. G. C. Inovação em Serviços Públicos: Evidências no Ministério Público do Estado da Paraíba. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 54-73, set/dez, 2021. Disponível em: <https://revistas.ufjf.br/index.php/scg/article/view/42250/pdf>. Acesso em: 10 de out. de 2024.

CRONHOLM, S.; GÖBEL, H.; LIND, M.; RUDMARK, D. The need for systems development capability in design science research: enabling researcher-systems developer collaboration. **Information Systems And E-Business Management**, v. 11, n. 3, p. 335-355, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10257-012-0199-3>.

DONATO, H.; DONATO, M. Stages for undertaking a systematic review. **Acta Medica Portuguesa**, v. 32, n. 3, p. 227-235, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.20344/amp.11923>.

DEKKER, R.; CONTRERAS, J. F.; MEIJER, A. The Living Lab as a Methodology for Public Administration Research: a systematic literature review of its applications in the social sciences. **International Journal of Public Administration**, v. 43, n. 14, p. 1207-1217, 1 out. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1668410>.

DE VRIES, H.; BEKKERS, V.; TUMMERS, Lars. INNOVATION IN THE PUBLIC SECTOR: a systematic review and future research agenda. **Public Administration**, v. 94, n. 1, p. 146-166, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/padm.12209>.

DOBERSTEIN, C.; CHARBONNEAU, É. Experimenting with public sector innovation: revisiting how for the digital era. **Canadian Public Administration**, v. 63, n. 1, p. 7-33, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/capa.12353>.

ESCOLA NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO. **Diagnóstico do Ecossistema de Inovação do Ministério Público Brasileiro**. 2021. Disponível em: https://escola.mpu.mp.br/servicos-academicos/atividades-academicas/inoваescola/curadoria/1_aniversario_lab/diagnostico_de_ecossistema_de_inovacao/Relatorio_resumido_diagnostico_ecossistema_inovacao. Acesso em: 10 de out. de 2024.

FERNANDES, M. N.; NARCIZO, R. M. Da iniciativa ao laboratório de inovação: a jornada INOVANAC. In CAVALCANTE, P. **Inovação e políticas: superando o mito da ideia**. Brasília: IPEA, 2019. p. 341-355. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9352>. Acesso em: 10 de out. de 2024.

FERREIRA, V. R. S.; TETE, M. F.; SILVA-FILHO, A. I.; SOUSA, M. M. Inovação no setor público no Brasil na perspectiva da inovação de serviços. **Revista de Administração e Inovação**, v.12, n. 4, p. 99-118. 2015. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/101521>. Acesso em: 10 de out. de 2024.

FRAGELLI, T. B. O.; DA SILVA, G. H. C.; BLUMM, M. H. N.; VASCONCELOS, I. M. Colaboração e agilidade: experiência de uso de metodologia ágil para construção do Lab INOVASES-DF. In CAVALCANTE, P. **Inovação e políticas: superando o mito da ideia**. Brasília: IPEA, 2019. p. 375-387. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9352>. Acesso em: 10 de out. de 2024.

GALHARDO, C. **Laboratório de inovação no setor público**: Um estudo sobre o MobLAB da cidade de São Paulo. 2019. 165f. Dissertação (Mestrado em Cidades Inteligentes e Sustentáveis), Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2019. Disponível em: <http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/2039>. Acesso em: 13 out. 2025.

LEWIS, J. M.; MCGANN, M.; BLOMKAMP, E. When design meets power: design thinking, public sector innovation and the politics of policymaking. **Policy & Politics**, v. 48, n. 1, p. 111–130, 2020. <https://doi.org/10.1332/030557319X15579230420081>.

MCGANN, M.; BLOMKAMP, E.; LEWIS, J. M. The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy. **Policy Sciences**, v. 51, n. 3, p. 249–267, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11077-018-9315-7>

MATOS, N. B.; SIQUEIRA, J. S.; DO MONTE, P. A.; CAVALCANTE, P. R. N. Práticas de governança eletrônica e desempenho: uma análise nas universidades federais brasileiras. In: CONGRESSO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - AdCont, 5, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: PPGCC-UFRJ. Disponível em: <http://www.adcont.net/index.php/adcont/adcont2014/paper/view/1397>. Acesso em: 10 de out. de 2024.

OECD. **Measuring Science and Innovation for Sustainable Growth**. Paris: OECD Publishing, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/3b96cf8c-en>. Acesso em: 13 out. 2025.

OLIVEIRA, L. G.; DE SANTANA, R. L. F.; GOMES, V. C. **Inovação no setor público**: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. Brasília: ENAP, 2014. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2326/1/caderno_enap_38.pdf. Acesso em: 10 de out. de 2024.

RIZZO, F.; DESERTI, A.; COBANLI, O. Introducing design thinking in social innovation and in the public sector: a design based learning framework. **European Public & Social Innovation Review**, v. 2, n. 1, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.31637/epsir.17-1.9>.

ROSENOW-GERHARD, Joy. Lessons learned – configuring innovation labs as spaces for intrapreneurial learning. **Studies in Continuing Education**, v. 43, n. 2, p. 244–260, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/0158037X.2020.1797662>.

SADLER, R. J. Corporate Entrepreneurship in the Public Sector: the dance of the chameleon. **Australian Journal of Public Administration**, v. 59, n. 2, p. 25–43, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-8500.00149>

SAHLBERG, P. **Finnish lessons 2.0**: what can the world learn from educational change in finland? 2. ed. Finland: Teachers College, 2015.

SANO, H. **Laboratórios de inovação no setor público**: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. Brasília: Enap, 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5112>. Acesso em: 10 out. 2024.

SILVA, A. M.; LOPES, A. V. A criação de um laboratório de inovação como estratégia para o fortalecimento da política nacional de trabalho no sistema prisional. In: ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 8., 2021, Brasília. **Anais...** Brasília: EBAP, 2021. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/37>. Acesso em: 10 out. 2024.

SILVA JUNIOR, A. C.; EMMENDOERFER, M. L. Innovation Labs in South American Governments: Congruencies and Peculiarities. **Brazilian Administration Review**, v. 20, n. 3, e220173, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2023220173>.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, v. 70, n. 4, p. 519–550, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i4.3089>.

TIMEUS, K.; GASCÓ, M. Increasing innovation capacity in city governments: do innovation labs make a difference? **Journal Of Urban Affairs**, v. 40, n. 7, p. 992–1008, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/07352166.2018.1431049>.

TÕNURIST, P.; KATTEL, R.; LEMBER, V. Innovation labs in the public sector: what they are and what they do? **Public Management Review**, v. 19, n. 10, p. 1455-1479, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1287939>.

TORFING, J.; ANSELL, C. Strengthening political leadership and policy innovation through the expansion of collaborative forms of governance. **Public Management Review**, v. 19, n. 1, p. 37-54, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1200662>.

VÄYRYNEN, H.; HELANDER, N.; JALONEN, H. **Public innovation and digital transformation**. New York: Routledge, 2023.

ZIVKOVIC, S. Systemic innovation labs: a lab for wicked problems. **Social Enterprise Journal**, v. 14, n. 3, p. 348-366, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/SEJ-04-2018-0036>.