



## Sistematização da trajetória de inovação administrativa no Ministério Público

### Federal

## Systematization of the trajectory of administrative innovation in the Federal Prosecution

### Service

Daniel Santiago Coutinho de Miranda<sup>1</sup>  
<https://orcid.org/0000-0002-0576-5980>

Recebido em: 30 jun. 2024

Aceito em: 19 dez. 2024

**Como citar este artigo:** SANTIAGO COUTINHO DE MIRANDA, D. Sistematização da trajetória de inovação administrativa no Ministério Público Federal: SYSTEMATIZATION OF THE TRAJECTORY OF ADMINISTRATIVE INNOVATION IN THE FEDERAL PROSECUTION SERVICE.

**Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 13, n. 2, p. e3556-e3556, 2024.

DOI: 10.33362/visao.v13i2.3556. Disponível em:

<https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3556>.

**Resumo:** O artigo parte da premissa de que a inovação é uma das formas do Ministério Público Federal atender aos anseios da sociedade e de cumprir a sua missão institucional de “defender a ordem jurídica, o regime democrático, os interesses sociais e individuais indisponíveis e promover a justiça”. Dito isso, busca-se compreender, em âmbito administrativo, qual foi a trajetória da inovação na instituição estudada, organizando e sistematizando as informações, por meio de uma pesquisa documental em diários oficiais e portais eletrônicos. Os resultados demonstram que o MPF tem forte necessidade de institucionalizar a inovação, prevendo-a dentro de regras e normas. Desde 2010 o tema passou por três ciclos de evolução, demarcados inicialmente pela publicação de seu planejamento estratégico institucional, avançando para a criação de estruturas organizacionais dedicadas à inovação e concluindo para um ciclo de criação de laboratórios de inovação.

**Palavras-Chave:** Ministério Público Federal. Inovação. Organização pública. Ecosistema de justiça.

**Abstract:** The article is based on the premise that innovation is one of the ways for the Federal Prosecution Service to meet the society's expectations and fulfill its institutional mission of "defending the legal order, the democratic regime, social and unavailable

---

<sup>1</sup> Mestre. Ministério Público Federal, Procuradoria Regional da República – 2ª Região. E-mail: [danielsantiagos@gmail.com](mailto:danielsantiagos@gmail.com).

individual interests, and promoting justice." That said, the aim is to understand, at an administrative level, the trajectory of innovation in the studied institution by organizing and systematizing the information through a documental research in official gazettes and electronic portals. The results show that the Federal Prosecution Service has a strong need to institutionalize innovation, foreseeing it within rules and regulations. Since 2010, the topic has undergone three cycles of evolution, initially marked by the publication of its institutional strategic planning, advancing to the creation of organizational structures dedicated to innovation, and concluding with a cycle of creating innovation laboratories.

**Keywords:** Federal Prosecution Service. Innovation. Public organization. Justice ecosystem.

## INTRODUÇÃO

Desde os anos 1990, as pesquisas em torno da inovação no setor público têm se ampliado. Isto inclui a realização de eventos sobre a temática, somando-se ao aumento da criação de laboratórios e redes de inovação (Cavalcante; Cunha, 2017). Complementarmente, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2018a) afirma que o interesse pela temática é reflexo de tendências internacionais e consequência da necessidade de melhorias na gestão pública.

De acordo com o Manual de Oslo a inovação é "um processo ou produto novo, melhorado ou a combinação de ambos, se diferindo de forma significativa dos produtos ou processos anteriormente disponibilizados e colocados em uso pelo ator" (OCDE, 2018b, p. 22). Segundo o Pequi Lab (2020) e Oliveira e Júnior (2017), a prática da inovação é uma resposta às mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas, sendo a inovação na administração pública motivada por:

- a. Existência dos wicked problems, definidos como problemas contemporâneos e de difícil resolução, tais como questões climáticas, terrorismo, desigualdade de renda, entre outros;
- b. Problemas públicos atemporais e perenes que demandam novas soluções, tais como educação, saúde, segurança etc.;
- c. Existência, na Administração Pública, de modelos de gestão insuficientes para responder aos desafios contemporâneos de um mundo que demanda respostas rápidas e certeiras;
- d. Avanços de tecnologia capazes de fazer a administração pública ser mais efetiva;
- e. Reivindicação crescente da sociedade por maiores espaços de participação nas tomadas de decisões.

Cavalcante e Cunha (2017) complementam que a reivindicação da participação popular na formulação de políticas e serviços públicos de qualidade emerge em meio a

restrições orçamentárias. Também se somam a instituições de estado buscando obter maior confiança e legitimidade frente à sociedade, sendo um momento em que se veem pressionadas por inovar.

É o caso do Ministério Público da União (MPU), uma organização pública autônoma, considerada pela Constituição Federal de 1988 como de função essencial à justiça, embora não faça parte do sistema judiciário. O Ministério Público Federal (MPF) é uma de suas ramificações, com a missão institucional de "defender a ordem jurídica, o regime democrático, os interesses sociais e individuais indisponíveis e promover a justiça" (MPF, 2022b, p. 1).

Segundo Oliveira (2021), o órgão atua nas causas de competência da Justiça Federal, quando há discussão sobre bens, serviços ou interesses da União, suas entidades autárquicas e empresas públicas federais. Além disso, exerce a função eleitoral, atuando junto aos tribunais da matéria. O MPF divide-se internamente em três tipos de unidades: Procuradoria-Geral da República (PGR); Procuradorias da República (PRs) e Procuradorias Regionais da República (PRRs).

Este trabalho entende que a inovação por si só não é capaz de solucionar todos os problemas da Administração Pública. Mas acredita-se que as abordagens inovadoras podem contribuir para dar respostas eficazes às demandas da sociedade. Assim, o presente trabalho busca compreender, em âmbito administrativo, a trajetória da inovação no MPF e objetiva organizá-la e sistematizá-la.

Para tal, inicialmente foi discutida a inovação no setor público, com suas diferentes definições, vantagens e desafios. Em seguida, foi apresentada a metodologia utilizada para a realização do artigo, baseada em análise documental. Posteriormente, foram discutidos os resultados da pesquisa, em que foram propostas três fases pela qual a inovação passou no MPF: sua relação com o Planejamento Estratégico Institucional (PEI), as estruturas dedicadas à inovação e os Laboratórios de inovação. Por fim, discute-se a institucionalização da inovação no órgão e são apresentadas as considerações finais do trabalho.

## DEFINIÇÕES DE INOVAÇÃO

Emmendoerfer (2019, p. 23), define a inovação no serviço público como "uma ideia (nova, melhorada ou renovada) e sistematizada para o contexto de sua aplicação, com o intuito de solucionar um problema de interesse público." Essa definição dá importância ao ambiente em que a inovação que está sendo desenvolvida, bem como possui um foco na resolução de problemas. Aproxima-se, portanto, do diagnóstico do ecossistema de inovação da Escola Superior do Ministério Público da União (ESPMU; 2021a) que traz a noção de que a inovação não deve ter o enfoque no processo, e sim no resultado. A ESMPU (2021a) relaciona esse resultado à eficiência, custo-efetividade, ação estratégica, melhoria na vida das pessoas

(servidores e população) e desenvolvimento de novas competências.

O aspecto relacionado aos resultados é o que difere a inovação da criatividade ou da invenção, pois, enquanto criar e inventar têm relação com a capacidade de imaginar, pensar em algo diferente do que existe, a inovação concretiza essa abstração, é aplicada e transforma a vida dos envolvidos. A inovação tem relação com o uso de determinada ideia e/ou método para a geração de resultados (PUC PR, 2021; Yoshioka, 2017). Nesse sentido, o TCU (2017), através de seu referencial básico do programa de inovação, reforça e amplia o conceito, ao afirmar que entre a ideia e a sua efetiva aplicação, é preciso satisfazer aspectos técnicos, legais, políticos e financeiros.

Por sua vez, a ENAP (2023, p. 1), define a inovação no setor público como "o desenvolvimento e a implementação de um novo processo, serviço ou política pública que gere melhores resultados para o serviço público e valor público para a sociedade." Vale mencionar que a criação de valor se relaciona com a experiência do usuário, ou seja, a percepção dele sobre a entrega que foi feita (Faria, 2022).

Ao se falar em vantagens da inovação na administração pública, rememora-se que o tema não é uma novidade no Brasil, pois já assumiu diversas outras faces e terminologias na cronologia da gestão pública do país, através de programas de desburocratização e reformas diversas, e que desde a Constituição de 1998 já há bases da inovação na carta magna, como a inclusão da eficiência como um dos princípios da Administração Pública (Almeida, 2022; TCU, 2017).

