

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES**

VANÍAS DE OLIVEIRA COSTA

**INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS: ESTUDO DE CASO NO
MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DA PARAÍBA**

**JOÃO PESSOA-PB
2019**

VANÍAS DE OLIVEIRA COSTA

**INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS: ESTUDO DE CASO NO MINISTÉRIO
PÚBLICO DO ESTADO DA PARAÍBA**

Dissertação apresentada ao mestrado profissional em gestão das organizações aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Gestão nas Organizações Aprendentes.

Orientador: Prof. Dr. André Gustavo Carvalho Machado

**JOÃO PESSOA-PB
2019**

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

C8381 Costa, Vianas de Oliveira.
Inovação em serviços públicos: estudo de caso no
Ministério Público do Estado da Paraíba / Vianas de
Oliveira Costa. - João Pessoa, 2020.
81 f. : il.

Orientação: André Machado.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA.

1. Inovações. 2. Condicionantes de inovação. 3.
Barreiras às inovações. I. Machado, André. II. Título.

UFPB/BC

VANÍAS DE OLIVEIRA COSTA

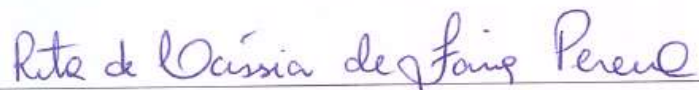
INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS: ESTUDO DE CASO NO MINISTÉRIO
PÚBLICO DO ESTADO DA PARAÍBA

APROVADO EM: 11/12/2019

BANCA EXAMINADORA



PROF. DR. ANDRÉ GUSTAVO CARVALHO MACHADO UFPB/MPGOA
ORIENTADOR



PROFA. DRA. RITA DE CASSIA DE FARIA PEREIRA
EXAMINADORA – MPGOA/UFPB

PROFA. DRA. YÁKARA VASCONCELOS PEREIRA
EXAMINADORA – PPHTUR/UFPE

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a Deus, por me dar condições físicas e psíquicas para alcançar este sonho.

Aos meus pais e a meus irmãos, pelas palavras de incentivo voltadas para a valorização do conhecimento como forma de se obter sucesso na vida pessoal e profissional.

A minha esposa, Deise, e minhas filhas, Priscilla e Keila, pela compreensão e paciência nos momentos em que mais precisei e por terem me apoiado e acreditado que esta conquista seria possível.

Agradeço ao professor André Gustavo pela orientação, sem os seus ensinamentos e seus direcionamentos, este trabalho não seria possível; obrigado pela paciência comigo, bem como pela confiança e disponibilidade.

Às professoras Rita Pereira e Yakara Vasconcelos, pelas recomendações e pela participação nas bancas de qualificação e defesa. Gratidão.

A todos os professores e funcionários do Mestrado em Gestão das Organizações Aprendentes pelo conhecimento repassado e pelo atendimento às nossas demandas.

Aos colegas da Turma 8, pelos momentos de estudo, aprendizado e descontração.

Agradeço, enfim, aos amigos e a todos que compartilharam desse desafio. Muito grato pelas palavras de encorajamento e perseverança.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é analisar os aspectos que influenciam os processos de inovação nos serviços ofertados pelo Ministério Público da Paraíba. Especificamente, objetiva-se evidenciar as principais inovações realizadas pelo Ministério Público da Paraíba; averiguar os condicionantes dos processos de inovação e identificar as barreiras que dificultam o processo de inovação. A estratégia de pesquisa foi de estudo de caso único e os dados foram coletados por meio de entrevistas, análise de documentos e observações. A análise dos dados ocorreu por meio de técnicas de análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram que as inovações realizadas pelo Ministério Público da Paraíba podem ser classificadas como inovações incrementais, radicais, por recombinação e por formalização. Entre as inovações incrementais, estão a Virtualização dos Processos Administrativos (MP Virtual), Teletrabalho, Sistema de Gestão de Pessoas (GEP) e Sistema Pitágoras. A inovação radical incluiu a Maratona Hacker de Programação (Hackfest). A inovação por recombinação foi identificada como o MP-Procon. A inovação por formalização incluiu a Promotoria Modelo. Entre os condicionantes para as inovações, destacam-se o desenvolvimento e capacitação de pessoal; trabalho em equipe; crise como oportunidade; apoio da liderança; tecnologia; cultura organizacional e redução de custos. Alternância política; insuficiência de recursos; burocracia; leis e regulamentações; insuficiência de pessoal e cultura organizacional foram as principais barreiras à inovação evidenciadas. Presume-se que a demonstração dos fatores que influenciam a inovação na instituição servirá de orientação para que haja um trabalho direcionado para melhorar a eficiência do atendimento à população. Por fim, os resultados também podem ser úteis a outros órgãos da seara pública, principalmente aos que fazem parte do sistema de justiça como outros Ministérios Públicos e Tribunais.

PALAVRAS-CHAVE: Inovações. Condicionantes de inovação. Barreiras às inovações.

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the aspects that influence the innovation processes in the services offered by the Public Prosecutor of Paraíba. Specifically, the objective is to highlight the main innovations made by the Public Prosecutor of Paraíba; investigate the conditions of innovation processes; and identify the barriers that hinder the innovation process. The research strategy was a single case study and data were collected through interviews, document analysis, and observations. Data analysis was performed using content analysis techniques. The results showed that the innovations made by the Paraíba Public Prosecution Service can be classified as incremental, radical, recombination and formalization innovations. Incremental innovations include Administrative Process Virtualization (Virtual MP), Telework, People Management System (GEP), and Pythagoras System. Radical innovation included the Hackfest Programming Marathon. Recombinant innovation has been identified as MP-Procon. Innovation by formalization included the Model Prosecutor's Office. Among the conditions for innovation are the development and training of personnel; teamwork; crisis as an opportunity; leadership support; technology; organizational culture and cost reduction. Political alternation; insufficient resources; bureaucracy; laws and regulations; staff shortages and organizational culture were the main barriers to innovation highlighted. It is assumed that the demonstration of the factors that influence innovation in the institution will guide the work aimed at improving the efficiency of service to the population. Finally, the results may also be useful to other public bodies, especially those in the justice system such as other prosecutors and courts.

KEYWORDS: Innovations. Conditioners of innovation. Barriers to innovations.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 Vetores de características e competências	19
FIGURA 2 Vetores de características e competências MP Virtual.....	40
FIGURA 3 Demonstrativo MP Virtual	42
FIGURA 4 Vetores de características e competências Hackfest.....	44
FIGURA 5 Vetores de características e competências Teletrabalho.....	46
FIGURA 6 Vetores de características e competências Promotoria Modelo.....	48
FIGURA 7 Vetores de características e competências MP-Procon.....	49
FIGURA 8 Vetores de características e competências Sistema de Gestão de Pessoas.....	51
FIGURA 9 Vetores de características e competências Sistema Pitágoras.....	53

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Modos de inovação e seus conceitos	20
QUADRO 2 Motivações para inovações no setor público.....	22
QUADRO 3 Condicionantes e barreiras mais citadas na literatura.....	29
QUADRO 4 Perfil dos entrevistados.....	32
QUADRO 5 Quadro com o roteiro de entrevistas.....	34
QUADRO 6 Promotorias e suas especialidades.....	37
QUADRO 7 Síntese das Inovações empreendidas no MPPB.....	57
QUADRO 8 Condicionantes e barreiras à inovação no MPPB.....	65

LISTA DE SIGLAS

CEAF – Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional

CNMP – Conselho Nacional do Ministério Público

CSMP – Conselho Superior do Ministério Público

EAD – Ensino à Distância

GEP – Gestão de Pessoal

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IOP – Instrução Operacional Padrão

MPPB- Ministério Público da Paraíba

NPM – *New Public Management*, ou Nova Gestão Pública

OECD – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (ou OCDE)

PIB – Produto Interno Bruto

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Geral.....	14
1.2.2 Específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	16
2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 INOVAÇÃO EM SERVIÇOS	17
2.2 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.....	20
2.3 CONDICIONANTES E BARREIRAS À INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.....	25
2.4 REFLEXÕES SOBRE A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	27
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	31
3.2 CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DO CASO E DOS SUJEITOS DA PESQUISA	31
3.3 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS.....	33
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	34
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	36
4.1 O MINISTÉRIO PÚBLICO DA PARAÍBA	36
4.2 INOVAÇÕES DESENVOLVIDAS PELO MINISTÉRIO PÚBLICO DA PARAÍBA.....	38
4.2.1 Virtualização dos processos administrativos (MP Virtual).....	38
4.2.2 Maratona hacker de programação (Hackfest)	43
4.2.3 Teletrabalho.....	45
4.2.5 MP-Procon.....	48
4.2.6 GEP – Sistema de Gestão de Pessoas	50
4.2.7 Sistema Pitágoras	52
4.2.8 Considerações sobre as inovações realizadas	54
4.3 CONDICIONANTES DA INOVAÇÃO	58
4.4 BARREIRAS PARA AS INOVAÇÕES	61
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	70
5.2 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	71
REFERÊNCIAS	72
APÊNDICE A: ROTEIRO DA OBSERVAÇÃO.....	77
APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTORES E ASSESSORES	78
APÊNDICE C: ORGANOGRAMA INSTITUCIONAL.....	81

INTRODUÇÃO

Inicialmente, será realizada uma contextualização a respeito da inovação nos serviços públicos e apresentado o problema de pesquisa. Em seguida, serão delineados os objetivos e discutida a relevância da pesquisa com ênfase nos condicionantes e barreiras que influenciam o processo inovador no Ministério Público da Paraíba. Por fim, serão apresentadas a justificativa e a estrutura da dissertação.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

As demandas sociais, cada vez mais presentes na atualidade, precisam ser atendidas pelos entes públicos com mais eficiência e com menor custo, tendo em vista que os recursos financeiros precisam ser melhor geridos face à cobrança da sociedade por uma otimização na gestão desses recursos. Essa necessidade de se ter um Estado que proporcione o bem-estar aos seus cidadãos coloca sobre ele uma carga de demandas de cunho social além das carências nas áreas estruturais e econômicas.

Embora, historicamente, o serviço público brasileiro seja visto como sinônimo de ineficiência, descaso, burocracia, corrupção e precariedade nas diversas esferas (federal, estadual e municipal), a qualidade dos serviços públicos tem tomado, nos últimos anos, um rumo diferente do observado em épocas passadas. Cavalcante e Camões (2017) relatam que o governo brasileiro vem se ajustando aos padrões globais de governança face às escolhas premiadas de experiências e inovações. Convém evidenciar essa quebra de paradigma considerando a necessidade de maior aplicabilidade das vertentes teóricas concomitantemente aos precedentes empíricos que se somarão no contexto das organizações (FERREIRA *et al.*, 2015).

As instituições públicas parecem ter despertado também para uma mudança na visão retrógrada de que a atividade pública não precisa prestar contas à população. Ademais, percebem-se esforços para criação de uma cultura de que o recurso, por ser público, precisa ser preservado, visto que ali está o esforço de todo cidadão que contribui com seus impostos e taxas esperando obter serviços públicos de qualidade.

Nesse sentido, as organizações públicas têm despertado para a necessidade de inovar, visto que a sociedade anseia por mudanças e as pessoas querem se sentir participantes da construção de políticas públicas, que tragam qualidade nos serviços públicos.

Para Brandão e Faria (2017), o requisito mínimo para se definir uma inovação, seja no setor público ou privado, é que ela seja inédita ou significativamente melhorada para a organização. Os autores, ao revisar a bibliografia, enfatizam o aspecto da autoria ou origem da inovação, classificando-o em inovações pioneiras e inovações adotadas. Segundo eles, há uma tendência de o primeiro tipo ser encontrado mais no setor privado e o segundo tipo no setor público.

A inovação em serviços pode ser compreendida como toda mudança que afeta um ou vários vetores de características ou de competências envolvendo mecanismos de evolução ou variação, aparecimento, desaparecimento, associação, dissociação e formatação (GALLOUJ, 2007). Elas podem ser programadas, provenientes de uma atividade voluntária ou emergentes, fruto de mecanismos de aprendizado.

Assim, a melhoria dos serviços públicos passa, necessariamente, pela adoção de processos inovadores capazes de romper com as velhas práticas, com o fim de elevar a qualidade desses serviços, fomentando maior capacidade de resolução dos problemas que lhes são correlatos, por meio da inovação nos diversos ramos de atuação da máquina pública, buscando, sobretudo, a eficiência dos processos de gestão.

A temática da inovação no setor público ainda é escassa na literatura nacional, com predomínio do assunto no âmbito da iniciativa privada (CAMÕES; SEVERO; CAVALCANTE, 2017). Ademais, apesar de a inovação ser considerada fundamental para aprimorar os serviços públicos, as pesquisas acadêmicas sobre o assunto ainda apresentam certas lacunas teóricas, empíricas, metodológicas e políticas (GALLOUJ; ZANFEI, 2013).

Para Marques, Rasoto e Bochino (2017), o empreendedorismo no setor público pode proporcionar resultados que funcionem como propulsores para que a administração pública atinja sua finalidade por meio da valorização dos serviços prestados.

Além disso, os estudos pouco explicam as razões da apatia nos processos de inovação na seara pública, sendo ainda mais restritas quando se trata de órgãos do sistema de justiça. Na contramão deste cenário, o Ministério Público da Paraíba vem, nos últimos anos, desenvolvendo algumas inovações que visam melhorar a prestação dos serviços à população, além da otimização das atividades ministeriais afins.

Entre as ações desenvolvidas, podem-se citar: padronização de rotinas administrativas, virtualização de procedimentos administrativos, treinamento dos colaboradores por meio da plataforma de EAD, *hackfest* contra a corrupção, criação do sistema orçamentário-financeiro, e criação de novas tecnologias com fulcro em agilizar processos, otimizar resultados e reduzir a burocracia além de outras ideias. Essas ações inovadoras envolvem atuações na área fim e

também na área meio com a adoção de práticas de inovação que contemplam as áreas administrativa e burocrática.

A criação e geração de ideias tem sido uma constante dentro da instituição. Percebe-se que, a cada ano, o MPPB tem buscado melhorar sua atuação junto à sociedade paraibana, até porque a maioria das pessoas considera que o trabalho realizado vai ao encontro dos seus anseios e deposita no Ministério Público a esperança de resolução para suas demandas. O Ministério Público, de uma forma geral, tem consciência do seu papel não apenas de fiscalizador da lei, mas também de representatividade nas áreas da saúde, consumo, meio ambiente, dentre outras. Por isso, existe tal necessidade de inovar. Não há como corresponder às expectativas da população sem traçar novas ideias ou criar instrumentos que facilitem a participação das pessoas.

Nesse diapasão, o Ministério Público da Paraíba, apesar de estar inserido num contexto de um Estado com pouca expressividade em relação aos demais Estados da Federação, considerando a escassez de recursos orçamentários, tem demonstrado que é possível exercitar a inovação nas atividades que executa, a exemplo da exportação de inovações como o *Hackfest* para os Ministérios Públicos do Amapá e Rio de Janeiro.

A instituição, apesar de fomentar ações inovadoras, ainda atua timidamente em relação ao estímulo aos colaboradores, que, por sua vez, não se esforçam para agir proativamente com vistas à geração de novas ideias. Essa falta de impulso acarreta num processo de inovação com atuações pontuais. Verifica-se também que algumas inovações são implantadas por força de regulamentação do Conselho Superior do Ministério Público (CSMP), as quais, apesar de trazerem novas ideias para o funcionamento da instituição, nem sempre se aplicam adequadamente à realidade local.

As barreiras que se contrapõem à inovação, bem como os fatores que as condicionam, devem ser considerados como de extrema relevância para o entendimento do processo de inovação. De acordo com Gomes e Machado (2018), mesmo com o crescente desenvolvimento da literatura sobre inovação no setor público, ainda são escassos os estudos empíricos a respeito dos fatores que atuam como condicionantes e barreiras à inovação no setor público.

Para os propósitos desta pesquisa, as barreiras são entendidas como elementos capazes de frear os aspectos ensejadores da inovação, compreendidos como “obstáculos, restrições e inibidores” da inovação (HADJIMANOLIS, 2003, p. 560). Os condicionantes podem ser categorizados como condutores (“pressões para inovação”) e facilitadores (“fatores que auxiliam a adoção e difusão da inovação”) (KOCH; HAUKNES, 2005, p. 44).

Identificar as barreiras, os condicionantes e qual o impacto desses fatores no processo

de inovação no Ministério Público da Paraíba tem o potencial de contribuir no aprimoramento de ações que alavanquem a inovação nos serviços prestados pela instituição. Dessa forma, questiona-se: quais fatores têm influenciado os processos de inovação no Ministério Público do Estado da Paraíba?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Analisar os aspectos que influenciam os processos de inovação nos serviços ofertados pelo Ministério Público da Paraíba.

1.2.2 Específicos

- a) Evidenciar as principais inovações realizadas pelo Ministério Público da Paraíba;
- b) Averiguar os condicionantes dos processos de inovação;
- c) Identificar as barreiras que dificultam o processo de inovação.

1.3 JUSTIFICATIVA

A pesquisa em inovação, durante muito tempo, voltou-se para a indústria manufatureira e seus processos de produção, especialmente para aquelas ligadas a atividades automotivas, farmacêuticas e aeroespaciais, negligenciando estudos com foco na inovação em serviços, principalmente no setor público (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013). Com o crescimento do setor de serviços no Brasil nos últimos anos, de acordo com dados apurados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016) nas suas séries históricas, viu-se a necessidade de incrementos em pesquisas que trouxessem novas ideias capazes de alavancar o desenvolvimento desse setor no país. No entanto, apesar de alguns avanços, ainda há certa escassez de produção científica nessa área, além de poucas evidências empíricas sobre as diferentes dimensões da inovação, estando ainda mais restrita na seara pública (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017).

O serviço público no Brasil ocupa uma posição de destaque em relação aos outros serviços, tendo em vista a grande demanda por serviços como saúde, educação, segurança pública, além de muitos outros, considerando que a maioria da população não dispõe de recursos para usufruir de tais serviços. Saliente-se, porém, que, apesar de toda essa demanda e

da necessidade de se aprimorar os serviços para uma maior eficiência da máquina pública, ainda é tímida a produção de trabalhos científicos que tragam a inovação no setor público como objeto de estudo, principalmente para as esferas estaduais e municipais, apesar da cobrança por um posicionamento mais ativo do Estado nos diversos níveis (CUNHA; SEVERO, 2017).

Nesse sentido, após pesquisa empreendida em diferentes bases de dados, tais como *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), *Scientific Eletronic Library Online* (Scielo), *Scopus Elsevier*, *Emerald Insight* e *EBSCO Discovery Service* (EDS), observou-se o lapso temporal dos últimos cinco anos e utilizaram-se, na presente pesquisa, os descritores: i) Inovação no Ministério Público; ii) Inovação e Ministério Público; iii) Inovação nos Sistemas de Justiça; e iv) Inovação no Setor Público, com achados importantes que tratam da temática da inovação no âmbito do serviço público e que se aplicam também ao Ministério Público em nível nacional ou local.

A importância de se trabalhar os aspectos inovadores no Ministério Público brasileiro é justificável em razão da importância que a instituição tem no cotidiano das pessoas, principalmente nos últimos anos, como fiscalizador e guardião do cumprimento das leis, além da atuação nos diversos casos de corrupção que afetam o uso correto dos recursos públicos por meio da dotação outorgada pela Constituição Federal de 1988 para fiscalizar os poderes.

Ademais, convém enfatizar que o Ministério Público da Paraíba tem importância no cenário estadual, visto também cumprir suas funções institucionais e jurisdicionais obedecendo à determinada circunscrição, qual seja: a de defender a ordem jurídica, o regime democrático e os interesses sociais e individuais indisponíveis no âmbito do Estado da Paraíba.

A inovação também é importante para a instituição no trato das demandas sociais, principalmente num Estado em que grande parte da população tem carências que podem ser supridas por uma atuação mais direcionada do Ministério Público. Outra atuação importante para a inovação na instituição está na área administrativa, em que há potencial para mudanças capazes de otimizar a utilização dos recursos.

Além da insuficiência de recursos orçamentários e financeiros para suprir a demanda da instituição em 70 localidades, verifica-se um congelamento dos repasses legais (duodécimo) nos últimos exercícios financeiros, mesmo com o aumento dos custos para execução das atividades ministeriais. Isso reforça a necessidade de o Ministério Público da Paraíba adotar práticas inovadoras com vistas a garantir atendimento de qualidade à população.

Ressalte-se também a contribuição que a inovação trará para a melhoria da eficiência e eficácia das ações institucionais, com substituição e modernização de alguns métodos ou mesmo mudança de algumas visões que não mais se aplicam ao cotidiano da instituição, em

face dessa nova ideia de um serviço público transparente que expõe suas ações à sociedade.

Considerando que o Ministério Público da Paraíba tem autonomia funcional, administrativa e financeira e é responsável pela execução, promoção e organização das suas ações, prestando um serviço relevante à sociedade paraibana com atuação na defesa da educação, saúde, criança e adolescente, do consumidor e muitas outras, é permitido afirmar que se trata de um órgão público importante, com grande potencial para implantação de diversas inovações.

Portanto, esta pesquisa tem o potencial de contribuir para a geração de subsídios teóricos e práticos no tocante à inovação em serviços públicos, bem como entender quais as variáveis que podem influenciar a agilidade desse processo e a adoção na sua rotina. Busca ainda sistematizar as inovações, bem como demonstrar um resultado que tenha uma utilidade prática para o MPPB, relacionando as inovações e suas características, além dos condicionantes e barreiras. Importante salientar que, na medida em que se pretende levantar os condicionantes e as barreiras à inovação, e como se manifestam dentro da instituição, a compreensão desses elementos pode esclarecer alternativas para eventuais ajustes.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos. No primeiro capítulo, foi exposta a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa de pesquisa e a forma como o estudo foi estruturado.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica, dividida em: inovação em serviços, inovação no setor público, barreiras e condicionantes da inovação no setor público e as considerações complementares da fundamentação teórica.

