UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

ISABELLE DE BAPTISTA

INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NO SISTEMA DE JUSTIÇA BRASILEIRO E O COMBATE À CORRUPÇÃO

São Paulo
2019

ISABELLE DE BAPTISTA

INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NO SISTEMA DE JUSTIÇA BRASILEIRO E O COMBATE À CORRUPÇÃO

ORGANIZATIONAL INNOVATION IN THE BRAZILIAN JUSTICE SYSTEM AND THE FIGHT AGAINST CORRUPTION

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de Doutora em Administração.

Orientadora: Profª Drª Priscila Rezende da Costa

São Paulo
2019

INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NO SISTEMA DE JUSTIÇA BRASILEIRO E O COMBATE À CORRUPÇÃO

POR

ISABELLE DE BAPTISTA

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Administração, sendo a banca examinadora formada por:

Profª Ph.D. Tânia de Matos Gomes Marques (Department of Management and Economics, School of Management and Technology da Polytechnic Institute of Leiria/PT) – Membro Externo

Profº Dr. Tomás Aquino Guimarães (PPGA/Universidade de Brasília) – Membro Externo

Profº Dr. Silvio Popadiuk (PPGA/Universidade Presbiteriana Mackenzie) – Membro Externo

Prof.ª Dr.ª Priscila Rezende da Costa (Universidade Nove de Julho) – Orientadora

Profº Dr. Luciano Ferreira da Silva (Universidade Nove de Julho) – Membro Interno

Profª. Dr.ª Claudia Brito Silva Cirani (Universidade Nove de Julho) – Membro Interno

São Paulo, 27 de setembro de 2019.

Aquellos que pagan y aquellos que reciben sobornos
pueden llegar a expropiar la limitada riqueza de un país,
dejando muy poco para los ciudadanos más pobres.

Susan Rose-Ackermann

Dedico aos meus amados filhos Antonio e Alice de Baptista Parreira:
vocês me deram o maior e melhor título da vida: o de mãe!

AGRADECIMENTOS

Agradeço infinitamente à minha estimada orientadora, Profª Drª Priscila Rezende da Costa, que, desde o início, mesmo com todos os meus contratempos, não desistiu de mim; ao contrário, compreendeu motivos, tolerou atrasos, instigou a busca por conhecimentos, despertou a vontade de ir adiante e me incentivou, semestre a semestre, a oferecer a este trabalho o que havia de melhor em mim. Sou grata por sua presença constante, atenta, cuidadosa e perseverante nessa minha trajetória acadêmica; pela serenidade, doçura e respeito com os quais sempre me conduziu durante essa longa jornada; e por tantos ensinamentos preciosos compartilhados.

À minha querida família, meu seio, minha base, meu sustentáculo em todas as horas, sobretudo naquelas em que eu achava que não iria conseguir: muitíssimo obrigada! Agradeço especialmente à minha mãe, Dalva Silotti de Baptista, que, no auge dos seus 86 anos, cuidou tão bem de mim e dos meus filhos. A meu irmão, Hervan José de Batista, cuja vida foi praticamente pausada para viver a minha, cuidando dos meus filhos, em uma mistura de pai, avô e tio. Às minhas irmãs Rogéria de Baptista Nascimento e Rosimeri Batista Santório, pelo auxílio com as crianças, diversas vezes, ao longo das viagens para frequentar as aulas. À Izanuzes Maria de Baptista, pela motivação constante e por tantas orações para que eu conseguisse driblar todas minhas dificuldades e concluir o doutorado. E à, Josiane Silotti de Baptista Vieira, que sempre torceu por mim.

Aos meus filhos, Antonio e Alice de Baptista Parreira, que, mesmo tão pequeninos, viveram comigo toda a intensidade do doutorado: sofrendo com minhas ausências, mas se alegrando ainda mais com a minha chegada. Agora, a mamãe é só de vocês!

Ao Romildo, meu marido – meu grande incentivador para, dia a dia, eu superar meus limites; por acreditar em mim e, principalmente, porque, com sabedoria e paciência, pôde compreender a minha longa ausência.

Agradeço aos amigos da turma do Doutorado DINTER/UFMT, pelos laços tão fortes de amizade e cumplicidade criados. Em especial, à Sandra Negri, o meu agradecimento por incontáveis auxílios e por tamanho suporte emocional; à Neide Santos da Silva, pela ajuda nas traduções de muitos e muitos artigos; à Elida Furtado da Silva Andrade e Josiane de Oliveira

Lobato, pelo carinho e ajuda em “desvendar” o Iramuteq; à Sofia Maria de Araújo Ruiz, pelo apoio com as traduções.

Agradeço ao Gustavo Sanches Cardinal pelo auxílio nas etapas empíricas da pesquisa. Sua ajuda foi fundamental nas transcrições e para a organização da grande quantidade de documentos gerados. E obrigada também pelo apoio emocional nos momentos de tanta solidão. Por isso, eu o chamo de filho!

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo financiamento concedido.

À Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), pela possibilidade de cursar o doutorado, na modalidade DINTER.

Agradeço à Universidade Nove de Julho (UNINOVE), por ter me dado a oportunidade de cursar o doutorado com uma equipe de professores e funcionários competentes, atenciosos e generosos em compartilhar seus conhecimentos.

À Universidade de Brasília (UnB), pela oportunidade de cursar uma disciplina no Programa de Pós-Graduação em Administração e integrar o grupo de estudo sobre Administração da Justiça (AJUS), permitindo-me aprofundar os estudos sobre a administração da justiça.

Aos entrevistados, pela acessibilidade e presteza em me conceder suas importantes percepções e vivências.

Agradeço aos amigos Flávio Dematté e Marcelo Zenkner, pelo auxílio no acesso aos entrevistados.

Enfim, agradeço a Deus por ter conseguido chegar até aqui. Nele é em quem confiei em todos os momentos, de alegrias e de tristezas. Nas muitas viagens, nas inúmeras horas de voo, nas saídas de casa, tendo que deixar meus filhos, nas noites nada dormidas, durante as gravidezes, partos, pós-partos e amamentação dos meus filhos, conciliando a maternidade, o trabalho, a vida pessoal, a casa, os estudos, as aulas, os artigos, os congressos, a tese... Deus não me deu apenas Sua mão, e sim carregou-me em Seu colo... A Ele, toda honra e louvor!

RESUMO

A corrupção domina a opinião pública e o cenário político nacional, especialmente desde a deflagração da maior iniciativa de combate à corrupção e lavagem de dinheiro no Brasil, denominada de Operação Lava Jato, por conta dos valores vultosos envolvidos, das pessoas atingidas, pela crise econômica e social que assolou o país, e, principalmente, por ter rompido uma tradição de impunidade em crimes dessa natureza. Nesse cenário, diversas ações exitosas de combate à corrupção foram implementadas. O Prêmio *Innovare* reconheceu, entre os anos de 2004 a 2018, 131 práticas que aprimoraram a justiça brasileira, especificamente em relação ao combate à corrupção. No Ministério Público Federal, foram constituídas equipes de trabalho, chamadas de Força-Tarefa Lava Jato, que foram capazes de romper uma longa tradição de impunidade em crimes de corrupção e promover uma mudança no cenário social e jurídico brasileiro, cumprindo com eficiência o combate à corrupção. Esta pesquisa objetivou compreender as inovações organizacionais, implementadas no sistema de justiça brasileiro, que permitiram a produção de resultados exitosos no combate à corrupção. Para tanto, adotou-se um estudo de natureza qualitativa, composto de duas etapas: a primeira, com abordagem metodológica descritiva, voltada à caracterização dos recursos, capacidades e inovações organizacionais implementados pelo sistema de justiça brasileiro, a partir da análise dos finalistas e premiados pelo Prêmio *Innovare*. A segunda etapa foi realizada por meio de abordagem metodológica exploratória e estudo de caso único, tendo como unidade de análise a Força-Tarefa Lava Jato, por ser o caso de maior repercussão social e eficiência no combate à corrupção brasileira. Ao final, apresentou-se um modelo de recursos, capacidades e inovação organizacional 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 inovação no ambiente organizacional, com a finalidade de promover, de forma eficiente, o combate à corrupção.

Palavras-chave: Inovação organizacional. Recursos Baseados em Valores - RBV. Capacidades Dinâmicas. Combate à corrupção. Prêmio Innovare. Força-Tarefa Lava Jato.

ABSTRACT

Corruption dominates public opinion and the national political scene especially since the outbreak of the largest anti-corruption and money laundering initiative in Brazil, called Operation Car Wash, it involved huge values and politicians, the people affected, the economic crisis and that devastated the country, and especially because it broke a tradition of impunity in crimes of this nature. In this scenario, it implemented several successful anti-corruption actions between 2004 and 2018. Innovare Award recognized 131 practices that enhance Brazilian justice specifically in the fight against corruption. In the Federal Prosecution Service, work teams, called the Car Wash Task Force, which were able to break a long tradition of impunity in corruption crimes and promote a change in the Brazilian social and legal scene, effectively fulfilling the fight against corruption. This research aimed to aimed the organizational innovations implemented in the Brazilian justice system that allowed the production of successful results in the fight against corruption. To this end, we adopted by a qualitative study, composed of two steps: the first with a descriptive methodological approach, focused on the characterization of resources, capabilities and organizational innovations implemented by the Brazilian justice system from the analysis of finalists and winners about Innovare Award. The second stage carried out through an exploratory methodological approach and a unique case study, with unit of analysis the Car Wash Task Force, as it is the case of greater social repercussion and efficiency in the fight against Brazilian corruption. At the end, we presented a model of resources, capabilities and organizational innovation for institutions that integrate the justice system, joining the elements identified in the theoretical review and field research, directing resources and capabilities for the generation of innovation in the organizational environment, to effectively combat corruption.

Keywords: Organizational innovation. Resource-Based View - RBV. Dynamic Capabilities. Corruption. Innovare Award. Car Wash Task Force.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CD	Capacidade Dinâmica
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público
CRFB	Constituição da República Federativa do Brasil
EC	Emenda Constitucional
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IO	Inovação organizacional
MP	Ministério Público
MPF	Ministério Público Federal
NPM	*New Public Management*
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONU	Organização das Nações Unidas
PAD	Processo Administrativo Disciplinar
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PF	Polícia Federal
PJ	Poder Judiciário
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio
TI	Tecnologia da Informação
RAL	Resolução Alternativa de Litígios
RBV	*Resource-Based View* (Visão Baseada em Recursos)
SJB	Sistema de Justiça brasileiro

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo conceitual 35
Figura 2 – Fundamentos das capacidades dinâmicas 53
Figura 3 – Seis Blocos da Cultura da Inovação 61
Figura 4 – Processos autuados pelo MPF - Combate Corrupção, até 13/06/2019 83
Figura 5 – Modelo de estudo de caso 91
Figura 6 – Poderes de Estado e Funções Essenciais à Justiça no Brasil 94
Figura 7 - Relação do quantitativo de práticas finalistas e premiadas pelo Prêmio *Innovare* sobre combate à corrupção e o ano em que foram submetidas 115
Figura 8 – Relação das práticas e categorias sobre corrupção do Prêmio *Innovare* entre 2004 a 2018 116
Figura 9 – Resumo índices estatísticos do corpus com as práticas de combate à corrupção do Prêmio *Innovare* 150
Figura 10 – Dendograma sobre as práticas relativas ao combate à corrupção do Prêmio *Innovare* 151
Figura 11 – *Philograma* com classes e palavras mais frequentes fornecido pelo software ... 152
Figura 12 – Partições constante do *philograma* com classes e palavras mais frequentes 156
Figura 13 – Árvore máxima gerada pela análise de similitude do corpus contendo práticas relacionadas com combate à corrupção do Prêmio Innovare, entre 2004 a 2018 177
Figura 14 – Resumo dos índices estatísticos do corpus "Inovação" 181
Figura 15 – Resumo dos índices estatísticos da análise de CHD do corpus "Inovação" 182
Figura 16 – Dendograma gerado pela CHD do corpus "Inovação" 182
Figura 17 – Partições constante do *philograma* com classes e palavras mais frequentes 183
Figura 18 – Nuvem de palavras do corpus "Inovação" 194
Figura 19 – Estrutura Organizacional do Ministério Público brasileiro 198
Figura 20. Gráfico com os códigos (*codes*) e o quantitativo de citações (*quotes*) 202
Figura 21 – Rede com os componentes relacionados aos “Recursos e Capacidades Dinâmicas” 211
Figura 22 – Rede com os componentes relacionados às “Inovações organizacionais para o combate à corrupção” 249
Figura 23. Modelo de recursos e capacidades voltados à geração de inovação organizacional para combate à corrupção 287

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tipos e descrição dos recursos, conforme lente teórica da RBV 37
Tabela 2 - Elementos componentes dos recursos 41
Tabela 3 - Estudos quantitativos sobre CD organizados por contexto 45
Tabela 4 - Principais definições de capacidades dinâmicas 46
Tabela 5 - Elementos componentes das capacidades dinâmicas 47
Tabela 6 - Descrição do modelo analítico de Piening (2013)..... 50
Tabela 7 – Informações sobre os artigos selecionados sobre inovações no sistema de justiça 70
Tabela 8 – Terminologias atribuídas à Inovação Organizacional 76
Tabela 9 – Definições de inovação gerencial em estudos selecionados..... 77
Tabela 10 – Relações entre determinantes organizacionais e inovação 80
Tabela 11 – Síntese do método e dos procedimentos de pesquisa 85
Tabela 12 – Informações sobre os artigos selecionados sobre gestão no sistema de Justiça ... 98
Tabela 13 - Informações sobre os artigos selecionados sobre corrupção e sistema de justiça 106
Tabela 14 – Síntese dos Procedimentos de Coleta de Dados 113
Tabela 15 – Dados das práticas finalistas e premiadas pelo Prêmio *Innovare* relacionadas com corrupção 114
Tabela 16 – Categorias do Prêmio *Innovare* 117
Tabela 17 – Relação entre perguntas e construtos teóricos do Roteiro de Entrevista 118
Tabela 18 – Descrição dos entrevistados da Etapa 2 123
Tabela 19 – Dados das entrevistas..... 125
Tabela 20 – Dados totais das entrevistas da Etapa 2 da pesquisa..... 125
Tabela 21 – Protocolo de Pesquisa 130
Tabela 22 – Demonstração da Organização dos Dados para Análise nas Etapas 1 e 2..... 131
Tabela 23 – Matriz de Amarração 134
Tabela 24 – Práticas do Prêmio *Innovare* referentes à categoria "Tribunal" 136
Tabela 25 – Práticas do Prêmio *Innovare* referentes à categoria "Juiz"..... 137
Tabela 26 – Práticas do Prêmio *Innovare* referentes à categoria "Ministério Público" 139
Tabela 27 – Práticas do Prêmio *Innovare* referentes à categoria "Defensoria Pública"..... 143
Tabela 28 – Práticas do Prêmio *Innovare* referentes à categoria "Advocacia" 144
Tabela 29 – Práticas do Prêmio *Innovare* referentes à categoria "Justiça e Cidadania" 146
Tabela 30 – Palavras com maior frequência das Classe 3, 2 e 1 153
Tabela 31 – Estruturas organizacionais implementadas para o combate à corrupção..... 178

Tabela 32 – Recursos e capacidades identificados no combate à corrupção, a partir da análise das práticas finalistas e premiadas pelo Prêmio *Innovare* 180
Tabela 33 – Inovações organizacionais implementadas para o combate à corrupção, a partir da análise das práticas finalistas e premiadas pelo Prêmio *Innovare* 196
Tabela 34 – Agrupamento de códigos e quantidade de citações (quotes) 201
Tabela 35 – Co-ocorrência dos códigos 203
Tabela 36 – Famílias, códigos e co-ocorrências 205
Tabela 37 – Códigos e co-ocorrências da família “Recursos e Capacidades Dinâmicas” 208
Tabela 38 – Códigos e co-ocorrências da família “Inovação Organizacional” 246
Tabela 39. Componentes de Recursos e Capacidades observados nas Etapas 1 e 2 da pesquisa 273
Tabela 40. Componentes de Inovações organizacionais para o combate à corrupção observados nas Etapas 1 e 2 da pesquisa 277
Tabela 41. Premiações do Instituto *INNOVARE* relacionadas ao combate à corrupção 323
Tabela 42. Resumo das fases e desdobramentos da Operação Lava Jato 337
Tabela 43. Roteiro de Entrevista 348

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 18
1.1 QUESTÃO DE PESQUISA 30
1.2 OBJETIVOS 30
1.2.1 Geral 30
1.2.2 Específicos 31
1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA 31
1.4 ESTRUTURA 33
2 REFERENCIAL TEÓRICO 34
2.1 RBV E CAPACIDADES DINÂMICAS 35
2.1.1 Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View* – RBV) 35
2.1.2 Capacidades Dinâmicas 42
2.2 INOVAÇÃO 56
2.2.1 Processo de adoção da inovação 58
2.2.2 Fatores inibidores e facilitadores da inovação nas organizações 60
2.2.3 Inovação no sistema de justiça 63
2.2.4 Inovação organizacional 72
2.3 PROPOSIÇÕES DE PESQUISA 83
3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA 85
3.1 CARACTERIZAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA 86
3.2 DESCRIÇÃO DO CONTEXTO DE ANÁLISE: O SISTEMA DE JUSTIÇA BRASILEIRO 92
3.2.1 A gestão do sistema de justiça brasileiro no contexto de crise 100
3.2.1.1 O sistema de justiça e o combate à corrupção 105
3.2.2 Contexto de análise da Etapa 1: Prêmio Innovare 110
3.2.3 Contexto de Análise da Etapa 2: Força-Tarefa Lava Jato 110
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS 112
3.3.1 Coleta de Dados da Etapa 1 113
3.3.2 Instrumento de coleta de dados da Etapa 2 117
3.2.3 Coleta de Dados da Etapa 2 121
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS 126
3.4.1 Procedimento de Análise dos Dados da Etapa 1 126

3.4.2 Procedimento de Análise dos Dados da Etapa 2 128
3.5 PROTOCOLO DE PESQUISA 129
3.6 ORGANIZAÇÃO DOS DADOS PARA ANÁLISE DAS ETAPAS 1 E 2 130
3.7 MATRIZ DE AMARRAÇÃO 134
4 RESULTADOS 135
4.1 ETAPA 1: PRÊMIO *INNOVARE* E O COMBATE À CORRUPÇÃO 135
4.1.1 Caracterização dos sujeitos de pesquisa 135
4.1.2 Análise das capacidades de identificação, de mobilização e de transformação de recursos para o combate à corrupção (objetivos específicos n. 1 e n. 2) 149
4.1.2.1 Classe 1: Capacidade de Transformação 156
4.1.2.2 Classe 2: Capacidade de Identificação 162
4.1.2.3 Classe 3: Capacidade de Mobilização 170
4.1.2.4 Árvore Máxima 177
4.1.2.5 Quadro-síntese 179
4.1.3 Análise das inovações organizacionais no âmbito do sistema de justiça brasileiro para o combate à corrupção (objetivo específico n. 3) 181
4.1.3.1 Classe 1: Reconfiguração das rotinas de trabalho 184
4.1.3.2 Classe 2: Profissionalização da gestão pública 188
4.1.3.3 Classe 3: *Compliance* 189
4.1.3.4 Classe 4: Participação dos atores sociais 192
4.1.3.5 Nuvem de palavras e os valores sociais alcançados 194
4.1.3.6 Quadro-síntese 195
4.2 ETAPA 2: ESTUDO DE CASO: ANÁLISE DO CASO “FORÇA-TAREFA LAVA JATO” E O COMBATE À CORRUPÇÃO 198
4.2.1 Descrição dos sujeitos de pesquisa e do procedimento de análise das entrevistas com auxílio do software Atlas.ti 198
4.2.2 Diagnose: identificação dos recursos, capacidades e inovações organizacionais para o combate à corrupção no caso da Força-Tarefa Lava Jato 208
4.2.2.1 Recursos e Capacidades Dinâmicas 208
4.2.2.1.1 Capacitação, conhecimento técnico dos recursos, especialização, experiência, confiança e valorização funcional 212

4.2.2.1.2 Comunicação interna e gestão de conflitos 219

4.2.2.1.3 Baixa disponibilidade de recursos, obstáculos e sistema de gestão 223

4.2.2.1.4 Identificação, mobilização, transformação, recursividade e escalabilidade 232

4.2.2.2 Inovações Organizacionais para o combate à corrupção 245

4.2.2.2.1 Ambiente participativo, autonomia e combate à corrupção 250

4.2.2.2.2 Eficiência processual, gerenciamento de qualidade, profissionalização da gestão pública 256

4.2.2.2.3 Reconfiguração das rotinas de trabalho, trabalho em equipe, redução da diferenciação funcional 260

4.2.2.2.4 Participação de atores sociais, transparência, valor público 266

4.2.2.2.5 *Compliance* 272

5 INTERPRETAÇÃO: ANÁLISE DAS PROPOSIÇÕES DE PESQUISA E DISCUSSÕES TEÓRICAS DOS RESULTADOS DAS ETAPAS 1 E 2 273

6 CONCLUSÃO 288

7 REFERÊNCIAS 297

ANEXO 1 – PREMIAÇÕES DO INSTITUTO *INNOVARE* RELACIONADAS AO COMBATE À CORRUPÇÃO 323

APÊNDICE 1 – FASES E DESDOBRAMENTOS DA OPERAÇÃO LAVA JATO 337

APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE LEVANTAMENTO DOCUMENTAL 346

APÊNDICE 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA 347

APÊNDICE 4 – RELATÓRIO DE ATIVIDADES GERADO PELO ATLAS.TI 350

1 INTRODUÇÃO

Diversos autores apontam como aspecto característico da contemporaneidade a intensificação das atividades jurídicas em todo o mundo, envolvendo conflitos individuais e coletivos (Barreto & Graeff, 2016; Hirschl, 2011; Peixinho, 2008; Tate & Vallinder, 1995; Vianna, Burgos, & Salles, 2007; Vianna, Carvalho, Palácios, & Burgos, 1999). Tal fato acarreta diversos efeitos sobre os âmbitos privados e públicos, nos mais variados setores e esferas de atuação do Estado (Barreto & Graeff, 2016; Peixinho, 2008; Tate & Vallinder, 1995).

Em pesquisa seminal, com base teórica e empírica, realizada em vários países do mundo, Tate & Vallinder (1995) chamaram de judicialização da política ao fenômeno da expansão global do Poder Judiciário, pautado no enfrentamento de temáticas de natureza pública e coletiva, relacionadas a questões morais, políticas públicas e controvérsias políticas (Hirschl, 2006), fixando, com isso, o limite de atuação dos órgãos do Estado, visto que o poder judicial passou a intervir em áreas de atuação típicas dos Poderes Legislativo e Executivo.

Vianna, Burgos e Salles (2007, p. 41) destacam que, nesse processo, "o juiz torna-se protagonista direto da questão social. Sem política, sem partidos ou uma vida social organizada, o cidadão volta-se para ele [...]", com o intuito de ver concretizados os direitos e valores republicanos.

Em análise das condições que propiciaram essa expansão, Tate e Vallinder (1995) e Barreto e Graeff (2016) apontaram como fatores para a judicialização da política:

1. a ampliação da democracia em diversos países, o que alterou a cultura política com práticas de resistência civil e importância da representatividade;
2. a separação dos poderes, tendo o Poder Judiciário a prerrogativa de analisar as decisões dos demais poderes do Estado, e por possuir meios coercitivos para forçar o cumprimento de suas decisões;
3. a existência de uma Carta constitucional asseguradora de direitos individuais e transindividuais;
4. a utilização dos tribunais por grupos de interesses como instituições capazes de efetivar os direitos constitucionais; e
5. a utilização dos tribunais por grupos políticos de oposição, pois uma vez derrotados nas disputas legislativas, se utilizam da estrutura judicial para tentam obstruir normas legais e políticas públicas praticadas pelos governos de posição.

Vale destacar que a inefetividade dos Poderes Legislativo e Executivo na adequada formulação e execução de políticas públicas é apontada como outro importante fator que propiciou a ampliação da atuação do Judiciário nessas áreas, eminentemente de natureza política (Tate & Vallinder, 1995; Barreto & Graeff, 2016).

Ademais, ressalta-se a percepção social a respeito das instituições políticas, que atravessam grave crise de legitimidade, cabendo ao Poder Judiciário a representação do papel de "pai" diante de uma "sociedade órfã", porque as instituições que não cumprem suas funções, provocando sérias consequências para a democracia (Maus, 2000).

A judicialização da política e a politização da justiça denotam, portanto, a intervenção decisória do Poder Judiciário em áreas e matérias de competência de outros poderes estatais, causando profundo desequilíbrio no chamado sistema de freios e contrapesos (*check and balances*)[1] e afetando a conjuntura política nas democracias contemporâneas.

Apesar desse desequilíbrio na execução das competências por parte dos Poderes estatais, o acesso à justiça configura-se, na ordem constitucional vigente, como legítimo instrumento de concretização de direitos fundamentais (Vianna *et al.*, 1999), "mediante a atuação ativista do Poder Judiciário sempre de acordo com a Constituição e com os princípios democráticos" (Peixinho, 2008, p. 13-15).

Engelmann (2016) destaca que esse empoderamento das instituições ligadas ao sistema de justiça favorece a simbologia de um poder de estado "neutro" e metapolítico, que se coloca como o encarregado da guarda da moralidade pública, cuja força está ancorada na manipulação da técnica jurídica, com vistas à "moralização da política".

Outro aspecto que merece destaque na contextualização desta pesquisa é o interesse acadêmico e social pelo fenômeno da corrupção, que se transformou em um dos principais problemas sociais no Brasil, recebendo cada vez mais intervenção e controle judicial, com a transferência para o Judiciário da responsabilidade por reestabelecer a moralização política (Engelmann, 2016). A judicialização da corrupção, nesse sentido, é, então, uma temática reiteradamente submetida à apreciação do Judiciário, em razão da insuficiência de um eficaz controle por parte dos Poderes Executivo e Legislativo, e também do Judiciário, caso ele seja

[1] No plano de balanceamento dos poderes estatais, Montesquieu (1985, p. 461), em sua obra "O espírito das leis", afirmou que a liberdade política consiste em poderes que devem ser limitados, pois, "para que não se possa abusar do poder, é necessário que, pela disposição das coisas, o poder detenha o poder". Esse é o sentido do sistema de freios e contrapesos inicialmente desenvolvido pela doutrina constitucional norte-americana (Kritsch, 2011).

colocado como responsável pelo restabelecimento da moralidade pública e da política (Engelmann, 2016).

Para Filgueiras (2009, p. 387-388), a corrupção é explicada, no plano da sociedade brasileira, "pelo fosso que separa os aspectos morais e valorativos da vida e a cultura política", que acarreta uma tolerância a esse problema, presente na base da vida democrática pós-1985. Nesse contexto, estabelecem-se condições adequadas e um fértil terreno para a judicialização da política, especialmente em relação ao controle e enfrentamento da corrupção.

Mesmo tendo origens remotas, pois a corrupção é praticada desde a colonização do país, sendo abastecida pelo coronelismo[2] característico da República Velha, e encontrada nos períodos ditatoriais (Garcia, 2003) da história política brasileira (Assis, 1984b, 1984a; Bezerra, 1999; Campos, 2014; Leal, 2012; Speck, 2014), a preocupação com o controle, a punição e a consciência dos danosos efeitos coletivos por ela gerados é um fenômeno relativamente recente (Avritzer & Filgueira, 2011).

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.

Nos estudos sobre a corrupção no Brasil e no mundo (Marani, Brito, Souza, & Brito, 2018), observa-se a abordagem funcionalista do fenômeno, relacionada a práticas políticas tradicionais, como o patrimonialismo, clientelismo, nepotismo (Carvalho, 1997), que geram não propriamente a corrupção, mas a favorecem em função das vulnerabilidades promovidas em todo o sistema político (Marani *et al.*, 2018).

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:

---

[2] O coronelismo compreende um fenômeno típico da estrutura política brasileira que se tornou importante durante a Primeira República (1889 a 1930) diante da ameaça de perda de poder pelas lideranças agrárias e latifundiárias (Leal, 2012). Segundo José Murilo de Carvalho (1997, p. 01), "o coronelismo é, então, um sistema político nacional, baseado em barganhas entre o governo e os coronéis. O governo estadual garante, para baixo, o poder do coronel sobre seus dependentes e seus rivais, sobretudo cedendo-lhe o controle dos cargos públicos, desde o delegado de polícia até a professora primária. O coronel hipoteca seu apoio ao governo, sobretudo na forma de votos. Para cima, os governadores dão seu apoio ao presidente da República em troca do reconhecimento deste de seu domínio no estado. O coronelismo é fase de processo mais longo de relacionamento entre os fazendeiros e o governo".

consenso, comunidade, legitimidade, organização e eficiência, que geram grandes consequências para a estabilidade política.

Avritzer e Filgueiras (2011, p. 10) destacam que, “no contexto da transição para a modernidade, a baixa institucionalização política promoveria a corrupção: o aumento das clivagens sociais e a entrada de novos atores na cena política ensejariam comportamento pouco conducente à norma”.

As reformas econômicas e liberais, implementadas a partir de 1980, promoveram um novo olhar para a corrupção, influenciado pelo viés econômico, na perspectiva da preocupação com os danos financeiros e com a repercussão social gerados, favorecendo, assim, o desenvolvimento de grandes distorções econômicas em toda a população, decorrentes da desigual distribuição da renda (Rose-Ackerman, 1999).

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 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, com a finalidade de estabelecerem as estratégias comuns nesse campo”, como a criação da Transparência Internacional e Conselho da Europa contra a Corrupção.

O Estado é quem mais produz efeitos lesivos à coletividade, haja vista a mitigação da eficiência gerada na prestação de bens e serviços públicos, configurando má distribuição de recursos; a perda da distribuição equitativa da renda, beneficiando mais os ricos em detrimento dos pobres; a implementação de viciadas políticas de incentivos, com a extorsão de recursos por parte de agentes públicos para os serviços por eles prestados; e, finalmente, a promoção da instabilidade política, aumentando a percepção da corrupção, o que leva, por sua vez, ao descrédito e à desconfiança da população para com o aparato estatal (Klitgaard, 1994).

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), 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).

Durante o segundo mandato de Dilma Rousseff (2015 a 2016) como presidente do país, afastada definitivamente do cargo por processo de *impeachment*, em 31 de agosto de 2016, o Brasil passou por uma das suas piores crises econômicas (Amorim Neto, 2016; Rossi & Mello, 2017).

Em 2015, a economia brasileira teve uma retração de 3,8% – uma das mais profundas da história do país (Amorim Neto, 2016). O déficit público nominal passou de 2,97% do PIB, em 2013, para 10,38%. A taxa de desemprego pulou de 6,2%, no último trimestre de 2013, para 11,3%, no segundo trimestre de 2016. Generalizadas manifestações populares, então, tomaram conta das ruas e avenidas em todos os cantos do país (Moraes & Santos, 2013; Rossi & Mello, 2017).

Nesse período, a sociedade brasileira passou a conviver com inigualáveis insatisfação e instabilidade política, além de crescente polarização político-ideológica e profunda fragmentação partidária (Amorim Neto, 2016).

Acrescenta-se a todo esse cenário político e econômico, causado pela onda de corrupção, a atuação da Força-Tarefa Lava Jato. Para Amorim Neto (2016, p. 45), no Brasil, “a polarização ideológica seria consequência direta da reversão programática, da recessão econômica e das revelações da Lava Jato”.

A atual crise econômica promoveu “a maior contração de renda de sua história. O país enfrentou outros episódios recessivos ao longo do século XX, mas nenhum com tamanha gravidade quando se considera a contração do PIB” (Rossi & Mello, 2017, p. 1), conforme se depreende de estudo realizado pelo Centro de Estudos de Conjuntura e Política Econômica, vinculado ao Instituto de Economia da Universidade de Campinas – IE/UNICAMP. O índice de desemprego, de 2014 a 2018, com base na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua), elaborada pelo IBGE, aponta mais de 13 milhões de pessoas desocupadas no país (Rossi & Mello, 2017).

Para Rossi e Mello (2017), a desaceleração econômica possui múltiplas causas, como falhas na condução da política econômica: manifestações populares de 2013 e a incerteza no processo eleitoral de 2014; fatores internacionais: rápida queda das *commodities* em 2014; e fatores institucionais ou jurídicos: avanço da Operação Lava Jato, que afetou sobremaneira

setores estratégicos da economia brasileira, como petróleo, gás, construção civil e indústria naval.

A corrupção é um dos grandes obstáculos para o crescimento econômico e desenvolvimento social, por conta dos altos custos impostos à população e a todo setor econômico. Isso é comprovado pela literatura acerca do assunto em questão, já que diversos autores pesquisam a relação da corrupção sobre o desenvolvimento econômico (Ahmeti, Gjonbalaj, Blyta, & Lumezi, 2012; Azevedo, Oliveira, Buch, Nascimento, & Silva, 2018; Blackburn & Forgues-Puccio, 2008; Lash, 2004; Saha & Gounder, 2013).

Gonçalves, Antunes e Prado (2018), por sua vez, analisaram a relação entre empreendedorismo e corrupção, e os resultados evidenciaram que, quanto maior a corrupção de um país, menos empreendedor ele é. Há, portanto, significativa relação entre o Índice de Percepção da Corrupção (IPC) e do Índice Global de Empreendedorismo (IGE)

As causas da corrupção são numerosas: fatores econômicos, culturais, étnicos, sociais, religiosos e de gênero. Programas de redução desse fenômeno, como a liberalização, a privatização e a redução da relação custo-benefício da corrupção, podem reduzi-lo, mas somente se implementados com cuidado e transparência (Lash, 2004).

Entre as consequências da corrupção estão a redução da eficiência econômica, a diminuição da formação de capital e, em última análise, a desaceleração do crescimento econômico (Lash, 2004).

Em estudo realizado sobre o efeito da integração financeira internacional no desenvolvimento econômico, Blackburn e Forgues-Puccio (2008) afirmam que a qualidade da governança pode ser comprometida pela corrupção. Os resultados do citado estudo indicam que:

1. a corrupção é sempre ruim para o crescimento econômico, mas seu efeito é pior se a economia estiver aberta, em vez de fechada;
2. a incidência da corrupção pode ser afetada tanto pelo desenvolvimento quanto pela abertura da economia;
3. a liberalização financeira é satisfatória para o crescimento e desenvolvimento quando a governança é adequada, e insatisfatória, quando a governança é inadequada; e
4. a corrupção e a pobreza podem coexistir como fixações permanentes, e não apenas transitórias, de uma economia.

Pereira (2005, p. 3) esclarece que “a corrupção indica a existência de problemas mais profundos nas relações entre Estado com o setor privado”, sendo que os custos mais graves são

as distorções que autoridades promovem, por força da posição que ocupam, com imposição de cobrança de propinas.

A relação entre renda e corrupção, por meio de regressão polinomial hierárquica, a fim de se avaliar a existência de uma relação não linear, após o controle de fatores socioeconômicos e institucionais, foi objeto do estudo de Saha e Gounder (2013). Os resultados indicaram uma função quadrática que melhor se ajusta aos dados e, apesar do aumento da corrupção entre os países de baixa e média renda, percebeu-se que os estágios avançados de desenvolvimento reduzem substancialmente o nível de corrupção.

Na pesquisa de Rady (2016), que analisou os diferentes aspectos da corrupção e sua relação bidirecional com empresas e diferentes variáveis de desenvolvimento econômico, os resultados apontaram: a capacidade da corrupção em diminuir a produtividade de uma nação; o efeito decrescente da democracia na corrupção condicionada ao poder de compra per capita; e possíveis evidências do papel desempenhado pela qualidade das instituições na redução da corrupção.

Ademais, a corrupção é considerada pelo Banco Mundial (2001) o maior obstáculo na luta pela erradicação da pobreza, por enfraquecer o Estado de Direito, as instituições estatais e por afetar os pobres (Kanbur *et al.*, 2001).

Todo esse contexto, por si só, já justificaria o estudo da judicialização da política, uma vez que ela transfere ao Poder Judiciário o controle da corrupção, em especial no Brasil. Contudo, há também o fato de a Constituição Federal de 1988 (CRFB) ter imposto profundas modificações em toda a estrutura jurídica brasileira, propiciando uma incomparável judicialização dos mais diversos conflitos. Sobre isso, abaixo, estão exemplificadas algumas inovações instituídas no ordenamento jurídico brasileiro (Barroso & Barcellos, 2003; Dimoulis & Martins, 2011; Mendes & Branco, 2011; Sadek, 2004; Sarlet, 2018):

- reconhecimento de novos direitos outrora negados ou inexistentes no Brasil, como o direito do consumidor, direito ambiental, reconhecimento dos tratados internacionais sobre direitos humanos; reconhecimento do princípio da dignidade da pessoa humana como fundamento do Estado brasileiro, entre tantos outros;
- permissão de acesso à justiça por meio de instrumentos facilitadores, como a isenção de custas processuais para indivíduos economicamente hipossuficientes, multiplicação do número de varas e comarcas em todo o país, implantação de juizados especiais, implantação dos processos judiciais eletrônicos, dentre outros;

- maior independência e ampliação na atuação do Ministério Público, que se dissociou do Poder Executivo e passou a integrar um poder autônomo, com amplos poderes de investigação, principalmente sobre os direitos difusos e coletivos; e
- fortalecimento das defensorias públicas, ampliando o acesso à advocacia gratuita para os hipossuficientes de recursos financeiros.

Diante do agigantamento de direitos e deveres que a Carta Constitucional de 1988 estabeleceu, a consequência imediata foi um crescimento expressivo da atuação do Poder Judiciário em todo o Brasil (Barroso & Barcellos, 2003; Sadek, 2004; Sarlet, 2018). A prestação de serviços pelo Poder Judiciário, todavia, não foi acompanhada por uma mudança organizacional capaz de promover a eficiência da atividade jurisdicional, visto que esse incremento encontrou uma estrutura deficiente em muitos pontos, como em sua cultura organizacional, nos instrumentos e procedimentos ultrapassados utilizados (Medeiros, 2006; Sadek, 2004; Sadek & Arantes, 1994).

Segundo dados do Conselho Nacional de Justiça (2018), no ano da promulgação da CRFB (1988), foram ajuizadas 350 mil novas ações; em 2001, 12 milhões; em 2011, 26,3 milhões; em 2015, 27.280.287 milhões; e, em 2017, 28.563.799 milhões. Em 1988, em todo o Brasil, havia 4.900 juízes; em 2015, 17.338; e, em 2017, 18.168. Nesse recorte temporal, salienta-se que o número de juízes não chegou a quadriplicar, ao passo que o número de novas ações cresceu mais de 80 vezes (CNJ, 2018).

Portanto, com base nos números supracitados, “o aumento das demandas e o crescimento do Poder Judiciário trouxeram uma visível incapacidade para atender todos os conflitos que lhe foram submetidos a julgamento” (Medeiros, 2006).

Apesar da ineficiência na prestação da atividade jurisdicional brasileira (Alencar & Gico Jr., 2011; Medeiros, 2006), nota-se que, recentemente, o enfrentamento da corrupção tem merecido considerável destaque social, por conta da relevante atuação de órgãos, como o Ministério Público, Polícias e Poder Judiciário, alargando, sobremaneira, a judicialização da política. Ou seja, o fenômeno da corrupção tem sofrido ampla judicialização no contexto de um sistema judicial ineficiente, oneroso e congestionado com o expressivo número de processos, bem como estruturas administrativas insuficientes para o atendimento adequado ao tamanho da demanda (CNJ, 2018).

A operação judicial desencadeada pela Força-Tarefa Lava Jato, assim denominada pelo Ministério Público Federal, configura-se, nesse sentido, como a atividade jurisdicional de maior êxito da história brasileira (MPF, [s.d.]), e mais emblemática no combate à corrupção e à

lavagem de dinheiro, tanto pelo montante bilionário de recursos públicos desviados quanto pelas trágicas consequências sofridas pela população brasileira diante da crise econômica, política, fiscal, moral, gerada pela onda de corrupção (MPF, [s.d.]-a).

A Força-Tarefa Lava Jato configura-se como exemplo de judicialização da política em razão da grande intervenção no meio político, com prisões de diversas autoridades públicas, ressarcimentos de recursos públicos desviados, *impeachment* de presidente da República e seu impedimento de concorrer a outros cargos eletivos. Vale destaque, ainda, à inédita mobilização da opinião pública, que valeu como reforço para o controle judicial da política e da corrupção (Venturini, 2017).

Sendo assim, a corrupção gera, por um lado, efeitos desastrosos em todo o tecido social; e, por outro, o enfrentamento e controle desse fenômeno pelos órgãos que integram o sistema de justiça no Brasil, impelidos a atuar, mesmo com a morosidade, a ausência de estrutura administrativa adequada, a significativa quantidade de processos, o insuficiente quantitativo de recursos humanos, entre outros problemas (Grangeia, s.d.; Sadek, 2004).

O estudo em profundidade da Força-Tarefa Lava Jato, ao qual esta tese se propõe, norteia-se e se justifica pela compreensão dos fatores que atestam o êxito e a eficiência dessa prestação de serviços jurisdicionais; e pelo levantamento dos recursos e capacidades envolvidos, das mudanças administrativas e das inovações implementadas pelos órgãos de investigação, principalmente o Ministério Público Federal.

A principal característica dos atos ilícitos de corrupção investigados pela Força-Tarefa Lava Jato foi a participação de grandes empreiteiras. Sobre esse aspecto, Bezerra (2017) aborda o modo pelo qual a corrupção se constrói; as estratégias que garantam a participação dessas empresas junto ao aparato estatal; o acompanhamento do planejamento orçamentário, a fim de garantir as reservas de recursos para obras e investimentos em infraestrutura; o estabelecimento de redes de relações com agentes públicos dos Poderes Legislativo e Executivo; e o oferecimento de brindes e propinas. Para tanto, o autor utilizou como unidade de análise a Construtora Norberto Odebrecht (CNO), fundada em 1944, na Bahia, com negócios iniciados no Nordeste brasileiro e, posteriormente, estendidos a todo o território nacional e a diversos países.

Com o estudo de Bezerra (2017, p. 127), observa-se “como estas práticas integram um conjunto complexo de relações no qual os interesses econômicos da empresa se encontram com os interesses de parlamentares, funcionários públicos e autoridades governamentais”.

A Força-Tarefa Lava Jato compreende um grande processo de investigação de crimes de corrupção, fraudes em licitações públicas, lavagem de dinheiro, pagamentos de propinas e

financiamento de campanhas eleitorais em diversas sociedades de economia mista, empresas públicas e privadas (Araújo, Rodrigues, Monte-mor, & Correia, 2018; MPF, [s.d.]).

As atuações incluídas na Operação Lava Jato são desmembradas em fases, ou seja, em desdobramentos das investigações anteriores, sendo que, de 2014 a 2018, já foram deflagradas 57 fases (PF, [s.d.]). A primeira, datada de 17 de março de 2014, teve como foco de investigação a ação ilegal de doleiros, pessoas e empresas envolvidos na prática de diversos crimes contra o sistema financeiro nacional (MPF, [s.d.]-a; Santos, 2017).

Conforme dados disponibilizados pela Polícia Federal (PF, [s.d.]), em números atualizados até 14 de agosto de 2017, foram expedidos 844 mandados de busca e apreensão no Brasil e no exterior, 210 mandados de condução coercitiva, 97 mandados de prisão preventiva no Brasil e no exterior, 4.220 policiais envolvidos para cumprimento de medidas judiciais, 650 procedimentos de quebras de sigilo bancário e fiscal, 350 procedimentos de quebras de sigilo de dados, 350 procedimentos de quebras de sigilo telefônico, 187 inquéritos policiais em andamento, 1.397 processos eletrônicos em andamento, R$ 2.400.000.000,00 em bens bloqueados ou apreendidos nas operações, valores repatriados na ordem de R$ 745.100.000,00, valores analisados em operações financeiras investigadas na ordem de R$ 12.500.000.000.000,00 (no Anexo 1, consta o detalhamento da Operação Lava Jato).

Sendo assim, questiona-se o que, de fato, proporcionou tamanho êxito à Força-Tarefa Lava Jato, considerando que o fenômeno da corrupção não é novo no Brasil, tampouco mudanças significativas na legislação em vigor foram implementadas. Em outras palavras, o que levou à Força-Tarefa a ter conseguido tamanho sucesso e reconhecimento social, em nível nacional e internacional, no que tange ao combate à corrupção?

Tais questionamentos não podem ser respondidos apenas a partir de explicações jurídicas, haja vista a criação, a ampliação e a modificação de recursos e capacidades que permitiram o desenvolvimento de inovações em âmbito administrativo, promovendo condições adequadas para o melhor desenvolvimento da atividade pública por parte dos órgãos responsáveis pelo processo de investigação, como a Polícia Federal e o Ministério Público Federal.

Ressalta-se que a terminologia “sistema de justiça” foi adotada por esta pesquisa, pois, de acordo com Guimarães, Gomes, e Guarido Filho (2018), no Brasil, ela compreende muitas organizações que trabalham em contextos diferentes, conforme seus papéis e objetivos constitucionais, sendo o Poder Judiciário um subsistema central, que inclui o Ministério Público, a Defensoria Pública, a advocacia, entre outros. Daí a opção em analisar o fenômeno da inovação organizacional no sistema de justiça e não somente no Poder Judiciário.

Foram quatro os construtos teóricos necessários ao desenvolvimento desta pesquisa: sistema de justiça, visão baseada em recursos, capacidades dinâmicas e inovação organizacional.

No estudo de Guimarães, Odelius, Medeiros, & Santana (2011), utilizou a teoria da RBV, de forma indireta, para realizar a taxonomia da burocracia, e, assim, analisar mudança e inovação no STJ. Todavia, na literatura acerca da gestão do sistema de justiça no Brasil e sua relação com a eficiência na prestação de serviços jurisdicionais, não se observou qualquer estudo teórico que abarcasse todos os constructos teóricos dos recursos, das capacidades dinâmicas e das inovações organizacionais associadas ao desempenho na prestação de serviços jurisdicionais, tampouco relacionado à eficiência na prestação judicial como enfrentamento da corrupção.

Alguns estudos sobre a eficiência na prestação de serviços públicos jurisdicionais, destacam como elementos centrais: o desempenho (Kilimnik *et al.*, 2006; Nogueira *et al.*, 2012; Gomes & Guimarães, 2013; Gomes & Freitas, 2017; Guimarães *et al.*, 2018); a governança (Akutsu & Guimarães, 2012; Caldas & Silva, 2016; Guimarães *et al.*, 2018); a eficiência (Nogueira *et al.*, 2012; Araújo *et al.*, 2015; Couto & Oliveira, 2016; Oliveira *et al.*, 2016; Oliveira, 2017); o planejamento estratégico (Branco, 2015, 2017); a participação de usuários (Gomes & Moura, 2018); a inovação e a legitimidade (Guimarães *et al.*, 2018).

A análise do combate à corrupção pelo sistema de Justiça brasileiro, tomando especificamente como estudo de caso único a Força-Tarefa Lava Jato, 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, idiossincrasias e conhecimento (Barney, 1991; Wirtz *et al.*, 2017); comportamento e desempenho (Nelson, 1991; 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 (Barney, 1991). Além da importância dos atributos dos recursos, vale destaque, na teoria da RBV, à importância das capacidades dinâmicas, cujos autores representativos são Teece *et al.* (1997); Prahalad e Hamel (1990); Dierickx e Cool (1989); Amit e Sshoemaker (1993), dentre outros.

A capacidade dinâmia (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 (Barney, 1991; 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 (Collis, 1994; 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 *et al.*, 2008; Damanpour & Aravind, 2012).

Diante desse contexto, buscou-se, nesta pesquisa, analisar o desenvolvimento de inovações organizacionais, fruto das articulações de recursos e das capacidades dinâmicas, no âmbito do sistema de justiça brasileiro, com vistas ao combate da corrupção.

Com base em autores, como Ali *et al.* (2016); Armbruster *et al.* (2008); Battisti e Stoneman (2010); Birkinshaw *et al.* (2008); Camisón e Villar-López (2011, 2014); Daft (1978); Damanpour (1991); Damanpour e Aravind (2012); Damanpour e Evan (1984); Evangelista e Vezzani (2010); Fay *et al.* (2015); Flood *et al.* (2015); Gosselin (1997); Hamel (2006); Hecker e Ganter (2013); Kimberly e Evanisko (1981); Knight (1967); Prasad e Junni (2016); Sapprasert

e Clausen (2012); Sanidas (2005); Tether e Tajar (2008); Volberda *et al.* (2014), são apontados como componentes da inovação organizacional: a especialização, a diferenciação funcional, o profissionalismo, a baixa formalização, o ambiente participativo, a atitude gerencial em relação à mudança, o tempo de serviço do gerente, o conhecimento técnico dos recursos, a intensidade administrativa, a baixa disponibilidade de recursos, a comunicação interna e externa.

Utilizando os fundamentos teóricos do sistema de justiça, da RBV, da capacidade dinâmica, bem como da inovação organizacional, este estudo objetivou analisar as mudanças administrativas implementadas principalmente pelo Ministério Público Federal, que resultou na maior operação de combate à corrupção no Brasil. Portanto, pretendeu-se verificar como os recursos e as capacidades dinâmicas disponíveis para o setor público foram utilizados no planejamento e na gestão do sistema de justiça, em especial no Ministério Público Federal, propiciando a implementação de inovações organizacionais e, dessa forma, permitindo a concretização do eficaz combate à corrupção, por meio da prestação de serviços públicos jurisdicionais.

Sendo assim, a intenção é compreender se as alterações administrativas são capazes de implementar inovações organizacionais, se conferem o ambiente propício para o combate à corrupção com base no manejo de recursos e capacidades, articulados e engrenados para a eficiência prestação de serviços públicos.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

Apresentados os argumentos que contextualizam a pesquisa e as problemáticas norteadoras da observação do fenômeno investigado, pergunta-se: como a inovação organizacional é construída no âmbito do sistema de justiça brasileiro, visando ao combate da corrupção?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Desenvolver um modelo propositivo de inovação organizacional no âmbito do sistema de justiça brasileiro, visando ao combate da corrupção.

1.2.2 Específicos

Considerando as iniciativas de aperfeiçoamento da justiça brasileira, deferidas e premiadas pelo *Innovare*, particularmente as de combate à corrupção, e, também, o caso mais exitoso da justiça brasileira no combate à corrupção conduzido pelo Ministério Público Federal, por meio da Força-Tarefa Lava Jato, objetiva-se, especificamente, com esta pesquisa:

I) mapear os recursos utilizados pelos atores do sistema de justiça brasileiro na implementação de inovações organizacionais para o combate à corrupção;

II) verificar as capacidades dinâmicas associadas às inovações organizacionais para o combate à corrupção;

III) compreender as inovações organizacionais implementadas no âmbito do sistema de justiça brasileiro para o combate à corrupção.

1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

A corrupção passou a fazer parte da opinião pública, dos discursos populares e midiáticos, cotidianamente, por ter se tornado, principalmente no Brasil, um fenômeno endêmico e sistêmico. Em nenhum outro momento, falou-se tanto sobre os atos de corrupção e também não se tem, com tamanha clareza, consciência das drásticas consequências sociais que a corrupção produz.

Ao mesmo tempo, observamos a judicialização da política, igualmente sem precedentes em nossa história política.

Nesse contexto, o sistema de justiça no Brasil passou a se interessar sobremaneira pela corrupção e a punir, cada vez com mais rigor, os crimes cometidos contra as contas públicas. As prisões, antes destinadas exclusivamente aos excluídos da sociedade, passaram a acomodar um nicho de pessoas pertencentes a estratos sociais extremamente privilegiados.

Como aspecto negativo, nesse processo está a ineficiente prestação de serviços jurisdicionais, que é morosa, cara, demorada e elitista.

Portanto, a preocupação que norteia a presente pesquisa é como garantir um eficiente combate à corrupção a partir do sistema judicial.

Para Faria (1994, p. 48), “no cotidiano dos escalões inferiores da Justiça, são os magistrados lotados no interior e nas periferias das regiões metropolitanas os que sofrem o choque mais direto nas contradições entre o sistema jurídico-positivo e as condições reais da sociedade”. O Direito reflete a realidade social que está em constante transformação e o sistema judicial recebe as demandas originadas dessa sociedade em mutação, cada dia mais esclarecida e exigente de seus direitos e obrigações; mais consciente das consequências nefastas que a corrupção produz; que procura avidamente maior posicionamento e punição de atos praticados contra a Administração Pública e contra a apropriação ilícita de recursos públicos.

De um lado, há que se considerar a existência de estruturas judiciais que não foram adequadamente preparadas para receber, com eficiência, a explosão quantitativa de ações; de outro, a presença de uma legislação que pouco contribui para um efetivo combate à corrupção, já que os detentores do poder pouco almejam mudanças profundas, por se beneficiarem “das brechas da lei”. Então, para todo o sistema judicial brasileiro e uma adequada prestação de serviços públicos, torna-se imprescindível a implementação de significativas alterações administrativas e gerenciais, a fim de permitir o incremento de inovações capazes de aprimorar a prestação de serviços públicos, e de contribuir, em especial, com o enfrentamento eficiente da corrupção.

Essa situação é, a priori, observada na Operação Lava Jato, considerada a maior ação judicial e de maior eficiência no combate à corrupção, na história brasileira. Desta forma, há relevante interesse social na identificação e compreensão dos fatores e motivos que justificam tamanho êxito.

A importância desta pesquisa é, portanto, social, por trazer à tona as mudanças administrativas invisíveis para os que não integram as equipes de trabalho, mas fundamentais para o êxito no combate à corrupção, pois proporcionam a melhoria na prestação de serviços à sociedade brasileira e a disseminação de tais inovações. A relevância é também acadêmica por permitir, ao se analisar os aspectos empíricos, o enquadramento teórico e a formulação de um modelo propositivo sobre o desenvolvimento da inovação organizacional em instituições que integram o sistema de justiça, com vistas ao combate à corrupção e, por conseguinte, propiciando o aprimoramento da Justiça brasileira.

Ademais, conforme exposto ao longo do referencial teórico, inexistem publicações e estudos que correlacionem inovação organizacional ao combate da corrupção. Por conta dessa lacuna teórica, esta pesquisa se justifica.

1.4 ESTRUTURA

Para apresentar os resultados obtidos, o conteúdo desta pesquisa foi distribuído em seis capítulos.

O Capítulo 1, “Introdução”, indica onde foram discorridos os argumentos empíricos e teóricos que nortearam a pesquisa, bem como a delimitação da questão de pesquisa, os objetivos geral e específicos, e a justificativa a relevância de se pesquisar a relação entre a corrupção e os arranjos administrativos necessários para seu enfrentamento no Brasil.

O Capítulo 2, “Referencial Teórico”, apresenta as teorias que sustentam esta pesquisa como o sistema de justiça brasileiro, as atribuições, a gestão dos órgãos que o integram e a contribuição dos órgãos do sistema de justiça para o combate da corrupção. Além disso, são abordadas, nessa seção, as teorias sobre recursos (RBV), capacidades dinâmicas e inovação organizacional.

No Capítulo 3, “Metodologia da Pesquisa”, estão indicados os caminhos metodológicos seguidos e responsáveis pela concretização desta pesquisa, com destaque para o desenho e a natureza da pesquisa; os critérios de escolha das unidades de análise; a definição dos instrumentos; as propostas; e os modos de escolha, de coleta e análise dos dados primários e secundários.

Por se tratar de uma pesquisa realizada em duas etapas, no Capítulo 4, “Resultados”, foram explicitados os resultados obtidos nessas duas fases.

Em seguida, no Capítulo 5, “Discussões e Resultados das Etapas 1 e 2”, estão as discussões e os avanços teóricos, com base na análise dos resultados obtidos nas etapas 1 e 2 da pesquisa, bem como o modelo propositivo de inovação organizacional para combate à corrupção

E, finalmente, o Capítulo 6, “Conclusões e Recomendações”, é dedicado às considerações finais, limitações da pesquisa e sugestões de pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo objetiva fornecer os principais referenciais teóricos necessários para se responder à questão de pesquisa anteriormente exposta, norteadora deste estudo. Para tanto, aqui estão analisados três construtos teóricos: os recursos baseados em valores, as capacidades dinâmicas e a inovação organizacional.

Inicialmente, serão analisados os principais aspectos teóricos e conceituais sobre a visão baseada em recursos (RBV) e as capacidades dinâmicas. Se, para as empresas privadas, os recursos e capacidades contribuem para a obtenção de vantagem econômica; para o setor público e, no caso específico desta pesquisa, a prestação do serviço público com agilidade, em um tempo razoável e capaz de estabelecer a adequada punição aos envolvidos em práticas de corrupção, configura-se como a maior vantagem a ser obtida com a orquestração de recursos e capacidades, o que promove a geração de grande valor social.

Na seção seguinte, o foco está nos principais aspectos da inovação, em particular, da inovação organizacional, incluindo os principais conceitos, abordagens e pesquisas mais recentes acerca do assunto, derivados do levantamento na literatura de estudos especialmente voltados às inovações nos sistemas de justiça de diversos países.

O embasamento teórico proposto permitirá observar os elementos componentes dos recursos alocados por instituições responsáveis pelo combate à corrupção. Além disso, será tratado sobre a capacidade de reconfiguração dos recursos, de adaptação e da renovação de competências, em um ambiente dinâmico, fortemente influenciado pela opinião pública, por interferências políticas e por cobranças oriundas do tecido social para estabelecer a eficiência na prestação de serviços públicos. Ademais, há a análise de como os recursos e as capacidades dinâmicas foram orquestrados no sentido de permitir o desenvolvimento de inovações organizacionais e, por meio delas, promover o eficaz combate à corrupção.

A Figura 1 a seguir ilustra os construtos teóricos imprescindíveis ao desenvolvimento deste estudo.

Figura 1 – Modelo conceitual

Fonte: Elaborada pela autora.

2.1 RBV E CAPACIDADES DINÂMICAS

2.1.1 Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View* – RBV)

O entendimento dominante acerca das estratégias das empresas na década de 1980 teve protagonismo na teoria de Michel E. Porter (1980), pela qual as ações da firma deveriam considerar a criação de posições defensivas contra forças competitivas, influenciada pela noção de estrutura-conduta-desempenho. Kretzer e Menezes (2006, p. 65) destacam nessa concepção a ideia de que "os retornos econômicos fluem de posições no mercado de produtos privilegiados".

Todavia, a partir da década de 1990, já bem anteriormente observado por Penrose (1995), as estratégias das organizações passam a priorizar mais seus planos internos do que exigir a adoção de novas análises dos recursos internos, de modo que eles fossem capazes de gerar renda ou vantagem competitiva às organizações (Barney, 1991).

Assim, Penrose (1995) observou que vantagens são determinadas não apenas por mercados e produtos, no caráter externo das firmas, mas pela organização de planos e recursos

internos, voltados à geração de valores e vantagens competitivas, isto é, na valorização dos recursos internos das empresas.

Essa é a ideia central da teoria da RBV, que, segundo Kretzer e Menezes (2006, p. 66), "considera as competências, as capacidades (*capabilities*) e as habilidades como sendo a base do conhecimento produtivo e organizacional e, por sua vez, a fonte mais importante da vantagem competitiva, da heterogeneidade e do retorno (lucratividade) das firmas".

A teoria da RBV postula, então, que os recursos e as capacidades de uma organização são determinados não somente por seu ambiente externo, mas por decisões estratégicas internas, capazes de conferir vantagem competitiva ao implantar ou adquirir recursos (Lim *et al.*, 2017).

Nesse contexto, as diferenças das empresas em relação às vantagens competitivas que angariam são explicadas, levando em consideração dois aspectos: o desempenho e o comportamento (Nelson, 1991).

As empresas são heterogêneas em relação ao desempenho dos seus recursos internos e com a sua eficiência e eficácia para geração de vantagem competitiva com a produção e comercialização de bens e serviços para, por exemplo satisfazer os desejos de seus consumidores. Nesse caso, as diferenças são comportamentais, porque elas executam tão bem suas atividades, com organização, criação de confiança e fidelização do cliente (Kretzer & Menezes, 2006; Nelson, 1991).

Perante a necessidade de identificação de estratégias capazes de conferir maiores desempenhos às organizações, a Teoria dos Recursos, mais conhecida como Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View* – RBV), dedica-se à compreensão dos fatores, aspectos e recursos fundamentais para a criação de vantagens competitivas às organizações (Barney, 1991; Eisenhardt & Martin, 2000; Wernerfelt, 1984).

Kretzer e Menezes (2004, p. 80) esclarecem que, para a teoria da RBV, fortemente influenciada por Penrose (1959), "as decisões da firma não são determinadas pelos mercados de fatores e de produtos, mas sim pela organização interna, de forma planejada, dos recursos e serviços produtivos existentes", como organização administrativa para, assim, conseguir maximizar as vantagens econômicas e competitivas.