Entretanto, ao se buscar a motivação para se inovar, Almeida (2022) e TCU (2017) afirmam que há um direcionamento de se inovar como uma resposta urgente a demanda da sociedade por mais eficiência da gestão pública, um melhor desempenho, um custo-benefício mais adequado e principalmente que as instituições consigam oferecer soluções ágeis nas decisões estatais que afetam a vida da comunidade, conseguindo responder às constantes evoluções e modificações das necessidades e expectativas dos cidadãos.

Nesse sentido o TCU (2017, p. 5) é bastante claro ao afirmar que "inovar não é mais uma questão de escolha: trata-se de um dever que nos é imposto, como consequência do direito dos cidadãos a uma gestão governamental eficiente e capaz de prover serviços de excelência."

Questiona-se, portanto, como atingir tal melhoria e Emmendoerfer (2019), Almeida (2022) indicam que há alguns componentes essenciais que devem ser definidos, como ter a clareza de quais as justificativas e o que motiva determinada instituição a inovar, questionando-se sobre o que inovar, qual o escopo que se busca atender, qual o recorte se coloca como ideal.

Entender quais serão as aplicações daquela inovação, também se colocam como uma importante questão, visto haver uma enormidade de ferramentas, técnicas e abordagens, há a

necessidade de buscar a melhor estratégia para se alcançar a inovação desejada.

Tão importante quanto os pontos anteriores, especialmente na administração pública, é saber o momento de se inovar, buscando compatibilizar as empreitadas com janelas de oportunidade geradas em meio a gestões e mandatos.

Se torna igualmente fundamental que se saiba com quem inovar, portanto, identificando quem são os empreendedores públicos no nicho em que se pretende atuar. Por fim, compreender as barreiras e os incentivadores de inovação naquela organização são um importante processo, para que os que buscam implementar ou modificar produtos, processos ou serviços, tenham em mãos quais pontos devem alavancar e quais devem mitigar.

Sobre esse ponto, Brandão e Bruno-faria (2017) em seu estudo sobre as barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo brasileiro, sugerem que os resultados desse tipo de análise não possam ser generalizados para outras instituições, que devem ser estudadas sob as suas especificidades.

De toda forma, a OCDE (2019) em sua análise de todo o sistema de inovação do serviço público do Brasil questiona o motivo de não haver inovação suficiente para atender as demandas atuais, e apresenta cinco padrões e vieses que a organização acredita estarem dificultando a agenda:

**Estabilidade e Confiabilidade:** Representa a situação paradoxal entre a necessidade de o setor público ser confiável junto à sociedade e a introdução de inovação em meio a seus serviços e produtos, o que faz com estas tenham que ser postas de forma cautelosa;

**Aversão ao Risco:** Como importantes medidas de gerenciamento de riscos na administração pública, impõem-se sistemas de governança, auditoria, compliance e transparência, que tendem a evidenciar falhas cometidas no processo de inovação, ainda que o insucesso seja parte normal do processo inovador;

**Ciclos de feedback:** Há uma cultura coletiva na administração pública de não se trabalhar com a hipótese de haver resultados negativos, incorporando-os a lições institucionais que não devem ser repetidas.

**Divisões organizacionais:** Por muitas vezes, determinada inovação se enquadra no chamado "espaço em branco", onde o espaço ideal para ser gestada, não encontra espelhamento nas estruturas organizacionais já desenhadas ou relações de funções relacionadas aos cargos presentes na organização.

**Complexidade dos desafios:** A inovação, por vezes, trará muitas variáveis consigo, o que demandará uma série de esforços e investimentos que sejam perenes e se sustentem ao longo do tempo.

Kattel e Karo (2016) e Cavalcante e Cunha (2017) destacam as diversas maneiras de inovar na gestão pública. Primeiramente, através do investimento público em ciência,

tecnologia e inovação, realizado principalmente por agências de fomento no Brasil, que abre oportunidades para o mercado inovar através de pesquisa básica ou aplicada. Além disso, as compras públicas de inovações, que surgem como resultado de requisitos estabelecidos pelo Estado, desempenham um papel crucial na indução de novas tecnologias e produtos.

As inovações institucionais econômicas representam novas soluções destinadas a alterar as regras socioeconômicas, exemplificadas pelo caso do PIX no Brasil. No âmbito político, as inovações institucionais envolvem mudanças nas regras do funcionamento da política, buscando aumentar a participação da sociedade nas decisões. Já as inovações no serviço público buscam transformar significativamente a entrega de serviços, visando aprimorar processos administrativos e atender melhor à sociedade.

A inovação organizacional no setor público engloba a criação de novas organizações ou a modificação de processos de decisão e gestão, voltados para promover aprendizagem e experimentação. Esses diferentes caminhos evidenciam a influência significativa que a gestão pública exerce sobre os processos inovadores em diversos setores.

## METODOLOGIA

O presente artigo apresenta um estudo qualitativo, com objetivos exploratórios, utilizando como procedimento a pesquisa documental.

Na coleta de dados sobre a inovação no Ministério Público, foram pesquisados documentos que pudessem evidenciar as iniciativas inovadoras no Ministério Público, tendo como foco as áreas administrativas. Assim, foi acessado o Repositório Institucional do Ministério Público Federal, lançado no ano de 2014, contendo documentos de anos anteriores a essa data.

O repositório tem em suas coleções três tipos de publicações, aquelas do Diário do Ministério Público Federal Eletrônico (DMPF-e) que representam os atos do MPF. O Boletim de Serviço do MPU (BSMPU) que possui os atos internos de todos os ramos do MPU e o Diário Oficial da União (DOU), destacando-se os trechos em que constam os atos do MPF. O quadro 01 aponta cada um dos filtros de busca aplicados no Repositório Institucional do MPF.

**Quadro 1:** Delimitação de filtros aplicados no Repositório Institucional do Ministério Público Federal

Filtros aplicados	
Comunidade	Atos administrativos
Termo pesquisado	"Inovação" e "Inova"
Fonte dos textos	"ESMPU"; "MPU", "MPF"; "PGR" e "PRR2"
Ordem	Do mais antigo para o mais atual

**Fonte:** Elaboração Própria.

Dada a área de interesse dessa pesquisa, foram levantados os atos administrativos do órgão, ou seja, não se coletaram documentos relacionados à área-finalística. Dessa maneira, foram admitidos textos classificados como "Atos Administrativos", que somam publicações relacionadas a Atos, Avisos, Editais, Instruções de Serviço, Ordens de Serviço, Orientações Normativas, Portarias e Resoluções. A ordem de busca, da publicação mais antiga para a mais nova, foi estabelecida para facilitar a construção histórica do processo e a identificação do documento original e dos seus derivados.

Em levantamento iniciado em 21/11/2022 e concluído em 22/04/2023, foram identificados 93 documentos oficiais. Tais documentos estão distribuídos entre 2009 e 2023, sendo 6 instruções de serviço (6,45%), 9 editais (9,68%) e 78 portarias (83,87%). Cada documento foi lido e seus dados foram inseridos em ficha de análise de documentos com informações sobre o ano e local de publicação, unidade responsável, tipo de documento, tipo de uso, resumo e análise crítica. Após a análise do documento, é realizada a decisão a respeito de sua utilização na presente pesquisa.

A decisão foi realizada a partir da interpretação se tal documento se relaciona à conceituação de inovação presente no referencial teórico da pesquisa e o contexto em que o termo inovação está sendo utilizado. Deve-se destacar que documentos que não estão mais vigentes também foram utilizados, pois se considera que fizeram parte da trajetória da inovação na organização.

Foram selecionados 48 dos 93 documentos encontrados na pesquisa, tendo como motivação da recusa a utilização do termo "inovação" para se referir a nome de setores, empresas ou órgãos em portarias que tratavam de outros objetos. Destaca-se que dentro do universo dos 48 documentos escolhidos, 79,17% são portarias e 75% tiveram como origem de publicação a Procuradoria Geral da República.

Com o objetivo de complementar a pesquisa baseada em documentos oficiais, também foi analisado o site do Ministério Público Federal, onde se inseriu o termo "Inovação" na barra de busca, selecionando os filtros "Notícia" e "Notícia MPF". Neste caso, foram obtidos 428 resultados. Por meio da leitura do título e do resumo disponibilizado pelo portal, foram selecionadas 16 matérias, que guardavam relação com os objetivos da pesquisa, sendo 3 matérias publicadas em 2019; uma em 2020; nove em 2021; uma em 2022 e duas matérias sem data. O aumento das matérias relacionadas à inovação segue o mesmo padrão de crescimento recente dos documentos oficiais, com pico a partir de 2019.

