

BRUNA VIEIRA EMERICK DE CARVALHO

## **A PROMOÇÃO DA TECNOLOGIA E INOVAÇÃO NA PROCURADORIA GERAL DO ESTADO DO RJ**

**- implementação e desafios segundo o Plano Estratégico PGE 2030**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e Social, no Instituto de Planejamento Urbano e Regional da universidade do Rio de Janeiro - UFRJ. Como parte dos requisitos necessários à obtenção da graduação de Bacharel em Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e Social.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Costa

Rio de Janeiro  
2022

## CIP - Catalogação na Publicação

C331p Carvalho, Bruna Vieira Emerick de  
A Promoção da Tecnologia e Inovação na  
Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro :  
Implementação e desafios segundo o Plano Estratégico  
PGE 2030 / Bruna Vieira Emerick de Carvalho. -- Rio  
de Janeiro, 2022.  
20 f.

Orientador: Gustavo Costa de Souza.  
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -  
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto  
de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional,  
Bacharel em Gestão Pública para o Desenvolvimento  
Econômico e Social, 2022.

1. Serviço público. 2. Inovação e qualidade. 3.  
Processos de inovação. 4. Brainstorming - Método  
Grumbach. I. Souza, Gustavo Costa de , orient. II.  
Título.

BRUNA VIEIRA EMERICK DE CARVALHO

## A PROMOÇÃO DA TECNOLOGIA E INOVAÇÃO NA PROCURADORIA GERAL DO ESTADO DO RJ

- Implementação e desafios segundo o Plano Estratégico PGE 2030

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e Social, no Instituto de Planejamento Urbano e Regional da universidade do Rio de Janeiro - UFRJ. Como parte dos requisitos necessários à obtenção da graduação de Bacharel em Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e Social.

Aprovado em: 25/07/2022

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Gustavo Costa

Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional – UFRJ



Profa. Dra. Rosângela Luft

Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional – UFRJ



Prof. Thiago da Silva Ferreira

Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional – UFRJ

# **A Promoção da Tecnologia e Inovação na Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro: Implementação e desafios segundo o Plano Estratégico PGE 2030**

**Bruna Vieira Emerick de Carvalho**

Universidade Federal do Rio de Janeiro, Curso de Gestão Pública para o Desenvolvimento  
Econômico e Social, Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
[brunaemerick@ufrj.br](mailto:brunaemerick@ufrj.br)

Recebido:\*25/08/2022

Aceitado:\*25/08/2022

**RESUMO:** O presente trabalho foi elaborado com o objetivo de analisar o processo de promoção da tecnologia e inovação do serviço público no âmbito da Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro, considerando os pontos principais do Plano Estratégico PGE 2030, os desafios mais relevantes e as alternativas indicadas para o alcance dos resultados. A fim de alcançar tal objetivo, utilizou-se uma metodologia qualitativa com pesquisa bibliográfica e documental, apresentando breve análise do Plano PGE 2030 e o setor criado para a atuação na área, bem como a análise de métodos de elaboração e implementação de inovações. Após levantamento teórico, concluiu-se que o Plano Estratégico de inovação da Procuradoria, tem obtido sucesso na preparação de um ambiente favorável para inovação, atingindo resultados satisfatórios em conformidade com as metas estabelecidas pelo Plano Estratégico.

**Palavras-chave:** inovação no serviço público, métodos de implementação de inovação, conceito de inovação, laboratório de inovação, Método Grumbach.

## 1. INTRODUÇÃO

O assunto inovação tem sido cada vez mais pertinente em vários segmentos da sociedade, pois a inovação é considerada fundamental para o desenvolvimento. O avanço da tecnologia é um dos principais elementos que vem impulsionando o pensamento criativo e inovador, devido a facilidade de acesso a novas ferramentas. Essa ideia foi desenvolvida em prol do setor privado, que protagonizou, principalmente, no período da Revolução industrial. Transformações vêm ganhando espaço também no setor público. A partir da inovação, é possível desconstruir o sistema demasiadamente burocrático do Brasil, que aos poucos tem sido transformado. Permitindo a prática de novos métodos e a inclusão de ferramentas tecnológicas, que contribuem para qualidade dos serviços prestados e diminuição dos custos. Visto que, viabiliza processos, produtos e serviços mais rápidos, eficientes e com maior produtividade.

Atualmente, existem diversos campos onde é possível aplicar e analisar projetos de inovação. O presente artigo visa analisar sobre o Planejamento estratégico da PGE-RJ, mediante as transformações culturais de inovação no âmbito do serviço público, utilizando como referência a proposta do Plano PGE 2030, que se dá, pela transformação cultural da instituição, dedicando-se a mudanças nos mecanismos de atuação, visando a melhoria dos resultados. A procuradoria é o órgão público responsável pela representação judicial e consultoria jurídica do Estado do Rio de Janeiro. Tem a função de supervisionar os serviços jurídicos das administrações direta e indireta, controlar internamente a legalidade dos atos da Administração Pública e defender judicial e extrajudicialmente os interesses legítimos do Estado. A instituição conta com a inovação nos quesitos tecnológico, processual e organizacional. A implementação deu início na instituição no ano de 2018. Serão abordadas as mudanças mais relevantes do Plano, o método utilizado para promover tais alterações, os desafios para implementação de inovações, bem como possíveis soluções cabíveis ao contexto tratado.