Em estudos seminais, autores como Penrose (1959) e Collis (1991) entendiam as empresas como um conjunto de recursos; para a RBV, os recursos devem ainda possuir quatro requisitos básicos para alcançarem seus objetivos: gerar valor; ser raro ou escasso; ser difícil de imitar e de substituir (Barney, 1991; Grant, 1991; Wernerfelt, 1984).

Recursos valiosos são cruciais para a criação de valor e lucro; recursos raros são escassos ou difíceis de se encontrar no mercado; recursos difíceis de imitar apresentam elevado

nível de complexidade em replicação; e, recursos insubstituíveis são os dificilmente substituídos por recursos novos ou similares (Bowman & Ambrosini, 2003).

Vale destacar que recursos podem incluir ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos específicos da organização, informação, conhecimento, segredos de negócio e meios de produção (Barney, 1991).

Aragão , Forte e Oliveira (2010, p . 130) apontam que a RBV prioriza as características e os elementos internos da organização, capazes de gerar significativo desempenho superior, pois "a fonte de vantagem competitiva encontra-se primariamente nos recursos e competências desenvolvidos e controlados pelas empresas, e apenas secundariamente na estrutura das indústrias em que se posicionam"

Com base em pesquisa de Massukado-Nakatani e Teixeira (2009), que teve como parâmetro os estudos de Grant (1991), Kay (1996) e Penrose (1995), os recursos podem ser classificados em quatro categorias, conforme Tabela 1, a seguir.

Tabela 1 - Tipos e descrição dos recursos, conforme lente teórica da RBV

Tipos de Recursos	Descrição
1. Recursos financeiros	Compreendem todos os tipos de recursos financeiros disponíveis que podem ser utilizados para a concepção, desenvolvimento e implantação de estratégias.
2. Recursos de Capital Físico	Compreendem a estrutura tecnológica, instalação industrial, equipamentos, localização geográfica, acesso às matérias-primas.
3. Recursos de Capital Humano	Compreendem os recursos ligados ao treinamento, experiência, conhecimento tácito e explícito, competências, relacionamentos.
4. Recursos institucionais	Considerados atributos da coletividade organizacional, compreendem a estrutura organizacional, planejamento, sistemas de gestão e coordenação, alianças, inter-relacionamentos entre grupos da mesma organização e com outras empresas, contratos, processos.

Fonte: Adaptado de Massukado-Nakatani & Teixeira (2009), Grant (1991), Kay (1996) e Penrose (1995)

Segundo a RBV, as organizações podem não só desenvolver novos recursos como gerenciar os recursos existentes, de modo a alcançar lucro e melhor desempenho; e, ainda, adquirir outras empresas com recursos que elas ainda não detêm (Wernerfelt, 1984). Salienta-se, contudo, que a transferência de recursos entre organizações, em geral, é um processo delicado, pois certos recursos intangíveis podem estar imbuídos de conhecimento tácito (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Os recursos tangíveis podem ser as instalações de produção, matérias-primas, recursos financeiros e imóveis; já os intangíveis, são os de natureza não física e raramente são incluídos no balanço das empresas, como informações e conhecimento (Andrews, Beynon, & McDermott, 2016; Dess, Lumpkin, & Eisner, 2006; Grant, 1991; Lim *et al.*, 2017; Men, 2012).

Ni (2006) aponta como importante recurso, com base na teoria da RBV e da gestão estratégica, as ligações e relacionamentos, pois seu cultivo é uma habilidade organizacional capaz de gerar relações de qualidade, classificadas como ativos intangíveis (Ni, 2006).

Outra forma de obter vantagem competitiva é criar barreiras que impeçam os concorrentes de obter "recursos importantes na criação de valor" (Collis, 1994).

Em seu artigo seminal, Teece *et al.* (1997) aplicam o aspecto do dinamismo dos mercados à teoria da RBV, uma vez que, de acordo com autores, as capacidades precisam evoluir com o passar o tempo, de modo a se adaptarem às mudanças do mercado, sobreviverem às pressões da concorrência e manterem a vantagem competitiva em ambientes instáveis.

Apesar da teoria da RBV ter sido desenvolvida para o setor privado, observa-se um tímido crescimento de pesquisas que a correlacionam com a prestação de serviços públicos (Pee & Kankanhalli, 2016; Szymaniec-Mlicka, 2014).

Cabe destacar que, em um contexto de crise fiscal, ceticismo público em relação às organizações públicas, desconfiança generalizada com a prestação de serviços por parte das entidades públicas (Bryson, Ackermann, & Eden, 2007), apesar de não ser popular nos estudos sobre gestão pública, a teoria da RBV tem sido apontada como método e ferramenta para se alcançar a eficiência na gestão de organizações públicas (Andrews *et al.*, 2016; Lim *et al.*, 2017; Szymaniec-Mlicka, 2014).

No setor privado, a RBV contribui para a geração de vantagens competitivas, estimulando o uso de competências para agregar valor, com a utilização de recursos de maneira proativa, conferindo vantagens à própria empresa (Barney, 1991; Eisenhardt & Martin, 2000; Kretzer & Menezes, 2006; D. J. Teece *et al.*, 1997; Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006).

Em se tratando de organizações públicas, criadas para cumprir responsabilidades do governo e atuar no fomento, cooperação ou execução de políticas e na prestação de serviços públicos, "criadas para desenvolver e fornecer serviços em benefício da população" (Matthews & Shulman, 2005, p. 233), o maior objetivo das organizações públicas é "criar conhecimento e distribuí-los para o bem público, em vez de maximizar o lucro privado", seja por meio da realização de funções típicas de Estado, seja na prestação de serviços públicos, seja fomentando o desenvolvimento da atividade econômica[3].

---

[3] Cabe ressaltar que o Estado possui diversas responsabilidades, dentre elas, o exercício da sua atividade-fim. Para Carlos Ari Sundfeld, tais atividades essenciais ao Estado são classificáveis em três grupos: (i) as atividades de relacionamento com outros Estados ou com entidades internacionais; (ii) as atividades de controle social; e (iii) as atividades de gestão administrativa. Neste último item, são incluídas as atividades de prestação de serviços públicos; prestação de serviços sociais; a emissão de moeda, a administração cambial, as atividades de fomento, realização de atividades culturais, serviços estatísticos e construção de obras públicas. (Sundfeld, 2003, p. 80-85).

Andrews *et al.* (2016) destacam a explosão de interesse na melhoria da prestação de serviços públicos; porém, mesmo com a maior exigência, a gestão e o desempenho das organizações públicas ficam aquém das empresas privadas. Para os autores, a teoria baseada em recursos oferece muito potencial para entender a gestão e o desempenho de serviços públicos. "As organizações públicas são, em geral, instituições não mercantis e, portanto, não adaptadas a outras influentes teorias de organização do desempenho, como a tipologia da estratégia competitiva de Michael Porter (1980), que fala sobre orientação para o mercado e diferenciação de custos" (Andrews *et al.*, 2016, p. 241).

Bryson *et al.* (2007, p. 702) entendem que a chave importante para o sucesso das organizações públicas é identificar e construir capacidades estratégicas para produzir o maior valor público para as principais partes interessadas a um custo razoável (Bryson *et al.*, 2007).

E para criar valor público, prestar serviços públicos com eficiência e dar uma resposta efetiva às mudanças, as organizações públicas devem dar atenção contínua às suas capacidades. Em alguns casos, a exploração dessas capacidades resultará na negociação de novos indicadores de desempenho ou critérios de satisfação, ou, ainda, novos ou diferentes arranjos de recursos por parte das organizações públicas (Bryson *et al.*, 2007). Sem necessariamente renovar esses recursos por meio de capacidades dinâmicas, dificilmente as organizações públicas responderão de forma eficaz às mudanças em seus ambientes (Piening, 2013).

Com base na visão baseada em recursos, os autores apresentam um método para identificar e utilizar competências centrais, apresentando um "esquema de subsistência" como um modelo de negócios apropriado para o setor público - que vincula competências distintas e centrais às aspirações e aos objetivos da organização pública (Bryson *et al.*, 2007).

Matthews e Shulman (2005) destacaram o paradoxo existente nas organizações públicas, que buscam simultaneamente o bem público e a vantagem competitiva. Com base no modelo de Kay (1996), foram analisadas as categorias: arquitetura dos relacionamentos, reputação, inovação e ativos estratégicos, a fim de capturar a eficácia de uma organização de P&D do setor público, em que a inovação é o seu principal negócio.

Conforme, Matthews e Shulman (2005), as noções de vantagem competitiva e a visão baseada em recursos têm alguma aplicação para organizações do setor público, embora haja limitação a situações em que é possível a concorrência. Por isso, muitas vezes, os gerentes precisam reconhecer – como no caso investigado pelos autores em uma empresa pública –que estão gerenciando simultaneamente múltiplas estruturas, sendo que algumas se encaixam na noção de vantagem competitiva estratégica de Kay; outras, não. Nesse sentido, mais pesquisas são necessárias para avançar na compreensão das maneiras pelas quais os gerentes lidam com

noções sustentáveis de vantagem competitiva enquanto tentam ao mesmo tempo alcançar objetivos associados ao bem público.

Ridder, Bruns e Spier (2005), tendo como parâmetro a visão baseada em recursos e as capacidades dinâmicas, analisaram a implementação de novos padrões contábeis para os governos locais dos municípios da Alemanha, que passaram por um grande processo de reforma das suas estruturas administrativas. Com base nos resultados empíricos, os autores sugerem que o sucesso ou o fracasso da implementação de novos padrões contábeis para a administração pública não é apenas uma questão de escolher instrumentos de gestão adequados, mas de observar a dinâmica específica dos próprios processos de implementação (Ridder *et al.*, 2005).

Na abordagem teórica, Ridder *et al.* (2005) notaram poucas tentativas de análise dos processos de mudanças sob a lente teórica da visão baseada em recursos. Por conta disso, estudaram a implantação de um novo sistema contábil para a administração pública municipal alemã com base na RBV. A observação feita partiu do pressuposto de que as organizações devem, primeiro, possuir ou controlar os recursos específicos para conseguirem alcançar um novo nível de desempenho. Em segundo lugar, elas precisam combinar e utilizar esses recursos em comum e/ou de maneira única. E, finalmente, devem possuir ou desenvolver capacidades ao longo do tempo.

Tendo como parâmetro os construtos teóricos do modelo de sistema de informação desenvolvido por DeLone & McLean, a partir da visão baseada em recursos e da teoria de controle de informações, Wirtz, Mory, Piehler, e Daiser (2017) mediram os fatores de sucesso do governo eletrônico, orientados pelo marketing de relacionamento com o cidadão, e apontaram o gerenciamento de informações, o gerenciamento de serviços e o gerenciamento de interação como relevantes.

Com base na teoria da RBV, o impacto de práticas de gestão de recursos humanos, com metas de desempenho, como políticas de recompensas, treinamento, avaliação e recrutamento, afetam positivamente a realização da missão da organização investigada (Lim *et al.*, 2017).

No Brasil, Massukado e Teixeira (2008), com base na RBV, analisaram os recursos e as informações documentais da gestão pública na área do turismo. A conclusão apontou os recursos da arquitetura organizacional como sendo os principais utilizados na implementação de políticas públicas. Entretanto, os recursos turísticos e institucionais direcionados para os relacionamentos internos e externos são os mais importantes na gestão pública do turismo. A presença do planejamento e uma cultura interna voltada para uma visão empresarial da gestão pública do turismo determinam o que se pode denominar “cultura empresarial no meio público” (Massukado & Teixeira, 2008, p. 269).

Abreu e Antonialli (2017) realizaram uma revisão sistemática da literatura sobre pesquisas aplicadas aos serviços de saúde, a partir da RBV como lente teórica, entre os anos de 2004 e 2014, selecionando 30 publicações. O resultado evidenciou a importância dos recursos humanos e dos recursos intangíveis, como o capital social, a cooperação, a socialização e os sistemas de aprendizagem e conhecimento para o setor da saúde. Todavia, notou-se a ausência de estudos nacionais que relacionam RBV com a prestação de serviços públicos na área da saúde.

Da literatura acima observada, verifica-se um conjunto de elementos componentes dos recursos, com base na teoria da RBV, que contribuem para a criação de valor à atividade desenvolvida pela organização pública, por serem raros ou escassos (por não serem facilmente encontrados em outra atividade similar exercida pela Administração Pública), difíceis de imitar (dada a complexidade envolvida na atividade) ou de substituir (porque não podem ser trocados por outro recurso, outra atividade ou outra autoridade, seja por imposição legal, seja por manifestação política para sua execução). São eles: capacidades, processos, idiossincrasias, conhecimentos, comportamentos, desempenhos, habilidades, rotinas e mecanismos de socialização, cooperação e aprendizagem (Barney, 1991; Bowman & Ambrosini, 2003; Wernerfelt, 1984).

Na Tabela 2, a seguir, encontra-se síntese dos elementos componentes apontados pela literatura.

Tabela 2 - Elementos componentes dos recursos

Elementos componentes	**Descrição**	**Autores**
Capacidades, processos, idiossincrasias, conhecimentos	Recursos, como ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos específicos da organização, informação, conhecimento, segredos de negócio e meios de produção.	(Barney, 1991; Makadok, 2001)
Comportamentos e desempenho	Capacidade de satisfazer às necessidades do destinatário, com organização, geração de confiança e fidelização do cliente.	(Kretzer & Menezes, 2006; Nelson, 1991)
Processos	Implantação do governo eletrônico; marketing de relacionamento com o cidadão, por meio do gerenciamento de informações, do gerenciamento de serviços e do gerenciamento de interação com o cidadão.	(Wirtz *et al.*, 2017)
Habilidades	Capacidade de produzir o maior valor público, no contexto de organizações públicas.	(Bryson *et al.*, 2007; Ni, 2006)
	Habilidade para firmar relacionamentos.	(Massukado & Teixeira, 2008; Men, 2012; Ni, 2006)
	Eficiência na gestão de organizações públicas e na prestação de serviços públicos.	(Andrews *et al.*, 2016; Bryson *et al.*, 2007; Lim *et al.*, 2017; Szymaniec-Mlicka, 2014)
	Habilidade para tomada de decisões estratégicas internas capazes de conferir vantagem competitiva ao implantar ou adquirir recursos.	(Lim *et al.*, 2017)

Elementos componentes	Descrição	Autores
Rotinas; mecanismos de socialização, cooperação e aprendizagem	Importância dos recursos humanos e dos recursos intangíveis, como o capital social, a cooperação a socialização e os sistemas de aprendizagem e conhecimento para o setor público.	(Abreu & Antonialli, 2017; Makadok, 2001)

Fonte: Elaborada pela autora.

No item seguinte, será abordada a teoria das capacidades dinâmicas e sua relação com a teoria dos recursos (RBV).

2.1.2 Capacidades Dinâmicas

Para Eisenhardt e Martin (2000), a teoria de capacidades dinâmicas (CD) pode ser considerada uma extensão da RBV (*Resource-Based View*). Em seu artigo seminal, Teece *et al.* (1997) aplicam o aspecto do dinamismo dos mercados à teoria da RBV, chegando à conclusão de que as capacidades precisam evoluir com o passar o tempo, de modo a se adaptarem às mudanças do mercado, sobreviverem às pressões da concorrência e manterem a vantagem competitiva em ambientes instáveis. Na perspectiva da CD, as organizações precisam rearranjar suas competências, ativos e recursos, de acordo com as mudanças dos mercados e dos ambientes.

Para Meirelles e Camargo (2014), sob a perspectiva teórica, o tema das capacidades dinâmicas ganhou força em razão da manutenção da vantagem competitiva exigir muito mais do que somente o desenvolvimento da Teoria da Visão Baseada em Recursos, como propuseram Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Grant (1991).

O grande interesse pelas capacidades dinâmicas se deve à "importância de se incorporar o papel do dinamismo do ambiente à determinação da vantagem competitiva e, principalmente, como as empresas reagem a esse dinamismo ao longo do tempo". Isso é feito por meio de rotinas e processos ou mesmo de outras capacidades com as quais as organizações reconfiguram os recursos e processos já existentes (Meirelles & Camargo, 2014, p. 43).

Eisenhardt e Martin (2000) entendem que as CD consistem em processos estratégicos e organizacionais específicos, capazes de criar valor para as organizações em mercados dinâmicos, alocando os recursos em novas estratégias, com vistas à criação de valor. Além disso, tais capacidades possuem pontos em comum nas organizações, sendo consideradas por

elas como as “melhores práticas”, o que denota certa homogeneidade, equivalência e substitutividade em relação ao pensamento tradicional da RBV, destacando que a efetividade das capacidades dinâmicas varia de acordo com o dinamismo do mercado.

Herrmann, Sangalli e Teece (2017, p. 1107) também ressaltam que o contexto de observação, desenvolvimento e execução das CD é “especialmente pertinente para regimes de rápida mudança tecnológica”, porque criam o ambiente de incerteza e de surpresa que, muito embora seja desfavorável para investimentos, permite aos gerentes identificá-las, estimulá-las e desenvolvê-las.

As capacidades contidas nas organizações podem ser classificadas como operacionais (ou ordinárias) e capacidades dinâmicas (CD). As CD implicam em mudanças; enquanto as operacionais, em fazer uma tarefa (processo, rotina) específica (Winter, 2003). As capacidades operacionais possibilitam a produção de um mesmo produto ou serviço; ao passo que as CD levam à criação de novos produtos, serviços, mercados e aquisições.

As CD são suficientes para as organizações obterem vantagem competitiva sustentável (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007). Zahra *et al.* (2006) destacam que a nova rotina para a elaboração de um novo produto é considerada uma capacidade operacional, todavia, quando recursos e rotinas são alterados para isso, trata-se de uma capacidade dinâmica.

Apesar de encontrarmos na literatura estudos que diferenciam as CD das operacionais, essa distinção é complexa. Segundo Helfat e Winter (2011), isso se deve ao fato de que mudanças ocorrem, independentemente de elas serem geradas por capacidades operacionais. Além disso, não se pode afirmar prontamente que determinada capacidade não é dinâmica simplesmente pelo fato de não resultar em algo novo, uma vez que mudanças podem demorar mais tempo para tornarem-se perceptíveis e tangíveis.

Como já comentado anteriormente, as organizações precisam se adaptar ao ambiente no qual estão inseridas, de maneira a gerar a obtenção de vantagem competitiva sustentável (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece *et al.*, 1997). Nesse cenário, as CD são fundamentais, tanto para superar concorrentes como para moldar o mercado, de acordo com a estratégica e capacidades essenciais (*core competences*) da organização (Oliver & Holzinger, 2008; Prahalad & Hamel, 1990).

Para desenvolver as CD, as organizações precisam comprometer-se, em longo tempo, a alocar recursos, colaboradores com expertise apropriada, recursos financeiros, ter comprometimento do alto escalão (Zahra *et al.*, 2006) e outros componentes organizacionais. Para tanto, elas devem avaliar suas reais necessidade e retorno objetivado com a iniciativa (Helfat & Winter, 2011).

Considerando que os estudos sobre CD são recentes, ainda não há consenso sobre seus significados (Meirelles & Camargo, 2014). Uma das possíveis explicações para isso são as diferentes perspectivas acerca do assunto. Por exemplo, dentre os artigos seminais sobre CD, alguns abarcam seus aspectos econômicos (Winter, 2003; Zollo & Winter, 2002); outros, como Eisenhardt e Martin (2000), conforme o seu favorecimento em relação ao dinamismo do mercado; já Teece (2007) foca no efeito dos componentes das CD na vantagem competitiva e no desempenho organizacional.

Em ensaio teórico, Tondolo e Bitencourt (2014) destacam que não é suficiente para uma organização simplesmente ser um local de acúmulo de recursos diferenciados. As CD enfatizam dois principais elementos que propiciam o desenvolvimento de novas formas de vantagem competitiva: a dinâmica e a capacidade (Helfat & Peteraf, 2003; Teece *et al.*, 1997; Teece & Pisano, 1994). Nesse sentido,

> O termo "dinâmico refere-se ao caráter de mudança do ambiente, exigindo respostas estratégicas (por exemplo, renovar as competências), e o termo "capacidade" refere-se ao papel da gestão estratégica em lidar com a mudança de requisitos do ambiente por meio da adaptação da organização internamente (por exemplo, adaptação, integração, e reconfiguração de habilidades organizacionais, recursos e capacidades internos e externos. (Tondolo & Bitencourt, 2014, p. 129)

A variedade de abordagens e perspectivas de CDs nos estudos de Administração foi identificada em uma revisão sistemática de Araújo, Pedron e Bitencourt (2018), que apontam a divisão das pesquisas quantitativas existentes entre os temas: marca, inovação, conhecimento, capacidade absortiva, aprendizagem organizacional, aliança estratégica, relacionamento com diferentes *stakeholders* (parceiros, clientes, fornecedores) e capacidade organizacional (Tabela 3).

Tabela 3 - Estudos quantitativos sobre CD organizados por contexto

Abordagens	Autores
Inovação	(P. R. da Costa & Porto, 2014)
	(A. Herrmann, Gassmann, & Eisert, 2007)
	(Janssen, Castaldi, & Alexiev, 2016)
	(Plattfaut *et al.*, 2015)
	(Vicente, Teixeira, & Abrantes, 2015)
	(Shafia, Shavvalpour, Hosseini, & Hosseini, 2016)
	(Agarwal & Selen, 2013)
	(Chen & Cheng, 2013)
Aprendizagem Organizacional	(Vidal, Barber, Chiva, & Villar, 2012)
	(Sirén, 2012)
	(Verreynne, Hine, Coote, & Parker, 2016)
Marcas	(Santos-Vijande, del Río-Lanza, Suárez-Álvarez, & Díaz-Martín, 2013)
Relacionamento com cliente	(Desai, Sahu, & Sinha, 2007)
	(Skarmeas, Lages, & Lisboa, 2013)
	(Triki, Mjahed Hammami, & Belkahla Hakimi, 2014)
Relacionamento com fornecedores	(Holcomb & M. Gligor, 2014)
	(Jin, Vonderembse, Ragu-Nathan, & Smith, 2014)
	(Kim, Cavusgil, & Cavusgil, 2013)
	(Razmi & Sangari, 2015)
	(Zelbst, Green, & Dwayne Whitten, 2012)
	(Ferrer, Santa, Hyland, Storer, & Griffiths, 2014)
Relacionamento com parceiros	(Mitrega, Forkmann, Ramos, & Henneberg, 2012)
Aliança estratégica	(Lin & Wu, 2014)
	(Kandemir, Yaprak, & Cavusgil, 2006)
Conhecimento	(Jantunen, 2005)
	(Villar, Alegre, & Pla-Barber, 2014)
	(Karayanni, 2015)
	(Makkonen, Pohjola, Olkkonen, & Koponen, 2014)
	(Laureano Paiva, Revilla Gutierrez, & Roth, 2012)
	(Schlosser & McNaughton, 2009)
Capacidade Absortiva	(Biedenbach & Müller, 2012)
	(Camisón & Forés, 2010)
	(Nitzsche, Wirtz, & Göttel, 2015)
Capacidade Operacional	(Danneels, 2016)
	(Wu, Melnyk, & Flynn, 2010)
Governança	(Ouakouak, Ouedraogo, & Mbengue, 2014)
	(Pratono, 2016)
	(Rungi, 2015)
	(Sprafke, Externbrink, & Wilkens, 2012)
	(Tollin & Schmidt, 2015)
	(Urhahn & Spieth, 2014)
	(Schweitzer, 2014)
	(Maijanen & Jantunen, 2016)

Fonte: Adaptada de Araújo *et al.* (2018)

Considerando os diversos conceitos encontrados na literatura sobre CD, na Tabela 4, a seguir, consta uma síntese das principais definições.

Tabela 4 - Principais definições de capacidades dinâmicas

Autores	Definição de Capacidades Dinâmicas
(Ambrosini & Bowman, 2009)	Capacidades dinâmicas são processos organizacionais, cujo intuito é o de transformar a base de recursos da firma.
(Ambrosini, Bowman, & Collier, 2009)	Capacidades dinâmicas são desenvolvidas e não podem ser compradas; são processos e rotinas organizacionais desenvolvidas ao longo do tempo, e implementados para reconfigurar a base de recursos da firma, substituindo os obsoletos ou recombinando os já existentes para a criação de novos.
(Bowman & Ambrosini, 2003)	A perspectiva das CD foca na capacidade da organização de se adaptar rapidamente às mudanças, de modo a criar novos recursos, além de renovar e reconfigurar a base de recursos.
(Cepeda & Vera, 2007)	As capacidades dinâmicas envolvem a transformação de processos e rotinas de conhecimento da firma, sendo seu resultado uma nova configuração de recursos e capacidades operacionais.
(Døving & Gooderham, 2008)	Capacidades dinâmicas são rotinas, sistemas e processos intencionalmente implementados para obter nova configuração dos recursos.
(Eisenhardt & Martin, 2000)	Capacidades dinâmicas são as rotinas organizacionais e estratégicas que permitem às organizações criar novos recursos e configurações, de acordo com a evolução do mercado.
(Helfat *et al.*, 2007)	Capacidade dinâmica é a capacidade de a organização criar, estender e modificar sua base de recursos.
(Helfat & Winter, 2011)	Capacidade dinâmica possibilita a alteração no modo como a organização se mantém no mercado, o que inclui a alteração das capacidades operacionais, da base de recursos ou elementos do ambiente externo ou ecossistema.
(Oliver & Holzinger, 2008)	As capacidades dinâmicas permitem alavancar ativos internos para os adaptar às demandas do mercado e aprimorar as competências da empresa.
Teece *et al.* (1997)	Capacidades dinâmicas são as habilidades de a empresa integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas de modo a se adaptar às mudanças do ambiente.
(Teece, 2007)	As capacidades dinâmicas permitem às empresas criar, implementar e proteger ativos intangíveis que apoiam o desempenho de longo prazo da organização. Os microfundamentos das capacidades dinâmicas – *skills*, processos, procedimentos, estruturas organizacionais – levam a identificar, mobilizar e reconfigurar as capacidades organizacionais da empresa.
(Wang & Ahmed, 2007)	Capacidades dinâmicas compreendem a orientação organizacional para integrar, reconfigurar, renovar e recriar recursos e capacidades, de modo a se adaptar às mudanças do ambiente.
(Winter, 2003)	Capacidades dinâmicas são as que permitem a extensão, modificação e criação de capacidades operacionais.
(Zollo & Winter, 2002)	Capacidade dinâmica é um conjunto de atividades sistematicamente implementadas para gerar e modificar rotinas operacionais, de modo a aprimorar a eficiência organizacional.
(Zott, 2003)	Capacidades dinâmicas são rotinas e processos organizacionais que conduzem a configuração da base de recursos e das rotinas operacionais.

Fonte: Elaborada pela autora.

Para Meirelles e Camargo (2014, p. 49), dentre os vários conceitos encontrados na literatura, é possível identificar três elementos que compõem as CD: "(a) conjunto de comportamentos, capacidades e habilidades (individuais e organizacionais); (b) rotinas e processos; e (c) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento".

A dinâmica em que as CD se desenvolvem e se sustentam é compreendida a partir da identificação dos seus elementos componentes. Nesse sentido, Meirelles e Camargo (2014)

elaboram um modelo conceitual e apontam hipóteses para pesquisas futuras. Os autores ainda ressaltam que as CD envolvem uma visão integrada da firma, com articulação em vários níveis de análise: individual, coletivo e organizacional. Ademais, elas não são o resultado da firma, tampouco o ambiente organizacional, em razão de se estruturarem como um conjunto de elementos (comportamentos, habilidades, capacidades organizacionais, rotinas, processos, mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento) voltados à mudança e à inovação. E, por fim, a identificação das CD requer estudos na perspectiva histórica de mudanças organizacionais.

Na Tabela 5, a seguir, tais elementos são pormenorizados para melhor descrição e referência teórica.

Tabela 5 - Elementos componentes das capacidades dinâmicas

Elementos componentes da CD	**Descrição dos elementos componentes**	**Autores**
Comportamentos	• Lealdade das pessoas às mudanças e aos mecanismos organizacionais facilitadores desses processos.	(Andreeva & Chayka, 2006; Teece, 2007)
Habilidades	• Habilidades para o desenvolvimento de novas estratégias, de forma mais ágil que a concorrência. • Habilidade de aprender com o próprio conhecimento.	(Collis, 1994)
	• Habilidades empreendedoras de liderança. • Habilidades de comunicação, negociação, resolução de conflitos, gerenciamento de projetos e de pessoas. • Habilidade para visualizar retorno econômico das ideias propostas.	(Andreeva & Chayka, 2006)
	• Capacidade adaptativa (habilidade de a empresa identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado). • Capacidade absortiva (habilidade de a empresa reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las comercialmente). • Capacidade de inovação (habilidade de a empresa desenvolver novos produtos e mercados). • Processos subjacentes (integração, reconfiguração, renovação e recriação de recursos).	(Wang & Ahmed, 2007)
	• Habilidade para alterar a base de recursos. • Capacidade de atuar de forma recorrente para modificação da base de recursos. • Capacidade de buscar e selecionar as modificações a serem realizadas (deliberação).	(Helfat *et al.*, 2007)
	• Habilidade para estimular a geração de ideias. • Capacidade de introdução de rupturas no mercado. • Capacidade de desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores.	(McKelvie & Davidsson, 2009)
	• Rotinas que definem padrões de atividades. • Comprometimento de longo prazo com recursos especializados. • Estímulo ao uso das capacidades dinâmicas. • Investimentos em aprendizagem.	(Winter, 2003)
	• Conhecimento prévio significativo. • Unidades de processamento de conhecimento.	(Bygdas, 2006)

Elementos componentes da CD	Descrição dos elementos componentes	Autores
Rotinas	• Redes de conexão das unidades de processos. • Estruturas de conhecimento.	
	• Rotinas de suporte à geração de ideias, produtos e serviços novos, bem como na seleção e implementação da mudança. • Desenvolvimento científico e tecnológico (fontes internas e externas). • Identificação de segmentos de mercado-alvo. • Construção rotineira de lealdade e comprometimento.	(Teece, 2007)
	• Alinhamento rotineiro do sistema de recompensas.	(Andreeva & Chayka, 2006)
Processos	• Processos e estratégias pelas quais a organização alcança novas configurações de recursos.	(Eisenhardt & Martin, 2000)
	• Processos de acumulação de experiências; articulação e codificação de conhecimento.	(Zollo & Winter, 2002; Bygdas, 2006)
	• Soluções para clientes e desenho do modelo de negócios. • Definição de fronteiras da organização. • Definição e uso de protocolos de tomada de decisões de investimento. • Solução do problema de agência de grupos internos da empresa. • Descentralização de decisões por meio da decomposição de estruturas organizacionais. • Coespecialização de ativos.	(Teece, 2007)
	• Estruturas organizacionais específicas. • Estruturas cognitivas e níveis de aspiração compartilhados. • Posição da empresa na cadeia de valor e relações com fornecedores e clientes. • Trajetória de mudanças ao longo do tempo. • Domínio persistente do equilíbrio entre *exploration e exploitation.*	(Dosi *et al.*, 2008)
Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento	• Estímulo a um fluxo contínuo de acumulação de experiências para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. • Ciclo recursivo de evolução do conhecimento: (1) desenvolvimento de diversas soluções possíveis para um dado problema; (2) articulação do conhecimento por meio de discussões coletivas; (3) sessões de esclarecimentos de dúvidas; (4) processos de avaliação de desempenho; (5) processos para acumulação de experiência e legitimação dos novos conhecimentos gerados.	(Zollo & Winter, 2002)
	• Existência de grupos de trabalho multidisciplinares, comitês. • Descentralização e delegação de responsabilidades. • Capacidade de intensificação da troca de informações entre departamentos.	(Andreeva & Chayka, 2006)

Fonte: Adaptado de Meirelles e Camargo (2014).

Com base na análise dos elementos componentes dos recursos e das capacidades dinâmicas, demonstrados nas Tabelas 2 e 5, nos diversos conceitos apontados pela literatura sobre os recursos e capacidades, constantes no capítulo anterior (Capítulo 2.2.1) e na Tabela 4, observa-se que há uma proximidade conceitual entre os construtos. Resta o questionamento

sobre se a RBV e as CDs se complementam ou não, se elas são substitutivas, ou se há, na verdade, uma excessiva fragmentação teórica (Tondolo & Bitencourt, 2014).

Recursos e capacidades (*capabilities)* integram propostas teóricas para a compreensão de como os gerentes angariam com eles maiores vantagens para suas organizações. A seleção (*selecting*) dos recursos mais eficazes do que os detidos pela concorrência; e as *capabilities*, por serem mais eficazes na implantação (*deploying*) dos recursos do que para os concorrentes agregam mais vantagens econômicas (Makadok, 2001). Portanto, a sutiliza na diferenciação entre os construtos configuram, na verdade, uma evolução de estudos na área de estratégia (Tondolo & Bitencourt, 2014).

Em relação ao setor público, Piening (2013) afirma que as organizações a ele pertencentes são confrontadas sobre a necessidade de eficácia e eficiência na prestação de suas atividades e no aumento de cortes financeiros, pela crescente demanda por serviços. Considerando os diversos estudos sobre antecedentes e resultados de inovações nas organizações públicas, o autor entende que ainda se trata de uma “caixa preta”.

Diante desse contexto e a fim de contribuir para a compreensão da natureza e dos efeitos de tais capacidades, Piening (2013) elabora um estudo, que revisa e sintetiza a literatura sobre capacidades dinâmicas em organizações públicas.

Com base em ampla literatura, Piening (2013) inicialmente elenca as características das organizações públicas que as fazem tão diferentes das privadas:

- as organizações públicas enfrentam pressões competitivas menos intensas do que as do setor privado;
- as organizações públicas são financiadas principalmente por impostos, em vez de recursos pagos diretamente por clientes;
- as organizações públicas são predominantemente controladas por forças políticas e não pelas do mercado;
- os objetivos das organizações públicas são a criação de valor público, muito mais conflitantes, vagos, intangíveis e difíceis de mensurar do que os valores das organizações privadas, cujo maior objetivo é a geração de lucro;
- considerando que não estão inseridas na lógica de mercado, as organizações públicas frequentemente têm menos incentivos para reduções de custos, eficiência operacional e eficácia organizacional. Em suma, possuem menos incentivo para inovar.

Após analisar a literatura, Piening (2013) propõe um modelo que fornece uma estrutura objetiva para se entender como as capacidades dinâmicas operam nas organizações públicas e afetam os seus resultados de desempenho (Tabela 6).

Tabela 6 - Descrição do modelo analítico de Piening (2013)

Elementos centrais	**Descrição**	**Referências**	**Proposição**
Recursos disponíveis	A percepção dos gestores em relação aos recursos disponíveis em seu escopo de atuação, influencia a intensidade de esforços de inovação e, com isso, a implementação da CD.	(Piening, 2011; Ridder *et al.*, 2005)	P 1: Quando recursos insuficientes estão disponíveis, a insatisfação com as capacidades operacionais existentes aumenta a probabilidade de as organizações públicas desenvolverem e implementarem as CD.
Publicidade	O grau de publicidade pode ser uma influência moderadora na criação e uso de CD em organizações públicas, por envolver interesses políticos e a opinião pública, desencorajando tais organizações de realizarem investimentos em CD de longo prazo. Além disso, a autonomia gerencial limitada e os incentivos para melhorar o desempenho podem desmotivar, igualmente, os gerentes a assumir esses compromissos.	(Andrews *et al.*, 2016; Gilmore & Krantz, 1991; Jas & Skelcher, 2005; Nutt & Backoff, 1993; Pablo, Reay, Dewald, & Casebeer, 2007; Piening, 2011; Rainey, 1999; Rashman, Withers, & Hartley, 2009)	P 2: Quanto maior o grau de publicidade, menor a probabilidade de organizações públicas desenvolverem e implementares recursos dinâmicos.
Desempenho	Pesquisas em diferentes setores públicos corroboram a visão de que as CD influenciam diretamente no desempenho. A mudança organizacional planejada envolve o desenvolvimento de novas capacidades organizacionais, como a adoção de uma nova tecnologia ou prática de trabalho, responsáveis por alterar rotinas existentes. Para as organizações públicas conseguirem executar uma tarefa de forma mais eficaz, elas dependem da qualidade de suas rotinas com a coordenação de atividades, da comunicação interna e do gerenciamento e codificação de conhecimento. Os recursos dinâmicos não geram necessariamente desempenho superior, todavia, contribuem para o desenvolvimento das aptidões evolutiva e técnica das organizações.	(Easterby-Smith, Lyles, & Peteraf, 2009; Edmondson, Bohmer, & Pisano, 2001; T. de A. Guimarães, Odelius, Medeiros, & Santana, 2011; Jones, Jimmieson, & Griffiths, 2005; Piening, 2011; Ridder *et al.*, 2005; Vera & Crossan, 2005)	P 3: A implantação de CD provavelmente está positivamente relacionada à capacidade evolutiva e técnica das organizações públicas, por meio da capacidade operacional.
Turbulência ambiental	O grau de turbulência ambiental nas organizações públicas influencia as CD. Essas organizações públicas operam cada vez mais em ambientes que mudam rapidamente. Sobre turbulência ambiental, Piening (2013) destaca três dimensões: munificência, complexidade e imprevisibilidade da mudança. A munificência refere-se à disponibilidade de recursos; a	(Aragón-Correa & Sharma, 2003; Boyne & Meier, 2009; Easterby-Smith *et al.*, 2009; Hendrick, 2003;	P 4: Quanto maior a turbulência ambiental, maior a probabilidade de organizações públicas (a) investirem em CD, e (b) se beneficiarem das CD.

Elementos centrais	Descrição	Referências	Proposição
	complexidade, à homogeneidade ou heterogeneidade das circunstâncias externas, que confrontam uma organização política; a incerteza depende do ambiente de mudanças na munificência e complexidade de uma organização. O grau de turbulência ambiental influencia duplamente nas organizações públicas: de um lado, há mais propensão de investimento em CD, em organizações que são confrontadas com as demandas de mercado, em rápida mudança ou com as expectativas das partes interessadas. De outro lado, os gerentes que enfrentam ambientes incertos tendem a ser mais proativos, assumir maiores riscos e usar estratégias mais inovadoras do que os gerentes em ambientes menos turbulentos.	Pablo *et al.*, 2007)	

Fonte: Elaborada pela autora, adaptada de Piening (2013).

Teece (2007) denominou os elementos que caracterizam as capacidades dinâmicas de microfundamentos. Habilidades, processos, procedimentos, estruturas organizacionais, rotinas, regras de decisão e disciplinas são esses elementos, que não só se adaptam ao ecossistema de negócios, como também são moldados por meio da inovação e da colaboração com outras empresas, entidades e instituições. É por meio da orquestração bem-sucedida dos microfundamentos que se sustenta a capacidade de a empresa inovar, captar valor e obter desempenho financeiro significativo a longo prazo.

Para o autor, embora o desempenho de longo prazo seja determinado, em alguma medida, pelo ambiente de negócios (externo), o desenvolvimento e o exercício de capacidades dinâmicas (internas) estão no cerne do sucesso empresarial (Teece, 2007, p. 1320).

No estudo mencionado, Teece (2007) desenvolveu um *framework*, no qual as CD são divididas em três classes: capacidades para identificar e moldar oportunidades; capacidades para mobilizar as oportunidades identificadas; e as capacidades para gerenciar ameaças e reconfigurar ativos para manutenção da vantagem competitiva.

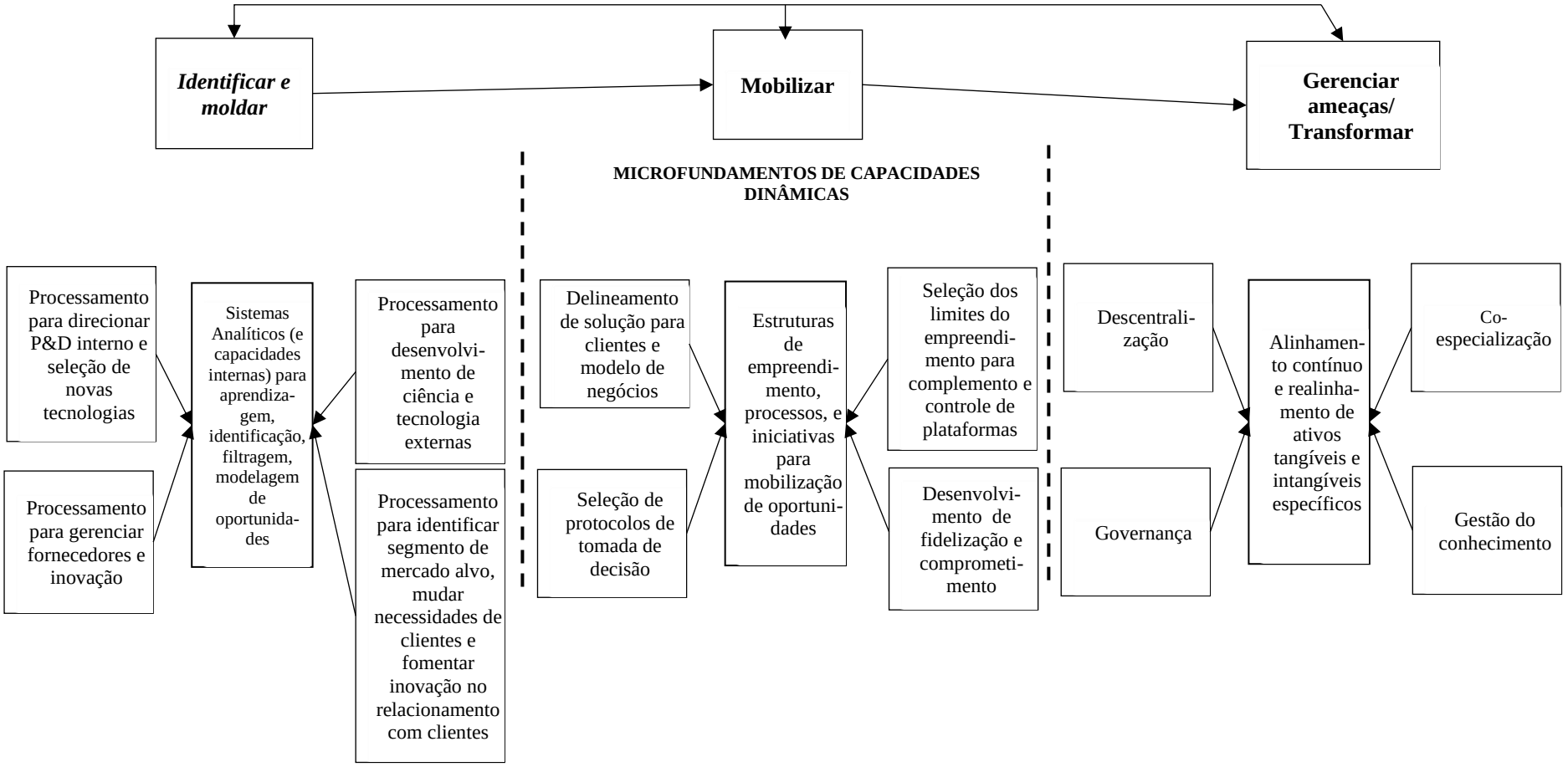
Para identificar e moldar oportunidades, é preciso implementar processos de varredura, buscar e explorar o conhecimento do mercado, que inclui os clientes, concorrentes, fornecedores, tecnologia e tendências do mercado (Teece, 2007). Além disso, essa classe de CD envolve sistemas e processos que analisam informações do ambiente e do mercado, permitindo que a organização aprenda, filtre e molde as oportunidades para obter vantagem competitiva. Os microfundamentos dessa classe de capacidades são as iniciativas de P&D,

processos para geração de novas tecnologias e inovação, e processos de análise e segmentação de mercado.

A classe de capacidades para mobilizar oportunidades envolve os processos de delineamento de soluções e modelos de negócio; os protocolos para a tomada de decisão e delimitação do escopo de negócio; e os processos de fidelização de clientes, bem como comprometimento do alto escalão (gerentes) e colaboradores.

A terceira classe de CD engloba as capacidades de gerenciamento de ameaças e transformação de ativos. Sendo assim, envolve a habilidade de identificar e desenvolver ativos complementares, de geração de valor, de desenvolvimento de produtos lucrativos, e integração de competências, a contar do conhecimento adquirido (gestão de conhecimento). A Figura 2 ilustra o *framework* de Teece (2007).

Figura 2 – Fundamentos das capacidades dinâmicas



Fonte: Adaptada de Teece (2007).

Apesar do *framework* proposto por Teece (2007) ter sido desenvolvido para um contexto corporativo, para os fins desenvolvidos nesta pesquisa, entende-se cabível a compreensão das classes que compõem o modelo constante na Figura 2 ao exercício da atividade pública, em prol da eficiência da prestação de serviços públicos (Andrews *et al.*, 2016; Bryson *et al.*, 2007; Matthews & Shulman, 2005).

Para este estudo, inicialmente foi necessário: identificar os recursos internos, fundamentais para o êxito da Força-Tarefa Lava Jato; verificar o desenvolvimento e incorporação de novas tecnologias; a formação e capacitação de pessoal; o sistemas internos de identificação da necessidade de mudanças; o fomento à inovação pela equipe de trabalho; as relações e os mecanismos de comunicação entre autoridades e subordinados, nas práticas que foram objeto de observação porque propiciaram a eficácia no combate à corrupção; ou seja, como se deu o rearranjo dos recursos da organização investigada em prol da eficiência na prestação de serviços públicos.

A segunda classe sugerida por Teece (2007) permite a observação da mobilização de oportunidades envolvidas no comprometimento, sensibilização e envolvimento dos atores. E a terceira, das capacidades dinâmicas, o gerenciamento das ameaças e a transformação de tais riscos em valor – que, no presente caso, compreende a eficaz prestação de serviços públicos relativa ao combate à corrupção. Nessa classe, o objetivo foi analisar os aspectos de descentralização na tomada de decisões, com a formação de uma força-tarefa; a aglutinação de pessoal e de instituições, com formação especializada e coespecializada; observação da gestão do conhecimento já existente a respeito do combate à corrupção; e a implementação de atividades administrativas essenciais ao sucesso das práticas. Então, foi verificado como recursos e capacidades foram articulados em prol do desenvolvimento de inovações organizacionais, em instituições responsáveis pelo combate à corrupção, em especial no Ministério Público Federal.

Para tanto, foram essenciais: a observação das mudanças administrativas (como as alterações nas rotinas e processos), da reconfiguração dos recursos já existentes, e como recursos e capacidades foram imprescindíveis para o desenvolvimento de inovações organizacionais no Ministério Público Federal, a fim de auxiliar a Força-Tarefa Lava Jato a estabelecer as condições administrativas necessárias para ela se tornar a maior iniciativa de combate à corrupção no Brasil (MPF, [s.d.]).

Vale ressaltar que a lógica da RBV consiste na adequada gestão dos recursos internos, tangíveis e intangíveis, reconhecendo as características idiossincráticas que promovem a seleção dos recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis. Isso compreende o

reconhecimento de diferenciados recursos internos, a incorporação de recursos externos ou até mesmo a eliminação de recursos inservíveis, com fins de conferir vantagens econômicas e maior desempenho às organizações perante à concorrência (Barney, 1991; Collis, 1994; Grant, 1991; Makadok, 2001; Nelson, 1991; Penrose, 1995).

As *capabilities*, por sua vez, compreendem a forma de reconfiguração dos recursos, mantendo a vantagem e o desempenho, diante de significativas mudanças ambientais, ou seja, como os recursos respondem a um novo contexto organizacional, no desenvolvimento dos recursos já existentes e de novas capacidades e habilidades. Daí a expressão *capabilities*, sem correlação na língua portuguesa, em face de um contexto marcado por significativas alterações no ambiente de negócios para o contexto corporativo (Ambrosini & Bowman, 2009; Ambrosini *et al.*, 2009; Bowman & Ambrosini, 2003; Eisenhardt & Martin, 2000;. Teece *et al.*, 1997; Wang & Ahmed, 2007). Ou, no caso do setor público, por novos valores decorrentes de desafios políticos, metas ou exigências sociais e/ou legais (Piening, 2013).

As lentes teóricas destacadas neste capítulo possibilitaram a compreensão do fenômeno pesquisado. Entende-se que, para o eficiente combate à corrupção, as organizações que compõem o sistema de justiça no Brasil devem promover um rearranjo de suas competências e recursos, adaptando-se às novas exigências sociais e promovendo significativas mudanças nas rotinas, nos processos administrativos e nos recursos já existentes.

Esse rearranjo pode ocorrer por meio da adoção de planejamentos estratégicos, reformulações organizacionais, reconfiguração de recursos já disponíveis, desenvolvimento de capacidades, capazes de gerar valor social, eficiência e aprimoramento no combate à corrupção.

Portanto, para fins desta pesquisa, objetivou-se identificar na Força-Tarefa Lava Jato os tipos de recursos que garantiram a vantagem e êxito no combate à corrupção, conforme demonstrado na Tabela 1; além de observar empiricamente as capacidades dinâmicas envolvidas, por meio da análise dos elementos apontados pela literatura, pormenorizados na Tabela. Isso permitiu a compreensão do contexto de mudança, responsável pelo estímulo ao desenvolvimento das condições necessárias para a reformulação de recursos já disponíveis e criar inovações organizacionais no âmbito do Ministério Público Federal, gerando, com isso, valor público (Bryson *et al.*, 2007; Piening, 2013), por meio da eficiência da atividade investigativa e jurisdicional (MPF, [s.d.]-a).

2.2 INOVAÇÃO

A inovação possui uma abundância de conceitos em razão dos diferentes tipos, a diversidade de áreas de atuação, acrescido do fato de ser um fenômeno complexo por natureza (Crossan & Apaydin, 2010; Damanpour & Aravind, 2012).

Várias áreas de estudos acadêmicos se empenham em discutir a inovação, incluindo finanças, economia, administração pública, psicologia, direito e sociologia, permitindo o crescimento enquanto domínio substantivo do conhecimento. E os resultados das pesquisas têm sido amplamente utilizados por líderes nacionais, institucionais e organizacionais (Damanpour & Aravind, 2012).

Desde sua origem teórica (Schumpeter, 1959), foi evidenciado o aspecto "novidade" à inovação, haja vista os resultados: um novo bem ou uma nova qualidade do bem, um novo método de produção, um novo mercado, novas formas de fazer negócios, nova estrutura organizacional, ou seja, significativas mudanças no produto, no processo ou nos negócios, a fim de garantir vantagem competitiva e econômica. Portanto, no início, a ideia de inovação estava fortemente atrelada às mudanças tecnológicas capazes de atribuir maior lucratividade às empresas (Bessant & Tidd, 2009).

Desde então, a inovação passou a fazer "uma grande diferença para empresas de todos os tipos e tamanhos" (Bessant & Tidd, 2009, p. 20), ante ao risco de superação por outros. A inovação passa, então, a ser "uma questão de sobrevivência" (Bessant & Tidd, 2009).

A inovação é amplamente considerada uma fonte de vantagem competitiva (Dess & Picken, 2012; Fagerberg, 2017; Mccarthy, Carleton, Krumpholz, & Chow, 2018). Isso explica o porquê de, no campo acadêmico, diversas pesquisas tentarem compreendê-la sob várias abordagens. Nesse sentido, há estudos voltados para a compreensão do nascimento, evolução e transformação da pesquisa de inovação (Camisón-Zornoza, Lapiedra-Alcamí, Segarra-Ciprés, & Boronat-Navarro, 2004; Damanpour & Aravind, 2012; Landry, Amara, & Lamari, 2002).

Conceituada como a produção ou adoção, assimilação e exploração de uma novidade de valor agregado em esferas econômicas e sociais; renovação e ampliação de produtos, serviços e mercados; desenvolvimento de novos métodos de produção; e estabelecimento de novos sistemas de gestão (Crossan & Apaydin, 2010), a inovação é vista como processo (que é primordial estimular) e como resultado, já que o impulso inicial deve ser mantido até ela se tornar um resultado (Crossan & Apaydin, 2010).

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) elaborou, em 2005, o Manual de Oslo, que conceituou a inovação como a implementação de um produto

(bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um método de marketing, ou um novo modelo organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OECD, 2005).

O Manual de Oslo contribuiu para a ampliação do conceito de inovação, visto que ela pode ocorrer de diversas formas: sendo implementada no produto ou serviço; no processo em que o produto ou serviço é criado e entregue; na forma como um produto ou serviço é apresentado e introduzido no seu mercado; e também na organização, nos procedimentos internos, na mudança de paradigmas e comportamentos existentes dentro da própria organização, que importem em ganhos econômicos e sociais (OECD, 2005).

No setor público, a implementação de inovações encontra alguns obstáculos, por conta da forte burocracia e "a inexistência de uma cultura organizacional que estimule o seu desenvolvimento e sua disseminação, bem como as restrições legais" (Miranda, Costa, & Côrrea, 2018, 9). Para os autores, a diminuição desses entraves perpassa a "introdução de elementos que valorizem o trabalho colaborativo, a criatividade e a empatia dos indivíduos" (Miranda *et al.*, 2018, p. 9).

Estudos mais recentes sobre inovação indicam a preocupação pela busca por financiamentos e investimentos para desenvolvimento de projetos de inovação, denominado de *crowdfunding*, sendo considerado um grande potencial de promoção da inovação, oferecendo novas fontes de capital às empresas, reduzindo, assim, o déficit de financiamento para *startup*'s inovadoras, bem como ampliando a participação social no processo de inovação (Hervé & Schwienbacher, 2018). Esses fatores influenciam a adoção de ferramentas e softwares para apoiar métodos de gerenciamento de inovação, especialmente no que diz respeito ao impacto da tecnologia da informação (TI) no desenvolvimento de novos produtos (Huesig & Endres, 2018).

Além do crescimento econômico (Dess & Picken, 2012; Mccarthy, Carleton, Krumpholz, & Chow, 2018), a política de inovação atinge outros objetivos mais específicos, como impedir a mudança climática injustificada, melhorar a saúde nacional (Fagerberg, 2017), e contribuir para o desenvolvimento conceitual contínuo de inovação orientada para a sustentabilidade (Adams, Jeanrenaud, Bessant, Denyer, & Overy, 2016).

Segundo Mccarthy *et al.* (2018), para algumas organizações, o processo de inovação é secreto e altamente competitivo; para outras, é um novo estilo de desafios, propósitos e desenvolvimento compartilhados, como os analisados pelos autores, que tratam dos benefícios e desafios da competição na aceleração da inovação na área da saúde.

Para esta pesquisa, a limitação teórica será a análise da inovação organizacional, cujas referências e principais aspectos conceituais serão, no item seguinte, apresentados.

2.2.2 Processo de adoção da inovação

Novidade é um termo comum nos significados de inovação em campos disciplinares; no entanto, é geralmente associada ao nível de um estudo de análise (a unidade de adoção), que pode variar de indivíduo para grupo, unidade organizacional, organização, indústria ou um sistema social maior (Damanpour & Aravind, 2012).

As pesquisas sobre a adoção da inovação possuem duas correntes: uma examina a taxa ou velocidade da difusão de uma inovação entre os membros de um sistema social. Se a inovação é um produto novo, serviço, tecnologia ou prática, e se os adotantes são indivíduos, organizações ou indústrias. A teoria da difusão centra-se na divulgação de uma inovação em uma população de adotantes, caracteriza a adoção como um evento único com base em uma decisão de adoção dicotômica (aprovar ou rejeitar), e examina os fatores e condições que influenciam a propagação dessa inovação na população (Lanzolla & Suarez, 2012; H. Lee, Smith, & Grimm, 2003).

Outra corrente examina o grau de inovação da unidade que adota, se uma empresa, indústria ou da sociedade, e as medidas de inovação através da agregação das inovações implementadas por essa unidade dentro de um intervalo de tempo. Com relação ao fluxo de adoção da inovação, estudos apontam que a introdução de mudanças na unidade de adoção para a adaptação, melhoria e desempenho (Camisón & Villar-López, 2014; Evangelista & Vezzani, 2010; Roberts & Amit, 2003). A adoção da inovação na organização é definida como um processo que delineia como a organização seleciona e usa um programa, tecnologia ou prática pela primeira vez (Hecker & Ganter, 2013).

O processo de adoção é normalmente dividido em duas fases gerais: a de início e a de implementação, que são separadas pela adoção de decisões (Damanpour & Schneider, 2009; Kimberly & Evanisko, 1981; Klein & Sorra, 1996). Enquanto as organizações adotam inovações para responder e lidar com contingências externas e internas, as consequências da adoção são incertas, e os resultados pretendidos, esperados ou desejados podem não ocorrer.

Desadoção pode ser compreendida como uma decisão de abandonar, remover ou interromper o uso de uma inovação anteriormente adotada para reverter para o estado de pré-adoção (por exemplo, de terceirização da produção de um serviço de volta para produzi-lo).

Vários fatores podem conduzir o de-adoção de uma inovação (Kimberly & Evanisko, 1981; Rogers, 2003). Em primeiro lugar, a inovação adotada pode não satisfazer os seus resultados de desempenho desejados. Em segundo lugar, indiretas e inesperadas consequências de inovação não pode justificar a sua utilização continuada. Em terceiro lugar, a oposição interna devido ao impacto da inovação sobre poder autoridade e controle pode atenuar ou até mesmo superar seus benefícios. Finalmente, as organizações podem deixar de usar inovação devido a seu baixo impacto econômico, a adoção por mandato e emulação adaptativa (Kimberly & Evanisko, 1981; Rogers, 2003; Strang & Macy, 2001).

Podemos definir readoção como a reintrodução, a retomada, ou reutilização de um programa que tem sido adotado e anteriormente aprovado. Enquanto a readoção de programas organizacionais não recebeu atenção da pesquisa, é uma escolha estratégica viável semelhante à extensão do produto, re-inovação, a reinvenção, ou recombinação (Cheng & Shiu, 2008; Markides, 2006).

Readoção pode ocorrer devido à evolução do programa, bem como alterações no ambiente externo ou interno da organização focal. Primeiro, novos programas ou práticas podem não difundir de forma homogênea, mas variam em toda a sua difusão como eles estão adaptados por uma variedade de organizações em diferentes contextos (Ansari, Fiss, & Zajac, 2014).

Examinaram-se as questões relacionadas com a interrupção e reintrodução de inovações depois da sua adoção. O ciclo de adoção como composto de três decisões organizacionais para adotarem um novo programa (adoção), para interromper o programa adotado (desadoção), e para restabelecer o programa descontinuado (readoção). O estudo do ciclo de adoção é importante e útil porque (1), enquanto as organizações adotam inovações continuamente ao longo do tempo, as inovações podem não produzir os resultados pretendidos e poderiam ser interrompidos; (2) mudanças nas condições contextuais e organizacionais e no desenvolvimento de inovações pode motivar reintrodução; e (3) uma compreensão das consequências da adoção de decisões contribui para a adoção mais eficaz das inovações posteriores.

As causas da inovação tecnológica têm sido historicamente relacionadas as suas raízes em economia e em gestão de tecnologia (Damanpour, 2014). Inovação é frequentemente caracterizada como um fenômeno de base tecnológica e investigação, centrou-se principalmente sobre os antecedentes e os resultados de inovações de produtos e processos no setor manufatureiro. Apesar do reconhecimento do impacto de inovações organizacionais em alavancar base de conhecimento das organizações e reforçar a sua competência e eficácia

(Battisti & Stoneman, 2010; Bloom & Van Reenen, 2006; Sapprasert & Clausen, 2012; Walker, Damanpour, & Devece, 2011), recentes revisões da literatura relatam que a pesquisa acadêmica sobre a inovação organizacional permanecem relativamente escassa (Crossan & Apaydin, 2010b; Keupp, Palmié, & Gassmann, 2011).

2.2.3 Fatores inibidores e facilitadores da inovação nas organizações

Uma vez que traçamos a relação entre criatividade e inovação, podemos definir os fatores inibidores e facilitadores da criatividade em relação à inovação organizacional. No âmbito individual, Sternberg (2003) cita como fatores individuais que podem promover ou bloquear a criatividade e a inovação as habilidades intelectuais, os estilos de pensamento, a personalidade, o conhecimento e a motivação (que pode ser intrínseca e extrínseca).

A abordagem sistêmica de Csikszentmihályi (Csikszentmihalyi, 1999; Feldman, Csikszentmihalyi, & Gardner, 1994), por sua vez, inclui também, como fatores individuais, a persistência, a experiência, a curiosidade, o entusiasmo, a habilidade de persuadir outros a investir em uma nova ideia e a tendência de personalidade de quebrar regras.