## **A RELAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) E A INOVAÇÃO DO MPF**

Dentre os documentos que compuseram a pesquisa, a primeira menção ao termo inovação data do ano de 2009, na instrução de Serviço nº 3, de 17 de novembro de 2009. Esse

documento definia um rol de temas de cursos de qualificação aceitos pela instituição para que, após realização e homologação, os servidores pudessem receber o adicional de qualificação, ou seja, um aumento financeiro em seus vencimentos.

Desde então, o tema da inovação vem ganhando cada vez mais espaço no MPF, como pode-se notar na portaria PGR/MPF nº 472, de 24 de setembro de 2010, que institui o Projeto de Modernização da Gestão Administrativa no MPF. O documento tinha como produto a construção do 1º Planejamento Estratégico Organizacional (PEI) do MPF, e destaca que um dos objetivos da modernização administrativa no MPF é "estimular a adoção de boas práticas e de inovações". No referido material ainda há, no anexo III, um glossário, onde a palavra estratégia é relacionada à inovação, sendo esta considerada uma capacidade, sem detalhar mais profundamente do que se trata.

Como desdobramento do Projeto de Modernização da Gestão Administrativa no MPF, foi publicada a Portaria PGR/MPF nº 687, de 20 de dezembro de 2011, onde o Ministério Público Federal instituiu o seu 1º Planejamento Estratégico Institucional (PEI), com vigência para o decênio de 2011 a 2020.

Nesse 1º PEI (2011-2020), o termo "inovação" aparece duas vezes. Na primeira, como uma proposta de que as "iniciativas ali elencadas deveriam ter como mote" a cultura de inovação. A segunda vez que o termo inovação é enunciado, aparece como uma possibilidade de consolidar o aprendizado e ampliar os resultados das áreas de gestão de pessoas e de tecnologia da informação e comunicação (TIC).

Por sua vez, nenhum objetivo estratégico do 1º PEI (2011-2020) apresenta expressamente a nomenclatura inovação. No entanto, o objetivo estratégico 04 (OE4), definido como: "Prover soluções de tecnologia da informação e comunicação alinhadas com a estratégia" tem a seguinte descrição: "Tem como finalidade assegurar o aprimoramento dos serviços de TI e de comunicação, orientados para a realização dos objetivos estratégicos, valorizando a inovação e a qualidade, por meio da institucionalização de comitê estratégico de TI integrado por membros e servidores" (MPF, 2011a, p. 12).

Ante o exposto, é possível afirmar que o texto promove uma relação direta entre a inovação e a área de Tecnologia da Informação (TI) do MPF. Sobre esse assunto, Yogui (2015) indica que um dos mitos da inovação é que essa é sinônimo de tecnologia. O Pequi Lab (2020) complementa afirmando que o entendimento equivocado da relação entre inovação e tecnologia pode fazer com que muitos servidores se sintam inibidos a colaborar com a inovação por não entenderem de tecnologia.

O ano de 2013 trouxe a ideia de inovação através de outros instrumentos de planejamento do MPF. Um desses instrumentos era o Plano de Segurança Institucional do MPF, que estimulava o desenvolvimento de "uma cultura de inovação para a área de segurança institucional do MPF, inclusive promovendo estudos, avaliações e aplicações de novas

tecnologias, táticas, técnicas e procedimentos de segurança." (MPF, 2013c, p. 3).

Nesse ano também foi aprovado o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) do Ministério Público Federal para o período 2012-2020, através da Portaria PGR/MPF nº 560, de 14 de agosto de 2013. Nesse caso, o termo inovação aparece por seis vezes, dentro dos artigos que definem os atributos de valor da TI do MPF e nos objetivos estratégicos de TI. Adicionalmente, foi publicado o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) do Ministério Público Federal para o biênio 2013/2014. Esse Plano relaciona a inovação como um de seus valores, além de repetir as utilizações dadas no PETI.

Apesar de expressa em diversos documentos, essa visão de tecnologia como sinônimo de inovação, não é percebida pelos entrevistados que participaram da pesquisa da Escola Superior do Ministério Público da União para construir o diagnóstico do ecossistema de inovação do MP, realizada em 2021 (ESMPU, 2021a). Nesta pesquisa, os entrevistados apontaram que inovar não significava apenas a adesão a novas tecnologias.

Essa visão foi ratificada pelo 2º Planejamento Estratégico Institucional do MPF, com vigência entre 2022-2027. Esse documento inclui a inovação como um dos objetivos estratégicos do órgão: OE08 "Fomenta a cultura e as ferramentas de inovação com vistas à eficiência, resolutividade e simplificação". (MPF, 2022b, p. 2).

Em adição, na Política de inovação dada pela Portaria PGR/MPF nº 198, de 17 de março de 2023, tem-se em seu artigo 4º o seguinte trecho: "O processo de inovação não deve ser limitado ao desenvolvimento de recursos em tecnologia da informação, podendo os tipos de inovação resultarem ou não no lançamento de novos artefatos tecnológicos." (MPF, 2023b, p. 2).

O Conselho Nacional do Ministério Público, órgão que possui a função de executar a fiscalização administrativa, financeira e disciplinar do Ministério Público no Brasil e de seus membros, ao publicar o Planejamento Estratégico do MP para o período de 2020-2029, foi além, e incluiu o termo "inovação" como um dos valores do Ministério Público. O CNMP justificou que a inovação foi incluída como um valor, pois foi um dos termos mais votados nas oficinas de construção do documento (CNMP, 2019; CNMP, 2016).

A partir daí, o CNMP (2019) estabeleceu as seguintes ações relacionadas à inovação para execução até 2029: Desenvolvimento das equipes na gestão de projetos, processos, indicadores e ferramentas de inovação; Desenvolvimento de políticas nacionais de inovação, com foco em resultados finalísticos e estruturantes através de projetos e ações; Criação de laboratório de inovação aberta, soluções em plataformas móveis e computação em nuvem.

De acordo com a ESMPU (2021a), a relação entre o planejamento estratégico e a inovação é uma forma de incentivo à inovação, enfatizando sua capacidade de contribuir com o cumprimento de metas organizacionais. Yogui (2015) vai além ao afirmar ser fundamental que as iniciativas de inovação sejam direcionadas para os objetivos estratégicos, de forma a se

estabelecer maior alinhamento, sinergia e otimização dos recursos organizacionais. Maressa (2020) indica que a inovação é eficaz quando essa integra o sistema de gestão da organização e que, havendo esse alinhamento estratégico, são otimizados e potencializados os resultados.

O MPF propõe esse alinhamento através do artigo 2º de sua Política de Inovação, ao declarar que o Planejamento Estratégico vigente é a fonte primária para se identificar quais os problemas que se buscará resolver por meio do que chamou de processos de inovação (MPF; 2023b).

O Manifesto Inova Ministério Público, um documento publicado em 2021 e aberto de forma contínua para novos signatários, foi um dos produtos elaborados por um time de 52 participantes de uma oficina de construção colaborativa que visava construir um conjunto de declarações que reflita a visão dos inovadores que integram o meio do Ministério Público (ESMPU; 2021b)

Tais declarações tem como função principal ser um caminho de apoio a inovação no MP, oferecendo um nivelamento, um direcionamento a ser compartilhado pelos integrantes da organização sobre o tema, em prol de melhores serviços públicos.

Importante citar, que o manifesto corrobora as proposições previamente mencionadas quando cita em seu texto que: "A inovação deve sempre andar junto à estratégia e, como tal, estar orientada para acompanhar e promover transformações nos tempos presente e futuro, com foco na sustentabilidade das mudanças" (ENAP, 2021, par. 10).

## **DAS ESTRUTURAS DEDICADAS À INOVAÇÃO NO MPF**

Até o ano de 2018, a inovação no MPF tinha uma estreita ligação com a área de Tecnologia da Informação (TI) e o termo era utilizado como uma das consequências desejáveis em diversos planejamentos, programas e portarias. O panorama começou a se alterar com a publicação da Portaria SG/MPF nº 376, de 6 de junho de 2018, que criou a Assessoria de Sustentabilidade e Inovação (ASI) na estrutura organizacional da Procuradoria Geral da República. O setor foi definido na época de sua criação como aquele que objetivava trazer uma racionalização dos gastos institucionais, respeito ao meio-ambiente, e a promoção de tecnologias e soluções que apoiassem o órgão.

