



PRODUTO
TÉCNICO-TECNOLÓGICO

RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

**ARTICULAÇÃO DOS RESULTADOS DAS PRÁTICAS DOS LABORATÓRIOS
DE INOVAÇÃO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE ÓRGÃOS
PÚBLICOS NO ESTADO DO CEARÁ**

NOME DA DISCENTE: Adriana Islaia Carneiro Leal

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA - PPAC PROFISSIONAL

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

ADRIANA ISLAIA CARNEIRO LEAL

**Produto Técnico resultado da pesquisa
ARTICULAÇÃO DOS RESULTADOS DAS PRÁTICAS DOS LABORATÓRIOS DE
INOVAÇÃO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE ÓRGÃOS PÚBLICOS
NO ESTADO DO CEARÁ**

**FORTALEZA - CE
2025**

ADRIANA ISLAIA CARNEIRO LEAL

**ARTICULAÇÃO DOS RESULTADOS DAS PRÁTICAS DOS LABORATÓRIOS DE
INOVAÇÃO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE ÓRGÃOS PÚBLICOS
NO ESTADO DO CEARÁ**

Produto Técnico-Tecnológico resultante do Trabalho de Conclusão de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como produção técnica da área de concentração de Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas (EOGP)

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima

Título: Articulação dos resultados das práticas dos laboratórios de inovação com o planejamento estratégico de órgãos públicos no Estado do Ceará [Relatório Técnico Conclusivo]

Autores: Adriana Islaia Carneiro Leal e Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima (orientador)
Coordenação do Programa de Pós-Graduação: Profa. Dra. Alessandra Carvalho de Vasconcelos, Coordenadora do PPAC Profissional; Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral, Vice-coordenador do PPAC Profissional
Editor: Universidade Federal do Ceará (UFC)

Edição Eletrônica: dezembro de 2025

ISBN: 978-85-7485-622-3

Universidade Federal do Ceará (UFC)
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC)
Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – PPAC Profissional
Av. da Universidade, 2431, Benfica, CEP 60020-180, Fortaleza-CE
Telefone: (85) 3366-7816
Endereço eletrônico: <https://ppacprof.ufc.br>

Produto Técnico-Tecnológico (PTT) resultante da dissertação intitulada ARTICULAÇÃO DOS RESULTADOS DAS PRÁTICAS DOS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE ÓRGÃOS PÚBLICOS NO ESTADO DO CEARÁ

Resultado da pesquisa ARTICULAÇÃO DOS RESULTADOS DAS PRÁTICAS DOS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE ÓRGÃOS PÚBLICOS NO ESTADO DO CEARÁ

Turma: MPAC/IEL 2023.2.

Instituição contratante: Secretaria Municipal das Finanças de Fortaleza

Prezado Sr. Secretário Titular da Secretaria Municipal das Finanças de Fortaleza,

Apresentamos a seguir um Relatório Técnico Conclusivo referente à pesquisa que fundamenta a dissertação elaborada por **Adriana Islaia Carneiro Leal**, sob a orientação do Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima, no período de “2023 a 2025”, no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

Estamos certos de que este trabalho constitui um relevante instrumento para melhorias das ações empreendidas pela Secretaria Municipal das Finanças de Fortaleza.

Atenciosamente,

Adriana Islaia Carneiro Leal, Ma. em Administração e Controladoria (UFC)
Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima, Dr. em Educação da Universidade Federal do Ceará
e com Pós-doutorado em Gestão pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)

1. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa teve como objetivo investigar a articulação dos resultados das práticas de laboratórios de inovação (Lisp) com o planejamento estratégico de órgãos públicos no estado do Ceará. O estudo partiu da premissa de que a inovação no setor público é essencial para resolver problemas complexos e ampliar a efetividade das ações governamentais, utilizando como referencial teórico o Modelo Integrado de Gestão Pública Inovadora (GESPU-BLIN), idealizado por Isidro (2018), que analisa as dimensões de ambiente, capacidade, atividades e resultados da inovação.

