

**RELATÓRIO DA PESQUISA SOBRE  
A INOVAÇÃO NOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL**

**Florianópolis, dezembro de 2023**

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	3
1.1 Objetivo .....	3
1.2 Premissas.....	4
1.3 Público de Interesse.....	4
2. CONSOLIDAÇÃO DAS RESPOSTAS .....	4
2.1 Perfil dos Respondentes .....	5
2.2 Inovação nos Tribunais de Contas.....	7
2.2.1 Existência de Laboratórios de Inovação nos Tribunais de Contas.....	8
2.2.2 Dos Tribunais que não apresentam Laboratórios de Inovação em sua Estrutura .....	9
2.2.3 Dos Tribunais que apresentam Laboratórios de Inovação em sua Estrutura	17
2.3 Atualização das Informações .....	32
3. CONCLUSÃO .....	36
4. ENCAMINHAMENTO .....	41

## **1. INTRODUÇÃO**

A inovação tem se tornado uma tendência de destaque tanto no cenário público brasileiro quanto global. Esse movimento está se consolidando cada vez mais com a criação e o fortalecimento de laboratórios de inovação dedicados a contribuir com a cultura inovadora no setor público. Esses laboratórios desempenham um papel crucial ao fornecerem espaço e estrutura para o desenvolvimento de ideias criativas e soluções inovadoras, contribuindo, assim, para a modernização e a eficiência das instituições governamentais. Eles representam uma resposta dinâmica às crescentes demandas da sociedade por serviços públicos mais eficazes e soluções inovadoras para os desafios contemporâneos.

Nesse contexto, o Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC) instituiu sua Política de Inovação e o seu Laboratório Lince, com a finalidade de promover a inovação como um dos pilares das suas atribuições, por meio do desenvolvimento da cultura de inovação, do estímulo do constante aprendizado dos servidores para a solução de problemas complexos e da troca de experiências com parceiros diversos, desde a iniciativa pública até a privada, por meio da Inovação aberta.

Assim, e considerando que a Inovação se faz em rede, o Tribunal de Contas de Santa Catarina elaborou pesquisa visando mapear de que forma os demais Tribunais de Contas vêm se estruturando para atuar na temática da Inovação, seja por meio de laboratórios, equipes ou qualquer outra forma, institucionalizada ou não.

Este relatório é dedicado à análise da evolução e das iniciativas de inovação implementadas pelos Tribunais de Contas ao longo do último ano. Por meio de uma combinação de dados coletados inicialmente e informações recentemente atualizadas.

Nos próximos tópicos serão abordados alguns aspectos relacionados à metodologia da pesquisa.

### **1.1 Objetivo**

O objetivo desta pesquisa foi identificar e mapear a presença e o desenvolvimento de laboratórios ou iniciativas de inovação nos Tribunais de Contas do Brasil, com o propósito de analisar como essas instituições estão adotando práticas inovadoras e tecnológicas para promover a modernização, a eficiência e o aprimoramento de suas atividades de fiscalização e controle das contas públicas.

## **1.2 Premissas**

Esta pesquisa tem como premissa compreender como os Tribunais de Contas do Brasil estão buscando promover a modernização, a eficiência e o aprimoramento de suas atividades por meio da adoção de práticas inovadoras e tecnológicas.

## **1.3 Público de Interesse**

O público de interesse desta pesquisa inclui gestores e servidores dos Tribunais de Contas, os quais podem se beneficiar da compreensão das práticas de inovação nos Tribunais de Contas do Brasil e de seu impacto na governança pública e na fiscalização das contas públicas.

A pesquisa foi realizada por meio da plataforma Microsoft Office 365 *Forms* e consistiu em um questionário com 22 questões. Dessas questões, seis foram fechadas, com opção de respostas binárias, múltipla escolha e escalonadas, enquanto outras 16 foram abertas, permitindo aos participantes fornecerem detalhes adicionais.

Os benefícios esperados a partir de uma pesquisa como essa dependem da divulgação da sua aplicação e de seu resultado aos interessados, abarcando os Tribunais de Contas participantes e não participantes da pesquisa.

## **2. CONSOLIDAÇÃO DAS RESPOSTAS**

Ao final do prazo de participação, foram coletados dados e informações de 19 entrevistados, o que representa uma taxa de resposta de 58% do universo total. Desta amostra faz parte o Lince, Laboratório do TCE/SC.

Essa taxa de resposta sugere um nível razoável de interesse e engajamento por parte dos Tribunais de Contas no compartilhamento de informações sobre suas práticas e iniciativas de inovação.

Embora a amostra seja robusta, é crucial considerar que cerca de 42% dos Tribunais de Contas não responderam à pesquisa, o que pode refletir em uma visão incompleta do cenário de inovação nos Tribunais de Contas.

Contudo, cada resposta recebida oferece *insights* valiosos, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada das práticas de inovação apresentadas.

Na sequência serão apresentados o resultado e a análise das questões.

## 2.1 Perfil dos Respondentes

Este tópico contemplou as questões de 01 a 06 que abordaram os tópicos relacionados ao nome do Tribunal de Contas, e dados do responsável pelo preenchimento do questionário.

Uma análise abrangente da pesquisa realizada revela a participação dos órgãos de controle em todo o território brasileiro, pois os Tribunais de Contas que responderam à pesquisa estão distribuídos geograficamente em diferentes regiões do país, refletindo uma representação diversificada das cinco regiões brasileiras e indicando práticas inovadoras em nível nacional.

Essa diversidade geográfica das respostas demonstra o interesse e a relevância da inovação no contexto dos Tribunais de Contas, independentemente de sua localização geográfica. Cada região do Brasil enfrenta desafios únicos e apresenta oportunidades específicas para aprimorar a eficácia do controle externo e a gestão pública por meio da inovação.

O Quadro a seguir apresenta os Tribunais de Contas que responderam à pesquisa e a sua distribuição por região do Brasil.

### Quadro 1: Participação geográfica dos tribunais participantes da pesquisa

Tribunais de Contas	Regiões
---------------------	---------

Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais	SUDESTE
Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo	
Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro (TCE-RJ)	
Tribunal de Contas do Município de São Paulo (TCMSP)	
Tribunal de Contas do Estado do Ceará	NORDESTE
Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco	
Tribunal de Contas do Estado de Alagoas	
Tribunal de Contas do Estado da Bahia	
Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte	
Tribunal de Contas dos Municípios do Estado da Bahia (TCM/BA)	
Tribunal de Contas do Estado do Piauí (TCE-PI)	NORTE
Tribunal de Contas do Estado do Tocantins	
Tribunal de Contas do Estado do Pará	
Tribunal de Contas dos Municípios do Estado Do Pará	
Tribunal de Contas do Estado de Rondônia	
Tribunal de Contas do Estado de Roraima	
Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina	SUL
Tribunal de Contas do Paraná	
Tribunal de Contas do Estado de Goiás	CENTRO-OESTE

**Fonte:** Dados coletados da pesquisa aplicada aos Tribunais de Contas do Brasil.

Analisando a representatividade das respostas dos Tribunais de Contas por região do Brasil, obtemos os seguintes percentuais de participação:

- Região Norte: 57,14% (quatro de sete Estados responderam);
- Região Nordeste: 66,67% (seis de nove Estados responderam, além do TCM da Bahia);
- Região Centro-Oeste: 33,33% (um de três Estados respondeu);
- Região Sudeste: 75,00% (três de quatro Estados responderam, além do TCM de São Paulo);

- Região Sul: 66,67% (dois de três Estados responderam).

Esses percentuais revelam uma variação significativa no engajamento entre as regiões. A Região Sudeste apresenta a maior taxa de resposta (75%), sugerindo um alto nível de envolvimento ou interesse nas iniciativas de inovação. Em contraste, a Região Centro-Oeste tem a menor taxa de resposta (33,33%), o que pode indicar uma menor prioridade dadas essas iniciativas.

A distribuição das respostas mostra uma representatividade equilibrada nas regiões Norte, Nordeste e Sul, todas com mais de 50% de participação. Isso sugere um interesse relativamente uniforme pelas iniciativas de inovação nessas regiões.

O entendimento dessas variações contribui para a formulação de políticas e estratégias que visem promover a inovação de forma mais equilibrada e inclusiva em todos os Tribunais de Contas do país.

## **2.2 Inovação nos Tribunais de Contas**

Após as perguntas relativas ao perfil inicial apresentado anteriormente, a pesquisa foi estruturada em dois conjuntos distintos de questões, refletindo diferentes realidades institucionais.

O primeiro conjunto de perguntas foi direcionado aos Tribunais de Contas que contam com um laboratório de inovação em sua estrutura organizacional. Esse grupo foi questionado sobre a estrutura, o funcionamento, os objetivos, as parcerias, o orçamento, os eixos de atuação, os procedimentos de coleta de desafios e outras informações, visando compreender como essas entidades especializadas contribuem para a inovação e o aprimoramento das práticas dos tribunais.