Suas funções representavam duas temáticas que se quis unir para que avançassem juntas: a pauta da sustentabilidade e a pauta da inovação, relacionada à tecnologia, criação de soluções para melhoria dos processos de trabalho e valorização dos talentos internos. Entretanto, a referida assessoria veio também suprir a necessidade institucional do MPF de se adequar à Emenda Constitucional nº 95/2016 – que instituiu o Novo Regime Fiscal, buscando a eficiência e economia de recursos públicos (MPF, 2019). Destaca-se que Costa (2019, p. 23) indica que uma das motivações para as inovações no setor público é justamente a econômica,

com a gestão dos gastos públicos diante de condições econômicas adversas.

O produto da ASI de maior interesse para essa pesquisa foi a publicação da Portaria nº 33, de 24 de janeiro de 2019, que instituiu a Política de Inovação Sustentável em todo o MPF, chamada de InovaMPF. Esta possuía o objetivo de promover a desburocratização dos serviços por meio do uso de novas tecnologias e de soluções ágeis para problemas corriqueiros. O documento representou um marco importante para a temática na instituição, pois definiu textualmente o que é inovação para o MPF e os seus objetivos específicos.

A portaria determinava ainda que, obrigatoriamente em até 90 dias, ocorresse a criação de comitês de inovação - denominados de "Inovatime" - tanto na PGR quanto nas PRRs e nas PRs. Esses comitês seriam coordenados pela ASI e deveriam auxiliar nas suas atividades, formando uma governança em rede.

Adicionalmente, aqueles que participassem de tais "inovatimes" poderiam receber pontos no Programa motivação, uma política interna de estímulo que se assemelha a um programa de milhagens, e estabelece uma série de ações que podem ser recompensadas com pontos e que, após acumulados em determinada quantidade pré-estabelecida, podem ser trocados por vantagens, como por exemplo, dias de folga (MPF, 2019d).

No ano de 2019, também ocorreram eventos importantes como o "Ideathon MPF", organizado pela Procuradoria da República – São Paulo, que era uma competição com vistas ao desenvolvimento de soluções inovadoras pelos diferentes órgãos do MP. Ainda foi realizado o 1º *MeetUp* de Inteligência Artificial, organizado pela Procuradoria Geral da República, cuja proposta era apresentar e discutir o uso de assistente virtual para atendimento interno e do cidadão e automação para análise de interesse em Mandados de Segurança (MPF, 2019b; PR-SP, 2019).

A Assessoria de Sustentabilidade e Inovação teve sua estrutura extinta formalmente por meio da Portaria nº 143, de 10 de março de 2021, não tendo sido encontrado nas pesquisas documentais os motivos para o fato. Entretanto, desde 2020, a temática da inovação foi absorvida pela Assessoria de Inovação e Gestão do Conhecimento (GIGC), uma estrutura dentro da Secretaria de Gestão Estratégica (SGE) e espelhada pelas Assessorias de Gestão Estratégica (AGEs) nas unidades (MPF, 2022d).

A extinção da ASI, porém, não extinguiu automaticamente os Inovatimes. A Procuradoria Regional da República - 2ª Região, por exemplo, criou sua comissão através da Portaria nº 277, de 18 de setembro de 2019, que trata, ao mesmo tempo, de Gestão Socioambiental e inovação, chamando-se: "Ecotime/Inovatime" e não encerrou suas atividades com a extinção da ASI.

Em 2023 houve a publicação da Portaria PGR/MPF nº 198, de 17 de março de 2023, que instituiu a nova Política de Inovação do Ministério Público Federal, em substituição à Política de inovação sustentável, instituída pela PGR/MPF nº 33. O novo texto tinha o propósito

de definir metodologias de inovação no órgão e estabelecer o modelo de coordenação dos laboratórios de inovação. Entre seus artigos, a referida portaria criou a "Rede de Inovação do Ministério Público Federal", constituída exclusivamente pelos laboratórios existentes (os três citados no item a seguir) e coordenada pela Secretaria de Gestão Estratégica, que também exercerá o papel de alinhar a Rede, com as prioridades estabelecidas pela alta gestão.

Na referida portaria, a inovação passa a ser considerada como "o processo de geração, análise crítica e experimentação responsável de ideias para a resolução de problemas raízes e a superação de desafios de abrangência nacional" (MPF, 2023b, p. 2). Ou seja, a inovação pode provocar ruptura com padrões ou apenas trazer melhorias em processos, produtos, serviços ou modelagens organizacionais já existentes.

Em decorrência da Portaria PGR/MPF nº 198/ 2023, foi publicada a Instrução de Serviço SGE/MPF nº 8, de 5 de maio de 2023. Esse documento instituiu a metodologia para enfrentamento dos desafios de inovação definidos pelo Procurador-Geral da República e trabalhados pela Rede de Inovação.

É relevante observar que, anteriormente, o Ministério Público Federal possuía uma única política para abordar as questões relacionadas à sustentabilidade e à inovação. No entanto, atualmente, há uma abordagem diferenciada, com a implementação de políticas específicas e dedicadas a cada um desses temas. Essa mudança reflete uma maior ênfase e atenção às particularidades e desafios associados à sustentabilidade e à inovação dentro da instituição.

## OS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO MPF

A primeira referência de um Laboratório de Inovação no MP foi o "Laboratório de Inovação do MPF - Unidade de Inovação da SI-SAÚDE", proposto pela Secretaria de Serviços Integrados de Saúde (SSIS/SG) do MPF em 2017. Porém, essa iniciativa não teve sua execução autorizada.

De acordo com Sano (2020, p. 24), o 1º laboratório de inovação a ser criado no âmbito dos Ministérios Públicos foi o "MPLabs MPPE" do Ministério Público Estadual de Pernambuco, em 2019. Nesse mesmo ano também foram criados os laboratórios "LIODS - Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivo de Desenvolvimento Sustentável" do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) e o "INOVA - MPRJ" do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro.

Em junho de 2020, a Escola Superior do Ministério Público da União (ESMPU) inaugurou o "InovaEscola", batizado como o seu Laboratório de Transformação, sendo o espaço de Inovação da ESMPU. O laboratório trabalha com o fomento do estudo e das pesquisas; a divulgação de estudos de casos e do conhecimento produzido; experimentação de

produtos e serviços; gestão do conhecimento e a construção redes de cooperação (ESMPU, 2020).

Entretanto, o tema não era novidade para a ESMPU, que, ao aprovar o seu regimento interno em 2013, trazia a informação de que os projetos de pesquisa científica da instituição deveriam visar à inovação nas ações finalísticas. Importante citar, que em seu estatuto, a ESMPU é entendida como uma Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (MPF, 2013b; MPU, 2020).

O ano de 2020 também registrou a criação do Grupo de Trabalho denominado "Laboratório de Inovação e Gestão do Conhecimento da SPPEA", área dedicada à perícia no âmbito do Ministério Público Federal (MPF, 2020). A partir de 2021, foi realizada uma série de eventos que discutiam produtos ou serviços inovadores para o MP. Nesses eventos ocorreu a divulgação inicial do já mencionado diagnóstico do Ecossistema de Inovação no Ministério Público, abrangendo toda a sua estrutura (MPU e MPes).

No âmbito das unidades do MPF, em abril de 2021, por meio da Portaria nº 172, foi inaugurado o InovLab, o Laboratório de Inovação da Procuradoria da República de São Paulo, que tinha como missão: "Promover e disseminar a cultura de inovação dentro do MPF em São Paulo, proporcionando um espaço de aprendizagem e troca de experiências na busca de soluções criativas e colaborativas" (MPF, 2021b; PR-SP, 2022).

Algumas das entregas do InovLab foram a organização da palestra online sobre inovação no judiciário e o *workshop* denominado "Inovar para Transformar" que, em 4 manhãs do mês de agosto de 2021, discutiu temas como *storytelling*, *visual law*, linguagem simples e agenda 2030 (PR-SP, 2021)

Posteriormente, por meio da Portaria PRRS nº 374, de 22/07/2021, foi inaugurado o InovaSul, o Laboratório de Inovação da Procuradoria do Rio Grande do Sul que, segundo seu artigo 2º, possui como objetivo geral:

Fomentar a cultura de inovação voltada para resultados práticos no âmbito do MPF/RS, de forma colaborativa, com foco na valorização das pessoas, promovendo melhoria contínua nos processos de trabalho, bem como disseminação de ferramentas e soluções inovadoras (MPF, 2021c, p. 1).