No terceiro capítulo, são apresentados a metodologia, as estratégias utilizadas na pesquisa, os critérios para a escolha do caso, os procedimentos utilizados para coleta e análise dos dados.

O quarto capítulo traz a análise e discussão dos resultados. Primeiramente, é feita a contextualização sobre o funcionamento e estrutura do Ministério Público da Paraíba. Em seguida, são caracterizadas e classificadas as inovações realizadas pelo órgão. Logo após, são identificados os condicionantes e as barreiras para a inovação.

Por último, o capítulo cinco apresenta as considerações finais da pesquisa realizada, com ponderações acerca das limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo está organizado em quatro seções, com vistas a apresentar os aspectos teóricos de base para compreender como são formados os processos de inovação nas organizações. Na primeira seção, são discutidos como os estudos sobre inovação em serviços foram desenvolvidos, incluindo as principais abordagens e modelos. A segunda seção apresenta as principais diretrizes da inovação nos serviços públicos e as diferenciações com as práticas do setor privado, além das principais razões para sua adoção. Na terceira seção, são expostas as principais barreiras e condicionantes para a inovação no setor público. Por fim, é apresentada uma análise crítica a respeito do posicionamento dos autores e a contribuição de cada concepção teórica para a consecução do presente estudo.

2.1 INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Rêgo (2015, p. 21) enfatiza que serviços podem ser definidos como “[...] transformações de determinadas realidades, produtos da atuação de uma parte demandada por outra que controle essa realidade”. As atividades que envolvem serviços já representam, principalmente nos países desenvolvidos, a maioria dos empregos formais e informais, com influência significativa sobre a riqueza gerada economicamente.

Esse protagonismo acaba influenciando sobremaneira para que, a cada dia, surjam inovações em todos os segmentos desse setor, num processo de melhoria contínua que facilita a vida dos usuários ou cria novas necessidades. A inovação em serviços passa pelo desenvolvimento de ações que possibilitem a melhoria dos serviços e gerem vantagem competitiva. Isso envolve a formulação de novas ideias que proporcionem a resolução dos diversos problemas, sem necessariamente envolver o fornecimento de um bem (LÉO; TELLO-GAMARRA, 2017).

Vargas *et al.* (2013) destacam que, apesar de a pesquisa em inovação em serviços no Brasil seguir os mesmos rumos da pesquisa internacional, precisa aumentar sua abrangência com relação aos ramos dos serviços investigados, pois a maioria das pesquisas está voltada para os serviços de saúde, enquanto outros serviços essenciais são pouco pesquisados.

De acordo com Gallouj (1998), os estudos sobre inovação em serviços focam em quatro perspectivas teóricas diferentes: assimilação, demarcação, inversão e síntese. Na perspectiva de assimilação, a inovação no setor de serviços é analisada de maneira semelhante à inovação no setor de fabricação, sendo a inovação de serviço similar à inovação de bens (DJELLAL;

GALLOUJ; MILES, 2013).

Também compreendida como uma abordagem tecnicista, seu principal marco teórico está no modelo desenvolvido por Richard Barras, conhecido como “ciclo reverso do produto” (BARRAS, 1986). O foco principal é analisar as mudanças provocadas pelo processo de informatização em vários serviços, com resultado considerado inverso ao que se pode esperar, pois a introdução de uma nova tecnologia não leva necessariamente a uma mudança radical, mas apenas a pequenos incrementos que, após alguns estágios, permite uma difusão tecnológica capaz de constituir serviços completamente novos (BARRAS, 1986; GALLOUJ, 1998).

Na perspectiva de demarcação ou diferenciação, a característica é de especificidade dos processos de inovação no setor de serviços. É compreendida como concentrada nas especificidades da inovação em serviços, como natureza, organização, determinante e regimes de propriedade, visto que podem ser identificadas por meio do foco nessas atividades, algumas formas de inovação que podem ser negligenciadas (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013).

Na perspectiva de inversão, é o setor de serviços quem atua como fonte da inovação. Para Gallouj (1998), há uma busca pelas singularidades do processo produtivo em serviços cuja relação usuário-produtor permite que haja inovação, independentemente de qualquer incerteza ou inovação tecnológica. Gallouj (2002) afirma que o usuário é uma fonte importante de informação e aprendizagem, capaz de alavancar processos inovadores na organização, tornando-se uma peça fundamental para que haja interação entre o produtor e o usuário a partir da relação entre o usuário e o produtor.

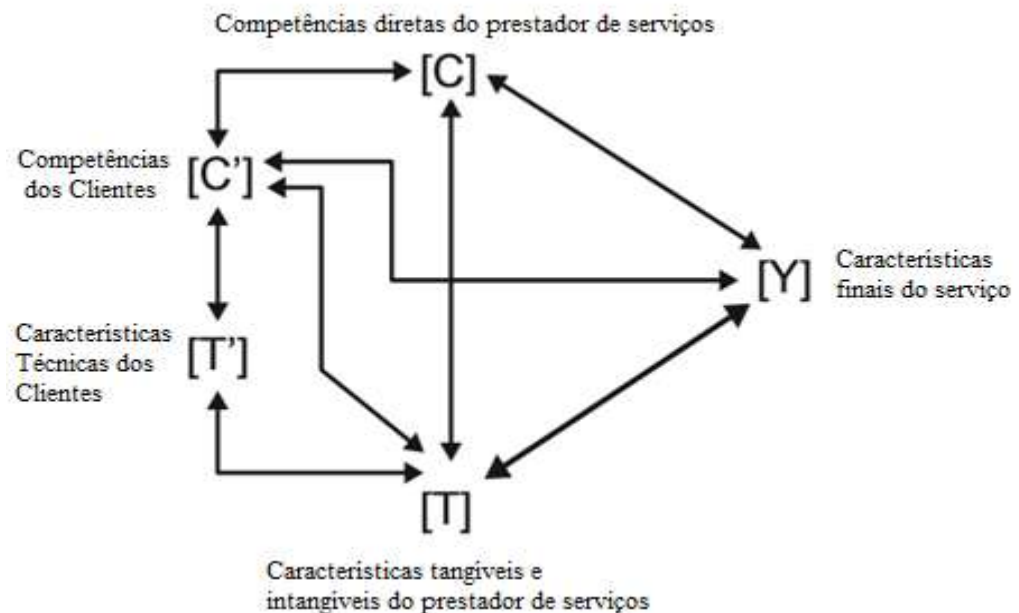
Na perspectiva de síntese ou integradora, há o interesse em oferecer a mesma estrutura tanto para indústrias de manufatura quanto para a de serviços, conjuntamente com as formas de inovação tecnológica e não tecnológica. Busca-se compreender a junção dos processos e práticas inovadoras tanto para produtos como para serviços diante de um contexto atual de produção e prestação de serviços (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013).

Gallouj e Weinstein (1997) se utilizam do modelo lancasteriano de bens e serviços e de uma abordagem baseada em características para integrar os bens e serviços por meio de características técnicas externas, características técnicas internas, características de serviço, competências internas e competências externas. Esses autores defendem um modelo com vetores explicativos que envolvem as competências do fornecedor de serviço [C], competências dos clientes [C'], características técnicas do fornecedor do serviço [X] e características do serviço [Y].

Em trabalho posterior, Djellal, Gallouj e Miles (2013) substituíram o vetor X por T para representar as características tangíveis e intangíveis do prestador de serviços e acrescentaram o

vetor T' para expressar as características técnicas dos clientes, conforme a representação da Figura 1.

Figura 1 - O produto como a conjunção de vetores de características e competências.



Fonte: Djellal, Gallouj e Miles (2013, p. 83).

Ainda segundo os autores supracitados, um serviço pode ser definido como um conjunto de competências internas ou externas e técnicas internas ou externas, tangíveis ou intangíveis, para produzir características de serviços e que qualquer alteração na intensidade desses vetores pode resultar em modos distintos de inovação: radical, de melhoria, incremental, *ad hoc*, por recombinação e por formalização. O Quadro 1 traz de forma sucinta os modelos de inovação e seus conceitos.

Quadro 1 - Modos de inovação e seus conceitos.

MODELOS DE INOVAÇÃO	CONCEITO
RADICAL	Criação de um novo conjunto de características
MELHORIA	Aumento na proeminência – ou qualidade – de certas características, sem alterar a estrutura do sistema de competências.
INCREMENTAL	Adição e também, possivelmente, a eliminação ou substituição – das características
<i>AD HOC</i>	Processo de construção de uma solução nova para um problema identificado pelo cliente
RECOMBINAÇÃO	Baseada nos princípios básicos da dissociação e a da associação das características finais e técnicas
FORMALIZAÇÃO	Baseada na formatação e na padronização de características.

Fonte: Adaptado de Djellal, Gallouj e Miles (2013, p. 82).

Os estudos sobre inovação estão, na sua grande maioria, voltados para o setor privado, tornando de certa forma deficitária a aplicação desse conhecimento no setor público. Entretanto, segundo Oliveira (2017), há possibilidade de utilização dos preceitos empregados para o estudo de inovações no setor privado também no setor público, a exemplo da utilização de indicadores que podem ser adaptados, mensurados e servir de parâmetro para indicar determinada tomada de decisão.

Considerando ser necessário enfatizar a importância da inovação no setor público, bem como as razões para a continuidade do processo inovador nesse segmento. A próxima seção traz as particularidades e aspectos mais relevantes para a sua concretização.

2.2 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A definição de inovação no setor público engloba ideias que sejam eficazes para criar valor público, sendo necessário que essas ideias, em parte, sejam novas, estejam implementadas e sejam úteis, ou seja, que entreguem o valor público que se espera delas (MULGAN, 2007). Para Koch e Hauknes (2005), inovação no setor público pode ser considerada como a implementação e a performance social de uma nova forma específica, ou repertório, de ação

social, que é implementada deliberadamente pela entidade no contexto dos objetivos e das funcionalidades de sua missão corporativa. Castro (2015, p. 14), por sua vez, destaca que a inovação no setor público é “[...]fruto de um processo contínuo entre a capacidade de inovar, a necessidade de inovar e por que não dizer, a criatividade”.

Para Cunha (2016), a inovação em organizações públicas resulta de um movimento evolutivo científico que envolve, por um lado, uma teoria explicitamente tecnológica e industrial e em paralelo às evoluções analíticas dentro das ciências sociais. Reis (2015) enfatiza que as percepções para inovação no setor público começaram a partir de pressões para a melhora da transparência em procedimentos administrativos e processos de tomada de decisão além de aperfeiçoamento dos serviços prestados à sociedade e às empresas.

A inovação em governo pode ser compreendida a partir de três formatos (CUNHA; SEVERO, 2017): melhorar algo que já funciona com vistas a impactar a vida das pessoas que utilizam aqueles serviços, fazer adaptações numa ideia já testada, a fim de utilizá-la num novo contexto, e desenvolver algo inédito visando à superação das metas organizacionais. Ela envolve a expressão das intenções e objetivos do agente social, moldados pelo contexto sociocultural e socioeconômico em que está inserido em razão das novas práticas de trabalho e novas formas de organização social, que tornaram a sociedade mais exigente em relação aos serviços prestados pelos entes públicos (TEIXEIRA; RÊGO, 2017).

Os estudos sobre inovações na gestão pública no Brasil indicam que as bases teóricas da inovação no setor público são provenientes do setor privado ou da literatura internacional, carecendo de um conceito especificamente para as instituições públicas brasileiras em que se considere o arcabouço da legislação, formas institucionais e culturais (SANTOS; SANO, 2016). A diferença entre a inovação no setor público e no setor privado está na motivação para inovar.

Gomes e Machado (2018) observam que, enquanto no setor privado a principal motivação é o lucro, no setor público a motivação está vinculada à promulgação de novas políticas públicas, pois alterações no panorama político propicia inovações distintas. Bugge *et al.* (2010) retratam as principais motivações para inovar na seara pública, conforme explicitado no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 - Motivações para inovações no setor público.

MOTIVAÇÃO	CONCEITO
Econômica	Está relacionado à administração e gestão dos gastos públicos diante das condições econômicas adversas.
Industrial	Setor público como facilitador da infraestrutura para o setor privado.
Política	Desempenho dos candidatos no exercício de suas funções políticas.
Pessoal	Satisfação das pessoas com impulsionamento das suas carreiras por meio da melhoria dos serviços públicos.
Relacional	Melhoria das relações entre o setor público e os cidadãos mediante prestação de serviços de boa qualidade.

Fonte: Bugge *et al.* (2010, p. 4).

O setor público tem sido visto como um marco regulatório para a inovação no setor privado e como receptor passivo de inovações. No entanto, isso tem mudado no decorrer dos últimos anos. Esta constatação é amparada no fato de que a inovação no setor público tem sido considerada importante para promover qualidade dos serviços públicos para cidadãos e empresas, além de enfrentar os desafios sociais e melhorar o bem-estar das pessoas, contribuindo com a capacidade do setor privado de inovar (BLOCH, 2011).

Essa mudança vem ocorrendo gradualmente passando de um enfoque intervencionista e burocrático para um enfoque regulador, influenciado pela onda gerencialista denominada de Nova Gestão Pública, cujo intuito é melhorar a eficiência e a eficácia na prestação dos serviços pela administração pública (CAVALCANTE; CUNHA, 2017). A Nova Gestão Pública (NGP), ou *New Public Management*, utiliza técnicas do setor privado com o objetivo de dar mais celeridade e eficiência à prestação dos serviços. Assim como ocorre no setor privado, a inovação decorre da combinação de características e competências com o objetivo de aperfeiçoar os produtos existentes e/ou ofertar novos produtos (RÊGO, 2015).

A inovação no setor público transformou-se em objeto de estudo e em uma nova agenda para a gestão pública a partir da junção da teoria da inovação tecnológica com os ramos das ciências sociais com o objetivo de tornar a inovação um valor intrínseco a organizações que não objetivam primeiramente o lucro (CUNHA, 2017). A inovação é considerada uma tarefa complexa, pois governos são tidos como pouco dinâmicos e anti-inovadores pelo senso comum de acordo com visões mais tradicionalistas da gestão pública (CUNHA, 2017). Além disso, o setor público possui uma rigidez estrutural ficando muito menos propenso a adequações do que no setor privado (OLIVEIRA; SANTANA; GOMES, 2014).

No entanto, algumas tendências de gestão têm surgido como norteadoras das inovações no setor público como as que propiciam maior transparência das ações governamentais, responsabilização (*accountability*), governo eletrônico (*e-government*), políticas públicas que incentivem mais participação dos cidadãos, interação dos organismos estatais com a iniciativa privada e utilização de recursos de tecnologia da informação (OCDE, 2015).

Ferreira, Rocha e Carvalhais (2015) defendem que a inovação como estratégia de melhoria da organização pública só acontece por meio de processos como a modernização administrativa e organizacional. Para Barbosa e Machado (2014), o desenvolvimento das inovações nas organizações requer a tomada de decisões intrinsicamente ligadas à inovação, que, por sua vez, derivam das escolhas estratégicas que mais se adequam ao atingimento dos objetivos desejados. Rêgo (2015) enfatiza que processos inovadores, juntamente com uma comunicação de qualidade e interação com o cidadão, trazem resultados e eficiência no serviço público.

Nesse diapasão, Cavalcante e Camões (2017) relatam que o setor público tem adotado iniciativas em resposta às constantes mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas, apesar de enfrentar algumas limitações em razão do aumento nas expectativas dos cidadãos, além das consequências geradas pelos problemas complexos e pelos orçamentos limitados.

Certos fatores têm intensificado a nova tendência de inovação no setor público, em particular, os *wicked problems*, problemas públicos tradicionais, reivindicações da sociedade, modelos de gestão tecnocráticos e crise financeira internacional (CUNHA, 2017). Os *wicked problems* são os problemas contemporâneos abrangentes e de respostas difíceis, a exemplo do aquecimento global, desastres ambientais, terrorismo, envelhecimento populacional, pobreza, entre outros.

Os problemas públicos tradicionais presentes na educação, saúde, mobilidade urbana, segurança, inserção internacional, gasto público e gestão pública, por exemplo, requerem ações governamentais mais eficazes. Para isso, as reivindicações da sociedade devem ser relacionadas à ampliação dos espaços de participação, com vistas ao fortalecimento da democracia participativa.

As iniciativas adotadas pelo setor público para resolução de problemas, mesmo que não estejam no nível de desenvolvimento da inovação na iniciativa privada, vêm crescendo nos últimos anos, em razão das questões já elencadas e de outras demandas que a administração pública precisa atender aos já citados problemas sociais. De acordo com Cavalcante e Camões (2017), é necessário que haja uma interação do setor público com o privado por meio de relações complementares e colaborativas, com o Estado exercendo um papel de fomentador de práticas

inovadoras dentro e fora do seu quadro, no intuito de alcançar perspectivas sociais, econômicas, tecnológicas e ambientais.

Há de se ressaltar, porém, que a onda de inovação no setor público carece de uma visão sistêmica e evolucionária, que incentive o empreendedorismo por meio dessa interação com o setor privado com intuito de gerar uma troca que possa trazer benefícios sociais e econômicos, exemplo de soluções tecnológicas (CAVALCANTE; CUNHA, 2017). Essa conexão entre empresas, organizações não governamentais (ONGs) e governos pode propiciar uma troca de conhecimento capaz de alavancar processos inovadores sob a regência do Estado.

Essa troca de conhecimento é extremamente salutar para o desenvolvimento de práticas que propiciem agilidade na resolução dos mais diversos problemas, visto que a sociedade está cada vez mais exigente quanto às respostas às demandas sociais, políticas e tecnológicas (CUNHA, 2017). Para que efetivamente esses problemas sejam solucionados ou minimizados, é preciso que o Estado introduza novos elementos, na forma de novos conhecimentos, nova organização e/ou nova habilidade de gestão ou processual, encerrando um fenômeno de descontinuidade com o passado, tanto em grau incremental, radical ou disruptivo (OSBORNE; BROWN, 2005).

Em muitas situações, o setor público tem buscado ser protagonista na seara da inovação por meio de sua atuação na construção de políticas públicas para solucionar os gargalos sociais. Trabalha-se também para que haja uma reorganização de regras e instituições, além da manutenção de instituições de pesquisas públicas. Dessa forma, busca-se retomar a confiança e a credibilidade junto à sociedade (CAVALCANTE; CUNHA, 2017).

As políticas inovadoras, na percepção de Cunha (2017) e Bloch (2011), passam pela busca de eficiência e efetividade para que resultados positivos financeiros e econômicos apareçam. Observa-se também a centralidade do Estado como uma premissa que deve ser reconhecida em qualquer dimensão ou setor em que as inovações sejam implementadas. Além disso, a inovação nas organizações públicas não deve ser considerada apenas como uma modernização administrativa (alteração de estrutura, normas, procedimentos e rotinas), mas também uma modernização organizacional (FERREIRA; ROCHA; CARVALHAIS; 2015).

O peso da cultura de inovação nas organizações públicas é também um fator relevante que deve se sustentar em nove componentes essenciais (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017): equipes interdisciplinares, espaço de criatividade, liderança, incentivos, eventos de aprendizagem, demonstração de resultados, prototipagem e projeto piloto, gestão do conhecimento, cocriação e coprodução. Convém ressaltar a importância da interação entre esses componentes para o sucesso da implementação da inovação.

No setor público, a exemplo do setor privado, certos elementos têm o potencial de atuarem como condicionantes e/ou barreiras às inovações. Na próxima seção, serão apresentados alguns desses condicionantes e barreiras relevantes para a pesquisa.

2.3 CONDICIONANTES E BARREIRAS À INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A inovação nas organizações, seja pública ou privada, sofre influências que podem acelerar o processo de inovação ou atrasá-lo. Barreiras afetam negativamente a capacidade de inovação e o desempenho, enquanto os indutores ou condicionantes afetam positivamente esses mesmos itens (OLIVEIRA, 2017).

Isidro-Filho (2017), após resultado de pesquisa sobre a gestão da inovação no setor público federal entre os anos de 1999 e 2014, aponta alguns facilitadores ou condicionantes da inovação, a saber: disponibilidade de recursos, trabalho em equipe, legitimação e comprometimento, desenvolvimento de pessoas e competências, comunicação institucional e padronização de dados e processos.

Para Borins (2008), os principais fatores que influenciam um ambiente inovador numa organização pública são: estratégia da inovação, cultura da inovação, estrutura organizacional, recursos para inovação, gestão do processo de inovação, gestão de equipe e vozes indutoras da inovação (tecnologia, sociedade e organização). O autor ressalta ainda que uma cultura de inovação deve ser incentivada pela alta administração por meio de recompensas para equipes e colaboradores inovadores.

Ferreira, Rocha e Carvalhais (2015) entendem que o êxito da inovação no setor público depende de fatores que precisam ser observados e desenvolvidos pela organização pública para a criação de um ambiente propício à inovação. São eles: Estratégia da Inovação, Cultura de Inovação, Estrutura Organizacional e Pessoas, Recursos para Inovação (físico e financeiro), Métricas da Inovação, Gestão do Processo de Inovação, Gestão de Projetos de Inovação, Gestão de Equipe, Gestão do Portfólio de Inovação e Vozes Indutoras da Inovação (tecnologia/sociedade/organização).

Rêgo (2015) aponta fatores internos e externos que podem motivar a inovação no setor público, como opinião popular, aspectos políticos, acordos internacionais, legislação, avanços tecnológicos, desenvolvimentos sociais e os interesses dos *stakeholders*.