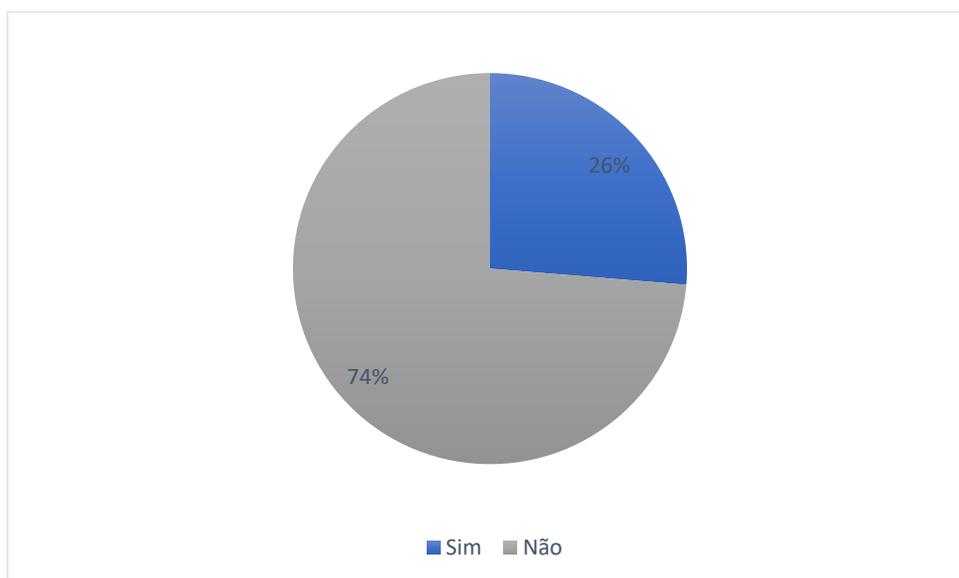
Por outro lado, o segundo conjunto de perguntas foi destinado aos Tribunais de Contas que, embora não apresentem um laboratório de inovação formal, afirmaram ter iniciativas de inovação em andamento. Esse grupo foi indagado sobre a natureza dessas iniciativas, a sua percepção sobre o estágio atual da Inovação e sobre as principais dificuldades ou barreiras à inovação nos seus órgãos.

Essa abordagem permitiu uma análise abrangente das estratégias de inovação adotadas em todo o espectro dos Tribunais de Contas, independentemente de suas estruturas organizacionais específicas.

### 2.2.1 Existência de Laboratórios de Inovação nos Tribunais de Contas

Dentre os 19 Tribunais de Contas que participaram da pesquisa, apenas cinco deles afirmaram contar com laboratórios de inovação em sua estrutura. Essa constatação revela que, embora a temática da inovação tenha despertado interesse em uma parcela significativa dos Tribunais de Contas que participaram da pesquisa, a implementação efetiva de laboratórios de inovação ainda está em estágio incipiente. Tal constatação sugere que a iniciativa de incorporar laboratórios de inovação nas estruturas dos TCs está em fase inicial de desenvolvimento, evidenciando a necessidade de um maior impulso para consolidar e expandir essa prática inovadora dentro do setor.

**Gráfico 1:** Existência de Laboratórios de Inovação nos TCs



**Fonte:** Dados coletados da pesquisa aplicada aos Tribunais de Contas do Brasil

A existência limitada de laboratórios de inovação representa uma oportunidade significativa para o desenvolvimento e expansão dessas iniciativas. Os tribunais sem laboratórios podem se beneficiar das lições aprendidas e das melhores práticas dos

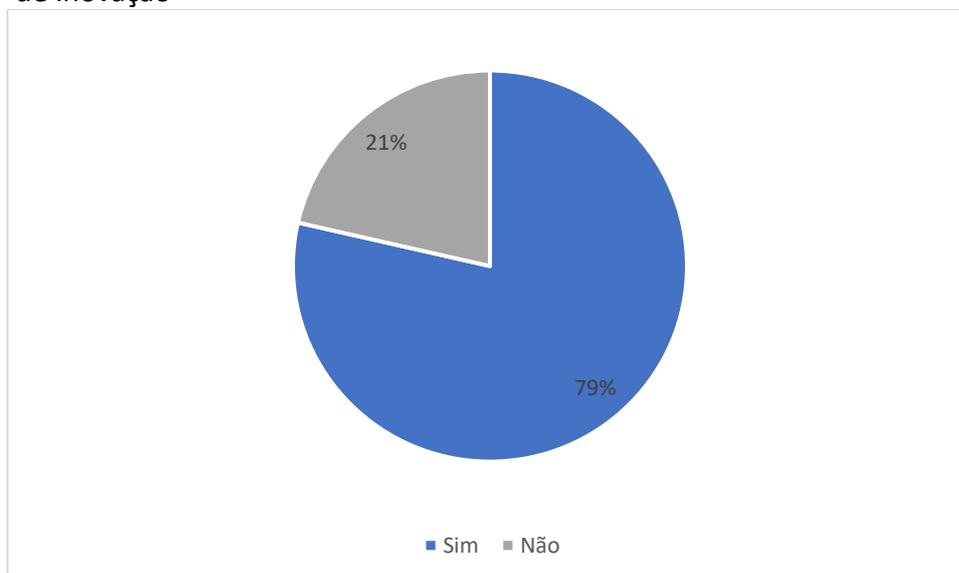
tribunais que já implementaram tais espaços. Além disso, pode haver uma oportunidade para colaboração e para compartilhamento de recursos entre os tribunais.

Os laboratórios de inovação têm o potencial de desempenhar um papel crucial na transformação dos Tribunais de Contas, promovendo a eficiência, transparência e eficácia. Eles podem atuar como catalisadores para a adoção de novas tecnologias, processos e abordagens que beneficiem tanto a gestão interna quanto o serviço ao público.

### 2.2.2 Dos Tribunais que não apresentam Laboratórios de Inovação em sua Estrutura

Dos 14 Tribunais de Contas que não apresentam laboratórios em suas estruturas, 11 afirmaram adotar iniciativas de inovação em seus órgãos, enquanto três indicaram a ausência.

**Gráfico 1:** Iniciativas de inovação nos TCs que não contam com laboratórios de inovação



**Fonte:** Dados coletados da pesquisa aplicada aos Tribunais de Contas do Brasil

O fato de a maioria desses tribunais (11 de 14) terem iniciativas de inovação, mesmo sem a presença de um laboratório de inovação formal, indica que a inovação pode ocorrer de maneiras diversas e não depende exclusivamente de uma estrutura formalizada. Isso sugere a existência de um esforço para inovar, mesmo diante de possíveis restrições de recursos ou limitações estruturais.

A resposta desses tribunais aponta para uma variedade de abordagens para a inovação, que podem incluir pequenas melhorias nos processos existentes, adoção de novas tecnologias ou métodos de trabalho, ou iniciativas pontuais que visam aumentar a eficiência e a eficácia dos serviços prestados.

A existência de três tribunais sem iniciativas de inovação pode refletir desafios significativos, como falta de recursos, ausência de apoio institucional, ou uma cultura organizacional menos propícia à inovação. Esses fatores podem ser barreiras importantes que impedem a adoção de práticas inovadoras.

Em resumo, enquanto a maioria dos tribunais sem laboratórios de inovação relata ter iniciativas de inovação, a ausência de tais iniciativas em alguns tribunais destaca a necessidade de uma abordagem mais estruturada e suportada para promover a inovação em todo o setor.

Ao serem solicitados a descreverem suas iniciativas de inovação, destacam-se as seguintes:

**Quadro 2:** Iniciativas de Inovação Informadas pelos TCs que não contam com Laboratório de Inovação

1.	SIAPE – Sistema Integrado de Prestação de Contas; destinado à recepção de metadados. SAPC – Sistema de Análise de Prestação de Contas; Manual de Regras de Integridade.
2.	Uso de inteligência artificial para consulta à base de dados; Análise preditiva de objetos de auditorias.
3.	Foi criado, em 2022, com operação iniciada em 2023, o Serviço de Avaliação e Inovação em Políticas Públicas, que tem por finalidade gerir e operacionalizar as atividades de diagnóstico e de avaliação de políticas públicas no âmbito do Estado de Goiás, com o fim de inovar, direcionar e influenciar a estratégia de controle da Secretaria de Controle Externo.
4.	Criação do Núcleo de Inovação e Sistemas para o Controle Externo (Nice), conforme ATO N° 144/2023, publicado no Diário Oficial Eletrônico do TCM/BA do dia 10/3/2023, com o objetivo de promover a melhoria contínua dos sistemas de Tecnologia da Informação (TI), de forma integrada à produção, gestão e disseminação de informações para o controle externo, com o uso intensivo de tecnologia da informação, <i>Big Data</i> e procedimentos baseados na

	doutrina da inteligência, as quais resultem em aumento da efetividade das ações de controle externo e de aprimoramento da gestão pública.
5.	Faz parte da atual estrutura da SECEX o Núcleo de Planejamento e Desenvolvimento do Controle Externo (NPDCEX), que tem dentre as suas atribuições desenvolver, sistematizar, racionalizar e disseminar métodos, técnicas e normas para evolução e disseminação de boas práticas no Controle Externo, desenvolvendo ações de inovação nessa área.
6.	Utilização de <i>drone</i> nas fiscalizações/auditorias; aquisição de equipamento que mede a tecnologia do asfalto, auxiliando nas auditorias de obras públicas; investimentos em tecnologia, com aquisição de sistemas para facilitar os trabalhos desenvolvidos, oferta de capacitações, como o curso de BIM ( <i>Building Information Modeling</i> ) para auxiliar em Projetos de Infraestrutura Rodoviária, entre outros.
7.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recebimento de informações, dados estruturados e processos de forma eletrônica nas seguintes classes: Prestação de Contas de Gestão; Admissão de Pessoal; Aposentadoria (Secretaria de Controle Externo e Secretaria de Tecnologia da Informação);</li> <li>2. Matriz de seleção de contas anuais para autuação e julgamento (Secretaria de Controle Externo);</li> <li>3. Painéis de informação e dados estruturados (Secretaria de Controle Externo e Secretaria de Tecnologia da Informação);</li> <li>4. Processo eletrônico administrativo e finalístico (Secretaria de Tecnologia da Informação);</li> <li>5. Extrator de dados de Diário Oficial do Estado (Secretaria de Tecnologia da Informação).</li> </ol>
8.	<p>Secretaria-Geral de Controle Externo (SGE) Ações:</p> <p>a) Divisão da SGE por políticas públicas: teve por objetivo aprofundar o conhecimento em determinada política por coordenadoria para aprimorar as auditorias (Ato Normativo nº 206 de 2021 – revogado pelo Ato Normativo nº 218, de 2022).</p> <p>b) Criação do Sisaud (Sistema de Auditoria): sistema de acompanhamento, de controle e de produção de informações decorrentes das atividades de auditoria.</p> <p>c) Criação do Sisisnd (Sistema de Índícios de Irregularidades): identifica indícios de irregularidades e permite comunicação remota com o jurisdicionado; aumenta a produtividade na fiscalização e aprimora a prestação dos serviços públicos aos cidadãos.</p> <p>d) Ferramenta Kanban: sistema de registro de todas as atividades realizadas pelos servidores no dia a dia, prestando contas dos trabalhos realizados aos gestores, além de ser utilizado para aferição de resultados e de produtividade.</p>

