



Escola Nacional de Administração Pública

## **LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO PARA ATUAÇÃO NA POLÍTICA NACIONAL DE TRABALHO NO ÂMBITO DO SISTEMA PRISIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como parte dos requisitos para  
obtenção do grau de Especialista MBA em  
Pessoas, Inovação e Resultados.

Aluno: Adonias Michel Silva

Orientador(a): Prof. M.e André Vaz Lopes



Junho/2021

## **LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO PARA ATUAÇÃO NA POLÍTICA NACIONAL DE TRABALHO NO ÂMBITO DO SISTEMA PRISIONAL**

Autor: Adonias Michel Silva

Departamento Penitenciário Nacional

Inovação, Política Nacional de Trabalho no âmbito do Sistema Prisional (Pnat), Departamento Penitenciário Nacional (Depen), Política Penal, Sistema Penitenciário

### **Resumo**

O trabalho prisional e a capacitação profissional do encarcerado representam importantes ferramentas de ressocialização do apenado, oportunizando dignidade e reintegração social. Esta pesquisa teve como objetivo descrever as características, caminhos possíveis e ganhos a serem obtidos com a criação de um laboratório de inovação no Departamento Penitenciário Nacional (Depen), para apoio à Política Nacional de Trabalho no âmbito do Sistema Prisional (Pnat), baseada na visão de especialistas em inovação, que participaram da criação de laboratórios em órgãos da administração pública, e na percepção de gestores do Depen que atuam na Pnat, relatando as dificuldades, expectativas e lacunas da política no departamento. Trata-se de estudo qualitativo e exploratório-descritivo. Foram realizadas análise documental e seis entrevistas. Os resultados indicam o passo a passo para a adoção de uma visão inovadora nos projetos da política. Ao final, propõe-se a celebração de parcerias para capacitação e *benchmarking* com laboratórios de inovação.

## 1. Introdução

O sistema penitenciário brasileiro aprisiona mais de 700 mil pessoas, se contabilizados os presos em regimes fechado, semiaberto, aberto, provisório, em tratamento ambulatorial e medida de segurança (DEPEN, 2020). Dessas, apenas 98.940 encontram-se em atividade laboral, ainda que o trabalho para o apenado seja um dos principais meios de ressocialização e reinserção social do preso e do egresso (MJSP, 2021; SERON, 2009).

Nesse contexto, ante a necessidade de mudanças estruturais e sistêmicas na política aplicada à criação de vagas de trabalho prisional e capacitação do preso, tem-se a inovação como influenciadora do setor público, capaz de promover ganhos em eficácia, atuando como propulsora de alternativas que visem à melhoria dos resultados obtidos por meio de políticas públicas (GUIMARÃES SILVA, 2021).

Considerando que o Departamento Penitenciário Nacional (Depen), como órgão executivo da política penal nacional (BRASIL, 1984), é o principal fomentador da Política Nacional de Trabalho no âmbito do Sistema Prisional (Pnat) e responsável estrategicamente pela meta de 275 mil pessoas privadas de liberdade envolvidas em atividades laborais até 2023 (MJSP, 2021), urge a necessidade de que as intervenções propostas estejam abarcadas por soluções inovadoras, com senso público de responsabilidade social e pautadas pela empatia, criatividade e experimentação (ANDRADE, 2021).

Vale destacar que, em meio aos desafios enfrentados pela administração pública, a inovação tem instigado a gestão à quebra de paradigmas e rompimento com pensamentos cauterizantes, acrescentando aos órgãos espaço para a cocriação em busca de soluções que atendam aos anseios da sociedade de forma concreta e eficaz (ASSIS; CALIMAN, 2017).

Considerados os obstáculos à ampliação e qualificação da oferta de vagas de trabalho para a pessoa presa e egressa do sistema prisional, esta pesquisa tem por objetivo descrever as características e os caminhos possíveis para a criação de um laboratório para a promoção da inovação na Pnat no âmbito do Depen, baseada nas experiências de outros órgãos públicos

nacionais, em especial, a partir da concepção dos laboratórios de inovação criados em outras instituições públicas e considerando as especificidades do departamento e da política apoiada.

A possível criação de um laboratório de inovação para apoio à Pnat perpassa da mera expectativa de proposição de ideias, podendo contribuir de forma significativa para a mudança do cenário do trabalho para o preso e egresso, assim como atuar como balizador da mudança de *mindset* nas políticas públicas de responsabilidade do Depen.

Nesse contexto, o artigo apresenta proposições que trazem a visão de especialistas em inovação, que participaram da criação e institucionalização de laboratórios em órgãos da administração pública e descrevem o caminho necessário à existência dos espaços inovadores, bem como conta ainda com a percepção dos gestores do Depen que atuam na política de trabalho prisional, contrapondo as necessidades do departamento para que seja possível a instalação de um laboratório de inovação para atuação na Pnat, deixando claro que a inovação tornou-se necessária ao órgão.

## 2. Inovação no setor público

A popularização do termo inovação se deu, conforme descreve Sano (2020), a partir do início da década de 1980, período em que as discussões acerca do setor público giravam em torno do tema. O autor acrescenta que, naquela época, as pautas enfrentadas eram todas favoráveis à inovação. A obra esclarece que, na década seguinte, as práticas inovadoras eram vinculadas ao tema “Nova Gestão Pública”, passando pelo incremento tecnológico da “tecnologia da informação e comunicação (TIC) e governo digital” (SANO, 2020, p. 13). Segundo ele, o tema continua em voga no setor público, pautando ainda hoje a agenda da administração.

Inovação no setor público é definido como criação e implementação de novas estratégias que possibilitem a melhoria nos dados relativos à eficiência, eficácia e efetividade dos resultados públicos para a sociedade. Trata de uma ideia nova, melhorada ou renovada, com potencial para solucionar questões que envolvem o interesse público (EMMENDOERFER, 2019).

A inovação como prioridade de agenda para o setor público encontra amparo em Cavalcante *et al.* (2017), que destacam a adoção de ações inovadoras como imperativas para o setor, principalmente, quando consideradas as demandas por mais participação social na construção de políticas públicas e qualidade nos serviços públicos ofertados, em detrimento de restrições fiscais e como forma de se obter maior confiança e legitimidade. Os problemas enfrentados pelos governos têm se intensificado no que concerne à complexidade, o que aumenta a demanda por políticas inovadoras, capazes de aumentar o grau de previsibilidade, bem como reduzir o impacto causado (PEDROSA, 2019).

Diante disso, “o país necessita atuar no fortalecimento da cultura da inovação, de modo a fortalecer essa competência nuclear e promover essas práticas em todas as organizações no âmbito federal” (MARQUES, 2020, p. 1080), visto que governos preocupados em atender à

crecente demanda por maior transparência, qualidade, eficiência e eficácia de suas ações, têm recorrido à inovação (CAVALCANTE, 2017).

### **3. O que é inovação?**

Ainda que inexista uma definição comum ou amplamente aceita sobre o que é considerado inovação, pode-se delinear inovação como sendo “uma ideia, prática ou objeto percebido como novo por um indivíduo ou unidade de adoção” (SANO, 2020, p. 13). Trazendo para o contexto público, a inovação trata de novos conhecimentos, forma de se organizar os diversos processos, inclusive, estando associada a ganhos gerenciais à organização (SANO, 2020). Em suma, inovação é “o desenvolvimento e a implementação de um novo produto, serviço, processo, tecnologia, política, estrutura ou sistema administrativo” (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013, p. 238).