Os juízes de criatividade – indivíduos responsáveis por avaliar se uma ideia é criativa ou não – constituem um componente com papel decisivo no desenvolvimento da criatividade e da inovação. Esses indivíduos criam a demanda por novas ideias e também julgam, avaliam e reconhecem a ideia e seu criador. Sendo assim, eles são considerados igualmente fatores facilitadores ou inibidores da criatividade individual (Csikszentmihalyi, 1999; Feldman *et al.*, 1994).

Dentre os fatores inibidores e facilitadores da inovação nas organizações, um dos mais discutidos é a cultura organizacional (Alencar, 2012; Alencar & Faria, 1996), que compreende o sistema de crenças, normas, sentimentos e valores compartilhados pelos membros de uma organização, em especial, os da liderança. A cultura de uma organização é refletida no seu sistema de hierarquia, no seu processo de avaliação, nas práticas informais, nos rituais, valores, jargões, dentre outras características.

A cultura organizacional e o modo como os líderes expressam essa cultura são decisivos no ambiente de trabalho. Ideias criativas e inovadoras devem ser abertamente valorizadas pelos líderes; por isso, eles precisam desenhar uma cultura fundamentada na importância da inovação para o sucesso da organização (Hitt, 1975). Norins (1990) também enfatiza a atitude positiva dos líderes em relação à inovação e à criatividade organizacional. Além disso, ele ressalta que

cabe aos líderes a provisão de treinamentos e ferramentas que habilite a equipe a desenvolver um processo criativo e a produzir iniciativas inovadoras.

A partir de entrevistas feitas com cientistas de P&D de diversas organizações, Amabile e Griskiewicz (1989) elencaram os fatores fundamentais para o desenvolvimento da inovação: (a) liberdade para executar as tarefas; (b) recursos apropriados para o trabalho criativo e inovador, que englobam as instalações físicas, informação e o tempo necessário para criação e maturação de ideias; (c) trabalho e tarefas desafiadoras, visto que os líderes devem atentar para o fato de que as tarefas não podem ser muito fáceis nem tão desafiadoras a ponto de desencorajar os colaboradores; e (d) reconhecimento, encorajamento e suporte pelos líderes e executivos da organização.

Bruno-Faria e Alencar (1996), em estudo conduzido com colaboradores brasileiros, de organizações de diferentes setores de negócios, identificaram os mesmos fatores facilitadores da inovação, adicionando o respeito a opiniões divergentes, o número limitado de níveis hierárquicos, a descentralização da autoridade, programas de remuneração e de benefícios atraentes, programas de bonificação, tecnologia, treinamento e ambiente de trabalho colaborativo e amistoso.

Em 2013, Rao e Weintraub desenvolveram o modelo dos “Seis Blocos da Cultura de Inovação”: recursos, processos, valores, comportamento, clima e sucesso (Figura 3).

Figura 3 – Seis Blocos da Cultura da Inovação

Fonte: Adaptada de (Rao & Weintraub, 2013).

Esses seis blocos são assim explicados:

(1) Os valores constituem as prioridades e decisões organizacionais, pois, para ser inovadora, uma organização precisa embasar os seus valores para a criação e a implementação da inovação. Como comentado por Alencar (2012), os líderes e gestores da organização têm um papel fundamental na fomentação da cultura da organização. As decisões e atitudes tomadas por eles devem incentivar e promover a inovação; caso contrário, as iniciativas de estímulo à inovação serão improdutivas.

(2) O comportamento refere-se ao modo como os indivíduos agem dentro da organização: líderes e colaboradores precisam estar dispostos a abandonar práticas existentes em prol da criação de produtos e de serviços criativos e inovadores.

(3) O clima representa o ambiente de trabalho, que precisa ser um espaço fomentador e favorecedor de desafios, comprometimento, entusiasmo e debates.

(4) O bloco dos recursos envolve três componentes: pessoas, sistemas e projetos, sendo o primeiro (as pessoas), o componente mais relevante na inovação organizacional, uma vez que é a partir do pensamento criativo das pessoas que as inovações são produzidas.

(5) Processos são necessários para que a criatividade gere produtos e serviços inovadores.

(6) O sucesso de um produto ou serviço inovador pode ser medido por três perspectivas: a externa, do empreendimento e pessoal. O sucesso denota o quanto a empresa ganha com a criação de produtos e de serviços inovadores, e quanto ela valoriza iniciativas inovadoras.

As empresas reconhecidamente inovadoras, e que alcançam sucesso financeiro a partir da inovação, incrementaram suas estruturas por pelo menos um desses seis blocos (Rao e Wintraub, 2013). Pode-se citar como exemplos: IDEO, Whirpool e Natura (Alencar, 2012).

A literatura sobre inovação também aponta os fatores que inibem ou bloqueiam a inovação nas organizações. Na pesquisa de Alencar (2001), fatores indicados como inibidores da inovação são a prática de punição de erros, a falta de oportunidade para expressar novas ideias, a falta de confiança dos líderes em relação a seus colaboradores e a tendência de manutenção do status quo. Outros fatores, acrescentados posteriormente, são: a falta de tempo para execução das tarefas, falta de tempo para criação e maturação de novas ideias, burocracia, excesso de níveis hierárquicos, centralização de autoridade, repressão de conflitos e resistência a riscos (Alencar, 2012).

Em estudo em que Alencar e Faria (1996) avaliam os inibidores de criatividade e inovação em empresas estatais brasileiras, foram apontados os seguintes fatores: intransigência e autoritarismo, protecionismo e paternalismo, falta de integração entre os níveis de hierarquia, individualismo, rejeição de novas ideias e falta de suporte da liderança. Vale ressaltar que a padronização de processos, defendida por diversas metodologias como, por exemplo, o conjunto de práticas dos Seis Sigma, pode ser um fator inibidor da inovação. Por isso, é recomendado que as organizações avaliem cuidadosamente em quais setores a implementação de metodologias e práticas de padronização de processos é mais apropriada. Essa avaliação é necessária para evitar o enfraquecimento da cultura de inovação.

2.2.4 Inovação no sistema de justiça

As inovações no setor público compreendem importante campo de análise, pois são identificadas como fomentadoras e regulatórias do setor privado (Koch & Hauknes, 2005)

Como já ressaltado anteriormente, o termo sistema de justiça engloba organizações que exercem muitas atividades, como as jurisdicionais, realizadas principalmente pelo Poder Judiciário e outros órgãos estatais, que o exercem ou auxiliam o Poder Judiciário, como o Ministério Público, a Defensoria Pública, a advocacia, os tribunais administrativos, as organizações policiais e prisionais, os serviços notariais, as associações profissionais e os órgãos de mediação e conciliação (Guimarães, Gomes, & Guarrido Filho, 2018).

Neste estudo, a metodologia aplicada foi de revisão sistemática de literatura de 2013 a 2018, com busca nas bases de dados *Scopus, Scielo e Web of Science*, disponíveis no Portal de periódicos da CAPES, com o objetivo de explanar sobre a evolução cronológica dos estudos em inovação, aplicáveis ao sistema de justiça.

A palavra-chave “inovação” foi utilizada juntamente com “sistemas de justiça”, “tribunal”, “corte”, “judiciário”, em português e inglês. Os artigos recuperados ainda sofreram um filtro de área, sendo selecionadas as áreas de “*management*”; “*business*”, “*public administration*”, “*social sciences interdisciplinary*”, “*computer science information systems*” e “*computer science artificial intelligence*”, considerando que as pesquisas em administração da justiça apoiam-se em referenciais teóricos de diversas áreas do conhecimento.

Em seguida, os estudos foram analisados e selecionados em relação ao tema inovação no sistema de justiça, sob a abordagem das inovações no âmbito gerencial. Também foram selecionados artigos revisados por pares, sendo excluídas as publicações referentes a

entrevistas, resenhas, anais de eventos e conferências. Foram recuperados, então, 16 artigos concernentes às pesquisas empíricas a respeito de inovação no sistema de justiça, ressaltando-se que não foram identificadas publicações exclusivamente teóricas sobre o tema.

A busca incessante pela inovação é o que pode garantir a sobrevivência de organizações em um contexto de hiperconcorrência. Em relação ao setor público, tradicionalmente tido como um ambiente menos propenso a mudanças significativas e à implementação de inovação, notou-se um crescente interesse social pela eficiência na execução dos serviços prestados. O caminho para a eficiência na prestação de serviços públicos perpassa o desenvolvimento, a aplicação e a implementação de inovação, que se configura como principal propulsor do desenvolvimento (Lima & Vargas, 2012).

Para Gault (2018), nos últimos vinte e cinco anos, o Manual de Oslo (OCDE, 2005) forneceu definições de inovação, mas apenas para uso em mensuração estatística no setor empresarial. Houve pesquisas sobre inovação no setor público, mas não há um padrão internacional que forneça definições aplicáveis a esses setores.

Como apontam Koch e Hauknes (2005), o termo “setor público” é bem vasto e geralmente é identificado como estruturas fomentadoras e regulatórias para as atividades de inovação desenvolvidas no setor privado. Contudo, a atuação do setor público é muito mais do que isso, já que implementa objetivos e políticas públicas essenciais ao bem-estar coletivo. Os autores ainda destacam a significativa carência de estudos sobre inovações no setor público.

O setor público, que utiliza uma parte significativa dos recursos disponíveis e contribui de maneira importante para a criação de riqueza em geral, desempenha um papel importante em todos os países. A capacidade desse setor desenvolver competências relevantes e inovar para oferecer serviços melhores e novos é, portanto, de extrema relevância (Koch & Hauknes, 2005).

Em revisão sistemática da literatura sobre o assunto, elaborada por Vries, Bekkers e Tummers (2016), entre 1990 e 2014, uma série de pesquisas empíricas sobre inovação no setor público foi levantada, a fim de verificar se a inovação pode contribuir significativamente para a melhor qualidade dos serviços públicos prestados (Damanpour & Schneider, 2009).

De acordo com Vries *et al.* (2016), a maior parte dos estudos utilizou métodos qualitativos, com entrevistas e grupos focais, sendo as pesquisas quantitativas em menor quantidade. Do conjunto analisado, observou-se que a inovação foi fracamente conceituada nesses estudos, sendo a maior parte voltada para as inovações internas, muitas delas administrativas, com investigação limitada quanto à abordagem dos efeitos e os impactos significativos da inovação

Especificamente em relação às inovações no sistema de justiça, há uma lacuna de estudos ainda maior (Gomes & Guimarães, 2013; Sousa & Guimaraes, 2017; Teixeira & Rêgo, 2017), apesar do significativo aumento de interesse pela área (Sousa & Guimarães, 2014), como apontam as pesquisas analisadas a seguir.

Para Barnett e Treleaven (2018), embora o Direito esteja mergulhado na tradição, verificam-se três tendências recentes capazes de promover profundas mudanças no sistema de justiça:

a) expressivo crescimento na utilização da tecnologia *LawTech* ou *LegalTech*, tanto no escritório como nos tribunais. *LawTech* refere-se ao uso de tecnologia e *software* para fornecer serviços jurídicos em que o conselho é dado tanto antes do início da transação como após o início das disputas, auxiliando escritórios de advocacia com práticas de gerenciamento, documentos, armazenamento, faturamento, contabilidade, sistema eletrônico de busca por precedentes judiciais, e sistema mais efetivo de captura por clientes, a partir de mercados on-line e websites de advogados;
b) aumento na utilização da Resolução Alternativa de Litígios (RAL). Cada vez com maior utilização, as partes em conflito estão recorrendo a procedimentos de RAL, que consistem em negociação, mediação ou arbitragem, que podem ser humanos ou baseados em *LawTech*;
c) utilização de plataformas de resolução de disputas on-line (RDO), principalmente para as que envolvem direitos de consumidores. Nessa pesquisa, os autores descrevem o setor jurídico e como ele está sendo radicalmente transformado pela ciência da computação.

O estudo feito por Busetti e Vecchi (2018) visou compreender os motivos de o Tribunal de Milão ter resultados excepcionais em relação à execução de serviços jurisdicionais, se comparados a outros tribunais, desde a implantação do programa nacional italiano para melhoria dos escritórios judiciais, em 2009, após a União Europeia financiar o programa de reformas do sistema judicial. Todavia, embora o objetivo inicial era a melhoria dos escritórios judiciais, foi observado considerado insucesso na maior parte deles.

A heterogeneidade dos resultados supracitados se deveu, em parte, à fraca coordenação nacional, uma vez que uma crise política minou seriamente os órgãos diretivos nacionais, apenas um ano após o início do programa, deixando os governos regionais e os escritórios judiciais locais sem nenhuma orientação abrangente (Busetti & Vecchi, 2018).

Busetti e Vecchi (2018) destacam também que os tribunais italianos são típicas organizações que resistem à reforma administrativa. Os magistrados constituem um grupo

fechado, com uma cultura homogênea, autogoverno, hierarquia organizacional fraca e poucas competências gerenciais. Ademais, o programa de reforma era fraco e vagamente projetado, sem governança em nível nacional. No caso do Tribunal de Milão, houve o engajamento dos líderes no acesso ao conhecimento e na sua transferência, o que acabou gerando os melhores índices de sucesso na implantação do programa e na melhoria da execução de serviços jurisdicionais.

Em Israel, a inovação está sendo estimulada pela expressiva falta de juízes que, conforme examina (Zer-Gutman, 2018), levou à séria deterioração do funcionamento do sistema legal, que atinge, principalmente, três áreas: (1) o próprio sistema judicial, pois a falta de juízes impõe atraso na execução de serviços, sendo percebida pela população como procrastinação; (2) o devido processo, pois a escassez fomentou, juntamente com outros fatores, a ineficiência do sistema judicial, obrigando-o a ser "inovador", porém de uma forma descabida, por introduzir procedimentos desprovidos de qualquer base legal; e (3) os próprios juízes, já que a intensidade de trabalho forçou-os a se aposentar, aumentando ainda mais as consequências sobre o sistema judicial

A escassez de juízes cria uma pressão constante para aumentar a eficiência; e, para fazê-lo, os tribunais ocasionalmente contornam o devido processo legal, quando executam procedimentos sem autorização legal, como casos que envolvem direito de família sendo deslocados para mediadores e comitê de mediadores formado por juízes aposentados. Outra inovação diz respeito à responsabilidade civil extracontratual, em que magistrados ordenam às partes a apresentação de cálculos e os compromissos para resolver o processo perante um registrador, servidor do tribunal. Tais inovações importam em um ganho de eficiência para os tribunais em Israel, porém, o resultado é o dano ao direito dos litigantes no devido processo, já que quaisquer dessas mudanças estão amparadas legalmente (Zer-Gutman, 2018).

A partir de modelos teóricos/empíricos e das análises envoltória de dados e de fronteira estocástica, Sousa e Guimaraes (2018) realizaram estudo sobre as relações entre recursos, inovação e desempenho em tribunais, sendo utilizados dados de 24 tribunais trabalhistas brasileiros no período entre 2003 e 2013. Os resultados indicam que houve melhora no desempenho dos tribunais durante o período estudado, mais razão da adoção de inovações do que da variação da eficiência técnica, como a adoção do processo judicial eletrônico.

Em outro estudo, Sousa e Guimarães (2017) analisaram e descreveram as percepções de juízes e gestores de tribunais trabalhistas brasileiros em relação a recursos e capacidades associados com o desenvolvimento e a adoção de inovação, representados pelo processo judicial eletrônico, o impacto no desempenho do tribunal e fatores que facilitam ou dificultam

a adoção de inovações. Os resultados evidenciam, em um primeiro momento, que o processo de desenvolvimento e adoção de inovação ocorre de três formas: centralizada em órgãos de cúpula, por meio de parcerias com outros tribunais ou por meio de desenvolvimento interno; em segundo momento, existem importantes recursos e capacidades internas para os tribunais e rotinas interorganizacionais associadas ao processo de inovação; e, finalmente, a inovação contribui para o desenvolvimento e integração de outras inovações e mudanças nas rotinas de trabalho.

Marona e Rocha (2017) analisaram outra importante inovação para o Judiciário, que são as audiências públicas, analisadas pelo Supremo Tribunal, de 2007 a 2014. O objetivo foi verificar em que medida essas audiências têm se tornado um mecanismo capaz de ampliar o caráter deliberativo do Tribunal e fomentar o diálogo e a relação entre os atores estatais e sociais, ampliando, assim, a base de informações e a legitimidade de suas decisões.

O estudo foi realizado por meio de perspectiva comparativa (longitudinal e transversal) e análise documental, resultando em uma caracterização detalhada das audiências públicas (regras, questões, atores, quadros e interação dinâmica), a fim de identificar os elementos comuns aos eventos, suas singularidades, mudanças ao longo do tempo, avanços e limites quanto ao uso do instrumento pelo Supremo Tribunal Federal (Marona & Rocha, 2017).

Considerando o expressivo aumento de documentos legais produzidos e disponíveis nos últimos anos, o processamento digital de tais materiais está levando à necessidade de desenvolvimento de sistemas de inteligência artificial que suportem a extração automática de informações relevantes. Nesse cenário, Araújo, Rigo e Barbosa (2017) apresentam um sistema de extração de informação baseado em ontologias, a partir de textos em linguagem natural, capaz de identificar conjuntos de eventos jurídicos e de regras linguísticas, integrados por mecanismo de inferência, resultando em uma abordagem flexível e escalável. Os autores também apresentam um estudo de caso com o uso de documentos do Superior Tribunal de Justiça no Brasil, com resultados satisfatórios em precisão e recordação.

Giacalone *et al.* (2017), por sua vez, apresentam um estudo acerca do desenvolvimento de sistema informatizado para, estatisticamente, extrair de sentenças proferidas pelo judiciário italiano, a duração e a uniformidade dos julgamentos de processos proferidos por juízes. Esse sistema permite analisar a eficiência do sistema judicial a partir da observação da solução e do tempo assegurado especificamente para cada caso. A pesquisa visa fomentar novos debates sobre o estudo e a aplicação de métodos estatísticos e computacionais aos dados forenses.

No Brasil, a promulgação da Lei nº 11.419/2006 fomentou a implementação de inovação nos processos judiciais, a fim de garantir eficiência, agilidade e transparência na tramitação

processual, por meio do sistema eletrônico, permitindo a prática de atos e o envio de peças processuais pela internet. Em seguida, foi desenvolvido pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) o sistema do Processo Judicial Eletrônico (PJe), visando atender às necessidades do Poder Judiciário brasileiro, implantando a partir de 2011 (Teixeira & Rêgo, 2017).

Com o intuito de analisar a percepção dos usuários do PJe, em especial dos advogados, por serem os mais ativos no sistema, foi realizada pesquisa por Teixeira e Rêgo (2017), com o objetivo de compreender a percepção dos advogados em relação à adoção e implementação do PJe no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios, identificando pontos positivos e negativos da implantação da tecnologia.

Os resultados obtidos apontam como pontos positivos a necessidade de ampliação da adoção e difusão de inovações no Poder Judiciário, a fim de possibilitar a redução de custos, o tempo de tramitação dos processos e a melhoria da qualidade dos serviços prestados. Como pontos negativos, os advogados demonstraram dificuldade em distinguir os possíveis impactos da adoção da inovação para a organização e os resultados pessoais. Também foi identificado que, apesar de ter sido implementado para aumentar a eficiência e a celeridade dos processos judiciais, o que ocorreu, na percepção dos advogados, foi a alteração do gargalo, que antes ocorria nas etapas iniciais de tramitação processual e passou a ser na fase do julgamento do juiz. Essa percepção indica que a melhoria na celeridade das decisões judiciais não foi tão evidente, devido às restrições de recursos humanos (Teixeira & Rêgo, 2017).

Squatrito (2017) observou como os Tribunais Internacionais (TI) são projetados em termos de gerenciamento de recursos, por meio de análise da literatura e pesquisa empírica. O artigo mostra que há uma forte tendência de que os TI tenham maior controle sobre a nomeação de seus principais administradores, mas menos controle sobre seus orçamentos, pois os Estados que integram o TI geralmente mantêm a autoridade para aprovar os seus orçamentos. Além disso, a pesquisa sugere que as normas judiciais nacionais e os burocratas legais nacionais influenciaram no desenho da gestão de recursos.

Na Índia, considerando a quantidade de processos em atraso, como forma de retirar dos juizes atividades não-judiciais, de natureza administrativa, que consumiam de 40 a 60% do tempo de trabalho, os Tribunais passaram a incorporar gerentes responsáveis pela realização de atividades ligadas à gestão administrativa. Esse apoio contribui para a efeciência da administração judicial e a prestação de serviços jurisdicionais (Oberoi, 2017).

Outra importante inovação para a administração da justiça foi observada por Dumoulin e Licoppe (2016). Para os autores, a tecnologia de videoconferência consiste em uma inovação relativamente discreta, introduzida nas burocracias de todo o mundo, mas ainda permanece

subestimada, em termos de impacto. O artigo analisa a introdução e a institucionalização de audiências remotas em tribunais franceses para lançar luz sobre o surgimento da tecnologia de videoconferência como uma nova maneira de organizar julgamentos, mudando o formato pelo qual a justiça é realizada. Em suma, a videoconferência é considerada uma ferramenta tecnológica que, progressivamente, realiza um objetivo de política pública, reduzindo a necessidade de escoltar pessoas detidas (Dumoulin & Licoppe, 2016).

Richardson, Spencer e Wexler (2016) analisam como os tribunais podem auxiliar na qualidade da justiça e no bem-estar dos indivíduos envolvidos nos processos, com base na aplicação de duas importantes ferramentas: o Quadro Internacional para a Excelência do Tribunal e a Jurisprudência Terapêutica. O primeiro compreende um sistema de gestão da qualidade para tribunais; e o segundo, um discurso interdisciplinar sobre o impacto terapêutico e antiterapêutico da lei e dos processos legais, sendo que ambos objetivam melhorar a qualidade da prestação de serviços judiciais e fomentar o alcance com mais qualidade e eficiência da justiça. Nesse estudo, os autores fornecem uma análise sobre os dois instrumentos, os vários tipos de inovações e as reformas que surgiram durante sua aplicação.

Os repositórios são apresentados como uma tendência em organizações dedicadas à inovação, como as universidades, com ferramentas gratuitas para adoção. Diante dessa importância, Volpato, Rodrigues e Silveira (2014) investigaram a viabilidade da implementação de um repositório institucional nos Tribunais de Contas do Brasil, a partir de procedimentos metodológicos que envolveram, inicialmente, uma pesquisa descritiva, com coleta de dados e método quantitativo, e, no momento seguinte, pesquisa exploratória, com método qualitativo e adoção da técnica Delphi.

Os resultados da pesquisa indicam a eficácia da inovação sujeita à adoção de diretrizes com caráter institucional, estrutural e operacional, para implementação de inovação arquitetônica nas bibliotecas dos Tribunais de Contas, e também descreve os elementos estruturais de cada diretriz, enfatizando a magnitude e os benefícios que podem ocorrer nas instituições com a implementação do repositório institucional (Volpato *et al.*, 2014).

A incorporação da tecnologia na prestação de serviços públicos pelo Poder Judiciário brasileiro trouxe grandes avanços nos atendimentos prestados à população. O estudo elaborado por Pai *et al.* (2014) teve como finalidade observar as repercussões da tecnologia no trabalho desempenhado e na saúde de servidores do Juizado Especial Federal de Porto Alegre (RS). A pesquisa de natureza qualitativa foi realizada por meio de aplicação de entrevistas e análise de conteúdo.

Os resultados indicaram duas categorias de análise: primeiro, as mudanças na organização do trabalho, dos processos judiciais físicos à aceleração virtual; e, segundo, a adaptação dos profissionais às mudanças e suas repercussões sobre a saúde. Na primeira categoria, foram discutidas as transformações vivenciadas pelos trabalhadores a partir da implantação dos sistemas informatizados de recebimento e análise dos processos judiciais. Na segunda categoria, revelaram-se as exigências psíquicas e físicas que os trabalhadores associaram ao contexto laboral. A pesquisa concluiu que, sob a perspectiva dos trabalhadores, a tecnologia importou num aumento do ritmo e do volume de trabalho, que passaram a conviver com sintomas que sugerem o adoecimento e sentimento de desassistência em relação às mudanças estabelecidas ao processo de trabalho (Pai *et al.*, 2014).

Quanto à administração da justiça, há uma importante preocupação em relação à segurança dos tribunais, de seus agentes, usuários e estruturas, principalmente em um contexto de alto risco de ataques terroristas. Em prol disso, muitos recursos públicos são investidos em treinamento e infraestrutura, contudo, poucas são as pesquisas que analisam a percepção dos usuários a respeito dos investimentos em segurança, o impacto psicológico dos ambientes judiciais, que aumentam o estresse e o desconforto para os usuários e de seus agentes.

Nesse sentido, Wallace, Blackman e Rowden, (2013) investigaram as necessidades de segurança do usuário de um tribunal australiano, para propor uma tipologia de projetos para ambientes mais seguros, indo além do ponto de entrada, incorporando considerações sobre elementos de processo, a fim de melhorar a prestação de serviço na perspectiva tanto dos usuários como dos agentes do tribunal.

Tendo analisado os estudos anteriormente citados, segue uma síntese, na Tabela 7, para demonstrar que as inovações implementadas e seu impacto na administração da justiça são de três ordens: administrativas, processuais e tecnológicas. Elas foram motivadas por: carência de recursos humanos, implantação de mecanismos tecnológicos de facilitação, transparência do trâmite processual e melhoria da eficiência da prestação jurisdicional.

Tabela 7 – Informações sobre os artigos selecionados sobre inovações no sistema de justiça

Referência	**Objetivo do estudo**	**Natureza do estudo**	**Tipologia da inovação**
(Wallace *et al.*, 2013)	Estudo que analisou a percepção dos usuários e agentes de um tribunal australiano sobre as medidas de segurança.	Empírica	Administrativo
(Volpato *et al.*, 2014)	Investigar a viabilidade da implementação de repositório institucional nos Tribunais de Contas do Brasil.	Empírica	Tecnológico
(Pai *et al.*, 2014)	Análise dos impactos das tecnologias implantadas no Juizado Especial do Rio Grande do Sul sobre a saúde dos servidores públicos.	Empírica	Administrativo e Tecnológico

Referência	Objetivo do estudo	Natureza do estudo	Tipologia da inovação
(Dumoulin & Licoppe, 2016)	Análise da introdução e institucionalização da videoconferência por tribunais franceses.	Empírica	Tecnológico
(Richardson *et al.*, 2016)	Análise de como as ferramentas Quadro Institucional para a Excelência do Tribunal e Justiça Terapêutica podem proporcionar qualidade na prestação jurisdicional e o bem-estar dos indivíduos envolvidos no processo.	Empírica	Administrativo e Processual
(Sousa & Guimarães, 2017)	O estudo analisou e descreveu as percepções de juízes e gestores de tribunais trabalhistas brasileiros em relação a recursos e capacidades associadas ao desenvolvimento e à adoção de inovações.	Empírica	Administrativo e Tecnológico
(Marona & Rocha, 2017)	A audiência pública, considerada como grande inovação processual, a partir da análise de todas as realizadas pelo Supremo Tribunal Federal brasileiro, entre 2007 a 2014, por terem sido capazes de ampliar o caráter deliberativo do Tribunal e a legitimidade das decisões proferidas.	Empírica	Processual
(Araujo *et al.*, 2017)	Desenvolvimento de sistemas de inteligência artificial que suporte extração automática de informações processuais com estudo de caso no Superior Tribunal de Justiça brasileiro.	Empírica	Tecnológico
(Giacalone *et al.*, 2017)	Desenvolvimento de sistema informatizado para extrair dados estatísticos sobre duração e uniformidade de julgamentos proferidos por juízes italianos.	Empírica	Tecnológico
(Teixeira & Rêgo, 2017)	O estudo analisou a percepção dos advogados como usuários do processo judicial eletrônico (PJe) do Tribunal de Justiça do Distrito Federal.	Empírica	Tecnológico
(Squatrito, 2017)	Estudo que analisou os tribunais internacionais em relação ao gerenciamento de recursos.	Empírica	Administrativo
(Oberoi, 2017)	Estudo que analisa a incorporação dos gerentes de tribunais indianos, com o intuito de retirar as atividades administrativas dos juízes.	Empírica	Administrativo
(Barnett & Treleaven, 2018)	Implantação de *LawTech* ou *LegalTech* em escritórios e tribunais. Descreve as tecnologias e como setor jurídico está sendo radicalmente transformado pela ciência da computação.	Teórica	Tecnológico
(Busetti & Vecchi, 2018)	Mudanças administrativas e engajamento foram fatores determinantes para o sucesso da implantação das reformas judiciais, especificamente no Tribunal de Milão, o que não foi observado nos demais tribunais italianos.	Empírica	Administrativo
(Zer-Gutman, 2018)	A falta de juízes gerou grande deficiência do sistema judicial em Israel, o que fomentou a implementação de inovações, sem o respaldo legal, como a implementação de comitês de mediação compostos por juízes aposentados, por corpo de juízes e acordos extrajudiciais sendo efetivados por não juízes.	Empírica	Administrativo e Processual
(Sousa & Guimarães, 2018)	Estudo sobre relações entre recursos, inovação e desempenho em 24 tribunais trabalhistas no Brasil. Houve melhora no desempenho dos tribunais, no período de 2003 a 2013, mais pela adoção de inovações tecnológicas, como o processo judicial eletrônico.	Empírica	Tecnológico

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Diante do contexto de crise no sistema de justiça brasileiro, popularmente reconhecido (Duarte, 2016) e estatisticamente demonstrado (CNJ, 2018), conforme abordado nos Capítulos

2.1.1 e 2.1.2, acrescido ao grande interesse social pela eficiência na prestação de serviços públicos (Lima & Vargas, 2012), considerando que os estudos contidos na Tabela 7 apontam o ganho de eficiência e qualidade com a implementação de inovações, entende-se que a melhoria da serviços públicos prestados por todos as organizações que integram o sistema de justiça brasileiro está atrelada ao desenvolvimento, aplicação e implementação de inovações, especialmente no que tange ao combate à corrupção.

Para tanto, considerando as vantagens apontadas pela literatura com o desenvolvimento e implementação de inovações organizacionais nas organizações, no capítulo a seguir abordadas, entende-se que tais inovações podem contribuir para o aprimoramento da justiça, especialmente em relação ao combate da corrupção no Brasil.

2.2.5 Inovação organizacional

Na evolução da área de inovação, enquanto 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 *et al.*, 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, Hamel, & Mol, 2008; Damanpour & Aravind, 2012; Kimberly & Evanisko, 1981).

A inovação organizacional é apontada como fator que confere diversas vantagens às organizações (Armbruster, Bikfalvi, Kinkel, & Lay, 2008; Daft, 1978; Damanpour, 1991; Damanpour & Aravind, 2012; Damanpour & Evan, 1984; Damanpour & Schneider, 2009; Frambach & Schillewaert, 2002).

O Manual de Oslo (OECD, 2005) apresenta cinco tipos de inovação: a inovação de produto, a inovação de processo, inovação de marketing e a inovação organizacional.

A inovação de produto refere-se: à criação de um novo produto, bem ou serviço no mercado; à melhoria significativa de componentes, materiais ou especificações técnicas, que acarretem o aumento de qualidade dos produtos ou serviços já existentes; ao desenvolvimento de técnicas, mudanças de especificação e adição de novos materiais e componentes em produtos e serviços de modo a conferir-lhes uma nova aplicabilidade. Por exemplo: o uso do freio de ABS, acrônimo para a expressão alemã Antiblockier-Bremssystem, mas também traduzido como *Anti-lock Braking System* e do GPS - *Global Positioning System* em veículos surgiram devido à introdução de novos componentes e subsistemas (OECD, 2005). Quando à inovação de produtos na área de serviços, pode-se citar a criação dos aplicativos de Internet Banking.

A inovação de processo, por sua vez, refere-se à criação de novos métodos de distribuição, logística ou de produção, assim como as mudanças em técnicas, equipamentos e softwares utilizados nesses processos (OECD, 2005). Os objetivos para sua implantação são dos mais variados, abrangendo desde a redução de custos, aumento de índices de qualidade, e a viabilização do surgimento de novos produtos. A título de exemplo de inovação de processo, pode-se mencionar a criação de novos sistemas de comunicação para melhoria de suporte a clientes.

A inovação de marketing está relacionada à aplicação de novos métodos de marketing, que resultam em mudanças expressivas na embalagem e design dos produtos, precificação e promoção de campanha de publicidade. Seu intuito é melhorar a comunicação com o cliente, a fim de atender suas demandas e necessidades, viabilizando, quando propícia, a criação de novos mercados e até de novas demandas. É importante ressaltar que a inovação de marketing pressupõe a introdução de um método de marketing inédito. Como exemplos de inovação de

marketing, estão a criação de um sistema de informação (SI) que permite um relacionamento individualizado e/ou customizado com o cliente; e a criação de novos sistemas de precificação para alcance de novos segmentos de mercado ou adaptações sazonais (OECD, 2005).

Finalmente, a inovação organizacional é entendida como a implementação de novos processos para a reorganização de atividades administrativas, assim como procedimentos para gestão de pessoas, que não estão necessariamente vinculadas a processos ou programas de P&D (OECD, 2005). Essa inovação também abrange mudanças ou introdução de novos procedimentos de gestão, estruturas organizacionais, estratégias de administração, práticas e modelos de negócios. Tais iniciativas podem resultar em aumento de produtividade, maior retenção de talentos, aprendizagem organizacional ou criação de novas alianças (Damanpour & Aravind, 2012; OECD, 2005). Como exemplo de inovação organizacional, cita-se a implementação de novas práticas de trabalho ou novos processos de produção. Vale ressaltar que alianças, fusões e aquisições não são exemplos de inovação organizacional, a não ser que elas sejam realizadas para viabilizar a inovação no modo como a organização se adapta às mudanças de ambiente (OECD, 2005).

A literatura aponta algumas terminologias para o fenômeno, tais como inovação administrativa (Daft, 1978; Damanpour & Evan, 1984; Kimberly & Evanisko, 1981); inovação organizacional (Armbruster, Bikfalvi, Kinkel, & Lay, 2008) e inovação gerencial (Damanpour & Aravind, 2012; Hwang, 2004). As citadas terminologias expressam a importância das mudanças nas estruturas internas das organizações, nos procedimentos administrativos, nas relações de trabalho, na hierarquia, no fluxo de comunicação, nas práticas de gestão, na política de remuneração, na organização e distribuição de trabalho.

A capacidade de inovação está atrelada à combinação, de maneira eficiente, da estrutura da organização, do desenvolvimento de técnicas gerenciais avançadas e orientações estratégicas novas ou substancialmente alteradas (OECD, 2005). A inovação organizacional pressupõe uma abertura que as organizações devem ter para a criação, fomento e/ou modificação de práticas internas capazes de gerar valor ou novos comportamentos internos à organização.

A implementação da inovação organizacional e consequente efetivação das mudanças gerenciais permitem o desenvolvimento de novas práticas organizacionais, ou seja, a inovação organizacional torna-se pré-condição para o aproveitamento bem-sucedido de recursos investidos e de novas tecnologias implementadas. É visto que as inovações organizacional e tecnológica entrelaçam-se (Lam, 2004).

Evangelista e Vezzani (2010) também reconhecem que as inovações tecnológica e organizacional estão entrelaçadas, e juntas são os motores do desenvolvimento econômico das

organizações e da devida vantagem competitiva. Reconhece-se, entretanto, que a primeira antecede a segunda, quando de sua implementação.

É preciso reconhecer, contudo, que a proclamação da inovação para uma organização implicará em modificações em suas estruturas, nos procedimentos internos e, geralmente, as tecnologias da informação se farão importantes. Muitas vezes, tais inovações apresentam-se como radicais, pois criam descontinuidade, já que provocam mudanças fundamentais nos resultados e nas atividades internas da organização, e por isso alteram o status quo (Damanpour & Aravind, 2012).

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, Hamel, & Mol, 2008; Brusoni & Vaccaro, 2017; Damanpour & Aravind, 2012; Kimberly & Evanisko, 1981).

Armbruster *et al.* (2008) apontam diversos estudos que comprovam as vantagens da inovação organizacional para o desempenho dos negócios (Caroli & van Reenen, 2001; Greenan, 2003; Piva & Vivarelli, 2002). É possível encontrar dois resultados diferentes: primeiro, as inovações organizacionais atuam como pré-requisitos e facilitadores de um uso eficiente de inovações técnicas de produtos e processos; segundo, as inovações organizacionais apresentam uma fonte imediata de vantagem competitiva, por conferir produtividade, qualidade e flexibilidade às organizações (Armbruster *et al.*, 2008).

Knight (1967) destaca que a inovação ocorre dentro de um contexto organizacional, daí a necessidade de se olhar para dentro da organização e analisar o que se passa por lá. O processo de implementação de inovação segue duas fases principais: (1) a criação da ideia e seu desenvolvimento; (2) a introdução e adoção da ideia. A criação da ideia depende de um ambiente propício à criatividade e à inovação.

Deve ser estimulada a concepção de mecanismos que permitam aos sujeitos integrantes da organização a liberdade para identificar e perseguir problemas, oferecer canais de comunicação abertos e encorajar pontos de vista diferentes e incomuns. Uma organização representa um sistema adaptativo, que deve melhorar continuamente seu desempenho para se manter na sociedade moderna. Por isso, a necessidade da empresa de hoje estar sempre e em constante evolução. A inovação organizacional é a categoria da inovação que compreende a alteração das tarefas de trabalho, das relações de autoridade, do sistema de comunicação ou do sistema de recompensas formais oferecido. Portanto, a partir da IO, com as significativas

mudanças nas estruturas internas, a ideia inovadora é implementada nas organizações (Knight, 1967).

Para Camisón e Villar-López (2011), as inovações organizacionais envolvem uma nova organização das rotinas e procedimentos de trabalho, com o fomento de novos métodos de distribuição de responsabilidades, tomada de decisões e a redefinição da estruturação da execução de atividades. Os autores ainda destacam que o conceito de inovação organizacional compreende a realização de "novos métodos de organização nas relações externas de uma organização com outras empresas ou instituições públicas" (Camisón & Villar-López, 2011).

Camisón e López (2014) elaboram síntese das principais referências sobre inovação organizacional, evidenciando o crescimento evolutivo dos significados e das terminologias atribuídos pela literatura, conforme descrito na Tabela 8.

Tabela 8 – Terminologias atribuídas à Inovação Organizacional

Autores	**Terminologia**	**Definição**
Daft (1978)	Inovação Administrativa	Concernente à estrutura organizacional e aos processos administrativos.
Kimberly e Evarisko (1981)	Inovação Administrativa	Adoção de processamento eletrônico de dados para uma variedade de recursos internos de armazenamento, recuperação e fins analíticos, indiretamente relacionados à atividade básica de trabalho do hospital e mais imediatamente relacionados à sua gestão.
Damanpour e Evan (1984)	Inovação Administrativa	Inovações introduzidas na estrutura organizacional, em processos administrativos e/ou recursos humanos.
Damanpour *et al.* (1989)	Inovação Administrativa	Inovações no componente administrativo que afetam o sistema social de uma organização.
Hwang (2004)	Inovação Gerencial	Elaboração de uma estrutura e processos organizacionais adequados, bem como um sistema de recursos humanos.
OECD (2005)	Inovação Organizacional	Implementação de um novo método organizacional nas práticas comerciais, organização do local de trabalho ou relações externas.
Hamel (2006)	Gestão da Inovação	Processo marcado pelos princípios, processos e práticas de gestão tradicionais e como os costumes de uma organização alteram significativamente a forma como o trabalho de gestão é realizado.
Armbruster *et al.* (2006, 2008)	Inovação Organizacional	Mudanças na estrutura e processos de uma organização devido à implementação de novos conceitos e práticas gerenciais e de trabalho, como trabalho em equipe na produção, gerenciamento de cadeia de suprimentos ou sistemas de gerenciamento de qualidade.
Birkinshaw *et al.* (2008)	Gestão da Inovação	Invenção e implementação de uma prática, processo, estrutura ou técnica de gestão nova e destinada a promover objetivos organizacionais.
Mol e Birkinshaw (2009)	Gestão da Inovação	Introdução de novas práticas de gestão destinadas a melhorar o desempenho da empresa.
Battisti e Stoneman (2010)	Inovação Organizacional	Inovação envolvendo novas práticas de gestão, nova organização, novos conceitos de marketing e novas estratégias corporativas.
Damanpour e Aravind (2011)	Inovação Gerencial	Novas abordagens no conhecimento para se executar funções de gerenciamento e novos processos que produzem mudanças na estratégia, estrutura, procedimentos administrativos e sistemas da organização.

Fonte: Adaptada de (Camisón & Villar-López, 2014).

Ao analisar as terminologias para a inovação organizacional constantes na Tabela 8, percebemos que a inovação organizacional baseia-se em complexas mudanças nas estruturas internas das organizações, seja nos procedimentos administrativos, nas formas de gestão, nas estruturas das relações de trabalho, na configuração dos locais de trabalho, no fluxo de informações internas. Essas mudanças são tão imprescindíveis quanto a própria inovação tecnológica e também determinantes para a geração de vantagens competitivas.

Também com base na Tabela 8, é possivel verificar a evolução da terminologia: inicialmente, a inovação organizacional foi denominada de inovação administrativa (Daft, 1978; Damanpour & Evan, 1984; Kimberly & Evanisko, 1981), distinta da inovação do produto ou serviço e da inovação tecnológica, visto que é orientada para a eficiência e eficácia dos mecanismos de gestão e sistemas administrativos (Damanpour & Aravind, 2012). Após isso, a terminologia trouxe a expressão "gestão", a fim de evidenciar as mudanças no gerenciamento das organizações (Birkinshaw *et al.*, 2008; Damanpour & Aravind, 2012; Hwang, 2004), visto que são responsáveis por modificar as formas tradicionais de gerenciamento, ou basicamente mudar como os gerentes fazem o que fazem (Damanpour & Aravind, 2012).

Portanto, há na literatura diferentes definições e terminologias para inovação organizacional. No seu trabalho seminal nesse tema, Daft (1978) utiliza a terminologia "inovação administrativa", definindo-a como inovação na estrutura organizacional e nos processos administrativos. Outros autores também utilizam o termo inovação administrativa, como Kimberly e Evanisko (1981) e Damanpour e Evan (1984). Em outras pesquisas, encontra-se a terminologia "inovação gerencial", que abrange as mudanças e criação de novas estruturas organizacionais, processos e gestão de trabalho (Armbruster *et al.*, 2008; Damanpour & Aravind, 2012). Também é encontrada a terminologia "gestão da inovação", como citado nos trabalhos de Hamel (2006) e Birkinshaw *et al.* (2008).

Apresentados os conceitos e a evolução das terminologias, a Tabela 9, a seguir, ilustra os conceitos, exemplos de inovações gerenciais na literatura, os autores mais citados e a descrição das principais características.

Tabela 9 – Definições de inovação gerencial em estudos selecionados

Referência	**Definição / características**	**Exemplo**
(Williamson, 1975)	Refere-se a mudanças nas formas organizacionais e refinamentos nos procedimentos organizacionais.	Multidivisão, integração vertical, contabilidade de custos, programação de trabalho, negociação coletiva.
(Daft, 1978)	Compreende políticas de recrutamento, alocação de recursos e a estruturação de tarefas, autoridade e recompensa, e está relacionada ao núcleo administrativo da organização.	Programação de estudantes, estrutura de organizações de ensino médio, localização de aulas e orçamento de programas.

Referência	Definição / características	Exemplo
(Kimberly & Evanisko, 1981)	Qualquer programa, produto ou técnica que represente uma desvantagem significativa do estado da arte da gestão no momento em que aparece pela primeira vez e que afeta a natureza, localização, qualidade ou quantidade de informação disponível no processo de tomada de decisão.	Sistema de planejamento e de programa e orçamento.
(Damanpour & Evan, 1984)	Inovações que ocorrem no sistema social de uma organização, incluindo regras, papéis, procedimentos e estruturas relacionadas à comunicação e intercâmbio entre pessoas e entre o meio ambiente e as pessoas.	Implementação de uma nova estrutura, forma de recrutar pessoal, alocar recursos e estruturar tarefas, autoridade e recompensas.
(Gosselin, 1997)	Inovação que leva a novos procedimentos administrativos, políticas e estruturas organizacionais.	Custeio baseado em atividades.
(Ravichandran, 2000)	Acompanha a adoção de programas administrativos, processos ou técnicas novas para a organização adotante.	Gestão de Qualidade Total (GQT).
(Edquist *et al.* 2001)	Novas formas de organizar atividades comerciais, como produção ou P&D, e inovações referentes à organização de recursos humanos.	Produção *just-in-time*, sistema de produção *lean* e GQT.
(Sanidas, 2005)	Inovações que se referem à tecnologia desincorporada, como know-how sem patente, direitos de propriedade e gerenciamento e organização. São novas entidades organizacionais inovadoras, que podem ser uma estrutura industrial, uma estrutura firme, uma forma ou processo de produção ou uma instituição em geral.	Gestão científica (Taylorismo), operação de linha de montagem (Fordismo), multidivsionalização, sistemas *just-in-time*, melhorias contínuas (Kaizen), sistemas de produção flexíveis e sistemas de controle de qualidade.
(Hamel, 2006)	Uma partida marcada dos princípios, processos e práticas tradicionais de gestão, ou uma desvantagem das formas organizacionais usuais que altera significativamente a forma como o trabalho de gestão é realizado.	Solução de problemas com base no empregado, análise estratégica formalizada, desenvolvimento de liderança, gerenciamento de projetos em larga escala, gerenciamento de marca, gerenciamento científico (estudos de tempo e movimento).
(Birkinshaw *et al.*, 2008)	A geração e implementação de uma prática, processo, estrutura ou técnica de gestão que é nova no estado da arte e tem como objetivo promover os objetivos organizacionais.	Sistema de produção Toyota, "organização espaguete", fabricação de celulares, linha de montagem moderna, *balanced scorecard*, qualidade de vida no ambiente de trabalho.
(Tanninen, Jantunen, & Saksa, 2008)	Inovações relacionadas a atividades de gerenciamento e ao sistema social da organização.	Gestão de Qualidade Total (GQT)
(Vaccaro, Jansen, Bosch, & Volberda, 2012)	Implementação de uma prática, processo ou estrutura de gerenciamento novo para a organização adotante.	Sistemas de gestão, política de remuneração, definição de objetivos, organização de trabalho, gerenciamento de projetos.
(Laforet, 2013)	Estudo examina os resultados da inovação organizacional nas pequenas e médias empresas. Os resultados indicam que a inovação organizacional não leva à eficiência operacional e à retenção de funcionários, sem um impacto ambiental adverso. A inovação organizacional tem maior impacto nas pequenas empresas.	Impacto da inovação organizacional em pequenas e médias empresas.

Referência	Definição / características	Exemplo
(Abdi & Senin, 2014))	Análise da relação entre cultura organizacional e inovação, por meio do aprendizado organizacional. Há relação sistêmica entre inovação e cultura organizacional, gerando valor com a criação e manutenção de vantagem competitiva sustentável para as organizações.	Cultura organizacional. aprendizagem organizacional, desenvolvimento do ambiente de inovação organizacional.
(Fay, Shipton, West, & Patterson, 2015)	Estudo que examina grupos de funcionários do setor manufatureiro do Reino Unido, organizados em equipes e a relação com o nível de inovação organizacional. Os resultados apontam que quanto mais difundido o uso do trabalho em equipe nas organizações, maior o nível de inovação organizacional. O efeito depende das equipes de produção, da qualidade geral dos sistemas de gestão de recursos humanos existentes em suas organizações.	Sistema de trabalho e recursos humanos, organização do trabalho em equipe, fomento ao ambiente inovador.
(Litchfield, Ford, & Gentry, 2015)	Por meio de estudo empírico, o vínculo entre criatividade individual e inovação organizacional é mais claramente fortalecido quando a perspectiva individual e o ambiente criativo da equipe são altos. Nem a perspectiva individual, nem o ambiente criativo da equipe, isoladamente, moderaram a relação entre criatividade e inovação.	Cultura organizacional, criatividade organizacional, organização do trabalho em equipe, fomento ao ambiente inovador.
(Flood, Bosak, Fu, Morris, & O'Regan, 2015)	Os gerentes de alto desempenho precisam efetivamente adotar e implementar práticas de gestão de recursos humanos baseadas na inovação para incentivar e apoiar o pensamento criativo e a inovação dos funcionários. A partir da adoção e utilização dessas práticas, os gerentes podem melhorar a inovação e o desempenho da empresa.	Sistema de gestão de recursos humanos, especificamente em relação ao sistema de trabalho de alto desempenho e a relação com a inovação organizacional em empresas de serviços profissionais.
(Soto-Acosta, Popa e Palacios-Marqués, 2016)	Com base na *Technology-Organization-Environment* e na *Knowledge-Based View* (KBV), a pesquisa analisa essas relações teóricas em um conjunto de dados de 175 manufaturas espanholas, pequenas e médias empresas. Os resultados sugerem que o uso de *e-business* emerge de recursos organizacionais tecnológicos e internos, e não da pressão externa, que contribui positivamente para o desempenho da empresa por meio da inovação organizacional.	*E-business*, revolução tecnológica trazida pela Internet, pequenas e médias empresas de manufatura migrando para tecnologias de *e-business* para reduzir seus custos operacionais, aumentar a produtividade e a qualidade e responder rapidamente aos clientes e parceiros de negócios. requisitos. Impactos no sistema de gestão.
(Ali *et al.*, 2016)	Relação entre as dimensões da Capacidade Absortiva (aquisição, assimilação, transformação e exploração) (Zahra & George, 2002) sobre as dimensões da inovação organizacional (produto, processo e inovação relacionada à gestão) (Damanpour, 1991b, 1996), a fim de aferir as relações causais entre antecedentes e contingências do desempenho organizacional.	Sistema de gestão, capacidade abortiva, desempenho organizacional.
(Prasad & Junni, 2016)	Análise do papel do chefe executivo (CEO) e sua atuação é influente na inovação organizacional a partir do tipo de liderança e comportamento que possui. O estudo propõe que o CEO seja transformador e que sua liderança é fundamental para influenciar e estimular a inovação organizacional.	Sistema de gestão com base na influência do CEO.

Referência	Definição / características	Exemplo
(Brusoni & Vaccaro, 2017)	Fomentar a discussão de como a ética pode se tornar um componente integral do discurso sobre inovação tecnológica e organizacional. Para os autores, indivíduos e organizações diferem em como lidam com questões éticas e essa diferença os posiciona tanto no mercado quanto na sociedade civil.	Questões éticas devem estar subjacentes ao desenvolvimento de inovações organizacionais.
(Azar & Ciabuschi, 2017)	Análise de diferentes tipos de inovação para o desempenho das exportações, a partir da observação dos dados de 218 empreendimentos de exportação suecos. Os resultados indicam que a inovação organizacional aumenta o desempenho das exportações. direta e indiretamente, sustentando a inovação tecnológica, evidenciando os mecanismos pelos quais as inovações organizacionais e tecnológicas podem melhorar o desempenho das exportações.	Desempenho elevado nas exportações, considerando o fomento das inovações organizacional e tecnológica.

Fonte: Adaptado de (Damanpour & Aravind, 2012)

Após a observação de diversos estudos sobre inovação organizacional, Damanpour (1991), por meio de meta-análise da relação entre inovação organizacional e treze variáveis independentes, resultou em associações estatisticamente significativas para especialização, diferenciação funcional, profissionalismo, centralização, atitude gerencial em relação à mudança, recursos de conhecimento técnico, intensidade administrativa, baixa disponibilidade de recursos, comunicação interna e externa. Dessas variáveis, a maioria contribui positivamente para a inovação organizacional.

Na Tabela 10, a seguir, estão listados os elementos componentes apontados positivamente por Damanpour (1991), a descrição dos pontos favoráveis e as principais referências teóricas.

Tabela 10 – Relações entre determinantes organizacionais e inovação

Elementos componentes	Razões para as expectativas positivas
Especialização	Maior variedade de especialistas proporcionaria uma base de conhecimento mais ampla (Kimberly & Evanisko, 1981) e aumentaria a fertilização de ideias (Aiken & Hage, 1971).
Diferenciação funcional	A formação de coalizões de profissionais de diferentes especializações (Baldridge & Burnham, 1975) contribui para introdução de mudanças nos sistemas técnicos e administrativos.
Profissionalismo	Aumenta o limite da atividade de fronteira, a autoconfiança e o comprometimento (Pierce & Delbecq, 1977).
Baixa formalização	A flexibilidade e a pouca ênfase nas regras do trabalho facilitam a inovação (Burns & Stalker, 1961; Thompson, 1965; Aiken & Hage, 1971). A baixa formalização permite a abertura, que incentiva novas ideias e comportamentos (Pierce & Delbecq, 1977).
Ambiente participativo	A concentração da autoridade de decisão impede soluções inovadoras, enquanto a dispersão do poder é necessária para a inovação (Thompson, 1965). Os ambientes de trabalho participativo facilitam a inovação, aumentando a consciência, compromisso e envolvimento dos membros organizacionais.

Elementos componentes	Razões para as expectativas positivas
Atitude gerencial em relação à mudança	A atitude favorável dos gerentes em relação à mudança leva a um clima interno propício à inovação. O apoio gerencial para a inovação é especialmente necessário na fase de implementação, quando a coordenação e a resolução de conflitos entre indivíduos e unidades são essenciais.
Tempo de serviço do gerente	A longevidade dos gerentes em seus empregos fornece legitimidade e conhecimento sobre como realizar tarefas, gerenciar processos políticos e obter resultados desejados (Kimberly & Evanisko, 1981).
Conhecimento técnico dos recursos	Quanto maior o conhecimento técnico, mais facilmente as novas ideias técnicas podem ser compreendidas, implementadas e desenvolvidas (Dewar & Dutton, 1986).
Intensidade administrativa – comprometimento	Uma maior proporção de gerentes facilita a inovação porque a adoção bem-sucedida de inovações depende em grande parte da liderança, suporte e coordenação que os gerentes fornecem (Daft & Becker, 1978; Damanpour, 1987).
Baixa disponibilidade de recursos	Os recursos mais escassos permitem que uma organização compre inovações, absorva o fracasso, suporte os custos de instituir inovações e explore novas ideias antes de uma necessidade real (Rosner, 1968, p. 615).
Comunicação externa	Mapeamento ambiental e das atividades profissionais dos membros extraorganizacionais podem trazer ideias inovadoras (Jervis, 1975; Miller & Friesen, 1982). Organizações inovadoras trocam informações com seus ambientes efetivamente (Tushman, 1977).
Comunicação interna	Facilita a dispersão de ideias dentro de uma organização e aumenta a quantidade de diversidade, o que resulta em fertilização cruzada de ideias (Aiken & Hage, 1971). Também cria um ambiente interno favorável à sobrevivência de novas ideias (Ross, 1974).

Fonte: Adaptada de Damanpour (1991).

Mariano e Casey (2015) argumentam que a inovação tem impactos negativos no desempenho organizacional quando o conhecimento recém-introduzido não é compatível com o conhecimento prévio que uma organização possui. Nesse caso, uma organização pode experimentar perda de conhecimento ou disfunções organizacionais, como processos de evitação, resistência, luta, alteração e conversão. Para evitar esses impactos negativos, os autores sugerem, inicialmente, que reconheçam a incompatibilidade entre o novo conhecimento e o já existente para, depois, reformularem o conhecimento recém-introduzido.

Verifica-se que as publicações sobre inovação organizacional continuam em evidência. Todavia, os estudos analisados não correlacionam a inovação organizacional ao desempenho, eficiência e melhoria da prestação de serviços jurisdicionais, por instituições que integram o sistema de justiça, tampouco a inovação organizacional a recursos e capacidades dinâmicas no contexto do sistema de justiça.

Nas pesquisas analisadas, não foi observada a relação entre melhoria na prestação de serviços jurisdicionais, por conta da implantação de importantes mudanças no gerenciamento, nas estratégias organizacionais, na estrutura interna, nos procedimentos administrativos e nas formas de comunicação. Todas foram consideradas inovações organizacionais desenvolvidas,

inseridas e aplicadas dentro de instituições responsáveis pela prestação de serviços públicos relevantes para a sociedade como um todo, e que integram o sistema de justiça.

Dessa forma, a verificação da inovação organizacional em instituições ligadas ao sistema de justiça, como Ministério Público, Poder Judiciário e polícias, e as implicações sobre o ganho de eficiência na prestação de serviços públicos constituem uma lacuna teórica que justifica esta pesquisa.

Entende-se que inovação organizacional compreende um resultado de recursos e capacidades dinâmicas orquestrados para gerarem inovações no ambiente organizacional. Como visto no Capítulo 2.2.1, os recursos compreendem os ativos financeiros, físicos, humanos e institucionais voltados para o melhor desempenho organizacional. Já as capacidades dinâmicas compreendem a alocação de recursos que promovam vantagem competitiva, sendo que, para o setor público, considerando que o lucro não é o principal objetivo, mas a eficiência na prestação de serviços públicos (Bryson *et al.*, 2007; Matthews & Shulman, 2005; Piening, 2013), as capacidades dinâmicas conferem eficiência e eficácia à atividade pública.

Nesta pesquisa, busca-se observar empiricamente a ocorrência de inovações organizacionais a partir de categorias apontadas positivamente por Damanpour (1991). De forma geral, entender como recursos e capacidades dinâmicas foram articulados a fim de desenvolver as categorias de inovações organizacionais no âmbito do Ministério Público Federal e, por meio do estabelecimento de inovações; e como isso contribuiu para o estabelecimento da maior atividade investigativa e jurisdicional do Brasil, no que tange ao combate à corrupção que foi a Força-Tarefa Lava Jato.

Portanto, considerando as abordagens teóricas analisadas neste capítulo, é possível sintetizar que os órgãos que integram o sistema de justiça no Brasil, para enfrentarem com eficiência a corrupção, devem aprimorar seus recursos e capacidades para o desenvolvimento de inovações organizacionais, que perpassam a implementação de mudanças nas estruturas organizacionais, administrativas e na forma de gestão.

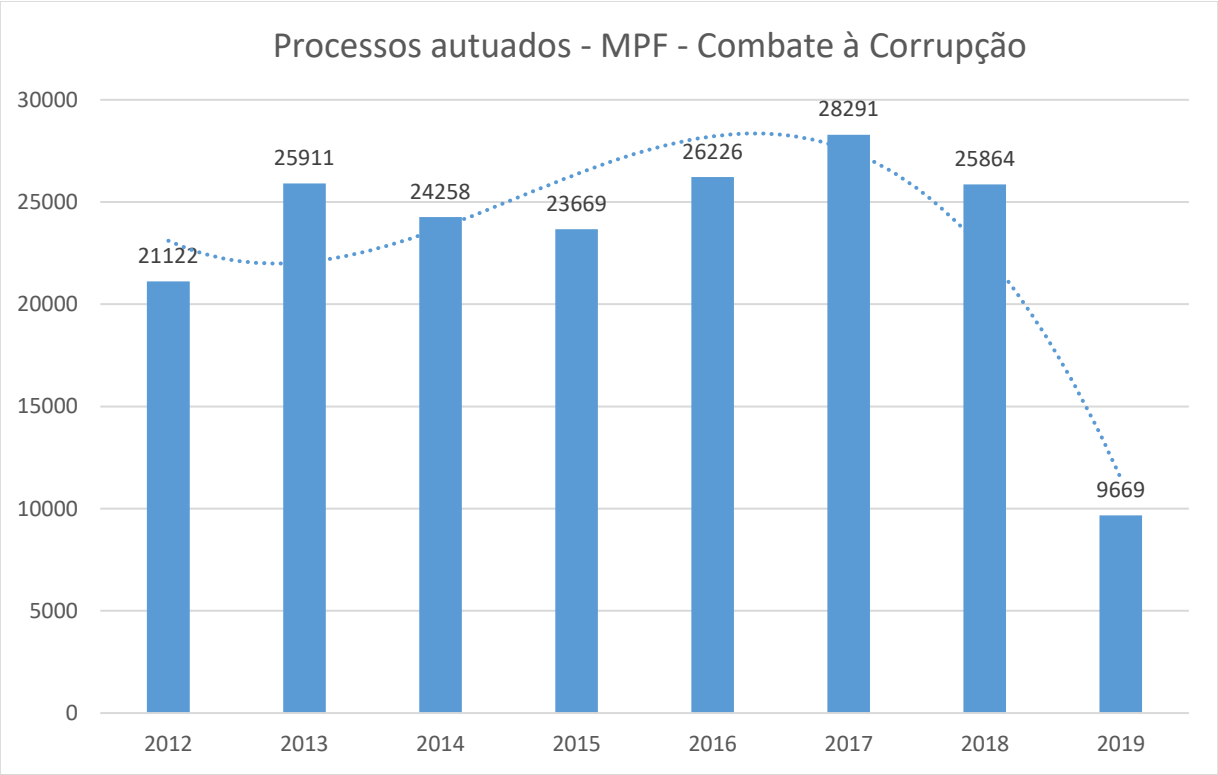
Entende-se que a especialização; capacitação constante; existência de múltiplas formações acadêmicas; comprometimento; reduzida hierarquia, que permita o aprimoramento de canais de diálogo; busca compartilhada por soluções; o apoio dos níveis gerenciais mais altos ao trabalho desenvolvido; expertise dos gestores; restrição de recursos; e celebração de parcerias com outras organizações externas são aspectos empíricos apontados teoricamente capazes de estimular um fértil ambiente de desenvolvimento de inovações organizacionais.

