

Capacidades Dinâmicas e Inovações Organizacionais no Sistema de Justiça Brasileiro para o Combate à Corrupção

Autoria

Isabelle de Baptista - isabelledebaptista@htmail.com

Priscila Rezende da Costa - priscilarezende@yahoo.com.br

Prog de Pós-Grad em Admin/Mestr e Dout Acadêmico - PPGA/UNINOVE - Universidade Nove de Julho

Agradecimentos

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

Resumo

O fenômeno da corrupção recebeu, nos últimos anos, grande interesse acadêmico e gerencial, no entanto, não há congruência científica sobre como as inovações podem produzir resultados exitosos no combate à corrupção e quais capacidades são relevantes. Sendo assim, o objetivo geral foi sistematizar como as capacidades dinâmicas determinaram as inovações organizacionais implementadas no sistema de justiça brasileiro para o combate à corrupção. A pesquisa se desenvolveu em etapas. Na primeira etapa, analisou-se 131 práticas de aperfeiçoamento da justiça brasileira do Prêmio Inovare. Já na segunda, foi estudado o caso da Força-Tarefa Lava Jato, envolvendo a análise documental e 18 entrevistas. Os resultados apurados cobrem alguns eixos de lacunas teóricas: as inovações organizacionais de combate à corrupção são determinadas pelas capacidades dinâmicas de identificação, mobilização e transformação; além disso, foi evidenciada de forma inédita a capacidade de escalabilidade; por fim, foram mais relevantes os recursos humanos, tecnológicos e relacionais. O modelo de inovação organizacional para o combate à corrupção proposto é pioneiro no Brasil. Oferece rica possibilidade para instituições que integram o sistema de justiça, direcionando recursos e capacidades para a geração de inovações no ambiente organizacional, com a finalidade de promover, de forma eficiente, o combate à corrupção.

Capacidades Dinâmicas e Inovações Organizacionais no Sistema de Justiça Brasileiro para o Combate à Corrupção

Resumo: O fenômeno da corrupção recebeu, nos últimos anos, grande interesse acadêmico, social e gerencial, no entanto, não há congruência científica sobre como as inovações podem produzir resultados exitosos no combate à corrupção e quais capacidades são relevantes. Sendo assim, o objetivo geral foi sistematizar como as capacidades dinâmicas determinaram as inovações organizacionais implementadas no sistema de justiça brasileiro para o combate à corrupção. A pesquisa se desenvolveu em etapas. Na primeira etapa, analisou-se 131 práticas de aperfeiçoamento da justiça brasileira do Prêmio *Innovare*. Já na segunda, foi estudado o caso da Força-Tarefa Lava Jato, envolvendo a análise documental e 18 entrevistas. Os resultados apurados cobrem alguns eixos de lacunas teóricas: as inovações organizacionais de combate à corrupção são determinadas pelas capacidades dinâmicas de identificação, mobilização e transformação; além disso, foi evidenciada de forma inédita a capacidade de escalabilidade; por fim, foram mais relevantes os recursos humanos, tecnológicos e relacionais. O modelo de inovação organizacional para o combate à corrupção proposto é pioneiro no Brasil. Oferece rica possibilidade para instituições que integram o sistema de justiça, direcionando recursos e capacidades para a geração de inovações no ambiente organizacional, com a finalidade de promover, de forma eficiente, o combate à corrupção.

Palavras-chave: Inovação Organizacional. Sistema de Justiça Brasileiro. Combate à Corrupção

1 Introdução

O fenômeno da corrupção recebeu, nos últimos anos, grande interesse acadêmico e social. Reconhecido como um dos principais problemas sociais no Brasil, passou a receber maior intervenção e controle judicial, com a transferência para o Judiciário da responsabilidade por reestabelecer a moralização política (Engelmann, 2016). Mesmo sendo um remoto fenômeno social, a preocupação com o controle, a punição e a consciência dos danosos efeitos coletivos por ela gerados é algo relativamente recente (Avritzer & Filgueira, 2011), principalmente no tange às inovações organizacionais que podem ser implementadas pelo sistema de justiça para o combate à corrupção (Volberda, Van Den Bosch, & Mihalache, 2014).

Para Avritzer e Filgueiras (2011, p. 8), “a organização do sistema político, a organização do Estado e a organização das formas de controle sobre o sistema administrativo-estatal são as principais dimensões da corrupção que a tornam um fenômeno fortemente contencioso no Brasil”, ou seja, assuntos relacionados à política, à gestão pública, ao sistema administrativo-estatal estão cada vez mais submetidos ao controle e intervenção judicial.

Huntington (1975) defende que a instabilidade política é, em grande parte, fruto da rápida mudança social, da veloz mobilização de grupos sociais e, ao mesmo tempo, do lento desenvolvimento e acompanhamento dos novos arranjos sociais pelas instituições públicas. Para o autor, “a distinção política mais importante entre os países se refere não à sua forma de governo, mas ao seu grau de governo” (Huntington, 1975, p. 13) em relação a aspectos, como: consenso, comunidade, legitimidade, organização, inovação e eficiência, que geram grandes consequências para a estabilidade política.

O fenômeno da corrupção, todavia, não pode ser analisado somente sob a ótica econômica, já que se relaciona também a outras questões, como: cultura, regras, práticas administrativas e princípios institucionalizados e estruturadores da vida pública (Avritzer & Filgueira, 2011; Filgueiras, 2009). Assim, a conceituação de “corrupção expressa uma polissemia de sentidos e tipos de ação pública, cujo critério para se definir se essa ação é corrupta ou não é o da ilegitimidade frente aos valores e normas expressos em uma concepção de interesse público” (Avritzer & Filgueiras, 2011, p. 12-13).

Pereira (2005, p. 3) destaca que a corrupção é um dos delitos mais característicos do mundo globalizado, pois foi “esse fenômeno que levou os órgãos supranacionais a criarem nos últimos tempos diversos instrumentos e práticas inovadoras, com a finalidade de estabelecerem as estratégias comuns nesse campo”, como a criação da Transparência Internacional e Conselho da Europa contra a Corrupção.

Para a ONU, a corrupção se configura como um grande entrave para o desenvolvimento econômico e social em todo o mundo. Segundo valores divulgados pelo Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crimes (UNODC, 2013), anualmente, US\$1 trilhão são gastos em subornos e propinas, enquanto cerca de US\$2,6 trilhões são desviados – números que significam o equivalente a 5% do PIB mundial. O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento mensura que a quantia desviada de suas finalidades, em países em desenvolvimento, é 10 vezes maior do que o valor destinado à assistência e ao desenvolvimento (UNODC, 2013).

Considerando a relevância acadêmica, social e gerencial pelo estudo da corrupção, nesta pesquisa o objetivo geral foi sistematizar como as capacidades dinâmicas determinaram as inovações organizacionais implementadas no sistema de justiça brasileiro para o combate à corrupção. A pesquisa se desenvolveu em duas etapas. Na primeira etapa, analisou-se 131 práticas de aperfeiçoamento da justiça brasileira do Prêmio *Innovare*. Já na segunda, foi estudado o caso da Força-Tarefa Lava Jato, envolvendo a análise documental e 18 entrevistas.

Cabe salientar que ainda são incipientes as pesquisas empíricas acerca das capacidades que determinam as inovações organizacionais implementadas para o combate à corrupção; e escassos os estudos que consideram os resultados exitosos obtidos pelo judiciário no combate à corrupção em economias emergentes, como o Brasil (Andrews, Beynon, & McDermott, 2016; Wirtz et al., 2017; Lim, Wang, & Lee, 2017; Miranda, Costa, & Córrea, 2018). Isso pode estar associado à recente disponibilização sistematizada de dados e de evidências, nesses países, sobre os esforços de inovação para o combate à corrupção, e à tardia estruturação dos sistemas de justiça (Evangelista & Vezzani, 2010; Damanpour & Aravind, 2012; Volberda et al., 2014; Brusoni & Vaccaro, 2017).

2 Referencial Teórico

A análise do combate à corrupção pelo sistema de Justiça brasileiro, tomando especificamente como foco as práticas de aperfeiçoamento da justiça brasileira do Prêmio *Innovare* (etapa 1) e o caso da Força-Tarefa Lava Jato (etapa 2), a partir das lentes teóricas da Visão Baseada em Recursos (RBV) e das Capacidades Dinâmicas, envolve a observação dos recursos e capacidades novos e dos já existentes nas organizações responsáveis pela investigação, sobretudo no Ministério Público Federal; bem como a forma pela qual foram manejados, modificados ou aperfeiçoados, com o intuito de propiciarem a concepção, desenvolvimento e implantação de inovações organizacionais, a fim de alcançar a eficiente judicialização da política e contribuir para o combate à corrupção.