Outro ponto de vista acerca da inovação é percebido quando analisados os conceitos defendidos por Brandão e Bruno-Faria (2013), que caracterizam inovação como “um novo e bem-sucedido arranjo particular de determinados componentes que pode ser potencialmente útil em outros contextos e localidades, como solução para um problema específico” (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013, p. 238). A inovação tem o condão de provocar mudanças nas práticas organizacionais, resultando em novos elementos causadores de impactos significativos para o serviço público e para a sociedade.

Dentre todas as concepções apresentadas, a que melhor reflete a proposta aqui esmiuçada é a assertiva de que inovação trata de mudança significativa na organização, quer seja no processo de criação ou produção, quer seja na qualidade da entrega, visto que busca aquilo que é novo e melhor, do ponto de vista da própria organização (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013).

### **4. Laboratórios de inovação na administração pública**

Tendo por premissa o aumento no número de laboratórios de inovação por todo o mundo, principalmente no setor público (SANO, 2020), se torna imperiosa a definição, principais estruturas e seu papel na administração pública.

Ao olhar para Sano (2020), pode-se concluir que os laboratórios de inovação estão inseridos na administração pública e, via de regra, possuem corpo de servidores e estrutura próprios. Sua atuação é voltada à criatividade, cocriação e experimentação, com vistas à melhoria da entrega pública, atuando na resolução de problemas complexos, muitas vezes com procedimentos que envolvem também a sociedade civil e o setor privado. No texto trazido pelo autor, os laboratórios de inovação são “lugares dinâmicos que estimulam a criatividade para o design de soluções para políticas públicas. Esses laboratórios geralmente possuem equipes multissetoriais e abordam as questões de forma colaborativa” (SANO, 2020, p. 15).

Nessa seara, Werneck *et al.* (2020) discorrem sobre o fato de que, nesses espaços, o aprendizado ocorre com a experimentação, o que permite criar soluções a partir de testes e erros. Eles destacam que além de possuir foco nas necessidades das pessoas, os laboratórios possuem ferramentas que apontam para soluções em ambientes de complexidade e incertezas. Os autores finalizam esclarecendo que a presença dos laboratórios nas instituições inspira pessoas com mentalidade inovadora e fomenta o surgimento da cultura voltada à busca pelo novo.

Explicam que o sucesso dos laboratórios se deve ao fato de que trazem à administração pública práticas pouco usadas no governo, embora tenham se tornado sucesso na iniciativa privada, e ainda aponta como receita para esse sucesso, o emprego de “equipes dedicadas a experimentar e testar formas diferentes de fazer as coisas no governo” (WERNECK, 2020, p. 4), por meio da cocriação, com foco no receptor (cidadão) das soluções encontradas.

## **5. Inovação como fonte de soluções**

Definidos os conceitos, faz-se mister colacionar as principais contribuições advindas quando da instalação de laboratórios de inovação nos órgãos públicos, visto que, consoante entendimento firmado em relação ao Laboratório de Inovação em Governo (GNova), esses espaços possuem o papel de desenvolvedor de soluções inovadoras, com a finalidade de melhorar as entregas para a sociedade, contribuindo ainda na relação Estado/cidadão, quando a pauta se trata de prestação de serviço público, dado que a inovação tem por primazia a empatia e o foco no usuário das soluções encontradas (FERRAREZI, 2021).

Nesse sentido, Metello (2018), ao falar sobre design etnográfico, ressalta que se trata de método que permite um “processo de geração de conhecimento e mudança de mentalidade pela aproximação da burocracia às experiências concretas das pessoas, utilizando-se de técnicas simples e de aplicação rápida” (METELLO, 2018, p. 8-9). É pensar políticas públicas “desenhadas e implementadas com o olhar para as necessidades das pessoas” (ANDRADE, 2021, p. 10).

No sentir de Marques *et al.* (2020), a relevância da inovação para a administração pública pode ser percebida pelo ato de fomentar a cultura de inovação nos órgãos, o que reflete em soluções que perpassam o habitual ou a mera formalidade, visto que se preza pela criatividade no enfrentamento dos problemas. Além disso, observa-se destaque especial ao aprendizado e à utilização de novas estratégias, assim dizendo, o ‘olhar fora da caixa’.

Cavalcante *et al.* (2017) acreditam que a inovação pode contribuir ainda para a geração de valor no setor público. Explicita que, por meio de soluções inovadoras, a administração estará preparada para o enfrentamento de problemas públicos dos mais variados e complexos possíveis, tais como: “combater as epidemias e o terrorismo; lidar com ameaças de mudanças climáticas; melhorar o sistema educacional; diminuir as taxas de crimes e presidiários; reduzir a violência doméstica e sexual; prevenir contaminações de tragédias ambientais; aumentar a eficiência da saúde e da educação pública, tornando possível reduzir seus custos; e melhorar o bem-estar da população em geral” (CAVALCANTE, 2017, p. 40).

A iniciativa do governo do Espírito Santo retrata essa atuação da inovação no combate aos problemas públicos, pois o Laboratório de Inovação em Governo do Estado do Espírito Santo (LAB.ES) é a aposta daquele Governo para atuação no fomento, desenvolvimento e ampliação de ações inovadoras, objetivando melhorar a efetividade da prestação de serviços públicos pelo estado. O espaço possui atuação destinada a estimular o espírito empreendedor e criativo “para gerar novos ambientes de negócios e mobilizar recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos visando à inovação como forma de enfrentar e resolver os problemas que se colocam à frente do Governo” (ASSIS; CALIMAN, 2017, p. 1).

No caso do LAB.ES, cabe destacar que trata de uma ação da Subsecretaria de Inovação na Gestão (SUBGES), que além de fomentar a inovação, promove e executa “políticas e

diretrizes afetas à modernização institucional, articulação de iniciativas e projetos das áreas de racionalização e modernização da gestão e a coordenação de projetos e iniciativas de racionalização dos processos administrativos” (ASSIS; CALIMAN, 2017, p. 6).

## **6. Necessidades e desafios para inovar no público**

Uma vez detalhados os ganhos com a inovação no setor público, importa salientar os detalhes inerentes à implantação, tais como, desafios e facilitadores encontrados pelos que ousaram inovar na administração. Nesse contexto, parece-nos óbvio o fato de que o laboratório de inovação necessita de espaço próprio, que propicie a colaboração na busca por soluções (SANO, 2020). A função do espaço próprio destinado ao laboratório de inovação é a de oferecer local adequado às interações entre todos os envolvidos nas ações, projetos e atividades do laboratório (WERNECK, 2020).

Essa necessidade física é revelada em cerca de 85% dos casos, o que nos reporta à imprescindibilidade de uma infraestrutura adequada às funções que serão desempenhadas no laboratório. Veja-se que “mesmo laboratórios que não possuem equipe própria dedicada têm à disposição um espaço físico próprio, considerado como um ponto focal para a organização” (SANO, 2020, p. 34).