A metodologia adotada foi qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, realizada por meio de estudos de casos múltiplos em nove unidades de análise que abrangem os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, nas esferas federal, estadual e municipal com atuação no Ceará. A coleta de dados envolveu pesquisa documental e entrevistas com 17 servidores, colaboradores e gestores vinculados aos laboratórios ou equipes de inovação e às áreas de planejamento, permitindo um diagnóstico profundo sobre como a inovação é institucionalizada e executada nessas organizações. O estudo justifica-se pela necessidade de compreender como as iniciativas de inovação, catalisadas pelos laboratórios, contribuem efetivamente para a modernização dos serviços e a geração de valor público.

2. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados indicam que os laboratórios de inovação no Ceará atuam como catalisadores da modernização pública, articulando-se com o planejamento estratégico por meio da formalização da inovação como um pilar institucional. Na dimensão do **Ambiente de Inovação**, identificou-se que a motivação principal é a resolução de problemas reais ("dores" do cidadão) e a melhoria dos serviços, sendo a alta gestão e o estabelecimento de parcerias os principais facilitadores. Contudo, barreiras como a rigidez burocrática, a escassez de pessoal dedicado e a resistência cultural à mudança ainda persistem como desafios significativos.

Quanto à **Capacidade de Inovação**, constatou-se que a liderança exerce papel de mentoria e ponte entre a tradição e a inovação, e que a estratégia organizacional se vincula a metas externas, como as do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030. As equipes são multidisciplinares, embora muitas vezes operem sem dedicação exclusiva, e utilizam a tecnologia, especialmente a Inteligên-

cia Artificial, como propulsora da eficiência. Nas **Atividades de Inovação**, prevalecem a criação e metodologias ágeis (como o *Design Thinking*) para a geração e prototipação de ideias, com seleção baseada em critérios de impacto e viabilidade.

Em termos de **Resultados e Impacto**, a pesquisa demonstrou efeitos tangíveis tanto organizacionais quanto sociais. Quanto aos resultados organizacionais, houve melhoria no desempenho, agilidade, enxugamento de processos repetitivos e fortalecimento da governança e transparência. Quanto aos resultados para a sociedade, o impacto foi expressivo: iniciativas de linguagem simples reduziram em 31,54% as regressões penais por descuido e elevaram a satisfação do público para 81%. A transformação digital facilitou o acesso aos serviços, proporcionando agilidade nos serviços prestados e empoderando o cidadão. Conclui-se que a inovação no setor público cearense é uma estratégia integrada ao planejamento que moderniza serviços e melhora a qualidade de vida, embora a mensuração sistemática de dados e evidências ainda careça de aprimoramento.

3. CONCLUSÃO

A pesquisa conclui que a articulação entre as práticas dos laboratórios de inovação e o planejamento estratégico dos órgãos públicos no Ceará ocorre de maneira intrínseca e fundamental, consolidando a inovação não como um fenômeno isolado, mas como um pilar estratégico institucional formalizado em missões, visões, valores, objetivos e projetos organizacionais. O estudo confirmou que os laboratórios atuam como "botes" ágeis que testam rotas seguras para o "transatlântico" da administração pública, permitindo ajustes de curso que garantem eficiência e modernização.

Em termos de **impacto social e econômico**, os resultados demonstram efeitos transformadores e mensuráveis. A aplicação de técnicas de linguagem simples resultou em uma redução de 31,54% nas regressões penais por descuido, gerando economia processual e justiça social, enquanto a satisfação do público com os serviços modernizados atingiu 81% de aprovação, antecipando metas previstas apenas para 2026. A transformação digital impulsionada pelos laboratórios empoderou o cidadão, reduzindo a burocracia e ampliando a capacidade de atendimento do Estado.