Esse trabalho foi projetado a partir da experiência de estágio curricular nas dependências da PGE-RJ, e a atuação na área de Gerência de inovação, auxiliando o Laboratório de inovação. Contextualizando um momento de transformação tecnológica e mudança cultural interna voltada para a inovação, foram encontrados

alguns desafios durante a adequação do processo, que serão desenvolvidos no decorrer do texto.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, optou-se pela pesquisa bibliográfica apresentando a ideia sobre o que é inovação e técnicas de implementação de tecnologia e inovação no setor público, pesquisa documental apresentando breve análise do Plano Estratégico PGE 2030, incluindo a análise do vídeo interno informativo sobre a criação do laboratório de inovação com (2 minutos e 12 segundos de duração) e o manual interno de atividade, que dita as etapas de cada tarefa do laboratório.

Foi realizado um estudo com base em pesquisa de campo por meios de entrevistas informais à usuários dos sistemas implementados e servidores impactados pelas mudanças no fluxo processual, para compreender as situações e desafios existentes em relação a aplicação do sistema de inovação de acordo com as peculiaridades dos servidores envolvidos e adequação a novos fluxos de processos das atividades. E pesquisa participante, que tem por objetivo identificar os desafios através do diálogo incluindo minha participação como também executora das atividades (como estagiária do setor de inovação).

No primeiro momento, faremos a contextualização do movimento de transformação e iremos abordar o conceito de inovação que será tratado no texto, no segundo momento, faremos uma breve análise do plano PGE 2030 e dos métodos estrategicamente escolhidos para a implementação do projeto. No terceiro momento, serão apresentados alguns desafios da implementação da ideia de inovação na área pública, com ênfase na instituição que estamos utilizando como objeto de pesquisa. No quarto e último momento, será apresentado ideias que corroboram para obter resultados mais favoráveis na inovação do serviço público.

## **2. A INOVAÇÃO NO BRASIL**

No Brasil, o movimento da cultura de inovação começa a adquirir seu espaço em 1995, a partir da implementação do modelo de administração pública gerencial.

Segundo Bresser Pereira, esse novo modelo foi favorável, no tocante ao declínio do modelo burocrático.

Em 2016, o governo federal instituiu o Conselho Nacional para a Desburocratização – Brasil Eficiente, com finalidade de sugerir propostas de melhorias na prestação do serviço público e tornar as políticas públicas mais eficientes e econômicas a partir do uso de tecnologias. Em 2018, a Procuradoria Geral do Estado iniciou a implementação do plano estratégico PGE 2030. Que contempla iniciativas de viés inovador tecnológico, processual e de produto.

A Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI) divulgou em setembro de 2021 que o Brasil ocupa a 57ª posição no total de 132 países participantes do Índice Global de Inovação (GII). Segundo o índice de classificação das economias mundiais, de acordo com a capacidade de inovação de cada país, o Brasil esteve na posição 62ª em 2020 e a 66ª posição em 2019. Houve uma evolução no desempenho em produtos de inovação. <sup>1</sup>

O avanço da tecnologia no âmbito global, torna necessário a reformulação das atividades em favor da eficiência, que corresponde ao resultado satisfatório das demandas e aproveitamento do tempo. Ou seja, a diminuição do tempo de execução de uma atividade, mantendo a expectativa cabível do produto a ser entregue. Outros benefícios que acompanham a ideia de inovação é o melhor aproveitamento dos recursos ou economia dos gastos públicos. Como por exemplo: o arquivo de documentos físicos sendo digitalizados e facilitando o acesso a esses documentos do novo sistema, implantado pelo governo, que tem a utilidade de um arquivo de processos digitais, o SEI (Sistema Eletrônico de Informações). Este sistema têm sido cada vez mais requisitado no setor público, não só pelos servidores públicos executores dos mecanismos de atuação, como pela própria sociedade, na recepção de informações. Tornou-se imprescindível para a máquina pública, diante dos critérios de eficiência e eficácia em relação às atividades administrativas, favorecendo a tomada de decisões e aprimorando o formato de transparência dos atos públicos.

---

<sup>1</sup> Relatório Global Innovation Index 2021, Portal da Indústria, 202. Disponível em: [https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer\\_public/61/56/6156b1c3-8cdb-416e-80fc-7fd8baa0cda3/eb\\_bra\\_v2\\_2\\_por-br.pdf](https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer_public/61/56/6156b1c3-8cdb-416e-80fc-7fd8baa0cda3/eb_bra_v2_2_por-br.pdf)

### 3. CONCEITO DE INOVAÇÃO

A etimologia da palavra “inovação” está atrelada ao latim “innovatio”, que por sua vez, indica aquilo que é novo. A palavra inovação obteve destaque em 1939, a partir da conceituação do economista austríaco Joseph Schumpeter, referida no contexto econômico, em sua obra *Business Cycles* (Teoria do Desenvolvimento Econômico). Para o economista, inovação seria introdução comercial de um novo produto, inventado ou “uma nova combinação de algo já existente”, que pertence à área da ciência e tecnologia (SCHUMPETER, 1934).