O Laboratório de Inovação da PRR2 (Inovadoria), foi o terceiro fundado entre as PRs e PRRs do Ministério Público Federal, instituído pela Portaria PRR2 nº 43, de 14 de março de 2022, e trazendo a missão de: "Unir forças, ideias e pessoas para otimizar o que fazemos no MPF para fazermos mais para a sociedade" (MPF, 2022c, p. 33).

Destaca-se que o nascimento do referido laboratório se deu a partir da participação voluntária de quatro servidores no Ilabthon, ocorrido em 2021. A proposta do evento era ser uma maratona online onde, com o apoio de mentores especialistas em inovação no setor público, seriam acompanhadas equipes com a missão de desenvolver os seus laboratórios de

inovação. Registra-se também uma série de aulas ministradas sobre inovação entre os anos de 2019 e 2021 na Procuradoria Regional da República – 2ª Região (Chaves; Araujo, 2022, p. 3).

Já no ano de 2022, foi criada a oficina denominada "Capacitação Básica para a Comissão de Inovação da PRR2, com 16h no total, que se utilizou do "Pocket Labs", um modelo ágil de criação de laboratórios de inovação. Chaves e Araujo (2022) destacam que a oficina produziu como entregável um Plano de Gestão da Inovação (PGI), que se baseia no arcabouço de Inovação de Yogui (2015) e que "visa criar parâmetros objetivos para o processo de inovação, bem como definir prioridades" (Chaves; Araujo, 2022, p. 8).

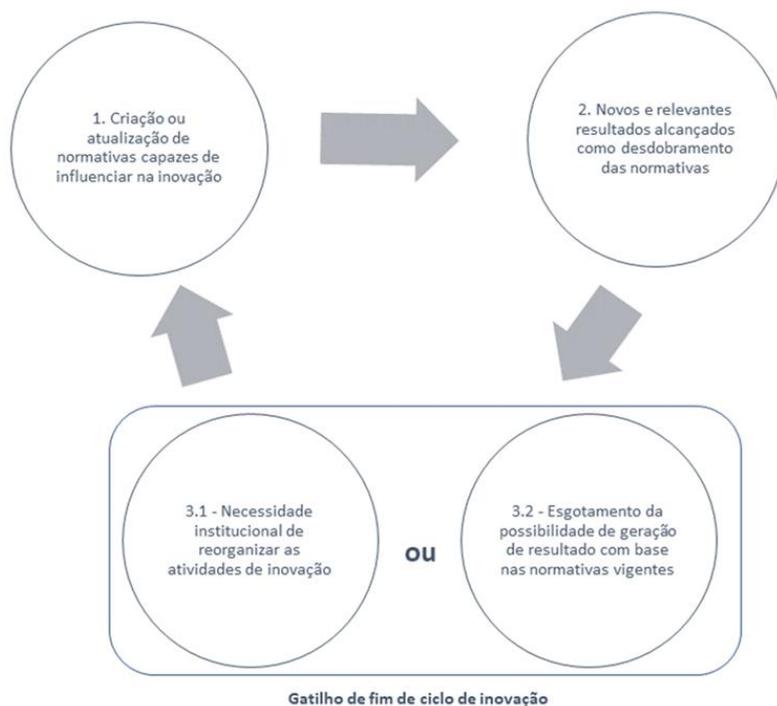
## **INSTITUCIONALIZAÇÃO DA INOVAÇÃO NO MPF**

Com base na pesquisa documental, percebe-se um traço característico da inovação na Gestão Pública: ser guiada por critério legais. Acredita-se que isso ocorre devido o artigo 37 da Constituição Federal estabelecer que a administração pública direta e indireta do país deverá respeitar os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. O princípio da legalidade é especialmente relevante neste caso, pois significa que os agentes públicos estão sujeitos ao que disciplina a lei, podendo executar apenas o que por ela é determinado, sob pena de seus atos tornarem-se inválidos ou se expor a eventuais responsabilizações (Pires, 2012; Brasil, 1988).

Dessa forma, em uma instituição que guarda a fiscalização das leis como parte da sua atividade finalística, os estudos aqui realizados apontam que o MPF também é impactado pelo processo de "institucionalização da inovação" ao prever suas práticas dentro das normas e cultura vigentes na organização. Os documentos estudados indicam que tais regramentos relacionados à inovação no MPF podem assumir duas posições, seja atuando como uma autorização formal, como uma base legal para se inovar na organização, seja como aquele que gera determinação legal para se inovar.

Com base na análise dos documentos selecionados, propõe-se que a institucionalização da inovação no MPF esteja seguindo o seguinte movimento:

**Figura 1** : Fluxo da institucionalização da inovação do MPF



**Fonte:** Elaboração Própria

O movimento descrito na figura pode ser exemplificado através do momento em que três unidades do Ministério Público Federal instituíram seus próprios laboratórios de inovação, através de normativos locais. Nesse momento, foi percebida a necessidade institucional de reorganizar as atividades de inovação, ato contínuo, em que foi publicada a Portaria PGR/MPF nº 198, de 17 de março de 2023, que estabelece uma "autorização formal para se inovar", criando uma coordenação nacional para os laboratórios de inovação já criados e estabelecendo uma "Rede de Inovação" no Ministério Público. O argumento da autorização formal torna-se mais substantivo ao se verificar os artigos 22 e 23 da referida portaria:

Art. 22. Com vistas à unificação de esforços para garantir a coordenação nacional das ações de inovação, os laboratórios de inovação já criados por Procuradorias da República ou Procuradorias Regionais da República devem ser orientados pela Secretaria de Gestão Estratégica quanto à sua participação nos desafios definidos pelo Procurador-Geral da República.

Art. 23. A criação de novos laboratórios de inovação no âmbito do Ministério Público Federal dependerá de autorização do Procurador-Geral da República, após consulta à Secretaria de Gestão Estratégica. (MPF, 2023b, p. 7).

Brandão e Bruno-Faria (2017) afirmam que o nascimento da inovação na administração pública enfrenta um ambiente hostil, pois nasce ilegal, visto que não está especificada em qualquer local.

Assim, para que a inovação seja aceita e estimulada, diversos órgãos públicos realizam

esse movimento de institucionalizar a inovação, como foi visto no caso do Ministério Público Federal. Tamura (2020), em análise dos Laboratórios de Inovação na área pública, afirma que cerca de 80% destes são formalizados. A autora aponta que os servidores públicos compreendem que a formalização é um pré-requisito para se gerar inovação, pois confere validação legal à iniciativa e certa formalidade.

Nesse sentido, é possível apontar a Portaria Nº 734, de 28 de dezembro de 2011, que versava sobre a gestão de projetos no âmbito do Ministério Público Federal, como sendo a primeira a institucionalizar o processo de geração da inovação no órgão. Com base na referida portaria, projetos poderiam ser submetidos a partir de editais nacionais, onde todo membro e servidor, durante o prazo determinado, poderia inovar.

Com o exposto, propõe-se que, até o presente momento, o Ministério Público Federal tenha vivenciado três ciclos de inovação, ilustrado pela Figura 02.

**Figura 2:** Marcos dos Ciclos de Inovação do MPF



**Fonte:** Elaboração própria.

Cabe aqui o desafio de compreender qual inovação o Ministério Público Federal tem feito ao longo dos anos e a melhor classificação encontrada na literatura é a dada por Brandão e Bruno-faria (2013) quando versam sobre inovação de processos no setor público. Ao se verificar tais marcos e seus ciclos da figura 2, estes apresentam as características do que os autores identificaram como inovações organizacionais ou administrativas, marcadas por: "Novas abordagens e práticas que modificam as relações entre integrantes da organização e afetam regras, papéis, procedimentos, estruturas, comunicações e relações com o ambiente externo" (Brandão; Bruno-Faria, 2013, p. 241).

A relação entre os ciclos e seus marcos, bem como a classificação sugerida, pode ser percebida ao verificar que o primeiro ciclo teve seu início no ano de 2010, demarcado pela publicação das portarias que envolveram a instituição do 1º Planejamento Estratégico Institucional da organização e seus desdobramentos. É um ciclo vinculado à reorganização da administração e à modernização da Gestão Administrativa, como denominava a Portaria

PGR/MPF nº 472 de 24 de setembro de 2010. Nesse período, foi percebida a incorporação do termo "inovação" como uma das consequências desejáveis, objetivos ou características em diversos planejamentos, programas, portarias e afins. Também se percebeu o estabelecimento de uma relação bastante forte da ideia de inovação com a área de Tecnologia da Informação (TI), quando essa pode ser apenas uma das ferramentas possíveis para inovar.