	<p>e) TAG (Termo de Ajustamento de Gestão): instrumento que estabelece metas, ações e prazos para aprimorar o trabalho desenvolvido pelos órgãos jurisdicionados.</p> <p>f) Criação da CIC (Coordenadoria de Informações Estratégicas para o Controle Externo): setor responsável pela criação dos painéis BI, que, com a utilização de fontes externas e a produção de relatórios de risco para a seleção de objetos, auxiliam as auditorias que estão sendo executadas. Exemplo: TCE aponta irregularidades no Supera Rio.</p>
9.	O NGG – Núcleo de Gestão e Governança – e o NTI – Núcleo de Tecnologia da Informação – iniciaram o processo de treinamento de equipe da NGG para apoio às ações de Inovação e Transformação Digital planejado para o TCMSP. Essa iniciativa visa o fomento da inovação, seja interna ou externa ao tribunal. Essa iniciativa visa reforçar o uso de novas tecnologias e inteligência artificial tanto nas ações do tribunal quanto nas atividades administrativas. A ação visa também avançar o processo de aquisição de inovação.
10.	Criação de grupo de discussão a respeito do assunto Inovação e Tecnologia aplicados à Fiscalização, com o objetivo de conhecer as iniciativas internas e externas; Definição de diretriz estratégica no Plano de Gestão 23/24 – Implantação do laboratório de inovação. (Acir Bueno – Cosif – abril/23);
11.	A presidência está avaliando a criação de um setor para as inovações.

**Fonte:** Dados coletados da pesquisa aplicada aos Tribunais de Contas do Brasil.

A análise das iniciativas de inovação adotadas pelos Tribunais de Contas que não possuem laboratórios de inovação formalizados revela uma abordagem multifacetada e diversificada para incorporar a inovação em suas operações. Essas iniciativas variam desde a adoção de sistemas tecnológicos avançados até a reorganização estrutural e a criação de novas entidades focadas na inovação.

Alguns tribunais estão integrando sistemas como Siape e SAPC, que facilitam a recepção e análise de metadados e de prestações de contas, respectivamente.

O uso de inteligência artificial para consultas a bases de dados e análises preditivas de objetos de auditorias indica um foco significativo na melhoria da eficiência e da precisão das operações.

Ferramentas como drones e equipamentos específicos para auditorias de obras públicas demonstram um esforço para incorporar tecnologias inovadoras em processos de fiscalização.

A criação de núcleos e departamentos especializados, como o Nice e o NPDCEX, reflete uma abordagem estratégica para integrar a inovação no controle externo e no desenvolvimento de melhores práticas.

Iniciativas como a divisão da SGE por políticas públicas, o Sisaud, Sisind e a implementação do sistema Kanban indicam um enfoque na otimização e na transparência das operações diárias.

A formação de grupos de discussão e a definição de diretrizes estratégicas para a implantação de laboratórios de inovação mostram um interesse em estruturar formalmente os esforços de inovação.

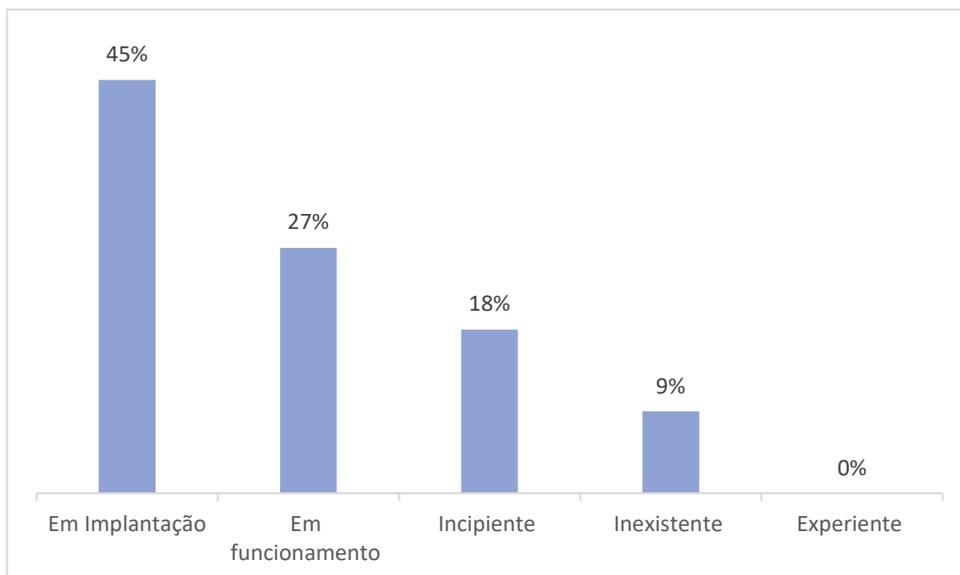
Investimentos em capacitação, como cursos de BIM (*Building Information Modeling*), para auxiliar em Projetos de Infraestrutura Rodoviária, entre outros, e treinamentos para apoio a ações de inovação e transformação digital refletem um reconhecimento da importância do desenvolvimento de habilidades e conhecimentos específicos para impulsionar a inovação.

A criação do Serviço de Avaliação e Inovação em Políticas Públicas em Goiás indica um enfoque na aplicação da inovação para melhorar a efetividade e o impacto das políticas públicas.

Em suma, a maioria dos Tribunais de Contas está direcionando seus esforços de inovação para a adoção de tecnologias avançadas e sistemas de informação, reestruturação organizacional para melhor gestão e eficiência, formação de estruturas dedicadas à inovação, capacitação em novas competências e foco no impacto público e na efetividade das políticas. Essas abordagens demonstram um compromisso com a melhoria contínua, mesmo sem a presença de laboratórios de inovação formalizados.

Para esses tribunais foi questionada a percepção dos respondentes com relação ao estágio atual em que se encontra a inovação no seu órgão.

**Gráfico 2:** Percepção em relação ao estágio de inovação



**Fonte:** Dados coletados da pesquisa aplicada aos TCs.

A percepção quanto ao estágio atual de inovação nos Tribunais de Contas, que não contam com laboratório em sua estrutura, conforme percentuais de percepção dos respondentes, revela uma tendência promissora, embora ainda em fase de maturação.

Os dados refletem que a maior parte dos tribunais, representando 45%, se percebe em um estágio de “em implantação” de suas iniciativas de inovação. Isso sugere um movimento ativo e intencional em direção à inovação, indicando que estão em processo de construir e adaptar novas práticas e tecnologias em suas operações.

O segundo maior grupo, com 27%, reporta estar “em funcionamento”, o que implica que já observam os resultados práticos de suas iniciativas de inovação. Isso pode estar relacionado à implementação de sistemas e tecnologias mencionados anteriormente, como o uso de inteligência artificial e ferramentas de análise de dados.

O percentual que considera a inovação como “incipiente”, que corresponde a 18%, aponta para tribunais que estão provavelmente nos estágios iniciais de reconhecimento da necessidade de inovação, com esforços de inovação que podem ainda não estar totalmente estruturados ou produzindo resultados tangíveis.

De forma paradoxal, 9% dos tribunais se classificam como “inexistente” em termos de inovação, mesmo tendo citado ações de inovação anteriormente. Isso pode representar possíveis barreiras à inovação, seja por restrições de recursos, falta de apoio institucional ou dificuldades na mudança cultural.

Nenhum dos respondentes classificou seu tribunal como “experiente” em inovação. Isso pode refletir um reconhecimento da constante evolução e do caráter dinâmico da inovação, em que mesmo os esforços mais avançados são vistos como parte de um processo contínuo de aprendizado e de aprimoramento.

Esses dados sugerem que há um amplo reconhecimento da importância da inovação e um compromisso com a sua adoção nos Tribunais de Contas, mas também destacam que o caminho para uma inovação consolidada e profundamente integrada ainda é longo e desafiador. O ambiente geral é de um setor que está se adaptando e aprendendo, com um potencial significativo para progresso e desenvolvimento em inovação nos próximos anos.

Ao serem questionados a respeito dos entraves ou das barreiras que podem dificultar a inovação em seus órgãos, foram dadas as seguintes respostas:

**Gráfico 3:** Entraves ou barreiras à inovação



**Fonte:** Dados coletados da pesquisa aplicada aos Tribunais de Contas do Brasil.

A análise dos entraves à inovação nos Tribunais de Contas revela um conjunto de desafios comuns enfrentados pelos Tribunais. O obstáculo mais frequentemente citado é a "busca de resultados de curto prazo", com seis menções, o que sugere uma tendência dos órgãos em focar em resultados imediatos em detrimento de investimentos em inovações que gerem valor a longo prazo. Esse foco pode limitar a capacidade de desenvolver e implementar soluções inovadoras mais complexas e de maturação mais lenta.

O "formalismo em excesso", a "falta de articulação intersetorial", e a "rotatividade dos dirigentes" seguiram com cinco menções cada. O formalismo pode criar um ambiente rígido que desencoraja a experimentação e a flexibilidade necessárias para a inovação. A falta de articulação intersetorial pode estar relacionada a problemas de comunicação, o que é essencial para a inovação que frequentemente requer integração e sinergia entre diferentes setores. Já a rotatividade dos dirigentes pode levar à descontinuidade das iniciativas de inovação, uma vez que novos líderes podem ter diferentes prioridades ou níveis de comprometimento com os projetos em andamento.

"Problemas de comunicação" foram citados quatro vezes, apontando para a necessidade de canais eficazes de comunicação interna e externa como parte importante do processo de inovação. Comunicações deficientes podem atrapalhar a colaboração, a troca de ideias e o alinhamento estratégico.