Segundo o Manual de Oslo, publicado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a definição de inovação pode ser tida como:

*“...um produto ou processo novo ou aprimorado (ou uma combinação dos dois) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da empresa e que tenha sido introduzido no mercado ou colocado em uso pela empresa”.*

Para Mulgan e Albury (2003, p.3):

*“Inovação bem-sucedida é a criação e implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entrega que resultam em melhorias significativas na eficiência, eficácia ou qualidade dos resultados.”*

No que tange o setor público, o exercício das atividades das instituições públicas tem a finalidade de promover o interesse público. Portanto, pensar em inovação no setor público é pensar em otimizar as atividades e a execução do serviço público agregando para a eficiência na realização das atividades e, conseqüentemente, diminuindo os gastos públicos.

O que distingue a inovação do setor público e do setor privado são os objetivos. Enquanto o setor privado busca alcançar a geração de lucro por meio da inovação, o



setor público, por sua vez, se abstém de uma motivação única para a inovação (DAGLIO; GERSON; KITCHEN, 2014). Dentre os objetivos de implementar inovação no setor público, está a economia e a qualidade (CAVALCANTE; CAMÕES, 2016)

Para os autores Halvorsen, Hauknes, Miles & Røste (2005), a inovação no setor público são novas abordagens de serviço, processos internos de gestão, inovações administrativas, organização de sistemas inovativos internos ao sistema público.

Para Bason (2010) inovação na gestão pública interpretada como o processo de criação de novas ideias e sua transformação em valor para a sociedade.

A inovação no setor público tem por objetivo a eficiência, ou seja, uma melhoria na entrega do serviço. Conforme a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), responsável por estimular o progresso econômico e mundial:

*“Os governos servem a muitos propósitos, incluindo o desenvolvimento econômico, garantindo a saúde e o bem-estar de seus cidadãos e apoiando e administrando os sistemas culturais, ambientais e sociais que sustentam uma sociedade em funcionamento. Para cada uma dessas responsabilidades, é crucial que os governos apresentem os melhores resultados possíveis. Por sua vez, ser capaz de entregar os melhores resultados muitas vezes depende da capacidade de conceber, desenvolver, testar, entregar, avaliar e incorporar novas abordagens, abordagens que vão mais longe do que as experimentadas anteriormente. A inovação, definida como “implementar algo novo no contexto para obter impacto” (OECD, 2017), portanto, precisa fazer parte do repertório de um governo eficaz”. (OECD, 2019, online)*

A inovação no setor público se compromete a criar e/ou integrar ferramentas externas já existentes, a fim de desempenhar melhorias para a sociedade a partir da descontinuidade de práticas das atividades desenvolvidas, introduzindo novos elementos, gerando impactos e corroborando para a diminuição dos gastos públicos e avanços científico e tecnológico. A motivação para a descontinuidade de práticas anteriores está na justificativa das falhas de governo, o surgimento de problemas com maior grau de complexidade, a melhoria dos serviços e a elaboração de políticas públicas, de forma a incorporar a cultura de inovação, diante da contextualização, em prol da modernização da administração pública.

De acordo com Senge (1990), criar organizações de aprendizagem implica na formação de pessoas que aprendam a ver realidade pela ótica sistêmica, que desenvolvam sua habilidade pessoal e que aprendam a expor e reestruturar modelos mentais, de maneira colaborativa.

#### **4. PLANO ESTRATÉGICO PGE 2030**

Em 2018, a Procuradoria Geral do Estado deu início a implementação do Plano Estratégico PGE 2030, visando a inovação da instituição. O objetivo do Plano PGE 2030 é promover melhorias na estruturação processual, se adequar às transformações tecnológicas do ramo jurídico e aumentar a eficiência na atuação das rotinas administrativas. A informatização do processo judicial, atualmente no modo eletrônico e o aprimoramento no gerenciamento das rotinas administrativas, como motivações internas, e a otimização dos recursos, transparência nas ações como motivações externas.

O mapa Estratégico extraído do site PGE com as informações resumidas, é uma ferramenta de gestão visual. Essa ferramenta auxilia na execução prática estratégica.

Figura 1 – Mapa Estratégico



## MAPA ESTRATÉGICO



Fonte: Plano Estratégico PGE2030

O Plano PGE 2030, como é conhecido internamente, conta com a parceria de procuradores e servidores, que com suas contribuições e ideias, produzem pequenos projetos individuais e com menor período de tempo, vinculados ao objetivo maior descrito no Plano. Os projetos são provenientes das metas do Plano Estratégico PGE 2030, e estão inclusos na chamada “Carteira de Projetos e Ações” da Procuradoria. Esse fato está atrelado ao conhecimento interno adquirido durante as atividades de estágio curricular. Os avanços são acompanhados pelo laboratório de inovação e o gerente do projeto, através de software capaz de organizar as etapas dos projetos e sua duração, os cronogramas das atividades dos projetos são atualizados periodicamente, de acordo com a demanda das etapas de cada projeto. Periodicamente, o Procurador-chefe, reúne os responsáveis pelos projetos, estes, resumidamente apresentam o status do projeto, a fim de informar ao Procurador-chefe a situação de cada projeto. Assim, o Plano PGE 2030 que tem por objetivo a inclusão da tecnologia e inovação em diversos setores da procuradoria, segue seus avanços a partir dessas ações.