O Guia das Melhores Práticas do *Australian National Audit Office* (2009) menciona que uma liderança proativa, uma cultura de apoio, uma estratégia corporativa focada e investimento na formação e desenvolvimento de pessoal são pré-condições essenciais para a inovação. A

liderança deve definir e incentivar uma cultura organizacional que proporcione o surgimento de novas ideias, utilizando, para isso, meios de recompensas, bem como respeito, confiança e boa comunicação com os liderados.

Quanto ao foco, o guia retrata a importância de se identificar, avaliar e implementar inovações que possam representar o melhor retorno para os recursos investidos. A capacidade organizacional tem a ver com os caminhos que levarão a uma atuação sinérgica para suportar uma necessidade ou oportunidade. A inovação será incentivada se pessoas e iniciativas inovadoras forem reconhecidas e recompensadas por valores monetários ou até mesmo por políticas e programas, mesmo que sejam simples.

Em pesquisa realizada na Secretaria Municipal de Saúde de Campina Grande, Gomes e Machado (2018) apontaram os seguintes condicionantes para a ocorrência das inovações: apoio da direção, alternância política, capacitação dos servidores, crise como oportunidade, opinião popular, trabalho em equipe e troca de conhecimentos e experiências. Os autores também destacaram como barreiras à inovação: alternância política, recursos insuficientes, legislação e regulamentações, crise econômica, greves e barreiras sociais e políticas relacionadas a influências nas relações de comando e diferenciação de status nas organizações.

Convém salientar que “[...] qualquer fator que influencia negativamente o processo de inovação” pode ser considerado uma barreira à inovação (HADJIMANOLIS, 2003, p. 559). Conforme este autor, as barreiras se subdividem em barreiras internas (pessoas, estrutura ou estratégia) e externas (mercado, governo, fornecedores e consumidores, por exemplo). Por barreiras também se deve considerar as dificuldades que geram conflitos entre diversos enfoques e conduz o processo à baixa produtividade e qualidade (SEGATTO-MENDES; SBRAGIA, 2002).

Cavalcante e Camões (2017) mencionam que a inovação na administração pública sofre a influência de diversos fatores que, na maioria dos casos, são de difícil mensuração individual, forçando os acadêmicos e *stakeholders* a separarem e enquadrarem como fatores de influência da inovação, dividindo-os em internos e externos. Os internos são a cultura organizacional, liderança, recursos humanos e comunicação, enquanto os externos se subdividem em quadro legislativo, necessidades públicas, emergência de novas tecnologias e presença de impulso político.

Contudo, Hadjimanolis (2003) assevera que, mesmo com extensa pesquisa empírica sobre barreiras, parece não existir uma estrutura conceitual que integre os fatores que atuam como barreiras e que permita uma explicação do seu efeito combinado. Segundo o autor, a existência de muitas barreiras se deve à falta de facilitadores e que ambos estão relacionados,

podendo um recorrer ao outro e vice-versa.

Brandão e Bruno-Faria (2017) consideram relevante identificar os fatores que exercem o papel de barreiras à inovação na gestão pública a fim de facilitar a realização de ações que incentivem a colaboração das pessoas, proporcionando melhorias nos processos organizacionais. Apesar da necessidade constante por inovação no setor público, poucas ações são evidenciadas visto que existem diversas barreiras que dificultam esse processo.

De acordo com os autores supracitados, as principais barreiras à inovação no setor público são: “[...] rigidez de regulamentações, falta de pessoal, recursos financeiros insuficientes, falta de coordenação e interação entre departamentos, alocação inadequada de tempo para inovação, falta de incentivo, aversão ao risco, incerteza quanto aos resultados e resistência dos usuários” (BRANDÃO; FARIAS, 2017, p. 148).

Mulgan (2007) menciona a existência de algumas barreiras à inovação no setor público: quantidade demasiada de regras, aversão ao risco, resultados incertos e estrutura deficiente. Para o autor, argumentos conservadores que trazem métodos antigos são preferidos nas organizações públicas em detrimento de ideias mais ousadas que tragam algum tipo de risco.

Bloch (2011) destaca como principais barreiras à inovação no setor público os fatores políticos e a organização conjuntamente com a cultura. Quanto aos fatores políticos, destacam-se: a falta de flexibilidade nas leis e regulamentos, a escassez de incentivos para a organização como um todo e orçamento reduzido. Quanto à organização e cultura, chamam a atenção os riscos de falha e a falta de cooperação dentro da organização. Além destas, o autor em enfoque também cita o tempo inadequado alocado à inovação e a falta de incentivos, além das regras contratuais impeditivas, a falta de capacidade dos fornecedores e a resistência dos usuários às mudanças.

2.4 REFLEXÕES SOBRE A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Não se pode desprezar a importância do setor público no conjunto da economia, além do fato de a população necessitar cada vez mais de serviços públicos eficientes e de qualidade, em razão de a cada dia aumentarem os chamados problemas complexos. Nesse contexto, a inovação em serviços, nas diferentes esferas do setor público, carece de mais pesquisas que auxiliem o desenvolvimento desta temática.

Além disso, embora tenha o importante papel de melhorar os serviços de atendimento à população e otimizar a utilização dos recursos públicos, o setor público é regulador das inovações das empresas privadas. Essa visão do setor público como coadjuvante da inovação e

não como agente essencial tem mudado gradualmente em razão da necessidade e cobrança por mais eficiência e eficácia nas diversas frentes de atuação com vistas à resolução dos problemas sociais que lhe são afetos. Na administração pública brasileira, principalmente na esfera federal, já se verifica alguma movimentação no sentido de haver uma troca de ideias com o setor privado com vistas à implantação de ações inovadoras (RONCARATTI, 2017).

Contudo, isso tem se mostrado uma tarefa complexa face à rigidez estrutural e burocrática da máquina pública que ainda insiste em modelos de gestão ultrapassados. As diferenças entre as motivações para inovação do setor privado, com um viés voltado para a busca do resultado, e, no setor público, orientado para a prestação de serviços de qualidade, também se somam para tornar ainda mais desafiador a mudança de paradigma de coadjuvante para ator principal no processo de inovação.

Ressalte-se, por sua vez, que, graças ao crescimento da importância do setor de serviços para a economia, houve um aumento de estudos nessa área. As perspectivas teóricas propostas por Gallouj (1998) trouxeram à tona as vertentes de abordagem referente à inovação do setor de serviços permitindo melhor compreensão da temática. As perspectivas de assimilação, demarcação, inversão e síntese, por exemplo, demonstram como perspectivas distintas têm o potencial de delinear diferentes processos de inovação no setor de serviços.

Tais perspectivas são importantes para o entendimento das inovações no serviço público. Contudo, elas precisam ser interpretadas em consonância com a realidade vivenciada por cada ente, dado que a generalidade na aplicação dos conceitos não considera as características peculiares de cada organização.

Sob a perspectiva dos órgãos do sistema de justiça, a exemplo dos Tribunais de Justiça e Ministérios Públicos, as inovações acompanham, em linhas gerais, o mesmo comportamento dos demais entes públicos de outras esferas. Contudo, para esses entes, há uma cobrança diferenciada por parte da sociedade em razão das características desses órgãos no contato direto com as diversas demandas sociais, o que reforça a necessidade constante de inovação para atender a essas demandas considerando a escassez de recursos.

Por outro lado, a inovação é fundamental a fim de aparelhar a organização para atender a novos propósitos provenientes dos problemas sociais, mantendo-a em sintonia com a função que lhe é outorgada pela Constituição Federal de 1988. Todavia, apesar de alguns avanços, ainda se verifica certa inflexibilidade por força de regulamentações e legislação, o que faz com que os Ministérios Públicos não fujam de um modelo estabelecido desde a sua regulamentação constitucional, de modo que não haja processos inovadores mais profundos. O MPPB tem inovado significativamente na área tecnológica, mas é no desejo de atender à sociedade que tem

surgido a maioria das inovações.

Percebe-se, portanto, que certos fatores têm o potencial de influenciar o desenvolvimento de inovações. No que se refere aos condicionantes das inovações categorizados pelos autores referenciados, os que mais se destacaram foram: disponibilidade de recursos, trabalho em equipe, estratégia da inovação, cultura da inovação, estrutura organizacional e liderança. As barreiras à inovação mais comuns foram: insuficiência de pessoal, recursos financeiros escassos, falta de incentivos, aversão ao risco, rigidez de regulamentações e incerteza quanto aos resultados. O Quadro 3 retrata as inovações mais citadas e suas respectivas definições.

Quadro 3 – Condicionantes e barreiras mais citadas na literatura.

Condicionantes	
Tipos	Definição
Disponibilidade de recursos	Disponibilidade financeira para custeio da inovação
Trabalho em equipe	Cooperação e diálogo entre os setores
Estratégia da inovação	Política e processo de inovação
Cultura da inovação	Ações e comportamentos voltados à inovação
Estrutura organizacional	Meios que facilitam a inovação
Liderança	Apoio dos gestores facilita o envolvimento dos subordinados
Barreiras	
Tipos	Definição
Insuficiência de pessoal	Carência de pessoal qualificado
Recursos financeiros escassos	Carência de recursos afeta o investimento em inovação
Falta de incentivos	Quando os gestores não apoiam as ideias de inovação
Aversão ao risco	Receio que a inovação traga resultados negativos
Rigidez de regulamentações	Legislação dificulta e torna o processo lento e burocrático
Incerteza quanto aos resultados	Medo da imprevisibilidade dos resultados da inovação

Fonte: Elaboração própria (2019).

Por meio de uma análise comparativa entre os achados dos estudos consultados, seja na literatura estrangeira, seja na nacional, constata-se que as questões que envolvem barreiras e condicionantes são semelhantes, em particular quando tratadas dentro de cada uma das esferas governamentais: municipal, estadual ou federal.

Depreende-se, por meio das pesquisas divulgadas, que os fatores influenciadores e desestimuladores da inovação no setor público brasileiro são decorrentes, principalmente, da centralidade do Estado e da necessidade de superação de visões ultrapassadas e intolerantes no

tocante à capacidade inovadora dos entes públicos.

A próxima seção demonstra os procedimentos metodológicos adotados para a consecução dos objetivos definidos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

São apresentados nesta seção os procedimentos metodológicos adotados na execução da pesquisa, envolvendo as estratégias empregadas, os critérios para a seleção do caso a ser estudado, os instrumentos e procedimentos utilizados para a coleta dos dados e técnicas para a análise dos dados.

3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A pesquisa é de natureza descritiva, cujo objetivo é analisar os aspectos que influenciam os processos de inovação no Ministério Público da Paraíba, evidenciando os condicionantes e barreiras que possam influenciar esse processo. Levando em consideração o objeto de estudo, a abordagem utilizada é a qualitativa, pois busca caracterizar a presença de fatores que influenciam a inovação no ambiente organizacional. Pozzebon e Petrini (2013) caracterizam a pesquisa qualitativa como fenomenológica, que se fundamenta na construção de teoria, afirmam ainda seu viés holístico e subjetivo com tendência para abordar o processo.

Nesse sentido, a estratégia de pesquisa foi a de estudo de caso. Cavalcante e Camões (2017) ressaltam a importância dos estudos de casos de inovação focados em diferentes áreas de políticas públicas e gestão, bem como em setores específicos de políticas sociais, ambientais e infraestrutura para o aprimoramento do conhecimento teórico por meio de experiências empíricas.

3.2 CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DO CASO E DOS SUJEITOS DA PESQUISA

A razão para a escolha do Ministério Público da Paraíba (MPPB) como caso único se deve ao fato de certas inovações geradas na instituição serem selecionadas e utilizadas por outras unidades do Ministério Público (Rio Grande do Norte, Amapá, Rio de Janeiro, Amazonas, Ceará), órgãos públicos no Estado da Paraíba (Câmara Municipal de João Pessoa) e países da América do Sul (Colômbia, por exemplo).

Ademais, resultados de inovações desenvolvidas no MPPB foram publicadas em edição nacional destinada à inovação e processo de transformação do Judiciário e recebeu ainda o “Selo Ação Íntegra” da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (ENCCLA). O MPPB também foi considerado pelo Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), órgão fiscalizador das ações administrativas e disciplinares do Ministério Público do Brasil, como o melhor do Brasil dentre os Ministérios Públicos da Federação.

Após a escolha do caso, a próxima etapa foi selecionar os entrevistados. Para isso, o critério utilizado foi que as pessoas tivessem funções estratégicas ou de liderança na instituição, por serem essas funções essenciais para o sucesso dos processos de inovação. Ressalte-se também o perfil desses colaboradores no tocante ao conhecimento das ações institucionais e da estrutura organizacional do Ministério Público em todo o Estado da Paraíba.

Os entrevistados escolhidos foram os ocupantes dos seguintes cargos: Diretor Financeiro, Chefe do Departamento de Recursos Humanos, Chefe do Departamento de Contabilidade, Chefe do Departamento de Transportes e Veículos, Chefe do Departamento de Pesquisa e Gestão Orçamentária, Assessor de Licitações e Assessor de Controle Interno, totalizando sete pessoas entrevistadas.

A escolha de entrevistados investidos em funções, níveis hierárquicos e setores diferentes permitiram conhecer as diversas visões da inovação no âmbito institucional a partir de diferentes perspectivas com ênfase também para a importância dos cargos que ocupam para qualquer processo de inovação na instituição. Saliente-se que o quantitativo e a qualificação dos entrevistados são suficientes para a coleta de dados por meio da entrevista em virtude do conhecimento e convivência com as inovações realizadas. O Quadro 4 traz o perfil dos entrevistados:

Quadro 4 - Perfil dos entrevistados.

Nº	Função	Idade	Tempo no MPPB	Tempo na função	Formação
1	Diretor Financeiro	51 anos	11 anos	2 anos	Ciências Contábeis
2	Chefe do Departamento de Recursos Humanos	41 anos	11 anos	2 anos	Direito
3	Chefe do Departamento de Contabilidade	41 anos	11 anos	10 anos	Ciências Contábeis
4	Chefe do Departamento de Transportes e Veículos	40 anos	11 anos	8 anos	Direito
5	Chefe do Departamento de Pesquisa, Desenvolvimento e Gestão Orçamentária	41 anos	8 anos	4 anos	Matemática
6	Assessor de Licitações	39 anos	11 anos	8 anos	Administração
7	Assessor de Controle Interno	51 anos	6 anos	6 anos	Direito

Fonte: Elaboração própria (2019).

3.3 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

Nesta pesquisa, foram utilizadas fontes de dados primárias e secundárias. As fontes primárias foram a observação sistemática e as entrevistas semiestruturadas. As fontes secundárias envolveram a análise documental de normas internas, legislação correlata e manuais, além de livros e artigos acadêmicos, localizados em bases de dados como a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), repositórios como *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), *Scientific Eletronic Library Oline* (SciELO), *Emerald Insight* e *EBSCO Information Services*. A pesquisa bibliográfica forneceu o embasamento necessário para o conhecimento sobre os principais fatores que funcionam como condicionantes e barreiras à inovação no setor público.

A observação buscou identificar os comportamentos e ações dos servidores e membros da instituição, que contribuem para o êxito dos processos de inovação, bem como algumas barreiras relacionadas a esses comportamentos, e a forma como atrapalham tais processos. Para que essa observação obtivesse o êxito esperado, foi montado um roteiro de observação que está descrito no APÊNDICE A. Esse roteiro de observações auxiliou no entendimento de algumas barreiras que interferem no andamento de ações inovadoras na instituição, pois as atividades relacionadas no roteiro são imprescindíveis para empreendimentos com fulcro inovador, principalmente quando necessitam do empenho e motivação dos servidores com vistas ao engajamento em eventos que foquem o desenvolvimento de processos inovadores.

Nas entrevistas semiestruturadas, o objetivo foi conhecer o ponto de vista dos entrevistados acerca de suas visões a respeito do processo de inovação na instituição, sempre em consonância com o referencial teórico. As entrevistas ajudaram a esclarecer também a questão de pesquisa, procurando atingir os objetivos geral e específicos propostos pelo presente trabalho. O Quadro 4 demonstra como as questões especificadas no roteiro de entrevista são distribuídas de acordo com os objetivos específicos e as respectivas referências.

Quadro 5 - Quadro com o roteiro de entrevistas.

ENTREVISTAS COM GESTORES			
OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES	REFERÊNCIAS
Analisar os aspectos que influenciam os processos de inovação nos serviços ofertados pelo Ministério Público da Paraíba.	Evidenciar as principais inovações realizadas pelo Ministério Público da Paraíba;	1-7	OECD (2005); Gallouj e Savona (2009); Djellal, Gallouj e Miles (2013); Cavalcante e Camões (2017).
	Averiguar os condicionantes dos processos de inovação;	08-15	Júnior, Guimarães e Bilhim (2013); Koch e Hauknes (2005).
	Identificar as barreiras que dificultam o processo de inovação	16 – 23	Bommert (2010); Hadjimanolis (2003).

Fonte: Elaboração própria (2019).

As entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho dos entrevistados, entre os meses de agosto e setembro de 2019 nas sedes institucional e administrativa da instituição e em três dos seus anexos, todos localizados na cidade de João Pessoa/PB e que resultou em aproximadamente cinco horas de gravação em áudio.

Foram também analisados alguns documentos orientadores das ações institucionais como leis, resoluções, instruções normativas e outros documentos como relatórios de ações, notificações e publicações que tratam dessa temática.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram transcritos e analisados de acordo com técnicas de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), contemplando as seguintes fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados obtidos e interpretação. Na pré-análise, as entrevistas foram transcritas, lidas e analisadas a fim de verificar a relação entre as perguntas e as respectivas respostas. Logo em seguida, as transcrições foram remetidas aos entrevistados para a obtenção de *feedback* para efeito de validação dos dados que foram confirmados sem alterações das informações transcritas.

Na fase de exploração do material, este foi organizado e categorizado de acordo com os objetivos específicos da pesquisa, da seguinte forma: Inovação no Ministério Público da

Paraíba, condicionantes dos processos de inovação e barreiras aos processos de inovação. A última fase foi a de tratamento dos resultados, os quais foram interpretados, analisados e validados com o fim de alcançar os objetivos da pesquisa.

3.5 CONFIABILIDADE DA PESQUISA

De acordo com Paiva Júnior, Leão e Mello (2011), na pesquisa qualitativa existem alguns critérios de validade e confiabilidade que estão atrelados a algumas características, como as de caráter interpretativo e investigativo. Para atingir tais critérios, além da sistematização do *corpus* da pesquisa, foi realizada uma triangulação das fontes de pesquisa, como entrevistas com os gestores de diversas funções, observação direta obedecendo ao roteiro de observação e análise documental por meio de sistemas internos e no site do órgão. Na realização das entrevistas, foi possível verificar a saturação das informações comprovando a representatividade e o quociente quantitativo em relação ao total de servidores, pois, apesar de a pesquisa ter um viés qualitativo, era necessária uma amostra com uma quantidade mínima de entrevistados para que se atingisse a expectativa de coleta das informações.

Cabe ressaltar a descrição detalhada das inovações pelos entrevistados, propiciando confiabilidade e transparência da pesquisa, além da reflexividade que proporcionou novos conhecimentos que impactaram no modo de visualização da inovação pelo pesquisador colaborando como fonte de transformação.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentadas as considerações e as análises dos resultados obtidos na pesquisa em consonância com o referencial teórico deste trabalho, bem como os objetivos propostos na introdução. Inicialmente, será demonstrado o funcionamento do Ministério Público da Paraíba e todos os serviços atinentes à atividade fim.

Em seguida, são evidenciadas as inovações desenvolvidas pela instituição e os respectivos tipos e classificações. Posteriormente, são demonstrados quais condicionantes que alavancaram as inovações identificadas. Por último, são descritos os principais fatores que aparecem como barreiras para a inovação no Ministério Público da Paraíba.

4.1 O MINISTÉRIO PÚBLICO DA PARAÍBA

O Ministério Público da Paraíba (MPPB), sediado na cidade de João Pessoa, é uma instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, competindo defender a ordem jurídica, o regime democrático e os interesses sociais e individuais indisponíveis. A instituição foi criada no ano de 1891 com a denominação de Procuradoria-Geral de Justiça, assumindo o formato atual a partir da Constituição Federal de 1988, que estabeleceu como princípios a unidade, a indivisibilidade e a independência funcional (LENZA, 2018).

Convém salientar que a instituição possui outras atribuições mediante os Promotores de Justiça, membros da instituição, como o atendimento direto à população por meio de reuniões e audiências públicas, solicitação de informações e documentos de outros órgãos públicos, acolhimento de denúncias, realização de investigações sobre possíveis irregularidades ou crimes, atuação em processos judiciais e extrajudiciais.

De acordo com a Lei Orgânica do Ministério Público (Lomp), Lei Estadual nº 97/2010, as promotorias de justiça são órgãos de administração com pelo menos um cargo de promotor de justiça e serviços auxiliares podendo ser especializadas (com atuação em matérias específicas) e cumulativas (atuam em todas as áreas).

No Quadro 6 está uma demonstração de como estão distribuídas as promotorias de justiça e suas especialidades no Estado da Paraíba.

Quadro 6 - Promotorias e suas especialidades.

PROMOTORIAS - MPPB			
CIDADES	JOÃO PESSOA	CAMPINA GRANDE	DEMAIS CIDADES
Especialidades	Criminal	Criminal	Justiça cumulativa
	Cível	Cível	-
	Família e sucessões	Família e sucessões	-
	Criança e adolescente	Criança adolescentes	-
	Fazenda pública	Fazenda pública	-
	Direitos difusos	Direitos difusos	-
	Justiça cumulativa	-	-

Fonte: Elaboração própria (2019).