2.3 PROPOSIÇÕES DE PESQUISA

Tendo como suporte as teorias apresentadas nas seções anteriores, juntamente com os argumentos abaixo relacionados, é possível observar algumas proposições de pesquisa.

Inicialmente, cabe ressaltar que os dados empíricos demonstram o significativo aumento das ações judiciais propostas pelo Ministério Público Federal, visando ao combate da corrupção. Na Figura 4, a seguir, consta o crescimento de ações de 2012 até 13/06/2019, conforme dados estatísticos obtidos no Portal de Combate à Corrupção, constante no sítio eletrônico do Ministério Público Federal (http://combateacorrupcao.mpf.mp.br).

Figura 4 – Processos autuados pelo MPF - Combate Corrupção, até 13/06/2019



Fonte: Disponível em: http://sig.mpf.mp.br/MicroStrategy/servlet/mstrWeb?evt=3140&src=mstrWeb.3140&documentID=2C3AEE4011E466AA00000080EF85236C&Server=MSTRIS.PGR.MPF.MP.BR&Project=Unico&Port=0&share=1

Conforme os dados acima, é evidente o significativo aumento da atividade investigativa e de propositura das ações judiciais em todo o território brasileiro, especificamente em relação ao enfrentamento da corrupção, chegando no ano de 2017 ao expressivo número de 28.291 ações judiciais propostas pelo MPF relacionadas à corrupção.

Evidencia-se que o crescimento das atividades do Ministério Público voltadas ao combate da corrupção é resultado de diversos fatores, principalmente da expressiva mudança organizacional e administrativa.

O aumento do interesse pelo combate à corrupção também é observado no crescimento de práticas submetidas ao *Innovare*, desde o início da premiação, com significativo crescimento desde 2016 e com pico em 2018. Essas práticas retratam concretas atuações voltadas ao combate da corrupção e que contribuem para o aprimoramento do sistema de justiça brasileiro.

Assim, considerando o crescente interesse pelo combate à corrupção, tanto pelo Ministério Público como por entidades que integram o sistema de justiça brasileiro, e os construtos teóricos abordados nesta pesquisa, tem-se as seguintes proposições de pesquisa:

P1: A mais relevante inovação organizacional no âmbito do sistema de justiça brasileiro para o combate da corrupção refere-se à implementação de estrutura organizacional eficiente.

P2: O papel mais relevante dos sujeitos sociais do sistema de justiça brasileiro para a implementação de inovação organizacional, voltada ao combate da corrupção, está na identificação, mobilização e transformação de recursos institucionais.

Basicamente, esta tese está assentada na ideia de que uma estrutura organizacional voltada à eficiência da prestação de serviços públicos é a principal inovação organizacional nos órgãos que integram o sistema de justiça brasileiro, podendo, assim, contribuir com o combate à corrupção, por meio da atuação de sujeitos capazes de identificar, modificar e transformar os recursos institucionais. Não basta a proposição de ações e o cumprimento de atribuições legais, é preciso que isso seja feito com eficiência, a fim de que alcancem resultados positivos e de relevante impacto social, para romper os tradicionais entraves que a Administração Pública enfrenta.

Para se alcançar os objetivos propostos no Capítulo 1.2, a metodologia será detalhada a seguir, a fim de estabelecer o caminho científico para a resolução da pergunta pesquisa.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Este capítulo expõe o método de pesquisa que sistematizou as atividades desenvolvidas, a fim de cumprir o objetivo desta pesquisa. Segundo Creswell (2014), a perspectiva filosófica, métodos, técnicas de coleta de dados, modos de análise e interpretação dos dados são os pontos relevantes para o desenvolvimento de qualquer investigação científica.

O paradigma filosófico interpretativista, de natureza qualitativa pautou este estudo, que foi realizado em duas etapas: na primeira, realizou-se levantamento documental sobre as iniciativas de aperfeiçoamento da justiça brasileira, deferidas e premiadas pelo Prêmio *Innovare*, referentes ao combate da corrupção; 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.

Na Tabela 11, a seguir, consta uma síntese do método e dos procedimentos da pesquisa que serão devidamente detalhados nos próximos subitens.

Tabela 11 – Síntese do método e dos procedimentos de pesquisa

ETAPAS	**ETAPA 1**	**ETAPA 2**
Paradigma	Interpretativista	Interpretativista
Natureza da pesquisa	Qualitativa	Qualitativa
Abordagem metodológica	Descritiva	Exploratória
Método	Levantamento Documental	Estudo de caso
Contexto de análise	Iniciativas de aperfeiçoamento da justiça brasileira que foram deferidas e as premiadas pelo Prêmio *Innovare*	Força-Tarefa Lava Jato
Unidade de análise	Práticas de aperfeiçoamento do sistema de justiça brasileiro que foram finalistas e as premiadas pelo Prêmio *Innovare*, referentes ao combate da corrupção	Ministério Público Federal
Instrumentos de coleta	Roteiro de levantamento documental	Roteiro de entrevistas semiestruturadas
Perfil potencial dos Sujeitos da pesquisa	Servidores públicos, cidadãos, advogados, defensores públicos, juízes, promotores de justiça ou procuradores da República	Procuradores da República e servidores técnicos 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

Fonte: Elaborada pela autora.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

O método de pesquisa compreende "a escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação dos fenômenos" (Richardson, 1989, p. 29). Nesta pesquisa, de natureza qualitativa, o fenômeno investigado foi observado e analisado com base na perspectiva interpretativista, adotada nas suas duas fases.

No paradigma interpretativista, o pesquisador não efetua a observação empírica a se contar pelos modelos e categorias analíticas de um fenômeno; ao contrário disso, o significado é alcançado no exame direto do fenômeno estudado e das coisas, objetos e pessoas nele envolvidos e dele integrantes (Rocha-Pinto, Freitas, & Maisonnave, 2010).

O próprio pesquisador, no paradigma interpretativista, por meio do trabalho de campo, é quem desenvolve os construtos do estudo, haja vista sua preocupação "em captar aquilo que é mais significativo do ponto de vista das pessoas que estão no contexto pesquisado. Nessa dinâmica, a pesquisa científica depende dos participantes, de suas ideias, palavras, expressões, conceitos e experiências acerca da realidade estudada" (Barbosa, Neves, Santos, Cassundé, & Cassundé Junior, 2013, p. 14-15).

Saccol (2009, p. 263, grifos do autor) aponta que "a pesquisa interpretativista assume que o que se tem como resultado de uma investigação não são os fatos em si (realidade objetiva), mas *a interpretação do pesquisador sobre as interpretações dos indivíduos que participam em um determinado fenômeno*". Assim, nessas pesquisas os dados não são coletados de forma lógica e objetiva, mas a partir de uma interação entre o pesquisador e os conteúdos pesquisados, na qual os dados são produzidos, por meio de um processo interpretativo do contexto em que o fenômeno está inserido (Saccol, 2009).

Ainda que a pesquisa interpretativista seja "uma tarefa desafiadora, pois exige uma considerável preparação por parte do pesquisador, e uma série de princípios a serem atendidos visando garantir sua seriedade, profundidade e robustez" (Saccol, 2009, p. 263), o processo interpretativo é que garantirá a autenticidade dos resultados obtidos.

Esta pesquisa adotou, portanto, o paradigma interpretativista, por conta da complexidade do fenômeno investigado. As respostas aos questionamentos por ela apresentados não foram obtidas na literatura, haja vista o *gap* de pesquisa encontrado. Ademais, a corrupção compreende um fenômeno social e político no Brasil que necessita, com urgência, de investigação, punição e atuação eficaz por parte do sistema de justiça brasileiro. Isso evidencia o quão complexo é o fenômeno investigado, que carece de estudos em profundidade e da interpretação de todo um contexto administrativo para obter respostas.

Nesse sentido, algumas indagações, que norteiam a análise do fenômeno, são apresentadas a seguir. Quais mudanças organizacionais justificam o êxito da Força-Tarefa Lava Jato? Quais os significados das inovações organizacionais implementadas pelo Ministério Público Federal brasileiro e como se relacionam com a eficiência no combate à corrupção? Quais recursos e capacidades foram articulados de forma a gerarem inovações organizacionais para o combate à corrupção por meio da Força-Tarefa Lava Jato? Como e quando os recursos e capacidades foram alocados de forma a auxiliar e contribuir para o desempenho da Força-Tarefa Lava Jato? É possível estabelecer uma linha do tempo a respeito da implementação dos recursos e capacidades pelo Ministério Público Federal, que garantiram o êxito da Força-Tarefa Lava Jato, no que tange ao combate da corrupção?

Tais indagações e o contexto apresentado no Capítulo 1.1 permitem concluir que é inviável ao pesquisador ir à campo dotado de modelos cartesianos – ao estilo das pesquisas que se apoderam do paradigma positivista – almejando a compreensão de complexos fatores que envolveram o mapeamento dos recursos utilizados, a verificação das capacidades dinâmicas e a das inovações organizacionais desenvolvidas, todos orquestrados de modo a produzir o fenômeno investigado: o eficiente combate à corrupção, por meio da Força-Tarefa Lava Jato.

Morgan e Smircich (1980, p. 491) advertem que a ciência social contemporânea é dominada por compromissos com métodos de pesquisa com fins em si mesmos, resultando em modos abstratos de empirismo alicerçado por meios e procedimentos quantitativos e qualitativos.

Nesse sentido, a pesquisa qualitativa é uma abordagem e não um conjunto particular de técnicas, já que sua adequação deriva da natureza dos fenômenos sociais a serem explorados. Então, considerando o paradigma interpretativista, esta pesquisa tem natureza qualitativa, pois a observação do fenômeno dependerá dos dados obtidos pela descrição do fenômeno estudado, entre as pessoas, os recursos e capacidades envolvidos, nos lugares, contextos e processos (Teixeira, Nascimento, & Carrieri, 2012).

Nas pesquisas qualitativas, “o pesquisador vai a campo buscando ‘captar’ o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas”. Nesse processo, são considerados “todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno” (Godoy, 1995, p. 21).

A pesquisa qualitativa parte do pressuposto que a realidade é fruto das relações existentes entre os sujeitos envolvidos no fenômeno social investigado, o que remete à construção do conhecimento científico pela observação da subjetividade humana, não pela objetividade científica. Segundo Richardson (1989), o método qualitativo proporciona a classificação dos

fenômenos dinâmicos, vividos por grupos sociais, sendo que a compreensão das particularidades do comportamento dos indivíduos se dá em maior profundidade.

Para Denzin e Lincoln (2011, p.17), a pesquisa qualitativa “consiste num conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo. Essas práticas transformam o mundo em uma série de interpretações, incluindo notas de campo, as entrevistas, as conversas, as fotografias, as gravações e os lembretes”.

Assim, esta pesquisa possui natureza qualitativa perante a necessidade de se “chegar perto dos dados” (Rocha-Pinto *et al.*, 2010, p. 4), a fim de colher evidências para se observar os elementos, contextos, recursos e capacidades imprescindíveis do fenômeno investigado.

Para efeito de operacionalização da pesquisa, ela foi realizada em duas etapas, cada qual com a adoção de métodos próprios. Na primeira, utilizou-se o método de levantamento documental das iniciativas de aperfeiçoamento da justiça brasileira – as deferidas e as premiadas pelo Prêmio *Innovare*, particularmente as relacionadas ao combate da corrupção.

O método de levantamento documental compreende uma técnica de coleta de dados que, para Pádua (1997, p. 62), “é aquela realizada a partir de documentos, contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos (não fraudados)”, com a finalidade de “descrever/comparar fatos sociais, estabelecendo suas características ou tendências”. Segundo Philips (1974, p. 187), documentos são "quaisquer materiais escritos que possam ser usados como fonte de informação sobre o comportamento humano".

Os dados empíricos foram coletados do sítio eletrônico www.premioinnovare.com.br, a partir da abordagem metodológica descritiva, que identificou, nas práticas referentes à corrupção, os elementos implementados que contribuíram, por meio da eficiência no combate à corrupção, para o aperfeiçoamento da Justiça brasileira.

Para a execução da segunda etapa da pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, com abordagem metodológica exploratória, visto que esse é o método aplicável quando se pretende investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos, sobre o qual o pesquisador não possui qualquer controle (Creswell, 2014).

Estudou-se, então, a Força-Tarefa Lava Jato, a fim de entender os motivos, a forma pela qual os recursos e capacidades foram alocados e incentivaram o desenvolvimento de inovações organizacionais no Ministério Público Federal brasileiro, possibilitando, com isso, a geração de condições administrativas adequadas para a eficiência na prestação de serviços públicos e o êxito no combate à corrupção.

Gerring (2004, p. 341) conceitua o estudo de caso como um estudo intensivo de uma única unidade com o objetivo de compreender um conjunto maior de unidades similares.

Para Eisenhardt e Graebner (2007), por sua vez, os estudos de caso são descrições enxutas e empíricas de instâncias particulares de um fenômeno tipicamente baseado em uma variedade de fontes de dados. A partir deles, é possível desenvolver indutivamente uma teoria que reconheça os padrões de relação entre os construtos e seus argumentos lógicos subjacentes.

Segundo Eisenhardt (1989), Eisenhardt e Graebner (2007), os estudos de caso enfatizam o rico contexto do mundo real no qual os fenômenos ocorrem e a construção da teoria envolve a análise dos dados específicos e peculiares do caso, a teoria emergente e a literatura existente.

A abordagem exploratória, na segunda etapa, foi a mais cabível, pois permite ao pesquisador, conforme Creswell (2014) explorar em profundidade um programa, um fato, um processo, um determinado período que envolve o fenômeno investigado. A pesquisa exploratória "é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado" (Vergara, 2009, p. 47).

Como mencionado anteriormente, a complexidade do fenômeno investigado por esta pesquisa, acrescida pela ausência de estudos que correlacionem a observação de recursos, capacidades e inovações organizacionais voltadas à análise da atividade jurisdicional, sobretudo em relação ao combate da corrupção, portanto, justificam a opção pela abordagem metodológica exploratória nessa etapa da pesquisa.

A etapa 2 objetivou, então, compreender e explorar em profundidade, por meio de estudo de caso único, a orquestração dos recursos e capacidades pelo Ministério Público Federal, compreendendo o processo que fez com que tais recursos e capacidades fossem essenciais ao desenvolvimento e implementação de inovações organizacionais que culminaram na maior atuação jurisdicional de combate da corrupção da história brasileira.

A atuação da Força-Tarefa Lava Jato foi a responsável pela maior investigação de corrupção do Brasil, seja pela quantidade de pessoas investigadas, dos documentos analisados, do dinheiro desviado, seja pelo quantitativo de fases, desdobramentos, número de processos, de pessoas condenadas e de rompimento de uma tradição de impunidade, em se tratando de crimes envolvendo o assunto e a malversação de recursos públicos (MPF, [s.d.]-a).

Tudo isso se refere à ponta do iceberg – a prestação de serviço jurisdicional como atividade-fim do Poder Judiciário, após ampla investigação e oferecimento de inúmeras ações judiciais pelo Ministério Público Federal. Porém, quais foram as condições administrativas que permitiram a eficiência na prestação de serviços públicos desempenhada pela Força-Tarefa Lava Jato? Quais mudanças de natureza administrativa permitiram tamanho sucesso da Força-Tarefa Lava Jato? Enfim, como a Força-Tarefa Lava Jato implementou as condições

administrativas adequadas para romper toda uma tradição de impunidade, em se tratando de enfrentamento da corrupção?

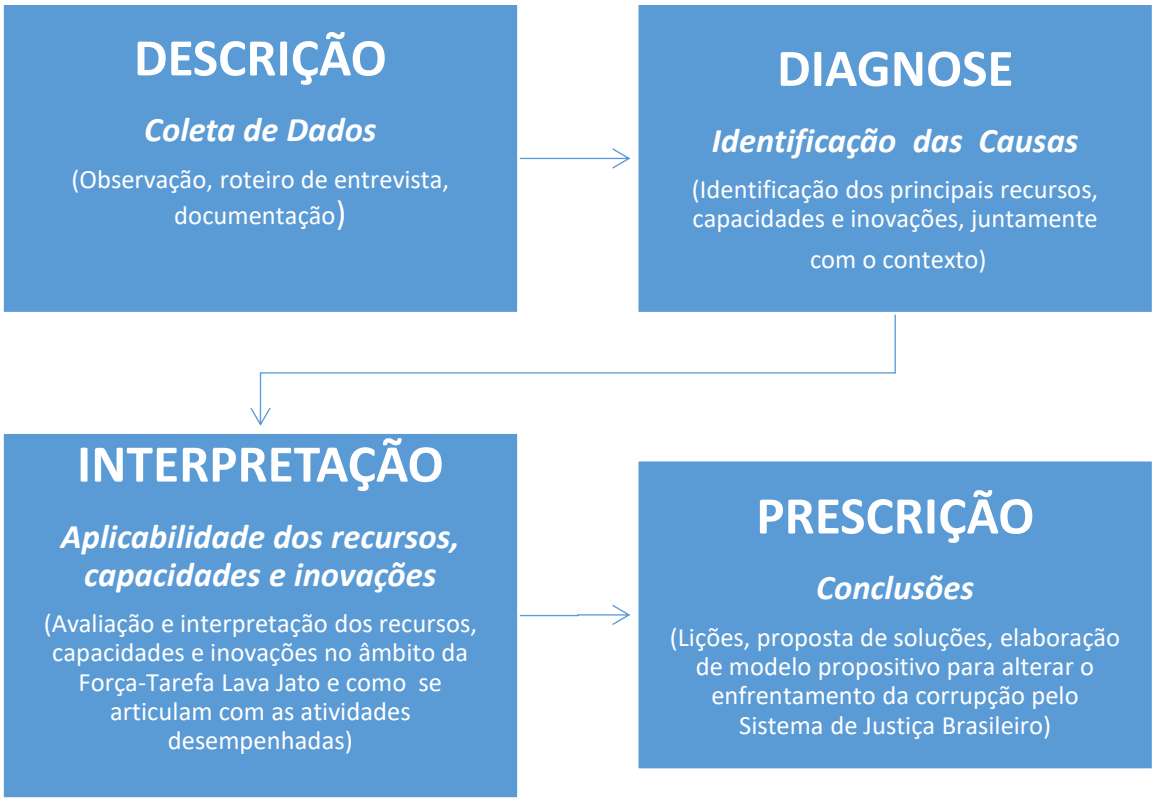
Tais questionamentos e indagações só foram passíveis de compreensão por meio da abordagem metodológica exploratória e do estudo de caso único, já que a atuação da Força-Tarefa Lava Jato se tornou paradigma na eficiência da prestação de serviços jurisdicionais voltados ao combate da corrupção.

Diante desse caso tão notório para a opinião pública e para os ambientes jurídico e político, o estudo de caso único se justifica diante da importância que a Força-Tarefa Lava Jato possui no cenário brasileiro e mundial.

Para a realização do estudo de caso proposto, utilizou-se a metodologia desenvolvida por Gordon (1993), que aplicou estudo de caso para compreensão voltada ao entendimento de comportamentos organizacionais. Esse método permite a visualização do fenômeno estudado sob uma perspectiva histórica, que inclui a descrição da unidade de análise, a diagnose das principais causas do fenômeno analisado, a avaliação e a interpretação dos dados coletados e, em seguida, a prescrição das propostas de soluções e aplicabilidade em demais casos semelhantes, devido ao seu sucesso.

Para desenvolver um modelo propositivo de inovação organizacional, visando ao combate da corrupção, a partir da observação da Força-Tarefa Lava Jato e dos fatores administrativos que ensejaram o êxito da operação, as fases de observação do fenômeno estudado estão a seguir desenhadas.

Figura 5 – Modelo de estudo de caso



Fonte: Adaptada de Gordon (1993).

Na fase da **Descrição**, objetivou-se a realização da coleta de dados, principalmente por meio de aplicação de roteiro de entrevistas, com o intuito de captar os recursos, capacidades e inovações organizacionais fundamentais para as atividades desenvolvidas pelo MPF e realizadas no âmbito da Força-Tarefa Lava Jato para o combate à corrupção.

Identificar o principal objeto desta pesquisa, que é o processo no qual recursos e capacidades foram sendo orquestrados, a fim de gerar inovações organizacionais e condições adequadas para a Força-Tarefa Lava Jato realizar suas atividades de enfrentamento da corrupção foi o objtivo da fase da **Diagnose**.

Para a identificação, foi também fundamental a observação do contexto de desenvolvimento e implantação dos recursos e capacidades, para compreender o fenômeno em uma perspectiva histórica, ou seja, identificar todo o processo de surgimento das inovações organizacionais, fruto do manejo de recursos e capacidades.

Em seguida, na fase da **Interpretação**, os dados coletados foram analisados e observados à luz das premissas teóricas, efetuadas ao longo do Capítulo 2.

Finalmente, após a interpretação dos dados com base em premissas teóricas, seguiu-se a fase da **Prescrição**, que estabeleceu as contribuições da pesquisa na formulação do modelo de desenvolvimento e amadurecimento de práticas necessárias ao enfrentamento da corrupção, por parte do sistema de justiça brasileiro, de forma mais eficiente.

3.2 DESCRIÇÃO DO CONTEXTO DE ANÁLISE: O SISTEMA DE JUSTIÇA BRASILEIRO

Inicialmente, cabe explicitar e descrever o contexto de análise desta pesquisa que compreende o sistema de justiça brasileiro. Para tanto, foi realizado um levantamento de de publicações até 2018, que correlacionam a gestão e a prestação de serviços jurisdicionais.

Essa análise é relevante porque, além de investigar, propor ações judiciais, proferir despachos e sentenças, julgar recursos, executar as decisões judiciais, as instituições que integram o sistema de justiça brasileiro também devem se preocupar com a sua adequada gestão, a fim de que a prestação de serviços públicos ocorra com eficiência, conferindo às partes em conflito e à sociedade em geral a satisfação da justiça.

A Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB), promulgada em 05 de outubro de 1988, estabeleceu um novo marco político no país ante ao restabelecimento do regime político democrático. Nesse contexto, os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário integram a República Federativa do Brasil e possuem funções específicas, nos termos do artigo 2º da CRFB, sendo todos eles independentes e harmônicos entre si.

Na CRFB (1988)), as atribuições do Poder Legislativo estão definidas nos artigos 44 a 75; do Poder Executivo, nos artigos 76 a 91; do Poder Judiciário, nos artigos 92 a 126; do Ministério Público, nos artigos 127 a 130-A. Ao lado dos Poderes, e sem os integrar, encontra-se o Ministério Público, estabelecido como órgão de exercício de “funções essenciais à justiça”, cabendo-lhe “a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais homogêneos”, nos termos do artigo 127.

O artigo 92 (CRFB, 1988) dispõe acerca dos órgãos que estruturam o Poder Judiciário brasileiro, composto por: Supremo Tribunal Federal, Conselho Nacional de Justiça, Superior Tribunal de Justiça, Tribunal Superior do Trabalho, Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais, Tribunais e Juízes do Trabalho, Tribunais e Juízes eleitorais, Tribunais e Juízes Militares, Tribunais e Juízes dos Estados, do Distrito Federal e territórios.

Já o artigo 128, § 1º (CRFB, 1988) estabelece que compõem o Ministério Público, o Ministério Público da União (este, por sua vez, é composto do Ministério Público Federal,

Ministério Público do Trabalho, Ministério Público Militar e Ministério Público do Distrito Federal e territórios) e o Ministério Público dos Estados.

As polícias também compreendem importantes instituições voltadas ao estabelecimento da segurança pública. Conforme disciplina o artigo 144 (CRFB, 1988), integram as polícias: a Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, Polícia Ferroviária Federal (estes órgãos compõem o Poder Executivo Federal), Polícia Civil, Polícia Militar e Corpo de Bombeiros Militar (estes últimos integram o Poder Executivo dos Estados e do Distrito Federal).

Para Moraes (2015, p. 846), "a multiplicidade dos órgãos de defesa da segurança pública, pela nova Constituição, teve dupla finalidade: o atendimento aos reclamos sociais e a redução da possibilidade de intervenção das Forças Armadas na segurança Interna".

A advocacia e a advocacia pública, exercidas por meio das defensorias públicas, são instituições, nos termos dos artigos 133 e 134 (CRFB, 1988) indispensáveis à administração da justiça, sendo o advogado inviolável por seus atos e manifestações no exercício da profissão, nos termos da lei.

Di Pietro (2016) ressalta que a Constituição (CRFB, 1988), ao incluir essas carreiras como "funções essenciais à justiça", pretendeu evidenciar o duplo sentido ao termo "justiça":

> a) **Justiça como instituição**, como sinônimo de Poder Judiciário, já que este não tem legitimidade para dar início às ações judiciais, decidindo os conflitos que são postos e nos limites postos pelo advogado, pelo promotor de Justiça, pelo advogado público, pelo defensor público; sem esses profissionais, a Justiça não é acionada; ela não existe;
> b) **Justiça como valor**, incluída no preâmbulo da Constituição entre os valores supremos de uma sociedade fraterna pluralista e sem preconceitos, e que consiste na "vontade constante de dar a cada um o que é seu" *(justitia est constans et perpetua voluntas jus suum cuique tribuendi*). (Di Pietro, 2016, p. 01)

A Figura 6 a seguir ilustra os poderes estatais e as funções essenciais à justiça, conforme preconizado no Texto Constitucional brasileiro (CRFB, 1988):

Figura 6 – Poderes de Estado e Funções Essenciais à Justiça no Brasil

Fonte: Elaborada pela autora, com base na CRFB (1988).

Portanto, por serem instituições com atribuições específicas, definidas constitucionalmente e integrantes de Poderes estatais diversos, optou-se, nesta pesquisa, pela utilização da expressão sistema de justiça, considerando que tal termo engloba organizações prestadoras de serviços públicos jurisdicionais, exercidos principalmente pelo Poder Judiciário e por outros órgãos estatais – que os exercem ou lhes dão auxílio –, como o Ministério Público, a Defensoria Pública, a advocacia, e as organizações policiais (integrantes do Poder Executivo) (Guimarães, Gomes, & Guarrido Filho, 2018).

A CRFB conferiu ao Poder Judiciário e ao Ministério Público autonomia institucional, "desconhecida na história de nosso modelo constitucional e que se revela, igualmente, singular e digna de destaque também em nosso plano do direito comparado" (Mendes, [s.d.]).

A autonomia institucional compreende diversas atividades de natureza administrativa, como a responsabilidade pela gestão administrativa dos seus órgãos e agentes, e é caracterizada pela inexistência de subordinação hierárquica entre os membros dessas instituições.

Vale destacar que a CRFB foi um marco no reconhecimento de direitos e deveres constitucionais, sendo fruto de complexo processo de redemocratização, pois incorporou: (a) direitos individuais, típicos do liberalismo, como os direitos à propriedade privada, à locomoção, à liberdade de expressão; (b) reconheceu direitos sociais e coletivos, como a

garantia de melhores condições de trabalho, proteção ao desemprego, direito a uma vida digna (com alimentação, vestuário, habitação, lazer, assistência médica e educação), proteção da previdência social (em caso de acidente, doença, invalidez ou velhice), entre tantos outros (Alexy, 2010; Dimoulis & Martins, 2011; Sarlet, 2018); (c) direitos que atingem toda a coletividade, como a proteção ambiental, a proteção decorrente das relações de consumo, o direito à paz e ao desenvolvimento (Bonavides, 2011; Canotilho, 2000; Marmelstein, 2013; J. Miranda, 2009; A. de Moraes, 2015). Além disso, a CRFB trouxe um complexo sistema de controle de constitucionalidade das leis e atos normativos (Mendes, 2017; Mendes & Branco, 2011).

Dessa forma, verifica-se que a CRFB impôs profundas modificações em toda a estrutura jurídica brasileira, propiciando, como nunca antes, uma incomparável judicialização dos mais diversos conflitos; reconhecendo novos direitos, outrora negados ou inexistentes no Brasil; e permitindo acesso à justiça por meio de instrumentos facilitadores, como a isenção de custas processuais para indivíduos hipossuficientes econômicos, a multiplicação do número de varas e comarcas em todo o país, a instalação de juizados especiais, a implantação e a ampliação dos processos judiciais eletrônicos, maior independência e ampliação na atuação do Ministério Público, o fortalecimento das defensorias públicas, entre tantas outras inovações, que, nas últimas décadas, promoveram um crescimento expressivo da atuação do Poder Judiciário em todo o Brasil (Alexy, 2010; Bonavides, 2011; Tavares, 2018).

Diante desse cenário, o Poder Judiciário e o Ministério Público precisaram sofrer diversas modificações para atender a essa maior demanda de ações, processos, direitos e exigências, impostas tanto por parte de legislações como pela sociedade, cada vez mais consciente de seus direitos e obrigações.

Também decorre da CRFB o protagonismo que o Judiciário passou a exercer diante dos outros poderes do Estado. Em função do esgotamento dos Poderes Legislativo e Executivo, no século XXI, além das ações interindividuais, o principal papel do Judiciário é dar concreção, efetividade aos direitos fundamentais, compreendidos como patrimônios da humanidade (Lewandowski, 2009).

De um lado, a CRFB estabelece uma ampliação de direitos e fortalecimento jurídico das instituições públicas, como os órgãos ligados ao sistema de Justiça (Poder Judiciário, Ministério Público e polícias), sem precedentes na história brasileira; porém, de outro lado, há uma

tendência de implementação de políticas de austeridade econômica em diversos países do mundo[4], inclusive no Brasil (Abrucio & Loureiro, 2018; Bresser-Pereira, 2000).

Essas políticas visam ao controle administrativo, à racionalização da gestão, ao incremento da eficiência de órgãos estatais, em um processo contínuo de reforma do aparato estatal para adequação dos custos, eficiência, desempenho e melhoria na gestão, conforme demonstra Fernando Henrique Cardoso (Pereira & Spink (organizadores), 2006):

> Reformar o Estado não significa desmantelá-lo. Pelo contrário, a reforma jamais poderia significar uma desorganização do sistema administrativo e do sistema político de decisões e, muito menos, é claro, levar à diminuição da capacidade regulatória do Estado, ou ainda, à diminuição do seu poder de liderar o processo de mudanças, definindo o seu rumo. Mudar o Estado significa, antes de tudo, abandonar visões do passado de um Estado assistencialista e paternalista, de um Estado que, por força de circunstâncias, concentra-se em larga medida na ação direta para a produção de bens e de serviços. Hoje, todos sabemos que a produção de bens e serviços pode e deve ser transferida à sociedade, à iniciativa privada, com grande eficiência e com menor custo para o consumidor.

Em relação à corrupção, destaca-se que as reformas implementadas em toda a Administração Pública brasileira, apesar da instituição de diversos mecanismos administrativos com vistas ao combate à corrupção, "carece de diretrizes explícitas de como pretende elevar o nível de transparência na administração pública" (Pereira, 2008, p. 53). A desconexão nas relações entre Estado e sociedade ajuda a explicar os motivos que levam o Brasil a ocupar posições tão altas nos níveis de corrupção, em comparação a outros países (Pereira, 2008).

O Poder Judiciário e os demais órgãos que integram o sistema de justiça não ficaram imunes às transformações ocorridas em toda a Administração Pública brasileira, tendo que implementar sofisticados mecanismos de gestão, a fim de melhorar a eficiência dos serviços públicos prestados (Araújo, Dias, & Gomes, 2015; Branco, 2017; Gomes & Freitas, 2017; Kilimnik, Santos, & Castilho, 2006; Oliveira, Nogueira, Oliveira, & Oliveira Filho, 2016).

A primeira grande reforma foi implementada por meio da Emenda Constitucional nº 45, promulgada em 31 de dezembro de 2004, tornando evidente que "o desempenho do Judiciário depende estritamente da gestão administrativa interna. De nada adianta ter mais juízes, mais computadores, mais unidades judiciais, sem uma gestão adequada" (Sadek, 2009, p. 01).

Entre as alterações promovidas pela EC nº 45/2004, destacam-se a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), instituídos com a finalidade de realizar o controle, em âmbito administrativo, de todo o Poder Judiciário e

---

[4] As políticas neoliberais foram implantadas, por exemplo, na Inglaterra, em 1979; nos Estados Unidos da América, em 1980; na Alemanha, em 1982; na Dinamarca, em 1983. No Brasil, tal modelo foi implantado a partir de 1995, pelo Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, a partir de sucessivas alterações legislativas e constitucionais (Abrucio & Loureiro, 2018; Pereira & Spink, 1998; Pereira, 2005).

do Ministério Público brasileiros, respectivamente, objetivando a melhoria da prestação dos serviços jurisdicionais. Em relação ao CNJ, são definidas diretrizes, a partir de resoluções e orientações a serem implementadas por todos os tribunais brasileiros, no que tange ao planejamento estratégico, proposição de políticas judiciárias e modernização tecnológica do Judiciário (Branco, 2015; Gomes & Freitas, 2017; Oliveira, 2017).

A partir da Resolução CNJ nº 70, de 2009, o planejamento estratégico do Poder Judiciário em nível nacional foi formalizado e divulgado, estipulando metas de caráter obrigatório para todos os tribunais de justiça do país (FGV, 2013).

Em estudo que analisou a implantação do planejamento estratégico pelo CNJ, os resultados indicam a introdução da cultura do planejamento estratégico em todos os tribunais brasileiros, demonstrando que houve significativo aumento da produtividade por parte do Judiciário (Branco, 2015, 2017).

As iniciativas, como o planejamento estratégico e a definição de metas de cumprimento – por exemplo, as implementadas pelo CNJ aos tribunais brasileiros – são iniciativas que visam dar maior eficiência e produtividade à prestação de serviços públicos, inserindo todo o sistema de justiça no movimento de reformas estruturantes dos serviços públicos jurisdicionais (Branco, 2015, 2017).

Assim, o CNJ foi criado como órgão de controle interno, tendo como principal objetivo estabelecer a gestão do Poder Judiciário brasileiro, além de pensar e planejar a gestão como meio para se alcançar a eficiência na prestação de serviços públicos (Gomes & Freitas, 2017; Oliveira, 2017). Sobre a importância social do CNJ, Joaquim Falcão (Guerra (organizador), 2015, [s.p.], grifo nosso) manifesta-se

> Pela resolução n. 70 do CNJ, a missão do Poder Judiciário é realizar a justiça. O que é uma obviedade. Mas a visão de futuro definida não o é. É avanço institucional. Ela determina que o Judiciário deve "ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e de promoção da paz social". Sublinhe-se a palavra "reconhecido". *Agora a legitimidade do Poder Judiciário está estreitamente vinculada ao seu desempenho operacional, à sua eficiência administrativa*. A vinculação da legitimidade institucional ao desempenho operacional é senso comum entre os cientistas políticos, administradores e sociólogos do Direito. Não o era entre os magistrados. Agora o é.

Desde 2004, uma das principais contribuições do CNJ é a divulgação anual dos dados estatísticos que retratam a realidade dos tribunais brasileiros em relação à estrutura, número de processos, tempo de julgamento, denominado de "Justiça em Números", que contempla, portanto, indicadores imprescindíveis, tanto para a gestão judiciária como para os estudos de cunho científico.

Na Tabela 12, a seguir, estão sintetizados estudos teóricos e empíricos que abordam a gestão no sistema de justiça no Brasil, buscados nas bases de dados *Web of Science, Scopus e Scielo,* disponíveis no Portal de Periódicos da CAPES, e consulta ao *Scholar Google*. Foram utilizados termos de busca, como "sistema de justiça", "poder judiciário", "tribunal", "corte", "gestão", "eficiência", em português e inglês, com utilização do conectivo "*and*". Recuperou-se 14 artigos relacionados ao tema sistema de justiça brasileiro e gestão, revisados por pares, publicados entre 2006 a 2018.

Desses estudos, identificou-se componentes de análise considerados como centrais para a implementação de mudanças na gestão do sistema de justiça no Brasil.

Tabela 12 – Informações sobre os artigos selecionados sobre gestão no sistema de Justiça

Componentes de análise centrais aos estudos	**Descrição dos componentes**	**Referências**
Planejamento Estratégico	- definição de metas, objetivos, ações, definição de indicadores para verificação da consecução de resultados; - capacidade de ampliação da produtividade na prestação de serviços jurisdicionais.	(Branco, 2015; 2017)
Governança	- independência funcional; - accountability; - acesso à justiça; - estrutura; - recursos estratégicos; - desempenho de todo sistema judicial; - mensuração do desempenho dos tribunais; - descongestionamento dos processos, maior agilidade na finalização das ações; - implantação de novas tecnologias; - substituição do processo em papel para o eletrônico; - implantação de políticas de governança para estimular acesso à justiça, responsabilidade, independência, controle dos recursos e estrutura.	(Akutsu & Guimarães, 2012; Caldas & Silva, 2016; Guimarães *et al.*, 2018)
Desempenho	- função diretiva em conjunto com a função jurisdicional; - capacidade de gerir pessoas, equipes e planejamento do trabalho; - gestão de conflitos; - foco nos resultados; - eficiência/produtividade; - celeridade/duração dos processos; - acesso/abrangência; - independência/autonomia; - qualidade/mérito das decisões; - efetividade/confiança. - gestão da demanda de processos; - quantidade de juízes;	(Kilimnik *et al.*, 2006; Gomes & Guimarães, 2013; Gomes & Freitas, 2017; Guimarães, *et al.*, 2018)

Componentes de análise centrais aos estudos	Descrição dos componentes	Referências
	- práticas e políticas de gestão em todo o sistema de justiça.	
Participação do usuário	- participação dos usuários de serviços jurisdicionais e na formulação de políticas judiciárias; - capacidade de melhor identificação dos problemas que acarretam morosidade e aumento da litigiosidade; - habilidade para alcançar maior eficiência, celeridade e confiança na prestação de serviços jurisdicionais, por meio da interação com os usuários do sistema de justiça.	(Gomes & Moura, 2018)
Eficiência	- total das despesas financeiras dos órgãos que integram o sistema de justiça; - total de pessoal auxiliar, servidores, magistrados; - recursos investidos em tecnologia e tecnologia; - número de novos casos / processos; - recursos internos disponíveis; - total de recursos oriundos de custas e recolhimentos diversos; - quantidade de processos pendentes, novos e finalizados; - enfrentamento da morosidade; - gestão de processos; - definição de política judiciária, com planejamento estratégico, organização e gestão do Poder Judiciário. - implantação de tecnologia; - desenvolvimento de sistema de auxílio na tomada de decisões por gestores de unidades judiciárias. - planejamento estratégico, com a definição de metas anuais; - mensuração de desempenho e eficiência.	(Nogueira *et al.*, 2012; Araújo *et al.*, 2015; Couto & Oliveira, 2016; Oliveira *et al.*, 2016; Oliveira, 2017)
Legitimidade	- reconhecimento legal e ético-social da atuação organizacional.	(Guimarães *et al.*, 2018)

Fonte: Elaborada pela autora.

Como pode ser visto na tabela anterior, entre os estudos teóricos e empíricos acerca da gestão judiciária no Brasil, estão os que envolveram a abordagem de elementos, como: planejamento estratégico, governança, desempenho, participação de usuários, eficiência e legitimidade. Tais elementos são considerados como fundamentais para as mudanças no perfil da gestão do sistema judicial brasileiro, com a introdução nas estruturas organizacionais de novos valores e rupturas; implantação de inovações e tecnologia, com fins de melhoria da prestação do serviço público.

As pesquisas supraindicadas também demonstram a ampliação do interesse científico na gestão do sistema de justiça, visando à eficiência da prestação dos serviços jurisdicionais. Todavia, não foi observado estudo que relaciona recursos, capacidades dinâmicas e inovação

organizacional à eficiência na gestão de todo o sistema de justiça brasileiro, configurando, portanto, uma importante lacuna teórica que justifica esta pesquisa.

3.2.1 A gestão do sistema de justiça brasileiro no contexto de crise

Muito embora seja inevitável a inclusão e modificação do sistema de justiça brasileiro, segundo os valores da NPM, a gestão torna-se uma das maiores preocupações das instituições prestadoras de serviços jurisdicionais, como o Ministério Público e o Poder Judiciário, com o intuito de gerar melhorias em relação à ineficiência e ao descrédito para com o desempenho, popularmente reconhecidos e traduzidos em morosidade excessiva na resolução dos conflitos, alto custo de manutenção de todo o sistema de justiça brasileiro e exagerada burocracia (Duarte, 2016).

Tal percepção é confirmada pelos índices oficiais de percepção, como o "Justiça em Números" (CNJ, 2018), publicação anual, elaborada pelo CNJ, que divulga os dados estatísticos do funcionamento do sistema de justiça brasileiro (Castro, 2011; Oliveira, 2017; Grandeia, [s.d] Sadek, 2014; Sadek & Arantes, 1994).

A morosidade e a ineficiência constituem grandes entraves para uma prestação jurisdicional adequada e justa à população, denominados como "crise no sistema judicial brasileiro" (Sadek & Arantes, 1994). "A conjuntura atual deixa explícito que o Poder Judiciário vive uma crise" (Grangeia, [s.d], p. 3).

Portanto, de um lado, o vigente modelo institucional e constitucional, segundo Sadek (2004, p. 82), "conferiu ao Judiciário um papel político relevante, legitimando a atuação pública da magistratura e transformando a arena judicial em um espaço que abriga e arbitra o confronto entre as forças políticas". Por outro lado, reconhecidas ineficiência, inoperância e morosidade na prestação de serviços jurisdicionais, já que "a morosidade do sistema que rege os atos de jurisdição é reconhecida por todos, de maneira que, sobre ela, não pesa a menor dúvida de constituir um problema para o acesso às decisões judiciais" (Grandeia, [s.d], p. 1).

A consequência imediata do reconhecimento de novos direitos, deveres e ampliação expressiva das atribuições constitucionais do Poder Judiciário foi o significativo aumento das ações (Bezerra & Braga, 2016; Castro, 2011; Sadek, 2014). Todavia, a prestação de serviços pelo Judiciário encontra poucas referências positivas, seja na literatura, seja nas pesquisas de opinião, seja nos números divulgados pelo Conselho Nacional de Justiça (Abramo, 2010). A crítica mais comum é em relação ao tempo que os órgãos judiciais levam para decidir.

Em pesquisa acerca da relação entre a opinião pública e o Poder Judiciário, no que tange à confiança nas instituições judiciais, observou-se uma informação “bastante alarmante”, visto que “mais de 60% dos entrevistados não considera o Poder Judiciário uma instituição confiável” (Duarte, 2016, p. 19).

Quanto à percepção e avaliação do funcionamento da Justiça, apesar da ampliação da judicialização, “as pessoas ainda identificam como um instrumento com muitas falhas, em especial a veem como lenta, cara e exposta à interferências externas” (Duarte, 2016, p. 20).

Embora os tribunais tenham desempenhado um importante papel político nas últimas décadas, restringindo e alterando a política federal em uma variedade de assuntos, o sistema judicial brasileiro foi simultaneamente rotulado de "disfuncional" (Taylor, 2005).

Taylor (2005) aponta como um “enigma” a capacidade de o Brasil possuir um sistema judicial forte – capaz de verificar o governo, reverter a política e garantir o cumprimento de suas decisões – e, ao mesmo tempo, conviver com um sistema judicial quase inoperante, proporcionando poucas garantias credíveis ao cidadão médio, de rápido recurso legal contra as políticas públicas do governo. Além disso, os tribunais proporcionam uma resolução pacífica de disputas políticas importantes; contudo, em contrapartida, a maneira pela qual o sistema judicial opera exclui uma expressiva quantidade dos cidadãos.

Em estudo realizado por Bezerra e Braga (2016, p. 122), verifica-se que a crise numérica do Poder Judiciário e a consequente ampliação da morosidade da justiça decorreram de “uma realidade social com novas demandas, que passaram a ser judicializadas, sem que houvesse qualquer alteração das estruturas física e material do Poder Judiciário, fazendo com que o acesso ao judiciário seja fácil, mas a saída muito difícil”.

Segundo informações divulgadas anualmente pelo CNJ – órgão administrativo que integra o Poder Judiciário com a finalidade de executar as práticas de controle administrativo interno, por meio do relatório “Justiça em Números”, foi analisado o mais recente, de 2018, com números referentes ao ano de 2017. Para se ter uma noção do crescimento do Poder Judiciário em todo o país, em 1988, ano da promulgação da vigente Constituição da República Federativa do Brasil, foram ajuizadas 350 mil novas ações; em 2001, 12 milhões; em 2011, 26,3 milhões; em 2015, 27.280.287 milhões; em 2017, 28.563.799. Em 1988, em todo o Brasil, havia 4.900 juízes; em 2015, 17.338; em 2017, 18.055 (CNJ, 2018). Portanto, o número de juízes não chegou a quadriplicar, ao passo que o número de novas ações cresceu 80 vezes.

Os dados anteriormente mencionados denotam uma ampliação significativa das atribuições do Poder Judiciário, mas também revelam uma estrutura administrativa incapaz de

solucionar, com eficiência, o grande número de demandas, gerando o que Sadek (2004, p. 84) destacou como outros dois aspectos que afetam o Judiciário:

> 1) a justiça transformou-se em questão percebida como problemática por amplos setores da população, da classe política e dos operadores do Direito, passando a constar da agenda de reformas;
> 2) tem diminuído consideravelmente o grau de tolerância com a baixa eficiência do sistema judicial e, simultaneamente, aumentado a corrosão no prestígio do Judiciário.

Diante dessa insatisfação na execução do fornecimento de serviços jurisdicionais, Sadek (2004) aponta alguns diagnósticos:

a) dimensão política da crise do Judiciário: o país vivencia um momento de ajustes econômicos, políticos e sociais, com a necessária adaptação da infraestrutura; todavia, tem uma Constituição garantidora de inúmeros (e caros) direitos. Se há, de um lado, a garantia constitucional de inúmeros direitos; de outro, o Legislativo e o Executivo filtram a concessão de tais direitos ante aos apelos por restrições orçamentárias. O Judiciário, nesse conflito, recebe muitas críticas, como a de que "a magistratura age "ideológica e irresponsavelmente", como se os recursos públicos fossem inesgotáveis" (Sadek, 2004). Essa dimensão é a mais problemática e sujeita a alterações radicais em um projeto de reforma;
b) dimensão não-política da crise do Judiciário: aglutina as funções típicas do Poder Judiciário, como instituição prestadora de serviços públicos e, também, severas críticas, como "a justiça tarda e falha"; "a justiça não é igual para todos"; "a justiça é elitista", entre outras.

Considerando o crescimento das taxas de industrialização, urbanização, consciência de direitos e credibilidade do aparato judicial, a consequência imediata é o aumento significativo da conversão dos conflitos e ações judiciais.

Diante desse cenário, Sadek (2004, p. 86) afirma existir um paradoxo no sistema judicial brasileiro, denominado como "demandas de menos e demandas de mais". Ou seja, "de um lado, expressivos setores da população acham-se marginalizados dos serviços judiciais. De outro, há os que usufruem com excesso da justiça oficial, gozando das vantagens de uma máquina lenta, atravancada e burocratizada".

Dessas deficiências, destaca-se, ano a ano, o crescimento do número de ações judiciais, que acabam se avolumando diante da estrutura burocratizada e engessada pela legislação e pela cultura organizacional.

A estrutura para o processamento de demandas, para Sadek (2004), é a dimensão mais visível, chamada convencionalmente de "crise do Judiciário", pois deixa evidente sua

ineficácia, a incapacidade de dar soluções em tempo razoável e os custos inacessíveis. Ou seja, o aumento da demanda não foi acompanhado do aumento da capacidade do Judiciário.

Diversos outros fatores são apontados para explicar essa crítica situação: o número insuficiente de juízes, o que justifica a baixa agilidade no desempenho do Judiciário; "a escassez de recursos materiais e/ou deficiências na infraestrutura; o conjunto de problemas relacionados à esfera legislativa e aos ritos processuais" (Sadek, 2004); e a permanência de traços aristocráticos na instituição. Sendo assim, "o figurino da instituição tem mostrado um verdadeiro descompasso entre o valorizado pela instituição e as mudanças vividas pela sociedade" (Sadek, 2004, p. 89), o que acaba por favorecer a imagem negativa da magistratura frente à população.

Em estudo realizado sobre a produção científica relacionada ao desempenho do Judiciário entre 1992 a 2011, em diversas bases de dados que reúnem a maioria das publicações científicas, notou-se que o tema é pouco explorado, principalmente em relação à administração pública, indicando a necessidade de construção de uma agenda de pesquisa (Gomes & Guimarães, 2013). Dessa forma, há deficiências existentes na prestação de serviços pelo Poder Judiciário, embora poucas pesquisas científicas tenham adentrado, em profundidade, o estudo de seu desempenho. Com base nos 58 artigos selecionados, os principais resultados encontrados foram:

a) desempenho de juízes – este tema merece atenção especial, pois, em geral, as pesquisas realizadas consideram as atividades dos juízes a essência de todo o trabalho e desempenho judicial (Gomes & Guimarães, 2013);

b) recursos – os recursos financeiros e humanos foram analisados nas pesquisas selecionadas. Quanto aos recursos financeiros, a principal constatação compreende que o aumento desse tipo de recurso não garante o aumento de desempenho; ao passo que, em relação aos recursos humanos no desempenho do Judiciário, a questão é controversa, pois parte das pesquisas indica que a quantidade disponível de trabalhadores, inclusive juízes, é fundamental para o desempenho no setor, enquanto outra parte considera essa importância relativa (Gomes & Guimarães, 2013);

c) procedimentos legais e administrativos – segundo Gomes e Guimarães (2013), as pesquisas apontam como obstáculos à melhoria do desempenho judicial a falta de padronização e o excesso de formalismo em procedimentos legais e administrativos. Os resultados também são convergentes ao apontar a adoção de novas tecnologias como importantes mecanismos para diminuir o tempo de duração de procedimentos, além de

aumentar a segurança das informações e ampliar o acesso de usuários (Gomes & Guimarães, 2013);

d) comparação entre unidades – algumas pesquisas investigaram o desempenho judicial com base na comparação de tribunais ou sistemas judiciários nacionais. Para os autores, esse tipo de pesquisa permite identificar quais unidades devem ser imitadas e quais devem buscar melhorias em seus processos produtivos. A comparação entre unidades geralmente tem como base o conceito de eficiência técnica ou produtividade (Gomes & Guimarães, 2013).

As consequências das deficiências do sistema judicial recaem sobre todo o conjunto social, sendo que o funcionamento precário do sistema de Justiça (Castro, 2011), inclusive, promove consequências negativas sobre a economia, como no mercado de crédito (Arida, Lisboa, & Lara, 2005; A. Costa & Mello, 2006; Pinheiro & Cabral, 1998; Porta, Lopez-De-Silanes, Shleifer, & Vishny, 1997; Salama, 2017), *spreads* bancários (Fachada *et al.*, 2003), indicadores do mercado de trabalho (Fraisse, Kramarz, & Prost, 2009) e formação bruta de capital e inovação tecnológica (Gould & Gruben, 1997; Mansfield, 1994).

Diante desse cenário, o Poder Judiciário utiliza algumas estratégias para conseguir enfrentar o congestionamento dos tribunais, como o investimento em tecnologias da informação e comunicação, contratação de pessoal, como juízes e assistentes administrativos, fomento às formas alternativas para solução de conflitos e busca constante para aumentar o desempenho judicial, como apontam Gomes e Freitas (2017).

O fomento à criatividade e inovação é um caminho para o enfrentamento desse contexto de ineficiência institucional (Barnett & Treleaven, 2018; Busetti & Vecchi, 2018; Zer-Gutman, 2018; Sousa & Guimarães, 2017; Marona & Rocha, 2017; Araujo *et al.*, 2017; Giacalone *et al.*, 2017; Teixeira & Rêgo, 2017; Squatrito, 2017; Oberoi, 2017; Dumoulin & Licoppe, 2016; Richardson *et al.*, 2016; Volpato *et al.*, 2014; Pai *et al.*, 2014; Wallace *et al.*, 2013). O sistema de justiça brasileiro, especialmente o Ministério Público e o Poder Judiciário, necessita estabelecer mecanismos para incentivar o processo de inovação, em prol da eficiência na prestação de serviços jurisdicionais.

Vale novamente ressaltar que é definido em lei o trâmite percorrido por uma demanda judicial; sua alteração, por conseguinte, depende de um processo de extrema complexidade, haja vista o envolvimento do Poder Legislativo (Mendes & Branco, 2011).

Já o ambiente organizacional é o mais propício para a mudança, porque depende de fatores mais flexíveis para sua implantação, como o desenvolvimento de capacidades

gerenciais, o fomento à criatividade e à inovação, a alocação estratégica de recursos e capacidades, a flexibilização da tradicional hierarquia existente no Poder Judiciário, a possibilidade de diálogo com os diversos agentes que estão diretamente envolvidos na prática forense como os serventuários da Justiça, membros da magistratura e Ministério Público, advogados públicos e particulares, usuários em geral.

Nesse sentido, a inovação, concebida como um processo incentivado e organizado, com a finalidade de "buscar o enfrentamento das mudanças e capaz de viabilizar também o rompimento de paradigmas e a renovação da cultura da organização" (Stumpf, 2008, [s.p.]), é o caminho para o enfrentamento das diversas deficiências que o sistema de justiça possui.

Com base na literatura já analisada (Armbruster *et al.*, 2008; Daft, 1978; Damanpour, 1991; Damanpour & Evan, 1984; Damanpour & Schneider, 2009; Evangelista & Vezzani, 2010; Frambach & Schillewaert, 2002; Knight, 1967; Lam, 2004), entende-se que o fomento à inovação organizacional contribui para a geração das condições propícias ao desenvolvimento de práticas inovadoras que impactem diretamente na eficiência da prestação de serviços jurisdicionais à sociedade brasileira.

E tais práticas inovadoras são fruto da articulação de recursos das organizações, novos e já existentes, como capacidades, processos, mecanismos de socialização e coordenação do conhecimento, habilidades e rotinas – todo um conjunto de elementos voltado a alcançar o melhor desempenho da atividade pública (Piening, 2013).

Além dos recursos, diante de um contexto de cobranças sociais e institucionais, de crise que atinge todo o sistema de justiça, de profundas mudanças tecnológicas, é imprescindível compreender como os recursos e capacidades das organizações foram alocados e/ou realocados, de forma a gerar valor público a partir da eficiência na prestação de serviços públicos, especificamente em relação ao combate à corrupção.

3.2.1.1 O sistema de justiça e o combate à corrupção

A corrupção é o fenômeno social "que enfraquece a democracia, a confiança no Estado, a legitimidade dos governos e a moral pública. No caso brasileiro, é perceptível que a corrupção é um problema grave e estrutural da sociedade e do sistema político do país" (Pereira, 2005, p. 2).

Esse cenário de enfraquecimento das instituições políticas, desconfiança nas ações estatais, crise de legitimidade e profunda desmoralização justificou, nos últimos anos, um

interesse cada vez maior por parte do sistema de justiça brasileiro, principalmente do Ministério Público, em apurar os crimes de corrupção (Trevisan, 2003; Cambi, 2014).

Estudos sobre corrupção e sistema de justiça foram buscados na base de dados *Web of Science, Scopus* e *Scielo,* disponíveis no Portal de periódicos da CAPES, bem como no *Scholar Google*. Foram utilizados vários critérios de busca, com a palavra-chave "corrupção" sendo utilizada juntamente com as palavras "administração da justiça", "sistemas de justiça", "tribunal", "corte", "judiciário", em português e em inglês, com utilização do conectivo "*and*".

Os artigos recuperados ainda sofreram um filtro de área, sendo selecionadas as áreas de "*management*", "*business*", "*public administration*", "*social sciences interdisciplinary*", "*computer science information systems*" e "*computer science artificial intelligence*", publicados no período de 1990 a 2018. Os artigos foram selecionados em relação ao tema administração da justiça e corrupção, revisados por pares, sendo excluídos entrevistas, resenhas, anais de eventos e conferências. Nesse processo, foram recuperados 8 artigos, listados na Tabela 13, a seguir.

Tabela 13 - Informações sobre os artigos selecionados sobre corrupção e sistema de justiça

Referência	**Ano**	**Resumo**
(López-Garay & Sotaquirá, 1999)	1999	Pesquisa com foco na reforma da justiça (justiça social e penal) na Venezuela, a fim de investigar qual a concepção de justiça está incorporada na reforma proposta pelo Estado. O artigo desenvolve ilustração para nova forma sistêmica de gerenciar questões sociais complexas, em contraste com algumas práticas atuais de gestão e ciência de sistemas.
(Buscaglia, 2001)	2001	O artigo propõe o uso de seis variáveis para capturar os efeitos sobre práticas corruptas. Essa variável dependente é medida em termos das probabilidades subjetivas compatíveis de práticas corruptas capturadas por meio de pesquisas de advogados, juízes e litigantes. Posteriormente, o artigo propõe um modelo empírico que incorpora variáveis explicativas substantivo-processuais, relacionadas ao mercado e organizacionais testadas nos setores judiciais da Argentina, Equador e Venezuela.
(Saman & Haider, 2011)	2011	Sistema de gerenciamento sistemático de registros, eficiente e organizado, que fornece informações abrangentes para os tribunais garantirem uma decisão imparcial. O sistema transparente de informações e o bom gerenciamento de registros indiretamente impedem o uso indevido de poder ou corrupção, o adiamento de casos e a decisão atrasada. Também reflete a boa imagem do sistema judiciário e defende os direitos do indivíduo e da sociedade em geral. O artigo analisa a implementação de sistemas de gerenciamento de registros eletrônicos nos tribunais da Malásia, discute a revisão da literatura, o histórico do sistema judicial da Malásia e o *e-Court*, bem como a implementação da *e-Shariah*, o design e os métodos de pesquisa, as descobertas preliminares e os problemas e desafios enfrentados. Finalmente, apresenta várias recomendações para futuras melhorias.
(Leal, 2015)	2015	O artigo discute os impactos da corrupção sobre o direito fundamental a um julgamento justo, baseado na administração da justiça, examinando os direitos das partes envolvidas, a eficiência dos procedimentos e sua eficácia, com base na ideia do devido processo, trazendo seus aspectos regulatórios conceituais e pragmáticos. Além disso, demonstra, a partir da jurisprudência, as disfuncionalidades que ocorrem nos tribunais de justiça e sua relação com a corrupção, sobre os problemas relacionados à eficiência do sistema de justiça, burocracia e gestão dos tribunais e

Referência	Ano	Resumo
		seus órgãos, mostrando a necessidade de mapear os riscos de corrupção no judiciário.
(Hope, 2016)	2016	Apesar da existência de uma Comissão Anticorrupção em Suazilândia, a corrupção persiste como um grande problema no país, o que traz consequências negativas significativas para a economia e a sociedade. O artigo discute a corrupção no país e impacto na Suazilândia, resume as suas consequências e o papel e impacto da Comissão Anticorrupção, apresentando um conjunto de medidas políticas e judiciais para combatê-la, levando em consideração as melhores práticas internacionais e a cultura do contexto nacional em relação ao assunto.
(Oduntan, 2017)	2017	O objetivo deste artigo é identificar estratégias e mecanismos que aumentem o profissionalismo, a eficácia, a integridade, a responsabilidade e a transparência das organizações dentro do sistema de administração de justiça da Nigéria, nos níveis federal e estadual, incluindo Ministérios da Justiça, polícia, serviço de imigração, alfândega e sistema de justiça.
(Johnson & Radu, 2017)	2017	Este estudo é um exame de um judiciário em mudança, em uma democracia emergente. Como parte das condições exigidas para a adesão à União Europeia (UE), a Roménia foi instada a demonstrar um movimento de afirmação do estado de direito, e um dos meios foi a criação do Conselho Superior da Magistratura, um órgão judicial separado do ramo executivo. Além disso, estão ocorrendo mudanças no judiciário romeno, como resultado do poder do Tribunal Europeu de Direitos Humanos.
(Esoimeme, 2018)	2018	Este artigo examina a política anticorrupção do Conselho Nacional da Justiça da Nigéria para determinar o nível de eficácia de suas medidas preventivas e para fornecer recomendações sobre como a política poderia ser fortalecida.

Fonte: Elaborada pela autora.