Quanto à **aplicação do conhecimento produzido**, este relatório valida o Modelo Integrado de Gestão Pública Inovadora (GESPUBLIN) como ferramenta robusta para diagnóstico e gestão da inovação nos três poderes e esferas. O estudo oferece um *benchmarking* prático

para gestores públicos, indicando que o sucesso da inovação depende da superação da rigidez burocrática através do apoio da alta gestão, da formação de equipes multidisciplinares e do uso estratégico de tecnologias como a Inteligência Artificial para eliminar tarefas repetitivas e focar na entrega de valor público.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Guilherme Alberto Almeida de; MENEZES, José Henrique Videira. Inteligência artificial e inovação no setor público. *In: VAINZOF, Rony; GUTIERREZ, Andriei Guerrero (Coord.). Inteligência artificial: sociedade, economia e estado. São Paulo: Revista dos Tribunais, Thomson Reuters Brasil, 2021. p.33-36.*

ALMEIDA OLAVO, Antonio Vagner; PARDO BENEYTO, Gonzalo; NEBOT, Carmen Pineda; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. Laboratórios de inovação no setor público em perspectiva comparada: uma análise exploratória entre Brasil e Espanha. **Revista de Gestão e Projetos**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 89–115, 2022. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/21792>. Acesso em: 23 nov. 2024.

ALOSANI, Mohammed Saleh; YUSOFF, Rushami ; AL-DHAAFRI, Hassan. *The effect of innovation and strategic planning on enhancing organizational performance of Dubai Police. Innovation & Management Review*, [S;l], v.10, n.11, p.8 -39, 2019.

ALOTAIBI, H. J. M. *Impact of Strategic Planning and Innovation on Organisational Performance of the Saudi Red Crescent Authority. International Journal of Management Excellence (ISSN: 2292-1648)*, [S. l.], v. 14, n. 3, p. 2095–2108, 2020. Disponível em: <https://techmindresearch.org/index.php/ijme/article/view/1142>. Acesso em: 11 dez. 2024.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BEZERRA, D. M.; BRITO, B. A. V.; BRESCIANI, L. P. A experiência dos laboratórios de inovação no setor público brasileiro. **Gestão & Regionalidade**, v. 40, n.20, p.24-83, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.13037/gr.vol40.e20248318>. Acesso em: 11 dez.2024.

BLYTHE, Marie; MARSON, Brian. **Good practices in citizen-centred service. Canadá: Citizen-Centred Service Network: Canadian Centre for Management Development**, 1999.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **A Reforma Administrativa no Brasil: avanços e limites 1995-98**. Brasília: MARE, 1995.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 22 nov. 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 16 dez. 2024.

BRASIL. Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 29 mar.2021.Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14129.htm. Acesso em: 16 dez. 2024.

CAMARGO, A. L. B. **Desenvolvimento sustentável: dimensões e desafios**. Campinas: Papirus, 2003.

CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT (CCMD). *Citizen-centred service: responding to the needs of Canadians*. Canadá: **Citizen-Centred Service Network**, 1999.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 4 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução nº 395, de 07 de junho de 2021**. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original1259312021060960c0bb3333a4f.pdf>. Acesso em: 28 set. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução nº 521, de 18 de setembro de 2023**. Altera a Resolução CNJ n. 395/2021, que instituiu a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário, para criar o Encontro Nacional de Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário e o Prêmio Inovação do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original12215520230920650ae3e317ca4.pdf>. Acesso em: 28 set. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução nº 580, de 11 de setembro de 2024. Altera, renumera e acrescenta dispositivo à Resolução CNJ nº 395/2021, que institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2024. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original1315372024092066ed7579c7ce2.pdf>. Acesso em: 28 set. 2025.

CRIADO, J. Ignacio; DIAS, Thiago Ferreira; SANO, Hironobu; ROJAS-MARTIN, Francisco; SILVAN, Aitor; ISIDRO FILHO, Antônio. *Public innovation and living labs in action: A comparative analysis in post-new public management contexts*. **Revista Internacional de Administração Pública**, [S.l.], v.44, n.6, p. 451-464, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1729181>. Acesso em: 23 nov. 2024.

DE VRIES, Hanna; BEKKERS, Victor; TUMMERS, Lars. *Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda*. **Public Administration**, [S.l.], v. 94, n. 1, p. 146-166, 2016. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/padm.12209>. Acesso em: 26 nov. 2024.