O MPPB tem as suas sedes institucional e administrativa localizadas na cidade de João Pessoa e promotorias espalhadas por 69 cidades localizadas em todas as regiões do Estado, a saber: Água Branca, Alagoa Grande, Alagoa Nova, Alagoinha, Alhandra, Araçagi, Araruna, Areia, Aroeiras, Bananeiras, Barra de Santa Rosa, Bayeux, Belém, Boqueirão, Caaporã, Cabedelo, Caiçara, Cajazeiras, Campina Grande, Catolé do Rocha, Conceição, Coremas, Cruz do Espírito Santo, Cuité, Esperança, Guarabira, Gurinhém, Ingá, Itabaiana, Itaporanga, Jacaraú, Juazeirinho, Lucena, Malta, Mamanguape, Mari, Monteiro, Patos, Paulista, Pedras de Fogo, Piancó, Picuí, Pilar, Pilões, Pirpirituba, Pocinhos, Pombal, Prata, Princesa Isabel, Queimadas, Remígio, Rio Tinto, Santa Luzia, Santa Rita, Santana dos Garrotes, São Bento, São João do Cariri, São João do Rio do Peixe, São José de Piranhas, Sapé, Serra Branca, Solânea, Soledade, Sousa, Sumé, Taperoá, Teixeira, Uiraúna e Umbuzeiro, com vistas a abranger os maiores contingentes populacionais e atender à sociedade paraibana com garantia de acesso aos serviços ministeriais.

Além dessas promotorias, o MPPB conta com uma estrutura funcional constituída pelo Colégio de Procuradores de Justiça, que funciona como órgão deliberativo e de execução composto por 19 procuradores de justiça. Existe ainda o Conselho Superior do Ministério Público, composto por sete membros, e é responsável por fiscalizar e superintender a atuação da instituição. Como órgão fiscalizador e orientador das atividades funcionais, o MPPB conta com uma Corregedoria-Geral e o elo entre os cidadãos e a instituição é exercido pela Ouvidoria.

Fazem parte do organograma institucional ainda os chamados Órgãos Auxiliares, como os Centros de Apoio Operacional, que se subdividem em várias áreas, tais como: cidadania,

cível, família, consumidor, criança e adolescente, criminal, educação, sistema prisional, patrimônio público, saúde, mulher, eleitoral e meio ambiente, conforme pode ser observado no APÊNDICE C.

Dentre os Órgãos auxiliares, destacam-se ainda o Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional, a Comissão de Combate aos Crimes de Responsabilidade e à Improbidade Administrativa, a Comissão de Elaboração Legislativa e a Coordenadoria Recursal.

Toda essa estrutura funcional tem sido contemplada com as inovações geradas na instituição nos últimos anos, conforme revelado no tópico a seguir.

4.2 INOVAÇÕES DESENVOLVIDAS PELO MINISTÉRIO PÚBLICO DA PARAÍBA

As entrevistas com servidores, chefias e diretores em conjunto com as observações realizadas permitiram identificar algumas inovações, umas mais recentes, outras mais antigas, mas que são aderentes ao modelo proposto por Djellal, Gallouj e Miles (2013) e que são apresentadas a seguir.

As ações consideradas como inovações foram geradas em decorrência da necessidade de modernização da estrutura física e organizacional, bem como da urgência em melhorar a eficiência do órgão perante a população não apenas da capital, mas de todo o Estado da Paraíba. Essas ações, mesmo que realizadas em João Pessoa, alcançam as demais cidades do Estado face ao poder decisório que parte da Sede, local onde as ações tomam forma e se concretizam. Salienta-se que as inovações foram geradas no âmbito do MPPB, e os resultados decorrentes dessas inovações impactam positivamente nas atividades desenvolvidas na instituição, o que desperta interesse de outros órgãos para a cessão dessas inovações.

4.2.1 Virtualização dos processos administrativos (MP Virtual)

Como na grande maioria dos serviços públicos todo e qualquer requerimento visando à solicitação de qualquer direito, bem ou serviço, é passível de originar processo administrativo, que obedece a um trâmite definido pelo tipo e objeto do processo. Convém salientar que as movimentações decorrentes do fluxo manual de tramitação pelos setores e a inserção de documentos físicos em formato de papel, além de apresentar uma margem falha, acarretava aumento da burocratização o que elevava sobremaneira o tempo de resolução das demandas, resultando na perda do objeto em razão de um lapso temporal extenso.

Para atenuar esses problemas, o dinamismo e a capacidade intelectual da equipe da área

de tecnologia da informação somado à política de melhoria dos processos, fruto do incentivo do Procurador-Geral de Justiça, desenvolveu o projeto de implementação e concretização do MP Virtual no ano de 2012, com o propósito de reduzir o tempo de tramitação dos processos e elevar o nível de segurança e confiabilidade das ações e documentos inseridos.

Apesar da existência da virtualização de processos administrativos em outros órgãos públicos, mesmo antes da criação do MP Virtual, o sistema criado no MPPB é inovador para a instituição, pois modificou alguns vetores de características do serviço. Além disso, muitas funcionalidades são exclusivas desse sistema, como a implantação de módulo para transmissão de informações ao CNMP, relatórios de produtividade, relatórios de controle de inquéritos nas delegacias, comunicação interna com diversos sistemas além de outras funcionalidades. Convém salientar que os direitos autorais relativos à criação e aprimoramento do sistema também são exclusivos da instituição. Ademais, Rogers (2003) define que pode ser considerada como inovação a percepção e a reação à novidade, embora a ideia tenha sido descoberta ou utilizada primeiramente por outro.

Esse sistema é caracterizado principalmente por permitir a tramitação de todos os procedimentos administrativos e extrajudiciais do Ministério Público da Paraíba em formato digital, o que proporciona uma tramitação célere de toda e qualquer demanda que gere processo, eliminando meios físicos, a exemplo dos antigos processos em papel, que aumentavam a temporalidade da tramitação, além de não garantir a completa validação dos documentos acostados. Outra questão era a necessidade de um espaço físico para o arquivamento desses processos, o que atualmente não é necessário, visto que todos os processos são virtuais.

Desde a sua criação, alguns aperfeiçoamentos têm sido implantados, a exemplo da sua integração recentemente com o sistema de Processo Judicial Eletrônico, trazendo melhorias significativas à movimentação processual de uma forma geral. Saliente-se também que o sistema está sendo exportado para os Ministérios Públicos de outros Estados do país, o que significa e demonstra a qualidade do produto gerado através dessa ação inovadora.

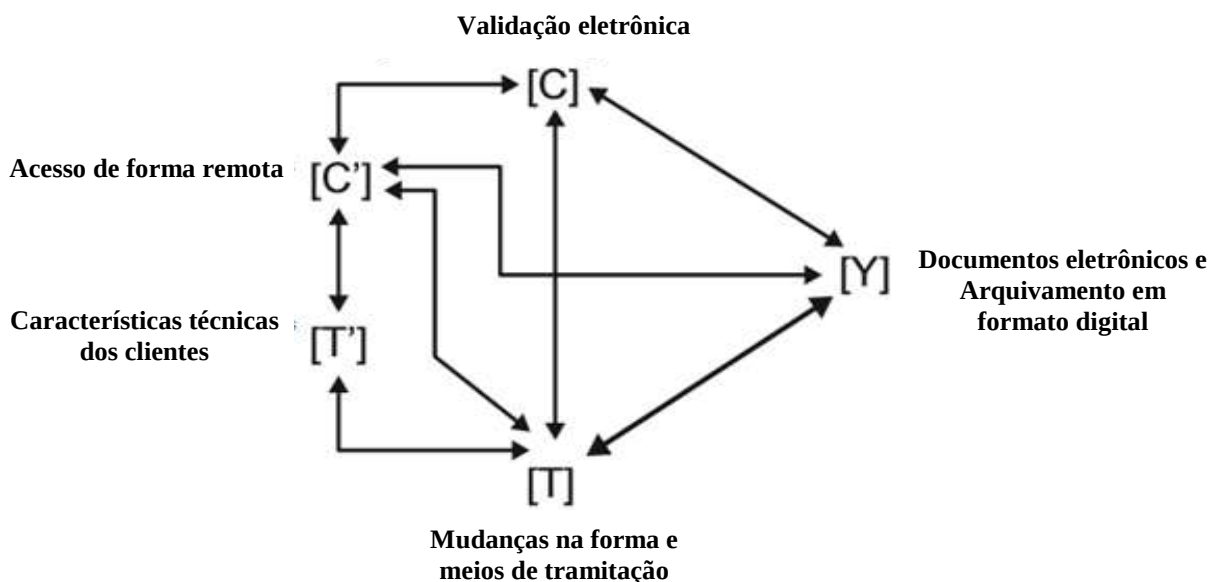
A maioria dos entrevistados citou as melhorias proporcionadas pelo MP Virtual como fundamentais para a agilidade de suas atividades, visto que o fato de se acabar com os velhos processos em papel permitiu maior agilidade, além das vantagens no acesso de forma remota às mais diversas funcionalidades. O sistema tem se mostrado eficaz também na validação de documentos, com controle inclusive da eficiência com a mensuração do tempo de permanência em cada setor, além do quantitativo de processos por setor e servidor.

O MP Virtual pode ser considerado uma inovação, conforme relata o Entrevistado 7 (Assessor de Controle Interno):

O MP Virtual em minha opinião foi a inovação com maior destaque tendo em vista que modificou as características da tramitação dos processos eliminando o processo físico, aumentou os níveis de segurança mediante senhas que permitem a identificação do funcionário além de propiciar mais confiabilidade pois garante que as alterações são apontadas pelo sistema em caso de auditoria ou para fins de identificação do responsável por toda e qualquer inserção ou modificação no processo (informação verbal).

Considerando suas especificidades, o MP Virtual pode ser classificado como modelo de inovação incremental. Conforme Djellal, Gallouj e Miles (2013), na inovação incremental, a estrutura geral do sistema [C'], [C], [T], [T'] não sofre qualquer modificação. Todavia, podem ocorrer alterações superficiais na estrutura devido à substituição ou eliminação de outras características técnicas ou competências a um determinado serviço, que pode ocorrer pela mobilização de competências [C] ou adição de novas características técnicas [T], que podem ocasionar melhoria das características finais do serviço. A Figura 2 demonstra como os vetores de caraterísticas foram modificados mediante esta inovação.

Figura 2 - Vetores de características e competências MP Virtual.



Fonte: Adaptado de Djellal, Gallouj e Miles (2013, p. 83).

Assim, na medida em que ocorreram mudanças no sistema de tramitação dos processos com a inserção de novas características técnicas [T] e finais [Y], houve mudanças também nas competências do prestador de serviço [C].

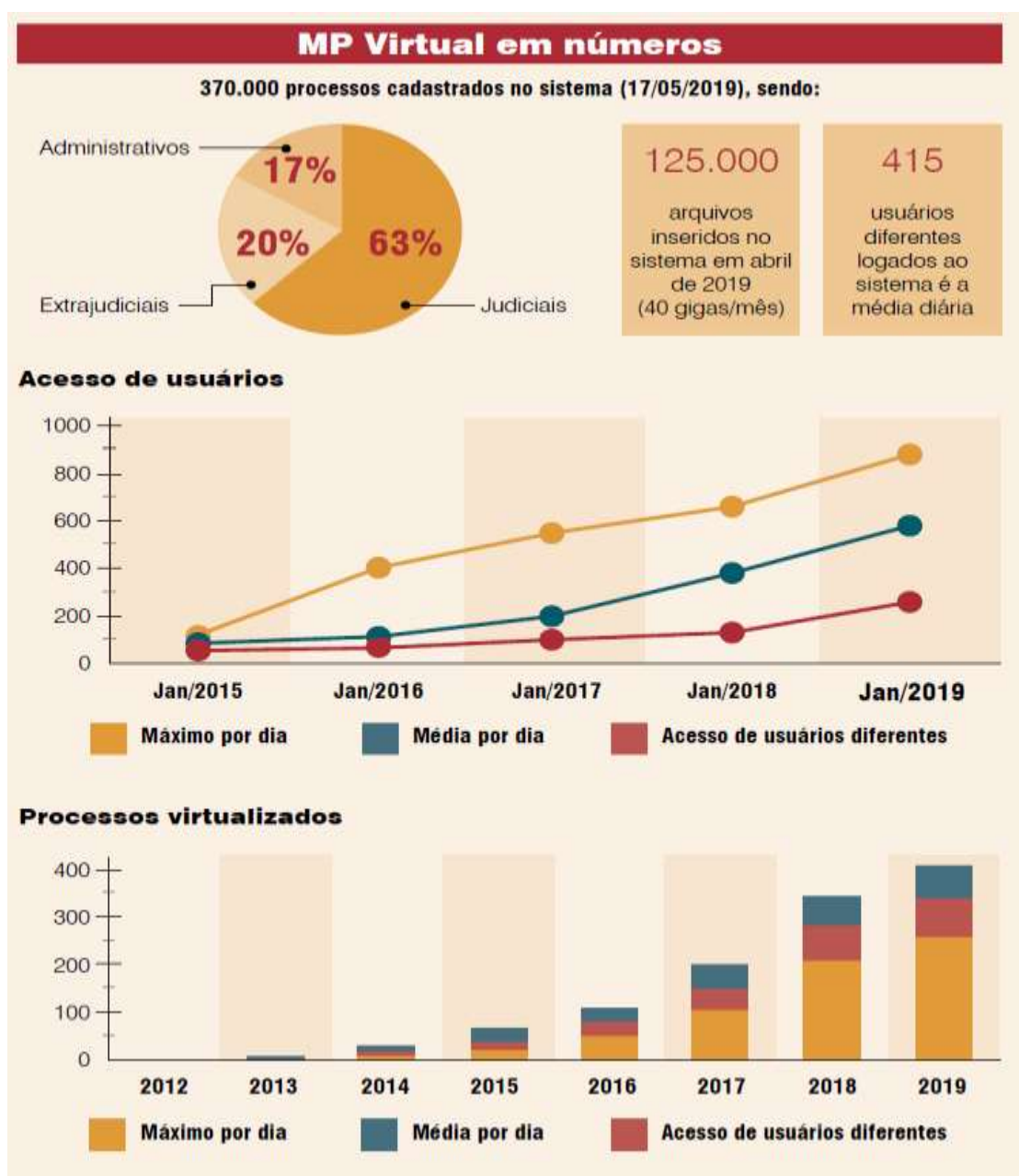
A virtualização dos procedimentos causou a necessidade da adoção de novos métodos de instrução processual a fim de atender às novas configurações de manuseio e tratamento de cada demanda presente nos autos para a consecução do objeto solicitado. Com isso, novas características técnicas [T] foram adicionadas, pois a elaboração de cada documento a ser inserido no processo, que outrora necessitava de confecção ou impressão em papel, com assinaturas manuscritas, hoje são completamente eletrônicas, em que cada usuário utiliza sua assinatura digital, que contém ainda a data e a hora que o documento foi inserido no processo.

Houve mudanças nas características finais do serviço [Y] com a concretização do instrumento processual em formato digital, o que facilita as consultas e o arquivamento sem qualquer depreciação.

Cabe destacar ainda a mudança nas competências do prestador de serviço [C], que proporcionou a disseminação do conhecimento para lidar com o processo virtual. Por fim, houve incremento também na competência do cliente [C'] com a abertura e a permissão de acesso aos arquivos digitais do MP Virtual em razão das diferenças em relação ao processo físico, por exigir conhecimento mínimo na área de informática.

Por meio das observações realizadas *in loco*, foi possível evidenciar que o MP Virtual é quase uma unanimidade entre os entrevistados como produto que possibilitou agilidade e melhoria, com redução significativa do tempo de resolução das demandas, configurando-se como uma inovação necessária para os objetivos organizacionais do MPPB. A Figura 3 retrata a dinâmica de funcionamento do MP Virtual.

Figura 3 - Demonstrativo MP Virtual.



Fonte: Relatório de Gestão do MPPB 2017-2019 (2019).

As informações expostas nesta representação (Figura 3) demonstram a importância e a evolução do MP Virtual para o MPPB, face ao elevado número de procedimentos administrativos, extrajudiciais e judiciais movimentados diariamente. Do ano de 2012 ao ano de 2019, verifica-se o crescimento vertiginoso das transações via esse sistema. A cada ano que passa, percebe-se um aumento considerável do volume de dados, o que colabora para demonstrar a grandiosidade e a serventia dessa inovação no cotidiano da instituição. Convém observar a utilização maciça do MP Virtual pelos servidores/usuários em razão da abrangência nos mais diversos setores.

Esta inovação é evidenciada pelo relato dos entrevistados como algo que melhorou as rotinas e os processos de trabalho. A exportação da inovação para a Câmara Municipal de João Pessoa e para os Ministérios Públicos do Rio Grande do Norte, do Amazonas, do Ceará e Federal Militar comprova a aplicabilidade e o reconhecimento de outros órgãos para um produto inovador, que tem qualidade suficiente para suprir suas necessidades nas áreas correlatas.

4.2.2 Maratona hacker de programação (Hackfest)

Essa inovação gerada no ano de 2016 pelo Núcleo de Gestão do Conhecimento e Segurança Institucional do Ministério Público da Paraíba (NGCSI/MPPB) tem feito muito sucesso, pois é uma ação que se inicia dentro da instituição e envolve a sociedade na busca por ferramentas tecnológicas que são disponibilizadas à população e aos órgãos fiscalizadores, com o fim de promover à cidadania, efetivar políticas públicas e propiciar o combate à corrupção, que é uma das principais causas de surgimento da pobreza e da miséria social. Essa ação envolve estudantes, professores e a população em geral, com o fim de alcançar um objetivo comum que é o combate à criminalidade contra a administração pública.

O evento é realizado uma vez por ano num formato que envolve vários inscritos, que formam equipes que podem ser formadas por estudantes ou professores das áreas de Tecnologia da Informação, gestão pública, contabilidade, administração e direito numa dinâmica que envolve palestras, painéis e maratonas de tecnologia. Concomitantes ao evento, são apresentadas várias oficinas que tratam de temas relacionados ao combate à corrupção. No final do evento, uma comissão julgadora escolhe os melhores projetos, os quais podem ser aplicativos, soluções tecnológicas e projetos de lei de iniciativa popular, que são premiados a título de recompensa.

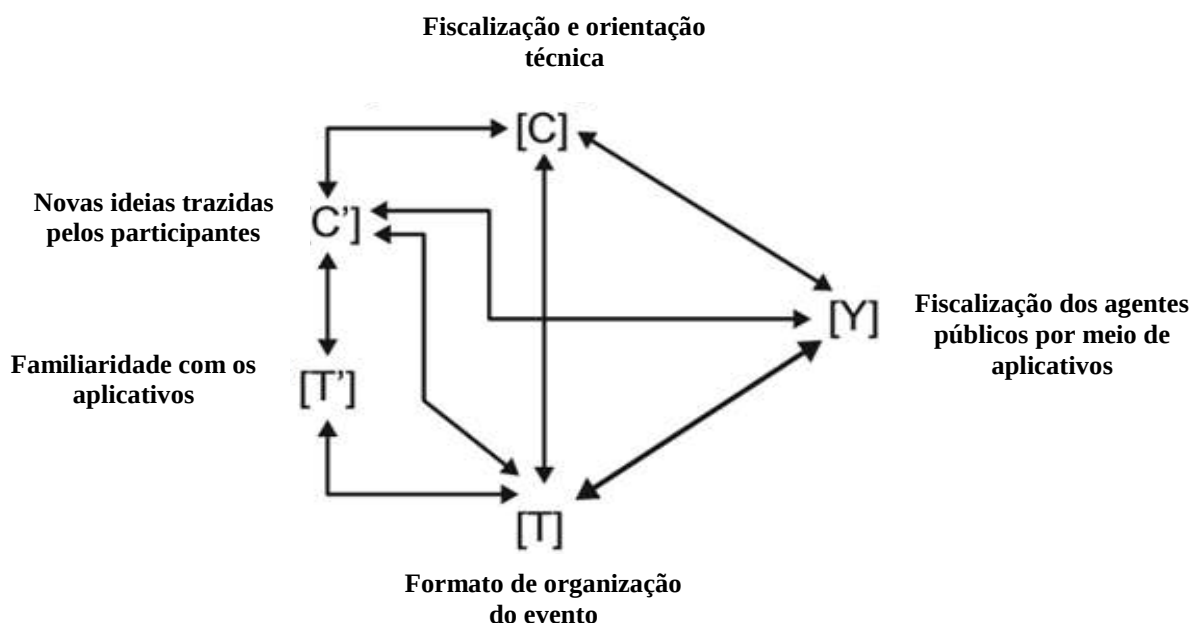
A organização é realizada pelo MPPB com o apoio de alguns parceiros, como a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) e Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Saliente-se também que o modelo e formato foram igualmente desenvolvidos pela instituição. Trata-se de uma inovação inédita no país, com projeção inclusive no exterior.

A iniciativa tem se tornado uma tendência que tem inspirado vários eventos similares nos Estados do Amazonas, Rio Grande do Norte, Amapá e Rio de Janeiro, e, por último, a Universidade do Norte, com sede na cidade de *Barranquilla*, na Colômbia. O Hackfest tem sido tão enaltecido que foi mencionado no livro “Judiciário Exponencial: 7 premissas para acelerar a inovação e o processo de transformação no ecossistema de Justiça como uma iniciativa de sucesso” (PICOLLI, 2018).

As observações realizadas confirmaram a participação maciça de membros e servidores do MPPB na consecução dos eventos anuais do Hackfest, seja trabalhando diretamente ou divulgando o evento para que a cada ano seja um sucesso.

O Hackfest pode ser considerado um modelo de inovação radical, pois se verifica uma ação completamente inédita, com características e competências antes não utilizadas com um formato de atuação bastante inovador, cuja característica final foi um produto com valor superior. Para Gallouj e Weinstein (1997) e Djellal, Galouj e Miles (2013), na inovação radical há a criação de um novo conjunto de características [C], [C'], [T], [T'] e [Y], que pode ter uma concepção ampla ou uma concepção estreita quando o vetor das características de serviços ou finais [Y] permanece inalterado. A Figura 4 demonstra como os vetores de caraterísticas foram criados por meio desta inovação.