Com base na literatura de RBV, os estudos a seguir serviram de parâmetro teórico para esta pesquisa, pois abordam elementos componentes desses recursos, como: capacidades, processos, idiosincrasias e conhecimento (Wirtz et al., 2017); comportamento e desempenho (Kretzer & Menezes, 2006); habilidades (Bryson et al., 2007; Ni, 2006; Men, 2012; Massukado & Teireira, 2008; Szymaniec-Mlicka, 2014; Lim et al., 2017; Andrews et al., 2016); e rotinas, mecanismos de socialização, cooperação e aprendizagem (Abreu & Antonialli, 2017).

A Visão Baseada em Recursos (RBV) analisa, por conseguinte, as qualidades dos recursos, competências e capacidades que auxiliam as organizações na execução de suas atividades, propiciando o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Além da importância dos atributos dos recursos, vale destaque, na teoria da RBV, à importância das capacidades dinâmicas, cujos autores representativos são Prahalad e Hamel (1990) e Teece et al. (1997), dentre outros.

A capacidade dinâmica (CD) inclui a capacidade pela qual uma organização identifica a necessidade ou oportunidade de mudança, formula a resposta para ela, e implementa uma linha de

ação. Sendo assim, Helfat et al. (2007) conceituam capacidade dinâmica como a capacidade de uma organização criar, ampliar ou modificar propositadamente sua base de recursos, que inclui ativos ou recursos tangíveis, intangíveis e humanos, assim como o controle ou acesso por meio de parcerias (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007; Helfat et al., 2007).

Meirelles e Camargo (2014), após a análise dos diversos conceitos encontrados na literatura, identificam três elementos componentes das CD: conjunto de comportamentos, capacidades e habilidades individuais e organizacionais (Andreeva & Chayka, 2006; Helfat et al., 2007; Wang & Ahmed, 2007; McKelvie & Davidsson, 2009); bem como rotinas e processos (Eisenhardt & Martin, 2000; Zollo & Winter, 2002; Winter, 2003; Bygdas, 2006; Dosi, Faillo, & Marengo (2008); Teece, 2007; Zollo & Winter, 2002; Andreeva & Chaika, 2006).

A inovação, por sua vez, é entendida como o desenvolvimento de um produto ou processo novo, ou a introdução de melhorias em produtos ou processos existentes, além de novas formas de comercialização, novos mercados, nova organização e novas fontes de matéria-prima (Schumpeter, 1988). Quanto à inovação organizacional, em particular, são estimuladas melhorias em todo o processo de trabalho, no sentido de promover mais eficiência e eficácia na realização de uma dada tarefa, a fim de alcançar um resultado almejado (Damanpour, 1991; OECD, 2005; Armbruster et al., 2008; Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008; Damanpour & Aravind, 2012).

Na evolução da área de inovação, como escopo de pesquisa, ocorreu uma ênfase em produtos e processos, especialmente em relação à inovação tecnológica, fato que pode ser atribuído ao trabalho inicial de Schumpeter (1959) sobre o papel dos "novos produtos" e "novos métodos de produção" para o crescimento econômico e a prosperidade da empresa. Nos últimos anos, porém, os pesquisadores têm focado no avanço do conhecimento sobre novas formas de estruturação e gestão de organizações para promover a competitividade e sua eficácia. Dessa forma, podem-se conceber inovações não tecnológicas, que introduzem o ciclo de adoção de um modelo cíclico de inovação organizacional (Damanpour, 1991).

As inovações organizacionais incorporam a forma como o trabalho é feito gerencialmente, fornecendo novos conhecimentos para a estruturação da organização, elaboração de estratégias e execução do trabalho gerencial (Volberda, Van Den Bosch, & Mihalache, 2014). A terceirização, por exemplo, é um tipo de inovação organizacional que afeta as atividades interorganizacionais (Tether & Tajar, 2008), métodos de organização das relações externas (Evangelista & Vezzani, 2010; Hecker & Ganter, 2013), mudando as fronteiras organizacionais e colaborando com outras empresas (OECD, 2005; Sapprasert & Clausen, 2012).

Tether & Tajar (2008) distinguiram inovações tecnológicas de não tecnológicas, e intrafirma e entre empresas, categorizando a terceirização como uma inovação não tecnológica interempresa. Vale ressaltar que Oslo Manual of OECD (2005) orienta a incluir novos métodos de organização, relações com outras organizações, como a aliança, terceirização e acordos contratuais como inovações organizacionais.

Nesse sentido, a inovação organizacional, segundo o Manual de Oslo, pode ser compreendida como o desenvolvimento, implantação de uma ideia ou comportamento nas práticas internas, contribuindo para importantes mudanças na forma de gestão de uma organização (OECD, 2005). Inovações organizacionais contribuem para significativas alterações nas estruturas organizacionais, administrativas e nas formas de gestão (Birkinshaw, et al., 2008; Damanpour & Aravind, 2012).

Portanto, a inovação organizacional compreende importante aspecto da inovação, uma vez que sugere avançadas formas de gerenciamento, estruturas organizacionais significativamente modificadas e aperfeiçoadas, que melhor atendam às demandas estratégicas das organizações. Elas promovem mudanças nas estruturas organizacionais, administrativas e nas formas de gestão que criam valor para a organização (Birkinshaw et al., 2008; Brusoni & Vaccaro, 2017; Damanpour & Aravind, 2012).

3 Método

A pesquisa se desenvolveu em duas etapas, conforme sintetizado na tabela a seguir (tabela 1). Na primeira etapa, realizou-se levantamento documental sobre as práticas de aperfeiçoamento da justiça brasileira, deferidas e premiadas pelo Prêmio *Innovare*, no período de 2004 até 2018, referentes ao combate da corrupção, totalizando 131 práticas nas categorias Advocacia, Defensoria Pública, Juiz, Justiça e Cidadania, Ministério Público, Premiação Especial e Tribunal. Já na segunda, foi estudado o caso mais exitoso da justiça brasileira no tocante ao combate da corrupção, fruto da atuação, dentre vários órgãos, do Ministério Público Federal, realizado por meio da Força-Tarefa Lava Jato, totalizando análise de documentos e de 18 entrevistas com integrantes das Forças-Tarefas Lava Jato de Curitiba/PR, Rio de Janeiro/RJ e São Paulo/SP, bem como integrantes do Grupo de Trabalho Lava Jato em Brasília.

ETAPAS	ETAPA 1	ETAPA 2
Paradigma	Interpretativista (Saccol, 2009)	Interpretativista (Saccol, 2009)
Natureza da pesquisa	Qualitativa (Creswell, 2014)	Qualitativa (Creswell, 2014)
Abordagem metodológica	Descritiva (Gordon, 1993)	Exploratória (Creswell, 2014)
Método	Levantamento Documental (Gerring, 2004)	Estudo de caso (Gerring, 2004)
Contexto de análise	Iniciativas de aperfeiçoamento da justiça brasileira que foram deferidas e as premiadas pelo Prêmio <i>Innovare</i>	Força-Tarefa Lava Jato
Unidade de análise	Práticas de aperfeiçoamento do sistema de justiça brasileiro que foram finalistas e as premiadas pelo Prêmio <i>Innovare</i> , referentes ao combate da corrupção	Ministério Público Federal
Fontes de evidências	Relatórios de aprimoramento da justiça, particularmente os referentes ao combate da corrupção, que foram submetidos pelos próprios sujeitos sociais.	Entrevistas semiestruturadas realizadas presencialmente ou por ligação telefônica, chamada de áudio ou vídeo pelo WhatsApp e Skype, gravadas e, posteriormente, transcritas.
Sujeitos da pesquisa	131 responsáveis pela inscrição das práticas referentes ao combate à corrupção, incluindo servidores públicos, cidadãos, advogados, defensores públicos, juízes, promotores de justiça ou procuradores da República	18 entrevistados, entre membros do Ministério Público Federal - MPF (Procuradores da República, Procuradores Regionais da República e Procurador-Geral da República) e servidores públicos do MPF.
Categorias de análise	(1) Mapeamento dos recursos; (2) verificação das capacidades dinâmicas; e (3) compreensão da inovação organizacional.	(1) Mapeamento dos recursos; (2) verificação das capacidades dinâmicas; e (3) compreensão da inovação organizacional.
Software adotado	IRAMUTEQ	Atlas TI

Tabela 1. Sínteses das etapas da pesquisa. Fonte: Elaborada pela autora.