DEMARCHI, Murilo Pedro; DE SOUZA, Suzana Maria; WARKEN FILHO, Guido José; APARECIDA DANDOLINI, Gertrudes. Dinâmicas e desafios dos I-Labs no setor público: uma revisão integrativa da literatura. **Revista Inteligência Empresarial**, [S. l.], v. 49, n. 1, 2024. Disponível em: <https://inteligenciaempresarial.emnuvens.com.br/rie/article/view/138>. Acesso em: 23 nov. 2025.

DOMINGUEZ, Guilherme D. F.; DUÓ, Julia Rogato. **Mapa GovTech Brasil 2024**. [S.l]: BrazilLab, 2024. Disponível em: <https://conteudo.brazillab.org.br/mapa-govtech-download>. Acesso em: 12 fev. 2025.

FARIAS FILHO, Milton Cordeiro; ARRUDA FILHO, Emílio J.M. **Planejamento da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FERRAREZI, Elisabete; ALMEIDA, Guilherme Almeida de. **Laboratórios de inovação pública**: como e por que criá-los. Brasília: Enap, 2023.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO CEARÁ (FIEC). **Índice FIEC de Inovação dos Estados 2023**. Fortaleza: FIEC, 2023. Disponível em:

<https://www.observatorio.ind.br/inteligencia-competitiva?conteudo=c1&sub=sc1>. Acesso em: 23 nov. 2024.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/>. Acesso em: 23 nov. 2024.

HERRERO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ISIDRO, Antonio. **Gestão pública inovadora**: um guia para a inovação no setor público. Curitiba: Ed. CRV, 2018..

ISIDRO, Antonio. **Inovação no setor público federal**: relações entre capacidades, modelos, tipos e resultados de inovação. [S.l]: CONSAD, 2017. Disponível em: https://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-23_02.pdf. Acesso em: 11 jan. 2025.

ISIDRO, A. S. Filho; CARNEIRO, D. K. O.; COELHO, F. S. *Unveiling public innovation management: What data mining reveals by analyzing Brazilian experiences?* **BAR-Brazilian Administration Review**, [S.l], v.22, n.2, p.40-77, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2025240077>. Acesso em: 27 jun 2025.

ISIDRO, A.; QUEIROZ-ISIDRO, T. (org.). **Aceleração de laboratórios de inovação no setor público**: teoria, prática e casos. Curitiba: EdCRV, 2025.

ISIDRO, Tatiana Coelho Queiroz. **Modelo de práticas de gestão de laboratórios de inovação no setor público**. 2022. 159 f. Dissertação (Programa Stricto Sensu em Governança, Tecnologia e Inovação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2022. Disponível em: <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/tede/3031>. Acesso em: 22 abr. 2025.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

KOERICH, Adriana B.; DUTRA, Ana Regina de A.; GUERRA, José Baltazar S. O. de A.; CASAGRANDE, Jacir L. Os impactos das inovações de processo na administração pública à luz dos objetivos de desenvolvimento sustentável. **Interações**, Campo Grande, v. 24, n. 3, p. 845-862, 2023.

LEAL, A. I. C. **Articulação dos resultados das práticas dos laboratórios de inovação com o planejamento estratégico de órgãos públicos no estado do Ceará**. 2026. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2026.

LUCKOSEVICIUS, A. P. SOARES, C. A. P.; MARCHISOTTI, G. G. *Framework metodológico para o método estudo de caso*. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, n.2, p.31, jul-dez. 2017.

MAGALDI, Sandro. **Estratégia adaptativa**: o novo tratado do pensamento estratégico. São Paulo: Gente, 2020.

MAIA, H. C. F. D. N.; CASTRO, A. B. C. de; NODARI, C. H.; OLIVEIRA, W. F. M. de. *Antecedent dimensions in the brazilian public administration: an analysis of the innovation contest in the public sector*. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 26–52, 2021. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1134>. Acesso em: 5 jan. 2025.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 6.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597024753/>. Acesso em: 23 nov. 2024.

MATUS, C. **Política, planejamento e governo**. 2. ed. Brasília: IPEA, 1996.

MEHR, Hila. *Artificial intelligence for citizen services and government*. Harvard Ash Center Technology & Democracy Fellow, **Harvard Kennedy School**, ago. 2017. Disponível em: https://ash.harvard.edu/files/ash/files/artificial_intelligence_for_citizen_services.pdf. Acesso em: 23 nov. 2024.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Management**. 4. ed. New York: Barron's, 2008.