No Brasil, o enfrentamento da corrupção, a proteção da probidade administrativa e do patrimônio público são feitos por um complexo sistema composto de controles interno e externo, de forma preventiva ou repressiva. O controle interno é o realizado pela própria estrutura administrativa, como, por exemplo, as manifestações de procuradorias jurídicas em processos administrativos de licitação de natureza preventiva; e o processo administrativo disciplinar (PAD), em caso de infração cometida por servidor público, de natureza repressiva. O controle externo, por sua vez, ocorre por órgãos diversos da estrutura administrativa, como os realizados pelos Tribunais de Contas e pelo Poder Judiciário, de forma preventiva e repressiva (Mello, 2018).

O Poder Judiciário manifesta-se em diversas ações judiciais que visam controlar a Administração Pública, principalmente os atos de corrupção, por meio de ações de improbidade administrativa, por força da Lei nº 8.429/1992; em ações civis públicas, nos termos da Lei n.º 7.347/1985; ações populares (Lei n.º 4.717/1965); nas medidas previstas na chamada “Lei Anticorrupção” (Lei n.º 12.846/2013); nas medidas instituídas pela Lei nº 12.850/2013, como a colaboração premiada (Silva, 2017); nas infrações criminais contra atos de corrupção, previstas em diversas legislações penais. Geralmente, tais ações são de autoria do Ministério

Público, de cidadãos ou de associações que visam auxiliar no combate à corrupção (Trevisan, 2003; Cambi, 2014).

Para Moura (2009), é "indiscutível a legitimidade do Ministério Público" para propor as medidas judiciais cabíveis no combate à corrupção. Para garantir a eficácia da investigação, é imprescindível o "estabelecimento de parcerias" com Tribunais de Contas, Comissões Parlamentares de Inquérito, Controladoria Geral da União, Receita Federal, Banco Central, Polícia Federal, entre outros órgãos (Moura, 2009, p. 48).

Há um consolidado sistema normativo e institucional voltado ao combate à corrupção, porém, conforme indaga Machado (2015), "a questão agora é: funciona?". Diante desse questionamento, a autora investiga a performance do sistema de justiça em casos de corrupção, a relação entre o funcionamento do sistema de justiça e a qualidade da prestação jurisdicional no que tange ao combate à corrupção (Machado, 2015), com base nos dados obtidos pelo Infopen[5] e pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), a partir do método de estudo de caso único, evidenciando a dificuldade de compreensão e de desempenho relativo às sanções civis e penais.

Alencar e Gico Junior (2011) realizaram estudo sobre o desempenho judicial no combate à corrupção, a partir da análise dos servidores públicos federais demitidos por atos de corrupção, entre 1993 a 2005, verificando se o judiciário manteve ou não as decisões administrativas. Os resultados indicam que

> [...] a chance de um servidor público corrupto ser criminalmente processado é muito menor que 34,01%, e as chances de ser civilmente processado são ainda menores, apenas 24,26%. Além disso, a chance de ser efetivamente condenado é de meros 3,17%, enquanto a chance de ser responsabilizado civilmente é – novamente – ainda menor, apenas 1,59%" (Alencar & Gico Jr., 2011, 89-90).

Portanto, o estudo citado anteriormente demonstra o quanto o sistema judicial brasileiro é altamente ineficaz no que diz respeito ao combate à corrupção (Alencar & Gico Jr., 2011).

Diante dos avanços para a eficiência dos serviços jurisdicionais ocasionados pela implementação de inovações administrativas (Busetti & Vecchi, 2018; Giacalone, Cusatelli, Romano, Buondonno, & Santarcangelo, 2017; Oberoi, 2017; Pai *et al.*, 2014; Richardson, Spencer, & Wexler, 2016; Sousa & Guimarães, 2017; Squatrito, 2017; Zer-Gutman, 2018), tecnológicas (Araujo *et al.*, 2017; Barnett & Treleaven, 2018; Dumoulin & Licoppe, 2016; Sousa & Guimaraes, 2018; Teixeira & Rêgo, 2017; Volpato *et al.*, 2014) e processuais (Marona

[5] Infopen compreende um sistema de informações estatísticas do sistema penitenciário brasileiro desde 2004, vinculado, atualmente, ao Ministério da Segurança Pública, com dados disponibilizados em http://depen.gov.br/DEPEN/depen/sisdepen/infopen.

& Rocha, 2017), isso não foi observado em relação ao combate da corrupção, principalmente no Brasil.

Considerando as abordagens teóricas analisadas neste capítulo, é possível sintetizar que os órgãos que integram o sistema de justiça no Brasil, como o Poder Judiciário e o Ministério Público, com o intuito de prestar melhores serviços públicos que atendam com eficiência ao grande quantitativo de processos, ao reconhecimento de novos direitos e ao expressivo clamor social, é essencial que a mudança ocorra nas estruturas administrativas, na gestão, na capacitação, na especialização, na ampliação das formas de comunicação com o cidadão, na definição de planejamento estratégico das ações, na governança, na preocupação com o desempenho das atividades prestadas, com foco na eficiência, angariando, com isso, o aumento da legitimidade da prestação de serviços e o apoio social.

Ao identificar práticas de gestão e significativas mudanças administrativas nos órgãos que integram o sistema de justiça, pode-se argumentar que esses aspectos influenciam o combate à corrupção.

Dessa forma, observa-se evidente lacuna teórica concernente à análise do combate à corrupção realizado pelo sistema de justiça brasileiro, em especial pelo Ministério Público Federal, após a implementação de inovações administrativas e tecnológicas, fundamentais para o êxito da Força-Tarefa e eficiência no enfrentamento da corrupção.

Para o desempenho das organizações não basta somente implantar novos recursos, mas também gerenciar, realocar, reconfigurar os já existentes (Barney, 1991; Kretzer & Menezes, 2006; Lim, Wang, & Lee, 2017; Nelson, 1991). Portanto, o êxito da Força-Tarefa Lava Jato não se explica por motivos jurídicos, já que eles refletem tão-somente a ponta de um iceberg. É necessário, pois, investigar qual a base que sustenta esse iceberg, sob a ótica das lentes teóricas da visão baseada em recursos (RBV) e das capacidades dinâmicas. Isso poderá mostrar como eles foram articulados e orquestrados a fim de gerar inovações organizacionais, sobretudo no âmbito do Ministério Público Federal, para estabelecer as condições administrativas adequadas à obtenção de melhor desempenho no exercício da atividade pública.

Na seção seguinte, foram abordados os contextos de análise das duas etapas empíricas da pesquisa.

3.2.2 Contexto de análise da Etapa 1: Prêmio Innovare

O Instituto *Innovare* possui como principais finalidades a identificação, a premiação e a divulgação de práticas para a melhoria do sistema de Justiça no Brasil (*Innovare*, [s.d.]-a).

Criado em parceria com diversas entidades, como a Associação de Magistrados Brasileiros, Associação Nacional dos Membros do Ministério Público, Associação dos Juízes Federais do Brasil, Conselho Nacional dos Defensores Públicos, Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil, Associação Nacional dos Magistrados da Justiça do Trabalho, Associação Nacional dos Procuradores da República, Ministério de Justiça e Cidadania, com o apoio do Grupo Globo de comunicação e entretenimento, o Instituto *Innovare* promove a realização de palestras, eventos gratuitos, publicação de livros e artigos, produção de documentários e realização de pesquisas sobre temas ligados à Justiça. A maior finalidade do Instituto, contudo, é a premiação anual das melhores práticas para a melhoria do sistema jurídico brasileiro.

Desde a fundação do Instituto, em 2004, mais de 5 mil projetos de todo o país foram submetidos à análise da Comissão Julgadora, que tem como base os critérios da eficiência, celeridade, qualidade, criatividade, praticidade, ineditismo, exportabilidade, satisfação do usuário, alcance social e abrangência territorial.

Sendo assim, uma das grandes finalidades do Instituto é a divulgação e disseminação de boas práticas para a melhoria da atuação jurisdicional ao cidadão brasileiro, propiciando uma "revolução silenciosa" nas ações de todos os envolvidos e responsáveis por promover a justiça, de forma ágil, eficiente, célere, digna e criativa.

Para fins da presente pesquisa, de todas as propostas submetidas ao *Innovare*, foram selecionadas as deferidas e as premiadas especificamente relacionadas à corrupção, descritas sucintamente no Anexo 1.

3.2.3 Contexto de Análise da Etapa 2: Força-Tarefa Lava Jato

A Força-Tarefa Lava Jato refere-se ao maior processo de investigação realizado pelo Ministério Público Federal sobre crimes de corrupção, fraudes em licitações públicas, lavagem de dinheiro, pagamentos de propinas e financiamento de campanhas eleitorais em diversos órgãos da Administração Pública e em muitas sociedades de economia mista, empresas públicas e privadas (Araújo *et al.*, 2018; Figueiredo, 2018; Júnior & Medeiros, 2018; Mendes & Ferreira,

2018; MPF, [s.d.]; Padula & Albuquerque, 2018; Salamanca, Salcedo-Albarán, & Fernández, 2018; Vilela, Grossi, Carvalho, & Ribeiro, 2018).

A investigação dos atos de corrupção contou com auxílio de diversos outros órgãos, como a Polícia Federal, responsável pela execução de grande parte dos atos investigatórios e cumprimentos de mandados judiciais, passando a ser denominada de Operação Lava Jato (PF, [s.d.]).

A primeira fase da Operação Lava Jato foi deflagrada pela Polícia Federal em 17 de março de 2014 e teve como foco de investigação a ação ilegal de doleiros, pessoas e empresas envolvidos na prática de diversos crimes contra o sistema financeiro nacional (MPF, [s.d.]-a; Santos, 2017) e as ações são desmembradas em fases, conforme sintetizadas no Apêndice 1.

Tão logo foi deflagrada, a Operação passou a estampar os noticiários nacionais e internacionais, procedendo uma mobilização da opinião pública e colocando "o combate à corrupção no centro da cobertura jornalística do país, principalmente pelas averiguações envolverem importantes lideranças políticas do país, dirigentes de grandes construtoras e outros empresários" (Segurado, 2018, p. 5).

No Ministério Público Federal, dando continuidade a persecução penal e oferecimento das competentes medidas judiciais, a operação recebeu a denominação de "Força-Tarefa Lava Jato" e foi inicialmente instituída em Curitiba/PR, formada por uma grande equipe de trabalho, que contou com diversos procuradores da República, com a missão de efetuar a investigação de atos de corrupção.

A primeira equipe de trabalho foi instituída em abril de 2014, para acompanhar as investigações e ações propostas na primeira instância da Justiça Federal do Paraná.

Com o envolvimento de autoridades dotadas de foro por prerrogativa de função e considerando o grande volume de trabalho, foi necessário constituir o Grupo de Trabalho Lava Jato junto à Procuradoria-Geral da República, em Brasília, a partir de janeiro de 2015, para dar andamento às investigações e assessorar o Procurador-Geral da República, no exercício de sua competência exclusiva, no que se refere ao ajuizamento e ao acompanhamento processual das ações decorrentes das investigações perante os Tribunais Superiores, como o STF e o STJ.

Conforme o avanço das investigações, novas equipes de trabalho foram se formando, a fim de acompanhar as investigações e ações judiciais de responsabilidade da primeira instância da Justiça Federal no Rio de Janeiro, a partir de junho de 2016, e de São Paulo, a partir de julho de 2017 (MPF, [s.d.]-b).

Em razão dos exorbitantes montantes de recursos financeiros envolvidos, da quantidade de pessoas investigadas, do alto poder político e econômico dos investigados, das ramificações

presentes na maior parte dos Estados brasileiros, da imensa quantidade de documentos a serem investigados, foi necessário a coordenação de ações, tanto no MPF como em outros órgãos administrativos e jurisdicionais, como JF, TCU, PF, CGU, AGU, Receita Federal, COAF, CVM, capazes de efetuar necessárias investigações, com maior eficiência e celeridade, para posterior protocolização de ações judiciais, visando ao enfrentamento da corrupção, conforme informações contidas no relatório constante no sítio eletrônico do Prêmio *Innovare* (*Innovare*, [s.d.]-b).

Devido ao montante investigado – a apuração de grande esquema de lavagem de dinheiro envolveu em torno de R$ 10 a 40 bilhões, a estimativa de pagamento de propinas na casa dos R$ 10 bilhões – houve o cumprimento de centenas de mandados de busca e apreensão, prisão temporária, prisão preventiva e condução coercitiva, em razão da quantidade de pessoas envolvidas na investigação (MPF, [s.d.]-a; PF, [s.d.]). Para tanto, urgia a necessidade de agilidade nas investigações como condição de promover a eficiência nos julgamentos e condenações por parte do Poder Judiciário. Esses são alguns dos motivos que justificam o estudo de caso único e a observação em profundidade da Força-Tarefa Lava Jato.

Vale ressaltar que a coordenação eficiente dos trabalhos da Força-Tarefa Lava Jato foi premiada pelo Prêmio *Innovare*, em 2016, na categoria “Ministério Público”, na XIII Edição da Premiação.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Ressalta-se que a finalidade principal da coleta de dados estabelecida na Etapa 1 da pesquisa foi a obtenção de evidências práticas, que foram exitosas no combate da corrupção ante ao reconhecimento pelo Prêmio *Innovare*, favorecendo o aprimoramento da Justiça brasileira, a partir de parâmetros de eficiência no combate à corrução para, em seguida, proceder à análise e interpretação dos dados coletados, na Etapa 2.

Na Tabela 14, a seguir, consta uma síntese dos procedimentos de coleta de dados das Etapas 1 e 2.

Tabela 14 – Síntese dos Procedimentos de Coleta de Dados

ETAPAS	NATUREZA DOS DADOS	CONTEXTO DE ANÁLISE	FONTE DE EVIDÊNCIAS	SUJEITOS SOCIAIS
Etapa 1	Secundária	Prêmio *Innovare*	Relatórios de aprimoramento da justiça, particularmente os referentes ao combate da corrupção, que foram submetidos pelos próprios sujeitos sociais.	131 responsáveis pela inscrição das práticas referentes ao combate à corrupção.
Etapa 2	Primária	Força-Tarefa Lava Jato	Entrevistas semiestruturadas realizadas presencialmente ou por ligação telefônica, chamada de áudio ou vídeo pelo WhatsApp e Skype, gravadas e, posteriormente, transcritas.	18 entrevistados, entre membros do MPF (Procuradores da República, Procuradores Regionais da República e Procurador-Geral da República) e servidores públicos do MPF

Fonte: Elaborada pela autora.

3.3.1 Coleta de Dados da Etapa 1

A coleta de dados na Etapa 1 foi realizada por meio de um roteiro de levantamento documental (Apêndice 2), aplicado em fonte secundária de evidência do Prêmio *Innovare* que, desde 2004, seleciona e premia práticas que reconhecidamente favoreceram e contribuíram para o aprimoramento da Justiça brasileira. Portanto, tal levantamento envolveu as práticas que tiveram suas inscrições deferidas e as premiadas pelo *Innovare*, nos últimos 13 anos (de 2004 até 2018), todas referentes ao combate à corrupção.

As propostas são inscritas e sujeitas à premiação em seis categorias: Advocacia, Defensoria Pública, Juiz, Justiça e Cidadania, Ministério Público e Tribunal. Além dessas, todos os anos é concedida uma premiação especial à iniciativa com maior aderência à temática central, definida em edital.

Ao longo desses 14 anos de premiação, já foram submetidas ao *Innovare* mais de 6.900 propostas; dessas, 213 foram destacadas, homenageadas ou premiadas (*Innovare*, [s.d.]-a). Desse universo, apenas 6 práticas premiadas referem-se exclusivamente ao combate à corrupção.

O *Innovare* premia práticas que efetivamente foram implementadas e geraram o aprimoramento da justiça brasileira. Portanto, as selecionadas para fins desta pesquisa, compreendem ações concretas e exitosas no combate à corrupção.

Sendo assim, todas as iniciativas finalistas e as premiadas pelo *Innovare*, no período de 2004 até 2018, relacionadas ao aprimoramento da Justiça no que tange especificamente ao combate da corrupção foram mapeadas: são 131 práticas, nas seguintes categorias da premiação: Advocacia, Defensoria Pública, Juiz, Justiça e Cidadania, Ministério Público, Premiação Especial e Tribunal, distribuídas conforme a Tabela 15.

Tabela 15 – Dados das práticas finalistas e premiadas pelo Prêmio *Innovare* relacionadas com corrupção

Ano	Práticas finalistas e premiadas pelo Prêmio *Innovare*	Categoria Inscrita
2005	1 prática premiada "O que você tem a ver com a corrupção?"	Ministério Público
2006	1 prática com inscrição deferida	Ministério Público
2007	1 prática com inscrição deferida	Ministério Público
	1 prática premiada "Anticorrupção"	Defensoria Pública
2013	2 práticas com inscrições deferidas 1 prática premiada "Estratégia Estadual de Combate à Corrupção"	Ministério Público
2014	2 práticas com inscrições deferidas	Ministério Público
2015	1 prática com inscrição deferida	Justiça e Cidadania
2016	13 práticas com inscrições deferidas	1 Juiz, 2 Justiça e Cidadania, 9 Ministério Público, 1 Tribunal
	1 prática premiada "Força-Tarefa Lava Jato"	Ministério Público
2017	14 práticas com inscrições deferidas	1 Advocacia, 1 Juiz, 1 Justiça e Cidadania, 10 Ministério Público, 1 Tribunal
2018	91 práticas com inscrições deferidas	9 Advocacia, 1 Defensoria Pública, 5 Juiz, 37 Justiça e Cidadania, 28 Ministério Público, 11 Tribunal
	1 prática premiada "Voto Legal - Transparência e democracia nas doações eleitorais brasileiras"	Justiça e Cidadania
	1 prática homenageada "AVB BRASIL - Agentes Voluntários do Brasil"	Advocacia

Fonte: Elaborado pela autora.

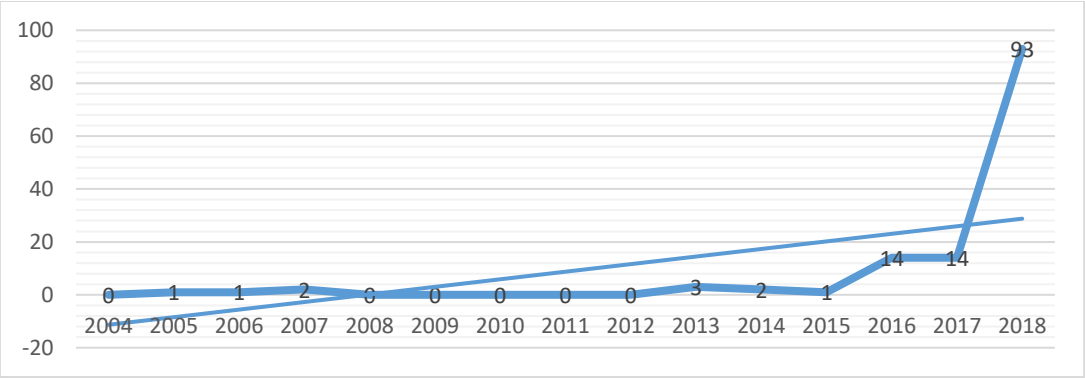
Os sujeitos sociais responsáveis pelas práticas são analistas e técnicos judiciários do Ministério Público, advogados, defensores públicos, juízes, promotores e procuradores da República, bacharéis em Direito, cidadãos, bem como todos atores do sistema de justiça brasileiro, envolvidos em iniciativas de combate à corrupção, premiadas pelo *Innovare*.

Vale esclarecer que os dados coletados na Etapa 1 são de natureza secundária, obtidos junto ao sítio eletrônico do Prêmio *Innovare* (www.premioinnovare.com.br), envolvendo,

especificamente, relatórios de aprimoramento da justiça, particularmente os de combate à corrupção, que foram submetidos pelos próprios sujeitos sociais. Para submeterem as práticas ao *Innovare*, os inscritos preencheram formulários eletrônicos e, após o deferimento da inscrição e premiação, tais informações ficaram disponíveis para consulta pública, organizadas de acordo com as categorias para as quais concorreram.

A Figura 7 demonstra o expressivo aumento das práticas referentes ao combate da corrupção desde a instituição da premiação em 2004. Observa-se que, a partir da deflagração da Força-Tarefa Lava Jato, em 2014, o quantitativo de práticas submetidas ao *Innovare* aumentou significativamente, expressando a ampliação do interesse pelo combate à corrupção, tanto pelas instituições que integram o sistema de justiça brasileiro como pela sociedade.

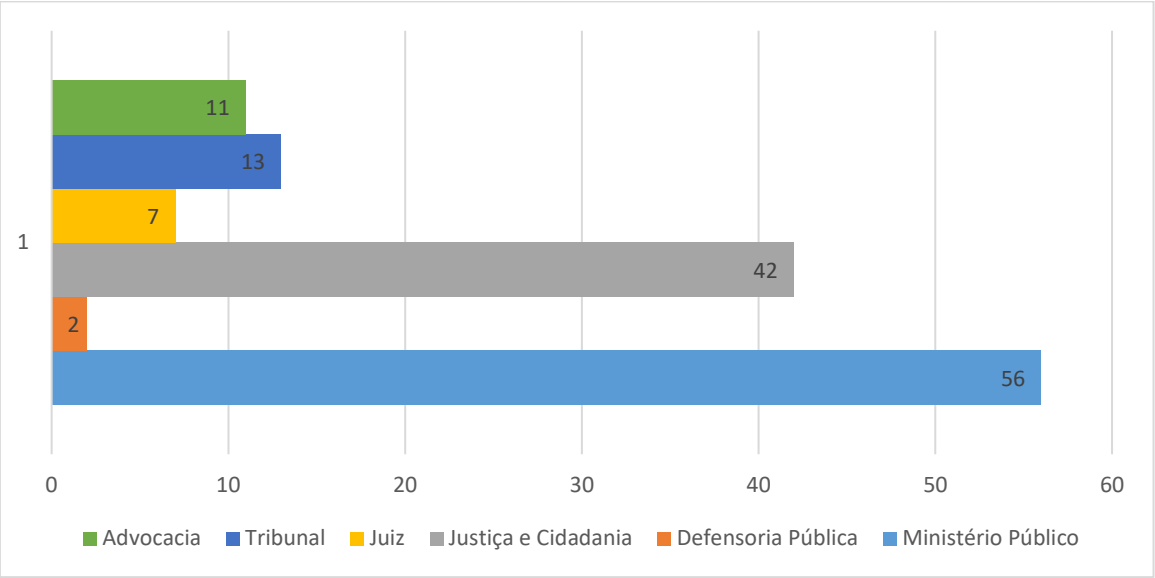
Figura 7 - Relação do quantitativo de práticas finalistas e premiadas pelo Prêmio *Innovare* sobre combate à corrupção e o ano em que foram submetidas



Fonte: Elaborada pela autora.

Com relação às propostas selecionadas, a Figura 8 ilustra graficamente a relação entre o quantitativo das propostas finalistas e premiadas em relação às categorias em que concorreram, perfazendo um total de 131 práticas.

Figura 8 – Relação das práticas e categorias sobre corrupção do Prêmio *Innovare* entre 2004 a 2018



Fonte: Elaborada pela autora.

Em seguida, os dados foram extraídos e organizados em arquivos de texto, rodados no software IRAMUTEQ.

No processo de coleta de dados, considerando a impossibilidade da página em html aceitar cópia de dados, foi necessária a impressão em pdf das 131 práticas relacionadas ao combate à corrupção e, após isso, a conversão em arquivo word, gerando 463 páginas de documentos.

Ato contínuo, o documento em word, com os dados de todas as práticas selecionadas, foi submetido à revisão ortográfica, com correção de erros de pontuação e digitação, principalmente em razão do caráter ‘f’ não ter sido identificado quando da conversão do html para o pdf, e ter provocado muitos erros na grafia de diversas palavras, o que gerou a necessidade de revisão atenciosa em todo o corpo do texto.

Além disso, foi efetuada uma padronização nas abreviaturas e junção de palavras compostas, como Ministério_Público, para que o software não entendesse como palavras distintas, compondo adequadamente o corpus textual. Após a inserção das linhas de comando e conversão do texto em arquivo txt., o corpus foi rodado no software IRAMUTEQ.

Os sujeitos sociais responsáveis inscritos no *Innovare* descreveram uma síntese da prática, os problemas encontrados que geraram a necessidade de aprimoramento da Justiça, o processo de implantação, a inovação alcançada, o funcionamento e execução, dificuldades enfrentadas, infraestrutura utilizada e se foram efetuadas parcerias. Todas as práticas

selecionadas contêm tais informações, destacadas no corpus com linhas de comando específicas, da seguinte forma:

**** * n_001 *2005 *categ_MP

**** * n_001 *2005 *categ_MP *problema

**** * n_001 *2005 *categ_MP *implantação

**** * n_001 *2005 *categ_MP *inovação

**** * n_001 *2005 *categ_MP *dificuldades

**** * n_001 *2005 *categ_MP *funcionamento

**** * n_001 *2005 *categ_MP *infraestrutura

**** * n_001 *2005 *categ_MP *parceria

Vale ressaltar que cada prática recebeu uma numeração específica (de 1 a 131), o ano em que foi submetida ao *Innovare*, bem como as categorias nas quais se inscreveram, no Prêmio *Innovare*, nos seguintes termos:

Tabela 16 – Categorias do Prêmio *Innovare*

Sigla	Categoria
MP	Ministério Público
ADV	Advocacia
DF	Defensoria Pública
JC	Justiça e Cidadania (esta categoria permite o recebimento de práticas oriundas de qualquer outro órgão estatal, entidade ou pessoa da sociedade civil)
JU	Juiz singular
TRIB	Tribunal

Fonte: Elaborada pela autora.

3.3.2 Instrumento de coleta de dados da Etapa 2

Para a coleta de dados primários da Etapa 2, foi utilizado como instrumento o roteiro de entrevista semiestruturado, a partir de quatro abordagens. Inicialmente, o(a) entrevistado(a) apresenta seus dados pessoais e profissionais, de forma a ser possível a realização de um diagnóstico das pessoas envolvidas na Força-Tarefa Lava Jato. Em seguida, ocorrem os questionamentos acerca do sistema de justiça (perguntas de 1.1 a 1.6), recursos e capacidades dinâmicas (perguntas 2.1 e 2.2 e 3.1 a 3.13); e a percepção dos entrevistados a respeito de inovações organizacionais para o combate à corrupção (perguntas 4.1 a 4.7). A Tabela 17, a seguir, relaciona as perguntas do roteiro de entrevista com os construtos teóricos que justificam

cada questionamento. Vale ressaltar que a proposta do roteiro de entrevista encontra-se integralmente no Apêndice 3.

Tabela 17 – Relação entre perguntas e construtos teóricos do Roteiro de Entrevista

Constructos Teóricos	**Componentes de análise centrais aos estudos**	**Perguntas de Pesquisa**	**Referências**
1. Sistema de Justiça brasileiro	Planejamento Estratégico	1.1 O(A) Sr.(a) pode me relatar como se deu o planejamento da Força-Tarefa Lava Jato? Quais foram os principais indicadores utilizados na Força-Tarefa Lava Jato para verificação da consecução de resultados?	(Branco, 2015; 2017)
	Governança	1.2 Como se deu a gestão da Governança na Força-Tarefa Lava Jato? Pode destacar exemplos das principais práticas de governança?	(Akutsu & Guimarães, 2012; Caldas & Silva, 2016;Guimarães *et al.*, 2018)
	Desempenho	1.3 Como o(a) Sr.(a) avalia o desempenho do MPF na Força-Tarefa Lava Jato? Que resultados administrativos foram apurados para análise deste desempenho?	(Kilimnik *et al.*, 2006; Gomes & Guimarães, 2013; Gomes & Freitas, 2017; Guimarães *et al.*, 2018)
	Participação do usuário	1.4 Como o(a) Sr.(a) avalia a participação da sociedade na Força-Tarefa Lava Jato? Pode exemplificar as principais contribuições da participação da sociedade?	(Gomes & Moura, 2018)
	Eficiência	1.5 Que indicadores de eficiência foram adotados na Força-Tarefa Lava Jato? Pode exemplificar como os principais indicadores de eficiência são monitorados?	(Nogueira *et al.*, 2012; Araújo *et al.*, 2015; Couto & Oliveira, 2016; Oliveira *et al.*, 2016; Oliveira, 2017)
	Legitimidade	1.6 Qual a sua análise sobre a legitimidade do MPF antes e após da Força-Tarefa Lava Jato?	(Guimarães *et al.*, 2018)
2. Recursos (RBV)	Tipos de recursos: financeiros, de capital físico, de capital humano e institucional	2.1 Quais foram as principais mudanças na estrutura organizacional no decorrer da Força-Tarefa Lava Jato? O(A) Sr.(a) pode exemplificar se e como elas geraram valor para a sociedade? 2.2 Quais foram as principais mudanças no estabelecimento de alianças interorganizacionais no decorrer da Força-Tarefa Lava Jato? O(A) Sr.(a) pode exemplificar como essas mudanças foram implementadas e se geraram valor para a sociedade?	(Barney, 1991; Grant, 1991; Kay, 1996; Penrose, 1995)
3. Capacidades Dinâmicas	Comportamentos	3.1 Na execução das atividades da Força-Tarefa Lava Jato, que procedimentos ilustram o comprometimento do MPF com a geração de ideias e mudanças? Pode citar exemplos práticos?	(Andreeva & Chayka, 2006)

Constructos Teóricos	Componentes de análise centrais aos estudos	Perguntas de Pesquisa	Referências
	Habilidades	3.2 Para o(a) Sr.(a), quais os fatores que diferem a Força-Tarefa Lava Jato das demais atuações do MPF em relação ao combate da corrupção? O(A) Sr.(a) pode dar exemplos? 3.3 Como foi o papel das lideranças do MPF na Força-Tarefa Lava Jato? Para o(a) Sr.(a), há relação com a liderança e os trabalhos executados pela Força-Tarefa Lava Jato? Exemplifique. 3.4 Quais os procedimentos utilizados em caso de gestão de conflito? Cite exemplos.	(Andreeva & Chayka, 2006; Collis, 1994; Helfat *et al.*, 2007; McKelvie & Davidsson, 2009; Wang & Ahmed, 2007)
	Rotinas	3.5 Como o ambiente externo influenciou a criação da Força-Tarefa? E o ambiente interno? 3.6 De que forma o MPF aperfeiçoa a comunicação interna com a finalidade de melhoria do trabalho realizado pela Força-Tarefa Lava Jato? 3.7 Existe algum sistema de recompensas instituído por conta da Força-Tarefa Lava Jato?	(Andreeva & Chayka, 2006; Teece, 2007; Winter, 2003)
	Processos	3.8 Quais os principais sistemas de informação utilizados pelo MPF e destinados para a Força-Tarefa Lava Jato? Qual a finalidade estratégica desses sistemas? Exemplifique. 3.9 Como o MPF estabelece os procedimentos de tomada de decisão para as atividades realizadas pela Força-Tarefa Lava Jato? 3.10 Qual o processo de busca por soluções diante de dificuldades encontradas pela Força-Tarefa Lava Jato? 3.11 Como o(a) Sr.(a) avalia a trajetória de mudanças organizacionais ao longo da Força-Tarefa Lava Jato? Como ocorreram e cite exemplos.	(Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007; Zollo & Winter, 2002)
	Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento	3.12 Como se dá a troca de conhecimentos entre departamentos, pessoas, chefias? Cite exemplos. 3.13 Para o(a) Sr.(a) ocorreu capacitação e qualificação da equipe de trabalho para a Força-Tarefa Lava Jato? Cite exemplos.	(Andreeva & Chayka, 2006; Zollo & Winter, 2002)
4. Inovação Organizacional	Mudanças na estrutura, estratégias, organizacionais, gestão de projetos e em processos administrativos	4.1 Quanto ao local de trabalho, houve alterações para atender à Força-Tarefa Lava Jato? Pode destacar as principais mudanças? 4.2 A Força-Tarefa Lava Jato exigiu a gestão de projetos (ou outro sistema de gestão)? Explique.	(Ali *et al.*, 2016; Birkinshaw *et al.*, 2008; Camisón & Villar-López, 2011, 2014; Daft, 1978; Damanpour & Aravind, 2012; Hamel, 2006; Knight, 1967; Volberda *et al.*, 2014; Battisti &

Constructos Teóricos	Componentes de análise centrais aos estudos	Perguntas de Pesquisa	Referências
			Stoneman, 2010, Fay *et al.*, 2015; Flood, Bosak, Fu, Morris, & O'Regan, 2015)
	Gestão de recursos humanos (local de trabalho, programação de trabalho, negociação coletiva, influência do CEO, comunicação interna, especialistas, baixa formalização, ambiente participativo, tempo de trabalho da liderança, comprometimento, proatividade da liderança em relação à mudança)	4.3 A Força-Tarefa Lava Jato demandou mudanças nos recursos humanos? Dê exemplos.	(Damanpour & Evan, 1984b; Fay *et al.*, 2015; Flood *et al.*, 2015; Prasad & Junni, 2016; Tether & Tajar, 2008)
	Sistema de gerenciamento de qualidade	4.4 Em relação à Força-Tarefa Lava Jato, existe algum sistema de gerenciamento da qualidade dos trabalhos realizados?	(Armbruster *et al.*, 2008; Sanidas, 2005)
	Relações externas e redes de colaboração	4.5 Quais as redes de colaboração, internas e externas, firmadas para atender à Força-Tarefa Lava Jato?	(Evangelista & Vezzani, 2010b; Hecker & Ganter, 2013; Sapprasert & Clausen, 2012)
	Custeio baseado em atividades	4.6 Com relação à Força-Tarefa Lava Jato, como foram gerenciados os recursos financeiros? Pode descrever as principais mudanças?	(Gosselin, 1997)
	Processamento, armazenamento e recuperação eletrônico de dados.	3.8 Quais os principais sistemas de informação utilizados pelo MPF e destinados para a Força-Tarefa Lava Jato? Qual a finalidade estratégica desses sistemas? Exemplifique.	(Kimberly & Evanisko, 1981)
	Gerenciamento da marca	4.7 Para o(a) Sr.(a), o MPF estabeleceu medidas para o convencimento, interno e externo, da Força-Tarefa Lava Jato? Houve, em algum momento, preocupação institucional com o nome e repercussão da atuação? Exemplifique as principais mudanças ocorridas em termos de legitimidade interna e externa.	(Hamel, 2006)

Fonte: Elaborada pela autora.

A realização da análise dos dados coletados nas Etapas 1 e 2, amparada nas teorias do sistema de justiça, RBV, capacidades dinâmicas e inovação organizacional, procurou identificar como foi feita a alocação dos recursos e capacidades institucionais pelo sistema de justiça, a partir do Prêmio *Innovare* e da Força-Tarefa Lava Jato, e como elas influenciaram no êxito do

combate à corrupção. Ao final, foi proposto um modelo de gestão institucional para o desenvolvimento do combate à corrupção pelo sistema de justiça brasileiro.

3.2.3 Coleta de Dados da Etapa 2

Na Etapa 2 desta pesquisa, os dados são de natureza primária e foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas, com aplicação do roteiro constante no Apêndice 3, e realizadas presencialmente, por Skype, ligação telefônica, chamadas de áudio ou vídeo pelo aplicativo WhatsApp, conforme preferência manifestada pelo entrevistado, com os atores do Ministério Público Federal que atuaram na Força-Tarefa Lava Jato, no período de 2014 a 2018, membros do MPF (Procuradores da República) e servidores públicos ocupantes de cargos técnicos ou em função de confiança junto ao MPF.

Vale destacar que as entrevistas permitiram a obtenção de dados importantes sobre o que os sujeitos sociais sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca de suas explicações ou razões a respeito dos fatos da Força-Tarefa Lava Jato. As entrevistas foram transcritas e os dados extraídos e organizados em formato Word, visando à estruturação de evidências primárias sobre o desenvolvimento da inovação organizacional para o combate à corrupção no âmbito da operação Lava Jato.

Nas entrevistas, buscou-se evidências acerca: do comprometimento dos integrantes das Forças-Tarefas e Grupo de Trabalho Lava Jato com a utilização de recursos; de como esses recursos promoveram uma mudança na estrutura organizacional do Ministério Público Federal; e quais suas contribuições para a capacidade de inovação organizacional, pelo desenvolvimento de um trabalho que se tornou referência no Brasil e no mundo em relação ao combate à corrupção.

Mapeou-se, inicialmente, os principais atores da Força-Tarefa Lava Jato e, posteriormente, os atores do Ministério Público Federal, sua atuação e contribuição para o desenvolvimento das Forças-Tarefas instituídas em Curitiba/PR, São Paulo/SP, Rio de Janeiro/RJ e junto à Procuradoria Geral da República, em Brasília/DF.

Foram selecionados, caracterizados e entrevistados 18 sujeitos sociais na Etapa 2, cujo perfil potencial constituía-se por: membros do MPF (Procuradores da República, Procuradores Regionais da República e Procurador-Geral da República) e técnicos administrativos do Ministério Público Federal, todos atores sociais diretamente envolvidos com a Força-Tarefa Lava Jato nos Estados do Paraná, Rio de Janeiro, São Paulo e no Distrito Federal.

A amostra, então, envolveu a escolha de importantes atores sociais, que implementaram a Força-Tarefa, considerando a sua área de atuação, seja na primeira instância, como em Curitiba/PR, Rio de Janeiro/RJ e São Paulo/SP, seja nas atuações nos Tribunais Superiores, realizados pela Procuradoria Geral da República/PGR, em Brasília/DF.

A coleta de dados da Etapa 2 ocorreu entre os meses de março e agosto de 2019, mas diversos imprevistos dificultaram a execução da pesquisa.

Inicialmente, no dia 22 de março de 2019, foi realizado, presencialmente, um pré-teste para a verificação do roteiro de entrevista, sua estrutura, perguntas dúbias e em duplicidade. Ele envolveu um membro do MPF, Procurador da República, com atuação no combate à corrupção, no Estado de Mato Grosso, sendo que a aplicação se deu na sede da Procuradoria da República, em Barra do Garças/MT, e teve duração de 1h12min.

Após as correções e acertos para afinar as perguntas e deixá-las mais claras e objetivas, bem como de exclusões de questionamentos repetitivos, foi dado início aos contatos para agendamento e realização das entrevistas.

Vale destacar a dificuldade de acesso à equipe que integra a Força-Tarefa Lava Jato situada em Curitiba/PR. Algumas tentativas de contato presencial foram frustradas, devido à impossibilidade de autorização para ingresso no prédio do MPF destinado à Operação. Depois, por telefone e e-mail, as entrevistas solicitadas foram negadas, sob a alegação da existência de diversas investigações sigilosas em curso, justificando que o ingresso às dependências da Força-Tarefa poderia comprometer os trabalhos em curso. Ademais, outro argumento utilizado foi a indisponibilidade de tempo para o atendimento à pesquisa por parte da equipe de trabalho.

Em seguida, um exaustivo processo de convencimento sobre a importância da pesquisa e da obtenção das entrevistas teve início, a partir do envio de mensagens privadas, em redes sociais dos possíveis entrevistados; acionamento da rede de relacionamentos da pesquisadora, e, paulatinamente, de acordo com a concordância e disponibilidade dos entrevistados, as entrevistas começaram a se realizar.

Os entrevistados decidiram a forma, local e horário para fornecimento das entrevistas, sendo a maioria realizada de forma presencial, e o restante por Skype, chamadas de vídeo ou áudio pelo aplicativo WhatsApp ou por chamadas telefônicas.

Em seguida, outra grande dificuldade foi a aceitação do uso de telefones e aplicativos de mensagens pelos diversos atores sociais envolvidos na operação, que gerou receio por parte dos entrevistados, por conta da divulgação de dados internos da Instituição.

Outro empecilho foi conciliar a agenda com períodos de férias dos entrevistados o que provocou significativo atraso na realização de algumas entrevistas. Enfrentadas essas

vicissitudes, esta pesquisadora obteve um quantitativo de entrevistas que reflete o esforço de equipe para a obtenção de importantes resultados com o combate à corrupção.

Foram entrevistados 18 sujeitos sociais na etapa 2, 01 na fase de pré-teste, tendo como perfil potencial: Procuradores da República, Procuradores Regionais da República e Procurador-Geral da República (membros do MPF) e servidores públicos, analistas e técnicos administrativos do Ministério Público Federal, todos atores sociais pertencentes aos quadros do Ministério Público Federal, como membro ou como servidor, envolvidos com a Força-Tarefa Lava Jato e, portanto, no combate à corrupção.

Portanto, foi aplicado o roteiro de entrevistas aos atores sociais relacionados na Tabela 18, constante no apêndice 03. Os entrevistados participaram ou ainda participam diretamente das atividades nas Forças-Tarefas e no Grupo de Trabalho Lava Jato, sejam como membros do Ministério Público e servidores públicos, analistas e técnicos do MPF, em razão da atuação direta e ativa na execução das funções administrativa e das atividades-fim, como investigação e condução processual das ações judiciais. Portanto, foram ouvidos integrantes de todas as Forças-Tarefas Lava Jato instituídas em Curitiba/PR, Rio de Janeiro/RJ e São Paulo/SP, bem como integrantes do Grupo de Trabalho Lava Jato junto à PRG, em Brasília.

A amostra envolveu um quantitativo de sujeitos sociais integrantes e atuantes em todas as Forças-Tarefas e Grupo de Trabalho Lava Jato suficientes para a obtenção da saturação das informações obtidas, conforme o perfil descrito na Tabela 18 abaixo:

Tabela 18 – Descrição dos entrevistados da Etapa 2

Entrevis-tado	Faixa etária	Gênero	Formação acadêmica	Cargo	Tempo serviço MPF	Relação profissional com a unidade de análise
P1 Pré-teste	26 a 35 anos	Masc.	Mestrado	Procurador da República	03 anos	Atuação na Procuradoria da República em MT, com foco no combate à corrupção.
P2	46 a 55 anos	Masc.	Doutorado	Procurador Regional da República	16 anos	Atuação como Secretário de Cooperação Internacional, dando assessoria em matéria internacional ao PGR e às Forças-Tarefas Lava Jato e Grupo de Trabalho Lava Jato
P3	36 a 45 anos	Masc.	Especiali-zação	Procurador da República	16 anos	Integrou o Grupo de Trabalho Lava Jato na PGR, em Brasília e a Força-Tarefa Lava Jato em São Paulo.
P4	56 a 65 anos	Masc.	Especiali-zação	Procurador da República	23 anos	Integrante da Força-Tarefa Lava Jato em Curitiba/PR. Atualmente aposentado.
P5	36 a 45 anos	Masc.	Especiali-zação	Procurador Regional da República	17 anos	Chefe de Gabinete do Procurador Geral da República, durante a

Entrevis-tado	Faixa etária	Gênero	Formação acadêmica	Cargo	Tempo serviço MPF	Relação profissional com a unidade de análise
						instituição do Grupo de Trabalho Lava Jato na PGR.
P6	56 a 65 anos	Masc.	Graduação	Procurador Regional da República	34 anos	Secretário-Geral do MPF, durante a instituição do Grupo de Trabalho Lava Jato na PGR
P7	46 a 55 anos	Fem..	Graduação	Gerente Administrativo	32 anos	Trabalhou no Cartório constituído para apoio ao GT da Lava Jato na PGR, em Brasília.
P8	36 a 45 anos	Masc.	Mestrado	Procurador da República	14 anos	Integrante da Força-Tarefa Lava Jato no Rio de Janeiro/RJ.
P9	46 a 55 anos	Masc.	Mestrado	Procurador Regional da República	23 anos	Coordenação do Grupo de Trabalho Lava Jato na PGR, em Brasília.
P10	56 a 65 anos	Masc.	Mestrado	Procurador Geral da República	35 anos	Foi Procurador Geral da República durante a instituição das Forças-Tarefas de Curitiba/PR, Rio de Janeiro/RJ, São Paulo/SP e Grupo de Trabalho na PGR. Atualmente aposentado.
P11	36 a 45 anos	Fem.	Especiali-zação	Gerência Financeira	24 anos	Trabalhou no Cartório constituído para apoio ao GT da Lava Jato na PGR, em Brasília.
P12	26 a 35 anos	Fem.	Graduação	Técnico Administrativo	11 anos	Trabalhou no Cartório constituído para apoio ao GT da Lava Jato na PGR, em Brasília.
P13	36 a 45 anos	Masc.	Especiali-zação	Coordenador Jurídico	16 anos	Integrou a Coordenação Especial da PGR, responsável pela reestruturação administrativa do Gabinete do Procurador Geral da República e dos órgãos de cúpula do MPF.
P14	36 a 45 anos	Fem.	Doutorado	Procuradora da República	17 anos	Coordenadora da Força-Tarefa Lava Jato em São Paulo/SP
P15	36 a 45 anos	Fem.	Especiali-zação	Procuradora da República	15 anos	Integrou o Grupo de Trabalho Lava Jato na PGR, em Brasília.
P16	36 a 45 anos	Masc.	Mestrado	Procurador Regional da República	17 anos	Integrou o Grupo de Trabalho Lava Jato na PGR, em Brasília.
P17	36 a 45 anos	Masc.	Doutorado	Procurador Regional da República	16 anos	Integrou o Grupo de Trabalho Lava Jato na PGR, em Brasília.
P18	36 a 45 anos	Masc.	Mestrado	Procurador Regional da República	15 anos	Integrante da Força-Tarefa Lava Jato em Curitiba/PR.

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados fornecidos pelos entrevistados.

As Tabelas 19 e 20, a seguir, explicitam os dados específicos e gerais das entrevistas.

Tabela 19 – Dados das entrevistas

Código Entrevistado	Forma / Local / Data Entrevista	Duração Entrevista	Páginas degravadas
P1 (PRÉ-TESTE)	Pessoalmente, na Procuradoria da República, em Barra do Garças/MT, em 22/03/19	1h12min	23
P2	Ligação de áudio, por WhatsApp, em 04/06/2019	38min	10
P3	Pessoalmente, PGR/SP, em 28/06/2019	1h08min	16
P4	Pessoalmente, em Curitiba, dia 03/07/2017	1h28min	17
P5	Pessoalmente, na PRR/SP, em 05/07/2019	1h42min	22
P6	Pessoalmente, na PRR/RJ, em 08/07/2019	50min	11
P7	Pessoalmente, na ANCINE/RJ, em 09/07/2019	1h31min	14
P8	Pessoalmente, na PGR/RJ, em 09/07/2019	1h37min	16
P9	Chamada de vídeo, por WhatsApp, em 12/07/2019	49 min	10
P10	Ligação telefônica, em 14/07/2019	40min	08
P11	Pessoalmente, em Brasília, dia 19/07/2019	1h42min	10
P12	Pessoalmente, em Brasília, dia 19/07/2019	49min	23
P13	Ligação telefônica, em 26/07/2019	1h22min	14
P14	Pessoalmente, na PGR/SP, 26/07/2019	1h25min	11
P15	Ligação telefônica, em 30/07/2019	52min	12
P16	Pessoalmente, na PRR1, Brasília, dia 05/08/2019	1h10min	14
P17	Ligação telefônica, em 20/08/2019	41min	07
P18	Chama de Vídeo, por WhatsApp em 22/08/2019	1h11min	09

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 20 – Dados totais das entrevistas da Etapa 2 da pesquisa

Entrevista em nível de pré-teste para aperfeiçoamento do roteiro	1 (P1)
Entrevistas analisadas com auxílio do Atlas.ti	17 (P2 a P18)
Total de entrevistas	18
Duração total das gravações das entrevistas	20h47min
Quantidade de páginas em Word geradas com as transcrições	247
Idade dos entrevistados	2 entrevistados: 26 a 35 anos 10 entrevistados: 36 a 45 anos 3 entrevistados: 46 a 55 anos 3 entrevistados: 56 a 66 anos
Gênero dos entrevistados	13 entrevistados: Masculino 5 entrevistados: Feminino
Formação Acadêmica	3 entrevistados: Doutorado 6 entrevistados: Mestrado 6 entrevistados: Especialização 3 entrevistados: Graduação

Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme demonstrado na Tabela 19, as entrevistas perfizeram um total de 20h47min de gravação, 247 páginas em *word* de transcrição que foram analisadas conforme os procedimentos explicitados no item a seguir.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Depois de coletados os dados primários e secundários nas Etapas 1 e 2, deu-se a análise de conteúdo, que compreende a metodologia adequada para a descrição e interpretação dos dados coletados, conferindo significados com o rigor que a pesquisa científica exige. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo compreende um conjunto de técnicas de análise das comunicações, dando significado aos dados coletados.

Mozzato e Grybovski (2011, p. 734) afirmam que "a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados".

A análise de conteúdo compreende um processo que envolve diversas etapas. Quanto à sua operacionalização, são executadas as seguintes fases: (a) redução, (b) apresentação e (c) conclusão (Alves-Mazzoti & Gewandsznajder, 1999).

A fase da redução (a) envolve: selecionar, focar, simplificar, abstrair e transformar os dados obtidos, organizando-os conforme as categorias de análise consideradas no âmbito do sistema de justiça brasileiro, a saber: (1) os recursos utilizados, (2) as capacidades dinâmicas, (3) características da inovação organizacional, (4) o papel dos atores, e, por fim, (5) os resultados alcançados.

Por sua vez, a fase de apresentação (b) parte dos dados devidamente organizados em tabelas e proporciona a análise sistemática, com o objetivo de observar semelhanças, diferenças e o inter-relacionamento no âmbito do sistema de justiça brasileiro.

Finalmente, a etapa de conclusão (c) envolve a revisão dos significados dos dados vinculados às categorias de análise, que passam por uma validação por parte de atores que atuam no sistema de justiça brasileiro (Miles, Huberman, & Saldana, 2014).

3.4.1 Procedimento de Análise dos Dados da Etapa 1

A operacionalização da análise dos dados secundários, obtidos na Etapa 1, foi apoiada pelo software IRAMUTEQ (*Interface de Rpour les Analyses Multidimensionnellesde Textes et de Questionnaires*), que permite diversas análises envolvendo o cálculo de frequência de palavras (lexicografia básica), análises de especificidades, de similitude e o método *Reinert* (Camargo & Justo, 2013).

O software IRAMUTEC realiza análise textual de extrema utilidade para grande volume de dados. Para Camargo e Justo (2013, p. 2), a análise textual permite "descrever um material produzido por um produtor, seja individual ou coletivamente, com também pode-se utilizar a análise textual com a finalidade relacional, comparando produções diferentes em função das variáveis específicas que descrevem quem produziu o texto". Assim, o IRAMUTEQ gera diversas análises e permite que os resultados dos dados coletados sejam interpretados por meio da classificação hierárquica descendente (CHD), da análise de similitude e da análise fatorial de correspondência ou especificidades (Salviati, 2017).

Os dados obtidos após processamento do corpus textual no software IRAMUTEC geram o agrupamento e a associação de palavras estatisticamente significativas, propiciando a análise qualitativa dos dados.

As classes são formadas pelo agrupamento de segmentos de texto processados e que apresentam homogeneidade nas palavras, levando em consideração as ocorrências por meio de suas raízes (Souza, Wall, Thuler, Lowen, & Peres, 2018).

Após esse processo de agrupamento quanto à ocorrência das palavras, o software permite a elaboração de diversas análises estatísticas, dentre elas, a CHD (Classificação Hierárquica Descendente), com a definição do dendograma das classes que agrupam, por similitude, as palavras constantes do corpus textual inicial.

Para analisar as categorias, 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. O software gera, então, para o pesquisador categorias que o auxiliam na realização de interpretações amparadas pela teoria, conferindo, assim, cientificidade à análise.

Cabe destacar que um corpus reúne textos com características homogêneas e condizentes com o objeto da pesquisa. No caso deste estudo, foram selecionadas todas as práticas finalistas e as premiadas, relativas ao combate da corrupção, submetidas ao Prêmio *Innovare*. Portanto, os dados secundários obtidos referem-se às iniciativas exitosas no combate à corrupção e que foram reconhecidas pelo *Innovare*. Sendo assim, parte-se do pressuposto que tais práticas contemplam recursos, capacidades e inovações que conduziram a um resultado exitoso no combate à corrupção e serviram para o aprimoramento da Justiça brasileira.

Ressalta-se que o IRAMUTEQ permite também a realização da chamada análise de similitude, que "possibilita identificar as ocorrências entre as palavras e o seu resultado traz indicações de conexidade entre as palavras, auxiliando na identificação da estruturação da representação" (Camargo & Justo, 2013, p. 06). Essa análise permite a ilustração de uma árvore que expõe as conexões e as reações mais fortes entre as palavras.

3.4.2 Procedimento de Análise dos Dados da Etapa 2

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.

O software Atlas.ti. auxilia o processo de análise de dados, configurando-se como um suporte de relevante utilidade em pesquisas qualitativas, em razão da automatização das relações existentes entre os conteúdos das unidades hermenêuticas e códigos construídos pelo pesquisador (Silva, Godoi & Bandeira-de-Mello, 2006).

Barbosa (2006) frisa que o Atlas.ti., para a análise de dados qualitativos, não processa e interpreta as informações, pois sua principal finalidade é garantir maior sistematicidade para o trabalho de análise, por meio de uma melhor organização do material e do fornecimento de um suporte para as ideias, permitindo a comprovação do passo a passo da pesquisa pelos relatórios gerados.

Dessa forma, o Atlas.ti. permite que seja verificada e auditada a sistematização da pesquisa realizada, o que é fundamental para pesquisas qualitativas e de natureza interpretativista. Barbosa (2006) destaca que os outputs são como relatórios gerados automaticamente e podem ser visualizados dentro do próprio programa, enviados diretamente à impressora ou salvos como arquivos de texto, contendo descrição minuciosa da inserção de dados, codificação, geração de famílias e redes (Apêndice 4).

Na Etapa 2 desta pesquisa, 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;
5. formação de 1118 “quotas” ou ocorrências extraídas das falas dos entrevistados, relacionadas com os códigos gerados.

No Apêndice 5, constam os *printscreen* das telas que permitem a visualização desse passo a passo da pesquisa.

Em seguida, foram efetuadas as análises de conteúdo do estudo de caso, conforme proposto no Capítulo 3.1. A descrição dos dados coletados foi realizada nos Capítulos 3.2.1 e 3.2.2, nos quais constam os relatos minuciosos do processo de coleta dos dados, os instrumentos de pesquisa e as dificuldades encontradas.

Como ato seguinte, elaborou-se a diagnose do estudo de caso, a partir da observação dos dados coletados, com a identificação dos principais recursos, capacidades dinâmicas e inovações organizacionais para o combate à corrupção.

Na sequência, foi realizada a avaliação das conexões entre recursos, capacidades e inovações organizacionais para o combate à corrupção. As prescrições que contemplam as lições, propostas de soluções, elaboração de modelo propositivo foram realizadas em capítulo próprio, juntamente com as conclusões e recomendações, no Capítulo 6.

3.5 PROTOCOLO DE PESQUISA

Na Tabela 21, a seguir, estão sintetizadas as etapas da pesquisa de campo para demostrar a possibilidade de sua replicação.

Tabela 21 – Protocolo de Pesquisa

Etapas da pesquisa (o que será feito?)	Descrição operacional (como será feito?)
1. Revisão de literatura	Apresentação do estado da arte a respeito da inovação organizacional, RBV, CD, crise no sistema de justiça, inovações no sistema de justiça, com base na consulta a artigos científicos obtidos em revistas especializadas.
2. Etapa 1: Levantamento dos dados e identificação das práticas deferidas e premiadas	Consulta ao sítio eletrônico www.premioinnovare.com.br, a fim de planilhar as iniciativas deferidas e premiadas, relativas ao combate da corrupção, apontando as principais características, categoria, inovações propostas, entre outras, que se fizerem importantes.
3. Etapa 1: Análise do conteúdo	Análise de conteúdo, por meio da utilização do software IRAMUTEC, dos documentos contidos nas propostas deferidas e premiadas, obtidas no sítio eletrônico e com comissão julgadora do Prêmio *Innovare*.
4. Etapa 2: Realização de entrevistas	Após envio de convite, por correio eletrônico, contato telefônico ou aplicativo de mensagens, e aceite, por parte dos atores que participaram diretamente da instauração e execução da Força-Tarefa Lava Jato, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, pessoalmente ou por Skype, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados e da pesquisadora.
5. Etapa 2: Transcrição das entrevistas	As entrevistas foram transcritas e os dados extraídos e organizados em formato de tabelas no Excel.
6. Etapa 2: Análise de conteúdo	Análise de conteúdo, por meio da utilização do software Atlas.Ti, para organizar e recuperar os dados; geração de tabela de coocorrência e para a construção de visão de redes das categorias de análise consideradas na pesquisa.
7. Análise dos dados Etapa 1 e Etapa 2	Análise dos resultados obtidos, a partir do arcabouço teórico identificado: dados documentais e dados obtidos com as entrevistas.
8. Proposição de modelo descritivo	Proposição de modelo de desenvolvimento da inovação organizacional, objetivando um eficaz combate à corrupção e, por conseguinte, contribuir para o aprimoramento do sistema de justiça brasileiro.

Fonte: Elaborada pela autora.

3.6 ORGANIZAÇÃO DOS DADOS PARA ANÁLISE DAS ETAPAS 1 E 2

Na Tabela 22, foi demonstrada uma organização dos dados que subsidiaram as análises nas duas etapas de pesquisa.