As 131 práticas de aperfeiçoamento da justiça brasileira do Prêmio *Innovare*, referentes ao combate da corrupção, geraram um documento WORD de 463 páginas e após a inserção das linhas de comando e conversão do documento em arquivo txt., o corpus foi rodado no software IRAMUTEQ. Já as 18 entrevistas perfizeram um total de 20h47min de gravação, 247 páginas em WORD de transcrição.

A análise dos dados secundários, obtidos na Etapa 1, foi apoiada pelo software IRAMUTEQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*) (Camargo & Justo, 2013). Foi gerada a Classificação Hierárquica Descendente – CHD por meio do método de *Reinert*, em que “os segmentos de texto são classificados em função dos seus respectivos vocabulários, e o conjunto deles é repartido em função da frequência das formas reduzidas” (Camargo & Justo, 2013, p. 5). Dessa forma, a CHD segmenta os textos, estabelece semelhanças, gera uma hierarquia de palavras, reúne as palavras em classes e produz um dendograma das relações entre classes (Salviati, 2017). O software gera, então, para o pesquisador categorias que o auxiliam na realização de interpretações amparadas pela teoria, conferindo, assim, cientificidade à análise (Salviati, 2017).

Para a análise dos dados coletados na Etapa 2, utilizou-se o software Atlas.ti, versão 7.5, desenvolvido pela *Scientific Software Development*, para organizar e recuperar os dados, bem como para a geração de tabela de co-ocorrência e a construção de visão de redes das categorias de análise consideradas na pesquisa. Segundo Lee e Esterhuizen (2010), o software possibilita a organização e a recuperação de informações relacionadas à ideia ou ao conceito subjacente à categoria de análise criada pelo pesquisador. Isso é importante para estruturar e validar empiricamente a categoria no processo de retorno aos dados qualitativos. Cabe frisar que foram adotados os comandos da análise cruzada do Atlas.ti: “code cooccurrence table” e “cluster quotations before calculating co-occurrence”, que possibilitaram a interpretação e o cruzamento das categorias de análise. De forma específica, foram seguidos os seguintes passos, com a utilização do Atlas.ti: (1) criação da unidade hermenêutica denominada “Lava Jato”; (2) inserção de todas as entrevistas, denominadas como documentos primários (*primary documents*); (3) geração de 29 códigos decorrentes das falas dos entrevistados e dos construtos teóricos utilizados na pesquisa; (4) geração de 2 famílias de códigos: (a) recursos e capacidades e (b) inovações organizacionais para o combate à corrupção – em seguida, foram vinculados os códigos às famílias; e (5) formação de 1118 “quotas” ou ocorrências extraídas das falas dos entrevistados, relacionadas com os códigos gerados.

4 Resultados

Considerando os dados coletados na primeira etapa da pesquisa e adotando-se o método de Reinert software IRAMUTEQ, foi elaborada a análise de CHD (Classificação Hierárquica Descendente) com a finalidade de processar, agrupar palavras em classes, as relações e as formas léxicas, gerando a figura a seguir.

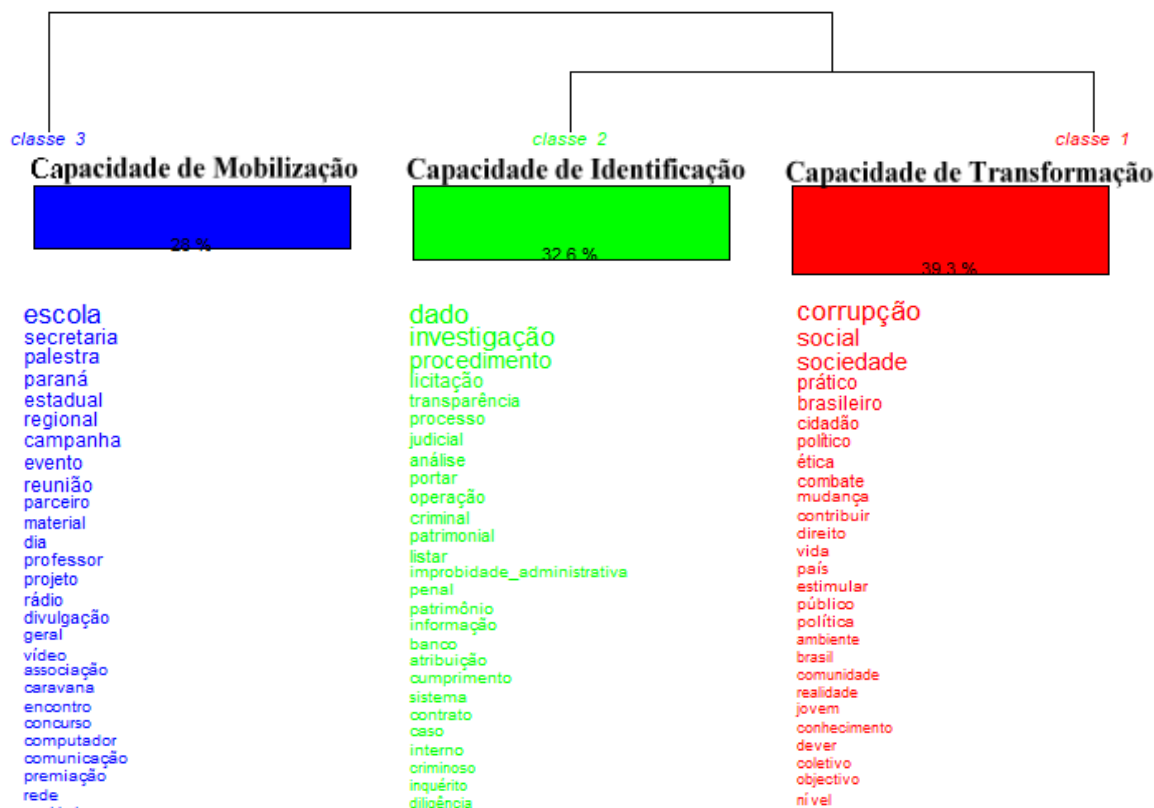


Figura 1. *Phylograma* com classes e palavras mais frequentes fornecido pelo software. Nota: Iramuteq, a respeito das práticas do Prêmio *Innovare* referentes ao combate à corrup o. Fonte: Dados da pesquisa tratados com o Iramuteq.

O processamento da CHD foi realizado em 36 segundos, tendo observado 719 textos, 5.546 segmentos de texto, 15.369 formas, 191.818 ocorrências, 9.696 lemas, sendo 8.861 formas ativas e 816 formas suplementares, alcançando um percentual de 90,34% de aproveitamento do texto – um

índice acima do recomendado (acima de 70%) (Mazieri, 2016). Das 131 práticas submetidas ao Prêmio *Innovare*, finalistas e premiadas, observam-se três classes centrais que compreendem as categorias correspondentes aos microfundamentos das capacidades dinâmicas, conforme estudo seminal de Teece (2007): capacidade de transformação (Classe 1), capacidade de identificação (Classe 2) e capacidade de mobilização (Classe 3) (Figura 1).

A Classe 1, destacada em vermelho, correspondente a 39,32% do total, agrupando 1970 segmentos de textos; a Classe 2, em verde, equivalente a 32,65%, com 1636 segmentos; e, em azul, a Classe 3, que correspondente a 28,02% do total, agrupando 1404 dos segmentos. Na Figura 1, a seguir, apresenta-se o *philograma*, que ilustra e destaca as palavras com maior frequência em cada classe. Nesse caso, as palavras foram agrupadas em três classes (Figura 1)

A partir da análise das 131 práticas finalistas e premiadas do Prêmio *Innovare*, foi também possível observar a utilização de recursos e capacidades dinâmicas que contribuíram para o êxito no combate à corrupção, como apontado nas Classes 1 a 3, sintetizadas a seguir (Figura 2).