No Governo do Espírito Santo, a ideia de espaço de inovação foi além dos limites físicos, fazendo uso de ambientes virtuais, de forma a estimular a criatividade dos servidores. Segundo os autores, o espaço físico é utilizado para reuniões com a mediação da equipe do laboratório, além de ser disponibilizado aos demais servidores do órgão para outras atividades. Por sua vez, o ambiente virtual é composto pelas plataformas de talentos e plataforma de desafios, para a troca de ideias e o aperfeiçoamento de soluções (ASSIS; CALIMAN, 2017).

Após a instalação do laboratório no órgão, Werneck *et al.* (2020) alertam para o fato de que o espaço inovador enfrenta desafios, tendo que atender à expectativa criada em torno da novidade. Nesse contexto, os primeiros projetos podem ser cruciais à garantia da legitimidade da inovação recém incluída nos planos da organização, principalmente quando se refere à observação gerencial ou dos demais patrocinadores da ideia. Esses olhares estão voltados

igualmente na direção da equipe que compõe o laboratório, sendo os primeiros trabalhos propulsores de autonomia da inovação.

Em contraponto aos desafios enfrentados pela inovação, o sucesso na implantação de laboratório, conforme a experiência vivenciada pelo Governo do Espírito Santo, indica a necessidade de: apoio da alta gestão; cuidado na escolha do modelo de laboratório; seleção da equipe com foco no desenvolvimento de competências inovadoras e comprometimento com os trabalhos do espaço de inovação; disponibilização para o uso colaborativo de ferramentas digitais, para maior interação de pessoas, inviabilizando a descontinuidade ou fragmentação de projetos (ASSIS; CALIMAN, 2017).

Por fim, quando a pauta é formalização do laboratório, resta-nos destacar que a institucionalização do espaço destinado à inovação tem o condão de dar legitimidade ao laboratório de inovação. Nesse quesito, Werneck *et al.* (2020) ilustram que a imprescindibilidade da formalização está diretamente ligada ao ambiente político da instituição. Isso se aplica pelo fato de que a institucionalização do laboratório de inovação proporciona maior segurança para a atuação da equipe, considerando que a criação formal do espaço representa continuidade dos trabalhos, notadamente, nas trocas de gestão. Em contrapartida, Sano (2020) revela que a não formalização pode ser importante quando se pretende dar maior flexibilidade na atuação do núcleo de inovação.

Em suma, os autores aqui retratados puderam transmitir os aspectos da inovação no setor público, iniciando pelo conceito propriamente dito, passando pelos ganhos, entendidos como as contribuições que a inovação propicia aos órgãos, finalizando pelo apontamento das dificuldades e necessidades que embasam uma experiência bem-sucedida em inovação na visão e no trato com políticas públicas.

## **7. Metodologia**

Trata-se de pesquisa qualitativa e exploratória-descritiva, no sentido de identificar e compreender os fenômenos que envolvem a criação de laboratório de inovação no Depen, assim como, a forma de atuação na política de trabalho no sistema prisional.

Para se alcançar o objetivo proposto, foi realizada pesquisa de campo, tendo por entrevistados servidores que participaram da criação de laboratório de inovação na administração pública, assim como, gestores do Depen afetos à política de trabalho no âmbito do sistema prisional.

Os primeiros foram entrevistados para observação dos desafios, barreiras e necessidades quanto à implementação do laboratório, e ainda os ganhos obtidos com a introdução da inovação no serviço público.

Por sua vez, a conversa com os gestores do Depen teve enfoque na perspectiva do órgão para a recepção de um laboratório de inovação, em contraponto à cultura organizacional, necessidade de apoio ao planejamento da política, projeção dos principais desafios e barreiras a serem superadas. Ao final, os gestores entrevistados foram desafiados a realizarem uma prospecção de uma Pnat inovadora.

As entrevistas foram realizadas por intermédio de software de teleconferência (Microsoft Teams e Zoom) no mês de maio de 2021, tiveram duração total de mais de cinco horas e o tempo médio por entrevista foi de aproximadamente 50 minutos. O vídeo das entrevistas foi gravado e em seguida transcrito para a análise de conteúdo ser aplicada.

Para as três primeiras entrevistas foram convidados servidores responsáveis ou cocriadores dos seguintes laboratórios de inovação: LA-BORA! Gov, laboratório de gestão inovadora de pessoas da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia; GNova - Laboratório de Inovação em Governo da Escola Nacional de Administração Pública (Enap); e LAB.ES – Laboratório de Inovação em Governo do Estado do Espírito Santo.

Após, foram entrevistados os servidores ocupantes de cargos no Depen, de diferentes níveis hierárquicos, envolvidos na política de trabalho prisional, a saber: Diretor de Políticas Penitenciárias, Coordenador-Geral de Cidadania e Alternativas Penais da Diretoria de Políticas Penitenciárias e Coordenador de Trabalho e Renda da Coordenação-Geral de Cidadania e Alternativas Penais da Diretoria de Políticas Penitenciárias.

Por fim, os entrevistados ligados aos laboratórios de inovação tiveram seus apontamentos descritos nos subtópicos: Motivos para inovar na administração pública; Obstáculos na criação de laboratório de inovação na administração pública; A institucionalização ou não dos

laboratórios; O patrocínio da alta gestão, usuários e equipe inovadora; e A contribuição da inovação na administração pública.

As falas dos servidores do Depen foram analisadas para a composição dos subtítulos: Um laboratório de inovação no Depen: abertura, dificuldades e usuários; e Uma Pnat inovadora: ganhos, mudanças e prospecção.

## **8. Resultados e discussão**

As citações foram identificadas com base na sequência de realização das entrevistas, pelo cargo ocupado no Depen ou indicando o laboratório a que pertence. Tendo sido entrevistados seis servidores, sendo os três primeiros de laboratórios de inovação e, os demais, gestores do Depen, a identificação se deu da seguinte forma:

- Entrevistado 1: servidor do LaBora gov;
- Entrevistado 2: servidor do GNova;
- Entrevistado 3: servidor do LAB.ES;
- Entrevistado 4: Coordenador-Geral de Cidadania e Alternativas Penais da Diretoria de Políticas Penitenciárias (CGCAP);
- Entrevistado 5: Diretor de Políticas Penitenciárias (DIRPP); e
- Entrevistado 6: Coordenador de Trabalho e Renda da Coordenação-Geral de Cidadania e Alternativas Penais da Diretoria de Políticas Penitenciárias (COATR).

### ***8.1 Motivos para inovar na administração pública***

A instalação de um laboratório de inovação em instituição pública deve possuir um objetivo que esclareça o motivo que balizou a administração a seguir o rumo da inovação. Via de regra, o laboratório funciona para desenvolver ações e tecnologias, ou ainda para modernizar os processos administrativos ou métodos de comunicação (SANO, 2020).

Nesse sentido, os entrevistados que laboram com inovação foram questionados acerca dos motivos que impulsionaram os respectivos órgãos a criarem um laboratório de inovação. As justificativas apontadas indicaram pelo reconhecimento da importância e necessidade da pauta inovação, alimentados pelo desejo de adicionar técnicas inovadoras para a geração do resultado

ofertado pelas áreas. Quer seja para atuação na gestão de pessoas ou no relacionamento com outras instituições, o propósito sempre esteve atrelado ao desejo pelo ‘tempero inovador’ na entrega do órgão.