## 5. FERRAMENTAS TÉCNICAS

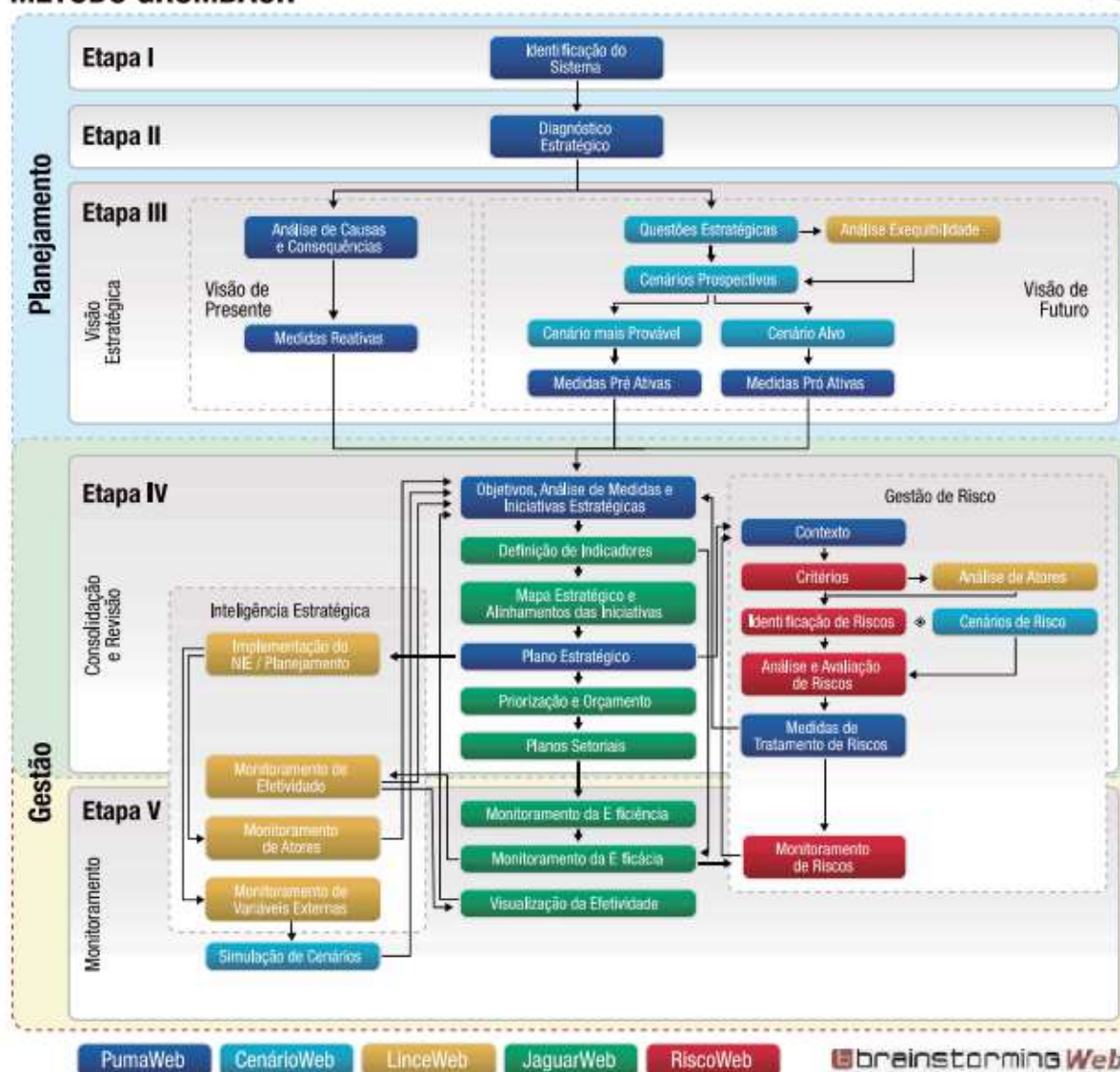
A utilização de ferramentas técnicas serve como base por onde será estruturado as metas para a realização do projeto como um todo. Os métodos auxiliam na execução de processos e contribuem com estratégias práticas que acompanham o projeto até sua finalização.

- O MÉTODO GRUMBATH

O Método Grumbach, desenvolvido na década de 90 por Raul Grumbach, foi utilizado para gerenciar a implementação do projeto estratégico PGE 2030. Esse método está fundamentado na teoria dos jogos, com parcerias estratégicas, impactando na ruptura de tendência, gerando melhorias para a coletividade e para a instituição. Tem por objetivo: priorizar, ordenar e monitorar as iniciativas de curto, médio e longo prazo em tempo real. O monitoramento é realizado por meio de indicadores de desempenho, cujas perspectivas são recomendadas pela BSC (Balanced Scorecard). Proporcionando a correção demandada pelos gestores, previamente, de forma que os objetivos e as iniciativas estratégicas de modo que os resultados não sejam comprometidos. A imagem abaixo demonstra a sistematização do método aplicado na Plano Estratégico.