Classes	Componentes dos Recursos e Capacidades Dinâmicas	Referências
3. Capacidade de Transformação	Esforço de convencimento; atores sociais comprometidos e engajados; interação com destinatários dos serviços públicos; reconhecimento do papel estratégico dos atores sociais e institucionais; habilidade para firmar relacionamentos; e incorporação de boas práticas, <i>Compliance</i> .	(Abreu & Antonialli, 2017; Andreeva & Chayka, 2006; Andrews <i>et al.</i> , 2016; Bryson <i>et al.</i> , 2007; Helfat <i>et al.</i> , 2007; Massukado & Teixeira, 2008; Men, 2012; Ni, 2006; Szymaniec-Mlicka, 2014; Wirtz <i>et al.</i> , 2017)
2. Capacidade de Identificação	Desenvolvimento de tecnologias e utilização da ciência de dados para melhoria das investigações; alinhamento de recursos e forças internas já existentes nas organizações; articulação de atores sociais com expertise; apoio administrativo às equipes de investigação e acompanhamento processual; destinação de recursos arrecadados com acordos para o aprimoramento das atividades anticorrupção; incremento das atividades de recuperação de ativos, ressarcimento ao erário de valores públicos desviados pela corrupção; controle de processos licitatórios.	(Andreeva & Chayka, 2006; Aragão <i>et al.</i> , 2010; Helfat <i>et al.</i> , 2007; Helfat & Peteraf, 2003; Kay, 1996; Massukado & Teixeira, 2009; Meirelles & Camargo, 2014; Penrose, 1995; Teece, 2007; Teece <i>et al.</i> , 1997; Tondolo & Bitencourt, 2014; Winter, 2003; Zollo & Winter, 2002; Zott, 2003)
1. Capacidade de Mobilização	Mobilização de recursos e capacidades para rompimento dos entraves específicos do setor público, como a resistência à mudança e a excessiva burocracia; esforço no processo educacional; engajamento de atores sociais no processo educacional; adaptação da linguagem técnica para uma comunicação mais eficaz com a sociedade; parcerias internacionais com troca de experiências, recursos tecnológicos, celebração de acordos para combate à corrupção; parcerias internas; intensificação do uso de recursos tecnológicos; engajamento da sociedade; coordenação e gerenciamento das atividades de combate à corrupção.	(Armbruster <i>et al.</i> , 2008; Battisti & Stoneman, 2010; Birkinshaw <i>et al.</i> , 2008; Damanpour & Aravind, 2012; Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat <i>et al.</i> , 2007, 2007; Miranda <i>et al.</i> , 2018; Piening, 2013; Teece, 2007; Teece <i>et al.</i> , 1997; Wang & Ahmed, 2007; Zollo & Winter, 2002)

Figura 2: Recursos e capacidades identificados no combate à corrupção, a partir da análise das práticas finalistas e premiadas pelo Prêmio *Innovare*. Fonte: Dados da pesquisa tratados com o Iramuteq.

Considerando os dados coletados na segunda etapa da pesquisa e codificados com o apoio do software Atlas.ti, foi criada, inicialmente, uma unidade hermenêutica, com o título “Estudo de Caso Lava Jato”. Em seguida, as 17 entrevistas, coletadas na pesquisa de campo foram inseridos e denominados “documentos primários” (*primary documents*). Esses 17 documentos primários tiveram, então, seu conteúdo vinculado aos 29 códigos (*codes*) descritos na figura 3, gerando, com isso, 1.118 ocorrências (*quotes*), extraídas das falas dos entrevistados, em relação aos códigos gerados. Tais ocorrências, relacionadas aos códigos, deram origem a 1.735 citações, que compreendem as evidências relacionadas aos componentes de análise do estudo. Ressalta-se que houve a realização de três giros de codificação, a fim de garantir a padronização e o esgotamento de todas as possibilidades de citações, alcançando, então, a saturação das evidências.

Dos 29 códigos evidenciados, 7 tinham sido previstos anteriormente, na fundamentação teórica da pesquisa, e evidenciados na primeira etapa da pesquisa, que analisou as práticas finalistas e premiadas pelo Prêmio *Innovare*, com o auxílio do software Iramuteq. Os 22 códigos restantes, por sua vez, emergiram do campo, e foram assinalados com asterisco, na figura 3.

Nº	Códigos	Quantidade de citações
1	Ambiente Participativo*	60
2	Autonomia*	24
3	Baixa disponibilidade de Recursos*	
4	Capacitação	24
5	<i>Compliance</i>	1
6	Comprometimento da Liderança*	69
7	Comunicação Interna*	58
8	Confiança*	21
9	Conhecimento Técnico dos Recursos*	9
10	Eficiência Processual*	13
11	Escalabilidade*	52
12	Especialização*	38
13	Experiência*	41
14	Gerenciamento da Qualidade*	41
15	Gestão de Conflitos*	15
16	Identificação	173
17	Mobilização	128
18	Obstáculos*	88
19	Participação Atores Sociais	44
20	Profissionalização da Gestão Pública	79
21	Reconfiguração Rotinas Trabalho	254
22	Recurividade*	
23	Redução da Diferenciação Funcional*	12
24	Sistema de Gestão*	54
25	Trabalho em Equipe*	100
26	Transformação	123
27	Transparência*	46
28	Valor Público*	45
29	Valorização Funcional*	16
TOTAL:		1735

Figura 3. Agrupamento de códigos e quantidade de citações (quotes). Fonte: Dados da pesquisa codificados com o auxílio do software Atlas.ti. Legenda: Códigos assinalados com asterisco emergiram do campo (total de 22); os códigos sem asteriscos (total de 7) já haviam sido previstos na fundamentação teórica e evidenciados na 1ª etapa da pesquisa.

No passo seguinte, os códigos foram agrupados em 2 famílias (“Recursos e Capacidades Dinâmicas” e “Inovação Organizacional”) com base na interpretação da co-ocorrência que demonstram a proximidade de unidades linguísticas com o contexto de análise. A vinculação dos códigos às famílias “Recursos e Capacidades Dinâmicas” e “Inovação Organizacional” ocorreu levando em consideração as teorias que subsidiam esta pesquisa, devido às evidências extraídas do campo e suas relações com os maiores valores de co-ocorrência constantes em cada código.

Foram alocados à família “Recursos e Capacidades Dinâmicas” (Figura 4) os códigos Identificação, Mobilização, Transformação, Baixa Disponibilidade de Recursos, Capacitação, Comunicação Interna, Confiança, Conhecimento Técnico dos Recursos, Escalabilidade, Especialização, Experiência, Obstáculos, Recursividade, Sistema de Gestão e Valorização Funcional. À família “Inovação Organizacional” (Figura 5), foram alocados os códigos Reconfiguração das Rotinas de Trabalho, Profissionalização da Gestão Pública, *Compliance*, Participação dos Atores Sociais, Ambiente Participativo, Autonomia, Comprometimento da Liderança, Eficiência Processual, Gerenciamento da Qualidade, Gestão de Conflitos, Redução da Diferenciação Funcional, Trabalho em Equipe, Transparência e Valor Público.