Independentemente de promover maior eficácia ao órgão como resultado de uma inovação bem-sucedida, a busca encabeçada pelo laboratório tem por prioridade a melhoria da entrega, na visão daquele que recebe o produto ou serviço ofertado. Observa-se que não há injunção pela eficácia pura e simples, mas impõe-se que ela seja ladeada com a melhoria da qualidade dos produtos, decorrente de maior compromisso com a empatia com o público-alvo (SANO, 2020).

Os entrevistados esclareceram que o escopo de atuação do laboratório no órgão é capaz de abarcar vários temas, desde que sejam do interesse da administração. Adotando o Depen como exemplo, as ações de inovação poderiam ramificar para diversas áreas, desde a alocação de pessoas no próprio órgão, como em soluções para o aperfeiçoamento da estrutura prisional do país. Em outras palavras, não se deve atribuir parâmetros limitados para a atuação da inovação pública (WERNECK, 2020).

Outro fator relevante, abordado por Cavalcante *et al.* (2017) e ratificado pelos entrevistados, assinala que o que conduziu a administração a pensar inovação e fomentar a iniciativa desse tipo de laboratório em suas estruturas, foi a necessidade de desenvolvimento da cultura da inovação. A busca por essa forma de pensar ocorre por meio de ações de capacitação, com o uso de ferramentas de inovação, cocriação, entre outras, tudo por soluções inovadoras, que envolvessem, inicialmente, criatividade na resolução de problemas pontuais simples, aprimorando competências para resoluções de problemas mais complexos.

Finalmente, considerando que os motivos para inovar na administração pública “estão associados a problemas governamentais (de natureza interna) e públicos (de natureza externa)” (EMMENDOERFER, 2019, p. 27), as entrevistas revelaram que os laboratórios estão associados diretamente a práticas de transformação, agindo na política pública de responsabilidade da instituição. Na ideia defendida pelo entrevistado do laboratório da Enap, isso ocorre pelo fato de que a inovação propicia a experimentação na administração pública, o que torna possível

descobrir o que funciona ou não, numa escala controlável, em ambiente próprio e aceitável, antes que se possa investir valores públicos vultosos na ideia.

### ***8.2 Obstáculos na criação de laboratório de inovação na administração pública***

O setor público possui barreiras ao comportamento inovador que diferem, muitas vezes, das dificuldades enfrentadas pelo setor privado, principalmente, quando se referem à disposição do servidor ao risco da experimentação (CAVALCANTE, 2017). Tratando das barreiras à inovação no setor público, Sano (2020) faz menção à rigidez das normas, ao fato de que a administração não está adaptada à experimentação e ao novo, além de destacar questões como a inflexibilidade orçamentária, deixando claro que essas são apenas algumas das dificuldades a serem superadas por aqueles que tentam inovar no público.

Acrescentando à lista acima, os entrevistados que vivenciaram a implantação de laboratório de inovação em seus órgãos sustentam o fato de que, a primeira barreira enfrentada na implantação dos espaços de inovação foi a necessidade de superação do preconceito de que o projeto não se tratava de “modinha da administração”, ou melhor, houve a inevitabilidade da conscientização de que a implementação da inovação não era a replicação pura e simples do que ocorria nos demais órgãos, mas objetivava a atender necessidade primordial da instituição.

Nesse ponto, os entrevistados 1 e 2 ressaltam que a necessidade do órgão não se confunde, necessariamente, com o atendimento de anseio apresentado pelo gestor, mas a lacuna a ser preenchida pela inovação é fruto da carência do usuário do produto ou serviço ofertado pelo ente público e está atrelada ao resultado daquilo que a administração entrega. Esse entendimento coaduna com o desígnio de inovações de sucesso, visto que resultam em “melhorias significativas em termos de eficiência, efetividade e qualidade” (CAVALCANTE, 2017, p. 36).

Por sua vez, a carência de recursos financeiros e a necessidade de reunir servidores para atuar no laboratório, precariedade de recursos humanos, igualmente foram lembrados pelos entrevistados como dificultadores ao surgimento da inovação. A solução encontrada pelos entrevistados dos laboratórios direciona para a busca de maneiras de envolver os servidores nas atividades desenvolvidas, sem que isso denote em exclusividade de atuação. Por exemplo, segundo relatou o entrevistado 1, a saída adotada pelo LA-BORA! gov indica pela atuação

espontânea e pontual de colaboradores, reunidos em um banco de dados, como em um “time volante”.

Os entrevistados da área de inovação apontaram ainda outro entrave importante a ser superado quando da criação de laboratório de inovação, qual seja a desconfiança dos gestores e demais servidores do órgão quanto aos resultados auferidos com o advento da inovação. Esse receio alusivo a potencialidades do laboratório pode se estender para os demais órgãos, que, porventura, vierem a tornar-se usuários dos projetos de inovação desenvolvidos.

Um caminho indicado pelo entrevistado 3 para a superação dessa barreira é a colaboração com outros laboratórios ou órgãos que possuem há mais tempo inovação em sua estrutura, seja por meio de projetos ou agendas em comum. Ele assegura que, a expertise e boa fama desses espaços adicionará confiança aos trabalhos resultantes da parceria.

Ainda segundo o entrevistado 3, outro passo importante na aceitação e superação da barreira da desconfiança é a capacitação em massa dos servidores do órgão, objetivando a difusão das práticas de inovação em todas as áreas da instituição. A ideia é gerar credibilidade à medida em que as pessoas experimentam técnicas de inovação em seus setores, entendem e aprovam as práticas que serão utilizadas no laboratório. Sobre essa temática, o entrevistado sugere que é necessário ampliar o olhar à inovação, o que pode ser possível por meio da “acupuntura social”, que trata de pequenas ações ou oficinas inovadoras, articuladas e sistêmicas, de forma a promoverem uma transformação cultural no órgão ou nos relacionamentos ligados ao laboratório.

Considerando que os laboratórios de inovação são ambientes colaborativos que prezam pela criatividade, experimentação e o novo, na busca pela resolução de problemas (SANO, 2020), importa acrescentar que outra dificuldade apontada pelos entrevistados inovadores decorre do fato de que as soluções em inovação demandam tempo de processamento, o que pode contrastar com a celeridade desejada pela gestão. Dessa forma, é preciso despertar a crença nas técnicas e no uso das ferramentas de inovação, visto que os resultados auferidos pelo processo realizado nos laboratórios possuem maior confiabilidade, principalmente, pela forma que é gerado, uma vez que reforça valores que propiciam o engajamento e identificação com o público-alvo.

Por fim, como revela o entrevistado 3, desafios menores, tais como aquisição de materiais específicos (ex.: canetas e *post it* coloridos), podem ser enfrentados, sendo a propagação das técnicas e o conhecimento da atuação do laboratório pelos servidores em geral, a forma mais eficaz de superar também essa adversidade, ao ponto em que os resistentes se tornam defensores e propagadores de técnicas de inovação em suas repartições.