Menos frequentes, mas ainda significativos, são os obstáculos como "cultura não favorável" e "falta de autonomia", com duas menções cada. Esses refletem um ambiente organizacional que pode não apoiar adequadamente a inovação, seja por uma cultura que não valoriza a experimentação e o risco, ou por estruturas que restringem a capacidade dos indivíduos e das equipes de agir de maneira autônoma e inovadora.

Por fim, "aversão ao risco" e "falta de incentivos" aparecem com uma menção cada, sugerindo que esses podem ser fatores limitantes, mas talvez menos críticos comparados aos outros mencionados.

"Ser um órgão de controle" e a crença de que a inovação "não seja necessária" não foram citados, o que pode indicar um reconhecimento da importância da inovação, mesmo em órgãos tradicionalmente conservadores como os Tribunais de Contas.

Esses dados destacam a complexidade dos desafios enfrentados pelos Tribunais de Contas no caminho para se tornarem organizações mais inovadoras.

### 2.2.3 Dos Tribunais que apresentam laboratórios de inovação em sua estrutura

Nesse segmento do relatório, serão apresentados os resultados do questionário dos cinco laboratórios de inovação identificados entre os 19 Tribunais de Contas que participaram da nossa pesquisa.

Representando 26% do total de participantes, esses laboratórios são indicativos de um movimento crescente rumo à incorporação da inovação nas operações e estratégias dos Tribunais de Contas.

O objetivo desta análise é não apenas mapear o estado atual desses laboratórios, mas também avaliar o progresso geral da inovação nesse contexto e fornecer *insights* valiosos para a implementação de práticas inovadoras em outros órgãos de controle.

Os resultados serão descritos segundo os aspectos como sua posição na estrutura organizacional, objetivos específicos, parceiros, alocação orçamentária, eixos de atuação, metodologias para identificação de desafios e uma visão geral dos projetos e das ações em desenvolvimento.

- **Laboratórios de inovação nos Tribunais de Contas**

- Lince – Laboratório de Inovação do Controle Externo do TCE/SC;
- Inovar – laboratório do TCE/MG;
- Niged – Núcleo de Inovação em Gestão de Dados do TCE/ES;
- LIC – Laboratório de Inovação em Controle do TCE do TCE/CE;
- Prisma – Laboratório de Inovação do TCE/PE.

- **Setores Responsáveis pelos Laboratórios de Inovação nos Tribunais de Contas**

- Lince – TCE/SC: PRES/Aget;
- Inovar – TCE/MG: Escritório de Projetos e Inovação;

- Niged – TCE/ES: Secretaria-Geral de Tecnologia da Informação;
- LIC – TCE/CE: Ligada à Escola de Contas (IPC) e à Assessoria de Qualidade e Inovação ligada a Secretaria de Controle Externo;
- Prisma – TCE/PE: ligada ao Núcleo de Inovação – NUI.

Os laboratórios de inovação mencionados estão situados em setores que podem ser considerados estratégicos, pois estão associados a unidades focadas em educação, qualidade, tecnologia da informação, gestão de projetos e inovação. Essa configuração indica um reconhecimento da importância da inovação e um compromisso em integrá-la nas atividades centrais dos Tribunais de Contas.

A localização de laboratórios de inovação em posições estratégicas dentro dos tribunais contribui para que o potencial transformador da inovação seja plenamente realizado. Quando estrategicamente situados, esses laboratórios têm a capacidade de influenciar diretamente as decisões de política e prática, garantindo que a inovação permeie todas as camadas da organização.

- **Objetivos dos Laboratórios**

A análise dos objetivos informados pelos laboratórios de inovação dos Tribunais de Contas revela um foco na disseminação de uma cultura de inovação e na promoção de práticas inovadoras para aprimorar o controle externo e a gestão pública.

**Quadro 3:** Objetivos dos Laboratórios

Laboratório	Respostas
Lince (TCE/SC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disseminar a cultura de inovação;</li> <li>• Ser um <i>hub</i> entre as diretorias do TCE/SC;</li> <li>• Auxiliar a relação com o jurisdicionado.</li> </ul>

Inovar (TCE/MG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimular e apoiar a geração de novas ideias, além de incentivar a experimentação;</li> <li>• Favorecer o ambiente de inovação no Tribunal;</li> <li>• Promover o refinamento e o aperfeiçoamento das ideias e dos projetos;</li> <li>• Realizar oficinas utilizando ferramentas de <i>design thinking</i>, com o objetivo de se aprofundar no problema, com foco na experiência do usuário;</li> <li>• Acompanhar e avaliar os resultados da implementação das ações ou dos projetos, mantendo registro das lições aprendidas e detalhando os pontos positivos e negativos, como fonte de consulta e aprendizado;</li> <li>• Realizar eventos sobre inovação.</li> </ul>
Niged (TCE/ES)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar estudos e experimentos relacionados à utilização de modelos e de algoritmos em análise de dados como instrumentos de inovação e suporte às atividades de controle externo;</li> <li>• Conceber, prototipar e prospectar soluções tecnológicas voltadas à análise de dados e ao uso de informações que dão suporte às atividades de controle externo;</li> <li>• Orientar e apoiar as unidades do Tribunal quanto à utilização de técnicas e soluções tecnológicas voltadas à análise e ao uso de dados e de informações;</li> <li>• Coordenar, implantar e executar, no âmbito do Tribunal, políticas de governança de dados e de informações;</li> <li>• Ampliar a oferta e o uso de dados abertos à sociedade;</li> <li>• Atuar junto às demais equipes da SGTI na definição e otimização das arquiteturas dos sistemas e na análise e solução de problemas informacionais.</li> </ul>
LIC (TCE/CE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção da cultura da inovação;</li> <li>• Realização de oficinas de cocriação de soluções inovadoras;</li> <li>• Facilitação e desenvolvimento de projetos de inovação.</li> </ul>
Prisma (TCE/PE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar a cultura de inovação no TCE;</li> <li>• Colaborar no desenvolvimento de produtos e de soluções que agreguem valor para o TCE e para a sociedade;</li> <li>• Construir e defender a política de inovação do TCE.</li> </ul>

**Fonte:** Dados coletados da pesquisa aplicada aos Tribunais de Contas do Brasil.

O Lince, do TCE/SC, o Prisma, do TCE/PE, e o LIC, do TCE/CE, compartilham o objetivo de fomentar uma cultura de inovação dentro de seus tribunais. O Inovar, do TCE/MG, e o LIC, do TCE/CE, concentram em estimular a geração e o aperfeiçoamento

de novas ideias, por meio da realização de oficinas de *design thinking*, de cocriação de soluções inovadoras e de avaliação sistemática dos resultados dos projetos.

O Niged, do TCE/ES, parece ter uma abordagem mais técnica, focada em estudos e experimentos com dados e algoritmos, demonstrando um alinhamento estreito com as atividades de controle externo por meio da tecnologia e da governança de dados.

Em síntese, enquanto a promoção da inovação e a melhoria dos processos internos são objetivos comuns, as estratégias para alcançá-los variam desde a promoção da colaboração interna e externa até a adoção de tecnologias de análise de dados e a abertura de dados para o público. A diversidade de abordagens reflete a adaptabilidade dos laboratórios de inovação em atender às necessidades específicas e aos desafios de cada Tribunal de Contas.

- **Capacidade operacional de recursos humanos**

A composição e a competência da equipe de um laboratório de inovação são fundamentais para o sucesso de suas iniciativas. Uma equipe adequadamente dimensionada, diversificada em habilidades e experiências, e bem gerida, é fundamental para impulsionar a criatividade, facilitar a colaboração interdisciplinar e garantir a implementação de ideias inovadoras. Recursos humanos qualificados e engajados também são importantes para manter o laboratório alinhado com os objetivos estratégicos da organização, adaptando-se às mudanças e respondendo proativamente aos desafios.

Além disso, a presença de uma equipe dedicada e habilidosa pode melhorar a absorção de novos conhecimentos e tecnologias, aumentando, assim, a capacidade de inovação do laboratório. Portanto, avaliar a capacidade operacional de recursos humanos contribui para o entendimento do potencial do laboratório de inovação em gerar impacto positivo e duradouro.

Na pesquisa, buscou-se questionar apenas quanto ao dimensionamento quantitativo da estrutura dos laboratórios de inovação, obtendo-se as seguintes respostas:

**Quadro 4:** Capacidade operacional de recursos humanos nos laboratórios

<b>Laboratório</b>	<b>Servidores<sup>1</sup></b>
Lince – TCE/SC	4 servidores e 1 estagiário
Inovar – TCE/MG	4 servidores
Niged – TCE/ES	6 servidores
LIC – TCE/CE	1 servidor
Prisma – TCE/PE	5 servidores

**Fonte:** Dados coletados da pesquisa aplicada aos TCs.

Com exceção do LIC – TCE/CE, que apresenta apenas um servidor em sua estrutura, a média de pessoal dedicado aos laboratórios de inovação nos demais Tribunais é de aproximadamente cinco servidores.

Essa média indica que, em geral, os Tribunais de Contas estão alocando uma equipe modesta, mas significativa, para fomentar e gerenciar iniciativas de inovação. A presença de equipes com quatro ou mais membros pode indicar uma capacidade operacional razoável para conduzir projetos inovadores, embora o sucesso desses laboratórios dependa não só da quantidade de recursos humanos, mas também de sua competência, autonomia e da qualidade das colaborações estabelecidas, aspectos que não foram abordados na presente pesquisa.

- **Atores (*stakeholders*) que interagem com os laboratórios de inovação**

A análise dos *stakeholders* garante que as iniciativas sejam alinhadas às necessidades e expectativas de todos os envolvidos. A inovação no setor público frequentemente exige a colaboração entre diferentes grupos, incluindo servidores públicos, cidadãos, empresas, universidades e outras entidades governamentais.