Recursos e Capacidades - Estudo de Caso Lava Jato

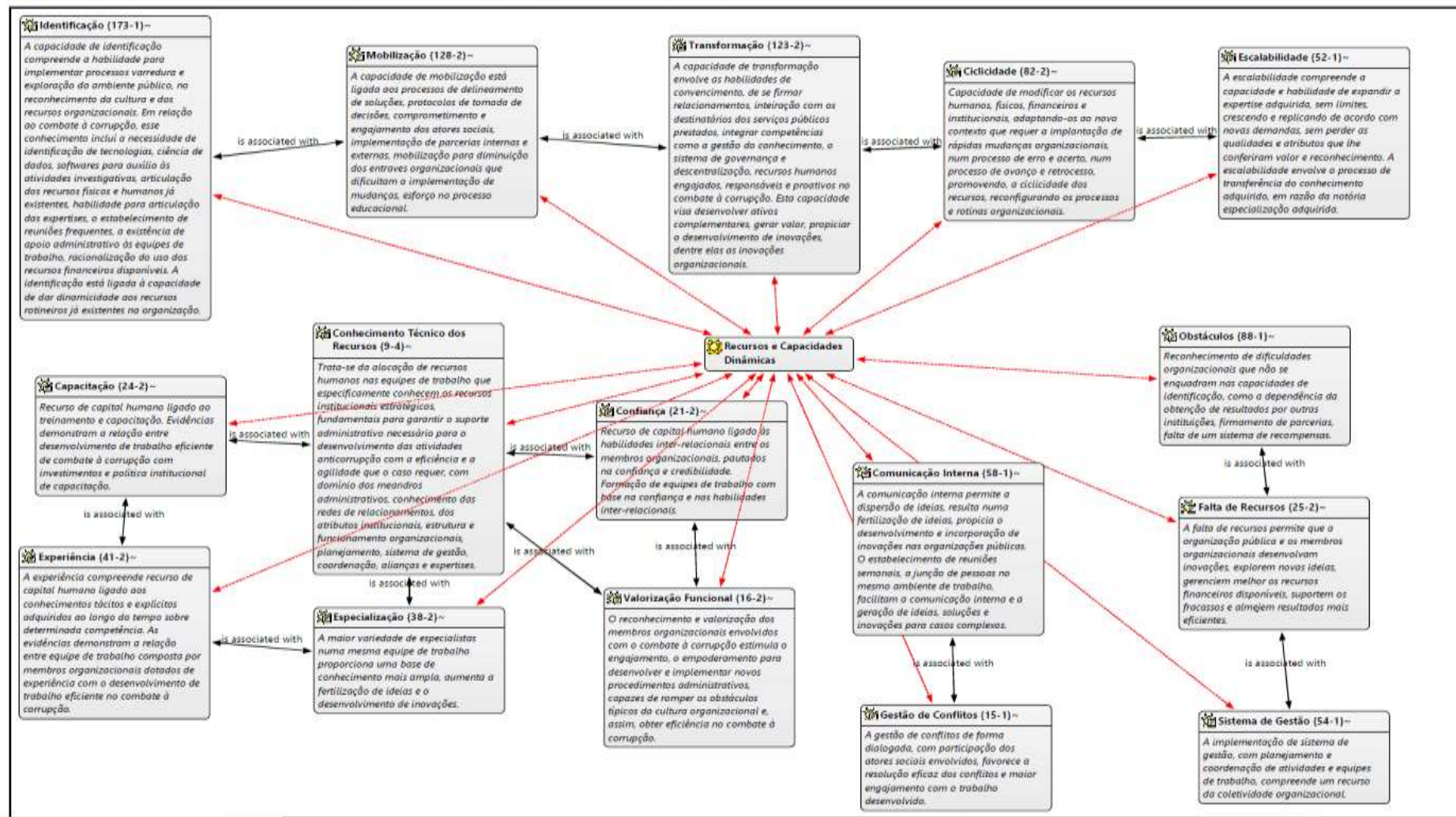


Figura 4. Rede com os componentes relacionados aos “Recursos e Capacidades Dinâmicas”.

Fonte: Dados da pesquisa codificados com o auxílio do software Atlas.ti

Inovação Organizacional - Estudo de Caso Lava Jato

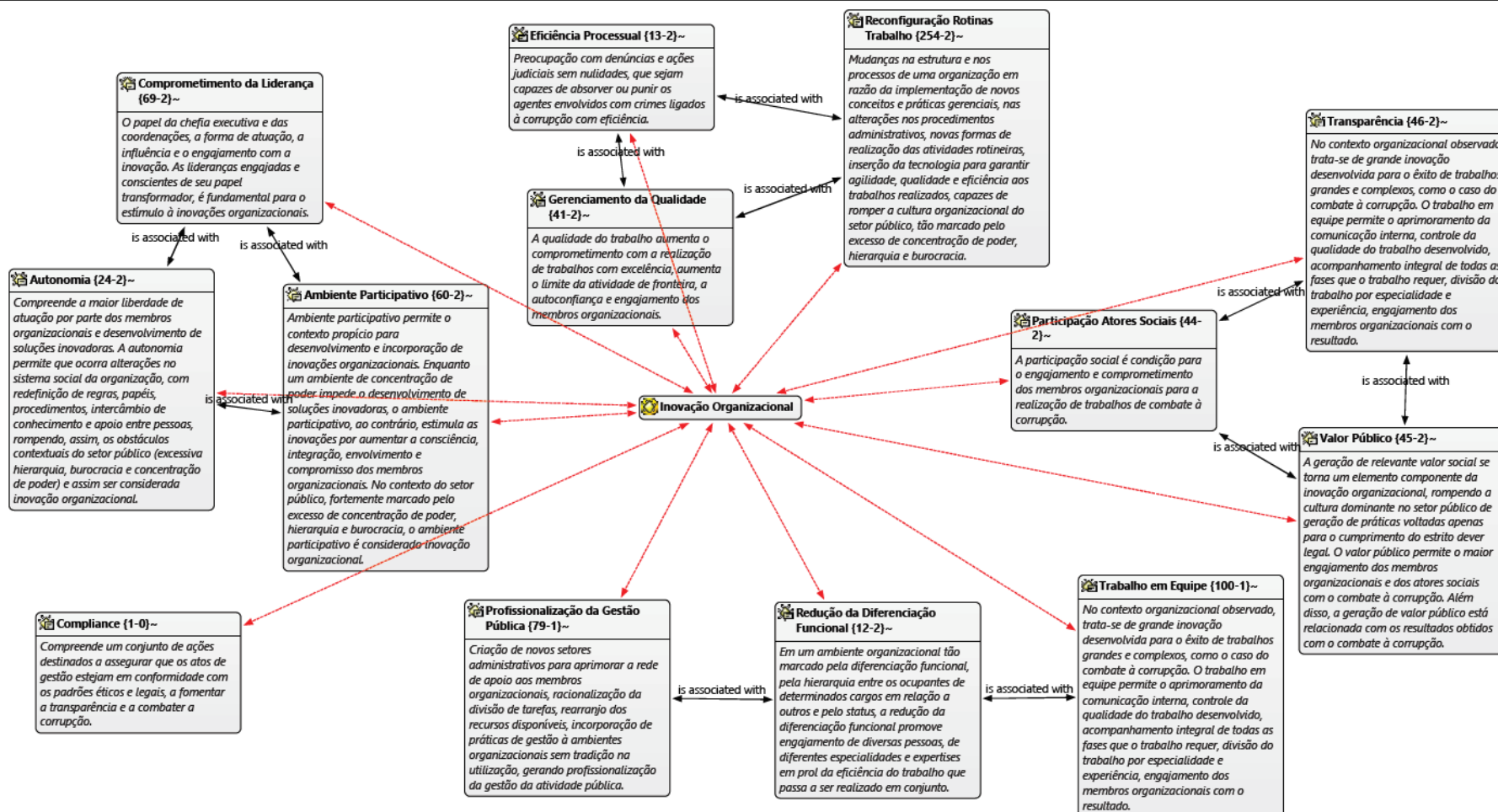


Figura 5. Rede com os componentes relacionados à “Inovação Organizacional”.

Fonte: Dados da pesquisa codificados com o auxílio do software Atlas.ti

5 Discussão dos Resultados

As inovações organizacionais de combate à corrupção implementadas no sistema de justiça brasileiro são determinadas pelas capacidades dinâmicas de identificação, mobilização, transformação e escalabilidade, sendo relevantes os recursos humanos, tecnológicos e relacionais. Sendo assim, é proposto o modelo de “inovação organizacional para o combate à corrupção”, representado na figura a seguir e detalhado nos próximos parágrafos.