### **8.3 A institucionalização ou não dos laboratórios**

A maioria dos laboratórios de inovação são formalizados, ainda que por meio de portarias dos órgãos, o que confere aos espaços maior legitimidade e segurança nas ações (SANO, 2020). Nessa perspectiva, o que as entrevistas 1, 2 e 3 revelaram é que os laboratórios não costumam ser institucionalizados concomitantemente à sua criação, o que, de certa forma, destaca o entrevistado 2, inverte a lógica da administração pública, pois não obedece a sequência de criação de áreas dentro dos órgãos, visto que, primeiro o laboratório atua, depois é formalizado.

Os entrevistados confirmaram que, normalmente, a institucionalização ocorre por meio de portaria, o que proporciona volatilidade na definição da atuação do laboratório, visto que uma formalização rígida, por meio de documento de difícil alteração, pode contrastar com a flexibilidade da atuação inovadora.

Outro fator revelador e uníssono entre os entrevistados inovadores é que o lapso temporal existente entre a criação de fato e a inclusão na estrutura do órgão serve como experiência para que se defina a função e o campo de atuação do laboratório de inovação, razão pela qual a oficialização não é encarada como necessidade a ser enfrentada logo quando de sua criação. Como dito, essa não formalização precoce, em alguns casos, permite a evolução “suave” do laboratório quanto ao papel que irá desempenhar na administração.

O tempo desde a criação até a inclusão na estrutura regimental do órgão é importante para que o laboratório aperfeiçoe entendimento acerca da direção de suas ações e intervenções na organização. Isso pode ser resumido na afirmação do entrevistado 2, que esclarece que, o laboratório, além de fazer experimentos, é um próprio experimento e como tal não deve ser “engessado”. A não observação desse prazo poderá ensejar inúmeras alterações no documento de instituição ou ainda limitar a atuação da área.

A ressalva trazida pelo entrevistado do GNova repousa no fato de que é recomendável a institucionalização precoce do laboratório, quando ela não decorre de processos longos, que demandem tempo e recursos consideráveis, ou quando os servidores envolvidos na inovação trabalham com processos administrativos específicos de alta complexidade, envolvendo grandes recursos financeiros, dos quais é importante que se tenha garantias para atuação. Segundo ele, nesses casos, a formalização traz maior segurança e solidez para as atividades dos colaboradores.

Essa ideia é complementada pelo entrevistado 3 que garante que a institucionalização, mesmo que por meio de portaria, solidifica a atuação do laboratório, particularmente nos órgãos em que há transições gerenciais constantes. Nesse quesito, complementa o entrevistado, importa destacar que o alinhamento com outros órgãos de governo, a efetivação das entregas à sociedade e o posicionamento do laboratório como imprescindível ao processo de geração de valor social, são fatores que reforçam a permanência e o crescimento institucional do espaço de inovação. É preciso que a inovação se torne necessária, “com raízes”, dentro e fora do órgão.

#### ***8.4 O patrocínio da alta gestão, usuários e equipe inovadora***

Em alinhamento com o postulado por Assis e Caliman (2017), que apontam o apoio da alta gestão como fator indispensável ao sucesso para a implantação do laboratório de inovação, os entrevistados destacam o papel fomentador dos chefes à inovação, sendo os gestores capazes de alimentar a motivação do servidor para transformar a ideia de inovação em realidade na administração pública. A conclusão possível é a de que dificilmente um laboratório poderá ter sucesso sem que os gestores afetados diretamente pelos resultados ou experimentos do laboratório estejam dispostos a ombrear com os servidores envolvidos na inovação.

Não obstante a necessidade do apoio gerencial para a criação do laboratório de inovação, segundo o entrevistado 1, merece destaque a forma como a proposta é apresentada, notadamente, é preciso deixar claro onde e como deverá ocorrer a ação da chefia, quais os passos que deverão ser dados pelos patrocinadores do laboratório para que seja viabilizada a inovação no órgão. Além disso, é primordial a apresentação de dados que caracterizem a necessidade da mudança proposta pela inovação.

Nesse contexto, os entrevistados 1 e 3 ressaltam a importância dos usuários do laboratório como imprescindíveis, não apenas para justificar a existência ou necessidade da inovação, mas também, como reforço à própria sobrevivência do espaço, sendo considerados o real patrocinador do projeto. Acerca da subsistência do projeto inovação, o entrevistado 3 alerta que o laboratório deve estar atento à “gestão do conhecimento”, zelando pela memória de suas ações e contribuições em geral.

Em se tratando da equipe que compõe o laboratório, além da descrição trazida por Sano (2020), no sentido de que são formadas por pequenos grupos de servidores, com menor rigidez hierárquica, pouca rotatividade e carente de recursos financeiros e humanos, o entrevistado do LAB.ES alerta para o fato de que o laboratório deve ser integrado por pessoas dedicadas, dispostas a aprender, ainda que o aprendizado ocorra durante os trabalhos desenvolvidos, ou seja, “trabalhar enquanto aprende e aprender enquanto trabalha”.

### ***8.5 As contribuições da inovação na administração pública***

Uma das principais contribuições da inovação na administração pública resulta da empatia proporcionada pela atuação nos projetos do órgão (FERRAREZI, 2021). Nesse quesito, a inovação aproxima a sociedade da administração, possibilitando a mudança tanto na percepção do usuário em relação ao serviço público, quanto à compreensão do gestor formulador de políticas, no sentido de melhor entender o que aquele usuário espera do produto ou serviço entregue (METELLO, 2018).

Como assevera o entrevistado 1, “dá a cara da inovação” ao órgão favorece a mudança na forma de se fazer política na instituição, uma vez que adiciona a “faísca da inovação” aos projetos em que o laboratório está envolvido, permitindo aos servidores “pensar fora da caixa”.

Os entrevistados 2 e 3 complementam o ponto de vista acima destacando que os resultados da inovação não são apenas as soluções dos problemas, mas refletem ainda na mudança de mentalidade das pessoas, na capacidade de influenciar dentro e fora dos limites do laboratório e até mesmo do órgão, pela ampliação do “raio de alcance” que a inovação proporciona. Ou seja, à medida em que os resultados são apresentados, ou que a forma de

atuação viabiliza melhorias importantes nas políticas públicas, a inovação tende a integrar todo o corpo da instituição e não apenas alguns membros.

As mudanças proporcionadas pela inovação podem ser sentidas desde a reformulação ou ruptura de práticas existentes, como na criação continuada de mecanismos de solução aos desafios do órgão (SANO 2020). Além disso, como lembra o entrevistado 3, a divulgação de conceitos e técnicas de solução de problemas auxilia os diversos setores da instituição em suas adversidades. Nesse contexto, o entrevistado ressalta que o laboratório, no início de seu funcionamento, momento em que se empenha por apresentar seus primeiros projetos, deverá estar atento às suas capacidades, sendo recomendado que as primeiras intervenções se deem em problemas simples, até que possua maturidade para atuação em problemas de maior complexidade.