Tabela 22 – Demonstração da Organização dos Dados para Análise nas Etapas 1 e 2

Teoria	Constructo Teórico	Proposição	Questões	Objetivo Específico	Referências
1. Sistema de Justiça brasileiro	Planejamento Estratégico	P1 e P2	1.1 O(A) Sr.(a) pode me relatar como se deu o planejamento da Força-Tarefa Lava Jato? Quais foram os principais indicadores utilizados na Força-Tarefa Lava Jato para verificação da consecução de resultados?	I e II	(Branco, 2015; 2017)
	Governança	P1	1.2 Como se deu a gestão da Governança na Força-Tarefa Lava Jato? Pode destacar exemplos das principais práticas de governança?	I e II	(Akutsu & Guimarães, 2012; Caldas & Silva, 2016;Guimarães *et al.*, 2018)
	Desempenho	P1	1.3 Como o(a) Sr.(a) avalia o desempenho do MPF na Força-Tarefa Lava Jato? Que resultados administrativos foram apurados para análise desse desempenho?	I e II	(Kilimnik *et al.*, 2006; Gomes & Guimarães, 2013; Gomes & Freitas, 2017; Guimarães *et al.*, 2018)
	Participação do usuário	P1 e P2	1.4 Como o(a) Sr.(a) avalia a participação da sociedade na Força-Tarefa Lava Jato? Pode exemplificar as principais contribuições da participação da sociedade?	III	(Gomes & Moura, 2018)
	Eficiência	P1	1.5 Que indicadores de eficiência foram adotados na Força-Tarefa Lava Jato? Pode exemplificar como os principais indicadores de eficiência são monitorados?	I e II	(Nogueira *et al.*, 2012; Araújo *et al.*, 2015; Couto & Oliveira, 2016; Oliveira *et al.*, 2016; Oliveira, 2017)
	Legitimidade	P2	1.6 Qual a sua análise sobre a legitimidade do MPF antes e após da Força-Tarefa Lava Jato?	III	(Guimarães *et al.*, 2018)
2. Recursos (RBV)	Tipos de recursos: financeiros, de capital físico, de capital humano e institucional	P1 e P2	2.1 Quais foram as principais mudanças na estrutura organizacional no decorrer da Força-Tarefa Lava Jato? O(A) Sr.(a) pode exemplificar se e como elas geraram valor para a sociedade? 2.2 Quais foram as principais mudanças no estabelecimento de alianças interorganizacionais no decorrer da Força-Tarefa Lava Jato? O(A) Sr.(a) pode exemplificar como essas mudanças foram implementadas e se geraram valor para a sociedade?	I e II	(Barney, 1991; Grant, 1991; Kay, 1996; Penrose, 1995)
3. Capacidades Dinâmicas	Comportamentos	P2	3.1 Na execução das atividades da Força-Tarefa Lava Jato, que procedimentos ilustram o comprometimento do MPF com a geração de ideias e mudanças? Pode citar exemplos práticos?	III	(Andreeva & Chayka, 2006)

Teoria	Constructo Teórico	Proposição	Questões	Objetivo Específico	Referências
	Habilidades	P1 e P2	3.2 Para o(a) Sr.(a), quais os fatores que diferem a Força-Tarefa Lava Jato das demais atuações do MPF em relação ao combate da corrupção? O(A) Sr.(a) pode dar exemplos? 3.3 Como foi o papel das lideranças do MPF na Força-Tarefa Lava Jato? Para o(a) Sr.(a), há relação com a liderança e os trabalhos executados pela Força-Tarefa Lava Jato? Exemplifique. 3.4 Quais os procedimentos utilizados em caso de gestão de conflito? Cite exemplos.	III	(Andreeva & Chayka, 2006; Collis, 1994; Helfat *et al.*, 2007; McKelvie & Davidsson, 2009; Wang & Ahmed, 2007)
	Rotinas	P2	3.5 Como o ambiente externo influenciou a criação da Força-Tarefa? E o ambiente interno? 3.6 De que forma o MPF aperfeiçoa a comunicação interna com a finalidade de melhoria do trabalho realizado pela Força-Tarefa Lava Jato? 3.7 Existe algum sistema de recompensas instituído por conta da Força-Tarefa Lava Jato?	I e II	(Andreeva & Chayka, 2006; Teece, 2007; Winter, 2003)
	Processos	P2	3.8 Quais os principais sistemas de informação utilizados pelo MPF e destinados para a Força-Tarefa Lava Jato? Qual a finalidade estratégica desses sistemas? Exemplifique. 3.9 Como o MPF estabelece os procedimentos de tomada de decisão para as atividades realizadas pela Força-Tarefa Lava Jato? 3.10 Qual o processo de busca por soluções diante de dificuldades encontradas pela Força-Tarefa Lava Jato? 3.11 Como o(a) Sr.(a) avalia a trajetória de mudanças organizacionais ao longo da Força-Tarefa Lava Jato? Como ocorreram e cite exemplos.	I e II	(Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007; Zollo & Winter, 2002)
	Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento	P2	3.12 Como se dá a troca de conhecimentos entre departamentos, pessoas, chefias? Cite exemplos. 3.13 Para o(a) Sr.(a), ocorreu capacitação e qualificação da equipe de trabalho para a Força-Tarefa Lava Jato? Cite exemplos.	III	(Andreeva & Chayka, 2006; Zollo & Winter, 2002)

Teoria	Constructo Teórico	Proposição	Questões	Objetivo Específico	Referências
4. Inovação Organizacional	Mudanças na estrutura, estratégias, organizacionais, gestão de projetos e em processos administrativos	P1	4.1 Quanto ao local de trabalho, houve alterações para atender à Força-Tarefa Lava Jato? Pode destacar as principais mudanças? 4.2 A Força-Tarefa Lava Jato exigiu a gestão de projetos (ou outro sistema de gestão)? Explique.	I e II	(Ali *et al.*, 2016; Birkinshaw *et al.*, 2008; Camisón & Villar-López, 2011, 2014; Daft, 1978; Damanpour & Aravind, 2012; Hamel, 2006; Knight, 1967; Volberda *et al.*, 2014; Battisti & Stoneman, 2010, Fay *et al.*, 2015; Flood, Bosak, Fu, Morris, & O'Regan, 2015)
	Gestão de recursos humanos	P2	4.3 A Força-Tarefa Lava Jato demandou mudanças nos recursos humanos? Dê exemplos.	I e II	(Damanpour & Evan, 1984b; Fay *et al.*, 2015; Flood *et al.*, 2015; Prasad & Junni, 2016; Tether & Tajar, 2008)
	Sistema de gerenciamento de qualidade	P2	4.4 Em relação à Força-Tarefa Lava Jato, existe algum sistema de gerenciamento da qualidade dos trabalhos realizados?	III	(Armbruster *et al.*, 2008; Sanidas, 2005)
	Relações externas e redes de colaboração	P1 e P2	4.5 Quais as redes de colaboração, internas e externas, firmadas para atender à Força-Tarefa Lava Jato?	III	(Evangelista & Vezzani, 2010b; Hecker & Ganter, 2013; Sapprasert & Clausen, 2012)
	Custeio baseado em atividades	P1	4.6 Com relação à Força-Tarefa Lava Jato, como foram gerenciados os recursos financeiros? Pode descrever as principais mudanças?	I e II	(Gosselin, 1997)
	Processamento, armazenamento e recuperação eletrônico de dados	P1	3.8 Quais os principais sistemas de informação utilizados pelo MPF e destinados para a Força-Tarefa Lava Jato? Qual a finalidade estratégica desses sistemas? Exemplifique.	III	(Kimberly & Evanisko, 1981)
	Gerenciamento da marca	P2	4.7 Para o(a) Sr.(a), o MPF estabeleceu medidas para o convencimento, interno e externo, da Força-Tarefa Lava Jato? Houve, em algum momento, preocupação institucional com o nome e repercussão da atuação? Exemplifique as principais mudanças ocorridas em termos de legitimidade interna e externa.	III	(Hamel, 2006)

Fonte: Elaborado pela autora.

3.7 MATRIZ DE AMARRAÇÃO

Na Tabela 23, a seguir, é representada a matriz de amarração da pesquisa, com o objetivo de apresentar e ilustrar o processo de coleta de dados (procedimentos e instrumentos) e os procedimentos que adotados para tratamento dos dados, a fim de que o objetivo geral da pesquisa seja atingido.

Tabela 23 – Matriz de Amarração

Objetivo geral	**Objetivos Específicos**	**Procedimentos de coleta de dados**	**Instrumentos de coleta de dados**	**Procedimentos de análise de dados**
Propor um modelo propositivo de desenvolvimento da inovação organizacional no âmbito do sistema de justiça brasileiro, visando ao combate da corrupção.	Verificar as capacidades dinâmicas associadas às inovações organizacionais para o combate à corrupção	Entrevista semiestruturada	Roteiro de entrevista	Executada em três fases, (a) redução, (b) apresentação e (c) conclusão. Utilização do software Atlas Ti.
	Mapear os recursos utilizados pelos atores do sistema de justiça brasileiro na implementação de inovações organizacionais para o combate à corrupção.	Levantamento documental e Entrevista semiestruturada	Roteiro de levantamento documental e Roteiro de entrevista	Executada em três fases, (a) redução, (b) apresentação e (c) conclusão. Utilização dos softwares IRAMUTEQ e Atlas Ti.
	Caracterizar as inovações organizacionais implementadas no âmbito do sistema de justiça brasileiro para o combate à corrupção.	Levantamento documental e Entrevista semiestruturada	Roteiro de levantamento documental e Roteiro de entrevista	Executada em três fases, (a) redução, (b) apresentação e (c) conclusão. Utilização dos softwares IRAMUTEQ e Atlas Ti.

Fonte: Elaborada pela autora.

4 RESULTADOS

4.1 ETAPA 1: PRÊMIO *INNOVARE* E O COMBATE À CORRUPÇÃO

A análise dos resultados da Etapa 1 foi organizada, com fins de alcançar os objetivos específicos desta pesquisa, ou seja, mapear os recursos e verificar as capacidades dinâmicas utilizadas pelo sistema de justiça brasileiro; compreender as inovações organizacionais implementadas no âmbito do sistema de justiça, visando ao combate da corrupção; e, finalmente, entender o papel dos atores do sistema de justiça nesse processo.

Nos itens seguintes, tais objetivos estão apontados como parâmetros nos dados gerados pelo software IRAMUTEQ, a partir dos relatos das práticas selecionadas e dos referenciais teóricos utilizados.

4.1.1 Caracterização dos sujeitos de pesquisa

Antes de adentrar à análise dos resultados, é mister efetuar uma caracterização dos sujeitos da pesquisa, responsáveis pelas práticas de combate à corrupção inscritas no Prêmio *Innovare*.

A categoria “Tribunal” contempla as práticas de aprimoramento da justiça brasileira, encaminhadas pelos órgãos colegiados integrantes da estrutura organizacional do Poder Judicário brasileiro, como: os tribunais de justiça de todos os Estados e do Distrito Federal; tribunais regionais federais; tribunais regionais eleitorais; tribunais regionais do trabalho; tribunais militares; tribunais de contas dos Estados, dos Municípios e da Uniao; Superior Tribunal de Justiça (STJ); Superior Tribunal Eleitoral (STE); Tribunal Superior do Trabalho (TST); Superior Tribunal Militar (STM); e Supremo Tribunal Federal (STF).

As práticas inscritas nessa categoria podem ser apresentadas pelo próprio presidente do tribunal, por magistrado a ele vinculado ou magistrado e servidor conjuntamente (Tabela 24).

Tabela 24 – Práticas do Prêmio *Innovare* referentes à categoria "Tribunal"

	Ano	Título da prática	Local	Autor(es)
1	2016	Caravana da Ouvidoria	Salvador (BA)	Tribunal de Contas do Estado da Bahia (TCE/BA), Antônio Marcos Cerqueira Navarro
2	2017	Operação Antidesmonte	Aracaju (SE)	Adir Machado Bandeira, Tribunal de Contas do Estado de Sergipe
3	2018	O Engajamento dos Órgãos e dos Agentes Públicos do Estado do Tocantins no Enfrentamento à Corrupção	Palmas (TO)	Maria Luiza Nascimento, Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins
4	2018	Qualidade do Ensino na Análise das Contas dos Municípios Mineiros	Belo Horizonte (MG)	Raquel de Oliveira de Miranda Simões, Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais
5	2018	Programa Eleitor/Político do Futuro: Exemplos de Superação	Recife (PE)	Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco
6	2018	Transparência e Controle Externo do Financiamento de Campanhas fortalecem o Combate à Corrupção (Controle Social - Aplicativo Caixa 1 TRE/MT)	Cuiabá (MT)	Maria Helena Póvoas, Daniel Ribeiro Taurines, Luis Cesar Darienzo, Felipe Biato, Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso
7	2018	Escola Legal – Cultivando a Cultura de Paz	Recife (PE)	Hebe Pires Ramos
8	2018	Projeto Declare Seu Amor	Ji-Paraná (RO)	Corregedor-Geral da Justiça José Jorge Ribeiro da Luz, Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia
9	2018	Licitações Éticas	São Paulo (SP)	Charles Diniz Vieira Junior, Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo
10	2018	Contas Desaprovadas	São Luis (MA)	Raul Cancian Mochel, Tribunal de Contas do Estado do Maranhão
11	2018	Probidade: Mais que um dever é um direito	Palmas (TO)	Eurípedes do Carmo Lamouni, Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins
12	2018	Relatórios Preliminares de Investigação Patrimonial	Amazonas e Roraima	Lucas Ribeiro Prado, Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região
13	2018	Aplicação da Transparência Pública nos Municípios Paraenses	Belém (PA)	Luís Daniel Lavareda Reis Junior, Tribunal de Contas dos Municípios do Estado do Pará

Fonte: Elaborada pela autora.

A categoria “Juiz” contempla iniciativas de magistrados, de forma individual ou coletiva, que se destacam pela criação, planejamento, implementação e execução de práticas no âmbito do Poder Judiciário. São incluídos os juízes de direito (Poder Judiciário dos Estados), juízes federais (Poder Judiciário Federal), juízes do trabalho (Justiça do Trabalho) e juízes militares (Justiça Militar) (Tabela 25).

Tabela 25 – Práticas do Prêmio *Innovare* referentes à categoria "Juiz"

	Ano	Título da prática	Local	Autor(es)
1	2016	Movimento "Maranhão contra a Corrupção"	Bacabal (MA)	Jorge Antonio Sales Leite, Douglas de Melo Martins, Mirella Cezar Freitas, Marco Adriano Ramos Fonseca, Aureliano Coelho Ferreira, Rodrigo Otavio Terças Santos, Angelo Antonio Alencar Santos, Glender Malheiros Guimarães, Holidice Cantanhede Barros, Antonio Elias de Queiroga Filho, Samir Ohana Pinheiro, Laysa de jesus Paz Martins Mendes, Frederico Feitosa de Oliveira, Flavia Valeria Nava Silva, Cláudio Rebelo Correia Alencar, Flavia Gonzalez Leite, Romulo Lago e Cruz
2	2017	Projeto Compra de Voto é Crime Eleitoral	São Luís (MA)	Rodrigo Otávio Terças Santos
3	2018	Educando para a Cidadania - uma Via de Combate Corrupção	Lago da Pedra (MA)	Marcelo Santana Farias
4	2018	Movimento Maranhão contra Corrupção	Lago da Pedra (MA)	Marcelo Santana Farias, Marco Antônio Santos Amorim, Elisabeth Albuquerque de Sousa Mendonça, Douglas de Melo Martins, Marco Adriano Ramos Fonseca, Flávia Gonzalez Leite, Jorge Antonio Sales Leite
5	2018	Projeto de Prevenção à Institucionalização Prolongada e Família: Um direito de toda criança e adolescente	Recife (PE)	Luiz Carlos de Barros Figueiredo, Helia Viegas Silva
6	2018	Música como Instrumento de Combate à Corrupção	Fortaleza (CE)	Eduardo Gibson Martins
7	2018	O filme da nossa vida - um passo para o amanhã	Nova Cruz (RN)	Tatiana Socoloski Perazzo Paz de Melo

Fonte: Elaborada pela autora.

O Ministério Público é a instituição que integra o sistema de justiça brasileiro com o maior número de práticas relativas ao combate à corrupção submetidas ao Prêmio Innovare, com 56 práticas finalistas, sendo 3 premiadas (2005 – “O que você tem a ver

com a corrupção", 2013 – "Estratégia Estadual de Combate à Corrupção", e 2016 – "Força-Tarefa Lava Jato").

Apresentando-se como órgão vocacionado para o enfrentamento da corrupção, a missão do Ministério Público está estabelecida na Constituição Federal e em diversas normas infraconstitucionais e internacionais, denominadas "microssistema anticorrupção"[6]. Trata-se de instituição permanente do Estado brasileiro e que não integra os tradicionais poderes estatais (legislativo, executivo e judiciário), já que as principais atribuições são o controle dos atos dos poderes estatais constituídos e a defesa dos interesses difusos e coletivos, nos termos do artigo 129, da Constituição Federal brasileira (CF, 1988).

Conforme estabelecido em edital pelo Prêmio Innovare, a categoria anteriormente citada contempla as iniciativas individuais e coletivas dos Ministérios Públicos estaduais e federal destacados pela "criação, planejamento, implementação e execução de práticas no âmbito do Ministério Público" (Innovare, [s.d.]-a).

Na Tabela 26, encontra-se uma descrição das práticas de iniciativa do Ministério Público voltadas ao combate à corrupção.

---

[6] a) Normas Internacionais: Convenção sobre Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, elaborada no âmbito da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômicos (OCDE), ratificada pelo Decreto Legislativo 125/2000 e promulgada pelo Decreto Presidencial 3.678/2000; Convenção Interamericana contra Corrupção (CICC), elaborada pela Organização dos Estados Americanos (OEA), ratificada com reserva pelo Decreto Legislativo 152/2002 e promulgada pelo Decreto Presidencial 4410/2002; e Convenção das Nações Unidas contra Corrupção (CNUCC), ratificada pelo Decreto Legislativo 348/2005 e promulgada pelo Decreto Presidencial 5.687/2006.
b) Normas Nacionais: princípio constitucional da moralidade e sanções relacionadas aos atos de improbidade (artigo 37, *caput* e § 4º da Constituição Federal de 1988); Lei de Improbidade Administrativa (Lei 8.429/1992); Lei de Licitações (Lei 8.666/1993); Lei de Lavagem de Dinheiro (Lei 9.613/1998); Lei de Parceria Público-Privada (Lei 11.079/2004); Lei de Filantropia (Lei 12.101/2009); Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527/2011); Lei Antitruste (Lei 12.529/2011); Lei do Marco Regulatório do Terceiro Setor (Lei 13.019/2014); Código de Defesa do Consumidor (Lei 8.078/1990); Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101/2000); Lei Complementar sobre Sigilo das Operações Financeiras (Lei Complementar 105/2000); Lei do Mercado de Capitais (Leis 4.728/65 e 6.385/1976); crimes de responsabilidade (Lei 1.079/1950 e Decreto-lei 201/1967); Lei da Ficha Lima (LC 64/1990, alterada pela LC 135/2010); Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2012), Lei de Organizações Criminosas (Lei 12.850/2013); Lei das Estatais (Lei 13.303/2016); Código Penal (Decreto-lei 2.848/1940); Decreto que Regulamenta a Lei Anticorrupção (Decreto 8.240/2015); Instrução Normativa do Tribunal de Contas da União nº 74/2015 (que dispõe sobre a fiscalização do Tribunal de Contas da União quanto à organização do processo de celebração do acordo de leniência pela Administração Pública Federal, nos termos da Lei 12.846/2013) (Remedio & Silva, 2018, p. 170).

Tabela 26 – Práticas do Prêmio *Innovare* referentes à categoria "Ministério Público"

	Ano	Título da prática	Local	Autor(es)
1	2005	O que você tem a ver com a corrupção?	Florianópolis (SC)	Afonso Ghizzo Neto
2	2006	Promotorias interligadas para o combate à corrupção e defesa do patrimônio público	São Paulo (SP)	Saad Mazloum
3	2007	A repressão ao crime organizado através de iniciativas judiciais e extrajudiciais, com o compartilhamento de informações, integração entre os órgãos públicos e o combate à corrupção	Rio de Janeiro (RJ)	José Augusto Vagos, Luiz Fernando Lessa, Carlos Alberto Aguiar, Eduardo André Lopes Pinto, Leonardo Freitas
4	2013	Estratégia Estadual de Combate à Corrupção (ECCO)	Porto Velho (RO)	Pedro Colaneri Abi-Eçab
5	2013	Corrupção eleitoral: profilaxia	Apodi (RN)	Sílvio Ricardo Gonçalves de Andrade Brito
6	2013	Movimento Paraná sem Corrupção	120 Municípios do Paraná (PR)	Eduardo Augusto Salomão Cambi
7	2014	Qual o custo da corrupção?	Rio de Janeiro (RJ)	Patrícia do Couto Vilella
8	2014	Projeto Transparência nas Contas Públicas/ O que você tem a ver com a corrupção?	Municípios da Bahia (BA)	Heliete Rodrigues Viana Valmiro Macedo, Adriano Marcus Brito de Assis
9	2016	Força-Tarefa Lava Jato (FTLJ)	Curitiba (PR)	Deltan Martinazzo Dallagnol, Roberson Henrique Pozzobon, Orlando Martello Junior, Paulo Roberto Galvão de Carvalho, Diogo Castor de Mattos, Laura Gonçalves Tessler, Carlos Fernando dos Santos Lima, Julio Carlos Motta Noronha, Antonio Carlos Welter, Athayde Ribeiro Costa Januario Paludo, Andrey Borges Mendonça, Isabel Cristina Groba Vieira, Jerusa Burmann Viecili
10	2016	Campanha Corrupção Não	Brasília (DF)	Vladimir Barros Aras, Rodrigo Janot Monteiro de Barros, Georgia Renata Sanchez Diogo
11	2016	Atuação Sistêmica e Coordenada no Combate à Corrupção	Goiânia (GO)	Bernardo Boclin Borges
12	2016	Unificação das eleições dos Conselhos de Direitos da Pessoa Idosa (Lei Estadual nº 15.446/2014)	Recife (PE)	Yelena de Fátima Monteiro Araújo
13	2016	Corrupção? Denuncie!	Natal (RN)	Augusto Carlos Rocha de Lima
14	2016	Pagar Tributos é um ato de Cidadania/O Ministério Público contra a Corrupção: Nota Fiscal Integral	São Luís (MA)	Nacor Paulo Pereira dos Santos, Osmar Gomes dos Santos, Lindojon Geronimo Bezerra dos Santos, Luiz Gonzaga Martins Coelho
15	2016	Projeto Transparência nas Contas Públicas	Salvador (BA)	Mirena Brito de Castro Alves

16	2016	Projeto Dez Medidas Contra a Corrupção	Brasília (DF)	Ronaldo Pinheiro de Queiroz, Deltan Martinazzo Dallagnol, Nicolao Dino de Castro e Costa Neto, Marcelo Antonio Moscogliato, Luiza Cristina Fonseca Frischeisen, Daniel de Resende Salgado, Fábio George Cruz da Nóbrega, Anna Carolina Resende Maia Garcia, Janice Agostinho Barreto Ascari
17	2016	Ranking Nacional dos Portais de Transparência	Brasília (DF)	Ronaldo Pinheiro de Queiroz
18	2016	Projeto Ler, Escrever e Pensar: Conscientizar para Transformar	Imperatriz (MA)	Maria José Lopes Correa
19	2017	Transforma Cidadão - 2016	Curitiba (PR)	Mariana Andreola de Carvalho Silva, Guilherme Barros Perini, Renata Sordi Lopes Paiva
20	2017	Ministério Público Contra a Corrupção e a Sonegação Fiscal	São Luís - MA	Luiz Gonzaga Martins Coelho, Marco Antonio Santos Amorim, Márcio Thadeu Silva Marques, Raimundo Nonato Leite Filho
21	2017	Projeto Ler, Escrever e Pensar: Conscientizar para Transformar	Imperatriz (MA)	Maria José Lopes Correa
22	2017	Hackfest Contra a Corrupção	João Pessoa (PB)	Octávio Celso Gondim, Paulo Neto Bertrand de Araújo Asfora, Nazareno Ferreira de Andrade
23	2017	Votar é Legal! Não Abro Mão do Meu Direito!	Porto Velho (RO)	Jorge Romcy Auad Filho, Ana Karyni Alves Campos, Christiani Ignes Sonda
24	2017	Operações Calicute e Eficiência: Do desmantelamento da Organização Criminosa liderada por ex-Governador à devolução ao Estado do Rio de Janeiro dos valores desviados	Rio de Janeiro (RJ)	Eduardo Ribeiro El Hage, Jose Augusto Vagos, Rodrigo Timoteo da Costa e Silva, Leonardo Cardoso de Freitas, Sergio Luiz Pinel Dias, Rafael Barreto dos Santos, Lauro Coelho Junior, Marisa Varotto Ferrari, Fabiana Keylla Schneider, Jesse Ambrosio dos Santos Junior, Renato Silva de Oliveira
25	2017	Geração Atitude - A mudança começa em você	Curitiba (PR)	Eduardo Augusto Salomão Cambi
26	2017	Unindo Forças	Florianópolis (SC)	Samuel Dal-Farra Naspolini
27	2017	Acordo nos casos de improbidade administrativa	Macapá (AP)	Afonso Gomes Guimarães
28	2017	Compliance no sistema educacional, especialmente o filantrópico	Guaxupé (MG)	Thales Tácito Pontes Luz de Pádua Cer
29	2018	Comunicado de Atividade Atípica -COAAT	Rio Branco (AC)	Bernardo Fiterman Albano, Marcela Cristina Ozorio
30	2018	Comitês de Adolescentes pela Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil	Fortaleza (CE)	Antonio de Oliveira Lima
31	2018	Ética, Controle e Transparência	Vila Velha (ES)	Lidson Fausto da Silva, Mariana Andrade Covre, Pedro Pelacani Berger
32	2018	Sistema de Análise de Evolução Patrimonial	São Paulo (SP)	Mylene Comploier, Leila Ribeiro de Araújo, Carlos Kiss

33	2018	Combate à Corrupção: Capacitando o Cidadão	São Luís (MA)	Flavia Valeria Nava Silva
34	2018	Coordenação, Cooperação e Integração no Enfrentamento à Corrupção	Cuiabá (MT)	Marcos Bulhões dos Santos, Samuel Frungilo, Carlos Roberto Zarour Cesar, Rodrigo de Araújo Braga Arruda, Wylton Massao Ohara, César Danilo Ribeiro de Novais, Carlos Américo Marques Marchi, Fábio de Souza Andrade, Antonio Sergio Cordeiro Piedade
35	2018	Cidadão no Controle - tutela preventiva da corrupção	Nova Venécia (ES)	Leonardo Augusto de Andrade Cezar dos Santos
36	2018	MP em Mapas	Rio de Janeiro (RJ)	Pedro Borges Mourão, Eduardo Gussem, Eduardo Lima Neto
37	2018	Pau de Arara Nunca Mais: O MP na Defesa do Transporte Escolar de Qualidade	São Luís (MA)	Sandra Soares de Pontes, Luiz Gonzaga Martins Coelho
38	2018	Diversão Legal: Com Salários Atrasados Não Tem Festa Boa	São Luís (MA)	Marco Antonio Santos Amorim, Luiz Gonzaga Martins Coelho
39	2018	Grupo de Atuação Especializada no Combate à Corrupção (GAECC)	Rio de Janeiro (RJ)	Patrícia do Couto Villela, Carlos Bernardo Alves Aarão Rei, André Luís Cardoso
40	2018	Projeto Cidade Transparente	Goiânia (GO)	Bruno Barra Gomes
41	2018	Ministério Público Contra a Corrupção e a Sonegação Fiscal	São Luís (MA)	Marco Antonio Santos Amorim, Luiz Gonzaga Martins Coelho, Márcio Thadeu Silva Marques, Raimundo Nonato Leite Filho, Cláudio Rebelo Correia Alencar
42	2018	Onde Há Educação a Corrupção Não Tem Vez	Alta Floresta (MT)	Luciana Fernandes de Freitas, Miguel Slhessarenko Junior, Carlos Rubens de Freitas Oliveira Filho
43	2018	Lei da Ficha Limpa Municipal (LIMPE/2016)	Cacoal (RO)	Dandy Jesus Leite Borges, Joice Gushy Mota Azevedo
44	2018	LINCE - Programa de Videomonitoramento Comunitário de Mafra (SC)	Mafra (SC)	Rodrigo Cesar Barbosa
45	2018	Transparência nas Listas de Espera do SUS	Florianópolis (SC)	Caroline Cabral Zonta, Ariadne Clarissa Klein Sartori
46	2018	“O dinheiro do FUNDEF é da educação: Por uma educação pública de qualidade para todos os Maranhenses”	São Luís (MA)	Sandra Soares Pontes, Luiz Gonzaga Martins Coelho
47	2018	Projeto Destaque da Turma	Concórdia (SC)	Marcos De Martino
48	2018	Projeto Valor	Nova Mutum (MT)	Ana Carolina Rodrigues Alves Fernandes, Henrique de Carvalho Pugliesi
49	2018	Programa Unindo Forças	Florianópolis (SC)	Samuel Dal-Farra Naspolini
50	2018	Capacitação de fiscais de contratos para prevenção da corrupção na terceirização de serviços	Natal (RN)	Ileana Neiva Mousinho
51	2018	O Grupo de Atuação Especial de Combate ao Crime Organizado – GAECO do Ministério Público do Estado do Piauí e o intercâmbio com a Rede de Controle do Estado do	Teresina (PI)	Romulo Prado Cordão

		Piauí: uma força-tarefa no combate à improbidade, à corrupção e à lavagem de dinheiro		
52	2018	Projeto Ler, Escrever e Pensar: Conscientizar para transformar	Imperatriz (MA)	Maria José Lopes Correa
53	2018	Termo de Cooperação Técnica	Rio de Janeiro (RJ)	Maria Cristina Manella Cordeiro, Sergio Luiz pinel Dias, Eduardo El Hage, Rodrigo Timoteo da Costa e Silva, Rafael Barreto, Marisa Varotto Ferrari, Fabiana Keyla Schneider, Leonardo Freitas, Stanley Valeriano da Silva, Felipe Almeida Bogado Leite, Jossé Augusto Vagos, Emiliano Depolli Paes, Rogério Pacheco, Almir Teubi Sanches
54	2018	Combate à corrupção em teia.	Maceió (AL)	Kleber Valadares Coelho Junior
55	2018	Aplicativo Corrupção Zero	Parangaba (CE)	Igor Pereira Pinheiro, Emerson de Campos Medeiros
56	2018	TAC Farmácia Popular	Goiânia (GO)	Helio Telho Corrêa Filho

Fonte: Elaborada pela autora.

As Defensorias Públicas da União, dos Estados e do Distrito Federal são órgãos essenciais ao Estado brasileiro e conferem o acesso à justiça e assistência jurídica aos mais pobres que, pela condição social e financeira, não dispõem de recursos necessários para financiar os honorários advocatícios e custas judiciais. A defesa jurídica aos necessitados pode ocorrer em qualquer grau de jurisdição e em ações judiciais ou extrajudiciais. Na Tabela 27, constam as iniciativas dessa categoria, sendo 1 premiada (2007 – "Anticorrupção").

Tabela 27 – Práticas do Prêmio *Innovare* referentes à categoria "Defensoria Pública"

	Ano	Título da prática	Local	Autor(es)
1	2007	Anticorrupção	Rio de Janeiro (RJ)	Wilson Simões Luz Dr.
2	2018	Coalizão Coletiva Com Todos Unidos Pelo Controle, Transparência e o Fim da Corrupção no Transporte Público Quebra do Monopólio da FETRANSPOR, Compromisso pela Interoperabilidade dos Modais e Mudança do Sistema de Controle da Bilhetagem Eletrônica	Rio de Janeiro (RJ)	Pedro Rubim Borges Fortes, Guilherme Magalhães Martins, Liana Barros Cardozo, Flávio Bonazza de Assis, Patrícia Cardoso Maciel Tavares, Eduardo Chow De Martino Tostes.

Fonte: Elaborada pela autora.

A advocacia é uma instituição imprescindível para a administração da justiça, pois, é por meio de seus profissionais que os conflitos são submetidos ao Poder Judiciário para que este, substituindo a vontade das partes, ponha fim à demanda judicial e resolva a discórdia. Salvo poucas exceções previstas em lei, o acesso à tutela jurisdicional somente é feita por intermédio da constituição de advogado.

A advocacia pode ser privada ou pública, sendo que a pública possui como principal atribuição a defesa jurídica dos entes federados (União, Estados, Distrito Federal e Municípios) e de suas autarquias e fundações públicas.

A categoria advocacia contempla iniciativas de advogados, públicos ou particulares, que promovam o aprimoramento da justiça brasileira, no âmbito de escritórios particulares, por instituições da advocacia pública ou escritórios-modelo, ligados às instituições de ensino superior. Na Tabela 28, constam as descrições das iniciativas dessa categoria, que contribuíram para o aprimoramento do combate à corrupção, sendo 1 homenageada (2018 – "AVB BRASIL – Agentes Voluntários do Brasil").

Tabela 28 – Práticas do Prêmio *Innovare* referentes à categoria "Advocacia"

	Ano	Título da prática	Local	Autor(es)
1	2017	A atuação da advocacia organizada, no âmbito do controle social, como instrumento de efetivação sistemática da justiça e resguardo do patrimônio público, sob a égide da capacitação profissional e disseminação dos preceitos ético-humanísticos	Brasília (DF)	Esdras Dantas de Souza, Ana Lídia Silva Linhares
2	2018	Reinventando o trabalho de combate à corrupção e recuperação de ativos: como fazer mais com menos	Brasília (DF)	Vinicius Torquetti Domingos Rocha, Claudio Fontes Faria e Silva, Alexandre Alves Feitosa
3	2018	Guia de Compliance para Escritórios de Advocacia	Vitória (ES)	Gustavo Passos Corteletti, Rodolpho Pandol Damico, Alexandre Mariano Ferreira, Homero Junger Mafra
4	2018	"Município de São Paulo x Durant e Kildare: coordenação bem-sucedida de medidas judiciais e extrajudiciais destinadas à repatriação de valores (divisas) desviados por acusações de corrupção". Coordenação estratégica entre Poder Público Municipal	São Pedro (SP)	Celso Augusto Coccaro Filho, Antonio Miguel Aith Filho, Robinson Sakiyama Barreirinhas, Antonio Carlos Cintra do Amaral Filho, Ricardo Ferrari Nogueira
5	2018	Reinventando o trabalho de combate à corrupção e recuperação de ativos: como fazer mais com menos	Brasília (DF)	Vinicius Torquetti Domingos Rocha, Claudio Fontes Faria e Silva, Alexandre Alves Feitosa
6	2018	Compliance Women Committee	Curitiba (PR)	Juliana Oliveira Nascimento, Anne Caroline Gonçalves Marques de Medeiros Prudêncio
7	2018	Almoxarifado Central - Eficiência na Gestão de Estoques da Administração Municipal	Maringá (PR)	José Roberto Tiossi Junior, Bruno Ricardo Francisco Gomes Barboza, Carlos Henrique Bredariol Batista
8	2018	Crianças na Política, Ética na Rua	Canoinhas (SC)	Etiene Jaqueline Prado de Almeida, Willian Godoy
9	2018	Central de Licitações e Contratos: Uma Ferramenta de Transparência e Combate à Corrupção	Macapá (AP)	Paulo Roberto Fontenele Maia
10	2018	Treinamento e Instituição de comissões de recebimento de produtos e serviços para a Administração Pública	Planalto (PR)	Álvaro Skiba Júnior Romanti Ezer Barbosa
11	2018	AVB BRASIL - Agentes Voluntários do Brasil	Goiânia (GO)	Valdir Leite Queiroz

Fonte: Elaborada pela autora.

A categoria “Justiça e Cidadania” possui a segunda maior quantidade de práticas finalistas ao Prêmio Innovare relativas ao combate da corrupção com 42 iniciativas e, destas, 1 premiada em 2018 (“Voto Legal - Transparência e democracia nas doações eleitorais brasileiras”).

Essa categoria acolhe as iniciativas da sociedade civil, pessoas físicas e organizações sociais de qualquer área do conhecimento, que realizam atividades concretas no combate à corrupção. A Tabela 29 contempla a descrição das práticas finalistas e premiadas desta categoria.

Tabela 29 – Práticas do Prêmio *Innovare* referentes à categoria "Justiça e Cidadania"

	Ano	Título da prática	Local	Autor(es)
1	2015	Marcha contra a corrupção e pela vida.	Teresina (PI)	Francisco Fernandes da Silva - Força Tarefa Popular do Piauí (FTP/PI), Ação Cearense de Combate a Corrupção e a Impunidade (ACECCI)
2	2016	Site Justiça Seja Feita.	São Paulo (SP)	Rodrigo Andrade Suarez
3	2016	A Constituição, a Educação e a Construção da Cidadania.	Maringá (PR)	Marcílio Hubner de Miranda Neto, Marcia Clotilde Facci Capelette, José Ribeiro da Costa, Eneias ramos de Oliveira, Marilaine Tenóeio Calvi
4	2017	Audiências Públicas de Controle Social e Cidadania no Maranhão	São Luís (MA)	Welliton Resende Silva
5	2018	Corrupção na Administração Pública: enfoque em Governança, Riscos e Compliance - Disciplina da grade curricular do Programa de Mestrado e Doutorado em Direito da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo	São Paulo (SP)	Gustavo Henrique Justino de Oliveira
6	2018	Maranhão Transparente	São Luiz Gonzaga do Maranhão (MA)	Rodrigo Pires Ferreira Lago
7	2018	A nova infraestrutura do Brasil – contribuição para o aprimoramento nas relações público-privadas e para o fortalecimento da prevenção e combate à corrupção	Rio de Janeiro (RJ)	Invepar Investimentos e Participações em Infraestrutura SA
8	2018	Controle Social: estratégia para a fiscalização de obras públicas	Palmas (TO)	Thiago Dias de Araújo e Silva, Flávio Roldão de Carvalho Lelis
9	2018	Justiça e Cidadania.	Manaus (AM)	Hamilton de Oliveira Leão
10	2018	The Integrity App.	São Paulo (SP)	Amanda Cerqueira da Rocha, Carolina Echevarria, Raymond Ahiadorme, Florian Lair
11	2018	Controladoria na Escola	Brasília (DF)	Diego Ramalho Freitas, Henrique Moraes Ziller, Everton Kischlat, Elisa Ribeiro da Cunha Dias, Luiz Fernando Santos Roriz, João Paulo Brandão Barboza, Calebe Mello Cerqueira, Lorrane Vasconcelos Rocha Fortes, Bárbara Cunha da Paz, Thiago Alves Oliveira
12	2018	Código de Conduta - Formando Colaboradores e Cidadãos.	Porto Alegre (RS)	Damoglis Camilo Granado, Mauricio Echeverria, Guilherme Trein
13	2018	Projeto Novas Medidas Contra a Corrupção.	Rio de Janeiro (RJ)	Bruno Andrade Brandão, Michael Freitas Mohallem
14	2018	A promoção da justiça por meio da análise patrimonial.	Rio de Janeiro (RJ)	Luciano Almeida Carinhanha, Christiano Jose Paes Leme Botelho, Diogo Esteves Rezende, Fabio Gustavo Fernandes Lourenco, Fabricio Botelho Menna de Oliveira, Meires Lazaro, Pablo Nascimento Dupret, Rafael dos

				Santos Marques, Reili de Oliveira Sampaio, Ricardo Mattos Espozel, Valdonel Lopes de Almeida Junior, Adriene Soares da Silva
15	2018	Instituto Ética Saúde.	São Paulo (SP)	Gláucio Pegurin Libório
16	2018	Vigie AQUI.	São Paulo (SP)	Filipe dos Santos Bitencourt, Felipe Paniago Lopes, Francisco Augusto Dias Recalde
17	2018	Monitoramento Remoto de Obras	Fortaleza (CE)	Afonso Henrique Lacerda Brito de Oliveira
18	2018	Índice de Efetividade da Gestão Municipal – IEGM BRASIL.	Belo Horizonte (MG)	Sebastiao Helvecio Ramos de Castro
19	2018	Sistema OSB – 3000 voluntários contribuem para eficiência da gestão pública e prevenção à corrupção	Curitiba (PR)	Ney da Nóbrega Ribas
20	2018	Observatório Social do Brasil - Rio de Janeiro	Rio de Janeiro (RJ)	Tatiana Quintela de Azeredo Bastos, Lucio Almirão Ferreira
21	2018	Projeto “Falando Direito”, em atividade desde 2016	Brasília (DF)	Sandra Taya, Fabio Francisco Esteves, Rafael Thomaz Favetti, Fernando Maciel de Alencastro, Francinaldo Kennedy Barbosa, Denise Margis, Eli Carlos Guimaraes, Vitor Souza Sampaio, Ronan Gomes de Holanda, Evenin Ávila, Stefano Pedroso, Valéria Kiffer, Marina Figueiredo
22	2018	Como não se envolver com a corrupção?	Passo do Verde, Santa Maria (RS)	Lisete Maria Massulini Pigatto
23	2018	A cultura da paz na sociedade através do Respeito e da Tolerância	Encantado (RS)	Roberto Salton
24	2018	Manual de Boas Práticas de Ética na Administração Pública	Brasília (DF)	Ligia Pavan Baptista
25	2018	Adote um Vereador	Nova Venécia (ES)	Jussara Bastianello de Arruda Camara, Natache Machado Fiel, Thales Lacerda Santos, Edith Bastianello, Weriquison Simer Curbani, Pedro Stiilpen, Laura Palitot Cavalcante, José Luciano Oliveira dos Santos
26	2018	Voto Legal - Transparência e democracia nas doações eleitorais brasileiras	Brasília (DF)	Movimento de Combate à Corrupção Eleitoral e App Cívico
27	2018	A Gestão de Riscos de Integridade na Redução de Litígios Contratuais	São Paulo (SP)	João Carlos Orzzi, Diego Muller Cardeal de Souza, Felix Barea Carvalho
28	2018	Federais Solidários	Natal (RN)	José Antônio Aquino da Silva
29	2018	EduCâmara	Valente (BA)	Mabel Amaral de Oliveira
30	2018	Projeto Cidadão Ideau	Bagé (RS)	Patricia Xavier Bittencourt
31	2018	Aplicação do "jogo da eleição"	Curitiba (PR)	Instituto Mais Cidadania, Roosevelt Arraes, Luiz Gustavo de Andrade, Paulo Moreira da Rosa Junior, Eliani Lunelli, Franciane Azevedo, Maria Cláudia Sawasaki, Gabriela Glaser Garcia, Franciei Cabral de Oliveira, Talita Pereira Campos, Jucieli Maciel de Chagas

32	2018	Gestão do Risco, Monitoramento e Avaliação, por meio de matrizes de risco: um estudo das subprefeituras e secretarias do Município de São Paulo	São José dos Campos (SP)	Barbara Krysttal Motta Almeida Reis, Rafael Carra Besnosoff, Victor Testa Carlini
33	2018	Ampliar a Assistência Jurídica ao Sistema Penitenciário	Natal (RN)	Carlos Cesar Araújo Lima, Joana Araújo Lima Montenegro Justo
34	2018	Associação Pátria Brasil (Ministério Público Social)	Campo Grande (MS)	Vinicius de Siqueira
35	2018	Só a Conscientização Muda a Cultura	São Bernardo do Campo (SP)	Sônia Maria Bolsoni
36	2018	Cidadania nas Escolas	Ponta Grossa (PR)	Secretaria Municipal de Cidadania e Segurança Pública de Ponta Grossa
37	2018	O Olho do Cidadão evita a Corrupção	Buritama (SP)	Ferdinando Augusto Galera
38	2018	Revista Justiça	Belém (PA)	Shirley Castilho Ferreira
39	2018	A Escola Pública Aprimora a Justiça	Vila Nova de Campos, C. Goytacazes (RJ)	Fabiano Gonçalves da Anunciação
40	2018	Movimento Cidadão Fiscal - Indo Além de Contribuinte e Eleitor	São José (SC)	Observatório Social de São José (OSSJ)/Jaime Luiz Klein
41	2018	Selo Agro + Integridade	Brasília (DF)	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
42	2018	Patrulha da Transparência	Fortaleza (CE)	Alexandre Muzzio de Paiva Neto

Fonte: Elaborada pela autora.

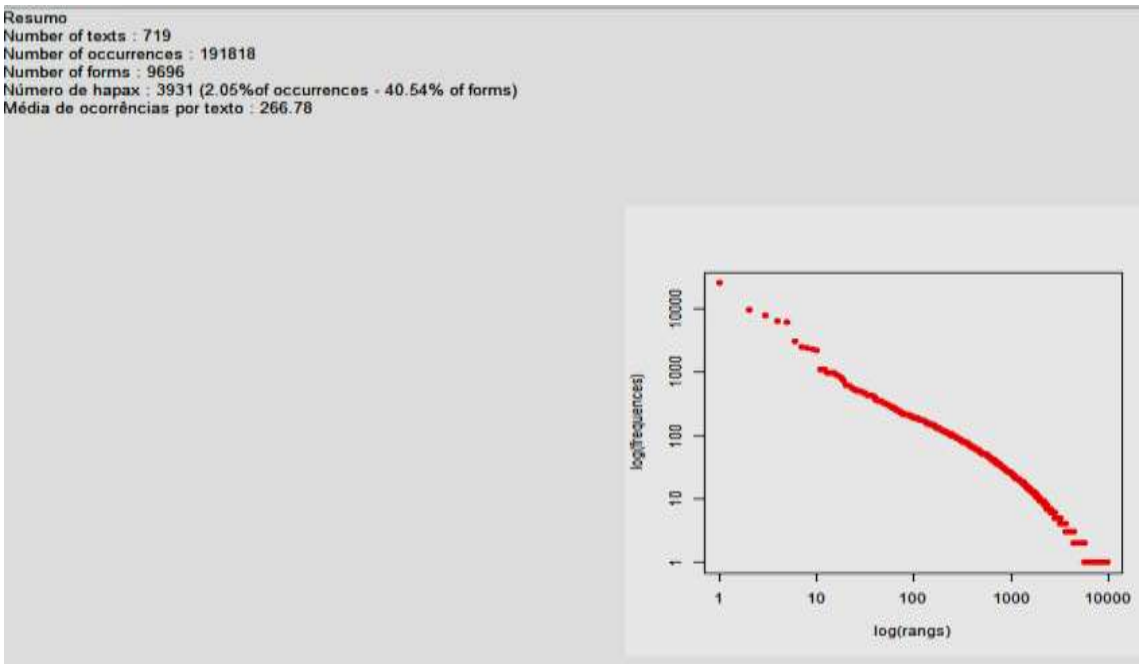
O Prêmio Innovare compreende uma fonte aberta reconhecidamente válida de extração de dados secundários, por reunir casos empíricos exitosos no combate à corrupção decorrentes das práticas selecionadas para esta pesquisa. Por se tratar de uma premiação que aglutina ações promovidas por diversas instituições (categorias: Juiz, Tribunal, Ministério Público, Advocacia e Defensoria Pública) e pela sociedade civil (categoria: Justiça e Cidadania), elas fornecem elementos essenciais à compreensão do fenômeno estudado, composto por todo o sistema de justiça brasileiro.

4.1.2 Análise das capacidades de identificação, de mobilização e de transformação de recursos para o combate à corrupção (objetivos específicos n. 1 e n. 2)

No caso da pesquisa realizada, o corpus que emergiu dos dados coletados foi tratado com o auxílio do software Bloco de Notas e salvos no formato UFT-8, codificação compatível com o Iramuteq 0.7 alpha 2, tornando possível a realização das análises estatísticas, a geração da Classificação Hierárquica Descendente – CHD e a Análise de Similitude com sua árvore máxima.

O corpus textual, processado em 42 segundos, é composto de 719 textos, 191.818 ocorrências (número total de palavras), 9.696 formas (palavras que m o corpus) e 3.931 *hapax* (palavras que constam no texto apenas 1 vez: 2,05% das ocorrências e 40,54% das formas). A análise apresenta uma média de ocorrência por textos de 266,78 (Figura 9).

Figura 9 – Resumo índices estatísticos do corpus com as práticas de combate à corrupção do Prêmio *Innovare*



Fonte: Iramuteq - Adaptada pela autora.

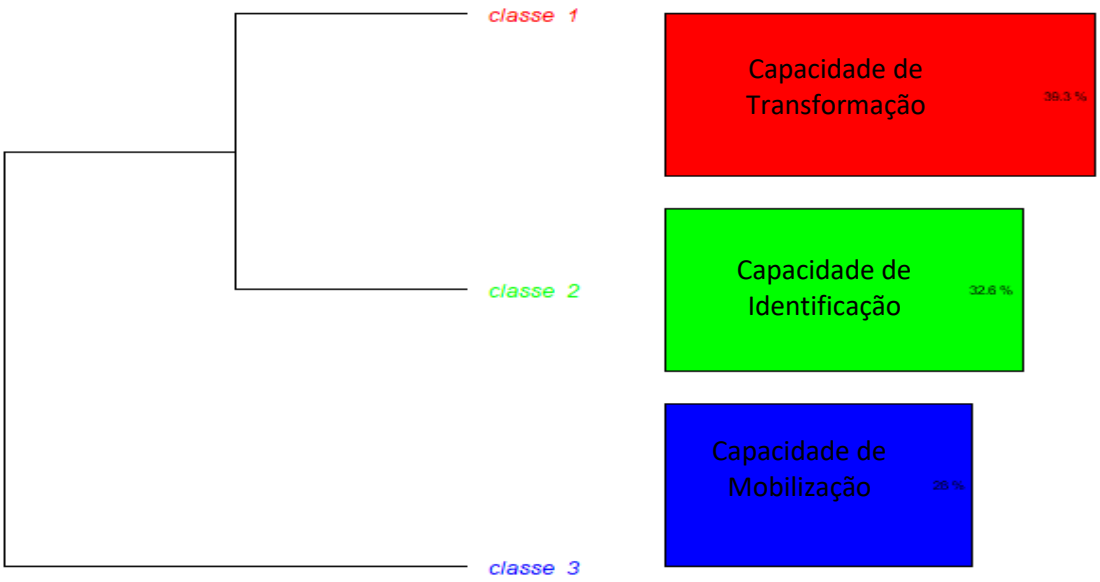
Por meio do método de *Reinert*, foi elaborada a análise de CHD (Classificação Hierárquica Descendente) com a finalidade de processar, agrupar palavras em classes, as relações e as formas léxicas, gerando uma ilustração na forma de dendograma. Esse processamento foi realizado em 36 segundos, tendo observado 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).

Mazzieri (2016) esclarece que as palavras "são fragmentos que carregam os sentidos das ideias do produtor do texto"; já os textos são "compostos por palavras usadas pelo produtor do texto, quando pretendeu expressar uma ideia ou pensamento" (Mazieri, 2016, p. 80-81). As ocorrências compreendem o total de palavras no corpus e as formas são as palavras selecionadas que compõem o corpus (nesse caso, selecionou-se como formas ativas os substantivos, verbos, nomes e adjetivos; as demais palavras foram consideradas como suplementares), gerando um aproveitamento do corpus de 90,34%.

O cômputo da frequência de palavras e das formas presente no corpus compreende o resultado da divisão do número de ocorrências pelo número de formas. No caso desta pesquisa, as palavras mais frequentes compreendem as atividades desenvolvidas pelo

sistema de justiça brasileiro com foco no combate à corrupção. A análise de CHD gerou três classes, representadas na forma de um dendograma (Figura 10).

Figura 10 – Dendograma sobre as práticas relativas ao combate à corrupção do Prêmio *Innovare*



Fonte: Iramuteq - Adaptada pela autora.

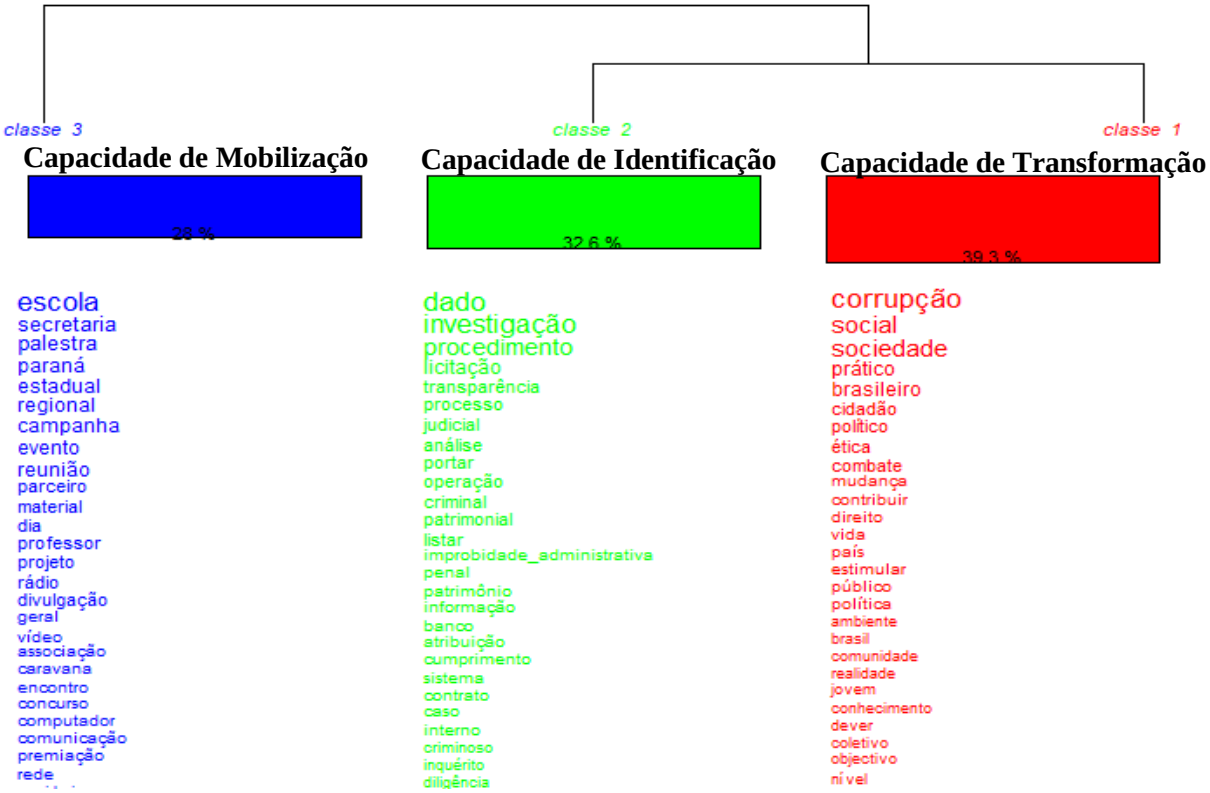
As categorias que emergiram dos dados coletados e da teoria subjacente a esta pesquisa constituem as classes agrupadas por meio do CHD, que permitiu a elaboração de um dendograma de classe, com o agrupamento de palavras, por possuírem ligação entre si.

Nesse caso, as palavras foram agrupadas em três classes, conforme demonstra a Figura 10, 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).

As teorias da RBV e das CD são importantes lentes teóricas para a observação das práticas selecionadas, uma vez que evidenciaram a perspectiva interna das organizações que integram o sistema de justiça e, nesse processo, permitiram compreender a identificação dos recursos necessários, bem como a transformação e a mobilização de tais recursos em capacidades dinâmicas. Isso possibilitou a geração de valor social, por meio da eficiência no combate à corrupção, e promoveu, como via de consequência, o aprimoramento da justiça brasileira.

Das 131 práticas submetidas ao Prêmio *Innovare*, finalistas e premiadas, observam-se três conceitos centrais envolvidos. 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 11, a seguir, apresenta-se o *philograma*, que ilustra e destaca as palavras com maior frequência em cada classe.

Figura 11 – *Philograma* com classes e palavras mais frequentes fornecido pelo software



Nota: Iramuteq, a respeito das práticas do Prêmio *Innovare* referentes ao combate à corrupção
Fonte: Iramuteq - Adaptada pela autora.

Na Tabela 30 abaixo consta as palavras com maior frequência, agrupadas nas 03 classes pelo software Iramuteq.

Tabela 30 – Palavras com maior frequência das Classe 3, 2 e 1

Nº	Forma	Frequência	Nº	Forma	Frequência	Nº	Forma	Frequência
CLASSE 3			**CLASSE 2**			**CLASSE 1**		
1	escola	239.43	1	dado	196.40	1	escola	239.43
2	secretaria	150.29	2	investigação	188.94	2	secretaria	150.29
3	palestra	143.58	3	procedimento	140.22	3	palestra	143.58
4	Paraná	125.80	4	licitação	99.77	4	Paraná	125.80
5	estadual	124.51	5	transparência	85.47	5	estadual	124.51
6	regional	124.21	6	processo	82.47	6	regional	124.21
7	campanha	121.18	7	judicial	82.30	7	campanha	121.18
8	evento	118.79	8	análise	78.32	8	evento	118.79
9	reunião	116.30	9	portar	76.79	9	reunião	116.30
10	parceiro	105.31	10	operação	74.35	10	parceiro	105.31
11	material	99.66	11	criminal	73.47	11	material	99.66
12	dia	97.62	12	patrimonial	72.92	12	dia	97.62
13	professor	96.71	13	listar	71.67	13	professor	96.71
14	projeto	95.51	14	improbidade administrativa	69.95	14	projeto	95.51
15	rádio	94.87	15	penal	68.75	15	rádio	94.87
16	divulgação	89.56	16	patrimônio	63.02	16	divulgação	89.56
17	geral	85.46	17	informação	61.98	17	geral	85.46
18	vídeo	83.43	18	banco	61.23	18	vídeo	83.43
19	associação	81.98	19	atribuição	60.52	19	associação	81.98
20	caravana	79.31	20	cumprimento	56.21	20	caravana	79.31
21	encontro	79.14	21	sistema	55.04	21	encontro	79.14
22	concurso	76.78	22	contrato	54.99	22	concurso	76.78
23	computador	75.77	23	caso	52.53	23	computador	75.77
24	comunicação	75.26	24	interno	51.74	24	comunicação	75.26
25	premiação	71.68	25	criminoso	50.24	25	premiação	71.68
26	rede	69.64	26	inquérito	50.00	26	rede	69.64
27	ouvidoria	66.40	27	diligência	49.73	27	ouvidoria	66.40
28	presidente	64.91	28	polícia	49.47	28	presidente	64.91
29	parceria	64.60	29	auditoria	48.31	29	parceria	64.60
30	realizar	63.65	30	recomendação	45.92	30	realizar	63.65
31	centro	62.54	31	investigatório	45.57	31	centro	62.54
32	procurador	61.70	32	prefeitura	44.38	32	procurador	61.70
33	Ministério Público	61.52	33	ato	44.07	33	Ministério Público	61.52
34	coordenador	58.42	34	relatório	43.93	34	coordenador	58.42
35	Rondônia	57.56	35	recuperação	41.68	35	Rondônia	57.56
36	equipar	57.43	36	critério	41.66	36	equipar	57.43
37	colégio	56.48	37	gestor	41.58	37	colégio	56.48
38	corregedoria	53.54	38	promotoria	40.61	38	corregedoria	53.54
39	apoio	51.62	39	celeridade	39.63	39	apoio	51.62
40	audiovisual	51.57	40	ilícito	39.26	40	audiovisual	51.57
41	participante	47.98	41	eletrônico	39.04	41	participante	47.98
42	infantil	47.21	42	administrativo	39.02	42	infantil	47.21
43	cartilha	46.60	43	ação	38.75	43	cartilha	46.60
44	redação	46.41	44	avaliação	38.35	44	redação	46.41
45	cinema	46.40	45	irregularidade	36.19	45	cinema	46.40
46	equipamento	46.20	46	desvio	35.94	46	equipamento	46.20
47	tribunal de contas	45.19	47	INVEPAR	35.25	47	tribunal de contas	45.19
48	lançamento	44.50	48	cruzamento	35.18	48	lançamento	44.50
49	livro	43.97	49	GAECO	34.06	49	livro	43.97
50	nacional	43.67	50	eventual	33.57	50	nacional	43.67
51	inscrição	43.32	51	modelo	33.54	51	inscrição	43.32
52	fevereiro	42.44	52	relativo	32.88	52	fevereiro	42.44
53	realização	42.04	53	militar	32.09	53	realização	42.04

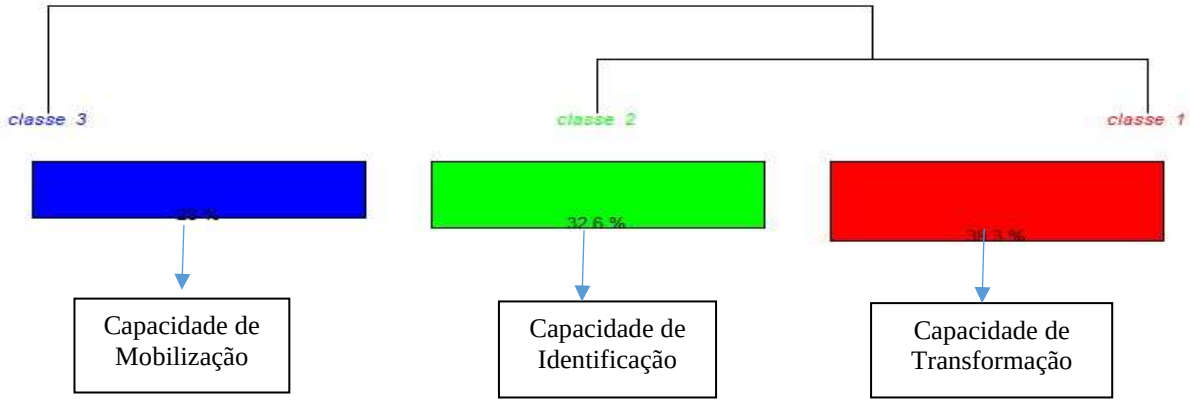
Nº	Forma	Frequên-cia	Nº	Forma	Frequên-cia	Nº	Forma	Frequên-cia
CLASSE 3			CLASSE 2			CLASSE 1		
54	Maranhão	41.52	54	improbidade	31.91	54	Maranhão	41.52
55	Espírito Santo	41.51	55	processual	31.37	55	Espírito Santo	41.51
56	erradicação	41.50	56	documento	31.09	56	erradicação	41.50
57	membro	41.03	57	especializar	31.03	57	membro	41.03
58	entrevista	40.08	58	eficiência	30.36	58	entrevista	40.08
59	operacional	39.85	59	decisão	30.32	59	operacional	39.85
60	veicular	39.79	60	acordo	30.06	60	veicular	39.79
61	corregedor	39.51	61	prova	29.88	61	corregedor	39.51
62	roteiro	39.51	62	permitir	29.78	62	roteiro	39.51
63	site	39.41	63	indicador	29.43	63	site	39.41
64	região	39.18	64	ações civis públicas	29.30	64	região	39.18
65	interior	38.64	65	apuração	28.99	65	interior	38.64
66	facebook	38.64	66	ação civil pública	28.95	66	facebook	38.64
67	movimento	38.62	67	julgar	28.00	67	movimento	38.62
68	assessoria	37.73	68	investigativo	28.00	68	assessoria	37.73
69	aluno	37.64	69	serviço	27.95	69	aluno	37.64
70	assembleia	37.29	70	acompanhamento	27.37	70	assembleia	37.29
71	deslocamento	37.29	71	adoção	27.16	71	deslocamento	37.29
72	TRE	36.94	72	verba	27.15	72	TRE	36.94
73	gravação	36.06	73	identificar	27.08	73	gravação	36.06
74	outubro	35.67	74	partir	27.02	74	outubro	35.67
75	mês	35.59	75	societário	26.88	75	mês	35.59
76	Brasília	34.38	76	dilapidação	26.88	76	Brasília	34.38
77	biblioteca	34.38	77	penalidade	26.50	77	biblioteca	34.38
78	procuradoria geral justiça	34.13	78	resistência	26.22	78	procuradoria geral justiça	34.13
79	televisão	33.48	79	verificar	26.01	79	televisão	33.48
80	tribunal de justiça	33.41	80	preliminar	25.98	80	tribunal de justiça	33.41
81	orçamento	33.27	81	repasse	25.19	81	orçamento	33.27
82	juventude	33.23	82	condenação	25.19	82	juventude	33.23
83	passagem	33.18	83	CLC	24.81	83	passagem	33.18
84	fórum	32.91	84	fraude	24.76	84	fórum	32.91
85	oficina	32.32	85	controladorias	24.29	85	oficina	32.32
86	ministro	32.32	86	encaminhar	23.98	86	ministro	32.32
87	universidade	32.11	87	sigilo	23.96	87	universidade	32.11
88	sindicato	31.81	88	indício	23.96	88	sindicato	31.81
89	infância	31.15	89	crimes contra administração pública	23.96	89	infância	31.15
90	som	30.89	90	evitar	23.95	90	som	30.89
91	cartaz	30.89	91	atuação	23.78	91	cartaz	30.89
92	impressora	30.89	92	máquina	23.72	92	impressora	30.89
93	datashow	30.89	93	quantidade	23.29	93	datashow	30.89
94	novembro	30.75	94	crime	23.21	94	novembro	30.75
95	paranaense	30.66	95	transição	23.14	95	paranaense	30.66
96	município	30.25	96	bloqueio	23.14	96	município	30.25
97	comitê	28.91	97	parâmetro	23.05	97	comitê	28.91
98	diário	28.90	98	cadastramento	23.05	98	diário	28.90
99	vencedor	28.50	99	unidade	22.80	99	vencedor	28.50
100	MP/PR	28.31	100	localização	22.74	100	MP/PR	28.31
101	hospedagem	28.31	101	repatriação	22.74	101	hospedagem	28.31
102	emissor	28.31	102	comparação	22.74	102	emissor	28.31
103	Rio de Janeiro	28.31	103	agilidade	22.74	103	Rio de Janeiro	28.31
104	auditório	28.31	104	portaria	22.71	104	auditório	28.31
105	local	28.23	105	erário	22.71	105	local	28.23
106	Bahia	28.15	106	mapa	22.40	106	Bahia	28.15
107	instalação	28.15	107	identificação	22.38	107	instalação	28.15

Nº	Forma	Frequên-cia	Nº	Forma	Frequên-cia	Nº	Forma	Frequên-cia
CLASSE 3			CLASSE 2			CLASSE 1		
108	servidor	27.63	108	organização	22.28	108	servidor	27.63
109	jornal	27.40	109	viabilizar	22.28	109	jornal	27.40
110	gráfico	26.89	110	MPF	22.20	110	gráfico	26.89
111	assessor	26.89	111	investigado	21.96	111	assessor	26.89
112	ocasião	26.89	112	decreto	21.96	112	ocasião	26.89
113	agosto	26.84	113	matriz	21.96	113	agosto	26.84
114	tablets	26.70	114	investigar	21.96	114	tablets	26.70
115	tv	26.70	115	decorrente	21.18	115	tv	26.70
116	setembro	26.57	116	metodologia	21.14	116	setembro	26.57
117	Santa Catarina	26.48	117	desviar	21.10	117	Santa Catarina	26.48
118	apresentação	25.85	118	quebra	21.10	118	apresentação	25.85
119	mesa	25.74	119	revisão	20.82	119	mesa	25.74
120	telefone	25.74	120	índice	20.73	120	telefone	25.74
121	folders	25.74	121	julgamento	20.68	121	folders	25.74
122	literário	25.65	122	diagnóstico	20.68	122	literário	25.65
123	sala	25.60	123	SISLABRA	20.66	123	sala	25.60
124	TCE/BA	24.96	124	recuperar	20.66	124	TCE/BA	24.96
125	TJ/MA	24.96	125	enriquecimento	20.66	125	TJ/MA	24.96
126	mídia	24.83	126	prestação	20.46	126	mídia	24.83
127	participar	24.67	127	mapeamento	19.96	127	participar	24.67
128	diretor	24.46	128	repressão	19.66	128	diretor	24.46
129	contar	24.15	129	pagamento	19.50	129	contar	24.15
130	estagiário	24.15	130	busca	19.48	130	estagiário	24.15
131	publicitário	24.15	131	esperar	19.37	131	publicitário	24.15
132	confecção	24.15	132	prisão	19.25	132	confecção	24.15
133	OAB	24.15	133	SUS	19.05	133	OAB	24.15
134	semana	24.12	134	petição	19.05	134	semana	24.12
135	Ceará	23.16	135	instauração	19.05	135	Ceará	23.16
136	notebook	23.16	136	LAI	19.05	136	notebook	23.16
137	viagem	23.16	137	dinheiro	18.98	137	viagem	23.16
138	Canoinhas	23.16	138	metodologia	18.66	138	Canoinhas	23.16
139	banners	23.16	139	penalidade	18.59	139	banners	23.16
140	áudio	23.16	140	alimentar	18.59	140	áudio	23.16
141	projetor	23.16	141	prazo	18.37	141	projetor	23.16
142	indústria	23.16	142	GAECC	17.97	142	indústria	23.16
143	impresso	23.16	143	entrar	17.97	143	impresso	23.16
144	filme	23.16	144	técnico	17.94	144	filme	23.16
145	março	23.02	145	manual	17.89	145	março	23.02
146	produção	22.93	146	licitante	17.89	146	produção	22.93
147	TCE	22.85	147	jurídico	17.71	147	TCE	22.85
148	guia	22.84	148	cadastro	17.69	148	guia	22.84
149	edição	22.63	149	método	17.69	149	edição	22.63
150	superior	22.19	150	especializado	17.69	150	superior	22.19
151	ocorrer	21.91	151	publicação	17.46	151	ocorrer	21.91
152	coordenação	21.65	152	padronização	17.24	152	coordenação	21.65

Fonte: Iramuteq - Adaptada pela autora.