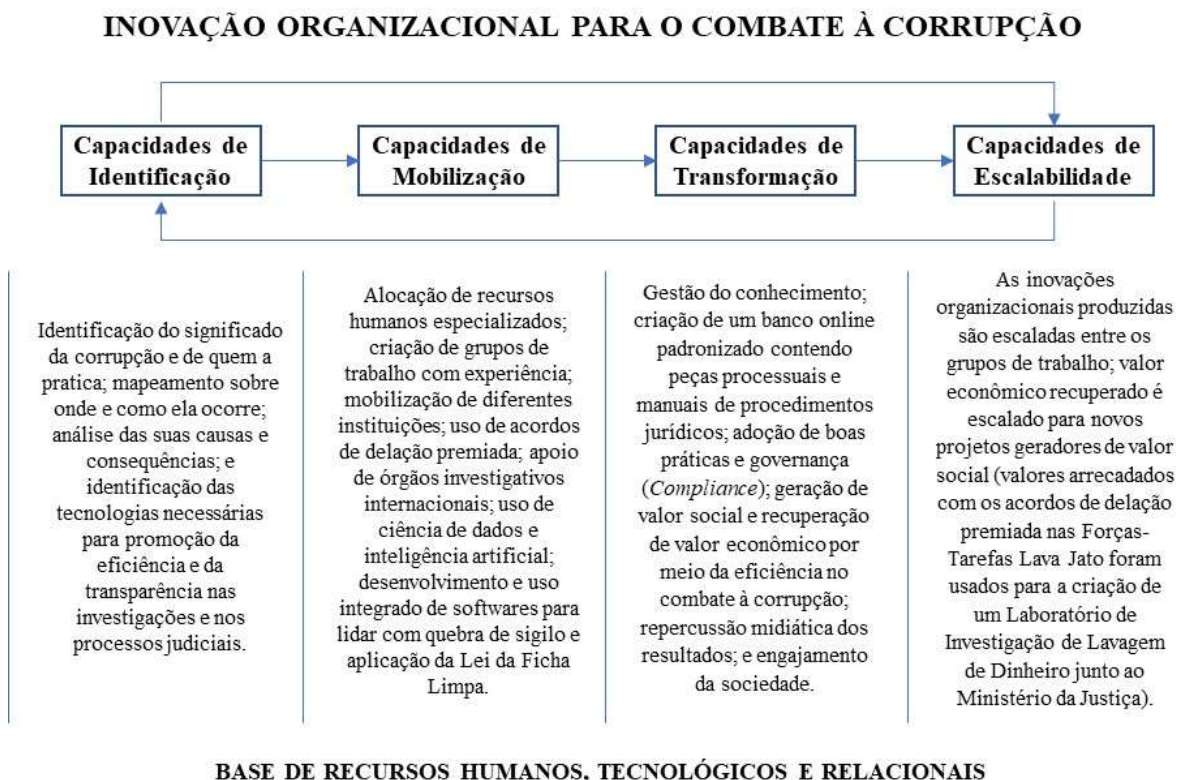


Figura 6. Modelo proposto de “inovação organizacional para o combate à corrupção”. Fonte: Dados da pesquisa.

As capacidades de identificação mais relevantes são: identificação do significado da corrupção e de quem a pratica; mapeamento sobre onde e como ela ocorre; análise das suas causas e consequências; e identificação das tecnologias necessárias para promoção da eficiência e da transparência nas investigações e nos processos judiciais (Figura 6).

Da análise dos dados, observa-se o esforço por parte dos atores sociais no processo de convencimento sobre o que é a corrupção, quem a pratica, onde e como ocorre, as consequências que gera. Atuam na conscientização sobre a utilização dos recursos disponíveis e das mudanças administrativas que visam exigir eficiência na gestão de organizações públicas, na adequada aplicação dos recursos públicos e na melhoria da prestação de serviços públicos (Andrews *et al.*, 2016; Bryson *et al.*, 2007; Szymaniec-Mlicka, 2014).

[...] Educação fiscal para a cidadania, indicadores da gestão pública, monitoramento da transparência, monitoramento da produção legislativa, apoio aos conselhos municipais gestores de políticas públicas e integridade nos negócios. É uma iniciativa inovadora, que usa tecnologia e qualificação do cidadão aplicando, por sua capilaridade e articulação de parceria, muitas soluções e instrumentos para obter transparência e qualidade na aplicação dos recursos públicos. [...] a presença de discentes de várias Instituições e órgãos públicos do estado do Tocantins maximizou o diálogo e intercâmbio de ideias, resultando na apresentação de propostas concretas de prevenção e combate ao fenômeno da corrupção. (Prêmio Inovare, Categoria Tribunal, 2018).

[...] O Projeto Transparência nas Contas Públicas vem proporcionando uma grande evidência à Bahia, em função da relevância do trabalho proposto, tendo sido destaque no Fórum Nacional de Gestão, evento promovido pelo Conselho Nacional do Ministério Público CNMP (Prêmio Innovare, categoria Ministério Público, 2014).

[...] a gente usou muitos mecanismos de convencimento, interno e externo, todos que você pode imaginar, rede social, marketing, fizemos um site para Lava Jato, eles fizeram um site, nós fizemos o site, coletiva de imprensa, e conversa com jornalistas, em on e off, enfim, workshops, explicavam, enfim, muitos, muitos, todos os tipos, chegou um determinado momento que a gente fazia em Brasília, eu cheguei a fazer algumas vezes, reunir o pessoal de imprensa, vamos sentar aqui todo mundo, eu vou explicar para vocês o que está acontecendo, certo, vou explicar para vocês. (entrevistado P5).

[...]Era preciso saber se comunicar e deixar claro, tudo que era feito com muita transparência, tanto interna como externa. São fatos grandes que envolvem pessoas, enfim..., da ponta de cima da pirâmide e você tem que deixar muito claro as opções que tomou e porque essas opções foram tomadas, quais as opções possíveis, a avaliação que se utilizou os critérios que se utilizou para se chegar a uma conclusão, isso só era possível com transparência e comunicação. (entrevistado P10).

Já as capacidades de mobilização mais relevantes são: alocação de recursos humanos especializados advindos de diferentes regiões do país, gerando conhecimentos complementares; criação de grupos de trabalho com experiência investigatória e processual; mobilização de diferentes instituições (Ministério Público, Tribunais, Receita Federal, Polícia Federal, e outros); uso de acordos de delação premiada; apoio constante de órgãos investigativos internacionais; uso de ciência de dados (*Big Data*) e inteligência artificial para cruzar dados das investigações; desenvolvimento e uso integrado de softwares (SIMBA, RADAR e SITTEL) para lidar com dados de quebra de sigilo telefônico, bancário, telemático, fiscal e também para a aplicação da Lei da Ficha Limpa, integrando 32 Tribunais (Estaduais, Regionais e do Distrito Federal); e adoção de softwares livres variados (Figura 6).

O desenvolvimento e o uso de tecnologias foram importantes recursos que impulsionaram eficiência, celeridade e agilidade no combate à corrupção, em razão do auxílio à atividade de investigação e de tomada de decisão. Esses recursos foram paulatinamente sendo desenvolvidos diante do aumento do volumes de dados e de documentos a serem analisados, dinamizando a execução das atividades rotineiras (Armbruster *et al.*, 2008; Birkinshaw *et al.*, 2008; Damanpour & Aravind, 2012; Teece, 2007).

[...] Uso de recursos tecnológicos e inteligência de investigação disponíveis para a atuação proativa de membros do MP no combate à Improbidade Administrativa e à corrupção. Utilizando técnicas de OSINT Open Source Intelligence, inteligência de fontes abertas, o Núcleo de Apoio Técnico do MPAC passou a realizar de ofício a busca de informações relacionadas à licitações, contratos e empenhos e, ao identificar possível irregularidade, elabora um relatório inventariando todos os dados captados e o envia ao membro com atribuição investigativa para o caso. O projeto implica em uma postura proativa do núcleo de apoio técnico pois sem esperar prévio pedido de apoio do membro, já realiza pesquisa em fontes abertas buscando a identificação de possíveis irregularidades em licitações e contratos. (Prêmio Innovare, Categoria Ministério Público, 2018).

[...] Big Data, software de pesquisa, software para lidar com dados de quebra de sigilo telefônico, software para dados de sigilo bancário, software para dados de quebra de sigilo telemático, software para dados de sigilo fiscal. Sem tecnologia de ponta não tinha como trabalhar com isso porque era uma tonelada de informação para analisar todos os dias. [...] programa só para tratar de quebra de sigilo bancário – SIMBA; tivemos outro que se chamava RADAR – gerenciava banco de dados nossos e banco de dados abertos, então ele transitava nesses bancos de dados todos fazendo as pesquisas que a gente precisava para as investigações, nós estabelecemos, melhor, nós desenvolvemos outro chamado SITTEL – ele fazia o tratamento de dados das relações de telefones e de e-mails, de comunicação, não era para interceptação do conteúdo, mas estabelecer as conexões qual o número ligava para qual e que a intensidade, esse foi desenvolvido pela gente. Também desenvolvemos um outro que era para a aplicação da Lei da Ficha Limpa, não lembro o nome, a gente não tinha acesso às condenações em segundo grau, pelos Tribunais, veja são 26 Tribunais Estaduais, do Distrito Federal, 27, mais 5 Tribunais Regionais Federais, 32 Tribunais que não conversavam entre si. Aí desenvolvemos esse sistema que pegava os dados dos tribunais e trabalhava esses dados para ter noção se o alvo da investigação se tinha sido condenado em segundo grau ou não. (entrevistado P10).

Sobre as capacidades de transformação, as mais relevantes são: gestão do conhecimento tácito produzido, mediante a criação de um banco online padronizado contendo peças processuais

e manuais de procedimentos jurídicos que podem promover uniformidade, racionalidade e eficiência nos casos de combate à corrupção; adoção de boas práticas e governança (*Compliance*); geração de valor social e recuperação de valor econômico por meio da eficiência no combate à corrupção; repercussão midiática dos resultados; e engajamento da sociedade (Figura 6).