A seguir, apresenta-se um quadro resumo das considerações destacadas pelo grupo composto pelos representantes dos laboratórios de inovação:

<b>Etapas</b>	<b>Apontamentos</b>
<b>Motivos para inovar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Desenvolver ações e tecnologias;</li><li>- Modernizar processos administrativos ou métodos de comunicação;</li><li>- Adicionar técnicas inovadoras para a geração de resultados;</li><li>- Promover maior eficácia ao órgão;</li><li>- Melhorar a entrega, na visão daquele que recebe o produto ou serviço ofertado;</li><li>- Desenvolver a cultura da inovação;</li><li>- Fomentar soluções inovadoras;</li><li>- Inserir criatividade na resolução de problemas; e</li><li>- Propiciar a experimentação na administração pública.</li></ul>
<b>Obstáculos na criação de laboratório de inovação</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Falta de disposição do servidor ao risco da experimentação;</li><li>- Rigidez das normas administrativas;</li><li>- Não adaptação da administração à experimentação e ao novo;</li><li>- Inflexibilidade orçamentária;</li><li>- Preconceitos pelo desconhecimento das técnicas;</li><li>- Carência de recursos financeiros;</li><li>- Precariedade de recursos humanos;</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconfiança dos gestores e demais servidores do órgão quanto aos resultados auferidos;</li> <li>- Maior tempo de processamento dos projetos; e</li> <li>- Resistências à aquisição de materiais específicos.</li> </ul>
<b>A institucionalização ou não dos laboratórios</b>	<p><b>Institucionalizar para/quando:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior legitimidade;</li> <li>- Segurança nas ações;</li> <li>- Não decorre de processos longos, que demandem tempo e recursos consideráveis;</li> <li>- Os servidores envolvidos na inovação trabalham com processos administrativos específicos de alta complexidade;</li> <li>- Maior solidez nas atividades dos colaboradores; e</li> <li>- Ocorrem transições gerenciais constantes.</li> </ul>
	<p><b>Não institucionalizar para:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Permitir volatilidade na atuação do laboratório;</li> <li>- Ter tempo de definir a função e o campo de atuação do laboratório;</li> <li>- Evitar inúmeras alterações no documento de formalização; e</li> <li>- Impedir a limitação na atuação da área (engessamento).</li> </ul>
<b>O patrocínio da Alta Gestão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É fator indispensável ao sucesso;</li> <li>- Possui papel fomentador;</li> <li>- Impõe que se tenha clareza da ação da chefia e dos dados que caracterizam a necessidade do laboratório;</li> <li>- Sofre influência dos usuários; e</li> <li>- <u>Suscita gestão do conhecimento para subsistência.</u></li> </ul>
<b>As contribuições da inovação na administração pública</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acrescentam empatia aos projetos do órgão;</li> <li>- Aproximam a sociedade da administração;</li> <li>- Transformam a forma de se fazer política na instituição;</li> <li>- Mudam a mentalidade das pessoas;</li> <li>- Reformulam ou rompem com práticas existentes; e</li> <li>- Propiciam a criação continuada de mecanismos de solução aos desafios do órgão.</li> </ul>

Fonte: elaboração própria

### ***8.6 Um laboratório de inovação no Depen: abertura, dificuldades e usuários***

O Departamento Penitenciário Nacional não apenas está aberto à inovação, mas a narrativa defendida pelos entrevistados do órgão converge no sentido de que o Depen carece de políticas inovadoras. À vista disso, verifica-se em prospecções da diretoria de políticas

penitenciárias, apresentadas pelo entrevistado 5, a existência de estrutura que enxerta a inovação nos planejamentos e abordagens direcionadas às políticas públicas do sistema penal.

A proposta de estrutura apresentada pelo Diretor de Políticas Penitenciárias (DIRPP) acrescenta ao gabinete daquela diretoria, uma área denominada de Divisão de Projetos e Inovação Social (DIPROS). Na forma representada no organograma, a atuação do laboratório de inovação DIPROS não estaria limitada à política de trabalho prisional, mas abarcaria todas as políticas penitenciárias de responsabilidade da DIRPP. Segundo ele, a ideia é trazer o “pensamento inovador” às políticas, com o trabalho prisional como “carro-chefe”.

Nesse quesito, cumpre destaque à fala do entrevistado 4, que assevera que a inovação é fundamental e deve estar inserida em todas as áreas do departamento, entretanto, enfatiza que é preciso atenção quanto ao alinhamento da inovação aos planos e objetivos estratégicos do órgão, de forma a somar esforços no alcance das metas institucionais, reconhecendo como primordial que a gerência das políticas públicas do Depen acrescente o “tempero da inovação” aos planos e projetos da área.

O Diretor de Políticas explica que uma área disposta a pensar inovação no Depen permitiria ao órgão experimentar, “viajar na maionese”, o que não é possível ao coordenador que se encontra atrelado às tarefas do dia a dia, pensando em resolver os problemas que se mostram hoje, sem tempo para projetos de futuro. Uma equipe inovadora refletiria o futuro do departamento e da política de trabalho, com respostas arrojadas aos problemas que se apresentam ao sistema penal. Alerta que a pesquisa retrata um desafio, visto que o trabalho do dia a dia não atribui tempo para a capacitação e dedicação ao tema, ainda que ele seja de suma importância.

Outro ponto trazido pelo entrevistado 5, converge no sentido de que um laboratório de inovação no órgão significa canalizar energias para as ideias que são lançadas pelos servidores que atuam diretamente na política, mas não são lapidadas em um local próprio de criação, que permita a experimentação e a materialização em projetos.

De outra sorte, quando os entrevistados do órgão foram questionados em relação às dificuldades que deverão contrapor à instalação de um laboratório no Depen, reagiram unânimes na afirmação de que a principal delas seria a carência de recursos humanos para atuação no

espaço, dado que esse é um problema que aflige as políticas e a administração pública como um todo.

Outro obstáculo citado foi a necessidade de preparação dos gestores para a recepção dos conceitos e técnicas agregadas à inovação. O entrevistado 5 lembra que, atualmente, o gestor não consegue pensar no futuro e deve ter dificuldades em perceber que a inovação trará benefícios que significam a redução do esforço, com maiores ganhos.

O posicionamento do laboratório na estrutura do departamento é outra questão a ser enfrentada quando da instalação do espaço inovador, posto que, consoante observado pelo entrevistado 6, a disposição inadequada no organograma pode gerar empecilhos ao andamento das demandas apresentadas ao laboratório, pois faz-se imprescindível a existência de alinhamento com as prioridades da alta gestão do órgão. A incorrência dessa medida poderia significar a paralização ou a condução ineficiente de importantes projetos.

Um dos papéis atribuídos à inovação é a contribuição para a mudança na forma que o Estado se relaciona com os cidadãos na entrega de seus produtos públicos, reconhecendo os problemas e necessidades dos usuários das políticas públicas (PEDROSA, 2019). Nesse sentido, os entrevistados 4, 5 e 6 identificaram como principais usuários do laboratório de inovação para atuação na Pnat, além da Coordenação de Trabalho e Renda (COATR), as unidades federativas e os próprios presos e egressos do sistema penal.

Finalmente, em relação à cultura institucional, considerando que a inovação atua para impulsionar mudanças, promovendo a busca pelo novo (WERNECK, 2020), os entrevistados que atuam na Pnat consentem que, embora não possua uma cultura voltada à inovação, que no órgão é praticada de forma individual, por iniciativa de alguns servidores ou em situações específicas, o Depen não deve apresentar resistência ao tema.