O segundo ciclo de inovação no MPF foi marcado por uma mudança no perfil de uso do termo inovação. Desde o ano de 2010, a inovação cumpria uma função acessória, presente em documentos que se relacionavam com as mais variadas temáticas. A partir de 2018, a inovação passa a ter publicações em que ela é o foco, além de estruturas exclusivas para o seu desenvolvimento.

Nesse sentido, destaca-se a instituição da Assessoria de Sustentabilidade e Inovação (ASI), sediada na Procuradoria Geral da República (PGR), e responsável pela publicação da 1ª Política de Inovação Sustentável do órgão. A ASI também foi capaz de capilarizar o tema, ao solicitar a criação de Comissões de sustentabilidade e inovação em todas as unidades do MPF, os chamados Inovatimes.

Outra mudança significativa foi a de que o Planejamento Estratégico do MPF 2022-2027 incluiu o objetivo estratégico 08, que se referia à inovação (MPF, 2023a, p. 1). Nesse mesmo período, ocorreram eventos sobre inovação na PGR e nas PRs e PRRs, os quais impulsionaram a criação de alguns laboratórios de inovação.

Já no terceiro ciclo de inovação, iniciado no ano de 2023 e vigente até o presente momento, foi instituída a Política de Inovação do Ministério Público Federal. Essa política define a metodologia de inovação e estabelece o modelo de coordenação dos laboratórios de inovação. A nova Portaria reconhece o esgotamento da Política de Inovação Sustentável ao revogá-la e atua diretamente sobre os laboratórios de inovação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo buscou compreender a trajetória da inovação administrativa no MPF a partir da análise documental, que possibilitou conhecer a primeira utilização do termo em documentos publicados nas bases de dados disponíveis até seu emprego contemporâneo.

Essa análise verificou o estabelecimento de um fluxo de institucionalização da inovação na organização, onde foi possível constatar que há um ciclo constante de criação ou atualização de normativas que favoreçam a inovação, seguido pelo esgotamento dos resultados destas normativas ou da necessidade de reorganização institucional para dar suporte a elas, momento em que se atualizam as normativas novamente.

Também foi possível compreender os rumos que a temática teve aos longos dos anos no MPF, propondo a existência de três ciclos. O inicial foi marcado pela instituição do primeiro

Planejamento Estratégico Institucional e sua ligação com a modernização da gestão administrativa. O segundo Ciclo (2018 – 2023) foi marcado pela inovação passando a ser o foco central em publicações e estruturas específicas para seu desenvolvimento. O terceiro Ciclo (2023 – presente) iniciou-se com a Política de Inovação do MPF, e atualmente tem seu foco em Laboratórios de Inovação, comprovando, portanto, a evolução da temática que inicialmente era entendida como sinônimo de Tecnologia da Informação (TI).

Para estudos futuros, sugere-se complementar a presente pesquisa no âmbito do Ministério Público Federal com documentos internos e não somente os publicizados por diários oficiais e/ou portais, adicionalmente sugere-se que outros pesquisadores, especialmente das demais instituições do ecossistema de justiça, verifiquem se os mesmos ciclos e movimentos também são percebidos em suas organizações, estabelecendo ou não um padrão de movimentos nas áreas administrativas desse nicho. Outro estudo possível é a análise dos impactos gerados por cada ciclo e marco.

No estudo de Bonfim (2023), onde foi analisada a governança organizacional do STF, concluiu-se que a melhoria da eficácia nos órgãos do judiciário seja um debate transversal a diversos campos da ciência além dos relacionados à área jurídica. Visão semelhante é percebida no presente trabalho, onde verificou-se que a inovação é possível e desejável nos órgãos do ecossistema de justiça e administração pública, no entanto, igualmente demandam um mix de conhecimentos de diversas áreas, tais como planejamento estratégico, metodologias ágeis, regulamentações, laboratórios de inovação, entre outros.

## REFERÊNCIAS

ALAOUIEH CHAVES, Husseyn; FRAGOSO ARAUJO, Raquel. Pocket Labs aplicado ao Ministério Público da União. **Boletim Científico da Escola Superior do Ministério Público da União**, Brasília, v. 58, janeiro/junho 2022. Disponível em: <https://escola.mpu.mp.br/publicacoes/boletim-cientifico/edicoes-do-boletim/boletim-cientifico-n-58-janeiro-junho-2022/pocket-labs-aplicado-ao-ministerio-publico-da-uniao>. Acesso em: 20 nov. 2022.

ALMEIDA, Guilherme Alberto Almeida de. **Por que inovar na gestão pública?**. República.org. 2022. Disponível em: <https://republica.org/emnotas/conteudo/porque-inovar-publica-na-gestao-publica/>. Acesso em: 3 mar. 2024.

BONFIM, Natália Bertolo. Criando valor público no Judiciário: o Sistema de Governança Organizacional do STF. *In: Encontro Brasileiro de Administração Pública.*, n. X. 2023. Anais eletrônicos [...] Brasília, 2023. Disponível em: [https://sbap.org.br/ebap-2023/anais/documento\\_final-25.pdf](https://sbap.org.br/ebap-2023/anais/documento_final-25.pdf). Acesso em: 2 mar. 2024.

BRANDÃO, Soraya Monteiro; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes.

*In:* Cavalcante, Pedro (Org) *et al.* **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. 2ª ed. Brasília: Ipea, 2017. cap. 7, p. 177-200.

BRANDÃO, Soraya Monteiro; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 227-248, jan/fev 2013.

Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/262665903\\_Research\\_on\\_public\\_sector\\_innovation\\_Analysis\\_of\\_scientific\\_literature\\_in\\_national\\_and\\_international\\_journals\\_in\\_the\\_area\\_of\\_administration](https://www.researchgate.net/publication/262665903_Research_on_public_sector_innovation_Analysis_of_scientific_literature_in_national_and_international_journals_in_the_area_of_administration). Acesso em: 26 jun. 2022.

BRASIL. **Constituição**. República Federativa do Brasil de 1988. DA ORGANIZAÇÃO DO ESTADO: DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Brasília, DF. Senado Federal, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm). Acesso em: 24 ago. 2023.

CAVALCANTE, Pedro; CUNHA, Bruno Queiroz. É preciso inovar no governo, mas por quê? *In:* Escola Nacional de Administração Pública. **Inovação no Setor Público**: teoria, tendências e casos no Brasil. 2ª ed. Brasília: Instituto de pesquisa Econômica Aplicada, 2017. 318 p. cap. 1, p. 19-39. Disponível em:

[https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31178](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=31178). Acesso em: 28 mar. 2022.

CNMP. **Apresentação**. CNMP. Brasília, 2016. Disponível em:

<https://www.cnmp.mp.br/portal/institucional/o-cnmp/apresentacao>. Acesso em: 19 mai. 2022.

CNMP. **Planejamento Estratégico Nacional Ministério Público 2020/2029**. Brasília: CNMP, 2019. Disponível em:

<https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Publicacoes/documentos/2019/Final-LivretoCNMP-PlanejamentoEstrategico.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2023.

COMISSÃO EUROPEIA. **Powering European Public Sector Innovation**: Towards A New Architecture - Report of the Expert Group on Public Sector Innovation. Tradução Daniel Santiago Coutinho de Miranda. 2013. Disponível em:

<https://ec.europa.eu/futurium/en/content/powering-european-public-sector-innovation-towards-new-architecture-report-expert-group.html>. Acesso em: 29 mai. 2022.

COSTA, Vanias de Oliveira. **Inovação em serviços públicos**: Estudo de caso no Ministério Público do Estado da Paraíba. João Pessoa, 2019. 83 p Trabalho de Conclusão de Curso (Programa de Pós Graduação em Gestão nas Organizações aprendentes) - Universidade Federal da Paraíba, 2019.

EMMENDOERFER, Magno Luiz. **Inovação e empreendedorismo no Setor Público**. Brasília: Enap - Escola Nacional de Administração Pública, 2019. 80 p. (Coleção Gestão Pública).

ENAP. ENAP. Edital n° 66, de 23 de junho de 2023. Chamamento público de interessados na

seleção de iniciativas do 27º concurso inovação no setor público, 23 jun. 2023. Disponível em:  
[https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7638/1/Edital\\_66\\_2023\\_27ConcursoInovacao.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7638/1/Edital_66_2023_27ConcursoInovacao.pdf)  
f. Acesso em: 10 set. 2023.