MONTEZANO, Lana. Estudo multicase de avaliação de resultados das inovações tecnológicas no setor público: mecanismos, desafios e benefícios. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 15, n. 8, p. e4059, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4059>. Acesso em: 5 jan. 2025.

MONTEZANO, Lana; ISIDRO, Antonio. Proposal of a Multilevel Competencies Model for Innovative Public Management. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 355–378, 2020. Disponível em: <https://future.emnuvens.com.br/FSRJ/article/view/491>. Acesso em: 4 jan. 2025.

MONTEZANO, Lana; ISIDRO, Antonio; LOPES LA FALCE, J.; SANO, H. Antecedentes das dimensões da gestão pública inovadora brasileira: Competências de equipes e individuais. **Teoria e Prática em Administração**, [S. l.], v. 12, n. 2, p.33-37,2022. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/tpa/article/view/61415>. Acesso em: 4 jan. 2025.

MONTEZANO, Lana; RUSSO, Daniel; DUARTE, Cristiano da Cunha; PAULUCIO, Felipe Ferreira. Ambiente de inovação no setor público: caso do Programa Brasil Mais. **IX Encontro Brasileiro de Administração Pública**, São Paulo: EBAP, 2022. ISSN: 2594-5688. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/631>. Acesso em: 11 jan 2025.

MOTTA, B. M. da. **Integrando laboratórios de inovação e práticas de gestão inovadoras: um estudo sobre a relação com o ciclo PDCA e 4Es**. Curitiba: EdUFSC, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/252954>. Acesso em: 23 nov. 2024.

MULGAN, G.; ALBURY, D. **Innovation in the public sector**. London: Strategy Unit/ Cabinet Office, 2003.

MUNIZ, Antonio; KRIEGER, Carla, PATANÉ, Victor; KRAUSE, Walther; KRAUSE, Werther. **Jornada OKR na prática: unindo práticas e experiências que potencializam resultados**. Rio de Janeiro: Brasport, 2022.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Oslo Manual: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation**. Paris: OECD Publishing, 2018.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Tendências globais em inovação governamental 2024: promovendo serviços públicos centrados no ser humano**. Paris: OCDE, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/c1bc19c3-en> .Acesso em: 23 nov.2024.

OSINTSEV, N.; KHALILIAN, B. “Does Organizational Performance Increase with Innovation and Strategic Planning?”. *Journal of Operational and Strategic Analytics* , v. 1, n. 1, p. 25–33, 2023. Disponível em: https://library.acadlore.com/JOSA/2023/1/1/JOSA_01.01_04.pdf . Acesso em: 23 nov. 2024.

PANIS, Amanda da Cunha. **Inovação em compras públicas: estudo de caso do robô Alice da Controladoria-Geral da União (CGU)**. 2020. 116 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/jspui/handle/10482/38639>. Acesso em 11 jan. 2025.

PANIS, A.; ISIDRO, A. da S. F.; CARNEIRO, D. K. de O.; MONTEZANO, L.; RESENDE JUNIOR, P. C.; SANO, H. Inovação em compras públicas: Atividades e resultados no caso do robô Alice da Controladoria-Geral da União. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 27, n. 86, p. 1–19, 2022. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/83111>. Acesso em: 4 jan. 2025.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Padrão de Gerenciamento de Projetos e Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. **Guia PMBOK**. 7. ed. Newtown Square: PMI, 2021.

PUTTICK, Ruth. **Inovação: equipes e laboratórios: um guia prático**. [S.l]:Nesta, 2014. Disponível em: https://www.academia.edu/32375860/INNOVATION_TEAMS_AND_LABS_A_Practice_Guide uide Acesso em: 11 jan. 2025.

SANO, Hironobu. **Laboratórios de inovação no setor público**: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. Brasília: Enap, 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5112> Acesso em 11 dez. 2024.

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultura, 1997.