Figura 4 - Vetores de características e competências Hackfest.



Fonte: Adaptado de Djellal, Gallouj e Miles (2013, p. 83).

Tal inovação exigiu novas competências do fornecedor de serviço [C], em particular no que diz respeito à fiscalização e orientação técnica na geração dos novos produtos decorrentes do evento. As novas ideias trazidas pelos participantes e aquelas geradas durante o evento, no trabalho dos grupos, configuram-se em novas competências dos clientes [C'] (visto que os participantes também representam a sociedade), as quais são fundamentais para a criação dos novos aplicativos.

As características tangíveis e intangíveis do prestador de serviços [T] dizem respeito ao formato de organização do evento, que tem uma preparação para que os participantes se sintam à vontade, incluindo até espaços para relaxamento e descanso durante a maratona. Para expressar as características técnicas dos clientes [T'], a inovação é percebida por meio da familiaridade com os aplicativos, o que garante sua utilização e serventia para o fim para o qual foram criados. As características finais do serviço [Y] também foram inéditas, porquanto possibilitou a fiscalização das ações dos agentes públicos por meio dos aplicativos.

O Hackfest foi indicado no ano de 2017 pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) para concorrer com projetos de todo o mundo na área de inovação no edital do *Innovation Facility* coordenado pela Organização das Nações Unidas (ONU), o que evidencia a projeção alcançada por esta inovação do Ministério Público da Paraíba.

4.2.3 Teletrabalho

Outra inovação citada pelos entrevistados foi a implantação do teletrabalho na instituição, com o objetivo de reduzir as despesas com a estrutura física e aumentar a eficiência dos serviços prestados à população. Essa ação visa também a suprir temporariamente algumas lacunas em alguns setores em decorrência da ausência de servidores capacitados, especialmente nas promotorias de justiça. Essa inovação foi implantada no ano de 2019, com abrangência em todo o Estado da Paraíba. Contudo, só ocorreu a adesão de servidores da capital.

Da mesma forma que o MP Virtual, o Teletrabalho já foi adotado por outros órgãos públicos. No MPPB, ele foi instituído e regulamentado pelo Ato/PGJ nº 09/2018, que disciplina os requisitos para ingresso, as obrigações do teletrabalhador, as obrigações da chefia imediata, as formas de desligamento e outros pormenores atinentes às características do serviço. Apesar de a ideia já existir em outros entes, no MPPB ele tem características próprias. Sua criação se deu a partir da identificação das necessidades da instituição, ou seja, o modelo foi completamente gerado dentro dos parâmetros que o órgão julga ser ideais para o alcance de níveis satisfatórios de eficiência.

Cabe destacar também que, neste ano de 2019, um servidor que atua no teletrabalho foi considerado “servidor destaque 2019” pelo bom desempenho em atividades graças à flexibilidade proporcionada por essa inovação.

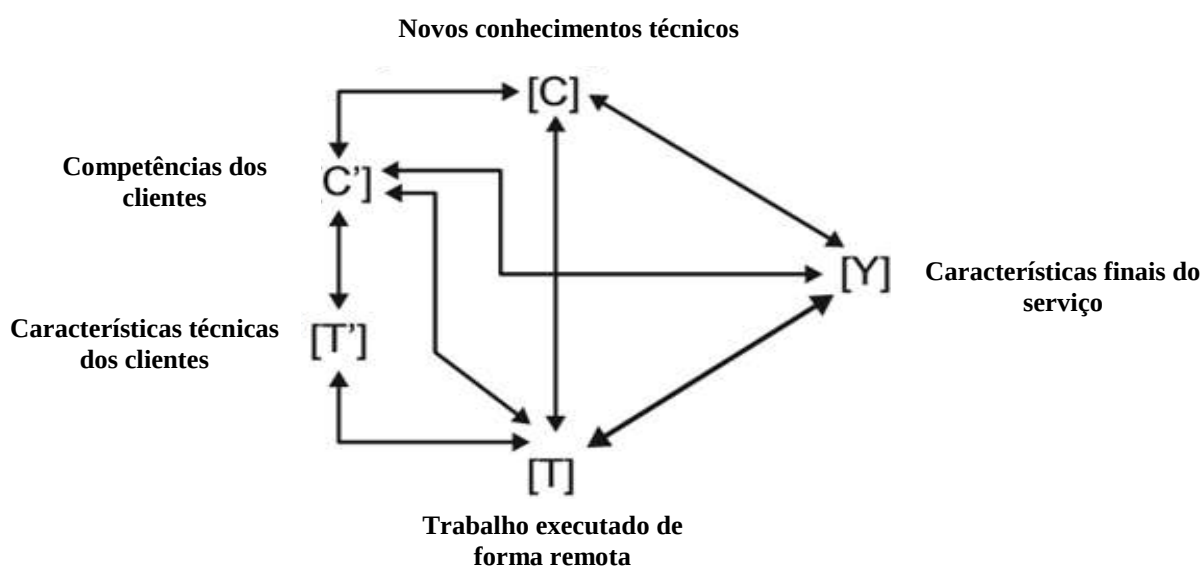
A implantação dessa inovação contribui também para o melhoramento de outros aspectos, como a redução da emissão de poluentes em decorrência do transporte, redução do consumo de bens e serviços provenientes da atividade presencial, além de ganhos sociais com

a possibilidade de atividades laborais para os servidores que tenham dificuldade de locomoção, proporcionando melhor qualidade de vida.

O programa de trabalho envolve modalidades de trabalho remoto com atividades desenvolvidas integralmente à distância, com o comparecimento do servidor à unidade de trabalho duas vezes ao mês para receber orientações da chefia. Também existe o modelo misto, com o comparecimento do servidor de dois a três dias por semana, desenvolvendo atividades à distância nos demais dias; e a modalidade parcial, com o servidor cumprindo uma jornada de quatro horas diárias, desenvolvendo atividades à distância no restante da jornada. Vale salientar que os recursos físicos e tecnológicos são de responsabilidade do servidor que aderir ao regime.

Entende-se que o teletrabalho possa ser classificado como um modelo de inovação incremental em razão da adição de novas características técnicas do fornecedor do serviço [T], pois a execução do trabalho de forma remota implicou o incremento de novos métodos para acompanhar a realização dos serviços por parte dos gestores (*back-office*), além da adição de novos procedimentos para a execução de atividades em setores diversos daquela à qual o servidor está vinculado. Houve também o incremento de novas funcionalidades aos serviços por intermédio da mobilização de competências do fornecedor de serviço [C], o que trouxe melhorias como agilidade no atendimento de algumas situações, bem como a absorção de demandas de alguns setores com elevada quantidade de processos. A Figura 5 retrata como os vetores de características foram modificados por meio desta inovação.

Figura 5 - Vetores de características e competências Teletrabalho.



Fonte: Adaptado de Djellal, Gallouj e Miles (2013, p. 83).

Diferentemente do que os respondentes relataram, observações empreendidas ao longo da pesquisa permitiram concluir que o teletrabalho não é tão bem-vindo entre os servidores em razão do acúmulo de funções a que o participante do programa deve se submeter. Para alguns, é inconcebível trabalhar dessa forma.

4.2.4 Promotoria Modelo

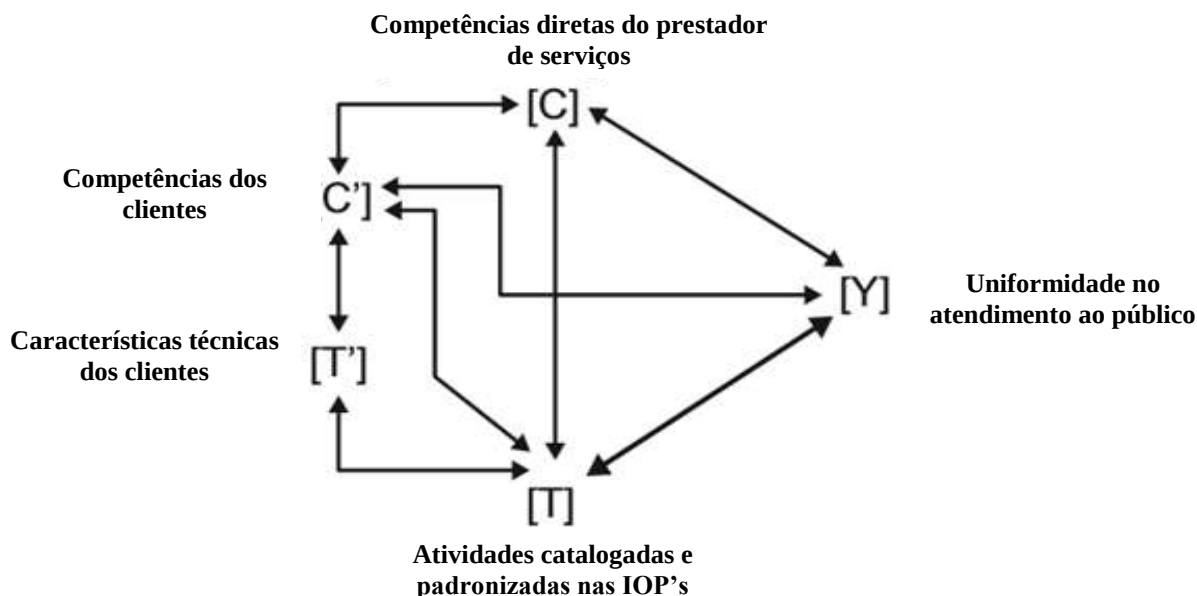
Consiste numa ação que visa ao dimensionamento de atividades estruturantes no âmbito das promotorias num viés administrativo. A ideia é mapear, padronizar e implementar rotinas administrativas, com o intuito de trazer melhorias significativas na atuação das promotorias e integrar as rotinas com outros programas cujo intuito é gerar relatórios para o embasamento de futuras ações gerenciais, como decisões administrativas e financeiras. Outro ponto fundamental é mudar alguns aspectos culturais presentes no cotidiano das promotorias com a possibilidade de ocasionar mudanças no comportamento para o alcance de padronização e eficiência no atendimento das demandas da sociedade.

Com o objetivo de maximizar essa padronização, a Secretaria de Planejamento e Gestão do MPPB (SEPLAG) elaborou processos de trabalho chamados de Instrução Operacional Padrão – (IOP), objetivando organizar e sistematizar as rotinas dos servidores cartorários e dos responsáveis pelo cumprimento das diligências.

Essa inovação teve um projeto piloto no ano de 2014 na Promotoria de Justiça da Cidade de Pombal, a fim de verificar a eficácia da inovação, e, no ano de 2017, foi estendida para as demais promotorias no restante do Estado. A padronização de procedimentos e rotinas foi o grande ganho trazido pela Promotoria Modelo, pois inovou ao uniformizar as atividades garantindo eficiência no atendimento à população, conforme se pode evidenciar após observações realizadas.

A Promotoria Modelo pode ser considerada uma inovação por formalização. De acordo com Djellal, Gallouj e Miles (2013), a inovação pela formalização envolve a padronização de características atribuindo um grau de materialidade aos serviços, com a introdução de mecanismos tangíveis e intangíveis que são visualizados como sistemas técnicos e métodos ou roteiros que se utilizam de instrumentos analíticos para estruturar os comportamentos. A Figura 6 apresenta como os vetores de características foram modificados por intermédio desta inovação.

Figura 6 - Vetores características e competências Promotoria Modelo.



Fonte: Adaptado de Djellal, Gallouj e Miles (2013, p. 83).

Destarte, o modelo de inovação por formalização se justifica, na medida em que se percebe que as atividades ora padronizadas e catalogadas através das IOP's já eram executadas anteriormente. Porém, não se tinha um roteiro definido nem padronizado para que os servidores pudessem executar as atividades com mais eficiência. Com essa inovação, todas as atividades executadas são orientadas por meio da instrução operacional, com ganhos pela uniformidade na prestação dos serviços e na agilidade da execução das tarefas.

4.2.5 MP-Procon

O programa de proteção e defesa do consumidor do Ministério Público da Paraíba (MP-Procon) é mais uma inovação que tem atuado no combate aos crimes relacionados às relações de consumo. Envolve o planejamento, a elaboração e a execução da Política Estadual de Proteção e Defesa do Consumidor. Criado pela Lei Estadual nº 126/2015, tem como metodologia de trabalho o recebimento, análise e avaliação das reclamações apresentadas por segmentos da sociedade representativas do consumidor ou até mesmo do próprio cidadão.

É de competência do MP-Procon realizar campanhas que envolvam a conscientização e orientação dos cidadãos sobre os seus direitos enquanto consumidores, além de orientação à sociedade, prevenindo-a de abusos praticados por algumas empresas. Essa atuação educativa é um importante papel do MP-Procon que objetiva mostrar à população a importância da

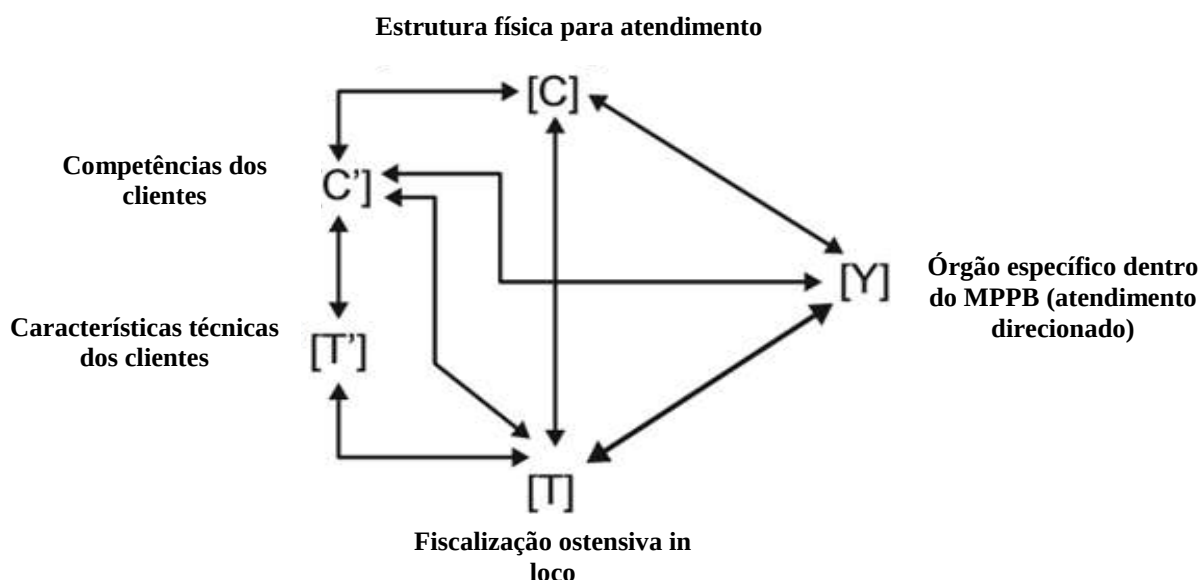
transparência nas relações de consumo com ações que envolvam toda a sociedade no combate às ações criminosas que envolvam a temática.

A observação das regras de acessibilidade por parte das empresas também figura no rol de itens fiscalizados pelo MP-Procon, ocorrendo inclusive autuações nos casos em que o estabelecimento não cumpre as normas previstas na legislação correlata.

Desde a sua criação, o programa vem realizando operações em conjunto com outros órgãos com o intuito de inibir as práticas delituosas, merecendo destaque pelas diversas apreensões e interdições de supermercados, postos de combustíveis e outros estabelecimentos que vinham praticando condutas ilícitas, como adulteração de produtos, prática de preços abusivos, comercialização de produtos vencidos, cartelização e outros crimes previstos na legislação consumerista passíveis de punição.

De acordo com Djellal, Gallouj e Miles (2013), as inovações por recombinação se valem das características finais [Y] ou técnicas [T] de serviços já executados para a criação de um novo serviço. A criação e execução de um novo serviço ocorre por meio da recombinação das características de dois ou mais serviços já oferecidos. A Figura 7 demonstra como os vetores de características foram alterados por meio desta inovação.

Figura 7 - Vetores características e competências MP-Procon.



Fonte: Adaptado de Djellal, Gallouj e Miles (2013, p. 83).

Diante disso, o MP-Procon pode ser considerado uma inovação por recombinação, tendo em vista que as características finais [Y] dos serviços oferecidos pelo Ministério Público da

Paraíba já envolviam uma atuação dos Promotores de Justiça em muitas ações consideradas como de relação de consumo, mas não havia um órgão dentro da instituição que abordasse essas demandas de forma mais evidente e clara para a população.

Com o MP-Procon, essas ações ficaram mais direcionadas, pois criou-se um setor que atua de maneira sistêmica, com resultados comprovadamente eficazes. As ações, que antes eram realizadas de maneira eventual, atualmente são coordenadas, tendo em vista que o MP-Procon realiza ações fiscalizadoras constantes. Foi observado pelo pesquisador que o MP-Procon é uma das inovações realizadas pelo MPPB que mais se destaca no atendimento e resolução das demandas da população.

Os novos serviços criados com o MP-Procon foram o atendimento às reclamações dos consumidores, seja por meio de contato telefônico ou presencialmente, porquanto o órgão possui instalações físicas destinadas a esse tipo de demanda. As fiscalizações nos estabelecimentos também formam outro tipo de serviço criado com o MP-Procon sob a perspectiva da inovação de recombinação. Os serviços de fiscalização têm o intuito de verificar o atendimento dos preceitos estabelecidos no Código de Defesa do Consumidor, Lei nº 8.078/1990, que versa sobre a necessidade de proteção ao consumidor, a fim de garantir que haja transparência e harmonia nas relações de consumo.

4.2.6 GEP – Sistema de Gestão de Pessoas

O Sistema de Gestão de Pessoas é mais uma inovação utilizada pelo Departamento de Recursos Humanos para administração de pessoal do Ministério Público do Estado da Paraíba. O sistema foi desenvolvido pela Diretoria de Tecnologia da Informação do MPPB com o intuito de melhorar o controle e o gerenciamento das atividades atinentes a todo o corpo de membros e servidores, com fulcro na transparência, capacitação e agilidade com objetivo de modernizar as práticas inerentes ao setor.

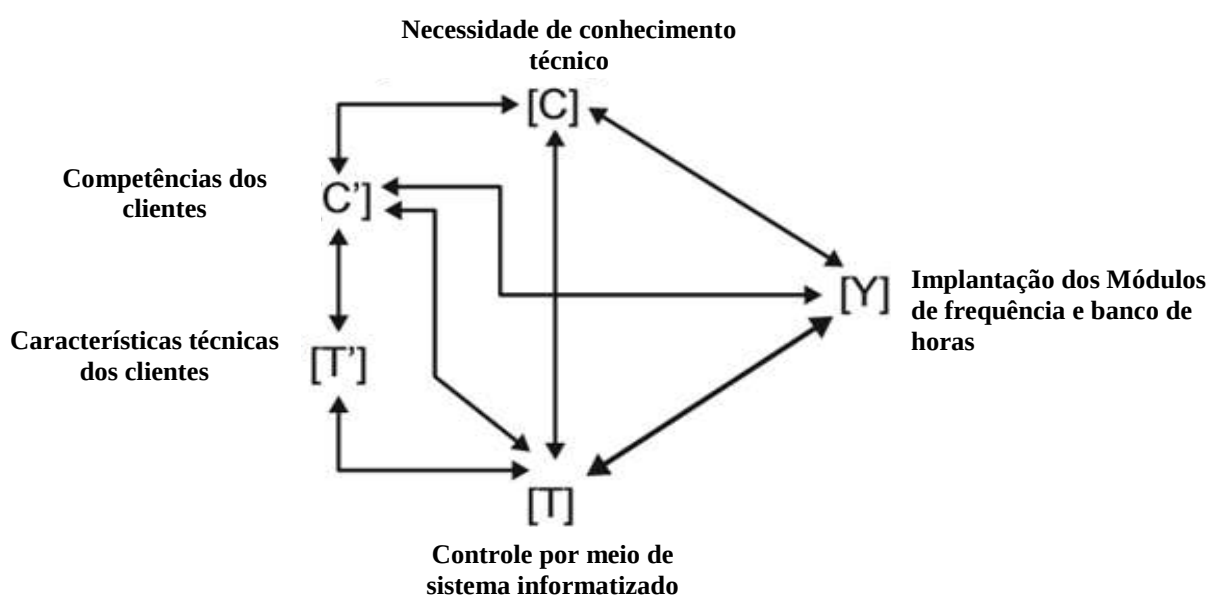
As atividades executadas pelo DRH, até a criação do referido sistema, eram feitas de forma manual. Isso demandava um tempo considerável para a resolução dos problemas. Havia registros de imprecisão no controle documental e temporal, além de atrasos em muitos processos face à demora na coleta de informações. Desse modo, foi necessário a criação de ferramentas que modernizassem as atividades e que garantissem mais eficiência e clareza na prestação das informações.

Com o GEP, muitas funcionalidades foram substituídas do controle manual para um controle automatizado, corroborando a implantação de diversas melhorias, a saber:

- a) controle de folgas dos membros pela realização de plantões;
- b) controle de férias dos membros e servidores;
- c) solicitação de gozo de férias, licença e folgas dos membros e servidores;
- d) controle de frequência;
- e) controle de banco de horas;
- f) consulta aberta para todos os servidores e membros;
- g) emissão de relatórios e etiquetas.