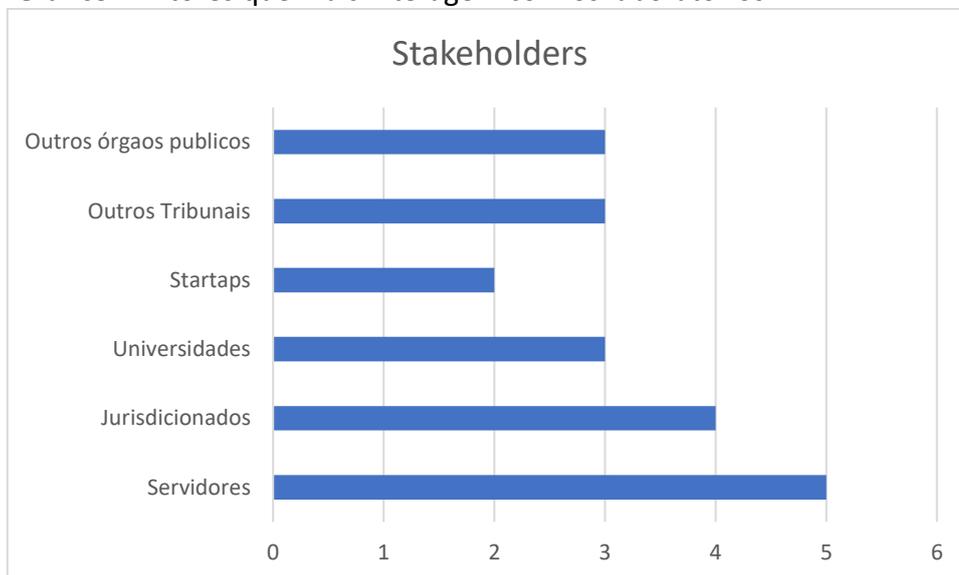
Compreender os interesses e as influências de cada *stakeholder* permite que os órgãos públicos desenvolvam soluções mais abrangentes e efetivas. A participação ativa dos atores assegura que as inovações sejam relevantes e valorizadas pelos usuários finais, aumentando, assim, as chances de aceitação e de implementação bem-sucedida.

---

<sup>1</sup> Entende-se como servidores o número de pessoas que atuam no laboratório, independente da forma de vínculo do integrante.

Segundo os respondentes, os atores que interagem com seus laboratórios de inovação mais citados foram os servidores (5), jurisdicionados (4), universidades (3), *startups* (2), outros tribunais (3) e outros órgãos públicos (3).

**Gráfico 4:** Atores que mais interagem com os laboratórios



**Fonte:** Dados coletados da pesquisa aplicada TCs do Brasil.

A análise das respostas demonstra que os "servidores" foram os mais citados, com cinco menções. Isso sugere uma ênfase na inovação interna e no envolvimento direto da equipe dos Tribunais, potencialmente fomentando uma cultura de inovação e de colaboração.

Os "jurisdicionados", com quatro menções, são o segundo grupo mais citado, indicando que há um esforço significativo para incluir as partes reguladas no processo de inovação, o que pode levar a soluções que melhor atendam tanto às necessidades de fiscalização quanto às dos jurisdicionados.

"Universidades" e "outros órgãos públicos", com três menções cada, demonstram uma abertura para colaboração e conhecimento externo, o que enriquece os laboratórios com novas ideias e perspectivas, além de favorecer a aplicação prática de pesquisas acadêmicas e a criação de parcerias intergovernamentais.

Com duas menções, as *startups* representam o engajamento com o setor privado e a inovação de mercado, o que demonstra que é uma parceria ainda incipiente entre os Tribunais de Contas.

Por fim, a interação com "outros tribunais", também mencionada três vezes, sugere um compartilhamento de práticas bem-sucedidas e desafios comuns, promovendo um ambiente de aprendizado mútuo e de melhoria contínua entre os órgãos de controle.

A dinâmica de inovação nos Tribunais de Contas envolve uma rede diversificada de atores que desempenham papéis fundamentais na promoção e na implementação de práticas inovadoras.

- **Rubrica Orçamentária Própria para os Laboratórios de Inovação**

Um dos aspectos fundamentais da operação eficaz dos laboratórios de inovação nos Tribunais de Contas é a disponibilidade de recursos financeiros adequados para sustentar suas atividades. Durante a pesquisa, foi feito o questionamento a respeito da existência de uma rubrica orçamentária própria.

A maioria das respostas (5) indicou que os laboratórios de inovação não contam com uma rubrica orçamentária própria designada especificamente para suas atividades. Essa situação pode ser desafiadora, pois os recursos financeiros são essenciais para a implementação de projetos e de ações de inovação.

Apenas um dos Tribunais destacou que está avançando no processo de alocação de recursos financeiros específicos para o laboratório de inovação. Isso reflete um compromisso em desenvolver uma estrutura financeira adequada para impulsionar as atividades inovadoras no futuro.

A ausência de uma rubrica orçamentária própria pode representar um desafio significativo para os laboratórios de inovação, pois eles precisam competir por recursos dentro do orçamento geral do órgão.

O avanço nesse processo pode proporcionar aos laboratórios de inovação maior autonomia financeira e capacidade de executar projetos que impulsionem a modernização e a eficácia das atividades de controle externo. A alocação de recursos financeiros adequados é um passo crucial para garantir o sucesso contínuo dessas unidades de inovação nos Tribunais de Contas.

- **Eixos de Atuação do Laboratório de Inovação**

Os laboratórios foram questionados quanto à definição dos eixos de atuação que norteiam suas atividades e projetos, particularmente em relação a três componentes críticos: pessoas, processos e tecnologia. Esses elementos são essenciais para compreender como os laboratórios concentram seus esforços para fomentar a inovação nos seus órgãos.

As respostas foram as seguintes:

**Quadro 5:** Eixos de atuação dos laboratórios.

<b>Laboratório</b>	<b>Respostas</b>
Lince (TCE/SC)	Pessoas, Processos, Tecnologia;
Inovar (TCE/MG)	Pessoas, Processos, Tecnologia;
Niged (TCE/ES)	Pessoas; Processos; Tecnologia; Produtos;
LIC (TCE/CE)	Pessoas e Processos;
Prisma (TCE/PE)	Tecnologia;

**Fonte:** Dados coletados da pesquisa aplicada aos TCs do Brasil.

As respostas obtidas revelam que os laboratórios Lince (TCE/SC) e Inovar (TCE/MG) enfatizam um enfoque tripartite, abrangendo “pessoas”, “processos” e “tecnologia”. Essa abordagem indica uma compreensão de que a inovação transcende a mera implementação tecnológica, reconhecendo a importância das pessoas e da otimização de processos.

O Laboratório Prisma (TCE/PE) adicionou um quarto elemento aos três eixos, “produtos”, o que indica a ampliação do seu escopo para incluir a criação de serviços que possam beneficiar o Tribunal e seus *stakeholders*.

O LIC (TCE/CE) foca em “processos” e em “tecnologia”, e não incluiu pessoas em seus eixos. Isso pode indicar uma priorização da eficiência operacional e do aperfeiçoamento tecnológico sobre a dinâmica e o desenvolvimento de equipes. A não consideração das “pessoas” como foco das suas atividades pode refletir uma

oportunidade de melhoria, já que a inovação depende do engajamento e da criatividade dos indivíduos.

O Niged (TCE/ES) mencionou exclusivamente “tecnologia”, o que indica uma concentração intensa em ferramentas e soluções digitais, possivelmente negligenciando os aspectos humanos e processuais que são igualmente vitais para sustentar uma cultura de inovação efetiva.

A diversidade nas respostas indica uma variação no entendimento e na aplicação dos conceitos de inovação. A ênfase em diferentes eixos revela as prioridades e estratégias distintas de cada laboratório. A inclusão de “pessoas” em seus eixos de atuação pode ser uma oportunidade a ser desenvolvida, pois a capacidade de inovar está intrinsecamente ligada ao talento, à colaboração e à capacidade de adaptação dos servidores. Os laboratórios que equilibram todos esses elementos estão, possivelmente, mais aptos a cultivar um ambiente inovador que pode efetivamente impulsionar a transformação dentro dos Tribunais de Contas.

- **Dinâmica para Captação de Desafios e Oportunidades pelos Laboratórios de Inovação**

A capacidade de identificar, analisar e responder a desafios e oportunidades é uma pedra angular da inovação bem-sucedida no setor público. Nos Tribunais de Contas, os laboratórios de inovação desempenham um papel importante na criação de uma dinâmica que permita a captação eficaz de desafios e de oportunidades de inovação relacionados às atividades de controle externo.

Ao serem questionados sobre a forma de coleta de desafios em seus laboratórios, foi informado o seguinte:

**Quadro 6:** Forma de coleta de desafios dos Laboratórios

<b>Laboratório</b>	<b>Respostas</b>
Lince (TCE/SC)	Reuniões com as diretorias, interesse do usuário e concursos de inovação.

Inovar (TCE/MG)	Os desafios vêm por meio dos projetos estratégicos selecionados para a gestão. Além disso, o TCE/MG possui um Banco de Ideias, em que servidores e jurisdicionados podem enviar sugestão de ideias para o aprimoramento do trabalho do TCE/MG.
Niged (TCE/ES)	Existem projetos de iniciativa própria, além de projetos demandados pelas áreas de negócio.
LIC (TCE/CE)	O laboratório indicou sua página na Internet, em que é possível identificar a realização de concursos.
Prisma (TCE/PE)	O laboratório é demandado pelas diversas áreas e inicia seu processo de <i>onboarding</i> e escuta as dores desses demandantes e inicia seu processo de criação e de soluções para essas áreas.

**Fonte:** Dados coletados da pesquisa aplicada aos TCs.

O Lince, do TCE/SC, utiliza reuniões com as diretorias, o interesse do usuário e concursos de inovação para identificar desafios. Essa abordagem permite uma coleta diversificada de *inputs* e estimula a participação ativa dos servidores no processo de inovação.