Figura 2 – Método Grumbach

## MÉTODO GRUMBACH



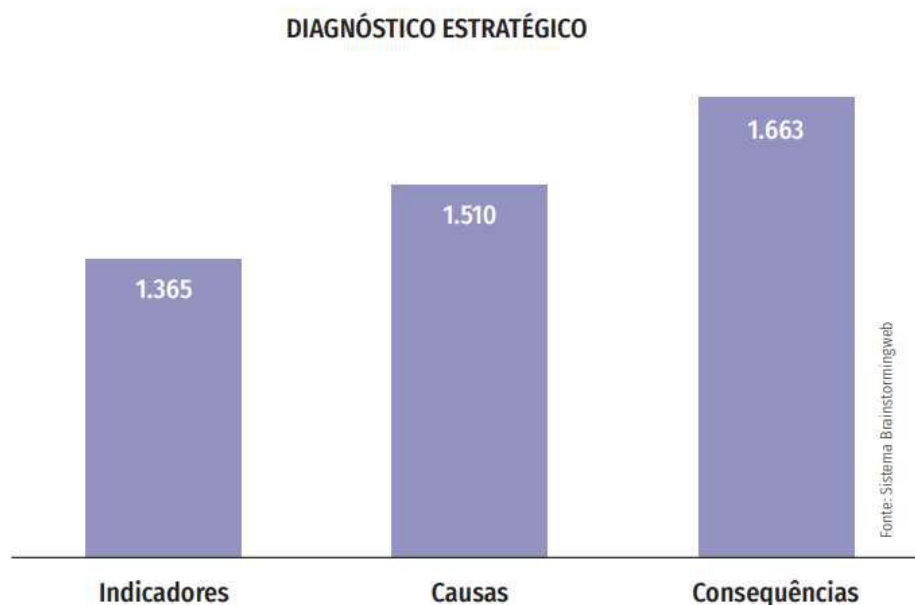
- O MÉTODO BSC

O Método Balanced Scorecard – BSC (em português, Indicadores Balanceados de Desempenho), adotado pelo método Grumbach, foi a técnica utilizada para viabilizar e facilitar o alcance dos objetivos voltados à área de gestão, através da medição de indicadores de desempenho. A estruturação do mapa de indicadores é conduzida a partir dos objetivos estratégicos. O indicador é uma unidade de medida utilizado para marcar o estágio atual de uma determinada situação e sua variação no tempo, partindo da realização de intervenções. A coleta dos dados de indicadores de desempenho viabiliza o acompanhamento das atividades rotineiras e auxilia nas

tomadas de decisão. É possível, ainda, a partir dos indicadores: obter a medição de processos internos realizados pela instituição; acompanhar resultados de investimento em aprendizado e conhecimento; medir os resultados obtidos na prestação de serviços ao Estado e à Sociedade; e, medir os resultados de orçamento e finanças.

Em setembro de 2017, foi apresentado o projeto PGE 2030 para os procuradores e servidores, contendo o diagnóstico estratégico. Os indicadores abaixo foram cedidos pelos integrantes da administração pública, a fim de avaliar os resultados de processos, quer fosse positivo ou negativo, demandando uma causa e uma consequência para ser computado, com o intuito de contribuir para a construção das iniciativas.

Figura 3 – Diagnóstico Estratégico



Posteriormente, a coleta de dados de indicadores de desempenho passou a ser realizada periodicamente, com viés mais objetivo em relação às áreas, sendo obtidos através de solicitações enviadas por e-mail aos responsáveis (a saber, integrantes das respectivas áreas) que consolidam esses indicadores de cada área, em seguida, encaminham para o setor da PG-Inova, onde geram os gráficos

correspondentes e publicam na plataforma interna de comunicação. Esse novo formato de indicador, seria considerado medidor e acompanhamento das atividades, suspendendo a necessidade de computar dados de causas e consequências.

## **6. TIPOS DE INOVAÇÃO IMPLEMENTADAS**

Segundo os estudos de Karo e Kartel (2016), a inovação no serviço público possui alguns formatos de inovação, os quais dois desses formatos foram identificados no processo de inovação da PGE-RJ. O primeiro se refere à Inovação organizacional, que utiliza a criação de laboratórios de inovação com a finalidade de promover os processos de aprendizagem e experimentação. E segundo formato se refere de Inovações nos serviços públicos, que se trata das transformações para melhoria dos processos administrativos e nos serviços prestados à sociedade.

A MJV é uma organização empresarial especializada em projetos estratégicos para inovação. Além da inovação organizacional, que compreende a mesma ideia descrita pelos autores Karo e Kartel, a MJV especifica inovação nos serviços públicos em relação à inovação tecnológica e inovação processual. No Plano PGE 2030 é possível visualizar tais inovações específicas. A inovação tecnológica consiste nas alterações significativas referente às suas especificações técnicas, componentes, materiais, software incorporado, interface com o utilizador ou outras características funcionais; ou seja, traz qualidade nos resultados do produto final, como a praticidade na realização de solicitações e consultas a processos judiciais e negociações a partir do acesso ao site [pge.rj.gov.br](http://pge.rj.gov.br), resultando em exemplo de eficiência no atendimento em relação à prestação do serviço público. Já a inovação do processo, consiste na implementação de melhorados processos de produção ou na logística de bens ou serviços. Inclui alterações significativas de técnicas, equipamentos ou software; ou seja, ocorre uma formatação dos procedimentos das atividades que encontrem sugestões de melhorias, como, por exemplo, os veículos de comunicação interna, a Intranet, que dispõe de Documentos padrões, anteriormente solicitados diretamente aos setores responsáveis de cada solicitação. A inovação organizacional demanda uma reformulação de setores, criação/extinção de áreas, em conformidade com o formato defendido no parágrafo anterior.