O GEP pode ser considerado uma inovação incremental, visto que a estrutura do sistema não foi modificada, pois a dinâmica de atendimento permaneceu a mesma que ocorria antes da automatização das atividades. Ocorreu, por outro lado, a adição de novas características técnicas (T), por meio do sistema informatizado e da implementação de novas funcionalidades. Isso trouxe agilidade e adição de serviços que antes eram inconcebíveis, em razão da operacionalidade rudimentar e das limitações impostas pela falta de ferramentas tecnológicas direcionadas para a resolução dos gargalos históricos do setor de recursos humanos. Cabe destacar ainda que as competências do prestador do serviço (C) também sofreram mudanças em virtude da necessidade de conhecimento dos servidores do setor para operacionalizar o sistema. A Figura 8 mostra como os vetores de características foram modificados mediante esta inovação.

Figura 8 - Vetores características e competências Sistema de Gestão de Pessoas.



Fonte: Adaptado de Djellal, Gallouj e Miles (2013, p. 83).

Uma das melhorias foi o controle de folgas dos membros (promotores de justiça) pela realização de plantão ministerial. Anteriormente, esse controle era realizado de forma manual; atualmente, o próprio GEP realiza esse controle de forma automática e disponibiliza a informação para o usuário. Outra modificação foi o controle de férias de membros. Antes, os pedidos de gozo de férias eram solicitados por meio de processos. Com a implantação do GEP, a solicitação de gozo de férias, licença e folgas é feita pelo próprio sistema, que já debita do saldo de férias a quantidade de dias de gozo.

Outro fato importante relatado pelo Entrevistado 2 (Chefe do Departamento de Recursos Humanos) foi o aprimoramento do sistema de gestão de pessoas para a implantação do sistema de frequência e banco de horas na própria estação de trabalho (em andamento), facilitando o controle da frequência dos servidores pelo próprio chefe imediato.

Assim como outras inovações, esta também foi repassada para os Ministérios Públicos do Amazonas, do Ceará, de Roraima e Federal Militar, demonstrando também que esses órgãos viram como uma ferramenta eficaz que trará resultados vantajosos em relação ao vivenciado atualmente.

4.2.7 Sistema Pitágoras

Outra inovação desenvolvida pelo setor de tecnologia da informação foi o Sistema Pitágoras com o objetivo de consolidar informações orçamentárias e financeiras para auxílio em tomadas de decisões. As informações gerenciais extraídas deste sistema permitem ter um controle dos gastos, bem como da disponibilidade financeira do Ministério Público da Paraíba.

Com sua implantação, muitas tarefas que eram executadas manualmente passaram a ser realizadas pelo sistema de maneira sincronizada com o Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAF) do Governo do Estado da Paraíba, ferramenta que controla as despesas na administração pública estadual.

O funcionamento do Sistema Pitágoras consiste no controle de toda e qualquer despesa que necessite de algum desembolso por parte da instituição e que, consequentemente, irá impactar no orçamento do MPPB. As despesas são inseridas no sistema por meio de um cadastramento prévio. Em seguida, vários setores validam a despesa até chegar às fases de empenho, liquidação e pagamento, quando definitivamente o processo é finalizado.

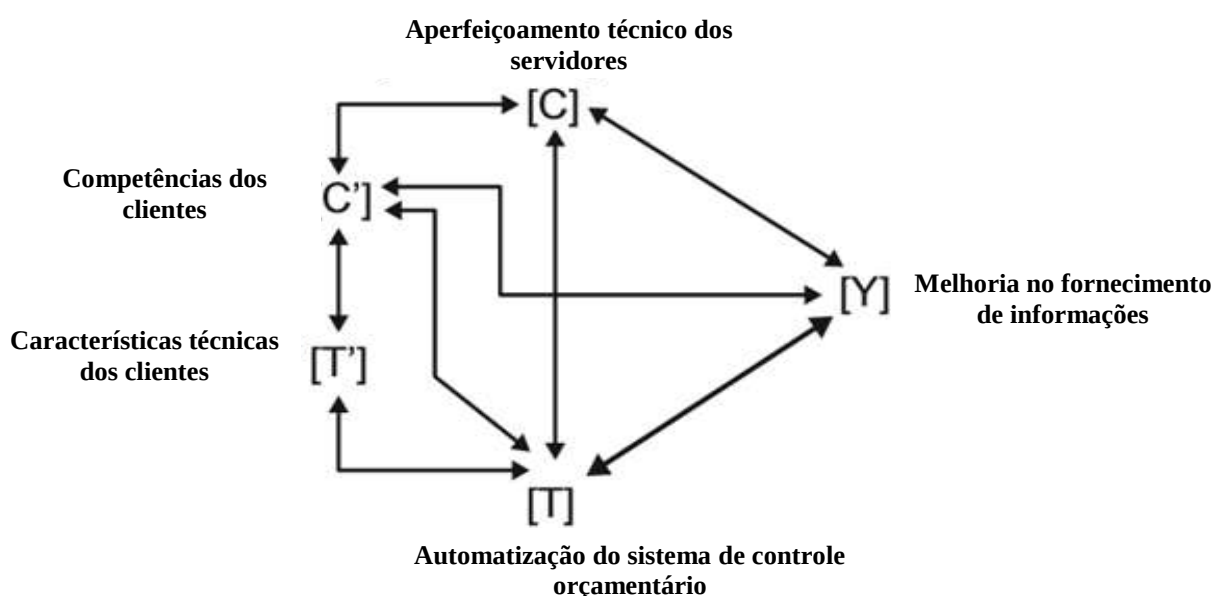
Todos os processos que tenham alguma repercussão financeira necessariamente são monitorados e controlados pelo Pitágoras, que permite a visualização de toda a movimentação orçamentária e financeira da instituição por meio de relatórios gerenciais com vistas à

concretização do planejamento plurianual.

A segurança e a transparência do sistema transmitem confiabilidade, pois trata com clareza e precisão as informações, trazendo ganhos em termos de agilidade e redução de entraves burocráticos. O Pitágoras é outra produção criada pelo MPPB, que também foi exportado para instituições de outros Estados do Nordeste e Sudeste do país.

Para Djellal, Galouj e Miles (2013), na inovação incremental, a estrutura geral do sistema $[C']$, $[C]$, $[T]$, $[T']$ não sofre qualquer alteração. Contudo, é possível que haja alterações na estrutura em razão da substituição ou eliminação de características técnicas ou competências $[C]$ ou adição de novas características técnicas $[T]$ que podem propiciar a melhoria das características finais do serviço. A Figura 9 mostra como os vetores de caraterísticas foram modificados mediante esta inovação.

Figura 9 - Vetores características e competências Sistema Pitágoras.



Fonte: Adaptado de Djellal, Gallouj e Miles (2013, p. 83).

Portanto, pode-se constatar que o Pitágoras pode ser considerado uma inovação incremental, haja vista que algumas características técnicas $[T]$ foram implementadas como o controle orçamentário financeiro, que antes era realizado de maneira manual por meio de planilhas. Com o Pitágoras, isso foi completamente automatizado, melhorando toda a sistemática de controle. As competências do prestador de serviço $[C]$ também sofreram mudanças em virtude da necessidade de aperfeiçoamento dos servidores na operacionalização do sistema, além do entendimento de conceitos e funcionalidades relacionadas à natureza da

despesa, item de despesa, receitas e vinculações as respectivas unidades orçamentárias. As características finais do serviço [Y] também foram melhoradas, pois o nível de precisão das informações geradas possui elevado nível de confiabilidade, fato que não se observava no controle por planilhas.

Cabe salientar também que, na época da sua implantação, o Sistema Pitágoras mudou toda a sistemática de tratamento dos processos que envolviam disponibilidade orçamentária e financeira com o respectivo cadastramento no sistema, rotina obrigatória até os dias de hoje, sendo também reconhecido pela sua eficácia no controle de todas as despesas do MPPB, tanto que está há nove anos em funcionamento, com atualização a cada ano.

4.2.8 Considerações sobre as inovações realizadas

Os frutos alcançados pós-inovação, quando comparados a resultados anteriores, demonstram que as inovações no Ministério Público da Paraíba proporcionam mais agilidade na prestação dos serviços e melhoria na qualidade dessa prestação, com impactos reais no desempenho das atividades realizadas pela instituição. As inovações só aconteceram pela conjunção da necessidade de inovar com a criatividade, conforme defendido por Castro (2015).

Ferreira, Rocha e Carvalhais (2015) enfatizam que a modernização organizacional deve ser vista como a principal impulsionadora da inovação, e não apenas como mera modernização administrativa. No MPPB, essa premissa é verdadeira, haja vista que as inovações buscam tornar a instituição moderna em todos os aspectos.

Os avanços verificados contribuíram sobremaneira para muitas demandas de maneira ágil, com contribuição para a redução dos custos resolução-associados, como tempo envolvido na realização do procedimento administrativo e material de expediente gasto para a elaboração dos documentos físicos. No ano de 2017, o gasto com material de expediente foi de aproximadamente R\$ 193.000,00 (Cento e noventa e três mil reais), enquanto nos anos de 2018 e 2019 foi de R\$ 126.000,00 (Cento e vinte e seis mil reais), o que evidencia uma economia de R\$ 67.000,00 (Sessenta e sete mil reais), conforme informação extraída dos relatórios do planejamento orçamentário fornecido pelo Sistema Pitágoras. Quanto ao tempo envolvido, ele também pode ser comprovado por alguns dados, como, por exemplo, o tempo de tramitação dos processos, que antes demorava em média 2 a 6 meses. Hoje em dia, caiu para uma média de 1 a 3 meses, a depender da complexidade, fato que pode ser visualizado através do MP Virtual, que demonstra as datas de início e fim do processo.

Cumpram-se destacar ainda que alguns setores, que antes demandavam elevada quantidade

de servidores para executar as tarefas, necessitam atualmente de poucas pessoas, conforme ocorre no Departamento de Recursos Humanos. As promotorias de justiça, por meio da Promotoria Modelo, são dotadas de procedimentos que obedecem à uniformidade, facilitando o atendimento à população. Nessa uniformização, foram catalogadas 741 atividades/operações para a execução de 64 instruções operacionais padrão. Com isso, a quantidade de atendimentos tem aumentado, bem como as resoluções das demandas. Cabe destacar ainda as ações do MP-Procon, que realizaram nesses últimos dois anos 142 fiscalizações, autuação de mais de 40 empresas por constatação de irregularidades, além de 678 instaurações de procedimentos para apurar irregularidades nas relações de consumo, conforme apontado no Relatório de Gestão (2017-2019).

A inovação no setor público é considerada um caminho sem volta. Há necessidade premente que os órgãos da administração pública inovem, posto haver muitas demandas que necessitam da agilização e resolutividade. As observações realizadas permitem concluir que há certo engajamento dos setores da instituição para que as inovações aconteçam, mesmo que alguns ainda sejam resistentes a novas tecnologias ou até mesmo à participação em cursos e treinamentos oferecidos pela instituição. Isso pode ser verificado na iniciativa dos gestores em automatizar o maior número possível de tarefas ou até mesmo implantar novas funcionalidades que, de alguma forma, resultem numa melhoria da eficácia conforme a demanda comprovada pelo Diretor de Tecnologia, que elaborou uma lista de prioridades, pois não há mão de obra suficiente para executar os vários pedidos. Saliente-se também o aumento dos cursos e treinamentos realizados pelo CEAF, que efetivou, nos anos de 2017 a 2019, 117 cursos e capacitações com 1.662 horas de duração para um público de 2.480 participantes.

As inovações relacionadas têm sido um marco na instituição. É perceptível a mudança até no comportamento dos servidores no trato das atividades cotidianas. Existe uma conscientização da necessidade de inovar, de reduzir gastos desnecessários com material de expediente, de organizar o ambiente de trabalho para obter fluidez das atividades diárias, além da melhoria significativa na prestação dos serviços, fato que também tem sido percebido pelos usuários, visto que muitos procedimentos são realizados num lapso temporal inferior aos realizados anteriormente.

Os gestores entrevistados consideram a inovação como alavanca para a modernização e que isso tem ocorrido na instituição, apesar de ainda haver uma cultura de comodismo e de resistência às inovações, conforme se verifica principalmente nos servidores mais antigos, fato observado pelo pesquisador e mencionado pela maioria dos entrevistados. A maioria percebe também que a instituição precisa fomentar ações que visem à inovação. Não há campanhas ou

qualquer forma de incentivo que desperte nos colaboradores o desejo de propor ideias que gerem inovações.

Apesar de as inovações serem geradas na capital, elas refletem em todo o Estado em razão da abrangência do órgão, o que se configura como um aspecto positivo por proporcionar tratamento igualitário à população, seja da capital ou do interior. A seguir, no Quadro 7, apresenta-se uma síntese dos modelos de inovação evidenciados.

O Quadro 7 retrata que as inovações realizadas no Ministério Público da Paraíba se diversificam entre os modelos de inovação radical, incremental, recombinação e formalização. Os conceitos extraídos de Djellal, Gallouj e Miles (2013) foram essenciais para que o pesquisador pudesse identificar e associar à inovação correspondente. A composição do produto ou serviço como um conjunto de vetores e as alterações ocorridas pela criação, associação e dissociação desses vetores de características contribuem para o entendimento dessas inovações.

As ações que se utilizaram de características completamente novas foram definidas como radicais, as que adicionaram ou substituíram características foram classificadas como incrementais; as que associaram e dissociaram suas características técnicas ou finais com criação de novos produtos foram classificadas como inovação por recombinação e as inovações que padronizaram as características foram definidas como de formalização.

Na seção seguinte, são apresentados os condicionantes que evidenciaram as inovações no Ministério Público da Paraíba.

O Quadro 7 retrata que as inovações realizadas no Ministério Público da Paraíba se diversificam entre os modelos de inovação radical, incremental, recombinação e formalização. Os conceitos extraídos de Djellal, Gallouj e Miles (2013) foram essenciais para que o pesquisador pudesse identificar e associar à inovação correspondente. A composição do produto ou serviço como um conjunto de vetores e as alterações ocorridas pela criação, associação e dissociação desses vetores de características contribuem para o entendimento dessas inovações.

As ações que se utilizaram de características completamente novas foram definidas como radicais, as que adicionaram ou substituíram características foram classificadas como incrementais; as que associaram e dissociaram suas características técnicas ou finais com criação de novos produtos foram classificadas como inovação por recombinação e as inovações que padronizaram as características foram definidas como de formalização.

Na seção seguinte, são apresentados os condicionantes que evidenciaram as inovações no Ministério Público da Paraíba.

O Quadro 7 retrata que as inovações realizadas no Ministério Público da Paraíba se diversificam entre os modelos de inovação radical, incremental, recombinação e formalização. Os conceitos extraídos de Djellal, Gallouj e Miles (2013) foram essenciais para que o pesquisador pudesse identificar e associar à inovação correspondente. A composição do produto ou serviço como um conjunto de vetores e as alterações ocorridas pela criação, associação e dissociação desses vetores de características contribuem para o entendimento dessas inovações.

As ações que se utilizaram de características completamente novas foram definidas como radicais, as que adicionaram ou substituíram características foram classificadas como incrementais; as que associaram e dissociaram suas características técnicas ou finais com criação de novos produtos foram classificadas como inovação por recombinação e as inovações que padronizaram as características foram definidas como de formalização.

Na seção seguinte, são apresentados os condicionantes que evidenciaram as inovações no Ministério Público da Paraíba.

Quadro 7 – Síntese das inovações empreendidas no MPPB

INOVAÇÃO	DEFINIÇÃO	CATEGORIA	IDENTIFICAÇÃO	INÍCIO	EVIDÊNCIAS
MP Virtual	Sistema de tramitação de processos virtuais	Incremental	Alterações no sistema com a inserção ou substituição dos elementos [C], [C'] e/ou [Y]	2012	Mudanças na forma e meios de tramitação; Documentos eletrônicos; Validação eletrônica; Acesso de forma remota; Arquivamento em formato digital.
Hackfest	Maratona hacker de programação para combate à corrupção	Radical	Serviço completamente novo; criação de novo conjunto de características S=[C], [C'], [T], [T'], [Y]	2016	Ação inédita; Novas ideias trazidas pelos participantes; Formato de organização do evento; Fiscalização dos agentes públicos por meio de aplicativos criados no evento.
Teletrabalho	Realização de trabalhos de forma remota.	Incremental	Alterações no sistema com a inserção ou substituição dos elementos [C], [C'] e/ou [Y]	2018	Novos métodos de acompanhamento das atividades pelos gestores; Novos conhecimentos técnicos; Trabalho de forma remota.
Promotória Modelo	Padronização de atividades nas promotorias através das IOP's.	Formalização	Padronização de características afim de torná-las mais concretas.	2014	Atividades catalogadas e padronizadas nas IOP's; Uniformidade no atendimento ao público.
MP-Procon	Órgão de atuação em defesa do consumidor.	Recombinação	Associação e dissociação de características.	2015	Órgão específico dentro do MPPB; Estrutura física para atendimento; Fiscalização ostensiva in loco.
Sistema de Gestão de Pessoas	Gerenciamento de pessoal	Incremental	Alterações no sistema com a inserção ou substituição dos elementos [C], [C'] e/ou [Y]	2014	Sistema informatizado de controle; Necessidade de conhecimento técnico para operacionalizar o sistema; Implantação do módulo de frequência e banco de horas.
Sistema Pitágoras	Sistema de controle orçamentário e financeiro.	Incremental	Alterações no sistema com a inserção ou substituição dos elementos [C], [C'] e/ou [Y]	2011	Automatização do sistema de controle orçamentário; Aperfeiçoamento técnico dos servidores na operacionalização do sistema; Melhoria do nível de precisão das informações.
[C] - Competências do prestador de serviço [Y] - Características finais do serviço [T] - Características técnicas dos clientes [T] - Características tangíveis e intangíveis do prestador de serviço [C'] - Competências dos clientes					

4.3 CONDICIONANTES DA INOVAÇÃO

Os principais fatores apontados pelos entrevistados como influenciadores para a realização de inovações foram a capacitação de pessoal, trabalho em equipe, crise como oportunidade, apoio da liderança, tecnologia, cultura organizacional e redução de custos.

O desenvolvimento e capacitação de pessoal é considerado um condicionante à inovação em razão da atuação do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional (CEAF) do MPPB na realização de cursos e treinamentos para membros e servidores, e esses cursos, de alguma forma, têm facilitado a geração de novas ideias e ações. Esse condicionante também foi identificado por Koch e Hauknes (2005), os quais enfatizaram a importância da capacitação, visto que contribui com a criatividade e motivação para inovação dentro da instituição.

O entrevistado 5 (Chefe do Departamento de Pesquisa, Desenvolvimento e Gestão Orçamentária) menciona também que existe um incentivo que tem ocorrido de forma indireta por meio do oferecimento de cursos e treinamentos visando à capacitação de membros e servidores, com o intuito de neles desenvolver a visão crítica no que tange ao funcionamento dos processos e suas respectivas melhorias por meio da inovação. Há ainda o estímulo aos colaboradores para o desenvolvimento de ideias que contribuam para a inovação em todos os setores. Contudo, ainda faltam campanhas formais que impactem os funcionários, estimulando-os e direcionando-os a inovar nos seus ambientes de trabalho e nas atividades ministeriais.

Saliente-se ainda o incentivo à interação entre os setores, estimulados pela alta administração com vistas à valorização do trabalho em equipe, que também pode ser visto como influenciador da inovação. Com isso, a maioria dos colaboradores tem buscado, dentro dos seus respectivos setores, trabalhar conjuntamente para que as ações inovadoras se concretizem. Em consonância com Almeida (2015), pode-se afirmar que o trabalho em equipe é imprescindível, pois a interação entre pessoas ou setores favorece a criação de inovações.

Existe também forte cooperação entre os setores para o desenvolvimento de soluções para as diversas situações, conforme se verifica na criação de ferramentas pela Diretoria de Tecnologia, que buscam, juntamente com os setores beneficiários, construir a solução para o problema apresentado ou para a criação de novas ferramentas de trabalho.

Como condicionante, pode-se igualmente dizer que a crise financeira, apesar de afetar de alguma forma o orçamento da instituição, bem como os repasses mensais realizados pelo executivo estadual, pode ser considerada uma fomentadora da inovação. Os Estados da Federação, principalmente o Estado da Paraíba, que é considerado pequeno e pobre, conforme dados do Sistema de Contas Regionais apurados no ano de 2017 pelo IBGE, que o coloca no

19º lugar no ranking do PIB, sofre com as dificuldades motivadas pela conjuntura econômica do país, e isso afeta de alguma forma o orçamento do MPPB em razão de os repasses mensais estarem atrelados à arrecadação estadual, que, por sua vez, impacta diretamente na receita corrente líquida, base de cálculo para o duodécimo dos poderes. Contudo, essa situação de escassez de recursos tem servido de incentivo para que o MPPB inove em algumas áreas, a exemplo dos sistemas desenvolvidos pela Diretoria de Tecnologia da Informação do MPPB, que, se fossem adquiridos de fornecedores externos, custariam valores elevados.

Convém salientar também que o processo de inovação na instituição é bem sucedido em razão do apoio e do interesse da alta administração para ações que visem a modernizar a forma de atendimento à população, com vistas a manter a imagem de um Ministério Público que defende as causas das pessoas, buscando atuar tanto em casos individuais como em casos de interesse coletivo. Para isso, conta com uma liderança que fomenta os processos inovadores, por meio de incentivos às suas equipes, envolvendo-os diretamente desde a elaboração do escopo até a sua concretização, como se pode verificar na Diretoria de Tecnologia da Informação com o comprometimento direto dos colaboradores na confecção e execução das inovações. Há uma demonstração clara de que se deve ter uma visão de que, sem inovar, não é possível melhorar o atendimento ao público, levando em conta os tempos de escassez orçamentária e financeira pelas quais passam os órgãos públicos no país. Em consonância com Mulgan (2007), evidencia que o impulso de novas ideias pela liderança é fundamental para a alavancagem de processos inovadores.