ESMPU. **Apresentação**. ESMPU. Brasília, 2020. Disponível em:  
<https://escola.mpu.mp.br/servicos-academicos/atividades-academicas/inovaescola/apresentacao>. Acesso em: 19 jun. 2022.

ESMPU. **Diagnóstico do Ecosistema de Inovação no Ministério Público Brasileiro**. Brasília, 2021a. 52 p. Disponível em: [http://escola.mpu.mp.br/servicos-academicos/plano-de-atividades/inovaescola/curadoria/1\\_aniversario\\_lab/diagnostico\\_de\\_ecossistema\\_de\\_inovacao/Relatorio\\_resumido\\_diagnostico\\_ecossistema\\_inovacao](http://escola.mpu.mp.br/servicos-academicos/plano-de-atividades/inovaescola/curadoria/1_aniversario_lab/diagnostico_de_ecossistema_de_inovacao/Relatorio_resumido_diagnostico_ecossistema_inovacao). Acesso em: 4 mar. 2022.

ESMPU. **Manifesto Inova Ministério Público**: Inovação para transformar o futuro. Escola Superior do Ministério Público da União. 2021b. Disponível em:  
<https://manifestoinovaministeriopublico.escola.mpu.mp.br/>. Acesso em: 15 abr. 2022.

FARIA, Luana. Inovação e criatividade no setor público. *In: .* 2022. Tópico Temático [...]. 2022.

KATTEL, Rainer; KARO, Erkki. **Start-Up Governments, or Can Bureaucracies Innovate?**. Institute for new economic thinking. 2016. Disponível em: [https://www.ineteconomics-org.translate.google.com/perspectives/blog/start-up-governments-or-can-bureaucracies-innovate?\\_x\\_tr\\_sl=auto&\\_x\\_tr\\_tl=pt&\\_x\\_tr\\_hl=pt-BR&\\_x\\_tr\\_pto=wapp](https://www.ineteconomics-org.translate.google.com/perspectives/blog/start-up-governments-or-can-bureaucracies-innovate?_x_tr_sl=auto&_x_tr_tl=pt&_x_tr_hl=pt-BR&_x_tr_pto=wapp). Acesso em: 4 jun. 2022.

MARESSA, Keila. **Inovação é eficaz quando integra o sistema de gestão da organização**. Poder Judiciário do Mato Grosso. Mato Grosso, 2020. Disponível em:  
[http://www.tjmt.jus.br/noticias/58898#.Y\\_D0n3Zv-5e](http://www.tjmt.jus.br/noticias/58898#.Y_D0n3Zv-5e). Acesso em: 18 fev. 2023.

MPF. **InovaMPF**: Política de Inovação Sustentável do MPF promove desburocratização dos serviços. MPF. 2019a. Disponível em: <https://www.mpf.mp.br/pgr/noticias-pgr/inovampf-politica-de-inovacao-sustentavel-do-mpf-promove-desburocratizacao-dos-servicos>. Acesso em: 15 nov. 2022.

MPF. **Inteligência Artificial**: MPF apresenta projetos na área. Ministério Público Federal. 2019b. Disponível em: <https://www.mpf.mp.br/pgr/noticias-pgr/inteligencia-artificial-mpf-apresenta-projetos-na-area>. Acesso em: 15 nov. 2022.

MPF. Ministério Público Federal. Instrução de Serviço nº 3, de 17 de novembro de 2009. Contêm os procedimentos necessários à concessão do Adicional de Qualificação. BSMPF, Brasília, DF, ano 23, n. 22, p., 30 nov. 2009. Disponível em:  
<http://hdl.handle.net/11549/346>. Acesso em: 2 mar. 2024.

MPF. Ministério Público Federal. Instrução de Serviço SGE/MPF nº 8, de 05 de maio de 2023. Institui a metodologia de desenvolvimento de ações relacionadas aos desafios de inovação do MPF. DMPF-e, Brasília, DF, 9 maio 2023a. Caderno Administrativo, p. 1-3, 9 mai.

2023. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11549/256202>. Acesso em: 2 mar. 2024.

MPF. Ministério Público Federal. Instrução de Serviço SPPEA n° 2, de 04 de fevereiro de 2020. Dispõe sobre a criação do Grupo de Trabalho Laboratório de Inovação e Gestão do Conhecimento e dá outras providências. DMPF-e, Brasília, DF, 5 fev. 2020. Caderno Administrativo, p.21, 5 fev. 2020. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11549/209869>. Acesso em: 2 mar. 2024.

MPF. Ministério Público Federal. Portaria n. 33, de 23 de janeiro de 2019. **Diário Oficial**, Brasília, 28 de janeiro de 2019, ano 2019c, p. 1. Disponível em: <http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/handle/11549/169601>. Acesso em: 28 mai. 2022.

MPF. Ministério Público Federal. Portaria n. 687, de 19 de dezembro de 2011. **Diário Oficial**, Brasília, 30 de dezembro de 2011, ano 2011a, p. 9. Disponível em: <http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/handle/11549/20697>. Acesso em: 19 jun. 2022.

MPF. Ministério Público Federal. Portaria PGR/MPF n° 472, de 24 de setembro de 2010. Institui o Projeto de Modernização da Gestão Administrativa e designa os servidores para atuar na Comissão de Gestão de Projeto, no âmbito do Ministério Público Federal. BSMPPF, nº 18, de 30 de Setembro de 2010, p. 1, 30 set. 2010. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11549/20785>. Acesso em: 2 mar. 2024.

MPF. Ministério Público Federal. Portaria PGR/MPF n° 560, de 14 de agosto de 2013. Institui o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação do Ministério Público Federal para o período 2012-2020. DMPFe, Administrativo de 16/08/2013a, p. 1, 16 ago. 2013. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11549/20307>. Acesso em: 2 mar. 2024.

MPF. Ministério Público Federal. Portaria PGR/MPF n° 734, de 28 de dezembro de 2011. Dispõe sobre a gestão de projetos no âmbito do Ministério Público Federal. BSMPPF nº 24 de 30 de Dezembro de 2011, página 28, 30 dez. 2011b. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11549/20401>. Acesso em: 2 mar. 2024.

MPF. Ministério Público Federal. Portaria PGR/PF n° 3, de 11 de fevereiro de 2022. Institui o Planejamento Estratégico do Ministério Público Federal para o período 2022-2027. DMPF-e, Brasília, DF, 14 fev. 2022a. Caderno Administrativo, p. 1., 14 fev. 2022. Disponível em: [http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/235937/PT\\_PGR\\_MPF\\_2022\\_3.1.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/235937/PT_PGR_MPF_2022_3.1.pdf?sequence=3&isAllowed=y). Acesso em: 19 ago. 2023.

MPF. Ministério Público Federal. Portaria SG/MPF n° 143, de 10 de março de 2021. Estabelecer a estrutura organizacional da Secretaria Geral, com emprego das alterações constantes desta Portaria. DMPF-e, Brasília, DF, 22 mar. 2021 Caderno Administrativo, p. 1, 22 mar. 2021a. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11549/221185>. Acesso em: 2 mar. 2024.

MPF. Ministério Público Federal. Portaria SG/MPF n° 359, de 29 de abril de 2019. Institui o Programa de Reconhecimento por Resultados, denominado Programa Motivação, dos(as) Servidores(as) no âmbito do Ministério Público Federal. DMPF-e, 3 mai. 2019d. Disponível

em: <https://biblioteca.mpf.mp.br/repositorio/items/3d23aab0-91ab-4324-8767-70ecff427c4b>. Acesso em: 3 mar. 2024.

MPF. Ministério Público Federal. Portaria SG/MPF nº 376, de 06 de junho de 2018. Estabelece a estrutura organizacional da Secretaria Geral e da Secretaria de Administração. DMPF-e, Brasília, DF, 12 jun. 2018. Caderno Administrativo, p. 1, 12 jun. 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11549/150707>. Acesso em: 2 mar. 2024.

MPF. MPF. Portaria PGR/MPF nº 3, de 10 de fevereiro de 2022. Institui o Planejamento Estratégico do Ministério Público Federal para o período 2022-2027. DMPF-e, Brasília, DF, 14 fev. 2022. Caderno Administrativo, p. 1., 14 fev. 2022b. Disponível em: <https://biblioteca.mpf.mp.br/repositorio/items/3685a81d-0707-4d9b-80ab-2ce3110986e6>. Acesso em: 25 jan. 2024.