O Inovar, do TCE/MG, relata que os desafios vêm principalmente dos projetos estratégicos da gestão e de um banco de ideias, no qual tanto servidores quanto jurisdicionados podem contribuir com sugestões. Essa forma reflete um olhar mais abrangente e inclusivo, permitindo inclusive a participação dos jurisdicionados.

O Niged, do TCE/ES, menciona projetos de iniciativa própria e demandas das áreas de negócio, indicando uma abordagem que equilibra necessidades próprias e as específicas de diferentes setores do Tribunal.

O "LIC" do TCE/CE identifica desafios por meio de concursos, uma técnica que pode estimular a criatividade e a inovação ao instigar os participantes a pensar fora da caixa e apresentar soluções inovadoras para problemas predefinidos.

O "Prisma" do TCE/PE opera de maneira reativa às demandas das diversas áreas do tribunal, iniciando seu processo com um *onboarding* que inclui a escuta ativa das necessidades desses demandantes.

Percebe-se que cada laboratório adota uma forma diferente receber os desafios e de maneira que melhor se alinhe às suas capacidades e ao contexto específico de seu Tribunal de Contas.

- **Planejamento, seleção, priorização e desenvolvimento de projetos, ações e ideias**

A maneira como planejam, selecionam, priorizam e desenvolvem projetos, ações e ideias é essencial para o funcionamento de laboratórios de inovação. Durante a pesquisa, buscou-se entender de que forma essa dinâmica é estabelecida em cada laboratório.

A seguir, destaca-se as principais abordagens identificadas em relação a esse processo:

**Quadro 7:** Forma de priorização de projetos, ações e ideias

<b>Laboratório</b>	<b>Respostas</b>
Lince (TCE/SC)	Somos geridos por um comitê e as propostas recebidas são apresentadas a esse e priorizadas. Há uma gestão atuante da Aget em pequenas decisões que fazem com que o laboratório não seja moroso na tomada de decisões.
Inovar (TCE/MG)	Os projetos, ações e ideias são selecionados para o Plano de Gestão da Presidência, que é bienal. Essa priorização satisfaz as normas do Sistema de Planejamento e Gestão Estratégico do TCEMG (Resolução n. 08/2017) e as metodologias de portfólio e de projetos, elaboradas pelo Escritório de Projetos e de Inovação (disponíveis no Portal do TCE/MG). Após a etapa de priorização, o Escritório de Projetos e Inovação entra em contato com o gerente e equipe de cada projeto para iniciar os estudos e aprofundar no problema.
Niged (TCE/ES)	O Niged possui uma grande autonomia para propor o desenvolvimento de projetos. Geralmente, essas iniciativas surgem após o estudo de alguma nova tecnologia. No entanto, também existem projetos selecionados e priorizados pela área de negócio.
LIC (TCE/CE)	O laboratório indicou sua página na Internet sem indicar de forma clara a questão.
Prisma (TCE/PE)	Ainda não temos um roteiro específico para esse processo de seleção dos produtos que iremos trabalhar. Estamos abertos a todas as possibilidades na Casa, até mesmo para que as áreas se sintam contempladas e façam adesão ao nosso laboratório.

**Fonte:** Dados coletados da pesquisa aplicada aos TCs do Brasil.

O Lince, do TCE/SC, opera sob a gestão de um comitê, com o apoio de uma Assessoria de Governança e Tecnologia da Informação, que auxilia nas decisões menores

para agilizar o processo. Essa estrutura sugere um modelo que combina governança estruturada com eficiência operacional, permitindo que o laboratório responda prontamente às necessidades sem ser sobrecarregado por processos burocráticos.

O Inovar, do TCE/MG, segue um processo formalizado, com a seleção de projetos alinhada ao Plano de Gestão da Presidência e submetida a normas específicas e metodologias de gestão de projetos. Essa abordagem indica um alinhamento estratégico com os objetivos organizacionais do tribunal e um processo formal e não muito flexível de priorização.

O Niged, do TCE/ES, possui autonomia significativa na proposição de projetos, inspirados pelo estudo de novas tecnologias, mas também considera projetos demandados pelas áreas de negócio.

O LIC, do TCE/CE, não forneceu detalhes claros sobre o seu processo de priorização.

O Prisma, do TCE/PE, menciona não adotar um roteiro específico para a seleção de projetos, mantendo-se aberto a todas as possibilidades. Essa abordagem destaca a flexibilidade e uma fase inicial de definição de processos, focando em garantir a adesão e o engajamento das áreas do Tribunal.

Essas abordagens na priorização de projetos refletem diferentes estágios de maturidade e estratégias organizacionais na gestão de inovação. Enquanto alguns laboratórios adotam métodos mais estruturados e integrados às estratégias organizacionais, outros operam com maior autonomia ou flexibilidade.

- **Avaliação das ações dos laboratórios de inovação**

A avaliação é uma ferramenta fundamental para medir o impacto, a eficácia e a eficiência das ações e iniciativas de um laboratório de Inovação. Essa prática fornece informações importantes para orientar o aprimoramento contínuo e a tomada de decisões.

A avaliação contínua permite aos laboratórios de inovação monitorarem o progresso em relação aos objetivos estabelecidos, identificar áreas de melhoria e ajustar

estratégias conforme necessário. Também ajuda a garantir a alocação eficiente de recursos financeiros, especialmente em organizações públicas, que são geralmente limitados.

As respostas obtidas na pesquisa sobre a existência de mecanismos formais de avaliação nos laboratórios de inovação dos Tribunais de Contas são:

**Quadro 8:** Forma de coleta de desafios dos Laboratórios

<b>Laboratório</b>	<b>Respostas</b>
Lince (TCE/SC)	Se for uma atividade com público, como oficinas, sempre fazemos uso de questionários de avaliação. Além disso, usamos OKRs para validar e definir as metas do Laboratório.
Inovar (TCE/MG)	Não existe.
Niged (TCE/ES)	Atualmente não existe uma forma de avaliação formalmente definida.
LIC (TCE/CE)	Não.
Prisma (TCE/PE)	Ainda não estamos fazendo uma análise formal. Colhemos feedback dos demandantes e procuramos obter esse retorno deles em cada etapa do nosso processo de criação e, assim, minimizar erros e deixar o processo mais fluído com os envolvidos. Usamos pesquisa simples, formulário <i>Google</i> , NPS e testes de usabilidade para as soluções apresentadas.

**Fonte:** Dados coletados da pesquisa aplicada aos TCs do Brasil.

O Lince, do TCE/SC, informa que utiliza questionários para avaliar atividades realizadas com o público e a metodologia OKRs (*Objectives and Key Results*) para definir e validar objetivos e metas, indicando um esforço consciente em medir a eficácia e alinhar as atividades do laboratório com objetivos claros e mensuráveis.

Por outro lado, o Inovar, do TCE/MG, o Niged, do TCE/ES, e o LIC, do TCE/CE, indicam a ausência de um sistema formal de avaliação. Essa lacuna pode representar uma oportunidade de melhoria para aprimorar continuamente suas práticas, medir o impacto e ajustar estratégias conforme necessário.

O Prisma, do TCE/PE, embora tenha informado não contar com um sistema formal de avaliação, adota uma abordagem pragmática, colhendo feedbacks dos demandantes e utilizando ferramentas, como formulários *Google*, NPS (*Net Promoter Score*) e testes de usabilidade.

A medição e a avaliação são importantes para a gestão eficaz e para a promoção de uma cultura de responsabilidade e melhoria contínua. Especialmente em contextos públicos, em que a transparência e a responsabilização são essenciais, a implementação de mecanismos de avaliação formalizados pode fortalecer a legitimidade e o impacto dos laboratórios de inovação, alinhando-os melhor com os objetivos organizacionais e as expectativas da sociedade.

- **Projetos concluídos e resultados alcançados**

Uma parte essencial do ciclo de inovação é a conclusão bem-sucedida de projetos e iniciativas. Os laboratórios de inovação nos Tribunais de Contas dedicam esforços significativos para planejar, desenvolver e concluir projetos que possam trazer impactos positivos para suas instituições e para o setor público como um todo.

Na pesquisa, os laboratórios foram questionados quanto aos projetos concluídos. A análise das respostas revela um espectro diversificado de iniciativas, refletindo uma abordagem multifacetada à inovação nos Tribunais de Contas participantes.

**Quadro 9:** Forma de coleta de desafios dos Laboratórios

Laboratório	Respostas
Lince (TCE/SC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficina de Avaliação de Desempenho – melhora de relacionamento interno no TCE.</li> <li>• Oficina de Novos Servidores – recepção de novos servidores com a visão de inovação.</li> <li>• Grupos Focais em Diretorias – entendimento de problemas/dores das diretorias do TCE/SC.</li> <li>• <i>Tech Talks</i> – em curso – entender importância de dados no processo de tomada de decisão.</li> <li>• InovaGovSC – projeto contínuo que conta com a participação do Executivo, do Legislativo e do Judiciário.</li> </ul>
Inovar (TCE/MG)	Existem diversos projetos finalizados no TCE/MG. O trabalho do Laboratório de Inovação foi incorporado ao gerenciamento de projetos do Tribunal, então, os resultados colhidos fazem parte de um grande trabalho em equipe, que envolve diversas unidades, tanto da área fim como da área meio. Acredito que a grande finalidade do Laboratórios de Inovação é promover constante incentivo à implantação de inovação no setor público, trazendo clareza e efetividade ao que se pretende

	implementar, além de apoiar as equipes nos desafios enfrentados ao longo da implantação da inovação.
Niged (TCE/ES)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DiarioBot – um robô que lê o Diário Oficial do Estado do Espírito Santo e o diário dos municípios e classifica as publicações de acordo com as áreas especializadas do TCE/ES (saúde, educação, tecnologia, engenharia e meio ambiente, pessoal etc.).</li> <li>• Painel de Obras Públicas – <i>dashboard</i> que além de mostrar informações sobre as obras públicas no âmbito do estado do Espírito Santo, também utiliza modelos de <i>machine learning</i> para inferir a possibilidade de uma obra sofrer paralizações.</li> <li>• Projeções de RCL e do percentual gasto com pessoal – Nesse painel utilizamos análises de séries temporais para projetar a evolução da receita corrente líquida de cada ente, assim como a despesa com pessoal e o respectivo percentual em relação à RCL.</li> <li>• Diversos outros painéis temáticos.</li> </ul>
LIC (TCE/CE)	O laboratório indicou sua página na Internet sem indicar de forma clara a questão.
Prisma (TCE/PE)	<p>Sim. Estamos na fase de liberação para o público. Temos a resposta de satisfação dos gestores dos produtos em que trabalhamos, mas ainda não uma resposta formal do público. Acreditamos que até junho/2023 teremos essas soluções já disponíveis para o público. Exemplos da nossa atuação, hoje já somamos 32 produtos demandados, listo alguns deles:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- TomeConta</li> <li>2- Ouvidoria Plataforma</li> <li>3- Sisouv – Sistema da Ouvidoria</li> <li>4- Agenda pública</li> <li>5- Central do Servidor</li> <li>6- Gestão do Conhecimento</li> <li>7- Jornada de Compras DCO</li> <li>8- TCE digital</li> <li>9- TCEndo Cidadania</li> <li>10- TCEndo Conselhos</li> <li>11- <i>Innovation Day</i></li> </ol>