Ainda concernente à importância da liderança como condicionante à inovação no MPPB, ela exerce um papel relevante no desenvolvimento e concretização de qualquer inovação no âmbito institucional, visto que muitas questões precisam do aval dos gestores para que haja andamento e implantação de meios necessários para a execução das inovações, além da influência que ela exerce em outras áreas, como, por exemplo, na cultura organizacional. As entrevistas evidenciam a importância dos gestores no conduzir de qualquer movimento direcionador para a inovação, a exemplo do Entrevistado 7 (Diretor Financeiro), que mencionou: “O apoio é total da alta administração e da liderança, pois os discursos precisam estar alinhados para a inovação e modernização” (informação verbal).

Outro meio que é considerado um condicionante da inovação é a tecnologia, que se destaca como forte aliada na geração, desenvolvimento e implementação de ideias inovadoras, e que é bastante utilizada principalmente pelo setor de Tecnologia da Informação, que atua de maneira eficaz na maioria das inovações ocorridas no Ministério Público da Paraíba, obtendo reconhecimento inclusive de órgãos externos à instituição. Em consonância com as ideias de

Koch e Hauknes (2005), pode-se afirmar que não existe setor que não usufrua de alguma ferramenta tecnológica. A maioria das atividades executadas atualmente pelo MPPB está de alguma forma ligada a algum processo tecnológico, conforme destaca o Entrevistado 3 (Chefe do Departamento de Contabilidade), a seguir:

A tecnologia tem permitido a integração das informações dos setores do Ministério Público em tempo real. Cada vez mais o conceito de departamento ou setor deixa de ser atrelado à estrutura física e passa a se fixar nas competências. Podemos ver isso acontecer com a implantação do teletrabalho no âmbito do Ministério Público ou com a possibilidade de emissão de despachos digitais assinados eletronicamente por meio de qualquer computador ou smartphone com acesso aos sistemas da instituição (informação verbal).

Ainda como condicionante à inovação, tem-se a cultura organizacional, que, no caso em tela, tem influenciado positivamente a inovação em algumas situações e negativamente em outras. Em conformidade com as afirmações de Borins (2008), a cultura pode ser fomentadora da inovação, desde que seja direcionada pela alta administração por meio de incentivos.

A cultura como condicionante se apresenta principalmente no desejo dos novos servidores em buscar novas ideias que melhorem as atividades laborais, especialmente aquelas que, de alguma forma, proporcionem agilidade. Em se tratando de agilizar e melhorar a eficiência, grande parte dos colaboradores acredita que a instituição precisa se modernizar e acompanhar a evolução da sociedade a fim de oferecer serviços de qualidade, principalmente para manter a credibilidade de que o Ministério Público brasileiro desfruta após as ações de combate à corrupção.

A redução de custos como uma forma de mostrar à sociedade a otimização da utilização dos recursos públicos também tem sido considerada pelos entrevistados como um condicionante à inovação, visto que, para se alcançar a máxima eficiência com custo adequado, são necessárias algumas ações inovadoras, conforme relato do entrevistado 4 (Chefe do Departamento de Transportes e Veículos) “[...] um dos fatores que pressionam à inovação, após apuração dos resultados provenientes de novas ideias, é a possibilidade de reduzir o custo do setor quando se faz o comparativo entre o novo e o atual [...]” (informação verbal). A seguir, as principais barreiras à inovação identificadas pelos entrevistados.

4.4 BARREIRAS PARA AS INOVAÇÕES

As principais barreiras apontadas pelos entrevistados no MPPB foram: alternância política, insuficiência de recursos, burocracia, leis e regulamentações, insuficiência de pessoal e cultura organizacional.

Nos Ministérios Públicos, há alternância do Procurador-Geral de Justiça, que é a gestor máximo da instituição, a cada dois anos. Com a mudança da figura desse gestor no comando da instituição, ocorrem alterações em todo o corpo gerencial, incluindo as chefias, o que pode culminar na reformulação das atividades de alguns setores. Alguns entrevistados divergiram a respeito dessa alternância do Procurador-Geral e a rotatividade da liderança no tocante ao impacto positivo ou negativo para o surgimento de inovações. Para alguns, ele é positivo, pois, com essas mudanças, muitos servidores buscam demonstrar que são competentes e capazes para galgar funções mais vantajosas, e, para isso, procuram trazer melhorias para os setores. Contudo, para a maioria dos entrevistados, essa alternância impacta negativamente, tornando-se o entendimento majoritário, a exemplo da situação relatada pelo Entrevistado 1 (Diretor Financeiro), conforme segue:

Um ponto negativo dessa alternância repousa na incapacidade do Procurador-Geral gerir o orçamento do período relativo ao seu mandato em razão da incongruência entre as datas de posse do PGJ e entrega da peça orçamentária ao legislativo. Por outro lado deve-se observar que a maioria das inovações necessita de recursos financeiros para serem realizadas, como o gestor assume os comandos da instituição com a proposta orçamentária do seu primeiro ano de mandato, que é preparada pelo gestor que o antecedeu, pronta para enviar, não existe tempo hábil para inserir qualquer inovação nessa proposta. O Procurador-Geral de Justiça toma posse em agosto, o orçamento precisa ser entregue ao Governo do Estado para ser consolidado no dia 06 de setembro, o período compreendido entre o resultado da eleição e a posse é de apenas 1 mês, lapso temporal muito pequeno para uma infinidade de questões que o novo Procurador-Geral precisa solucionar a exemplo da necessidade de formar a nova equipe, preparação para a posse e ainda organizar o orçamento. Ademais, como o mandato do Procurador-Geral se inicia no mês de agosto, ele convive com o orçamento dos 4 meses referente ao exercício inicial, não consegue implantar qualquer inovação no orçamento do exercício seguinte, restando apenas os 8 meses finais do seu mandato para gestão do orçamento. Isso é um grande entrave para se aplicar a política de melhoramento por isso essa alternância no período de 2 anos é ruim para o Procurador-Geral inserir inovações em razão dessa pouca gerência do orçamento (informação verbal).

Outros entrevistados relataram que a alternância também provoca certa descontinuidade nos processos de inovação devido a perfis de gestão diferentes. Alguns gestores possuem uma visão mais liberal e inovadora, que buscam otimizar diversos processos para alcançar agilidade no atendimento, enquanto outros preferem ter mais cautela na tomada de decisões, são mais conservadores e preferem a continuidade, não tomam decisões arrojadas.

De acordo com os entrevistados, um dos maiores obstáculos à inovação no MPPB é a escassez de recursos financeiros devido ao orçamento insuficiente disponibilizado à instituição. Deve-se considerar que a Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal) estabelece que o Poder Executivo de cada Estado deve repassar para o Ministério Público do Estado respectivo um montante máximo equivalente a 2% da Receita Corrente Líquida auferida pelo Poder Executivo Estadual a título de duodécimo. No caso do MPPB, tais recursos são considerados insuficientes para cobrir todas as despesas e ainda custear projetos de inovação. Por vezes, são necessários vários ajustes objetivando reduzir custos a fim de atender às demandas da instituição, que precisa manter em funcionamento a estrutura de pessoal, imóveis, custeio e outras despesas em 69 localidades da Paraíba.

Esse orçamento enxuto impacta negativamente, pois limita projetos inovadores que demandam recursos para o seu desenvolvimento, conforme retrata o Entrevistado 5 (Chefe do Departamento de Pesquisa, Desenvolvimento e Gestão Orçamentária):

O orçamento enxuto tem impactado no surgimento de inovações, a exemplo da falta de investimento intelectual, em equipamentos e em edificações. A capacitação exige que a instituição desembolse recursos financeiros, ela precisa contratar as pessoas, capacitar, dar condições de trabalho equipando os setores com tecnologia e tudo isso exige um direcionamento dos recursos para aquisição de novas tecnologias e adequações na estrutura física a fim de fomentar o sucesso da inovação bem como o surgimento de novas ideias (informação verbal).

Diante disso, entende-se que há pouca sobra de recursos financeiros para financiar projetos inovadores ou ideias que demandem algum recurso, devido à dificuldade em assumir novas despesas em razão da pouca folga financeira. Em consonância com Brandão e Bruno-Faria (2017), a insuficiência de recursos impacta significativamente no desenvolvimento de inovações, colaborando para que novas ações sejam inviabilizadas. Ainda no tocante à escassez de recursos, para alguns entrevistados os recursos materiais não são suficientes para desenvolver ações que alavanquem o processo de inovação, alguns citam que o orçamento enxuto é uma das causas que explicam a ausência de investimentos nessa área.

O Entrevistado 3 (Chefe do Departamento de Contabilidade) assim se refere a insuficiência de recursos “[...] devido à multiplicidade de atuação do Ministério Público, muitas vezes a assinatura de convênios e parcerias são necessárias para suprir a carência dos recursos materiais do órgão”.

Os entrevistados também destacam como barreira à inovação no MPPB a burocracia. Conforme apregoam determinados autores (MULGAN, 2007; BLOCH 2011; KOCH;

HAUKNES, 2005), a burocracia pode ser considerada uma barreira à inovação nas organizações públicas, no caso do Ministério Público da Paraíba, muitos dos procedimentos de trabalho obedecem a determinados ritos que sufocam possíveis mudanças. Por ser uma instituição extremamente conservadora em razão da cultura da normatividade, as ideias precisam passar pelo crivo de vários setores com diversas etapas e análises que por vezes inibem novas tentativas de inovação.

A legislação também se configura como uma barreira à inovação tendo em vista que o funcionamento da instituição em todo o país obedece a uma série de normas a partir da Constituição Federal de 1988, que disciplina nos seus Artigos 127 ao 130, o funcionamento e as atribuições dos Ministérios Públicos Estaduais e dos Ministérios Públicos Federal, do Trabalho e Militar. Além disso, cada ente possui seu conjunto normativo que tem como norma principal a Lei Orgânica do Ministério Público, que regulamenta além de outras coisas o funcionamento e a organização da instituição. No caso do MPPB a Lei Orgânica foi estabelecida pela Lei Estadual nº 97/2010.

Por ser uma instituição que compõe o sistema de justiça, traz consigo uma carga de formalidades e regramentos tradicionalíssimos que acabam interferindo em qualquer movimentação para mudanças, ou seja, existe um modelo sistêmico arraigado que não tolera muitas mudanças. Esta barreira também foi identificada nas pesquisas de Mulgan (2007) e Brandão e Faria (2017), confirmando que a maioria dos processos é estabelecida por leis ou normas e que qualquer possibilidade de alteração tem seu grau de dificuldade em razão da necessidade de mudança da respectiva norma. As inovações são bem-vindas; porém, sempre existem ressalvas que devem ser observadas exatamente porque alguma lei, ato, resolução ou algo semelhante pode vedar eventuais mudanças em determinada rotina.

Ainda na visão de determinados entrevistados, a escassez de pessoal também desponta como uma barreira à inovação no MPPB, tanto no aspecto quantitativo como no qualitativo. O quadro de pessoal é composto de servidores efetivos, à disposição e comissionados, além de o quantitativo ser reduzido, dentre os comissionados e aqueles à disposição, o nível de comprometimento com relação à inovação é menor do que entre os efetivos por razões que envolvem a intensidade do vínculo com a instituição. Diante disso, constata-se a necessidade de servidores que estejam disponíveis e comprometidos para corroborar o desenvolvimento de ideias e a sustentação da inovação dentro da instituição, que sejam multiplicadores e encorajadores, a fim de que a inovação se torne uma rotina no cotidiano das atividades laborais.

Também considerada uma barreira à inovação, a cultura organizacional é indicada pelos entrevistados como sendo um condicionante em alguns cenários e como barreiras em outros,

conforme explanado no item anterior. Uma das questões envolve a aceitabilidade ou não da inovação entre membros e servidores, as diferenças existentes entre os servidores em razão do tempo de admissão na instituição, ou seja, os mais antigos, em linhas gerais, possuem opiniões divergentes dos mais novos no tocante à inovação.

A cultura organizacional tem influenciado a inovação. Contudo, existem algumas ressalvas, principalmente devido a diferentes classes de servidores que por terem sido admitidos em épocas diferentes trazem consigo o pensamento e as ações de épocas distintas pelas quais passou a instituição. As pessoas mais antigas no órgão geralmente têm uma tendência a serem resistentes à absorção de novas ideias, especialmente tecnológicas. Alguns são muito resistentes em sair do *status quo*, possuem pensamentos preconcebidos, não querem ser incomodados e não admitem sair da zona de conforto.

Existem vários motivos que levam alguns a adotar esse tipo de comportamento. Um deles é a estabilidade proporcionada pelo serviço público. Ao perceberem que não serão importunados, não se esforçam e por vezes contaminam outras pessoas ao redor com suas ideias. Esse tipo de comportamento não existe apenas nos servidores mais antigos. Para agravar esse quadro, alguns servidores novos têm entrado na instituição com a mentalidade de que o serviço público não precisa inovar e que deve manter a cultura do excesso de burocracia, que termina por gerar ineficiência e comodismo. Essa barreira foi evidenciada na pesquisa de Mulgan (2007), que confirma haver resistência à inovação e aversão ao risco, privilegiando o continuísmo por ser mais cômodo.

Os entrevistados, todavia, não foram unânimes quanto a essa questão. Alguns citaram que apenas os mais antigos eram resistentes; outros mencionaram que a resistência também existe nos mais novos e apenas dois entrevistados mencionaram não haver resistência à inovação. Contudo, a maioria enfatizou que existe resistência à inovação, ocasionada principalmente pelo comodismo, conforme relata o Entrevistado 5 (Chefe do Departamento de Pesquisa, Desenvolvimento e Gestão Orçamentária): “Muitos servidores são resistentes à inovação por não desejarem sair da zona de conforto, ou por acharem que não são capazes, não visualizam a capacitação como crescimento próprio, mas como algoz para aumentar o seu trabalho (informação verbal).

O Entrevistado 3 (Chefe do Departamento de Contabilidade) também retrata essa resistência à inovação na instituição: “A maior parte da resistência vem da falta de esclarecimento quanto às mudanças. É comum a geração de novas ideias e procedimentos e sua respectiva implementação sem que haja a devida divulgação perante àqueles que serão diretamente afetados” (informação verbal).

Visualiza-se, no dia a dia, que muitos servidores estão abertos à inovação, mas, em alguns setores e entre os servidores mais antigos, as mudanças decorrentes de inovação não são muito aceitas. Há certa resistência. As pessoas preferem o continuísmo do modo como executam suas atividades; preferem manter a mesma mentalidade da época em que ingressaram na instituição.

Ainda concernente à cultura, foi observado pelo Entrevistado 1 (Diretor Financeiro) que o Ministério Público da Paraíba, apesar de algumas inovações, é considerado uma instituição conservadora e isso dificulta a adoção de inovações. Por seu turno, o entrevistado 6 ressalta que a cultura organizacional influencia a geração de inovações, mas tais inovações estão voltadas para beneficiar a área-fim, ou seja, para o trabalho nas promotorias, e pouco se tem avançado em direção às áreas-meio, representadas pelos setores administrativos.

Por outro lado, há aqueles que desejam inovar a todo custo e não medem as consequências de determinadas inovações, que podem até prejudicar o desempenho de alguns setores em vez de otimizar e melhorar os serviços. O entrevistado 1 (Diretor Financeiro) observa ser necessário que algumas inovações sejam avaliadas antes de serem implantadas. Não é bom inovar por inovar, é fundamental a participação de todos grupos interessados na inovação, além de pessoas que tenham expertise na implantação e encaminhamento de processos inovadores.

Quanto às consequências de uma inovação que não traga resultados promissores, os entrevistados relataram que ela pode trazer mais resistências às inovações no MPPB, principalmente por desinteresse proposital, conforme explanação do Entrevistado 5 (Chefe do Departamento de Pesquisa, Desenvolvimento e Gestão Orçamentária):

Há risco para o insucesso da inovação na instituição, quando existe um desinteresse de alguém que cria barreiras, não necessariamente seja criada pelo interessado, pois não depende de uma pessoa todo o desenvolvimento da inovação podendo causar um efeito desestimulador. Na sequência hierárquica podem ocorrer barreiras à inovação (informação verbal).

O Entrevistado 1 também ressalta esse risco, mencionando haver um descrédito, perda de tempo com planejamento da inovação, processo de maturação do novo produto; enfim, pode gerar, além da desconfiança com novas ideias, um dispêndio de recursos aplicados que não tragam resultados satisfatórios.

O Quadro 8 a seguir sintetiza os condicionantes e barreiras apontados pelos entrevistados:

Quadro 8 - Condicionantes e barreiras à inovação no MPPB.

CONDICIONANTES	
TIPO	EVIDÊNCIAS
Desenvolvimento e capacitação de pessoal	- Atuação do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional (CEAF) na realização de cursos e treinamentos; - Convênios com outros órgãos para fornecimento de cursos à exemplo da UFPB, ESPEP, ESAT etc.
Trabalho em equipe	- Forte interação entre os setores para o desenvolvimento de soluções tecnológicas; - Clima de cordialidade e ajuda mútua dentro dos setores.
Crise como oportunidade	- Implantação da Gestão por Custos com o objetivo de identificar gastos desnecessários dentro de cada Promotoria; - Sistemas desenvolvidos pela Diretoria de Tecnologia.
Apoio da liderança	- Líderes têm se mostrado abertos a novas ideias até por uma questão de contenção orçamentária; - Acompanhamento da tendência de modernização da gestão pública
Tecnologia	Forte na instituição pela presença marcante na maioria das inovações.
Cultura organizacional	- Desejo da maioria dos servidores em buscar inovações a fim de melhorar suas atividades laborais; - Ideia de modernização entre os colaboradores.
Redução de custos	Forma de a instituição mostrar eficiência gerando inovações que demandem menos gastos públicos
BARREIRAS	
TIPO	EVIDÊNCIAS
Alternância política	- Alternância de gestor a cada 2 anos, lapso temporal curto para realizar algumas ações inovadoras; - Visões conservadoras ou liberais a depender do Procurador-Geral, perfis distintos de gestão.
Insuficiência de recursos	- Não tem autonomia financeira; - Limitações legais impostas pela Lei de Responsabilidade Fiscal; - Manutenção de uma estrutura física espalhada por todo o Estado; - Investimento em inovação em segundo plano com carência de recursos para investimentos em cursos e treinamentos mais avançados.
Burocracia	Procedimentos de trabalho que precisam tramitar por diversos setores.
Leis e regulamentações	- Muita normatividade externa e interna que rege o funcionamento da instituição; - Regulamentações que dificultam mudanças face a quantidade

	de setores, leis, resoluções e outras normas que também precisam ser alteradas; • Modelo sistêmico de regras tradicionais e conservadoras (Sistema de Justiça).
Insuficiência de pessoal	• Perceptível tanto no aspecto quantitativo, como no qualitativo sem prejuízo do nível de comprometimento.
Cultura organizacional	• Diferenças de aceitabilidade da inovação dos servidores mais antigos em relação aos mais novos; • O formato de funcionamento da instituição favorece a manutenção da cultura do continuísmo por ser uma instituição conservadora.

Fonte: Elaboração própria (2019).

A partir do Quadro 8, é possível identificar a existência de um número maior de condicionantes em relação ao de barreiras. Contudo, o impacto das barreiras no processo de inovação é significativo face à dificuldade de redução ou eliminação de suas causas. Observa-se também que a cultura organizacional atua em algumas circunstâncias como condicionantes e, em outras, como barreiras, confirmando as assertivas de Koch e Hauknes (2005) e Hadjimanolis (2003). Por ser uma instituição que tem buscado inovar, há uma tendência de os condicionantes se sobressaírem às barreiras, permitindo que se mantenha o perfil inovador do MPPB.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou analisar os agentes que induziram à inovação no âmbito do Ministério Público da Paraíba. O estudo buscou evidenciar as principais inovações realizadas pelo Ministério Público da Paraíba (objetivo específico 1); averiguar os condicionantes dos processos de inovação (objetivo específico 2) e identificar as barreiras que dificultam o processo de inovação (objetivo específico 3).

As evidências das principais inovações realizadas pelo Ministério Público da Paraíba foram descritas nas entrevistas como sendo inovações incrementais, radicais, formalização e por recombinação, de acordo com a teoria manifestada por Djellal, Gallouj e Miles (2013).

As inovações incrementais relacionadas foram o MP Virtual, o Teletrabalho, o Sistema de Gestão de Pessoas (GEP) e o Sistema Pitágoras. Essas inovações foram geradas a partir da adição de novas características técnicas ou finais de serviços já realizados no Ministério Público da Paraíba.

O Hackfest foi identificado como inovação radical, porquanto foi criado um novo conjunto de características. Tal inovação foi considerada totalmente inédita, tornando-se inclusive uma referência para outros Ministérios Públicos. Como inovação por recombinação, tem-se o MP-Procon, que foi classificado neste modelo em razão da combinação de características técnicas ou finais de serviços já realizados de maneira separada e que agora podem ser agrupadas. A Promotoria Modelo foi identificada como inovação por formalização, visto que suas características se basearam em padrões formais de atuação.

Em relação ao segundo objetivo específico, as entrevistas forneceram informações que levaram ao achado de sete condicionantes à inovação: capacitação de pessoal, trabalho em equipe, crise como oportunidade, apoio da liderança, tecnologia, cultura organizacional e redução de custos. Os entrevistados enfatizaram a importância do apoio da liderança para que ações inovadoras continuem ocorrendo na instituição e que, se não houver esse incentivo, dificilmente outras inovações surgirão.

As barreiras (objetivo específico 3) apontadas nas entrevistas foram: alternância política, insuficiência de recursos, burocracia, leis e regulamentações, insuficiência de pessoal e cultura organizacional.