O desenvolvimento de um banco patronizado de peças processuais e a elaboração de manuais de procedimentos jurídicos responsáveis por gerar uniformidade, racionalização e eficiência na atividade jurídica foram recursos relevantes ao combate a corrupção, conforme relatos a seguir:

[...] todas as informações colhidas são compiladas em planilhas de dados estruturados e posteriormente é realizado o levantamento patrimonial do grupo econômico com o objetivo de facilitar e agilizar a expropriação dos bens disponíveis livres e desembaraçados passíveis de penhora. (Prêmio *Innovare*, Categoria Tribunais, 2018).

[...] elaborar banco de dados com modelos de peças e arquivar os procedimentos administrativos de tais Promotorias; Redefinição da organização e funcionamento da Assessoria Jurídica Especial de Apoio às Promotorias de Justiça (AJE), o que permitiu a disponibilização de apoio às Promotorias de Justiça, conferindo maior celeridade e a racionalização das atividades relativas ao combate à corrupção. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2016).

[...] o Manual de Diligências da PGU para Localização de Bens, aprovado pela Portaria PGU n.1, de 2018, ao orientar os Advogados da União quanto às diligências a serem efetivadas nos processos de recuperação de ativos, evita que medidas inúteis ou aleatórias sejam requeridas em juízo, e mesmo que processos fadados ao insucesso sejam levados adiante, contribuindo assim para a celeridade processual e para a diminuição da carga de trabalho do Judiciário e seu custo. (Prêmio *Innovare*, Categoria Advocacia, 2018)

Conferir racionalidade e segurança jurídica à atuação dos Advogados da União, nos processos que demandem localização de bens e pessoas. Padronização das diligências necessárias em cada caso. Estabelecimento das hipóteses de suspensão ou arquivamento do feito. Priorização dos processos com maior potencial de recuperação de ativos. (Prêmio *Innovare*, Categoria Advocacia, 2018).

As práticas analisadas nesta pesquisa produziram relevante valor público (Piening, 2013), por promoverem a preocupação com a adequada aplicação dos recursos públicos, capaz de garantir a concretização dos interesses coletivos (Baptista, 2013). Ressalta-se que a capacidade de produção de maior valor público é uma habilidade apontada pela literatura como recurso fundamental para se empreender mudanças eficientes e inovadoras nas organizações públicas (Bryson *et al.*, 2007; Ni, 2006).

Por fim, as capacidades de escalabilidade mais relevantes são: as inovações organizacionais produzidas são escaladas entre os grupos de trabalho (práticas do grupo de trabalho da Força-Tarefa Lava Jato, fase Curitiba/PR, foi escalada para o grupo de trabalho do Rio de Janeiro/RJ); valor econômico recuperado é escalado para novos projetos geradores de valor social (uma parte dos valores arrecadados com os acordos de delação premiada nas Forças-Tarefas Lava Jato foram usados para a criação de um Laboratório de Investigação de Lavagem de Dinheiro junto ao Ministério da Justiça) (Figura 6).

Vale destacar que a criação do laboratório de investigação de lavagem de dinheiro junto ao Ministério da Justiça objetivou integrar as atividades investigatórias de todo o país com a análise de recursos financeiros, detecção de crimes de lavagem de dinheiro e corrupção, propiciando a eficiência na fiscalização dos recursos públicos e a recuperação de ativos desviados. Trata-se, portanto, de recurso financeiro destinado ao desenvolvimento e aprimoramento da própria atividade, haja vista o recebimento de uma destinação específica, que denota a preocupação com a replicação, a difusão e o controle permanente, reconfigurando, com isso, as rotinas, os processos organizacionais e os recursos operacionais, com vistas à eficiência no combate à corrupção (Zott, 2003).

[...] com verbas recebidas em decisão judicial provenientes de acordos de colaboração premiada de operação da polícia federal está sendo possível montar um laboratório de investigação de lavagem de dinheiro para o qual foram adquiridos softwares de análises de dados e computadores com grande capacidade de armazenamento de dados. (Prêmio *Innovare*, Categoria Tribunais, 2018).

Outro elemento que emergiu do campo, com a investigação da Força-Tarefa Lava Jato, foi a escalabilidade, ou seja, uma capacidade dinâmica que compreende a capacidade de escalar recursos e expandir a expertise adquirida, crescendo e replicando, de acordo com novas demandas, sem perder as qualidades e atributos que lhe conferiram valor e reconhecimento. A escalabilidade envolve o processo de escalar o conhecimento em relação à readequação de recursos e capacidades, em razão da notória especialização adquirida.

A escalabilidade alcançou intensidade pelo desejo interno de replicação desse modelo. Com relação a isso, os entrevistados relataram:

[...] eu acho que depois da Força-Tarefa de Curitiba o que a gente viu foi esse modelo que deu certo se replicar em outros lugares do MPF. [...] Hoje a gente tem no MPF, segundo a Procuradoria-Geral, 26 Forças-Tarefas, e todas elas têm um padrão de imagem que é a Força-Tarefa de Curitiba, que é a maior. Houve essa verificação de que alguns sistemas realmente funcionaram e várias unidades pediram um modelo semelhante, e hoje a gente tem 26 Forças-Tarefas. (entrevistado P5)

[...] nossa preocupação é difundir essa expertise porque um trabalho dessa envergadura não pode ficar de conhecimento só dos Procuradores que atuaram. Por isso que a nossa Escola Superior ela promove cursos de técnica de investigação, técnica de negociação e geralmente convidam os colegas que tiveram experiência para difundir esse conhecimento. O conhecimento que você adquiriu foi em razão da instituição, então é um conhecimento institucional. (entrevistado P18)

Como demonstrado ao longo deste item, observa-se que as evidências empíricas ora obtidas corroboram o estudo elaborado por Teece (2007), que denominou de microfundamentos das capacidades dinâmicas a identificação, mobilização e transformação como fases sucessivas, que conferem dinamicidade aos recursos componentes de uma organização, sejam eles institucionais, humano, financeiros ou físicos (Grant, 1991; Kay, 1996; Massukado-Nakatani & Teixeira, 2009; Penrose, 1995).

Todavia, as evidências empíricas deste estudo também apontam para outro importante microfundamento: a escalabilidade. Em se tratando de organizações públicas atuantes em atividades complexas, especificamente no combate à corrupção, a escalabilidade compreende a preocupação constante de atrelar recursos e capacidades com fins de escalar capacidades e recursos adquiridos, não apenas para os próprios membros do MPF, mas também para os Ministérios Públicos estaduais, órgãos da própria Administração Pública, e para importantes agentes da iniciativa privada, que compõem o setor bancário, auxiliando-os a diminuir as lacunas do sistema e implementar medidas anticorrupção.

6 Conclusões

O modelo de “inovação organizacional para o combate à corrupção” proposto neste estudo é pioneiro no Brasil (Figura 6). Oferece rica possibilidade para instituições que integram o sistema de justiça, unindo os elementos identificados na revisão teórica e nas pesquisas de campo, direcionando recursos e capacidades para a geração de inovações no ambiente organizacional, com a finalidade de promover, de forma eficiente, o combate à corrupção.

O estudo também cobre alguns eixos de lacunas teóricas: as inovações organizacionais de combate à corrupção são determinadas pelas capacidades dinâmicas de identificação, mobilização e transformação; além disso, foi evidenciada de forma inédita a capacidade de escalabilidade; por fim, foram mais relevantes os recursos humanos, tecnológicos e relacionais.

Sobre as potenciais aplicações e extensões do estudo, cabe ressaltar que o modelo proposto no projeto serve como referência para inovações organizacionais em instituições que compartilham o objetivo de combater a corrupção, gerar valor social e recuperar valor econômico, seja no Brasil e ou em países emergentes que precisam fortalecer a imagem institucional. Os recursos econômicos recuperados nos casos judiciais exitosos de combate à corrupção podem ser escalados para projetos com impacto social e beneficiar os atores por eles assistidos, possibilitando-lhes o investimento

econômico necessário para viabilizar e potencializar suas iniciativas atuais e promover novas empreitadas geradoras de valor social.

Vale pontuar também que lideranças judiciais, políticas e empresariais poderão se apoiar nos resultados do projeto e nas discussões suscitadas por ele para tomar decisões anticorrupção, de geração de valor social e de recuperação de valor econômico, vislumbrando a melhoria da condição de vida da população afetada pela corrupção.