De acordo com o Plano PGE 2030, a procuradoria conta com a inovação tecnológica, de processo e organizacional. O PGE 2030 apresenta tipo de inovação tecnológico referente a contratação de softwares como o Sistema Puma, que se trata de sistema de gestão (Por exemplo, o gerenciamento de compras e estoque), e Cenário web e Risco web como sistemas de monitoramento da Web.

O Plano diretor de TI e Comunicações, que está vinculado ao Plano Estratégico PGE 2030, têm por objetivo apresentar as ações das áreas incluídas na GTI - Gerência de Tecnologia da Informação. O documento contém iniciativas voltadas aos formatos de inovação tecnológica e Processual. As inovações no formato tecnológico incluem instrumentos de transformação digital, como a utilização de inteligência artificial e cognitiva, para obtenção de dados, que tem influência no formato de inovação processual, pelo fato de reduzir o tempo de busca de dados, contribuindo para maior eficiência no serviço. Quanto ao formato organizacional, remete à criação do Laboratório de Inovação da PGE, denominado PG inova. O laboratório tem função de co-criação e experimentação de ideias.

## **6.1. PG-INOVA**

Os Laboratórios de inovação têm sido implantados em diversas instituições públicas e estão pautados na Lei nº 14.129/2021 – Dos Laboratório de Inovação. Estas áreas de inovação foram criadas a fim de serem responsáveis pela promoção e execução de projetos estratégicos que tem por objetivo agregar melhorias no desempenho do serviço público. Na PGE, essa área recebeu o nome de PG-Inova. Reconhecido como Laboratório de inovação, é responsável pela co-criação e experimentação de iniciativas de inovação. Suas ações partem de dificuldades e problemas complexos que surgem no dia a dia apresentados por servidores e procuradores. O setor colabora para que ideias individuais sejam estudadas, aprimoradas, e, após experimentadas, colocadas em execução.

A PG-Inova também se faz responsável pelo acompanhamento desses projetos idealizados a partir das orientações do Planejamento Estratégico descrito no Plano PGE 2030. A área recebe as ideias e auxilia no fluxograma das atividades,



acompanha a iniciação, implementação e execução dos projetos coordenados e gerenciados por procuradores e servidores.

## **7. DESAFIOS E INICIATIVAS**

Os desafios encontrados durante a experiência de estágio diante da implementação do projeto estratégico, obtiveram a contribuição de iniciativas do laboratório de inovação. Possibilitou que todo corpo institucional fosse envolvido e, de certa forma, reconfigurado. Principalmente quanto ao modelo de comunicação, como a comunicação formal adotada através da utilização de termos jurídicos, comuns à finalidade da instituição. As transformações tecnológicas também desaceleraram aos poucos a força burocrática e contribuiu para o desdobramento dos processos de transformação da instituição.

A fim de manter a efetividade do Plano PGE 2030, o Laboratório de Inovação, como fruto do Plano Estratégico, possui dentre seus objetivos: o ajuntamento de iniciativas de melhoria. Houve a necessidade de impulsionar a promoção da cultura de inovação. Fatores ligados a organização da participação dos colaboradores, quanto a concessão de oportunidade para explanar novas ideias e o direcionamento das ideias em consonância com a visão macro da procuradoria, precisava ser conduzindo de acordo o momento oportuno e pelas vias corretas.

### **7.1. COMUNICAÇÃO**

A transformação da cultura institucional ocorre através da forma pela qual vai se estruturando no dia a dia, e através do repasse de informações necessárias para contribuir com determinada atividade, evitando lacunas e erros no processo. Sobre determinada tarefa, por exemplo, a continuidade no formato executado nas atividades, em dadas etapas dos processos, pode acarretar num impacto qualitativo e/ou quantitativo no resultado do produto a ser entregue pela instituição. Os manuais informativos auxiliam o usuário no passo-a-passo necessário da tarefa. A falta de

interesse na leitura do manual, portanto, se tornou um desafio para o setor de inovação. A fim de aplicar as transformações em determinadas plataformas ou processos, foi essencial pensar em um material reajustado para despertar a curiosidade e prender a atenção dos colaboradores, a fim de que partilhassem da mesma informação e pudessem desenvolver de forma eficiente.

### **7.1.1. LINGUAGEM SIMPLES**

A saber, linguagem simples, é uma técnica capaz de promover uma comunicação mais clara e objetiva, a fim de que todos consigam receber as mesmas informações e orientações referentes à instituição, que poderá contribuir para melhoria do convívio, obter orientação para realização de um processo que inclui diversos indivíduos, inclusive, novas regulamentações de utilização do local de trabalho e dos equipamentos.

A informação por linguagem simples possui diversos meios de comunicação. O mais recorrente são pequenos textos informativos distribuídos eletronicamente ou até mesmo, nos corredores. Outra forma também utilizada pela procuradoria são manuais de orientação no formato de vídeos para chamar a atenção daqueles que, mesmo por necessidade, acabam não lendo os manuais, por exemplo, a fim de minimizar os obstáculos no momento de efetuar determinada tarefa.