### ***8.7 Uma Pnat inovadora: ganhos, mudanças e prospecção***

O papel da inovação na política de trabalho prisional, segundo os entrevistados 4, 5 e 6, será o de apoio a demandas como a melhoraria na execução dos recursos aportados e direcionados à Pnat, a qualificação dos servidores envolvidos na política e o fortalecimento da

atuação gerencial, resultando em ações que perpassam o departamento, promovendo impacto nas unidades da federação, que são responsáveis pela execução da política “na ponta”.

Segundo o DIRPP, a desigualdade nos resultados apresentados pelos estados é um importante desafio a ser transposto pela política, visto que intervenções de sucesso nem sempre apresentam os mesmos resultados positivos em outras unidades da federação, cuja maioria enfrenta graves dificuldades em priorizar e promover as ações administrativas inerentes aos projetos das políticas penitenciárias.

Os entrevistados 4 e 6 acrescentam que a política de trabalho prisional se encontra pautada quase que exclusivamente na atuação por meio do Programa de Capacitação Profissional e Implementação de Oficinas Permanentes (PROCAP), sendo que o advento da inovação pode representar incremento essencial para a pluralidade de ações e intervenções patrocinadas pela política, o que significa dizer que a quebra de paradigmas e o olhar inovador inseridos na realidade do trabalho prisional podem converter-se em novas formas de atuação do departamento por meio da Pnat.

Nesse aspecto, acredita o entrevistado 5, que uma vez inserida na política de trabalho no sistema prisional, a inovação permitirá a implementação de programas inovadores de capacitação e fomento, visto que o sistema que direciona as intervenções propostas pela Pnat é “intuitivo”, vinculado às iniciativas dos servidores responsáveis pela política, mostrando-se carente de ações que impulsionem à mudança de mentalidade, que aponte para soluções que a administração comum não consegue enxergar.

Para os entrevistados, uma Pnat inovadora pode ser descrita pela atuação focada no empreendedorismo, com a materialização de projetos de sucesso, inserindo no ambiente penitenciário conhecimentos que hoje não estão disponíveis aos servidores públicos. A inovação permitirá à política abrir-se ao novo, com conceitos modernos e soluções que acompanham as necessidades do mercado.

Alinhados ao entendimento acima, a Coordenadora de Trabalho e Renda e o Coordenador-Geral de Cidadania e Alternativas Penais descrevem que uma política de trabalho prisional com visão inovadora voltará seu foco para a ocupação do indivíduo pós cárcere e não apenas durante o período em que está preso. Eles acreditam que isso representará ganho de

eficácia do recurso público investido na política. Outro ponto relevante para o entrevistado 4, decorre da ideia de que uma política inovadora está alicerçada na replicação e divulgação de *cases* de sucesso, o que pode significar em mudança no pensamento crítico, comportamento, resultados e impactos decorrentes do trabalho prisional.

Destaca ainda o CGCAP que, na Pnat, a proposição de cursos à pessoa presa pode ser uma das áreas de maior atuação por parte do laboratório de inovação. Isso significa, por exemplo, intervenções em tecnologias e meio ambiente, com ações sustentáveis, em especial, voltadas ao egresso, para que ele possa ter dignidade após o cárcere, não sendo facilmente cooptado pelas organizações criminosas (SERON, 2009).

Por fim, uma Pnat inovadora, na visão do entrevistado 6, seria capaz de fomentar oficinas de trabalho com o emprego de tecnologias, apoiadas em estudos que indicariam as lacunas existentes no mercado, bem como os espaços de trabalhos futuros e as influências regionais incidentes na demanda de mão de obra.

## **9. Conclusão**

Os estudos demonstraram que a criação de um laboratório de inovação para atuação na política nacional de trabalho no âmbito do sistema prisional poderá contribuir significativamente aos objetivos e projetos enfrentados pela Pnat, de forma a tornar viável a concretização de ideias inovadoras e de transformação da realidade de presos e egressos, adicionando dignidade e inclusão social.

A atuação do espaço de inovação, denominado pelo entrevistado 6 como “laboratório de consenso”, poderá representar papel fundamental na concentração de esforços em prol da intervenção eficiente e inovadora do trabalho no âmbito do sistema prisional, agindo como elo entre a gestão da política, a área finalística e o tomador de decisão, em verdadeira sinergia na política pública.

Destaca-se que, além de uma equipe motivada a correr ou gerenciar riscos, sabendo que o importante é experimentar e não, necessariamente, dar certo, o laboratório precisa ter um propósito, objetivo de atuação. Faz-se necessária a resposta à pergunta: Por que a organização precisa de inovação? Veja-se que podem existir vários porquês possíveis, entretanto, o mais

importante é que se tenha clareza do porquê da existência do laboratório na organização. O entrevistado 2 resume esse conceito destacando que, “o que faz um laboratório é um porquê, é um jeito de pensar e de agir, pessoas que experimentem seguir esse caminho e uma chefia que deixe fazer”.

Acredita-se que o momento de mudanças decorrentes da avaliação *ex post* do Procap, assim como a iminência da promulgação de novo decreto que versa sobre a Pnat, em substituição ao Decreto nº 9.450/2018, revelados pelos entrevistados 4 e 6, somados à instalação no Depen de laboratório de inovação para apoio à política de trabalho prisional, podem significar importante avanço no sistema penal brasileiro, que vê no trabalho do preso uma oportunidade de ressocialização e reinserção no meio social (CNJ, 2016).

Dessa forma, os estudos demonstraram que o Departamento Penitenciário Nacional está apto a receber um laboratório de inovação, considerando as declarações prestadas pelos servidores do departamento, bem como os ganhos e caminhos apontados pelos entrevistados que agiram diretamente na criação de espaço de inovação em seus órgãos.

Nesse ponto, cumpre ao Depen observar a existência de patrocínio da alta gestão do órgão, a necessidade de capacitação da equipe que atuará no laboratório, assim como definir os objetivos da atuação do laboratório, certos de que uma política inovadora será capaz de potencializar os ganhos de expertise e desenvolvimento de práticas de sucesso na Pnat, projetando o órgão e a política de trabalho para além do que é possível imaginar hoje.

Assim, os próximos passos à implementação do laboratório devem ser direcionados aos levantamentos dos meios físicos e de recursos humanos disponíveis, bem como à celebração de parcerias para capacitação e *benchmarking* com outros laboratórios de inovação, dos quais destacam-se os aqui representados pelos entrevistados.

Por fim, é certo que a aplicação de técnicas de inovação na resolução de problemas acarretará mudanças na cultura do órgão, levando-o a perceber os anseios de seus usuários e a concentrar esforços naquilo que fará a diferença na vida desse público-alvo, sendo essa a essência da inovação.

### **Referências Bibliográficas**

ANDRADE, Andrea *et al.* **Uso do Design em Políticas Públicas.** Design em políticas públicas: um novo jeito de fazer as coisas. Módulo 1. 11 p., Ed. Enap, Brasília, DF, 2021. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6299>. Acesso em : 05 de jun. de 2021.