**Fonte:** Dados coletados da pesquisa aplicada aos TCs.

O Lince, do TCE/SC, relatou projetos como "Oficina de Avaliação de Desempenho" e "Oficina de Novos Servidores", visando melhorar o relacionamento

interno e integrar novos servidores. O projeto "Grupos Focais Diretorias" indica um esforço para compreender as necessidades internas, enquanto "Tech Talks" e "InovaGovSC" destacam a importância dos dados na tomada de decisões e a colaboração intergovernamental.

O Inovar, do TCE/MG, enfatizou a incorporação do trabalho do laboratório de inovação no gerenciamento de projetos da instituição, refletindo uma integração bem-sucedida de iniciativas inovadoras nas operações diárias do tribunal.

O Niged, do TCE/ES, apresentou projetos tecnologicamente avançados como "DiarioBot" e "Painel de Obras Públicas", que utilizam ferramentas como *machine learning* para otimizar a análise de dados e prever desafios em obras públicas. Projetos como "Projeções de RCL" demonstram a aplicação de análises de séries temporais para informar decisões financeiras.

O Prisma, do TCE/PE, embora não tenha fornecido detalhes específicos, mencionou estar na fase de liberação pública de seus produtos, com 32 produtos demandados até o encerramento da pesquisa.

As respostas indicam que os projetos variam de melhorias internas, passando pela otimização de processos, até o uso de tecnologias avançadas para análise de dados e tomada de decisão. Isso demonstra uma aplicação prática da inovação, impactando não apenas as operações internas, mas também a forma como os tribunais interagem com outros órgãos governamentais e atendem ao público.

### **2.3 Atualização das Informações**

O setor público está imerso em um cenário de inovação dinâmico, no qual um ano pode ser decisivo para o lançamento e a evolução de iniciativas. A precisão deste relatório depende da inclusão de mudanças recentes, refletindo o estado atual das inovações nos Tribunais de Contas.

A finalização deste relatório foi adiada devido a outras demandas urgentes que surgiram ao longo do ano e absorveram significativamente os recursos do Lince, principalmente relativa à capacidade operacional. Isso, porém, nos coloca em uma posição única para aproveitar informações mais recentes, apresentando resultados atualizados.

Considerando que o dever para com a administração pública e com os cidadãos é fornecer uma análise precisa e relevante, a incorporação de dados atualizados assegura que as conclusões e recomendações estejam alinhadas com as condições atuais, aumentando, assim, a validade e a utilidade do relatório.

Nesse sentido, todos os Tribunais de Contas participantes da pesquisa foram solicitados para que atualizassem as informações fornecidas inicialmente, focando em três aspectos:

- mudanças significativas em iniciativas de inovação;
- novos projetos desenvolvidos e;
- quaisquer outros comentários que entendam relevantes.

Não foi possível obter o retorno de todos os respondentes, até a data de fechamento deste relatório. Assim, serão apresentadas somente as informações daqueles que se manifestaram e apresentaram as alterações na pesquisa inicial. Os Tribunais que não se manifestaram ou informaram que não houve alterações importantes não serão abordados neste tópico.

**Quadro 10:** Atualização das informações pelos TCs participantes da pesquisa

<b>TCE</b>	<b>Mudanças significativas</b>	<b>Nova Iniciativa ou Projeto</b>	<b>Informações adicionais</b>
TCE/PR	Projeto Inovação e Comunicação Institucional com objetivo de reformular os meios de comunicação o Tribunal, tais como Portal da Internet e Intranet, bem como promover a inclusão de tecnologias inovadoras para realização de atendimento aos usuários internos e externos (jurisdicionados e sociedade em geral), com apoio de Inteligência Artificial e de processos de Gestão de Conhecimento, visando automatizar tarefas repetitivas e reduzir o	Será lançado o sistema "Avia", uma plataforma de Atendimento Virtual por Inteligência Artificial. Desenvolvido em colaboração entre a CACS e a DTI, como parte do programa Salto Tecnológico, este sistema pioneiro entre os órgãos de controle externo do Brasil visa proporcionar um atendimento mais eficiente e eficaz aos seus jurisdicionados, utilizando uma base de dados de conteúdo institucional para gerar respostas automatizadas.	Há uma iniciativa em andamento para incorporar recursos de IA no assistente do sistema de trâmite processual.

	número de demandas atendidas por servidores da Casa.		
TCE/RJ	O TCE enviou documento que destaca a automatização da Prestação de Contas de Governo (PCGOV). A PCGOV foi dividida em três módulos: Jurisdicionado, Auditor e Gerencial. O sistema visa agilizar a recepção de dados e análises por auditores. Além disso, foram implementados novos sistemas e funcionalidades para melhorar a eficiência e a precisão das análises de contas, incluindo integração com outras áreas e atualizações normativas.	Não	Não
TCE/CE	Normalização do LIC pela Resolução Administrativa 18/2022, de 25 de outubro de 2022:	Aprovação da política de inovação – Resolução Administrativa 12/2023, de 13 de junho de 2023. Instituiu uma rede de agentes de inovação dentro do TCE em que os servidores atuam com inovação dentro de suas diretorias de forma voluntária, ou seja, inovação descentralizada dentro do tribunal; <ul style="list-style-type: none"> <li>•Portal interno InovaTCE para os agentes internos do tribunal;</li> <li>•Feira de Inovação: apresentação de 18 projetos de inovação. O evento ocorreu de forma parecida com uma feira escolar;</li> </ul>	O laboratório conta com dois servidores dedicados e estão contentes com todos os projetos encaminhados e a descentralização da inovação.

		•Concurso de Inovação com premiação dos melhores projetos;	
TCE/SC	<p>A priorização e o desenvolvimento de projetos/ações/ideias: nas últimas ações associadas à inovação aberta buscamos encaminhar ao CITC uma metodologia que prioriza e identifica as oportunidades de inovação, dessa forma, fica mais fácil ao Comitê decidir de forma criteriosa frente aos desafios apresentados. Quanto aos projetos concluídos podemos acrescentar:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Conexão Lince – Apresentação das entregas do Laboratório;</li> <li>2.Oficina TCE Educação – Disseminação de informações e definição do fluxo do processo para GAC/GSS;</li> <li>3.Oficina Meio Ambiente – Disseminação de informações e de auxílio à Relatoria Temática vinculada GAC/JNA;</li> <li>4.Caça ao Desafio Perdido – Obtenção de desafios voltados à Inovação Aberta;</li> </ol> <p>Formas de Contratar Inovação – Curso sobre CPSI, Concurso e ETEC</p>	<p>Em agosto o laboratório planejou e executou o evento "Caça ao Desafio Perdido". Nesse evento nossos servidores encaminharam informações de problemas identificados em suas unidades que pudessem ser classificados como inovação aberta. Os problemas foram analisados pela equipe do laboratório e apresentados pelos concorrentes em forma de <i>pitch</i> para os servidores do TCE. Os 3 melhores classificados receberam como prêmio uma viagem para a semana de inovação em Brasília/DF.</p>	<p>O Tenente-Coronel que estava na equipe permaneceu apenas 1 mês no laboratório. Voltou ao seu órgão de origem em fevereiro de 2023. A equipe do Laboratório recebeu nova servidora em agosto de 2023, portanto, temos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•3 auditores com dedicação exclusiva;</li> <li>•1 técnico de TI em sistema bimodal (laboratório-DTI);</li> <li>•1 estagiário.</li> </ul>

**Fonte:** Dados obtidos por meio de contato telefônico e e-mail em novembro de 2023.

A análise das atualizações revela que os Tribunais de Contas continuam aprimorando rumo à inovação. O TCE/PR destacou-se com seu projeto de comunicação

institucional, incluindo a plataforma "Avia" de Atendimento Virtual por IA. O TCE/RJ focou na automatização da Prestação de Contas de Governo, melhorando a eficiência e a precisão das análises. O TCE/CE aprovou uma política de inovação e estabeleceu uma rede de agentes de inovação, em que os servidores atuam com inovação dentro de suas diretorias de forma voluntária, enquanto o TCE/SC enfatizou a priorização e desenvolvimento de projetos de inovação aberta. Essas iniciativas refletem um esforço conjunto para incorporar tecnologias avançadas e melhorar processos, demonstrando um compromisso crescente com a inovação nos Tribunais de Contas.

A atualização das informações não apenas enriquece o relatório, mas também fortalece as relações institucionais e a rede de compartilhamento de conhecimento entre os Tribunais, pois mostrou-se também como uma oportunidade de reforçar a colaboração contínua.

### **3. CONCLUSÃO**

Os resultados da presente pesquisa contribuíram com uma análise abrangente das práticas de inovação nos Tribunais de Contas (TCs), destacando elementos-chave que delineiam o cenário atual e podem indicar possíveis perspectivas para o futuro.