A análise do *philograma* indica, inicialmente, que o corpus foi dividido em duas partes e, em seguida, uma das partes foi subdividida, gerando 2 novas partições, dando origem às Classes 2 e 1 (Figura 12).

Figura 12 – Partições constante do *philograma* com classes e palavras mais frequentes



Fonte: Iramuteq - Adaptada pela autora.

Observa-se, inicialmente, que a Classe 3, denominada como capacidade de mobilização, relaciona-se diretamente com as Classes 2 e 1, que versam a respeito da capacidade de identificação e capacidade de transformação. Os dados apontam no sentido de que a capacidade de mobilização de recursos pelas organizações que integram o sistema de justiça está diretamente ligada às capacidades de identificação e de transformação de tais recursos, em prol da eficiência no combate à corrupção, conforme analisados nos itens seguintes.

4.1.2.1 Classe 1: Capacidade de Transformação

A Classe 1 representa a maior parte dos segmentos de textos coletados com 39,32%, sendo que as palavras mais citadas e agrupadas por proximidade foram: corrupção, social, sociedade, prático, brasileiro, cidadão, político, ética, combate, mudança, contribuir, direito, vida, país, estimular, público, política, ambiente, brasil, comunidade, realidade, jovem, conhecimento, dever, coletivo, objetivo, nível.

Esse conjunto de palavras evidencia o trabalho desenvolvido pelos sujeitos sociais na transformação de recursos em capacidades, em prol do engajamento no processo de implementação de mudanças no ambiente organizacional público, bem como o estímulo a práticas que propiciaram a reflexão e exercício da cidadania.

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).

Da análise dos dados gerados pelo software Iramuteq na classe 1, 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).

Dessa forma, os dados evidenciam a postura de atores sociais que chamam para si a responsabilidade de concretizar iniciativas eficientes voltadas ao combate à corrupção, em um processo que envolve a participação da comunidade, com a conscientização e exercício prático da cidadania, principalmente entre os jovens, fazendo-os refletir sobre o impacto da corrupção e sobre a importância da disseminação do conhecimento adquirido junto ao seu meio social. Esse processo de mobilização encontra amparo teórico em Wirtz *et al.* (2017), quando identifica os gerenciamentos de informações, de serviços e da interação com o cidadão, como elementos componentes dos recursos.

As práticas indicam que o gerenciamento do serviço e a interação com os destinatários dos serviços públicos são recursos essenciais, que refletem mudanças nos processos e na cultura organizacional, no contexto de organizações públicas, conforme se depreende dos relatos abaixo:

> [...] A efetividade das ações dos Tribunais de Contas é instrumento importante de fortalecimento da república e da federação; ainda, de realização da democracia e da cidadania. (Prêmio *Innovare*, Categoria Justiça e Cidadania, 2018)

> [...] Metodologia esta que privilegia o diálogo e a construção coletiva de ações e iniciativas, na busca de um objetivo comum: o fim da corrupção. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2013)

> [...] trará ao aluno a indignação, a inquietação e a irresignação aptas a o instigar à discussão e à mudança, tornando, assim, um agente multiplicador do conhecimento junto à sua família e à sua comunidade e, consequentemente, um promotor da transformação política e social. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2017)

> [...] a disseminação dos deveres e dos direitos dos cidadãos é essencial para a formação de jovens atentos aos desafios contemporâneos e capazes de agirem como transformadores da realidade social. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2017)

> [...] O Programa Eleitor Político do Futuro Exemplos de Superação promove ações de capacitação e conscientização que visam estimular nos jovens a reflexão sobre a ética cidadã, seu envolvimento político e sua interação positiva no sistema democrático de direito. (Prêmio *Innovare*, Categoria Tribunal, 2018)

Assim, vale destacar o reconhecimento do papel estratégico de importantes sujeitos sociais e institucionais, como Ministério Público, magistratura, empresas, Tribunais estaduais e federais, Tribunais de Contas, a Receita Federal, a Polícia Federal, Governos federal, estadual, distrital e municipal, advocacia, conselhos de classe, bem como pessoas físicas e organizações sociais que assumem o protagonismo na promoção de iniciativas que visam ao combate da corrupção. Dessa forma, observam-se os comportamentos de lealdade e engajamento dos sujeitos sociais, apontados por Andreeva e Chayka (2006) e Teece (2007) como elementos componentes das capacidades dinâmicas.

Outro recurso que se destaca é a habilidade para se firmar relacionamentos, estabelecer diálogos, cooperação e intercâmbio de ideias entre os atores sociais que resultem na eficiência do combate à corrupção (Andreeva & Chayka, 2006; Massukado & Teixeira, 2008; Men, 2012; Ni, 2006; Teece, 2007). Esses recursos são observados nos relatos abaixo:

> [...] Prevenção a ocorrência de novos atos de corrupção, e consequente diminuição dos processos extrajudiciais e judiciais, através da educação das gerações futuras, com o estímulo às denúncias populares e a efetiva punição destes malfeitores. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2005)

> [...] 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 *Innovare*, Categoria Tribunal, 2018)

> [...] é preciso enraizar na mentalidade de crianças e adolescentes, que serão nossos futuros líderes, a importância do combate à corrupção. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2005)

> [...] No Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins: A este coube a tarefa inédita de promover o engajamento dos diversos órgãos e agentes públicos no enfrentamento à corrupção, instrumentalizada por meio da Pós-graduação em Estado de Direito e Combate à Corrupção. [...] Sua criação foi um marco para a Polícia Civil, por ter sido a primeira a investir em combate à corrupção em âmbito estadual, o que representa um marco, dada a fragilidade de esta instituição estar vinculada ao executivo estadual e sujeita às ingerências políticas. (Prêmio *Innovare*, Categoria Tribunal, 2018)

> [...] O Sistema OSB compõe hoje a maior rede de entidades envolvidas no controle social. [...] é também um forte incentivador de iniciativas de educação fiscal e educação para a cidadania com foco na prevenção à corrupção e propostas que se diferenciam do caráter combativo por estarem focadas no aspecto propositivo. (Prêmio *Innovare*, Categoria Justiça e Cidadania, 2018)

> [...] Esses jovens serão os eleitores e os políticos do amanhã e muito embora o Programa não tenha possibilidades fáticas de alcançar todos os estudantes do Estado, a pretensão é semear com qualidade, os incentivando à conscientização política e lhes demonstrando, por meio de exemplos, que é possível transformar a sociedade a partir de patamares éticos e coletivos, mesmo que as oportunidades pareçam remotas. (Prêmio *Innovare*, Categoria Tribunal, 2018)

Abreu e Antonialli, (2017) e Makadok (2001) ressaltam a importância dos recursos humanos e dos recursos intangíveis de capital social na socialização do processo de aprendizagem e da expertise acumulada. No caso das práticas analisadas, observa-se o engajamento dos recursos humanos das instituições do sistema de justiça brasileiro, que assumem o papel e a responsabilidade pelo processo de implementação de mudanças administrativas e gestão do conhecimento, visando ao atingimento da eficiência do combate à corrupção, da defesa do patrimônio público e da geração de valor social. Os relatos citados abaixo evidenciam essa mudança:

> Uma grande empresa de infraestrutura assume um papel de protagonista no apoio às autoridades, dedicando ao aprimoramento das relações público privadas e no fortalecimento da prevenção e combate à corrupção no país. (Prêmio *Innovare*, Categoria Justiça e Cidadania, 2018)

> A integração entre órgãos de diferentes esferas e atribuições, a partir da iniciativa do MPF, incluindo os Judiciários Federal e Estadual, a Receita Federal, a Polícia Federal, a Marinha do Brasil, a Prefeitura do Rio de Janeiro, órgãos da Administração Direta Federal e Estadual, DNRC e JUCERJA, a Secretaria de Segurança Pública do Rio de Janeiro, todos chamados à assumir o seu papel e a sua responsabilidade no combate ao crime organizado. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2007)

> [...] capacitação de jovens no que se relaciona a temática da cidadania política e sua importância nos regimes democráticos de direito, sobre a importância do voto

> para atingimento do bem comum, levando aos estudantes palestras e provocando debates acerca do seu papel de cidadão em uma sociedade democrática. (Prêmio *Innovare*, Categoria Tribunal, 2018)
>
> [...] No Brasil, onde tantos casos de corrupção diminuem a confiança da população nos órgãos públicos, necessita de pessoas que sejam exemplos, que possam quebrar preconceitos com relação aos sujeitos do Estado, através de uma conduta digna de ser seguida. O Juiz pode ser este sujeito, agindo de modo a, no âmbito de sua jurisdição, ser respeitado por todos e a inspirar a crença no julgamento justo e imparcial do Judiciário. (Prêmio *Innovare*, Categoria Tribunal, 2018)
>
> [..] busca pelo aprimoramento institucional na tutela e na defesa do patrimônio público e por atender aos anseios da sociedade civil no que tange ao engajamento e participação na prevenção e no combate à corrupção, corolários do papel constitucionalmente posto ao Ministério Público. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2018)
>
> Embora o TCE/BA não pertença a nenhum dos três poderes do Estado, exerce o papel de órgão auxiliar do Legislativo e, portanto, é dever dessa instituição informar a sociedade e promover o diálogo mais próximo, visando não apenas ao aperfeiçoamento da Justiça e da Administração Pública, mas também buscando fazer com que o dinheiro dos impostos cumpra a sua função social. (Prêmio *Innovare*, Categoria Tribunal, 2016)
>
> [...] projeto educativo que objetiva mostrar aos cidadãos de uma forma geral o seu papel como construtor de uma sociedade menos corrupta, incentivando a prática da ética, moralidade e honestidade. (Prêmio *Innovare*, Categoria Tribunal, 2016)

Esse processo retrata a transformação dessas instituições, cujo comportamento ultrapassa o de simples prestadoras de serviços públicos, já que se posicionam como instituições comprometidas com o desenvolvimento de mecanismos de controle da corrupção, conscientes que são do processo de geração de valor social pela realização das suas atividades-fim. Isso se deu por meio da implantação de mudanças e inovações, com fins de obter maior eficiência e transparência dos atos praticados.

O engajamento de diversos sujeitos sociais – advocacia pública e privada, conselhos de classe, órgãos do governo federal, empresas ligadas ao setor de infraestrutura, instituições de ensino – com o estabelecimento de *compliance*, contribui para a institucionalização de boas práticas e êxito no combate à corrupção, conforme os seguintes relatos:

> É exatamente essa a finalidade do Programa de Compliance, benefícios de gestão e à reputação dos Escritórios de Advocacia, mitigando práticas ligadas à corrupção. Dessa forma, a OAB/ES, representada pela Comissão de Direito Empresarial, elaborou o Guia como uma ferramenta referencial de implantação de um programa de integridade nos Escritório de Advocacia, seguido por uma série

> de atividades para divulgação do Guia e das práticas de combate à corrupção. Os Advogados e Escritórios de Advocacia, diante do relacionamento com o Poder Público e da regulação da atividade, estão altamente expostos, no que diz respeito às práticas ilegais, dentre elas a corrupção. (Prêmio *Innovare*, Categoria Advocacia, 2018)

> O Selo Agro mais Integridade está inserido no Programa de Integridade do MAPA – Ministério da Agricultura, Pesca e Abastecimento [...]. Esta linha de atuação, voltada para o apoio e fomento à implantação de políticas de *compliance* pelos estabelecimentos agropecuários. [...] Tendo como objetivos principais destacam: o reconhecimento e divulgação dos esforços da cadeia produtiva envolvida no agronegócio no que tange à sustentabilidade, responsabilidade social e *compliance*; a sinalização da prática ao mercado internacional; e o apoio ao empresário do ramo agropecuário quando da demonstração de práticas de integridade para fins de empréstimos sociais. (Prêmio *Innovare*, Categoria Justiça e Cidadania, 2018)

> Após as descobertas das forças-tarefa anticorrupção no setor de infraestrutura como um todo, é um preço que precisamos pagar para assegurarmos um ambiente de negócios justo, construtivo e em absoluto *compliance* com as leis e regulamentos no setor de infraestrutura. (Prêmio *Innovare*, Categoria Justiça e Cidadania, 2018)

> [...] atuação protagonista das mulheres profissionais de *compliance* dentro de seus ambientes de trabalho para a disseminação da ética e integridade, combate a corrupção e fortalecimento da justiça. (Prêmio *Innovare*, Categoria Advocacia, 2018)

> [...] grande e incessante interesse dos alunos, foram aproximadamente 100 alunos de mestrado e doutorado em Direito e outras áreas, o que tornou o trabalho absolutamente gratificante, sendo necessário reafirmar que o curso, que é semestral, encontra atualmente em sua 3a edição, mais focado no tema do *compliance* anticorrupção e programas de integridade pública. (Prêmio *Innovare*, Categoria Justiça e Cidadania, 2018)

> [...] escolas mantidas poderão, entre outras modalidades, adotarem formas e métodos descentralizados e de participação de suas equipes de dirigentes, conselheiros, colaboradores, fornecedores e parceiros institucionais, constituindo a figura de Agentes de *Compliance* para atuarem nas áreas. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2017)

A descentralização das funções e decisões, a gestão do conhecimento, o processo contínuo de alinhamento e realinhamento dos recursos existentes nas organizações públicas são apontados por Teece (2007) como fundamentais para a transformação de recursos e capacidades dinâmicas, com foco na geração de valor.

Portanto, as práticas analisadas corroboram as evidências apontadas por Teece (2007), no sentido que de as capacidades dinâmicas envolvem sistemas e processos

passíveis de análise, aprendizagem, filtragem e moldagem das oportunidades, em prol da obtenção de vantagens que, no caso das organizações públicas, objetivou o desenvolvimento de valor social com o combate à corrupção. Esse processo ocorreu na governança dos recursos, na descentralização do processo decisório, na gestão do conhecimento e no processo contínuo de alinhamento e realinhamento dos recursos.

Por essa razão, essa classe foi denominada "capacidade de transformação", uma vez que foram observadas as estruturas para a concretização de processos e iniciativas, a mobilização de importantes recursos e a transformação de capacidades, voltadas para a execução de práticas que contribuíram para a eficiência no combate à corrupção, tendo como referência os microfundamentos das capacidades dinâmicas (Teece, 2007).

Como observado nas práticas analisadas, as condições primordiais para o estabelecimento eficaz do controle da corrupção foram a transformação do gerenciamento dos recursos e o envolvimento dos atores sociais, despertando a responsabilidade e o comprometimento na implementação de iniciativas que promoveram o aprimoramento da justiça brasileira, de forma descentralizada, dialógica e com o manejo dos recursos e conhecimentos já disponíveis.

4.1.2.2 Classe 2: Capacidade de Identificação

A Classe 2 reteve 32,65% dos segmentos de textos, sendo as palavras agrupadas com maior frequência: dado, investigação, procedimento, licitação, transparência, processo, judicial, análise, portar, operação, criminal, patrimonial, listar, improbidade administrativa, penal, patrimônio, informação, banco, atribuição, cumprimento, sistema, contrato, caso, interno, criminoso, inquérito e diligência.

Tendo como referência os microfundamentos das capacidades dinâmicas (Teece, 2007), essa classe foi denominada como capacidade de identificação de recursos, o que lhe conferiu dinamicidade para efetuar as mudanças organizacionais necessárias, no âmbito do sistema de justiça brasileiro, visando ao combate da corrupção.

A Classe 2 engloba a identificação dos recursos para enfrentamento da corrupção, como o reconhecimento de deficiências e limitações, o desenvolvimento de tecnologias para garantir eficiência nas investigações, melhorias em infraestrutura, transparência em relação aos dados públicos, acompanhamento nos procedimentos licitatórios, e

preocupação com a eficiência dos processos judiciais que garantam a punição dos praticantes de atos lesivos ao patrimônio público.

Os dados evidenciam que a identificação de tais recursos foi imprescindível para se romper uma cultura de irresignação e impunidade. A alocação adequada, racionalizada e dinâmica desses recursos permitiu a criação de condições para o êxito no combate à corrupção. Tal identificação é evidenciada pelas palavras mais frequentes encontradas nessa classe, expostas na Tabela 30, bem como pela confirmação nos relatos de diversas práticas.

Inicialmente, pela análise dos retornos do Iramuteq e dos relatos contidos nas práticas, observa-se o desenvolvimento e a utilização de tecnologia e ciência de dados, como: os projetos informatizados, elaborados para monitoramento de atividades; os softwares criados para auxílio nas investigações; e a transparência na divulgação de ações tomadas, pois as informações foram publicadas em homepage desenvolvida para esse fim.

Esses recursos conferiram maior desempenho aos processos internos (Nelson, 1991), garantindo eficiência e eficácia no combate à corrupção e na geração de relevante valor social. Corroborando o dito por Nelson (1991), os recursos citados impactaram no comportamento dos sujeitos sociais envolvidos, à medida que eles passaram a executar tão bem suas atividades, com organização, confiança, engajamento e alta performance, o que se confirma nos relatos citados abaixo:

> [...] Resulta obrigatório o fortalecimento da aplicação da Ciência de Dados no controle e na gestão pública, indicadores, sua condução e uso para impulsionar a avaliação da performance pública e, consequentemente, a melhoria da prestação dos serviços públicos com base nos interesses da sociedade. (Prêmio *Innovare*, Categoria Justiça e Cidadania, 2018)

> [...] outros recursos utilizados foram apenas acesso a sistemas bancos de dados e diários sociais. (Prêmio *Innovare*, Categoria Tribunais, 2018)

> [...] sistema eletrônico que reúne em banco de dados e disponibiliza para todas as promotorias de justiça incumbidas do combate à corrupção e defesa do patrimônio público informações completas relativas a procedimentos investigatórios e ações civis públicas e de improbidade como nomes. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2006)

> [...] softwares de análises de dados e computadores com grande capacidade de armazenamento de dados, diminuindo o tempo de análises de materiais apreendidos após cumprimentos de mandados de busca e apreensões, garantindo razoável duração do Inquérito Policial, consequentemente mais tempo para novas investigações, gerando mais eficiência do trabalho desenvolvido. (Prêmio *Innovare*, Categoria Tribunal, 2018)

> [...] a criação da prática nasceu da necessidade de um sistema de informações para auxiliar nas investigações que envolvam danos ao patrimônio público e atos de improbidade importante ressaltar que o sistema que eventualmente conterá dados sigilosos e casos ainda sob investigação. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2006)

> [...] Com o intuito de melhorar e aprimorar a comunicação interna, a SPP, em parceria com a Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação SETIC, está desenvolvendo o E_NPP, um sistema eletrônico para armazenar os dados das investigações e dar maior visibilidade e publicidade aos Relatórios Preliminares de Pesquisa Patrimonial. (Prêmio *Innovare*, Categoria Tribunais, 2018)

> [...] O sistema é de fácil assimilação, notadamente para promotores e funcionários que atuam na área. De qualquer forma, os funcionários envolvidos devem respeitar algumas poucas regras para inclusão dos dados, permitindo a padronização. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2006)

> [...] a construção do site e do banco de dados contou com os serviços de técnicos da área de informática programadores. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2006)

> [...] apesar de toda legislação existente e da cobrança dos órgãos de controle uma das maiores dificuldades ainda é a transparência dos dados públicos e o respeito ao acesso à informação muitos dos portais de prefeituras e câmaras municipais. (Prêmio *Innovare*, Categoria Justiça e Cidadania, 2018)

> [...] Os dados, já tabulados, permitem constatar que as Controladorias padecem de problemas graves, como o vínculo precário de seus agentes com a Administração; a subordinação a outras autoridades, que não o Prefeito Municipal; a ausência de regulamentação interna quanto ao uso de bens coletivos; e ao desvio de função dos controladores, revelado no reduzido número de auditorias e tomadas de contas realizadas no período pesquisado. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2017)

> [...] sistemas como SIMBA e SITTEL recebem eletronicamente a alimentação de dados de bancos e empresas telefônicas permitindo cruzamentos automatizados de informações ligadas a milhões de registros. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2016)

Os recursos tecnológicos são apontados como elementos internos às organizações, capazes de gerar desempenho superior nas atividades que realizam (Aragão *et al.*, 2010; Grant, 1991; Kay, 1996; Massukado & Teixeira, 2008; Penrose, 1995).

Outro ponto a ser destacado é a articulação de recursos e forças internas nas estruturas organizacionais já existentes. Devido ao grau de articulação dessas forças, os recursos se dinamizaram e, em um processo sistêmico, organizaram-se em prol da eficiência no combate à corrupção.

Nesse sentido, destacam-se a articulação de pessoas, de forma a aglutinar a expertise necessária ao desenvolvimento das atividades; a melhor utilização de tecnologias já disponíveis; a mudança nos procedimentos internos; a racionalização na utilização de recursos financeiros; e a busca por parcerias externas, como forma de obter maior conhecimento especializado. Além disso, são observadas práticas de motivação, integração e compartilhamento de experiências e informações (Andreeva & Chayka, 2006; Collis, 1994; Helfat *et al.*, 2007; Winter, 2003; Zollo & Winter, 2002). A expertise acumulada pelos recursos humanos, os relacionamentos e compartilhamento dessas experiências são recursos essenciais às atividades internas e à produção de valor social, segundo a lente teórica da RBV (Grant, 1991; Kay, 1996; Penrose, 1995).

Outro recurso a ser destacado é a prática de reuniões frequentes com equipes de trabalho, visando à distribuição de atribuições, à verificação de cumprimento de indicadores de qualidade, e à fixação de metas e prazos – recursos fundamentais à geração de mudanças nas rotinas operacionais, a fim de aprimorar a eficiência organizacional para o combate à corrupção (Zollo & Winter, 2002).

Observa-se que não se tratou de um acúmulo de recursos; ao contrário, eles foram alocados de tal forma que se tornaram cruciais ao êxito das atividades de combate à corrupção, visto que agregaram valor social, adaptando, integrando e reconfigurando os ambientes organizacionais, bem como as condições e capacidades internas (Helfat & Peteraf, 2003; Teece *et al.*, 1997; Tondolo & Bitencourt, 2014). Isso pode ser depreendido nos relatos abaixo:

> [...] O núcleo da prática é o processo interno de tomada de decisões, divisão de responsabilidades e acompanhamento coordenado dos resultados nas vertentes preventiva e repressiva. O ponto de partida são reuniões de equipe, onde as decisões são tomadas, gerando ações para as quais são atribuídos prazos e responsáveis. Tudo oficializado mediante elaboração de projetos cujo andamento é monitorado e cujos resultados são publicados numa homepage. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2016)

> [...] A prática, que é prioridade desde 2014, articula e integra as forças internas, pessoas, tecnologias, processos, orçamento e firma parceria externas com instituições públicas e privadas, num contexto sistêmico, visando intensificar as atividades contra a corrupção. Tal combate sempre foi feito, porém o sujeitar a uma coordenação central aumentou significativamente os resultados. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2016)

> [...] O propósito foi ampliar e qualificar a investigação da corrupção nas diferentes áreas de atuação do MP fornecendo apoio aos membros, capacitações específicas, suporte tecnológico e jurídico à atividade finalística, bem como dados e

> informações de natureza estratégica relevante para o efetivo alcance de resultados. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2016)

> [...] As iniciativas ostensivas de combate à corrupção, integração e compartilhamento de informações. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2007)

> [...] qualificação e motivação dos agentes do sistema de Justiça que atuam na investigação, processamento e julgamento de ações civis e ou penais relativas à corrupção. (Prêmio *Innovare*, Categoria Juiz, 2018)

Deve-se destacar também o fornecimento de apoio administrativo às pessoas envolvidas na investigação de práticas de corrupção, com capacitações específicas, suporte jurídico, suporte tecnológico, fornecimento de dados e informações, alterando a rotina institucional no que se refere às suas atividades.

Esse suporte administrativo sistematiza o aprimoramento da eficiência organizacional, garantindo maior agilidade na mobilização de recursos. Portanto, essa capacidade encontra amparo em Zollo & Winter (2002), quando tratam as capacidades dinâmicas como um conjunto de atividades que modificam as rotinas operacionais, de modo a aprimorar a eficiência organizacional e a articulação das experiências e conhecimentos adquiridos. No caso da prática relatada a seguir, foi implantado um sistema único em todo o Ministério Público Federal, para os membros do Poder e servidores terem conhecimento fácil e ágil dos trabalhos já realizados, além da oferta de cursos sobre o modo de fazer cada uma das atividades, com fins de padronização, celeridade e aprimoramento.

> [...] Realização do curso de extensão presencial de investigação para membros do Ministério Público, aliando os conhecimentos jurídicos e operacionais necessários para comprovar a existência de uma infração penal e sua provável autoria, subsidiando, assim, a *opinio delicti*. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2016)

> [...] mas a pesquisa é unificada permitindo o cruzamento dos dados inseridos pelas diversas promotorias outro problema superado agora os promotores que atuam nessa área podem tomar conhecimento de ações propostas por seus colegas. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2006)

Outro recurso que merece destaque é a racionalização do uso de valores arrecadados com os acordos de delação premiada, destinando-os ao aprimoramento do combate à corrupção. Exemplo disso é a criação do laboratório de investigação de lavagem de dinheiro junto ao Ministério da Justiça, que 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)

Merece destaque a busca pela eficiência processual em ações judiciais que versam sobre o combate à corrupção, como no caso do cruzamento de dados de empresas para definição de estratégias processuais, de forma que as ações não possuíssem vícios capazes de promover a nulidade de todo o ato judicial, que gera impunidade ou falta de eficiência na punição.

Outro exemplo é a preocupação com a maior eficiência no levantamento processual dos envolvidos em ações judiciais sobre corrupção, para que as execuções das condenações fossem mais eficientes e punissem com maior rigor os responsáveis pelos atos ilícitos.

> [...] através dos relatórios preliminares é realizado o cruzamento de grande volume de dados relacionados às empresas executadas para traçar uma estratégia processual que torne a execução mais efetiva e evite a repetição desnecessária de diligências idênticas pelas varas do trabalho. (Prêmio *Innovare*, Categoria Tribunais, 2018)

> [...] Um dos principais aspectos na recuperação de ativos e no combate à corrupção é a localização do patrimônio do devedor. (Prêmio *Innovare*, Categoria Advocacia, 2018)

> [...] esforços na responsabilização dos gestores ímprobos, impulsionando as ações cíveis ou criminais por atos de corrupção em tramitação nas Comarcas do Maranhão, sendo respeitados os direitos dos imputados ao contraditório e ampla defesa, mas sem descuidar da necessária celeridade e rigor contra atos que visem exclusivamente postergar o julgamento das ações. (Prêmio *Innovare*, Categoria Juiz, 2018)

> [...] Poder Judiciário do Estado, como responsável pela celeridade no julgamento dos processos de responsabilização por atos de Improbidade Administrativa e de

> ações civis públicas para implementação da transparência. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2014)

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 outros recursos utilizados:

> [...] todos 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)

Nos recursos citados, os dados evidenciam, então, a preocupação em tornar os instrumentos rotineiros de trabalho eficientes e dinâmicos. A identificação de que as atividades elaboradas precisam seguir um roteiro, uma padronização, garante eficiência, agilidade e resultados positivos. Nesse sentido, aponta a literatura que as capacidades dinâmicas compreendem um conjunto de atividades sistematicamente implementadas, capazes de modificar rotinas operacionais engessadas, com vistas ao aprimoramento da eficiência organizacional (Teece, 2007; Zollo & Winter, 2002).

Ademais, no caso da atividade investigativa e de análise estatística dos dados, observa-se a preocupação com a utilização de recursos disponíveis, que não geram impactos financeiros, como os softwares de uso gratuito.

> [...] Foi utilizado, essencialmente, o Sistema Estatístico R para a organização e análise dos dados municipais sobre educação. Aproveitou a infraestrutura e os recursos materiais e humanos já existentes no Tribunal e o Sistema R, utilizado na análise e cruzamento de dados é gratuito. (Prêmio *Innovare*, Categoria Tribunais, 2018)

> [...] Quanto maior for a eficiência, a taxa de êxito, nos processos de recuperação de ativos, maior será o desincentivo para a ocorrência de casos de desvios de recursos públicos e de Improbidade Administrativa, pois se terá a certeza de que qualquer vantagem obtida ilicitamente será reavida em juízo. (Prêmio *Innovare*, Categoria Advocacia, 2018)

Merece destaque o incremento das atividades voltadas à recuperação de ativos, como condição de sucesso do controle da corrupção, que só foi possível por conta de mudanças organizacionais na forma de gestão, nos acordos interorganizacionais firmados e no comprometimento da equipe de trabalho com a eficiência.

Sendo assim, esses recursos corroboram o apontado por Meirelles e Camargo (2014), que apontam como um dos elementos componentes das capacidades dinâmicas o conjunto de comportamentos, capacidades e habilidades individuais e organizacionais, empregado para promover o engajamento e a lealdade das pessoas às mudanças empreendidas (Andreeva & Chayka, 2006; Teece, 2007). O reconhecimento coletivo que a eficiência no combate à corrupção requer maior gestão e coordenação das atividades de recuperação de valores públicos desviados, por meio de acordos com organismos internacionais de investigação, de integração de atividades de diversos órgãos internos e de ações judiciais mais céleres podem ser observados nos relatos a seguir:

> [...] o aumento da eficiência na recuperação de ativos só foi possível por meio da evolução na gestão, acordos de cooperação e produção da equipe interna. (Prêmio *Innovare*, Categoria Advocacia, 2018)

> [...] a eficiência na gestão de recuperação de ativos conduz naturalmente a uma maior eficiência do próprio Poder Judiciário, que terá condições de apresentar respostas mais céleres e objetivas a tais demandas em menor espaço de tempo e dispêndio de recursos. (Prêmio *Innovare*, Categoria Advocacia, 2018)

> [...] A integração física e o trabalho conjunto realizado pelo Ministério Público, Polícia Militar e Polícia Judiciária Civil, todos compartilhando um mesmo espaço físico, com atribuições distintas, trabalhando de forma coordenada visando maior eficiência e celeridade no combate à corrupção. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2018)

O controle dos processos licitatórios, da execução dos contratos administrativos, do planeamento e da avaliação das demandas por serviços públicos figuraram como recursos eficientes no combate à corrupção. Observou-se a preocupação com a gestão e o

monitoramento da eficiência do gasto do dinheiro público. Isso decorreu de em um processo rotineiro, que acompanhou as atividades que exigiam o manejo de recursos financeiros, investimento constante em aprendizagem e gestão do conhecimento, além do estímulo ao uso de capacidades dinâmicas (Helfat *et al.*, 2007; Winter, 2003).

> Nos últimos quatro anos contribuiu para uma economia superior a 2.000.000.000,00 aos cofres municipais, por meio do monitoramento dos processos licitatórios, desde a publicação do edital até a entrega dos bens ou serviços, fazendo saber ao gestor municipal sobre quaisquer indícios de irregularidades encontrados e solicitando a sua correção, de modo a agir preventivamente: antes do recurso ser gasto. (Prêmio *Innovare*, Categoria Justiça e Cidadania, 2018)

> Possibilita aos gestores públicos avaliarem a real demanda por serviços de saúde e a comparar com a oferta disponibilizada na rede, buscando o devido planejamento e investimento para que a população seja atendida com eficiência, resolutividade e em tempo razoável. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2018)

Portanto, tendo como parâmetro os microfundamentos das capacidades dinâmicas (Teece, 2007), essa classe evidencia a identificação de recursos que deram suporte à: geração de novas ideias, incorporação e implementação de mudanças nas rotinas de trabalho, racionalização das atividades desenvolvidas, utilização de tecnologias com o intuito de garantir ganho de tempo e eficiência nas atividades de combate à corrupção.

4.1.2.3 Classe 3: Capacidade de Mobilização

A Classe 3 agrupou 28,02% dos segmentos de textos, tendo como palavras mais representativas: escola, secretaria, palestra, Paraná, estadual, regional, campanha, evento, reunião, parceiro, material, dia, professor, projeto, rádio, divulgação, geral, vídeo, associação, caravana, encontro, concurso, computador, comunicação, premiação, rede.

Essa classe se refere à capacidade mobilizacional, ou seja, ao processo de mobilização dos recursos e capacidades pelos agentes sociais do sistema de justiça brasileiro, em prol do desenvolvimento de inovações organizacionais visando à eficiência no combate da corrupção. O parâmetro utilizado foram os microfundamentos das capacidades dinâmicas apontados por Teece (2007).

Como já apontado no referencial teórico, Capítulo 2.3, a literatura sobre inovação foi desenvolvida para o ambiente corporativo, local em que a novidade importa na

produção de vantagem competitiva e econômica (Schumpeter, 1934). Todavia, no setor público, valores de impacto social são conquistados com a novidade (Piening, 2013).

Vale destacar, nesse sentido, que o setor público é demasiadamente caracterizado pela excessiva burocracia, legalmente imposta, que estabelece complexos obstáculos à concretização dos interesses públicos.

Um ambiente que permita a diminuição de entraves, mudanças na cultura organizacional, estímulo ao trabalho colaborativo com foco na eficiência e no resultado, e, além disso tudo, que seja capaz de mobilizar e estimular outros setores a reconfigurarem suas práticas internas, bem como promover o apoio social, são impactos sociais obtidos com a inovação no setor público (Miranda *et al.*, 2018). Esse é justamente o caso do combate à corrupção pelo sistema de justiça brasileiro, de acordo com os dados gerados pelo software Iramuteq e o relato de diversas práticas observadas nesta pesquisa.

Nessa classe, a primeira palavra apontada pelo Iramuteq foi "escola", reforçando o esforço do processo educacional em mobilizar e romper paradigmas quanto à consciência sobre a impunidade e os danos sociais causados pela corrupção; e à adequada utilização de recursos públicos, que devem ser capazes de suprir os interesses coletivos. Sendo assim, esse processo alterou as estruturas de iniciativa e mobilização, conforme aponta Teece (2007), como se depreende do relato abaixo:

> [...] ajuda voluntária de servidores da 1ª Vara da Comarca de Lago da Pedra, que em seus horários disponíveis se prontificaram a contribuir na elaboração do projeto, organização do evento, arrecadação de colaborações para viabilizar o certame, correção das redações, dentre outras atividades inerentes ao concurso. Também participaram servidores municipais das escolas participantes ou não, e os gestores públicos dos municípios integrantes. Para a viabilização das duas edições do concurso de redação foram utilizados computadores, Datashow, caixas de som amplificadas, microfones, telões. (Prêmio *Innovare*, Categoria Juiz, 2018)

A prática acima foi idealizada por um juiz que, consciente da necessidade de um despertar social para o combate à corrupção, incentivou a aplicação de concursos de redação, envolvendo a temática da corrupção, para alunos do ensino fundamental e médio de escolas públicas.

Tal prática promoveu o engajamento voluntário de servidores públicos com a causa, estimulando-os a também atuarem como sujeitos sociais, além de levar à reflexão e à conscientização de crianças e adolescentes sobre as causas e consequências da corrupção. Trata-se, portanto, de prática que enaltece o trabalho e que ultrapassa os limites do gabinete e do cartório de uma vara judicial, rompendo uma cultura institucional

e promovendo fidelização e comprometimento da equipe de trabalho, como aponta Teece (2007).

Outro exemplo de mudança organizacional foi a elaboração de cartilha “versão cidadã”, que contém a descrição da prestação de contas do governo estadual em uma linguagem mais acessível, divulgada em diversos meios de comunicação e em caravanas, com o intuito de explicar à sociedade as funções do Tribunal de Contas e estimular a participação social.

> [...] As bases atuais para a execução da Caravana da Ouvidoria compreendem: 1. Marcação de entrevistas em rádios comerciais e comunitárias do interior do estado; 2. Deslocamento até os municípios; 3. Concessão de entrevistas sobre a missão e as atribuições do TCE/BA, bem como serviço tira dúvidas para as comunidades; 4. Fomentar o controle social e estimular a participação cidadã quando se evidenciam irregularidades na aplicação de recursos públicos municipais, estaduais e federais. 5. Divulgação e distribuição, nas rádios, bibliotecas e escolas públicas, dos impressos Você no Controle, Heróis da Cidadania Conhecem o TCE e a cartilha Versão Cidadã sobre o Parecer Prévio sobre as Contas de Governo do Chefe do Poder Executivo. (Prêmio *Innovare*, Categoria Tribunal, 2018)

> [...] Aproximação do Ministério Público com a sociedade civil, gerando uma mobilização social para tomar consciência dos diversos males causados pela corrupção e estimular o ativismo social de combater as mais variadas formas de corrupção, dentre eles apoiando alterações legislativas de prevenção e combate e de fomento ao controle social. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2016)

A prática reconfigurou o recurso ao transformar a linguagem técnica dos instrumentos de controle elaborados pelo Tribunal de Contas em cartilhas, com uma linguagem mais simples e de mais fácil compreensão; e, também, devido ao processo de divulgação, orientação e estímulo à participação social para acompanhar as prestações de contas e denunciar atos de corrupção (D. S. de Miranda *et al.*, 2018).

O comprometimento de membros do Ministério Público com o envolvimento na atividade pedagógica, estendeu-se para fora dos seus locais de trabalho, já que foi realizada no ambiente escolar, com fins de estimular a formação da cidadania. Observa-se a mobilização e o comprometimento com o combate à corrupção desse ator social para além das atividades processuais e investigativas rotineiras, configurando dinamicidade ao recurso.

> [...] Promotores de Justiça, em conjunto com as equipes pedagógicas das escolas, desenvolvem iniciativas como palestras, encontros com a comunidade, concursos culturais, debates, visitas institucionais, entre outras ações. As atividades têm como foco a formação para a cidadania. Aos professores, cabe trabalhar o

> conteúdo do Guia do Cidadão com seus alunos. Aos Promotores de Justiça, uma intervenção presencial na escola, complementando e fortalecendo o trabalho iniciado em sala de aula pelos professores. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2017)

O desenvolvimento de parcerias internacionais, por meio da criação de um órgão específico de Cooperação Internacional, como forma de eficiência no combate à corrupção e repatriação de recursos públicos desviados, situados em paraísos fiscais é outra relevante ação.

A necessidade de se firmar acordos e parcerias com órgãos governamentais de fiscalização e instituições financeiras internacionais evidencia importante ruptura no que concerne ao combate à corrupção, pois é comum que os recursos desviados sejam alocados fora do país. A eficiência deve ser buscada não apenas por meio do sistema jurídico interno, mas pela integração de órgãos internacionais, mobilizando, portanto, estruturas e recursos internos e externos para a eficiência do combate à corrupção (Teece, 2007).

> [...] bem-sucedida coordenação de processos judiciais no exterior, pelo órgão jurídico público local, com atuação efetiva do Município como parte e efetividade superior à da solicitação de cooperação internacional. [...] Estímulo ao combate à corrupção que se utiliza de subterfúgios em ambientes internacionais e estímulo à melhoria dos sistemas de controle. Utilização dos recursos repatriados com vinculação *pro societate*, em políticas públicas marcadamente sociais, meio ambiente, educação infantil. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2016)

> [...] participação da Secretaria de Cooperação Internacional, Secretaria de Comunicação Social da Procuradoria Geral da República/PGR, Gabinete do Procurador Geral da República, Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação, Ministérios Públicos de outros 20 países, Associação Ibero-americana de Ministérios Públicos. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2016)

O estabelecimento de parcerias internas, trocas de conhecimento, disponibilização de servidores com expertise, viabilização de adequados espaços físicos são rearranjos nas capacidades internas das organizações que refletem a capacidade de mobilização de recursos para o enfrentamento eficiente da corrupção. Tais parcerias foram responsáveis pela mobilização de recursos, delineamento de estratégias e busca partilhada por soluções bem-sucedidas no combate à corrupção.

Eisenhardt & Martin (2000) evidenciam que as estratégias das organizações devem permitir a criação de novos recursos, de modo a se adaptarem à evolução do mercado. No caso desta pesquisa, levando em considerando as peculiaridades do setor

público, e que a corrupção é um tipo de crime cada vez mais complexo e sofisticado, foi compreendido que o trabalho de se firmar parcerias conferiu ganho de eficiência no combate à corrupção, já que a investigação e o controle desse tipo de crime requer, nos tempos atuais, uma ação coordenada por parte de diversos atores sociais.

> As demais instituições integrantes do núcleo gestor do Movimento, Secretaria de Estado da Educação e Instituto GRPCOM, também disponibilizaram seus funcionários e servidores para atividade de coordenação. Todos os envolvidos investiram tempo, trabalho, expertise e talento na execução das ações. Os espaços físicos para a viabilização das atividades concentraram nas escolas estaduais, nos fóruns das cidades, nos equipamentos públicos e em outros locais, de acordo com as articulações regionais e a realidade de cada comarca. Membros e servidores do Ministério Público do Paraná, técnicos dos Núcleos Regionais de Educação, diretores e professores de escolas estaduais e servidores da Secretaria de Estado da Educação, além de profissionais do Instituto GRPCOM. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2013)

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; Kimberly & Evanisko, 1981; 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)

> [...] utilização de sistemas institucionais, como o Sistema de Investigação de Movimentações Bancárias/ SIMBA, o Sistema de Investigação de Registros Telefônicos e Telemáticos/SITTEL, e o Sistema de Pesquisas/RADAR, softwares de análise e pesquisa como Ibase e Analyst, Microsoft Acess e Copernic, além de metodologia própria de cruzamento de dados bancários e fiscais [...]. Sistemas como SIMBA e SITTEL recebem eletronicamente a alimentação de dados de bancos e empresas telefônicas, permitindo cruzamentos automatizados de informações ligadas a milhões de registros. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2016)

Outra prática apontada como benéfica à eficiência no combate à corrupção é o engajamento social, por meio da utilização de diversas mídias, como homepages, folders, filmes institucionais, recursos audiovisuais, entrevistas para canais de televisão, campanhas e, principalmente, o manejo de redes sociais, todos voltados para o convencimento da sociedade da importância dos trabalhos desenvolvidos. Esse recurso dinamizou o modo de trabalho interno e promoveu a assimilação, por parte dos sujeitos sociais envolvidos, da necessidade de se prestar contas das atividades realizadas a toda a sociedade (Battisti & Stoneman, 2010).

> [...] realização do concurso, a distribuição de mais 60.000 cartilhas, como a confecção de folders e cartazes com o objetivo de combater a corrupção. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2005)

> [...] registradas 718 ações, entre palestras em escolas, oficinas, concursos de redação e de jingles, passeatas, audiências públicas, entrevistas a programas de rádio e de televisão, blitz educativas, distribuição de panfletos, apresentações culturais e diversas outras manifestações públicas [...] relacionados à corrupção. [...] As iniciativas tiveram ampla cobertura da imprensa paranaense e foram divulgadas no site do MP/PR e no do Movimento. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2013)

> Para o envolvimento do público em geral, houve a divulgação de centenas de notícias, no site do Movimento, nas redes sociais e nos veículos de imprensa, rádios, jornais e televisões, de abrangência estadual e locais, além do desenvolvimento de campanhas de marketing institucional e de massa. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2013)

> A Campanha Corrupção não, em português, *Corrupciónno*, em espanhol, foi uma iniciativa do Ministério Público Federal como plano de trabalho da então Presidência do Procurador Geral da República na Associação Iberoamericana de Ministérios Públicos/ AIAMP que teve como objetivo ampliar o debate sobre o combate à corrupção na região e conscientizar a população ibero-americana sobre o papel dos 21 Ministérios Públicos membros da Associação no combate a este tipo de prática. Foram criados vídeos, hotsite, fanpage no Facebook, aplicativos, além de outras peças digitais, todas em idiomas português e espanhol. Os meios de comunicação convencionais, rádio, televisão, jornais, revistas etc., e a mídia out of home, mobiliário urbano, mídia aeroportuária, empenas etc., também foram utilizados como apoio para reforçar a campanha. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2016)

> [...] utilização da força mobilizadora da internet para mostrar ao maior número possível de pessoas a importância de combater a corrupção, não apenas na esfera do poder, mas em suas vidas pessoais, divulgando, assim, o papel do Ministério Público Federal brasileiro e dos demais países no combate a esse delito. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2016)

> [...] No Brasil, o número de denúncias cresceu em 27,83% durante 4 meses da campanha. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2016)

> [...] Campanha 10 medidas contra a corrupção atinge mais de 700 mil assinaturas. No Dia Internacional de Combate à Corrupção, o MPF lança, nas redes sociais, o primeiro vídeo, de uma série de seis animações, que explicam, de forma lúdica, como o combate à corrupção pode ser mais efetivo se as propostas de alteração legislativa forem aprovadas. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2016)

> [...] música intitulada Vote Limpo e Consciente, com letra educativa, direcionada especialmente ao eleitor, no sentido de o exortar à prática do voto limpo e consciente [...] contribuindo, assim, com o imprescindível esforço da Justiça Brasileira em geral, e a Eleitoral em particular, no renhido combate ao flagelo da corrupção sistêmica em todo o país, com ênfase no campo das disputas eleitorais. (Prêmio *Innovare*, Categoria Juiz, 2018)

Salienta-se que as atividades exitosas de combate à corrupção necessitam de coordenação, com fins de gerenciar as equipes de trabalho e as parcerias celebradas, e verificar a qualidade do trabalho desenvolvido, para que haja integração, reconfiguração, renovação, recriação de recursos operacionais e adaptação das organizações às mudanças do ambiente (Teece *et al.*, 1997; Wang & Ahmed, 2007; Zollo & Winter, 2002). Os relatos a seguir confirmam o exposto:

> [...] Foram fatores que contribuíram para o sucesso da prática: o patrocínio da alta administração do Ministério Público do Paraná, incluindo a Procuradoria Geral de Justiça, a Corregedoria Geral de Justiça e o Centro de Aperfeiçoamento Funcional do Ministério Público do Paraná, a constituição de comissão estadual de coordenação integrada por representantes do Ministério Público, da Secretaria Estadual de Educação e do Grupo Paranaense de Comunicação, a grande adesão de promotores e procuradores de Justiça voluntários, isto é, 195 de um total de 643 Membros, com atuação em todas as regiões do estado, o envolvimento da Secretaria de Estado da Educação, ações levadas a, pelo menos, 520 escolas públicas do Ensino Médio e da mídia, mas também o extraordinário número de parceria, estaduais e locais, desenvolvidas, em diversos segmentos, educação, igrejas, esportivo, terceiro setor e setor produtivo. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2013)

> A estrutura necessária para a coordenação e a articulação do Movimento foi disponibilizada pelo Ministério Público do Paraná, que cedeu espaço físico para reuniões e boa parte de seus recursos humanos, membros e servidores. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2013)

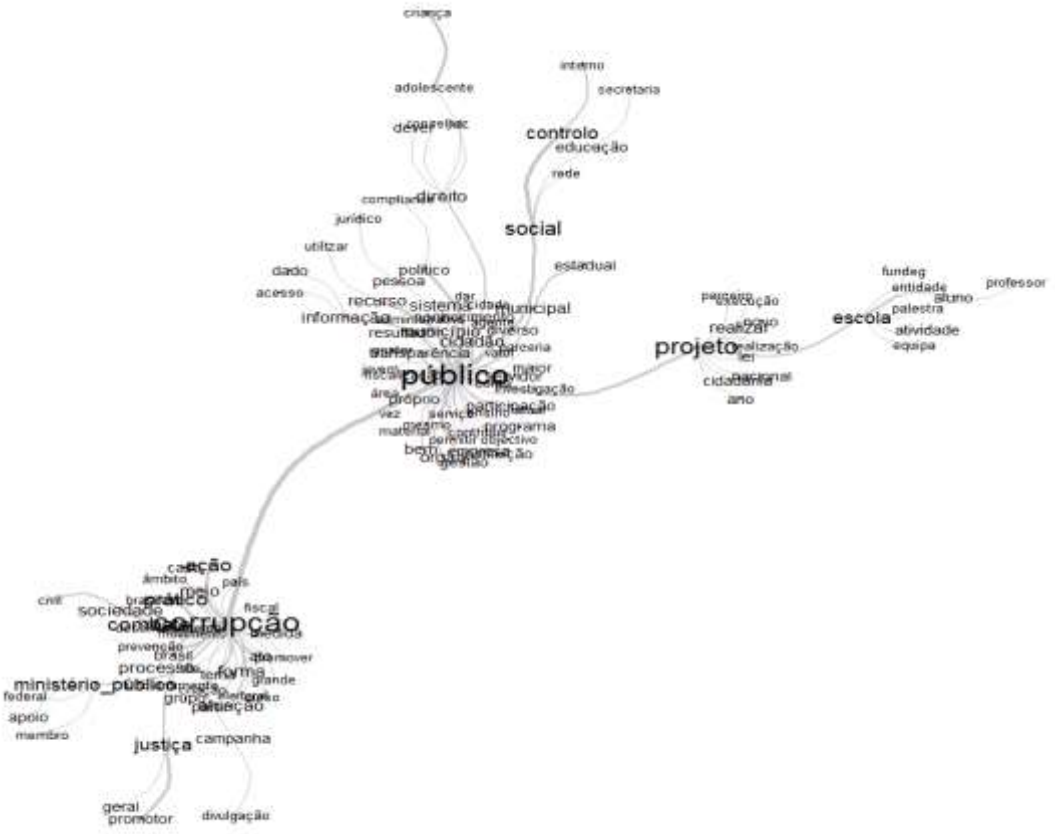
> Assim foi implantada a prática no âmbito do MP/GO, com estruturação em torno de equipes de trabalho integradas, foco nas questões mais problemáticas, distribuição de tarefas e responsabilidades e preocupação com a coordenação e mensuração de resultados e impactos sociais decorrentes. (Prêmio *Innovare*, Categoria Ministério Público, 2016)

Portanto, tendo como parâmetro os microfundamentos das capacidades dinâmicas (Teece, 2007), essa classe evidencia a mobilização de recursos imprescindíveis para a reconfiguração da cultura organizacional, com o estímulo ao trabalho colaborativo, apoio social, incorporação de tecnologias às rotinas laborais, com foco no resultado, transparência e na eficiência das atividades voltadas ao combate à corrupção.

4.1.2.4 Árvore Máxima

A árvore máxima (Figura 13), gerada pela análise de similitude ilustra também a discussão entre os resultados e as objetivos desta pesquisa. As palavras mais referenciadas nas práticas finalistas e premiadas pelo Innovare, que contribuíram para o aprimoramento do sistema de justiça brasileiro, estão em posição central e em ordem de força de relação, como: corrupção, público, projeto, escola, social e controle.

Figura 13 – Árvore máxima gerada pela análise de similitude do corpus contendo práticas relacionadas com combate à corrupção do Prêmio Innovare, entre 2004 a 2018



Fonte: Iramuteq - Adaptada pela autora.

Na base da árvore, está a palavra que é o objeto de investigação desta pesquisa "corrupção", com relação de maior força com as palavras ação, combate, prática, ministério público e justiça.

No centro da árvore, encontra-se a palavra "público", que representa o grande valor gerado com as práticas de combate à corrupção. Diferente do meio empresarial, em que a obtenção de vantagens econômicas é o principal valor gerado com recursos, capacidades e a implementação de inovações organizacionais (Barney, 1991; Eisenhardt & Martin, 2000; Kretzer & Menezes, 2006; Teece *et al.*, 1997; Zahra *et al.*, 2006), no setor público, a vantagem obtida é refletida nos valores públicos gerados com as práticas (Bryson *et al.*, 2007; Piening, 2013), que se referem ao enfrentamento da corrupção, à realização de projetos voltados à cidadania, ao processo de conscientização empreendido nos meios escolares, e às efetivas políticas sociais de controle da administração pública. Piening (2013) destaca que, sem a renovação dos recursos institucionais, por meio de capacidades dinâmicas, dificilmente as organizações públicas responderão de forma eficaz às suas demandas, o que inviabilizará a criação de valor público.

Essas práticas exitosas requereram uma estruturação organizacional, como apontado nos demais ramos da árvore máxima (Figura 13), destacando-se as seguintes medidas (Tabela 31):

Tabela 31 – Estruturas organizacionais implementadas para o combate à corrupção

Engajamento público	• práticas realizadas em âmbito mais regional e local; • acesso fácil e transparente a informações e dados públicos; • transparência na divulgação dos resultados obtidos com medidas de combate à corrupção, principalmente nos âmbitos estadual e municipal; • estímulo à participação e ao engajamento sociais; • utilização de sistemas desenvolvidos para o combate à corrupção, com recursos próprios ou por meio de parcerias; • estabelecimento e institucionalização de práticas de *compliance*; • controle administrativo com a participação de jovens, a elaboração de material contendo descrição sobre direitos e deveres; • engajamento de magistrados e de conselhos em práticas de combate à corrupção, despertando interesse em crianças e adolescentes; • práticas de investigação de empresas e órgãos públicos que contribuíram para o combate à corrupção; • qualificação e conhecimento para servidores públicos, a fim de atuarem com maior eficiência em suas áreas.
Projetos	• execução de projetos voltados ao combate à corrupção, realizados por meio de parcerias; • projetos voltados ao exercício da cidadania, com a participação popular, visando encaminhar propostas de leis, de caráter nacional, de combate à corrupção.

Formação escolar	• maior controle dos recursos públicos destinados à educação; • atividades pedagógicas desenvolvidas no âmbito da relação aluno-professor, além de palestras, visando à conscientização e formação da cidadania de crianças, jovens e adolescentes; • a escola como entidade fundamental no processo de construção de uma sociedade mais justa e sem corrupção.
Controle social	• contrução de uma rede de apoio social, visando tanto ao processo educacional de formação cidadã como de controle interno dos atos da administração pública.

Fonte: Elaborada pela autora.

O que se infere da árvore máxima (Figura 13) é que, na base, estão alocadas atividades voltadas ao combate à corrupção, com eficiência, agilidade, celeridade, punição aos agentes envolvidos e ressarcimento dos valores públicos desviados, por meio da atuação de atores sociais. O enfrentamento da corrupção requer, portanto, ações práticas, voltadas ao seu combate, principalmente encabeçadas pelo Ministério Público, apontado como principal ator social responsável por medidas concretas para a garantia da justiça.

Já no centro, está o valor criado com tais práticas: o valor público, que é de tamanha força, que foi capaz de propiciar um processo de escalabilidade, replicação e difusão, gerado pela execução de projetos, pelo processo educacional e, também, pelas mudanças organizacionais implementadas, de forma que o controle da corrupção seja um processo constante e permanente.

4.1.2.5 Quadro-síntese

A partir da análise das 131 práticas finalistas e premiadas do Prêmio Innovare, observa-se 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 (Tabela 32).

Tabela 32 – Recursos e capacidades identificados no combate à corrupção, a partir da análise das práticas finalistas e premiadas pelo Prêmio *Innovare*

Classes	Componentes dos Recursos e Capacidades Dinâmicas	Referências
3. Capacidade de Transformação	- esforço de convencimento; - atores sociais comprometidos e engajados; - interação com destinátários dos serviços públicos; - reconhecimento do papel estratégico dos atores sociais e institucionais; - habilidade para firmar relacionamentos; - incorporação de boas práticas, *compliance*.	(Abreu & Antonialli, 2017; Andreeva & Chayka, 2006; Andrews *et al.*, 2016; Bryson *et al.*, 2007; Helfat *et al.*, 2007; Makadok, 2001; Massukado & Teixeira, 2008; Men, 2012; Ni, 2006; Szymaniec-Mlicka, 2014; Wirtz *et al.*, 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 *et al.*, 2010; Collis, 1994; Grant, 1991; Helfat *et al.*, 2007; Helfat & Peteraf, 2003; Kay, 1996; Massukado-Nakatani & Teixeira, 2009; Meirelles & Camargo, 2014; Nelson, 1991; Penrose, 1995; Teece, 2007; Teece *et al.*, 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 *et al.*, 2008a; Battisti & Stoneman, 2010; Birkinshaw *et al.*, 2008a; Damanpour & Aravind, 2012a; Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat *et al.*, 2007, 2007; Kimberly & Evanisko, 1981c; Miranda *et al.*, 2018; Piening, 2013; Teece, 2007; Teece *et al.*, 1997; Wang & Ahmed, 2007; Zollo & Winter, 2002)

Fonte: Elaborada pela autora.