## **7.2. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

O avanço tecnológico como um dos propulsores da inovação na instituição pública, acarreta o fator de adaptação às ferramentas digitais. O desenvolvimento e inclusão de novos softwares na rotina administrativa, tendem a fomentar inúmeras dúvidas quanto a finalidade, eficiência e eficácia na utilização da solução tecnológica criada e até mesmo quando já liberada para acesso, sendo a dificuldade em inserir a nova ferramenta para facilitar as rotinas diárias, como ocorrido com o site interno (intranet), criado para centralizar informações e facilitar o acesso a documentos padronizados. A ferramenta costumava cair no esquecimento quanto sua utilidade,

sendo recorrente solicitações via e-mails de processos e documentos de Procedimento Operacional Padrão (chamados POP's), disponibilizados no sistema.

Além desse fator, o manuseio de ferramentas digitais disponibilizadas para aumentar a eficiência na execução das atividades, como no caso da implementação da plataforma e-Social. Criado pelo governo, o sistema e-Social tem a finalidade de “simplificar a prestação das informações referentes às obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas, reduzindo a burocracia para as empresas”, de acordo com o site do Governo Federal<sup>2</sup>. No primeiro momento, a utilização da plataforma gerou inúmeros questionamentos, pois se tratando da centralização das informações, foram apresentados alguns erros de inconsistência, que acarretaram na insegurança dos usuários.

Uma das iniciativas digitais desenvolvidas com a finalidade de otimizar a atuação da procuradoria, foi a criação do Sistema PGE Digital. O sistema atua como apoio do contencioso, minimizando o retrabalho e contribuindo como suporte para a gestão do acervo de processos da procuradoria. Além disso, o sistema contribuiu para a redução do índice de burocracia nas demandas jurídicas do Estado, diminuindo os gastos e o volume de processos judiciais físicos. Diante dos resultados favoráveis, o sistema criado no interior da PGE-RJ foi compartilhado com a Procuradoria Geral do Estado do Amapá (PGE-AP).

### **7.2.1. CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO**

Os mecanismos de capacitação e treinamento estão elencados ao Plano de Gestão de Pessoas do Plano Diretor de TI e Comunicação, para inserir as transformações nas rotinas administrativa na procuradoria que incluem a linha técnica e a linha de conscientização. Viabilizando a utilização das novas ferramentas e acrescentando à ideia de desenvolver a cultura de inovação. As capacitações e treinamentos ministradas pelos envolvidos na execução dos projetos das ferramentas digitais, eram direcionadas, principalmente, aos usuários diretos das equipes e

---

<sup>2</sup> Página do Governo Federal: <https://www.gov.br/esocial/pt-br/centrais-de-conteudo>

disponibilizados os manuais para manusear as ferramentas auxiliando no progresso de absorção das instruções.

Além dos treinamentos voltados as áreas operacionais, é necessário que a cultura de criar ideias inovadoras para aprimorar a eficiência e, posteriormente, colocar em prática. Essa iniciativa irá considerar o Cursos ministrados internamente, pelo Laboratório de Inovação, abordando temas como o Design Thinking, utilizado na PGE-RJ como mecanismo de incentivo a participação e a criação de novas ideias, através da metodologia proposta, basicamente, de: identificação do problema, causas geradoras e sugestões de melhoria.

## **8. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O Plano Estratégico, ainda em vigor, de acordo com a meta estabelecida para 2030, foi instituído a fim de promover a cultura de inovação, trazendo retorno de melhorias aos serviços prestados pela procuradoria ao Estado do Rio de Janeiro, bem como a melhor administração dos gastos públicos. Atualmente, a PGE-RJ, avança diante dos projetos de inovação e transformação tecnológica. A pesquisa demonstra que existe a necessidade de inovação e acompanhamento dos avanços tecnológicos a serem incorporados no setor público e essas transformações vêm ganhando espaço, inclusive no que diz respeito ao acompanhamento dos processos. A consciência e recepção dos indivíduos envolvidos no plano estratégico, haja vista com impactos procedimentais, culturais e institucionais, apresentam os critérios que a ideia de inovação propõe, conforme alguns dos autores citados. Ou seja, a instituição tem se mostrado propícia à inovação, preparando seu espaço e exercendo os meios para a promoção dessa ideia. Sendo este o primeiro passo para o desenvolvimento da ideia de inovação num determinado ambiente: deixando-o propício ao desenvolvimento e ao recebimento de novas ideias.

As iniciativas tomadas pela equipe administrativa responsável, envolvida na transformação digital da Procuradoria, com o desenvolvimento do sistema PGE Digital, conseguiu alcançar os objetivos primários estabelecidos pelo plano

Estratégico a partir da redução do retrabalho e facilitando a gestão dos processos contenciosos. E partilhando para outra procuradoria situada no estado do Amapá.

A abertura para novas ideias, incluindo todo o corpo institucional, que forma uma carteira de projetos menores vinculados ao Plano PGE 2030 em prol do objetivo comum lançado pelo Plano, continua sendo trabalhado e desenvolvido internamente. Os indicadores de desempenho seguem sendo atualizados e mensurados com a contribuição dos setores.

Os mecanismos utilizados pelo laboratório de inovação, também considerado como nova forma de aplicação do Plano PGE2030, foram imprescindíveis para organizar as iniciativas e as etapas estipulado pelo plano. Inclusive por captar invenções externas que tornaram possíveis trazê-las para o âmbito da PGE.