SILVA JUNIOR, A. C. da; EMMENDOERFER, M. L.; LAURIANO, N. G.; SILVA, M. A. C. Laboratórios de inovação e barreiras ao intraempreendedorismo em governos. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 29, n.6, p.90-107, 2024. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/90107>. Acesso em: 9 fev. 2025.

SILVA, Lana Montezano da. **Modelo multinível de competências para inovação no setor público brasileiro**. 2021. 302 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2021. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/41247> Acesso em: 27 set. 2025.

SOUZA, Chayanne Matos de. **Percepções sobre o nível de maturidade em gestão estratégica na secretaria municipal das finanças de Fortaleza**. 2023. 182 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração e Controladoria) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/75749> Acesso em: 04 mar. 2025.

TEIXEIRA, Vilmar Agapito. Criando Valor Público – Gestão Estratégica no TCU. **Página de Liderança**, Brasília, 01 out. 2012. Disponível em: http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/educacao_corporativa/lideranca. Acesso em: 15 dez 2024.

TESSAROLO, Enzo Mayer et al. Experimentando o design na gestão pública: o caso do Laboratório de Inovação do Estado do Rio de Janeiro. **Ergodesign & HCI**, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 46-66, jun. 2021. Disponível em: <https://periodicos.puc-rio.br/index.php/revistaergodesign-hci/article/view/1477>. Acesso em: 26 nov. 2024.

TONURIST, P.; KATTEL, R.; LEMBER, V. *Innovation labs in the public sector: what they are and what they do?* **Public Management Review**, [S.l], v. 19, n. 10, p. 1-25, 2017.

TRINDADE, Shayllon M. R. **Barreiras à inovação em laboratórios de inovação do setor público**: análise da percepção dos líderes de laboratórios de inovação. [S.l]: ENAP, 2024. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/8370>. Acesso em: 09 fev. 2025.

VEIGA, J. E. **Desenvolvimento sustentável**: o desafio do século XXI. 2. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582602324/>. Acesso em: 16 mar. 2025.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788584290833/>. Acesso em: 23 nov. 2024.

DETALHAMENTO DO RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

1. ADERÊNCIA

1.1 Relação/afinidade da produção com a área de concentração do Programa:

A presente produção apresenta afinidade com a Gestão Organizacional - área de concentração do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria (PPAC Profissional) – por investigar processos de gestão, especificamente a articulação entre inovação e planejamento estratégico em organizações públicas complexas. O estudo utiliza o Modelo Integrado de Gestão Pública Inovadora (GESPUBLIN) para analisar como as organizações públicas gerenciam suas dimensões de ambiente, capacidade, atividades e resultados, buscando a otimização de recursos e a modernização administrativa para a entrega de valor público.

1.2 Relação/afinidade da produção com uma das linhas de pesquisa do Programa:

A presente produção apresenta afinidade com a linha de pesquisa Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas por analisar o comportamento organizacional frente à inovação, incluindo a cultura de inovação, o papel das lideranças e o envolvimento dos servidores (pessoas para inovação). O estudo aborda temas centrais dessa linha, como a resistência cultural à mudança, a formação de equipes multidisciplinares, a motivação dos agentes públicos e as dinâmicas de poder e burocracia que influenciam a implementação de novas práticas de gestão.

1.3 Relação/afinidade da produção com um dos projetos de pesquisa do orientador do TCC:

A presente produção apresenta afinidade com o projeto de pesquisa liderado pelo Professor Dr. Marcos Antonio Martins Lima, devido ao foco em gestão pública, modernização do Estado e estratégias organizacionais. O trabalho se insere no contexto de análise da administração gerencial e da efetividade das ações governamentais, temas alinhados à expertise do orientador na condução de pesquisas sobre gestão organizacional no setor público.

2. IMPACTO

() Ausência de Impacto de transformação do ambiente ao qual se destina () Baixo Impacto de transformação do ambiente ao qual se destina () Médio Impacto de transformação do ambiente ao qual se destina (**X**) **Alto Impacto de transformação do ambiente ao qual se destina**

Justificativa: O impacto é classificado como alto pois o relatório descreve transformações concretas e mensuráveis já realizadas no ambiente público cearense. As inovações analisadas resultaram em efeitos sociais e econômicos diretos, como a redução de 31,54% nas regressões penais por descuido através do uso de Linguagem Simples e um índice de 81% de aprovação/satisfação do público com os serviços modernizados. Além disso, o estudo evidencia a transformação na vida de cidadãos vulneráveis (ex: projeto Reciclo com catadores e inclusão de pessoas com TEA) e a modernização da gestão via transformação digital, que ampliou a capacidade de atendimento do Estado.