A taxa de resposta de 58% na pesquisa realizada com os Tribunais de Contas reflete um interesse significativo na inovação, com a participação de Tribunais de todas as regiões do Brasil. No entanto, cerca de 42% dos TCs não demonstraram interesse em responder à pesquisa, o que sugere uma necessidade de identificar tais razões para uma melhor compreensão do cenário de Inovação no controle externo a cargo desses órgãos.

Dentre aqueles que participaram, a representatividade geográfica diversificada, com maior participação da Região Sudeste (75%) e menor da Região Centro-Oeste (33,33%), indica variações regionais no engajamento com a inovação. Essa distribuição

sugere que, enquanto algumas regiões estão mais ativamente envolvidas em práticas inovadoras, outras podem necessitar de apoio ou de incentivo.

#### ➤ **Dos Tribunais de Contas que não implementaram laboratório de inovação**

Com relação aos Tribunais de Contas que não implementaram laboratório de inovação em sua estrutura, a maioria reporta iniciativas de inovação, evidenciando esforços para a adoção de tecnologias avançadas e sistemas de informação, reestruturação organizacional para melhor gestão e eficiência, formação de outros tipos de estruturas dedicadas à inovação e capacitação em novas competências. Essas abordagens demonstram um compromisso com a melhoria contínua, mesmo sem a presença de laboratórios de inovação formalizados.

A percepção do grau de inovação nesses tribunais, segundo os respondentes, varia, com 45% em implantação e 27% em funcionamento, enquanto 18% consideram incipiente e 9%, inexistente.

Os entraves mais citados revelam preocupações comuns, destacando-se a busca por resultados de curto prazo como principal aspecto. Esse foco pode inibir o desenvolvimento de soluções inovadoras de longo alcance. Outros obstáculos relevantes incluem formalismo excessivo, falta de articulação intersetorial e rotatividade dos dirigentes, que podem limitar a experimentação e a continuidade das iniciativas. Problemas de comunicação, cultura não favorável à inovação e falta de autonomia também são mencionados, evidenciando a necessidade de um ambiente mais propício à inovação nos Tribunais.

#### ➤ **Dos Tribunais de Contas que implementaram laboratórios de inovação**

A pesquisa revela que apenas 26% (5 dos 19) dos Tribunais de Contas implementaram laboratórios de inovação, o que indica um estágio inicial dessa prática nos órgãos de controle.

Essa situação revela uma oportunidade significativa de desenvolvimento e expansão dessas iniciativas. A existência desses laboratórios pode servir de modelo para outros tribunais, incentivando a troca de experiências e colaboração. Os laboratórios de

inovação possuem um papel vital na transformação dos Tribunais de Contas, potencializando eficiência, transparência e eficácia por meio da adoção de novas tecnologias e abordagens, beneficiando tanto a gestão interna quanto o serviço ao público.

➤ **Setores Responsáveis pelos Laboratórios de Inovação nos Tribunais de Contas:**

Os setores responsáveis pelos Laboratórios de Inovação nos Tribunais de Contas mostram grande variedade. Alguns estão sob a alçada direta da Presidência, refletindo a importância estratégica da inovação. Outros estão localizados dentro dos setores de Tecnologia da Informação, enfatizando o papel da tecnologia como motor de inovação. Além disso, há laboratórios vinculados à Gestão de Projetos, o que sugere uma abordagem orientada para a execução de iniciativas inovadoras com foco em resultados específicos.

➤ **Objetivos dos Laboratórios:**

Os objetivos dos laboratórios de inovação abrangem a promoção da cultura inovadora, o aprimoramento do controle externo, a geração de novas ideias, a promoção da colaboração interna e externa até a adoção de tecnologias de análise de dados e a abertura de dados para o público. Isso reflete uma busca por transformação organizacional e melhoria contínua nos processos de fiscalização e auditoria.

➤ **Capacidade Operacional de Recursos Humanos**

Quanto à capacidade operacional de recursos humanos, as equipes de 4 a 6 pessoas demonstram um compromisso inicial com a inovação, ainda que com recursos limitados. Isso pode indicar uma capacidade operacional razoável para conduzir projetos inovadores, embora o sucesso desses laboratórios dependa não só da quantidade de recursos humanos, mas também de sua competência, autonomia e da qualidade das colaborações estabelecidas, aspectos que não foram abordados na presente pesquisa.

➤ **Atores (*Stakeholders*) que interagem com os laboratórios de inovação:**

Os atores que interagem com os laboratórios de inovação são diversos, incluindo servidores dos próprios tribunais, entidades fiscalizadas, instituições acadêmicas, empresas emergentes em tecnologia e outras instituições governamentais. A dinâmica de inovação nos Tribunais de Contas envolve uma rede diversificada de atores que desempenham papéis fundamentais na promoção e na implementação de práticas inovadoras.

➤ **Rubrica orçamentária própria para os laboratórios de inovação:**

A eficácia operacional dos laboratórios de inovação nos Tribunais de Contas depende fortemente da disponibilidade de recursos financeiros. A pesquisa identificou que a maioria dos laboratórios não possui orçamento próprio, o que pode interferir na execução de projetos inovadores.

Contudo, a iniciativa de um Tribunal em estruturar uma rubrica orçamentária exclusiva é um sinal positivo, apontando para um futuro com mais autonomia financeira, que pode acelerar a modernização e a eficiência do controle externo.

➤ **Eixos de atuação do laboratório de inovação:**

A análise dos eixos de atuação dos laboratórios de inovação revela abordagens variadas. Laboratórios, como Lince e Inovar, adotam uma perspectiva tripartite, valorizando pessoas, processos e tecnologia, enquanto o Prisma inclui também produtos, expandindo seu foco para o desenvolvimento de serviços. O LIC, priorizando processos e tecnologia, e o Niged, focando exclusivamente em tecnologia, apontam para uma oportunidade de integrar mais profundamente o elemento humano. A ênfase em diferentes eixos revela as prioridades e estratégias distintas de cada laboratório. A inclusão de “pessoas” em seus eixos de atuação pode ser uma oportunidade a ser desenvolvida, pois a capacidade de inovar está intrinsecamente ligada ao talento, à

colaboração e à capacidade de adaptação dos servidores. Os laboratórios que equilibram todos esses elementos estão, possivelmente, mais aptos a cultivar um ambiente inovador que pode efetivamente impulsionar a transformação dentro dos Tribunais de Contas.

➤ **Dinâmica para captação de desafios e oportunidades:**

Os laboratórios de inovação dos Tribunais de Contas empregam métodos distintos para captar desafios e oportunidades, refletindo uma adaptação às demandas e ao ambiente específico de cada tribunal. A diversidade de abordagens, desde a coleta participativa de *inputs* até concursos de inovação e a análise proativa das necessidades das áreas de negócio, evidencia um compromisso com a inovação orientada e a inclusão de diferentes perspectivas no processo de melhoria do controle externo.

➤ **Planejamento, seleção, priorização e desenvolvimento de projetos:**

Os métodos de planejamento e de execução dos laboratórios de inovação dos Tribunais de Contas refletem a diversidade de suas estruturas organizacionais. Enquanto o Lince aposta na agilidade decisória por meio de um comitê de gestão, o Inovar segue um modelo formal e alinhado ao plano de gestão do tribunal. O Niged beneficia-se da autonomia para explorar novas tecnologias, ao passo que o Prisma mantém flexibilidade para se adaptar a várias demandas. Essas abordagens distintas indicam diferentes estágios de maturidade e estratégias na gestão da inovação dentro dos Tribunais de Contas.

➤ **Avaliação das ações dos laboratórios de inovação:**

A efetividade dos laboratórios de inovação nos Tribunais de Contas está atrelada à implementação de mecanismos robustos de avaliação. O uso de OKRs e de questionários pelo Lince exemplifica a prática de mensuração de resultados. A falta de

sistemas formais em outros laboratórios sugere uma área de desenvolvimento crucial, em que a implementação de avaliações estruturadas poderia melhorar a gestão, assegurar a responsabilidade e sustentar a inovação contínua, alinhada aos objetivos institucionais e expectativas sociais.

➤ **Projetos concluídos e resultados alcançados:**

Os laboratórios de inovação dos Tribunais de Contas estão efetivamente concluindo projetos que atendem a uma ampla gama de necessidades operacionais e estratégicas, desde a integração de novos servidores até a implementação de soluções tecnológicas avançadas para análise de dados e de gestão de obras públicas. Essas ações destacam o papel vital da inovação na modernização do setor público e na promoção de uma governança mais eficiente e transparente.

#### **4. ENCAMINHAMENTO**

Ante todo o exposto, recomenda-se o envio do relatório consolidado da pesquisa sobre as iniciativas de inovação nos Tribunais de Contas do Brasil à Comissão de Inovação e Tecnologia (CITC) e ao Presidente do TCE/SC, para conhecimento e a adoção das ações que entender pertinentes, conforme sugere-se a seguir:

- Empreender ações para estimular a formação de uma rede colaborativa entre os Tribunais de Contas para fortalecer a cultura de inovação e expandir a implementação de práticas inovadoras.
- Fomentar a formação de grupos de trabalho temáticos com representantes de cada Tribunal de Contas para focar em desafios específicos e desenvolver soluções conjuntas.
- Estabelecer um calendário de eventos virtuais para discutir tendências, apresentar estudos de caso e realizar sessões de *benchmarking* entre os Tribunais de Contas para trocas de experiências.
- Promover um evento anual presencial para fortalecer os laços da rede, compartilhar sucessos e planejar atividades futuras relacionadas à Inovação.

- Dar publicidade deste relatório aos demais Tribunais de Contas do Brasil e no site do Laboratório de Inovação do TCE/SC.

**Márcia Roberta Graciosa**

Auditora Fiscal de Controle Externo

**Giane Vanessa Fiorini**

Auditora Fiscal de Controle Externo

De acordo

**Tatiana Custódio**

Coordenadora Lince