As entrevistas e as observações *in loco* permitiram concluir que a cultura organizacional atua como condicionante para a inovação em algumas situações e como barreira em outras. Essa dualidade, a depender das circunstâncias, encontra previsão na literatura, que colabora para o entendimento da natureza dinâmica dos condicionantes e barreiras. O desejo de mudanças e

modernização do MPPB tem sido um forte propulsor entre os servidores e isso tem sido incorporado como um condicionante à inovação. Por outro lado, ainda existe o pensamento de que o serviço público não precisa mudar, pois as mudanças podem perturbar o cotidiano e a zona de conforto de muitos servidores.

Cabe destacar que o apoio dos gestores, principalmente da alta administração, é considerado pelos entrevistados como o principal condicionante à inovação, face à importância e ao poder decisório que tem o Procurador-Geral de Justiça, liderança máxima da instituição. Toda e qualquer decisão para a realização de evento, principalmente se envolver recursos financeiros, precisa da anuência do Procurador-Geral. Nos casos das inovações, esse rito também precisa ser obedecido, sob pena de insucesso ou, simplesmente, de vedação de qualquer ação que colabore nesse sentido.

Como principal barreira, os entrevistados destacaram a insuficiência de recursos financeiros, haja vista que algumas inovações carecem de desembolso para que se obtenha o sucesso desejado. O orçamento enxuto, alinhado à crise econômica pela qual passam os Estados, principalmente o da Paraíba, que é considerado pobre em relação a outros Estados da Federação, colabora para que mais inovações não ocorram no âmbito do MPPB. Atualmente, a maior parte dos recursos está voltada para as despesas com pessoal e custeio, sobrando poucos recursos para investimentos e inovações.

Por meio desta pesquisa, foi possível identificar que há uma tendência de disseminação da inovação no setor público. Contudo, há carência de aprofundamento das questões concernentes aos condicionantes e barreiras à inovação, principalmente por haver poucas evidências empíricas. Nessa perspectiva, o estudo buscou contribuir para preencher esta lacuna, principalmente em órgãos que possuam alguma similaridade com o Ministério Público da Paraíba, com a identificação dos condicionantes e barreiras à inovação, bem como das peculiaridades dos processos de inovação em órgãos do sistema de justiça.

O principal produto que esta pesquisa proporcionou foi demonstrar ser possível inovar numa instituição considerada pequena, bem como conhecer os condicionantes e barreiras que podem afetar instituições públicas com esse porte ou com características análogas, além de servir como modelo para outros Ministérios Públicos. Para isso, foi de grande valia o conhecimento obtido por meio das entrevistas com os colaboradores (Quadro 4), a utilização da página da instituição na internet para a pesquisa de algumas terminologias e para a compreensão da dinâmica de funcionamento da instituição. Saliente-se ainda o estudo do conjunto normativo desde a Constituição Federal, incluindo as leis, resoluções, instruções normativas e demais diplomas legais que regem o funcionamento e a forma de atuação do

Ministério Público brasileiro. A pesquisa bibliográfica também foi fundamental para o entendimento dessas peculiaridades e trouxe às claras a razão da atuação do MPPB no cumprimento da sua função constitucional.

Os resultados da pesquisa são importantes para prover um melhor direcionamento dos esforços em prol de reduzir as barreiras às inovações identificadas, o que facilitará o surgimento de inovações e, conseqüentemente, melhorará a eficiência do atendimento à população. A identificação dos condicionantes também é importante para que se explorem essas potencialidades, que continuarão alavancando a inovação na instituição. Nesse diapasão, a pesquisa pode auxiliar as pessoas a identificar oportunidades de inovação em outros órgãos por meio das características expostas no presente trabalho, além de fornecer subsídios para a evidenciação de condicionantes e barreiras à inovação.

A pesquisa trouxe avanços face à exposição das inovações, dos condicionantes e das barreiras no Ministério Público da Paraíba, que podem servir de orientação para outras pesquisas em órgãos semelhantes, com o aprofundamento do conhecimento para a descoberta dos fatores que possam ocasionar tais condicionantes e barreiras.

Nessa perspectiva, a partir das evidências dos achados, sugere-se ao MPPB que seja feito um trabalho de conscientização entre os membros e servidores sobre a importância da inovação para a melhoria dos processos, e, como isso, impacta diretamente na qualidade do atendimento ao público. O estabelecimento de metas de desempenho para incentivar a geração de inovações é outra forma viável de fomentar o comprometimento e o empenho dos colaboradores para que se perpetue a cultura da inovação. O investimento na qualificação dos servidores é outra recomendação apontada por este trabalho, visto ser comprovadamente descrito pela literatura como um dos pilares para a geração da inovação.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa encontrou alguns obstáculos, principalmente para a realização das entrevistas, tendo em vista que a participação de um maior número de pessoas poderia trazer mais profundidade de conhecimento das questões que envolvem a inovação no MPPB. A quantidade programada inicialmente envolvia mais gestores, que poderiam trazer elementos e dados enriquecedores para a compreensão dos condicionantes e barreiras à inovação. Todavia, não foi possível entrevistá-los, em razão de sua indisponibilidade de tempo.

5.2 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Apesar de a pesquisa ser realizada em um órgão que tem uma abrangência estadual, sugere-se que novos estudos sejam realizados em outras organizações com abrangência Estadual, além de pesquisas em nível federal para fins de verificação e comparação dos dados coletados, bem como para que se propague o conhecimento e se comprovem as questões teóricas relacionadas ao setor público, por meio dos casos empíricos em casos semelhantes ao estudado nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, P. A. A. **Inovações organizacionais na administração pública do estado de Minas Gerais**: estudo de caso sobre os fatores condicionantes de um ambiente inovador. 2015. 121f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, MG.
- AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE. **Innovation in the Public Sector**: Enabling Better Performance, Driving New Directions. Better Practice Guide. Canberra, 2009. Disponível em: https://marklmatthews.files.wordpress.com/2014/02/innovation_in-the_public_sector.pdf. Acesso em: 19 mai. 2019.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARRAS, R. Towards a theory of innovation in services. **Research Policy**, v. 15, p. 161- 173, 1986.
- BARBOSA, R. A.; MACHADO A. G. C. Estratégias de inovação e RBV: O caso da Embrapa algodão. **Revista do Mestrado em Administração**. v. 6, p. 9-22, 2014.
- BLOCH, C. **Measuring public innovation in the Nordic Countries**: Copenhagen Manual. Copenhagen: MEPIN, 2011. Disponível em: http://www.nordicinnovation.org/Global/_Publications/Reports/2011/201102_MEPIN_report_web.pdf. Acesso em: 05 de out. 2018.
- BOMMERT, B. Collaborative innovation in the public service. **International Public Management Review**, v. 11, n. 1, p. 15-33, 2010.
- BORINS, S. **The challenge of innovating in government**. 2. ed. Toronto: IBM Center for the Business of Government, 2008 (Innovation Series).
- BRANDÃO, S. M; FARIA, M. F. B. Barreiras à Inovação em Gestão em Organizações Públicas do Governo Federal Brasileiro. In: CAVALCANTE, Pedro (Org.). **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Enap: Ipea, 2017. p. 145 – 162.
- BRASIL. **Conselho Nacional do Ministério Público**. Brasília: CNMP, 2015. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/>. Acesso em: 01 nov. 2019.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL. **Lei nº 8.078/1990**. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Brasília, 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078.htm. Acesso em: 23 out. 2019.
- BRASIL. **Lei Complementar nº 101/2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 18 out. 2019.
- BRANDÃO, Soraya Monteiro; FARIA, Maria de Fátima Bruno. Inovação no setor público:

análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista da Administração Pública**, v. 47 n. 1, p. 227-248, jan./fev. 2013.

BUGGE, M. M.; HAUKNES, J.; BLOCH, C.; SLIPERSAETER, S. **The public sector in innovation systems: Module 1 – Conceptual Framework**. Copenhagen: MEPIN, 2010.

CAMÕES, M. R. S.; SEVERO, W. R.; CAVALCANTE, P. Inovação na Gestão Pública Federal: 20 anos do Prêmio Inovação In: CAVALCANTE, Pedro (Org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Enap: Ipea, 2017. p. 95-119.

CASTRO, Cárta Marilhants Silva de. **Antecedentes de inovações em organizações públicas do poder executivo federal**. 2015. 74f. Dissertação (Mestrado em Administração) – UnB, Brasília-DF, 2015.

CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M. Do the Brazilian innovations in public management constitute a new model? **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 14, p. 90-96, 2017.

CUNHA, B. Q. Uma análise da construção da agenda de inovação no setor público a partir de experiências internacionais precursoras. In: CONGRESSO CONSAD, 9., 2016, Brasília/DF. **Anais...** Brasília, DF. Disponível em: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-04-01.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2019.

CUNHA, B. Q; SEVERO, W. R.; Introdução. In: CAVALCANTE, Pedro (Org.) **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Enap: Ipea, 2017. p. 9 – 29.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F.; MILES, I. Duas décadas de pesquisa sobre inovações em serviços: qual o lugar dos serviços públicos? In: CAVALCANTE, Pedro (Org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Enap: Ipea, 2013. p. 59 - 87.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F. Service innovation for sustainability: Paths for greening through service innovation. In: **Service innovation**. Tokyo: Springer Japan, 2015. p. 187–215.

FERREIRA V. R. S.; TETE, M. F.; ISIDRO-FILHO, A.; SOUSA M. M. Inovação no setor público federal no Brasil na perspectiva da inovação em serviços. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n. 4 p. 99-118, out./dez. 2015.

FERREIRA, R. A; ROCHA, E. M. P; CARVALHAIS, J. N. Inovações em Organizações Públicas: Estudo dos Fatores que Influenciam um Ambiente Inovador no Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, p. 07-27. 2015.

GALLOUJ, F. Innovating in reverse: services and the reverse product cycle. **European Journal of Innovation Management**, v. 1, n. 3, p. 123-138, 1998.

GALLOUJ, Faiz. **Innovation in the Service Economy: the new wealth of nations**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2002.

GALLOUJ, F. Economia da inovação: um balanço dos debates recentes. In: BERNARDES, R. C.; ANDREASSI, T. (Orgs.). **Inovação em Serviços Intensivos em Conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2007. cap. 1.

GALLOUJ, F.; SAVONA, M. Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 19, n. 2, p. 149-172, 2009.

GALLOUJ, F.; ZANFEI, A. Innovation in public services: Filling a gap in the literature. **Structural Change and Economic Dynamics**, v. 27, p. 89-97, 2013.

GALLOUJ, F.; DJELLAL, F. (Eds.) **The handbook of innovation and services: a multidisciplinary perspective**. Cheltenham: Edward Elgar Publishers, 2010.

GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. Innovation in services. **Research Policy**, v. 26, n. 4-5, p. 537- 556, 1997.

GOMES, C. A.; MACHADO, A. G. C. Fatores que influenciam a inovação nos serviços públicos: o caso da Secretaria Municipal de Saúde de Campina Grande. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 23, p. 47-68, 2018.

HADJIMANOLIS, A. The barriers approach to innovation. In: SHAVININA, Larisa V. (Org.). **The International Handbook on Innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003. p. 559-571.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA-IBGE. **Pesquisa Anual de Serviços – PAS**. Rio de Janeiro: [s.n.], v. 18, p. 1-8, 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA-IBGE. **Sistema de Contas Regionais: Brasil 2017**. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101679_informativo.pdf. Acesso em: 10 mar. 2019.

ISIDRO-FILHO, A. Inovação no Setor Público: evidências da gestão pública federal brasileira no período 1999-2014. In: CAVALCANTE, Pedro. (Org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Enap: Ipea, 2017. p. 165 - 174.

KOCH, P.; HAUKNES, J. **On innovation in the public sector**. Oslo, Norway: Publin Report; D20: NIFU, STEP, 2005.

LENZA, Pedro. **Direito Constitucional Esquematizado**. 22. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

LÉO, R. M.; TELLO-GAMARRA, J. Inovação em serviços: estado da arte e perspectivas futuras. **Suma de Negócios**, v. 8, n. 17, p. 1-10, 2017.

MARQUES, S. B. V.; RASOTO, V. I.; BOCHINO, L. O. Inovação no setor público: A importância e a oferta de capacitação dos gestores em áreas que promovam a atividade inovadora. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 3, p. 514-527, dez. 2017.

MULGAN, G. Ready or not? Taking innovation in the public sector seriously. London: **NESTA**, apr. 2007 (Provocation, n. 03).

OECD. **OECD reviews of human resource management in government: Brazil 2010**. Paris: OECD, 2010. Disponível em:

<http://www.oecd.org/gov/pem/oecdreviewsofhumanresourcemanagementingovernmentbrazil.htm#how_to_obtain_this_book>. Acesso em: 15 set. 2019.

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

OLIVEIRA, E. L. L. **Inovação na Gestão Pública Federal**: análise das relações entre capacidades, modos e resultados da inovação. 2017. 72f. Dissertação (Mestrado em Administração) - UNB, Brasília, 2017.

OLIVEIRA, L. G.; 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. **Cadernos ENAP nº 38**. Brasília: ENAP, 2014.

OSBORNE, S.; BROWN, K. **Managing change and innovation in public service organizations**. Oxon: Routledge, 2005.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.

PARAÍBA. **Ministério Público da Paraíba**: Mapa Estratégico do Ministério Público da Paraíba, nossa visão para 2021. Disponível em: <http://www.mppb.mp.br/index.php/planejamento-estrategico>. Acesso em: 10 out. 2018.

PARAÍBA (Estado). **Lei Complementar nº 97**, de 22 de dezembro de 2010. Lei Orgânica do Ministério Público da Paraíba. Disponível em: <http://www.mppb.mp.br/index.php/atos-e-normas>. Acesso em: 28 ago. 2019.

PARAÍBA (Estado). **Lei Complementar nº 126**, de 12 de janeiro de 2015. Institui o Programa de Proteção e Defesa do Consumidor do Ministério Público da Paraíba (MP-Procon). Disponível em: http://sapl.al.pb.leg.br/sapl/sapl_documentos/norma_juridica/11604_texto_integral. Acesso em: 21 out. 2019.

PICOLLI, A. M. **Judiciário Exponencial**: 7 premissas para acelerar a inovação e o processo de inovação no ecossistema de justiça. São Paulo: Vidaria, 2018.

POZZEBON, M.; PETRINI, M. C. Critérios para Condução e Avaliação de Pesquisas Qualitativas de Natureza Crítico-Interpretativa. In: TAKAHASHI, Adriana (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**: fundamentos, métodos e usos no Brasil São Paulo: Atlas, 2013. p. 51-69.

RÊGO, Mariana Carolina Barbosa. **Inovação em Serviços de Justiça**: os efeitos da coprodução nos resultados da Conciliação Judicial no TJDF. 2015. 125f. Dissertação (Mestrado em Administração) – UnB, Brasília, DF.

REIS, M. C. A. dos. **Coprodução e inovação no setor público**: análise de experiências inovadoras de gestão na administração pública federal. 2015. 71f. Dissertação (Mestrado em

Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

RESENDE JUNIOR, P.; GUIMARÃES, T. A.; BILHIM, J. Inovação no setor público: análise comparativa entre organizações do Brasil e Portugal. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, p. 2-11, out./dez. 2013.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. 5. ed. Nova Iorque: Free Press, 2003.

RONCARATTI, L. S. Incentivos a Startups no Brasil: os casos do Startup Brasil, InovAtiva e InovApps. In: CAVALCANTE, Pedro (Org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Enap: Ipea, 2017. p. 215-228.

SANTOS, F. J. S.; SANO, H. Inovação no setor público: um olhar sobre os estudos brasileiros. **Interface**, v. 4, n. 2, p. 33-48, 2016.

SEGATTO-MENDES A. P.; SBRAGIA, R. O processo de cooperação universidade-empresa em universidades brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n. 4, p. 58-71, out./dez. 2002.

TEIXEIRA, J. A.; RÊGO M. C. B. Inovação no sistema judiciário com a adoção do Processo Judicial Eletrônico em um Tribunal de Justiça Brasileiro. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 23, n. 3, p. 369-384, set./dez. 2017.

VARGAS, E. R.; BOHRER, C. T.; FERREIRA, L. F.; MOREIRA, M. F. Pesquisa sobre inovação em serviços no Brasil: estágio atual, desafios e perspectivas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n. 1, p. 3-21, 2013.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DA OBSERVAÇÃO

OBSERVAÇÃO	REFERÊNCIAS
Forma de atendimento à população	(CAVALCANTE; CUNHA, 2017)
Tecnologias utilizadas para incentivo à inovação	(BORINS, 2008)
Realização de cursos e treinamentos	(ISIDRO-FILHO, 2017)
Interação entre os servidores e membros	(OCDE, 2015)
Integração entre os setores	(FERREIRA; ROCHA; CARVALHAIS, 2015)
Disseminação da inovação pelos setores competentes	(FERREIRA; ROCHA; CARVALHAIS, 2015)
Participação em atividades que promovam a inovação	(CAVALCANTE; CAMÕES, 2017)

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTORES E ASSESSORES

Universidade Federal da Paraíba – UFPB
 Centro de Educação – CE
 Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA
 Mestrado Profissional em Organizações Aprendentes – MPROA

Data: ____/____/____

Hora: ____:____

Contato:	E-mail:	Tel.:
Cargo/Função:		
Quanto tempo ocupa no cargo:		

Esta pesquisa tem por objetivo analisar os aspectos que influenciam os processos de inovação nos serviços ofertados pelo Ministério Público da Paraíba.

Objetivos específicos:

- a) Evidenciar as principais inovações realizadas pelo Ministério Público da Paraíba;
- b) Averiguar os condicionantes dos processos de inovação;
- c) Identificar as barreiras que dificultam o processo de inovação.

OBJETIVO ESPECÍFICO 1:

Evidenciar as principais inovações realizadas pelo Ministério Público da Paraíba.

As inovações em serviços ocorrem quando quaisquer mudanças influenciam os vetores que representam as competências do prestador de serviços [C], competências dos clientes [C'], características técnicas do prestador do serviço [T], características técnicas dos clientes [T'] e características do serviço [Y]. Pode envolver a criação de um produto completamente novo, mesmo que as características dos serviços permaneçam inalteradas, melhoria nas características finais dos serviços, eliminação ou substituição de características técnicas ou de serviço, criação de novos conhecimentos e novas competências através da interação com o público e novas combinações das características técnicas ou finais.

1. A partir deste conceito de inovação, você tem visto alguma inovação que tenha sido desenvolvida pelo Ministério Público da Paraíba? Fale sobre as principais características dessas inovações.

2. Você reconhece alguma inovação no seu ambiente de trabalho? Explique, por favor.
3. Você reconhece alguma melhoria proporcionada por alguma inovação dentro da instituição e como essa melhoria ajudou no desempenho de suas atividades? Explique, por favor.
4. Alguma inovação resultou em um serviço totalmente inédito? Explique (OECD, 2005).
5. Algum serviço já prestado foi melhorado após ser reformulado por meio de alguma inovação? (GALLOUJ; SAVONA, 2009). Explique, por favor.
6. Seus clientes/usuários internos ou externos têm influenciado no sentido da adoção de processos de inovação? Comente (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013).
7. Em sua opinião, de que forma as inovações desenvolvidas na instituição podem melhorar a prestação de serviços à sociedade? (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017).

OBJETIVO ESPECÍFICO 2:

Averiguar os condicionantes dos processos de inovação.

Os condicionantes se configuram como fatores que impulsionam a realização de processos inovadores contribuindo para sua implementação e sucesso.

8. Quais fatores pressionaram a realização de inovações na organização?
9. Quais fatores contribuíram para o sucesso do processo de inovação e sua difusão?
10. A inovação no Ministério Público da Paraíba tem o apoio necessário da alta administração e da liderança? Comente (RESENDE JÚNIOR; GUIMARÃES; BILHIM, 2013).
11. De que forma a tecnologia tem colaborado para a adoção da inovação no âmbito do Ministério Público da Paraíba? Aponte setores ou segmentos onde isso é evidenciado (KOCH; HAUKNES, 2005).
12. A instituição tem incentivado seus membros e servidores a desenvolverem ideias que contribuam para o processo de inovação? (KOCH; HAUKNES, 2005) Explique, por favor.
13. A alternância de Procuradores-Gerais no comando da instituição, bem como a rotatividade de liderança em alguns setores, tem impactado de alguma forma no surgimento de inovações? Comente (RESENDE JÚNIOR; GUIMARÃES; BILHIM, 2013).
14. Existe algum programa que estabeleça metas de desempenho para incentivar a geração de inovações? Comente.
15. A cultura organizacional tem influenciado a geração de inovações? (RESENDE JÚNIOR; GUIMARÃES; BILHIM, 2013) Explique.

OBJETIVO ESPECÍFICO 3:**Identificar as barreiras que dificultam o processo de inovação**

Barreira à inovação é qualquer fator que influencia negativamente o processo de inovação (HADJIMANOLIS, 2003).

16. Quais os maiores obstáculos ao processo de inovação?
17. A hierarquia na instituição se configura como barreira à inovação? Comente (BOMMERT, 2010).
18. A burocracia na instituição pode ser considerada como uma barreira à inovação? Comente. (BOMMERT, 2010)
19. O orçamento enxuto da instituição tem afetado o desenvolvimento da inovação? (HADJIMANOLIS, 2003).
20. A legislação de uma forma geral, bem como o conjunto normativo institucional tem afetado o processo de inovação no âmbito do MPPB? (HADJIMANOLIS, 2003).
21. Os recursos materiais são suficientes para desenvolver ações que impulsionem o processo de inovação?
22. Os servidores e membros da instituição são resistentes à inovação? Explique sua resposta.
23. Há risco para o insucesso de uma inovação na instituição e isso afeta o surgimento de ideias inovadoras? Explique sua resposta.

APÊNDICE C - Organograma Institucional