3. APLICABILIDADE

3.1 Aplicabilidade realizada - grau de facilidade com que o produto foi empregado.

() Não aplicada () Baixa aplicabilidade realizada () Média aplicabilidade realizada (**X**) **Alta aplicabilidade realizada**

Justificativa: O nível alto de aplicabilidade se justifica devido ao fato de o estudo ter diagnosticado práticas em 9 unidades de análise reais e operantes (laboratórios de inovação) nas três esferas de governo e dos três poderes. O produto técnico valida a aplicação do Modelo GESPublin como ferramenta de diagnóstico e gestão, demonstrando que as soluções propostas (como laboratórios híbridos, uso de IA para tarefas repetitivas e simplificação de linguagem) já foram implementadas e testadas com êxito, facilitando a adoção imediata de *benchmarking* por outros gestores públicos.

3.2 Replicabilidade - capacidade de ser replicável em outros contextos.

() Restrita () Irrestrita (**X**) **Escalável**

Justificativa: A replicabilidade caracterizada como escalável se justifica devido à natureza das inovações e do modelo de gestão analisado. O estudo comprova que o Modelo GESPU-BLIN e as práticas dos laboratórios (como o uso de Linguagem Simples e a Transformação Digital) podem ser expandidos para outras secretarias, outros poderes e até outros estados, como evidenciado pela procura de órgãos externos (INSS, Governo de Minas) pelas soluções desenvolvidas no Ceará. A metodologia de articulação com o planejamento estratégico é adaptável a qualquer organização pública que busque modernização.

4. INOVAÇÃO - intensidade do conhecimento inédito na criação e desenvolvimento do produto.

() Sem inovação () Baixo teor de inovação - Inovação adaptativa, utilização de conhecimento pré-existente (**X**) **Médio teor de inovação - Incremental, modificação de conhecimentos pré-estabelecidos** () Alto teor de inovação - Inovação radical, mudança de paradigma

Justificativa: O teor da inovação é médio/incremental pois utiliza um conhecimento pré-estabelecido, o Modelo GESPU-BLIN, aplicando-o de forma inédita e adaptada a um contexto dos três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e multinível (federal, estadual, municipal) no Estado do Ceará. A inovação reside na sistematização da articulação entre as práticas ágeis dos laboratórios e a rigidez do planejamento estratégico formal, gerando um novo diagnóstico sobre como "botes ágeis" (laboratórios) podem redirecionar "transatlânticos" (órgãos públicos), contribuindo para a evolução da gestão pública local.

5. COMPLEXIDADE (está relacionada ao grau de interação dos atores, relações e conhecimentos necessários à elaboração e ao desenvolvimento de produtos técnico tecnológicos – pessoas envolvidas na elaboração e/ou validação do produto.

() Não complexo () Baixa complexidade - Inovação adaptativa, utilização de conhecimento pré-existente () Média complexidade - Incremental, modificação de conhecimentos pré-estabelecidos (**X**) **Alta complexidade - Inovação radical, mudança de paradigma**

Justificativa: A alta complexidade se justifica devido ao elevado grau de interação de atores e à abrangência do estudo. A elaboração do produto envolveu a coleta e análise de dados de 9 unidades distintas, permeando diferentes culturas organizacionais (Judiciário, Executivo, Le-

gislativo) e esferas administrativas. Exigiu a articulação de conhecimentos multidisciplinares (Gestão, Direito, TI, Design, Psicologia) e a validação com 17 gestores e colaboradores de perfis variados. Além disso, trata de "problemas complexos" (*wicked problems*) do setor público, exigindo soluções que envolvem cocriação com a sociedade, universidades e setor privado.

ISBN: 978-85-7485-622-3