ASSIS, Marília; CALIMAN, Nara. **Desafios da Implantação de Laboratório de Inovação em Governo:** o caso do estado do Espírito Santo. 11 p., X Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, DF, 2017. Disponível em: [http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-36\\_02.pdf](http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-36_02.pdf). Acesso em: 02 de maio de 2021.

BRANDÃO, Soraya Monteiro; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, ed. jan./fev., 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v47n1/v47n1a10.pdf>. Acesso em: 11 de fev. de 2021.

BRASIL. **Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984.** Institui a Lei de Execução Penal. Brasília, DF, 1984. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7210compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7210compilado.htm). Acesso em: 11 de fev. de 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.450, de 24 de julho de 2018.** Institui a Política Nacional de Trabalho no âmbito do Sistema Prisional. Brasília, DF, 2018. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/decreto/D9450.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9450.htm). Acesso em: 11 de fev. de 2021.

CAVALCANTE, Pedro *et al.* **Inovação no setor público:** teoria tendências e casos no Brasil. 266 p., Ed. Enap, Brasília, DF, 2017. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2989/1/171002\\_inovacao\\_no\\_setor\\_publico.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2989/1/171002_inovacao_no_setor_publico.pdf). Acesso em: 11 de fev. de 2021.

Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Regras de Mandela:** regras mínimas das Nações Unidas para o tratamento de presos. 88 p., Brasília, DF, 2016. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2019/09/a9426e51735a4d0d8501f06a4ba8b4de.pdf>. Acesso em: 11 de fev. de 2021.

Departamento Penitenciário Nacional (Depen). **Levantamento de informações penitenciárias.** Período de janeiro a junho 2020. Brasília, DF, 2020. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMjU3Y2RjNjctODQzMjU0YU40LWUwMDAtZDIzNWQ5YmIzMzk1IiwidCI6ImViMDkwNDIwLTQ0NGMtNDNmNy05MUYyLTRiOGRhNmJmZThlMSJ9>. Acesso em: 07 de abr. de 2021.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz. **Inovação e empreendedorismo no setor público.** 79 p. Ed. Enap, Brasília, DF, 2019. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4282>. Acesso em: 05 de jun. de 2021.

FERRAREZI, Elizabete. **Tecnologias e dados abertos para a inovação em governo**. 102 p. Ed. Enap, Brasília, DF, 2021. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6183>. Acesso em: 05 de jun. de 2021

GUIMARÃES SILVA, Vinícius; VIEGAS, Tamires dos Santos; CUNHA; Fernanda Vieira. Execução Penal: A inovação das políticas públicas de reinserção social no sistema penitenciário do Rio Grande do Sul. 15 p., **Revista GETS**, v.2, Sete Lagoas, MG, 2020. Disponível em: <https://ojs3x.gets.science/index.php/gets/article/view/74/78>. Acesso em: 05 de jun. de 2021

METELLO, Daniela Gomes. **Design etnográfico em políticas públicas**. 72 p. (Coleção Inovação na Prática), Ed. Enap, Brasília, DF, 2018. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3524/4/livro-amarelo\\_DIGITAL.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3524/4/livro-amarelo_DIGITAL.pdf). Acesso em: 11 de fev. de 2021.

MARQUES, Bartolomeu das Neves *et al.* Gestão da Inovação na Administração Pública Federal: reflexões sobre os caminhos, as barreiras e as perspectivas. 19 p., **Cadernos de Prospecção**, v. 13, n.4, Salvador, BA, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.9771/cp.v13i5.35146>. Acesso em: 04 de jun. de 2021.

Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP). **Planejamento Estratégico**. Indicadores estratégicos Depen. Brasília, DF, 2021. Disponível em: <https://justicagovbr.sharepoint.com/sites/PlanejamentoEstrategico/SitePages/Painel%20de%20Monitoramento%202019.aspx>. Acesso em: 11 de fev. de 2021.

PEDROSA, Tamires. **Os caminhos para a inovação no serviço público**. [S.I.] 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/os-caminhos-para-a-inovacao-no-setor-publico>. Acesso em: 04 de jun. de 2021.

SANO, Hironobu. **Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais**. 45 p., Ed. Enap, Brasília, DF, 2020. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5112>. Acesso em: 11 de fev. de 2021.

SERON, Paulo Cesar. Nos difíceis caminhos da liberdade: estudo sobre o papel do trabalho na vida de egressos do sistema prisional. 202 p., Instituto de Psicologia, **Universidade de São Paulo**, São Paulo, SP, 2009. Disponível em: [https://teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde-11122009-114347/publico/TESE\\_SERON.pdf](https://teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde-11122009-114347/publico/TESE_SERON.pdf). Acesso em: 04 de jun. de 2021.

WERNECK, Caio *et al.* **Ciclos de Vida de Laboratórios de Inovação Pública**. 85 p., Ed. Enap, Brasília, DF, 2020. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5000/66/ciclos-labs\\_PT\\_digital.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5000/66/ciclos-labs_PT_digital.pdf). Acesso em: 02 de maio de 2021.



Adonias é graduado em Direito pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), agente federal de execução penal e servidor do Departamento Penitenciário Nacional do Ministério da Justiça e Segurança Pública (Depen/MJSP) desde 2006, tendo desempenhado a atribuição de Coordenador de Gestão de Pessoas do Depen, contribuído com a Política de Promoção da Cidadania do Preso e do Egresso: eixo Trabalho, e, atualmente, integra a equipe da Assessoria de Assuntos Estratégicos do órgão, onde labora, notadamente, com as políticas, projetos e indicadores estratégicos do departamento. Seu objetivo é contribuir para um sistema penal inovador e propulsor de políticas ressocializadoras e de reinclusão social.

Adonias Michel Silva

Agente Federal de Execução Penal. [adoniasmichel@gmail.com](mailto:adoniasmichel@gmail.com)

## Anexo

### Roteiro de entrevistas

1. Questionário para os representantes de laboratórios de inovação:
  - I. Quais os motivos que levaram o órgão a criar um laboratório de inovação?
  - II. Quais as barreiras enfrentadas na aprovação do projeto e na criação/institucionalização propriamente dito e como elas foram superadas?
  - III. Qual o passo a passo ou qual o caminho percorrido até o laboratório ser formalizado pelo órgão?
  - IV. O que julga imprescindível na criação e instalação de um laboratório de inovação?
  - V. O quanto é fundamental o apoio da alta gestão e a formalização ou institucionalização do laboratório?
  - VI. Qual a contribuição do laboratório para as entregas do órgão e o que muda nos processos em que se verifica a atuação do laboratório de inovação?
  - VII. O que era expectativa e o que virou realidade na constituição do laboratório?
  - VIII. Entende que outras questões são necessárias para complementar as informações?
  
2. Questionário aos gestores do Depen:
  - I. O Depen está aberto à inovação em sua política de trabalho prisional?
  - II. Quais os gargalos da Pnat que a inovação poderia contribuir?
  - III. Quais dificuldades seriam enfrentadas para a instalação de um laboratório de inovação no Depen?
  - IV. A cultura, política e forma de funcionamento do departamento influenciariam de forma positiva ou negativa na instalação de um laboratório de inovação para atuação na Pnat?
  - V. Quem seria o principal usuário do laboratório de inovação no Depen?
  - VI. Como imagina uma Pnat inovadora?