O desafio de gerar uma nova cultura de inovação se torna mais enigmático pela característica de envolver pessoas, que inclui as peculiaridades de cada personalidade, o tempo de assimilar a proposta da nova cultura e/ou novas ferramentas implementadas, além do bloqueio criativo gerado por influências externas. De acordos com critérios interpretativos diante da experiência na procuradoria, as causas que inibem a criatividade podem estar atreladas ao conforto da rotina ou o desconforto da hierarquia. O receio de ser criticado negativamente diante de um erro, inibem a criatividade. Contudo, o erro pode ser considerado num diagnóstico para iniciativas de melhoria. Dessa forma, conforme sugere o autor Harrington (1997) essa implementação da cultura deve ser conduzida em cadeia, capacitando inicialmente os profissionais que se encontram no topo do grau hierárquico, a gerência.

Em linhas gerais, a abordagem de criar e implementar de Mulgan e Albury sobre o conceito de inovação no setor público está atrelado ao contexto de criação e implementação do sistema PGE Digital criado na esfera da nova cultura de inovação da procuradoria. Outro viés considerado instaurado na procuradoria sobre transportar a utilização de invenções já existentes, conforme Schumpeter, denota o sentido de transportar as ideias externas para o âmbito da PGE, como exemplifica o caso da utilização de artifícios e ferramentas que tornam o processo de trabalho eficiente, seja

na implementação de intranet e/ou na utilização da metodologia de Design Thinking para projetar uma mudança na concepção individual em prol da cultura de inovação.

Apesar da capacidade de inovar sobre a tecnologia, realizar a primeira experimentação de ações inovadoras na máquina pública podem apresentar riscos à segurança de sua funcionalidade e torná-la vulnerável em algum momento. Dependendo da instância ou nível de responsabilidade, pode ser fatal. De certo que o serviço público retém informações importantes, lida com diversos setores nacionais e internacionais, presta serviços à sociedade, e trabalha para promover a ordem social. A máquina pública não pode estar vulnerável a erros comparado a uma empresa do setor privado que arrisca trazer novidades para o interior da organização. É, portanto, necessário a confiabilidade da ferramenta ou do processo reestruturado para, só então, ter aplicabilidade no serviço público.

Por fim, para estudos futuros, recomenda-se análises que investiguem diversos processos inovadores na esfera pública, que permitam aprofundar e complementar o conhecimento da área, levando a compreensão de possíveis modelos de aplicabilidade de tecnologia e inovação no setor público, diante das peculiaridades que permeiam o ramo da gestão pública.

## **Referências:**

BASON, Christian. *Leading Public Sector Innovation Co-creating for a Better Society*. Bristol: Policy Press, 2010.

BRASIL. Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro. Plano PGE 2030. Rio de Janeiro, 2018.

CAVALCANTE, P; CAMÕES, M; CUNHA, B; SEVERO, W. Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap, 2017

CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M. *Public innovation in Brazil: an overview of its types, results and determinants. Background Paper*. In: ENCONTRO DA ANPAD (ENANPAD), 40., 2016, Costa do Sauípe. Anais. Costa do Sauípe: Anpad, 2016.

CAVALCANTE, Pedro (Org.) et al. Inovação no setor público teoria, tendências e casos no Brasil – Brasília: ENAP/IPEA, 2017.

DAGLIO, M., GERSON, D. & KITCHEN, H. (2014). *Building organizational capacity for public sector innovation*. Paris: OECD.

FERRAREZI, E; LEMOS, J; BRANDALISE, I. Experimentação e novas possibilidades de governo - Aprendizados de um laboratório de inovação. Brasília: Enap, 2018.

FERREIRA, Vicente R.S. Inovação no setor público federal no brasil na perspectiva da inovação em serviços, 2015.

HARRINGTON, James H. Gerenciamento total da melhoria contínua: a nova geração da melhoria de desempenho. São Paulo: Makron Books, 1997.

HALVORSEN, T. *On innovation in the public sector*. In: HALVORSEN, T.; HAUKNES, J.; MILES, I. RØSTE, R. *On the differences between public and private sector innovation*. NIFU STEP: Oslo, 2005.

KATTEL, R.; KARO, E. *Start-up governments, or can Bureaucracies innovate?* *Ineteconomics*, 2016.

MJV TECHNOLOGY & INNOVATION. Blog. Tipos de Inovação. Conheça 8 tipos de inovação e saiba como aplicar na sua empresa. Disponível em: <https://www.mjvinnovation.com/pt-br/blog/tipos-de-inovacao/>, Acesso em 26 de junho de 2022.

MOTTA, Paulo Roberto. Diagnóstico e Inovação Organizacional. In: Planejamento organizacional: dimensões sistêmico-gerenciais. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de RH, 1979.

MULGAN, G.; ALBURY, D. *Innovations in the public sector*. Londres: [s.n.], out. 2003.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO; EUROSTAT – GABINETE DE ESTATÍSTICAS DA UNIÃO EUROPEIA. Manual de Oslo – Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Brasília: Finep, 2005.

PAULINO, Daniel. Inovação: conceitos, metodologias e aplicabilidade. Articulando um construto à formulação de políticas públicas – uma reflexão sobre a lei de inovação de minas gerais, 2008.

SCHUMPETER, J. A. *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Nova Brunsvique: Transaction Publishers, 1934.

SENGE, Peter M. A quinta disciplina. São Paulo: *Best Seller*, 1990.

SOARES, Alessandra V.A. Inovação no setor público: obstáculos e alternativas, 2010.