MPF. PGR. Portaria PGR/MPF nº 905, de 16 de dezembro de 2013. Aprova o Regimento Interno da Escola Superior do Ministério Público da União. BSMPU, nº 12 de 12/2013, p. 1., 30 dez. 2013b. Disponível em: <http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/handle/11549/20687>. Acesso em: 24 ago. 2023.

MPF. Procuradoria da República - São Paulo. Portaria PRSP nº 172, de 28 de abril de 2021. Institui o Programa de Gestão da Inovação (InovaPR-SP) e cria o Laboratório de Inovação (InovLab) da Procuradoria da República no Estado de São Paulo. DMPF-e, Brasília, DF, 30 abril. 2021. Caderno Administrativo, p. 24, 30 abr. 2021b. Disponível em: <http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/handle/11549/223957>. Acesso em: 24 ago. 2023.

MPF. Procuradoria da República no Rio Grande do Sul. Portaria PRRS nº 374, de 22 de julho de 2021. Institui as diretrizes do Programa de Inovação (InovaSul) e cria o Laboratório de Inovação (Lab-InovaSul) no âmbito do Ministério Público Federal no Rio Grande do Sul - MPF/RS. DMPF-e, Administrativo de 26.07.2021, p. 15, 26 jul. 2021c. Disponível em: <http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/handle/11549/243612>. Acesso em: 24 ago. 2023.

MPF. Procuradoria Geral da República. Portaria nº PGR/MPF nº 198, de 17 de março de 2023. Institui a Política de Inovação do Ministério Público Federal, define a metodologia de inovação e estabelece o modelo de coordenação dos laboratórios de inovação. DMPF-e, Brasília, DF, 21 mar. 2023. Caderno Administrativo, p. 3., 21 mar. 2023b. Disponível em: <http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/handle/11549/253716>. Acesso em: 24 ago. 2023.

MPF. Procuradoria Geral da República. Portaria PGR/MPF nº 417, de 05 de julho de 2013. Dispõe sobre o Plano de Segurança Institucional do Ministério Público Federal. DMPF-e, Administrativo de 09/07/2013, p. 8., 9 jul. 2013c. Disponível em: <http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/20301/PORTARIA%20PGR%20N%C2%BA%20417-2013.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2023.

MPF. Procuradoria Regional da República - 2ª Região. Portaria PRR2 nº 43, de 14 de março de 2022. Institui o Laboratório de Inovação da Procuradoria Regional da República - 2ª Região e define sua composição. DMPF-e, Brasília, DF, 18 mar. 2022. Caderno Administrativo, p. 3., 18 mar. 2022c. Disponível em: <http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/handle/11549/247473>.

Acesso em: 24 ago. 2023.

MPF. **Senta que lá vem história**. Ministério Público Federal. 2022d. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/o-mpf/sobre-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/gestaodoconhecimento/1-sobre-nos>. Acesso em: 21 mai. 2022.

MPU. Aprova o Estatuto da Escola Superior do Ministério Público da União - ESMPU. PGR/MPU nº 95, de 20 de maio de 2020. Aprova o Estatuto da Escola Superior do Ministério Público da União - ESMPU: BSMPU, Brasília, DF, p.1, maio. 2020., 2 jun. 2020. Disponível em: <https://biblioteca.mpf.mp.br/repositorio/items/13bec706-9321-4aec-a924-e83a1b2964f7>. Acesso em: 4 mar. 2024

OCDE. **O Sistema de Inovação do Serviço Público do Brasil**: Uma exploração de sua jornada passada, presente e futura. Paris, 2019. Disponível em: <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/07/Brazil-Briefing-Deck-Final-Portuguese.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2022.

OCDE. **Peer Review OCDE Skills**: o sistema de inovação do serviço público do Brasil - conclusões preliminares. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2018a. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3628>. Acesso em: 5 set. 2021.

OCDE. **The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities**: Oslo Manual 2018b. Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition. 4 ed. OECD Publishing, v. 4, 2018a. 258 p. Disponível em: [https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018\\_9789264304604-en#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018_9789264304604-en#page1). Acesso em: 4 jun. 2022.

OLIVEIRA, Leonardo Ferreira de; JÚNIOR, Carlos Denner dos Santos. Inovações no setor público: Uma abordagem teórica sobre os impactos de sua adoção. *In*: Cavalcante, Pedro (Org) *et al.* **Inovação no Setor Público**: teoria, tendências e casos no Brasil. 2 ed. Brasília: IPEA, 2017. 318 p. cap. 2, p. 41-52.

OLIVEIRA, Maria Célia Néri de. **Por dentro do MPF**: Conceitos, estrutura e atribuições. 7ª ed. Brasília, 2021. 74 p. Disponível em: [www.mpf.mp.br/sala-de-imprensa/atendimento-a-jornalistas](http://www.mpf.mp.br/sala-de-imprensa/atendimento-a-jornalistas). Acesso em: 1 mar. 2022.

PEQUI LAB. **Inovação em Governo**: Abordagens e caminhos para que a inovação aconteça. Goiás, 2020. 55 p. Disponível em: <https://www.escoladegoverno.go.gov.br/files/pequi/Ebook-InovacaoemGoverno-PequiLab-1ano.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2023.

PIRES, Vitor Césas Freire de Carvalho. **Administração Pública**: Princípio da Legalidade. DireitoNet. 2012. Disponível em: <https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/7643/Administracao-Publica-principio-da-legalidade>. Acesso em: 24 ago. 2023.

PRR2. Ministério Público Federal. Portaria PRR2 nº 277, de 18 de setembro de 2019. Designa representantes que comporão a Comissão de Gestão Socioambiental ç ECOTIME ç e de

Inovação é INOVATIME é no âmbito da Procuradoria Regional da República da 2ª Região. DMPF-e: DMPF-e, Brasília, DF, 25 set. 2019. Caderno Administrativo, p. 30, 25 set. 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11549/188905>. Acesso em: 2 mar. 2024.

PR-SP. **InovLab**: Laboratório de Inovação do Ministério Público Federal no estado de São Paulo. PRSP. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.mpf.mp.br/sp/inovlab>. Acesso em: 24 ago. 2023.

PR-SP. MPF/SP sedia maratona de ideias para superação de desafios da administração pública e da sociedade civil. Ministério Público Federal. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://www.mpf.mp.br/sp/sala-de-imprensa/noticias-sp/mpf-sp-sedia-maratona-de-ideias-para-superacao-de-desafios-da-administracao-publica-e-da-sociedade-civil>. Acesso em: 20 nov. 2022.

PR-SP. SP: MPF promove workshop sobre inovação no serviço público. Procuradoria da República - São Paulo. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.mpf.mp.br/sp/sala-de-imprensa/noticias-sp/sp-mpf-promove-workshop-sobre-inovacao-no-servico-publico>. Acesso em: 4 mar. 2024.

PUC PR. Criatividade e inovação: diferenças e dicas para estimular. EAD PUC PR. 2021. Disponível em: <https://ead.pucpr.br/blog/criatividade-e-inovacao#:~:text=A%20criatividade%20%C3%A9%20algo%20que,ou%20n%C3%A3o%20para%20uma%20a%C3%A7%C3%A3o.&text=J%C3%A1%20a%20inova%C3%A7%C3%A3o%20est%C3%A1%20totalmente,primeiro%20passo%20para%20a%20inova%C3%A7%C3%A3o..> Acesso em: 29 mai. 2022.

SANO, Hironobu. Laboratórios de Inovação no Setor Público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. **Cadernos ENAP**, Brasília, v. 69. 45 p, 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5112>. Acesso em: 28 mar. 2022.

TAMURA, Gabriela. **Marco legal dos laboratórios de inovação**. WeGov. 2020. Disponível em: <https://wegov.com.br/marco-legal-dos-laboratorios-de-inovacao/>. Acesso em: 6 set. 2023.

TCU. **Referencial Básico do Programa de Inovação**. Brasília: TCU, 2017. 70 p. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/referencial-basico-do-programa-de-inovacao.htm>. Acesso em: 3 mar. 2024.

YOGUI, Ricardo. **Framework de Inovação**: modelo aberto RYO-PGI. 2015. 21 p. Acesso em: 3 mar. 2024.

YOSHIOKA, Leopoldo. **Uma breve história da Inovação**. Universidade de São Paulo. 2017. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/mod/resource/view.php?id=2165097>. Acesso em: 21 mai. 2022.