Para a execução da pesquisa e cumprimento dos seus procedimentos metodológicos, foram observadas algumas limitações. Inicialmente, ressalta-se que foram analisadas as falas de alguns sujeitos sociais envolvidos na Força-Tarefa Lava Jato, o que dificulta a generalização das informações. Outra grande limitação foi o acesso aos entrevistados, dispostos em contribuir com esta pesquisa, pois a realização de pesquisas científicas no âmbito da Administração Pública ainda é muito restrita e não faz parte do cotidiano dos agentes públicos.

Referências

- Abreu, A. A., & Antonialli, L. M. (2017). Aplicação da teoria RBV ao setor de serviços de saúde: Uma revisão sistemática. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 10(1), 140–168.
- Andreeva, T. E., & Chayka, V. A. (2006). *Dynamic capabilities: What they need to be dynamic?* (Nº 846). Recuperado de Graduate School of Management, St. Petersburg State University website: <https://ideas.repec.org/p/sps/wpaper/846.html>
- Andrews, R., Beynon, M. J., & McDermott, A. M. (2016). Organizational Capability in the Public Sector: A Configurational Approach. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(2), 239–258.
- Aragão, L. A., Forte, S. H. A. C., & Oliveira, O. V. de. (2010). Visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas no contexto brasileiro: Produção e evolução acadêmica em dez anos de contribuições. *Revista Eletrônica de Administração*, 16(2), 373–396.
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28(10), 644–657.
- Avritzer, L., & Filgueira, F. (2011). *Corrupção e controles democráticos no Brasil*. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle>
- Baptista, I. (2013). O princípio da supremacia do interesse público sobre o privado: Uma análise à luz dos direitos fundamentais e do Estado Democrático de Direito. *Revista TCEMG*.
- Battisti, G., & Stoneman, P. (2010). How innovative are UK firms? Evidence from the Fourth UK Community Innovation Survey on synergies between technological and organizational innovations. *British Journal of Management*, Vol.21, 187–206.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845.
- Brusoni, S., & Vaccaro, A. (2017). Ethics, Technology and Organizational Innovation. *Journal of Business Ethics*, 143(2), 223–226.
- Bryson, J. M., Ackermann, F., & Eden, C. (2007). Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations. *Public Administration Review*, 67(4), 702–717.
- Bygdas, A. L. (2006). Enacting dynamic capabilities in distributed organisational environments. Proceedings of the EGOS Conference, Bergen, Norway, 22.
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia*, 21(2), 513–518.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE.

- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423–454.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- Dosi, G., Faillo, M., & Marengo, L. (2008). Organizational Capabilities, Patterns of Knowledge Accumulation and Governance Structures in Business Firms: An Introduction. *Organization Studies*, 29(8–9), 1165–1185.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Evangelista, R., & Vezzani, A. (2010). The economic impact of technological and organizational innovations. A firm-level analysis. *Research Policy*, 39(10), 1253–1263.
- Filgueiras, F., & Aranha, A. L. M. (2011). Controle da corrupção e burocracia da linha de frente: Regras, discricionariedade e reformas no Brasil. *Dados*, 54(2), 349–387.
- Gerring, J. (2004). What Is a Case Study and What Is It Good for? *American Political Science Review*, 98(2), 341–354.
- Gordon, J. R. (1993). *A diagnostic approach to organizational behavior*. Allyn and Bacon.
- Hecker, A., & Ganter, A. (2013). The Influence of Product Market Competition on Technological and Management Innovation: Firm-Level Evidence from a Large-Scale Survey: The Influence of Product Market Competition on Technological and Management Innovation. *European Management Review*, 10(1), 17–33.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. John Wiley & Sons.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010.
- Huntington, S. P. (1975). *A Ordem política nas sociedades em mudança*. Forense-universitaria.
- Kay, J. (1996). *Fundamentos do sucesso empresarial: Como as estratégias de negócios agregam valor*. Campus.
- Kretzer, J., & Menezes, E. A. (2006). A Importância da Visão Baseada em Recursos na Explicação da Vantagem Competitiva. *Revista de Economia Mackenzie*, 4(4).
- Lee, R., & Esterhuizen, L. (2010). Computer software and qualitative analysis: Trends, issues and resources. *International Journal of Social Research Methodology*, 3, 231–243.
- Lim, S., Wang, T. K., & Lee, S.-Y. (2017). Shedding New Light on Strategic Human Resource Management: The Impact of Human Resource Management Practices and Human Resources on the Perception of Federal Agency Mission Accomplishment. *Public Personnel Management*, 46(2), 91–117.
- Massukado, M. S., & Teixeira, R. M. (2008). A visão baseada em recursos na gestão pública do turismo: O caso de Curitiba - PR. *Revista Turismo em Análise*, 19(2), 255–271.
- Mazieri, M. R. (2016). *Patentes e inovação frugal em uma perspectiva contributiva*. Recuperado de <http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/1600>
- McKelvie, A., & Davidsson, P. (2009). From Resource Base to Dynamic Capabilities: An Investigation of New Firms. *British Journal of Management*, 20(s1), S63–S80.
- Meirelles, D. S. e, & Camargo, Á. A. B. (2014). Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? *Revista de Administração Contemporânea*, 18(spe), 41–64.
- Men, L. R. (2012). Revisiting the continuum of types of organization-public relationships: From a resource-based view. *Public Relations Journal*, 6(1), 1–19.
- Miranda, D. S. de, Costa, F. P. P. da, & Côrrea, J. G. F. C. (2018). Inovação na Gestão Pública: Novas abordagens e metodologias. Recuperado 25 de novembro de 2018, de EnANPAD.

- Ni, L. (2006). *Exploring the Value of Public Relations in Strategy Implementation: Employee Relations in the Globalization Process*.
- OECD. (2005). Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, 2nd Edition.
- Penrose, E. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.
- Pereira, J. M. (2005). Reforma do Estado e controle da corrupção no Brasil. *REGE Revista de Gestão*, 12(2), 1–17.
- Piening, E. P. (2013). Dynamic Capabilities in Public Organizations. *Public Management Review*, 15(2), 209–245.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, (May–June 1990).
- Saccol, A. Z. (2009). Um retorno ao básico: Compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. *Revista de Administração da UFSM*, 2(2), 250–269.
- Salviati, M. E. (2017) Manual do Aplicativo Iramuteq (versão 0.7 Alpha 2 e R Versão 3.2.3). Planaltina, DF. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/manual-do-aplicativo-iramuteq-par-maria-elisabeth-salviati>
- Sapprasert, K., & Clausen, T. H. (2012). Organizational innovation and its effects. *Industrial and Corporate Change*, 21(5), 1283–1305.
- Schumpeter, J. A. (1959). *Teoria do desenvolvimento economico*. Fundo de Cultura.
- Schumpeter, J. A. (1988). *Teoria do desenvolvimento econômico: Uma investigação sobre o lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico*. Nova Cultural.
- Szymaniec-Mlicka, K. (2014). Resource-based view in strategic management of public organizations – a review of the literature. *Management*, 18(2), 19–30.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tether, B., & Tajar, A. (2008). The organisational-cooperation mode of innovation and its prominence amongst European service firms. *Research Policy*, 37(4), 720–739.
- Tondolo, V. A. G., & Bitencourt, C. C. (2014). Compreendendo as capacidades dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados. *Brazilian Business Review*, 11(5), 124.
- UNODC – Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crimes. (2013) *Corrupção e desenvolvimento*. Disponível em: [http://www.unodc.org/documents/lpo-brazil/Topics_corruption/Campanha-Volberda_H_W_Van_Den_Bosch_F_A_J_Mihalache_O_R_Advancing_Management_Innovation_Synthesizing_Processes_Levels_of_Analysis_and_Change_Agents_Organization_Studies_35\(9\)_1245-1264.pdf](http://www.unodc.org/documents/lpo-brazil/Topics_corruption/Campanha-Volberda_H_W_Van_Den_Bosch_F_A_J_Mihalache_O_R_Advancing_Management_Innovation_Synthesizing_Processes_Levels_of_Analysis_and_Change_Agents_Organization_Studies_35(9)_1245-1264.pdf)
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.
- Wirtz, B. W., Mory, L., Piehler, R., & Daiser, P. (2017). E-government: A citizen relationship marketing analysis: (IRPN-D-16-00005). *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 14(2), 149–178.
- Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.
- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97–125.