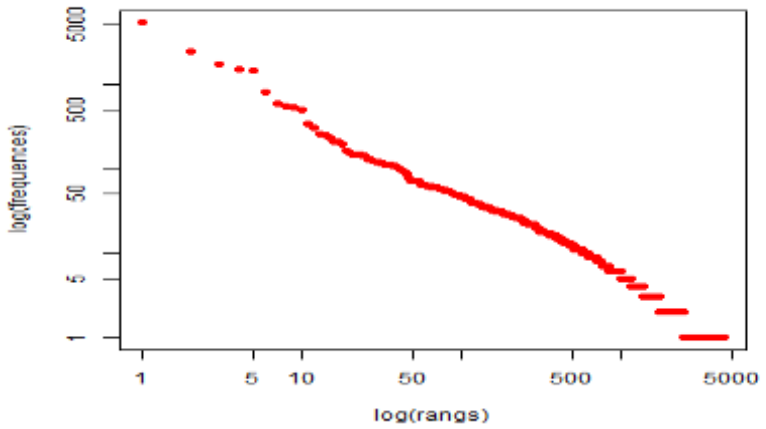
4.1.3 Análise das inovações organizacionais no âmbito do sistema de justiça brasileiro para o combate à corrupção (objetivo específico n. 3)

O corpus, denominado “Inovação”, com a descrição das inovações contidas nas práticas do Prêmio *Innovare*, selecionadas segundo os critérios já expostos no Capítulo 3, foi rodado no software Iramuteq e sua análise estatística retomou os índices apresentados na Figura 14.

Esse corpus abrangeu 131 textos, 42.819 ocorrências (número de palavras), 4.408 formas (palavras) e 1.933 *hapax* (palavras citadas uma única vez). Estas representaram 4,51% das ocorrências e 43,85% das formas. A análise apresenta, ainda, a média de ocorrência por textos, em 326,86.

Figura 14 – Resumo dos índices estatísticos do corpus "Inovação"

```
Resumo
Number of texts : 131
Number of occurrences : 42819
Number of forms : 4408
Número de hapax : 1933 (4.51%of occurrences - 43.85% of forms)
Média de ocorrências por texto : 326.86
```



Fonte: Iramuteq - Adaptada pela autora.

Em seguida, foi processada a análise de CHD (Classificação Hierárquica Descendente), responsável por agrupar palavras em classes, conforme as relações e as formas léxicas. Esse processamento foi realizado em 24 segundos, tendo observado 131 textos, 1.237 segmentos de texto, 6.588 formas, 42.819 ocorrências, 4.408 lemas, sendo

3.220 formas ativas e 761 formas suplementares, alcançando um percentual de 89,89,34% de aproveitamento do texto, conforme dados contidos na Figura 15.

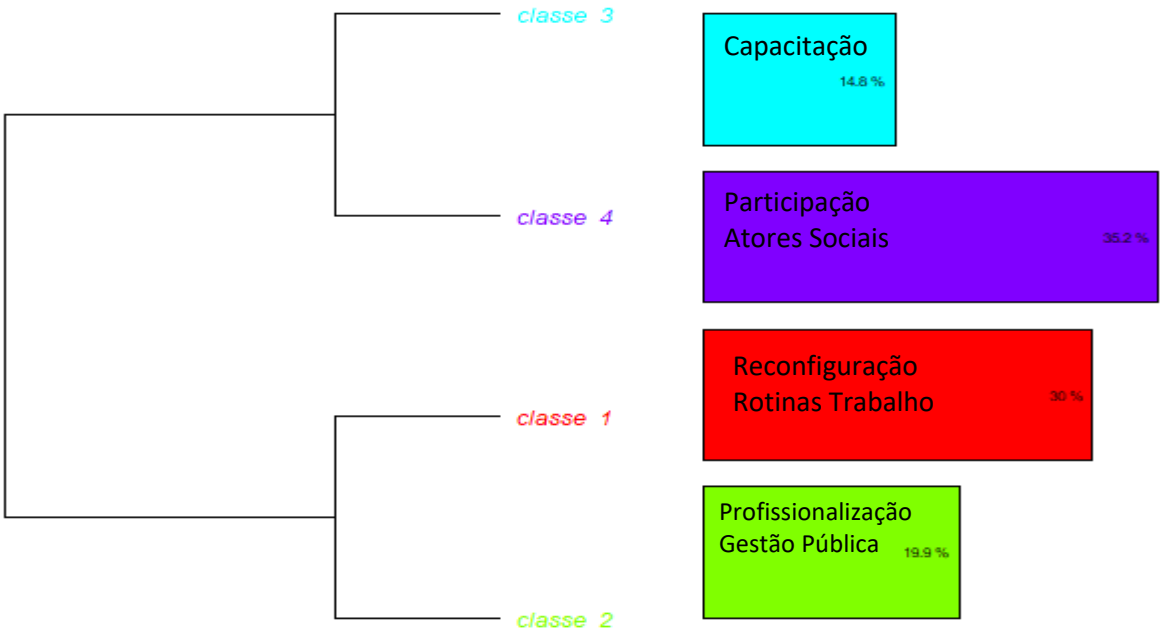
Figura 15 – Resumo dos índices estatísticos da análise de CHD do corpus "Inovação"

```
+-+-+-+-+-+-+-+-+
|i|R|a|M|u|T|e|Q| - Mon Mar 25 12:57:54 2019
+-+-+-+-+-+-+-+-+

Number of texts: 131
Number of text segments: 1237
Number of forms: 6588
Number of occurrences: 42819
Número de lemas: 4408
Number of active forms: 3220
Número de formas suplementares: 761
Número de formas ativas com a frequência >= 3: 1248
Média das formas por segmento: 34.615198
Number of clusters: 4
1112 segments classified on 1237 (89.89%)

##############################
tempo : 0h 0m 24s
##############################
```

Fonte: Iramuteq - Adaptada pela autora.

A análise de CHD gerou 4 classes, representadas na forma de um dendograma (Figura 16).

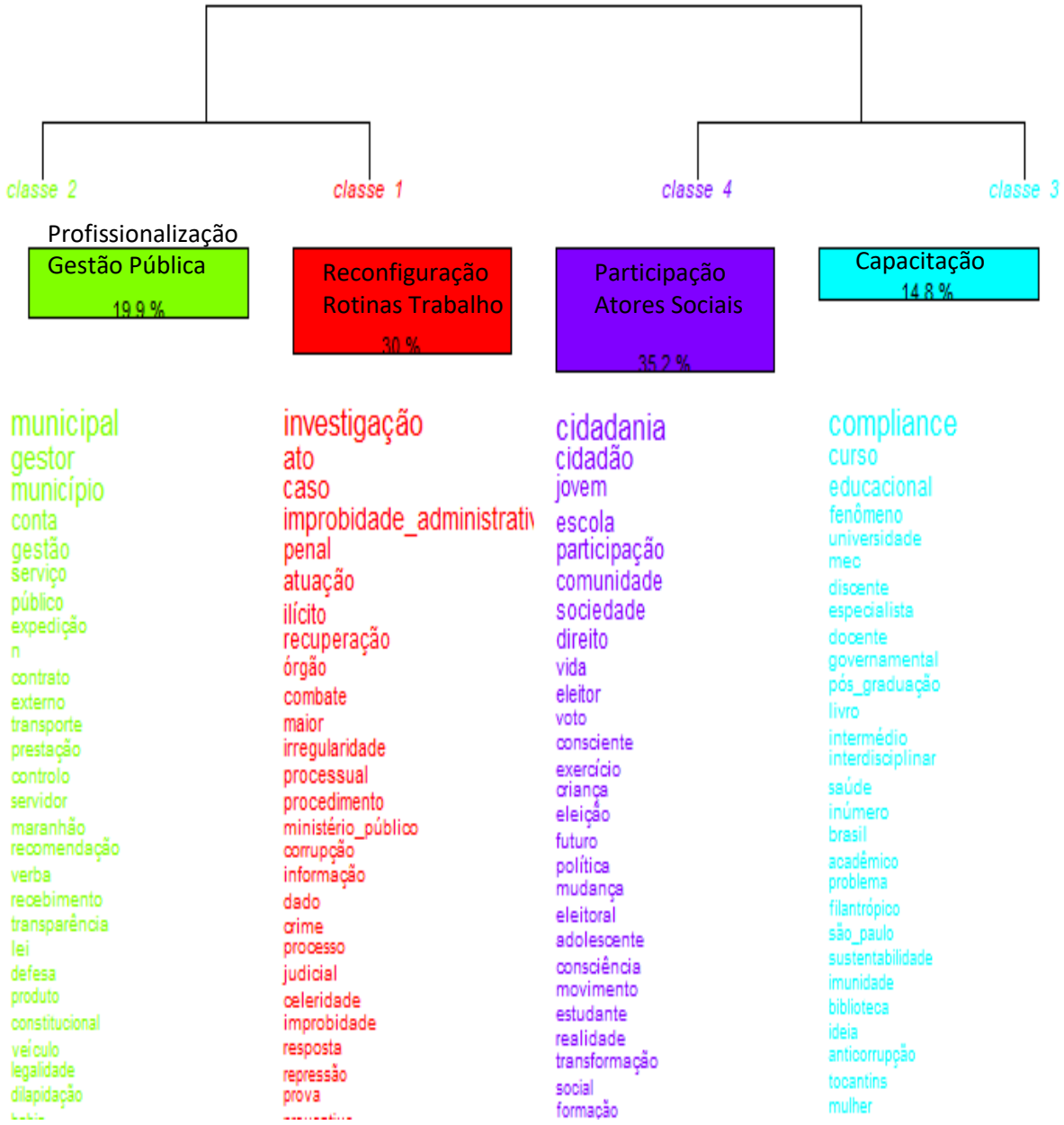
Figura 16 – Dendograma gerado pela CHD do corpus "Inovação"



Fonte: Iramuteq - Adaptada pela autora.

A Classe 1, destacada em vermelho, correspondente a 30,04% do total, agrupando 334 segmentos de textos. A Classe 2, em verde, equivale a 19,87%, com 221 segmentos. Em azul, destaca-se a Classe 3, que correspondente a 14,84% do total, agrupando 165 dos segmentos. E, finalmente, a Classe 4, em roxo, 35,25%, com 392 segmentos. O *philograma* constante na Figura 17, a seguir, ilustra e destaca as palavras com maior frequência em cada classe.

Figura 17 – Partições constante do *philograma* com classes e palavras mais frequentes



Fonte: Iramuteq - Adaptada pela autora.

Inicialmente, vale destacar que o conceito de inovação, como já analisado no Capítulo 2.2, aglutina uma série de aspectos, sendo que o escopo desta pesquisa restringe a observação sobre um deles – especificamente, com relação às inovações organizacionais no âmbito do sistema de justiça brasileiro, visando ao combate à corrupção, a partir das práticas finalistas e as premiadas pelo Prêmio *Innovare*.

A análise do corpus "Inovação" pelo software Iramuteq gerou, em princípio, 2 partições e cada uma gerou, em seguida, 2 partições, formando as 4 classes: as Classes 2 e 1 se ligam às Classes 4 e 3, conforme ilustra a Figura 17.

O esforço de pesquisa é a identificação dos elementos ou do gatilhos que permitem o desenvolvimento de inovações organizacionais, bem como as próprias inovações organizacionais para o combate à corrupção nesse corpus textual genérico e que reúne todas as formas de inovação.

Para tanto, parte-se de premissas teóricas, já expostas no Capítulo 2.2.5, que consideram a inovação organizacional como a criação, desenvolvimento e a implantação de significativas mudanças nas práticas internas, nas estruturas organizacionais, administrativas e nas formas de gestão que contribuem para a geração de vantagens e valores às organizações (Birkinshaw *et al.*, 2008; Damanpour & Aravind, 2012; Kimberly & Evanisko, 1981; OECD, 2005).

4.1.3.1 Classe 1: Reconfiguração das rotinas de trabalho

A Classe 1, denominada "reconfiguração das rotinas de trabalho", agrupou 334 segmentos de texto, o que representa 30,04% do total. As palavras mais citadas nessa classe são: investigação, ato, caso, improbidade administrativa, penal, atuação, ilícito, recuperação, órgão, combate, maior, irregularidade, processual, procedimento, ministério público, corrupção, informação, dado, crime, processo, judicial, celeridade, improbidade, resposta e prova.

Tais palavras evidenciam, pois, reconfigurações nas rotinas de trabalho, consideradas inovações organizacionais para o combate à corrupção, em razão do ganho de eficiência e de valor público.

Dentro do tema abordado, essas palavras corroboram o que destacam Camisón e Villar-López (2011) sobre a inovação organizacional envolver nova organização das

rotinas e procedimentos de trabalho, novos métodos de distribuição de responsabilidades, de tomada de decisões e nova estruturação da execução de atividades.

Nesse sentido, para combater à corrupção com eficiência, observa-se a reconfiguração das atividades rotineiras de investigação, principalmente com a incorporação de tecnologias e de uma preocupação com o rigor técnico necessário, a fim de garantir a efetiva punição dos envolvidos em atos ilícitos e a recuperação de valores públicos desviados, conforme confirmam os seguintes relatos:

> Com a utilização de novas e especiais técnicas de investigação de modo inovador, a análise informatizada de grande volume de dados, big data [...] (Prêmio *Innovare*, categoria Ministério Público, 2016)

> A principal inovação é a gestão integrada com o uso de tecnologia na atuação jurídica, em busca do crescimento exponencial da eficiência na recuperação de ativos e no combate à corrupção. (Prêmio *Innovare*, categoria Ministério Público, 2018)

No relato a seguir, observa-se a reconfiguração das rotinas de trabalho, envolvendo a criação de um grupo técnico, específico para auxílio na investigação. Ele é integrado por servidores com habilidade no manejo em sistemas de informação, cuja incumbência é a análise dos dados obtidos, a partir do uso de inteligência, que é encaminhada para o membro do Ministério Público, com todo o trabalho operacional já elaborado e pronto para a confecção da peça processual e dos devidos impulsos jurídicos específicos do caso.

Nessa prática, nota-se o ganho de agilidade e eficiência com a distribuição de responsabilidades, especialização da atividade e reorganização de tarefas internas (Damanpour, 1991; Hage, 1999; Kimberly & Evanisko, 1981).

> Uso de recursos tecnológicos e inteligência de investigação disponíveis para a atuação proativa de membros do Ministério Público 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)

A melhoria da estrutura organizacional de controladorias internas municipais e dos processos administrativos fiscalizatórios contribui para o combate à corrupção, uma vez que as atividades internas passam a ser controladas com maior agilidade e fornecem um melhor conjunto probatório para o Ministério Público. Também há relatos que indicam a implementação de mudanças nas formas de recebimento de produtos e serviços contratados por Municípios, que alteraram a forma de controle e fiscalização.

Nesse sentido, Daft (1978) denomina como inovação administrativa a melhoria da estrutura organizacional e dos processos administrativos, conforme se depreende dos relatos a seguir:

> A correção de rumos das controladorias internas municipais, além de propiciar a implementação de mecanismos de fiscalização e prevenção de irregularidades na própria entidade administrativa, na qual a resposta ao ilícito será sempre mais célere do que a repressão judicial, proverá o Ministério Público de um importante aliado no combate à corrupção, à medida que as sindicâncias e auditorias instauradas pelo Controle Interno, caso efetivamente colham indícios de crimes ou atos de Improbidade Administrativa, terão como destinatário precípuo o Promotor de Justiça local. (Prêmio *Innovare*, categoria Ministério Público, 2017)

> Apesar de que em Municípios de grande porte essa prática já vem sendo desenvolvida, nos Municípios de pequeno e médio porte há uma verdadeira ausência ou deficiência no controle sobre o recebimento de produtos e serviços contratados, sendo a porta de entrada para o cometimento de diversos crimes contra o patrimônio público. [...] A iniciativa dos Procuradores Municipais na instituição e treinamento de comissões de recebimento, formadas apenas por servidores concursados, contribui para a moralização e transparência das contratações públicas, visto que anteriormente à essa iniciativa esse recebimento era feito às escuras, por meio de Secretários Municipais, sem qualquer fiscalização efetiva e concreta dos produtos adquiridos e dos serviços prestados. (Prêmio *Innovare*, categoria Advocacia, 2018)

Os acordos realizados de forma proativa por parte de setores empresariais e os realizados em âmbito judicial são apontados como elementos que garantem a eficiência no processo de combate à corrupção.

A mudança da cultura do litígio – que era demasiadamente longo e demorado e, por conta disso, gerava impunidade para os praticantes de atos ilícitos contra o patrimônio público – para uma condução de processos que garantam celeridade e a necessária punição, é decorrente de uma transformação interna, da forma de observar e executar a atividade-fim, principalmente pelo Ministério Público e pelo setor empresarial.

Essa mudança de postura, da relação sistematizada entre mudanças na cultura organizacional com foco na eficiência do resultado a ser alcançado, é decorrente da

aprendizagem organizacional, resultando em importante inovação organizacional, como apontado por Abdi e Senin (2014).

> Os acordos também permitiram reduzir o tempo para a solução do caso penal, com a dispensa de recursos processuais, incrementando a eficiência na gestão processual. A prática dos acordos se deu de modo inovador não só na extensão, o que permitiu a ampliação das investigações e recuperação de ativos, mas também na técnica de elaboração, com emprego de anexos e cláusulas que lidam com regime em vez de quantidade de pena, o que otimiza a investigação e possibilita regressão no caso de quebra de acordo, incrementando a eficiência do sistema de justiça. (Prêmio *Innovare*, categoria Ministério Público, 2016)

> Institucionalizar a realização de acordos nas investigações e processos por Improbidade Administrativa. Os processos que cuidam das ações de Improbidade Administrativa são longos e, em muitos casos, quando há a condenação, não se encontra patrimônio para ressarcir os cofres públicos. [...] Isto vai agilizar o andamento dos processos uma vez que o provimento judicial cará restrito a declarar a existência do ato de Improbidade Administrativa e a homologar o acordo. Em resumo, reduz as demandas judiciais. (Prêmio *Innovare*, categoria Ministério Público, 2017)

> Usar o Termo de Compromisso de Ajustamento de Conduta para resolver, a um só tempo, conflitos cível e criminal na área de Combate à Corrupção, obtendo de imediato a reparação dos danos e conferindo pronta, célere e efetiva resposta penal pela via consensual, evitando a judicialização. A solução dispensa a necessidade de se gastar recursos materiais e humanos com investigação policial e com processo judicial, que com isso podem ser melhor empregados em casos mais complexos graves. (Prêmio *Innovare*, categoria Ministério Público, 2018)

A comunicação externa, que permite a troca de informações e conhecimentos, é apontada como importante gatilho para a inovação organizacional no combate à corrupção, pois permitiu a melhoria do trabalho de investigação e a produção de provas. Nesse sentido, observa-se o relato a seguir:

> Essa facilitação na troca de informações e conhecimentos, aliada à análise mais apurada dos materiais apreendidos, melhorou a qualidade e eficiência na produção da prova, culminando com deflagração de diversas operações no combate à corrupção, dentre elas: Operação Dríades, Operação Sorrelfa, Operação Ventríloco, Operação Rêmora, Operação Metástase, Operação Imperador, Operação Aprendiz, Operação Seven, Operação Convescote e Operação Bereré. À medida que as relações profissionais entre Promotores de Justiça e Delegados de Polícia vão se ajustando com a troca de conhecimentos, as provas obtidas passaram a ser mais robustas e menos combatida o argumento de ilegalidade (Prêmio *Innovare*, categoria Ministério Público, 2018).

Há que se ressaltar que o setor público tradicionalmente age dentro de suas atribuições legais e é inflexível no firmamento de parcerias com órgãos e instituições

externos (Piening, 2013). Damanpour (1991) elenca a comunicação externa e as atividades profissionais extraorganizacionais como elementos componentes da inovação organizacional, ante a troca de informações, com vistas ao aprimoramento do trabalho realizado, gerando vantagens às organizações. Fica evidenciada nas práticas analisadas a ocorrência de elementos ou gatilhos que favorecem o desenvolvimento de inovações organizacionais voltadas ao combate da corrupção, já que foram capazes de romper a cultura organizacional, implementar mudanças nas práticas internas e nas rotinas de trabalho, produzindo importante valor social.

4.1.3.2 Classe 2: Profissionalização da gestão pública

A Classe 2, denominada "profissionalização da gestão pública", agrupou 221 segmentos de textos, equivalentes a 19,87% do total. As palavras mais frequentes foram: municipal, gestor, município, conta, gestão, serviço público, expedição, contrato, externo, transporte, prestação, controle, servidor, recomendação, verba, recebimento, transparência, lei, defesa, produto, constitucional, veículo, legalidade e dilapidação.

Tais palavras evidenciam a necessária profissionalização das atividades administrativas, principalmente em âmbito municipal, na gestão pública, como fator que acarreta êxito no controle da corrupção, maior eficiência na prestação de serviços públicos e geração de valor social.

Isso denota a preocupação com a gestão eficiente e com a adequada prestação do serviço público, conforme se observa das práticas relatadas a seguir:

> [...] em maior quantidade e qualidade, subsídios técnicos e jurídicos para que o Poder Judiciário possa exercer de maneira mais efetiva suas funções, concretizando os anseios da sociedade pela punição eficaz dos responsáveis por atos de corrupção e pela eliminação da recorrente sensação de impunidade em nosso país (Prêmio *Innovare*, categoria Ministério Público, 2018).

> Quanto maior for a eficiência, a taxa de êxito, nos processos de recuperação de ativos, maior será o desincentivo para a ocorrência de casos de desvios de recursos públicos e de Improbidade Administrativa, pois se terá a certeza de que qualquer vantagem obtida ilicitamente será reavida em juízo. Em outras palavras, há relevante efeito preventivo na prática em tela, quando examinada no longo prazo, sendo certo que a eficiência na gestão de recuperação de ativos conduz naturalmente a uma maior eficiência do próprio Poder Judiciário, que terá condições de apresentar respostas mais céleres e objetivas a tais demandas em menor espaço de tempo e dispêndio de recursos (Prêmio *Innovare*, categoria Advocacia, 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).
>
> Dessa maneira, a grande importância da prática iniciada pelos Procuradores Municipais de Capanema, além de conduzir à profissionalização das relações comercias do Município, de evitar o desperdício de dinheiro público e de reduzir as possibilidades de corrupção, é a demonstração de que essa prática proativa é necessária dentro do serviço público (Prêmio *Innovare*, categoria Advocacia, 2018).
>
> [...] a busca incessante da transparência total da gestão dos fundos dos direitos da criança e do adolescente, e na operação administrativa dos processos dos projetos pelos órgãos responsáveis da Administração Pública. (Prêmio *Innovare*, categoria Tribunal, 2018)

A profissionalização da gestão pública, incorporação de práticas de transparência e primor pela legalidade dos atos são medidas que evitam a dilapidação do patrimônio público e contribuem para o aprimoramento do combate à corrupção.

Damanpour (1991) elenca o profissionalismo como elemento componente da inovação organizacional. Nas práticas observadas, o profissionalismo da gestão pública contribuiu para o aumento da eficiência na prestação de serviços, a autoconfiança e comprometimento da equipe de trabalho. Damanpour e Aravind (2012) destacam que as novas abordagens do conhecimento, atreladas às funções de gerenciamento, produzem mudanças na estratégia, estrutura, procedimentos administrativos e sistemas de organização.

Portanto, essa classe evidencia que novas abordagens do conhecimento para executar a gestão das atividades administrativas são consideradas como gatilhos para o desenvolvimento de inovações organizacionais, devido ao impacto na estrutura organizacional interna e a geração de valor social, já que as práticas que implementaram tais inovações obtiveram eficiência no combate à corrupção.

4.1.3.3 Classe 3: *Compliance*

A Classe 3, denominada "*compliance*", agrupou 165 segmentos de textos, equivalentes a 14,84 do total, sendo as palavrais mais citadas: *compliance*, curso, educacional, fenômeno, universidade, meio, discente, especialista, docente,

governamental, pós-graduação, livro, intermédio, interdisciplinar, saúde, inúmero, acadêmico, problema, filantrópico, sustentabilidade, imunidade, biblioteca, ideia, anticorrupção e mulher.

Esse conjunto de palavras evidencia o esforço de implantação de medidas de integridade e de boas práticas no setor público, rompendo uma tradição de controle meramente realizado por órgãos externos à estrutura, passando a ser incorporado nas práticas internas de todo o setor público, em um processo que envolve a capacitação, a visão interdisciplinar e o fomento de práticas anticorrupção.

Destaca-se, nas práticas relatadas a seguir, o papel da capacitação no enfrentamento eficiente da corrupção, por aprimorar a conscientização e o engajamento dos atores sociais em repelir práticas ilícitas. Portanto, a especialização, como elemento apontado por Damanpour (1991), proporciona a incorporação de inovações organizacionais, por alterar a rotina e os processos internos, gerando valor social por meio da eficiência no combate à corrupção.

> A prática traz como inovação o combate a Improbidade Administrativa por meio de mecanismo em favor da prevenção de tal ato. Neste cenário, a iniciativa trabalhou a conscientização de agentes públicos sobre a ilicitude de determinadas condutas que se acham tipificadas na legislação de regência. Em consequência, os próprios agentes, conhecedores das regras, passem a reprimir atos ilegais, como qualquer cidadão, primando pela ética na administração de relações que envolvam o interesse público. (Prêmio *Innovare*, categoria Tribunal, 2018)

> A prática contribui para a melhor capacitação e o aperfeiçoamento constantes dos profissionais da área jurídica, advogados, Ministério Público, magistrados, policiais, servidores públicos, que acabam por atuar direta ou indiretamente no combate, prevenção e responsabilização dos atos de corrupção. (Prêmio *Innovare*, categoria Justiça e Cidadania, 2018)

> [...] busca capacitar todos aqueles interessados no desenvolvimento profissional de atividades relacionadas com as Licitações Públicas, possibilitando que através do conhecimento da ciência do Direito Administrativo, possamos alcançar o maior número possível de empresas e profissionais interessados na relação jurídica e comercial entre a Administração Pública e a iniciativa privada, permitindo que tal público alvo, seja como empresário, seja como profissional do Direito, seja como cidadão, possa contribuir para o combate da corrução e aperfeiçoamento da eficácia jurisdicional [...]. (Prêmio *Innovare*, categoria Advocacia, 2018)

> [...] estende as ferramentas desenvolvidas e as capacitações também aos servidores públicos, no intuito de criar ou aprimorar sistemas de controles internos, gestão de estoque e qualificação das funções de pregoeiro, controlador interno e fiscal de contrato nas prefeituras e câmaras municipais [...]. (Prêmio *Innovare*, categoria Justiça e Cidadania, 2018)

A principal palavra apontada nessa classe é *compliance*, o que demonstra a grande preocupação com a implantação de práticas anticorrupção dentro do próprio setor público, que, tradicionalmente, posicionou-se de forma alheia aos interesses sociais.

Nesse contexto, o comprometimento institucional, a formação de servidores com medidas de integridade e *compliance* demonstram o rompimento de uma cultura organizacional que reflete a eficiência no combate à corrupção.

> Regrar, dar efetividade e sistematizar programa de integridade e compliance nas licitações promovidas pelo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo e especializar servidores na realização de certames e combate e prevenção à corrupção. Com a implantação de programa de integridade no âmbito de suas licitações, passou a abrir, de forma estruturada e sistematizada, procedimentos investigatórios no combate à corrupção e outros desvios que não se coadunam com os princípios e objetivos que regem as licitações públicas. (Prêmio *Innovare*, categoria Tribunal, 2018)

> Organização e complementação das informações de gastos das prefeituras para análises rápidas e consultas inovadoras, permitindo a comparação e verificação. Informações rápidas, integradas e consolidadas com órgãos destinados a fiscalização das contas públicas de forma clara, permitem a um grande público, vereadores, contadores, advogados, juiz, promotor, etc., atestar com seu olhar clinico se a realidade do pagamento é realmente o que ocorreu. (Prêmio *Innovare*, categoria Justiça e Cidadania, 2018)

As práticas supracitadas corroboram os estudos de Brusoni e Vaccaro (2017), cuja conclusão indica que o fomento à discussão de como a ética é vista e concretizada por vários sujeitos dentro das organizações pode estimular o surgimento de inovações organizacionais, por alterar a forma de como a instituição se posiciona perante a sociedade civil.

Ademais, as palavras mais frequentes apontam a necessidade de maior conhecimento técnico dos recursos e de sua utilização, que atendam ao interesse público.

Para Damanpour (1991), o conhecimento técnico dos recursos apresenta-se como elemento determinante para inovações organizacionais. Nas práticas citadas, o conhecimento, por parte dos servidores envolvidos com a adequada condução de licitações públicas e a execução de contratos administrativos, a partir da sistematização de medidas de integridade, reflete a eficiência do controle da corrupção.

4.1.3.4 Classe 4: Participação dos atores sociais

A Classe 4, denominada “participação dos atores sociais”, agrupou o maior número de segmentos de textos, com 392, equivalentes a 35,25% do total, sendo as palavras mais frequentes: cidadania, cidadão, jovem, escola, participação, comunidade, sociedade, direito, vida, eleitor, voto, consciente, exercício, criança, eleição, futuro, política, mudança, eleitoral, adolescente, consciência, movimento, estudante, realidade, transformação, social e formação.

O conjunto de palavras conferem evidências de que a participação dos atores sociais implica em mudanças nas estruturas organizacionais públicas, pois fomenta o diálogo, a transparência e a atuação administrativa em prol da satisfação dos interesses coletivos e, por conseguinte, a obtenção do controle da corrupção, como apontam os relatos a seguir:

> Este material é colocado à disposição das autoridades, sobretudo o Ministério Público Federal, otimizando tempo e custo em investigações da entidade pública, fomentando a transparência e o diálogo junto à Justiça. O compromisso é dar andamento às medidas legais e societárias adequadas a quaisquer ilícitos identificados no âmbito da Invepar. Este aprimoramento nas relações público-privadas e no fortalecimento do combate à corrupção no país, especialmente no setor de infraestrutura, é a crença de que a construção coletiva com responsabilidades assumidas pelos diversos atores da sociedade promove um movimento amplo possibilitando uma justiça mais célere e efetiva. (Prêmio *Innovare*, categoria Justiça e Cidadania, 2018)

> Uma grande empresa de infraestrutura assumir um papel de protagonista no apoio às autoridades, dedicando ao aprimoramento das relações público privadas e no fortalecimento da prevenção e combate à corrupção no país. A Invepar passou a procurar o Ministério Público Federal proativamente, sempre que determinada investigação pudesse envolver a companhia ou uma de suas controladas, para oferecer apoio e total transparência. (Prêmio *Innovare*, categoria Justiça e Cidadania, 2018)

> A prática de colaboração proativa e irrestrita com as forças-tarefas anticorrupção, ao invés de adotar uma postura meramente defensiva diante das demandas das autoridades, que é comum no ambiente corporativo, contribuiu para o aperfeiçoamento da justiça, pois criou um modelo de atuação que fortalece a celeridade das investigações judiciais, reduz o custo dessas investigações e cria uma efetiva demonstração corporativa da obrigação legal de reputação ilibada da Administração de uma Sociedade Anônima, Artigo 147, parágrafo 3o da lei 6.404 [...]. (Prêmio *Innovare*, categoria Justiça e Cidadania, 2018)

Nesse sentido, o ambiente participativo contribui para a criação e implantação de inovações. Damanpour (1991) aponta na literatura evidências de que a concentração de

autoridade de decisão impede que soluções inovadoras sejam desenvolvidas e implementadas nas organizações. Ao contrário, ambientes que permitem maior participação entre os atores sociais promove o aumento da consciência, compromisso e envolvimento com a criação e implantação mudanças internas, que influenciarão diretamente na obtenção de vantagens.

Também há de se observar, no que tange à especialização, como componente da inovação organizacional para o combate à corrupção (Damanpour, 1991), que a integração de diversos grupos de trabalho, o vínculo entre equipes diversas com atribuições distintas e a supervisão em prol da qualidade são exemplos de alterações estruturais no setor público que contribuem para o enfrentamento da corrupção, conforme se depreende das práticas relatadas abaixo:

> A integração entre órgãos de diferentes esferas e atribuições, a partir da iniciativa do MPF, incluindo os Judiciários Federal e Estadual, a Receita Federal, a Polícia Federal, a Marinha do Brasil, a Prefeitura do RJ, órgãos da Administração Direta Federal e Estadual , DNRC e JUCERJA, a Secretaria de Segurança Pública do RJ, todos chamados à assumir o seu papel e a sua responsabilidade no combate ao crime organizado. (Prêmio *Innovare*, categoria Ministério Público, 2007)
>
> Essa atuação em conjunto, não só entre colegas do MPF, mas também entre órgãos do Estado, com os resultados céleres e significativos já alcançados [...]. (Prêmio *Innovare*, categoria Ministério Público, 2017)
>
> [...] implementação da prática contribui para o aperfeiçoamento da justiça no seguinte aspecto: a) promove a real integração dos órgãos de Segurança, sob a supervisão do Ministério Público, contando com o apoio da Sociedade, que se sentiu atendida, haja vista a transparência nas medidas adotadas. (Prêmio *Innovare*, categoria Ministério Público, 2018)
>
> A integração física e o trabalho conjunto realizado pelo Ministério Público, Polícia Militar e Polícia Judiciária Civil, todos compartilhando um mesmo espaço físico, com atribuições distintas, trabalhando de forma coordenada visando maior eficiência e celeridade no combate à corrupção [...]. (Prêmio *Innovare*, categoria Ministério Público, 2018)
>
> A metodologia utilizada para a atuação ministerial em grupo e de forma conjugada, nas atribuições criminal e cível, visando à sinergia de esforços para maximização de resultados, se mostra de extrema relevância diante da complexidade que envolve o tema posto, qual seja, combate à corrupção. (Prêmio *Innovare*, categoria Ministério Público, 2018)

Portanto, as práticas anteriores demonstram como gatilhos para a inovação organizacional visando ao combate da corrupção é mais claramente fortalecida em um ambiente de trabalho em equipe, de integração de diversas especialidades, por conta da

ampliação da base de conhecimento e maior fertilização de ideias. (Damanpour, 1991; Hage, 1999; Kimberly & Evanisko, 1981; Litchfield *et al.*, 2015).

4.1.3.5 Nuvem de palavras e os valores sociais alcançados

A nuvem gerada pela análise do corpus textual “Inovação”, constante na Figura 18, reúne e organiza graficamente as palavras em relação à sua frequência, sendo as mais citadas, expostas graficamente no centro da nuvem e em maior tamanho: “corrupção”, que compreende a temática principal desta pesquisa; e “público”, que representa os valores sociais alcançados com as práticas analisadas.

Em torno desses termos gravitam palavras que demonstram o alcance de valores públicos alcançados com as práticas exitosas de combate à corrupção, diante da implementação de inovações organizacionais, tanto pelo setor público como pelo privado.

Figura 18 – Nuvem de palavras do corpus "Inovação"

Fonte: Iramuteq – Adaptada pela autora.

Como já explanado ao longo desta pesquisa, para as empresas privadas, os recursos, capacidades e inovações contribuem principalmente para a geração de vantagem econômica (Armbruster *et al.*, 2008; Daft, 1978; Damanpour, 1991a; Damanpour &

Aravind, 2012; Damanpour & Evan, 1984; Damanpour & Schneider, 2009b; Frambach & Schillewaert, 2002; Makadok, 2001; Schumpeter, 1988), já para as atividades estatais, são inúmeras as vantagens sociais a serem obtidas, conforme se observa nos seguintes relatos:

> Essa celeridade e o benefício direto para a Sociedade do trabalho do MPF é a inovação, diante de uma máquina judiciária tradicionalmente lenta e burocrática. (Prêmio *Innovare*, categoria Ministério Público, 2017)

> A busca pela estruturação de unidades internas administrativas de prefeituras e câmaras municipais, especialmente das unidades de controle interno e dos mecanismos de transparência favorecem uma atuação íntegra, concomitante ao ato administrativo, possibilitando maiores elementos de proteção e reparo imediato a eventuais danos ao erário. Isso, além de propiciar o melhor controle no emprego dos recursos públicos e, consequentemente, o avanço na prestação dos serviços públicos, favorece a entrega, por parte das averiguações e auditorias internas, de elementos mais concretos às investigações. Ademais, desobstrui a judicialização em massa de medidas repressivas que mobilizam toda a máquina do judiciário, com ações de improbidade administrativa e demais ações cíveis e penais, por vezes de baixa resolutividade frente a um alto custo procedimental. (Prêmio *Innovare*, categoria Ministério Público, 2018)

A nuvem de palavras e os relatos das práticas analisadas apontam evidências de que a implementação de inovações organizacionais geram valor social ao fomentar o combate à corrupção, a melhoria da prestação do serviço público, a eficiência da gestão pública, o gasto responsável dos recursos públicos e a ética, bem como estabelece a adequada punição aos envolvidos em práticas de corrupção.

4.1.3.6 Quadro-síntese

Para as práticas terem obtido êxito no combate à corrupção foi necessária a implementação de diversas inovações organizacionais, como as apontadas nas Classes 1 a 4, gerando os valores sociais ilustrados na árvore máxima (Figura 18), destacando-se as seguintes medidas constantes na Tabela 33.

Tabela 33 – Inovações organizacionais implementadas para o combate à corrupção, a partir da análise das práticas finalistas e premiadas pelo Prêmio *Innovare*

Classe	Componentes das inovações organizacionais para o combate à corrupção	Exemplos	Referência
1. Reconfiguração das rotinas de trabalho	Mudanças no modo de fazer das atividades rotineiras	Uso de recursos tecnológicos e inteligência de investigação disponíveis para a atuação proativa de membros do Ministério Público no combate à Improbidade Administrativa e à corrupção. (Prêmio *Innovare*, categoria Ministério Público, 2018)	(Camisón & Villar-López, 2014)
	Grupo técnico de trabalho	Criação de um grupo técnico, específico para auxílio na investigação, integrado por servidores com habilidade no manejo em sistemas de informação, com a incumbência de análise dos dados obtidos com o uso de inteligência. (Prêmio *Innovare*, categoria Ministério Público, 2018)	(Damanpour, 1991; Hage, 1999; Kimberly & Evanisko, 1981).
	Mudanças na estrutura organizacional e nos processos administrativos	Melhoria da estrutura organizacional de controladorias internas municipais e dos processos administrativos fiscalizatórios. (Prêmio *Innovare*, categoria Advocacia, 2018). Mudanças nas formas de recebimento de produtos e serviços contratados por Municípios, que alteraram a forma de controle e fiscalização. (Prêmio *Innovare*, categoria Ministério Público, 2017)	(Daft, 1978)
	Celebração de acordos	Acordos realizados de forma proativa por parte de setores empresariais e os realizados em âmbito judicial. Prêmio *Innovare*, categoria Ministério Público, 2016, 2017 e 2018)	(Abdi & Senin, 2014)
	Comunicação externa	A comunicação externa permite a troca de informações e conhecimentos permitiram a melhoria do trabalho de investigação e produção de provas (Prêmio *Innovare*, categoria Ministério Público, 2018)	(Damanpour, 1991)
2.Profissionalização da Gestão Pública	Gestão eficiente	Profissionalização das atividades administrativas, principalmente em âmbito municipal, a preocupação com a gestão eficiente. (Prêmio *Innovare*, categorias: Ministério Público, 2014 e 2018; Advocacia, 2018; Tribunal, 2018)	(Damanpour, 1991; Damanpour & Aravind, 2012)
3. Compliance	Incorporação de boas práticas	A implementação de *compliance* demonstra a grande preocupação com a implantação de maior conhecimento técnico dos recursos e práticas anticorrupção dentro do próprio setor público. (Prêmio *Innovare*, categorias: Tribunal, 2018; Justiça e Cidadania, 2018)	(Damanpour, 1991; Brusoni & Vaccaro, 2017)

4. Participação Atores Socias	Participação social	A participação social implica em mudanças nas estruturas organizacionais públicas, pois fomenta o diálogo, a transparência e a atuação administrativa em prol da satisfação dos interesses coletivos (Prêmio *Innovare*, categoria Justiça e Cidadania, 2018)	Damanpour (1991)
	Especialização	A integração de diversos grupos de trabalho, o vínculo entre equipes diversas com atribuições distintas, a supervisão em prol da qualidade, são exemplos de alterações estruturais no setor público que contribuem para o enfrentamento da corrupção. (Prêmio *Innovare*, categoria Ministério Público, 2007, 2017 e 2018)	(Damanpour, 1991)

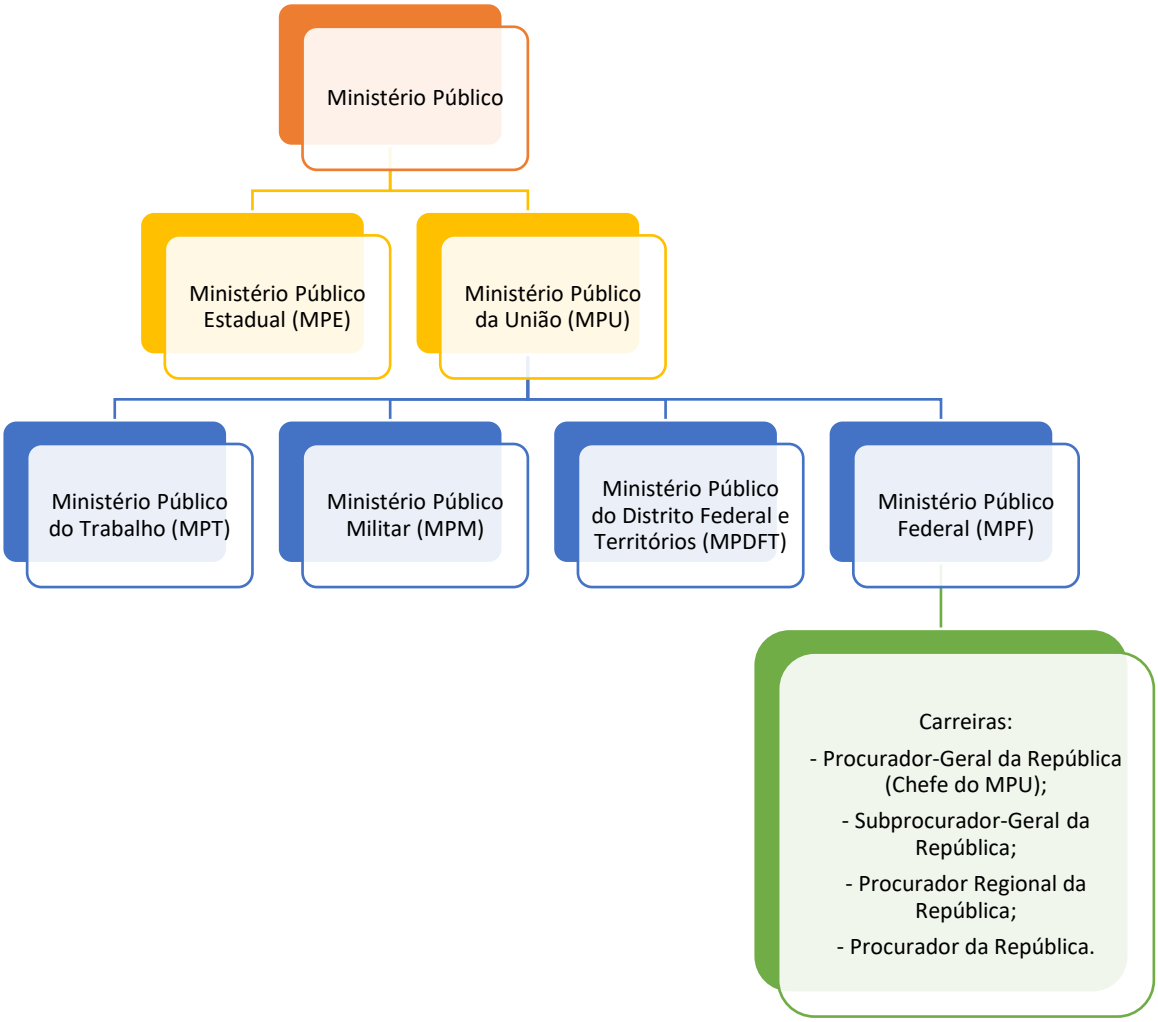
Fonte: Elaborada pela autora.

4.2 ETAPA 2: ESTUDO DE CASO: ANÁLISE DO CASO "FORÇA-TAREFA LAVA JATO" E O COMBATE À CORRUPÇÃO

4.2.1 Descrição dos sujeitos de pesquisa e do procedimento de análise das entrevistas com auxílio do software Atlas.ti

Como já descrito no Capítulo 3.1.2, a Etapa 2 desta pesquisa se pautou no estudo do caso mais exitoso da justiça brasileira de combate à corrupção: a Força-Tarefa Lava Jato, sendo sua unidade de análise o Ministério Público Federal (Figura 19).

Figura 19 – Estrutura Organizacional do Ministério Público brasileiro



Fonte: Elaborada pela autora, com base na CRFB (1988).

A Força-Tarefa Lava Jato foi inicialmente estabelecida em Curitiba/PR, em março de 2014, com Procuradores Regionais da República da 4ª Região. O Grupo de Trabalho, junto ao Gabinete do Procurador Geral da República, em Brasília/DF, surgiu logo depois, em janeiro de 2015, quando foi identificado, nas investigações, o envolvimento de autoridades públicas detentoras de foro por prerrogativa de função (foro privilegiado) nas práticas de condutas criminosas, com processamento, trâmite e julgamento a ser proferido pelos Tribunais Superiores, principalmente o Supremo Tribunal Federal, e não pela justiça de primeira instância. Em seguida, Rio de Janeiro e São Paulo também formaram as Forças-Tarefas para a investigação de crimes praticados em suas áreas.

Vale destacar que o princípio do promotor natural rege as atividades do Ministério Público, com fundamento no artigo 5º, LIII, da CRFB (1988). Ele garante ao imputado pela prática de conduta criminosa ser processado e acusado por juiz e órgão competentes (no caso, o Ministério Público). Assim que o inquérito policial/peça investigativa é distribuído(a) para o membro do *parquet*, este se torna o responsável pela continuidade da investigação, formulação de denúncia junto ao Poder Judiciário, acompanhamento processual da peça acusatória e sua conversão em ação penal (Nucci, 2019).

Em se tratando de força-tarefa, constituída para uma finalidade investigativa, composta por vários membros do Ministério Público, todos os integrantes são considerados promotores naturais, assinando as peças acusatórias e dando prosseguimento às ações judiciais. Quanto às investigações que, pela natureza do cargo ocupado, envolvem acusados com foro privilegiado, o Procurador-Geral da República é o único promotor natural. No entanto, se o caso for muito complexo, é possível a constituição de um grupo de trabalho, composto por membros do Ministério Público, para auxiliar o promotor natural nas atividades investigativas e processuais.

Portanto, as Forças-Tarefas, constituídas nos Estados do Paraná, Rio de Janeiro e São Paulo, com a responsabilidade de investigação e processamento das ações judiciais em primeira instância, contra agentes que não possuem foro privilegiado, são integradas por Procuradores da República, membros do Ministério Público Federal e servidores públicos, geralmente técnicos administrativos, que conferem apoio operacional aos trabalhos desenvolvidos.

Já a Procuradoria Geral da República, sediada em Brasília/DF, atua nos Tribunais Superiores, em recursos decorrentes das ações processadas e julgadas em primeira instância e, sobretudo, nas investigações e processamento de ações contra agentes que possuem prerrogativa de função e, por isso, são processados nos Tribunais Superiores, como o Supremo Tribunal Federal (STF) e o Superior Tribunal de Justiça (STJ).

Na PGR, o Procurador-Geral da República (PGR) é responsável pelos processos que

tramitam no STF e STJ; é o chefe de todo o Ministério Público da União, que engloba o Ministério Público Federal (MPF), o Ministério Público Militar (MPM), o Ministério Público do Trabalho (MPT) e o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT); e, também, é o Procurador-Geral Eleitoral. O Procurador-Geral da República designa Subprocuradores que, por delegação, atuam nos demais órgãos do STF e do STJ.

Dentro da estrutura da PGR, ainda devem ser destacados importantes setores administrativos, como a Secretaria-Geral da PGR e a Chefia de Gabinete, integradas por membros do MPF.

Por fim, destaca-se que todas as atribuições jurídicas e administrativas da PGR são de responsabilidade do Procurador-Geral da República, que constitui, por delegação, procuradores para o auxiliar, compondo, assim, um grupo de trabalho. Desse modo, formou-se a equipe para investigação e processamento das ações contra os crimes de corrupção e lavagem de dinheiro, praticados por agentes com foro privilegiado, denominada de Grupo de Trabalho Lava Jato.

Em virtude disso, as entrevistas realizadas por esta pesquisa envolveram os principais atores sociais, que atuaram ou atuam diretamente nas equipes de trabalho da Lava Jato, seja nas Forças-Tarefas instituídas nos Estados de Paraná, Rio de Janeiro e São Paulo, seja no Grupo de Trabalho constituído junto à Procuradoria-Geral da República, em Brasília/DF.

Os dados coletados foram categorizados, levando em consideração os objetivos específicos da pesquisa: (1) identificação dos recursos e capacidades dinâmicas (Capítulo 4.2.2.1) e (2) inovações organizacionais para o combate à corrupção (Capítulo 4.2.2.2).

Como explicitado no Capítulo 3.2.2, a análise dos resultados foi efetuada com o apoio do software Atlas.ti. Para tanto, inicialmente, uma unidade hermenêutica, com o título “Estudo de Caso Lava Jato”, foi criada; em seguida, as 17 entrevistas, coletadas na pesquisa de campo, exceto a utilizada para fins de pré-teste, foram inseridas e denominadas “documentos primários” (*primary documents*).

Esses 17 documentos primários tiveram, então, seu conteúdo vinculado aos 29 códigos (*codes*) descritos na Tabela 34, 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.

Tabela 34 – Agrupamento de códigos e quantidade de citações (quotes)

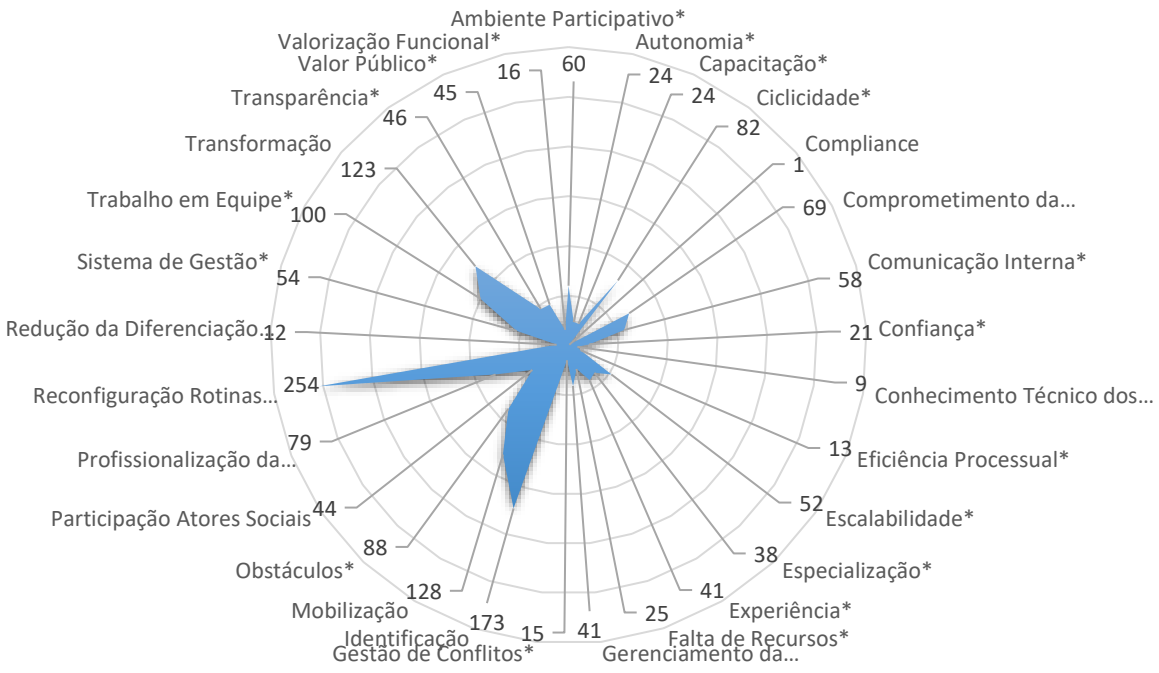
Nº	Códigos	Quantidade de citações
1	Ambiente Participativo*	60
2	Autonomia*	24
3	Baixa disponibilidade de Recursos*	
4	Capacitação	24
5	*Compliance*	1
6	Comprometimento da Liderança*	69
7	Comunicação Interna*	58
8	Confiança*	21
9	Conhecimento Técnico dos Recursos*	9
10	Eficiência Processual*	13
11	Escalabilidade*	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	Recursividade*	
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

Fonte: Elaborada pela autora, 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 foram evidenciados na Etapa 1 da pesquisa.

Dos 29 códigos evidenciados, 7 tinham sido previstos anteriormente, na fundamentação teórica da pesquisa, e evidenciados na Etapa 1 da pesquisa de campo, que analisou as práticas finalistas e premiadas pelo Prêmio *Innovare*, com o auxílio do software Iramuteq (Capítulos 4.1.2 e 4.1.3, Tabelas 32 e 33). Os 22 códigos restantes, por sua vez, emergiram do campo, e foram assinalados com asterisco, na Tabela 34 e Figura 20.

Na Figura 20, nota-se igualmente a teoria substantiva que emergiu do campo (área preenchida no gráfico), com destaque para os códigos de identificação (173 citações), de mobilização (128 citações) e de transformação (123 citações) de recursos e capacidades em prol da inovação organizacional para o combate à corrupção.

Figura 20. Gráfico com os códigos (*codes*) e o quantitativo de citações (*quotes*)



Fonte: Elaborada pela autora, com auxílio do software Atlas.ti.

Na sequência, com o auxílio do Atlas.ti., foi gerada a tabela de co-ocorrência, que relaciona os 29 códigos obtidos com as 1.753 citações, agrupamento que apontou os maiores níveis de co-ocorrência, consolidados na Tabela 35. Para melhor ilustrar, as células com valores de 0,01 a 0,05 foram destacadas em azul; de 0,6 a 0,10, em amarelo; e de 0,11 a 0,15 em vermelho.

A grande finalidade da tabela de co-ocorrência (Tabela 35) é a indicação da existência simultânea de unidades linguísticas em um mesmo contexto de análise, por conta do agrupamento das citações, conferindo significado ao fenômeno investigado.

Tabela 35 – Co-ocorrência dos códigos

Códigos		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**	**22**	**23**	**24**	**25**	**26**	**27**	**28**	**29**
1	Ambiente Participativo	0	0,04	0	0,01	0	0,08	0,08	0,01	0,01	0	0	0,03	0,01	0	0,01	0,04	0,01	0,03	0,01	0	0,01	0,04	0,07	0	0,06	0,03	0	0,01	0
2	Autonomia	0,04	0	0	0,02	0	0,02	0,01	0	0	0	0	0	0	0,02	0	0,03	0,01	0,02	0	0	0	0,02	0	0	0,03	0,01	0	0	0
3	Baixa disponibilidade de Recursos	0	0,02	0	0,01	0	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,01	0,03	0,02	0	0,01	0,01	0	0,03	0,01	0	0	0,01	0
4	Capacitação	0	0	0	0	0	0	0	0	0,03	0	0,01	0,02	0	0	0,02	0	0	0,01	0,01	0	0	0	0	0	0,01	0	0	0	0
5	*Compliance*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	Comprometimento da Liderança	0,08	0,02	0	0,02	0	0	0,02	0,05	0,01	0	0	0,01	0,01	0,02	0	0	0,01	0,02	0	0	0,03	0,06	0,05	0,01	0,04	0,03	0,01	0,01	0,01
7	Comunicação Interna	0,08	0,01	0	0	0	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,01	0,04	0,01	0,01	0	0,01	0,02	0	0,03	0,05	0,03	0,02	0	0
8	Confiança	0,01	0	0	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0,02	0,02	0	0	0	0,01	0	0,01	0	0,02	0	0	0,01	0,01	0	0	0	0,03
9	Conhecimento Técnico dos Recursos	0,01	0	0,03	0	0	0,01	0	0	0	0	0,02	0,02	0,06	0	0	0	0,01	0,01	0,01	0	0	0,01	0	0,02	0,01	0,01	0	0	0
10	Eficiência Processual	0	0	0	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0,01	0,01	0	0	0	0,02	0	0	0	0	0	0	0
11	Escalabilidade	0	0	0,01	0,02	0	0	0	0	0,02	0	0	0	0,02	0	0	0	0,01	0,01	0,01	0	0,02	0,03	0	0,03	0	0,01	0,01	0,01	0
12	Especialização	0,03	0	0,02	0,02	0	0,01	0	0,02	0,02	0	0	0	0,14	0	0,03	0	0,01	0,04	0	0	0,01	0,02	0,02	0,01	0,1	0,03	0	0	0,02
13	Experiência	0,01	0	0	0,02	0	0,01	0	0,02	0,06	0	0,02	0,14	0	0	0,03	0	0,01	0,01	0,01	0	0,01	0,01	0	0,02	0,04	0	0	0	0
14	Gerenciamento da Qualidade	0,01	0	0,02	0,01	0	0	0	0	0	0,15	0	0,03	0,03	0	0	0	0	0,01	0,01	0	0,03	0,04	0	0,06	0,04	0	0	0	0
15	Gestão de Conflitos	0,04	0,03	0	0	0	0	0,01	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,01	0	0,04	0	0	0	0	0	0
16	Identificação	0,01	0,01	0	0,11	0	0,01	0,04	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0	0	0	0,02	0,03	0	0	0,05	0	0	0,03	0,02	0	0	0,01
17	Mobilização	0,03	0,02	0,01	0,07	0	0,02	0,01	0	0,01	0,01	0,01	0,04	0,01	0,03	0,01	0	0,02	0	0,01	0,01	0,01	0,07	0	0	0,05	0,01	0,01	0,01	0,01
18	Obstáculos	0,01	0	0,01	0,02	0	0	0,01	0,01	0,01	0	0,01	0	0,01	0,02	0,01	0	0,03	0,01	0	0,01	0,01	0,02	0	0,01	0,03	0,02	0	0,02	0,01
19	Participação Atores Sociais	0	0	0	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,01	0,01	0	0	0,02	0	0	0,02	0,02	0,06	0,07	0,02
20	Profissionalização da Gestão Pública	0,01	0	0	0,05	0	0,03	0,01	0,02	0	0	0,02	0,01	0,01	0,01	0,03	0,01	0	0,01	0,01	0	0	0,04	0,01	0,09	0,05	0,05	0,05	0,01	0
21	Reconfiguração Rotinas Trabalho	0,04	0,02	0	0,04	0	0,06	0,02	0	0,01	0,02	0,03	0,02	0,01	0,01	0,04	0	0,05	0,07	0,02	0,02	0,04	0	0,01	0,06	0,12	0,11	0,03	0,02	0
22	Recursividade	0,01	0,02	0	0	0	0,02	0	0	0	0,02	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01	0	0,11	0,07	0,02	0,02	0,05	0,04	0	0,05	0,06	0,04	0,01	0	0
23	Redução da Diferenciação Funcional	0,07	0	0	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0,02	0	0	0	0,04	0	0	0	0	0,01	0,01	0	0	0,01	0,01	0	0	0
24	Sistema de Gestão	0	0	0	0,05	0	0,01	0,03	0,01	0,02	0	0,03	0,01	0,02	0,03	0,06	0	0	0	0,01	0	0,09	0,06	0	0	0,02	0,05	0	0,01	0
25	Trabalho em Equipe	0,06	0,03	0,01	0,06	0	0,04	0,05	0,01	0,01	0	0	0,1	0,04	0,01	0,04	0	0,03	0,05	0,03	0,02	0,05	0,12	0,01	0,02	0	0,11	0,01	0	0,05
26	Transformação	0,03	0,01	0	0,04	0	0,03	0,03	0	0,01	0	0,01	0,03	0	0	0	0	0,02	0,01	0,02	0,02	0,05	0,11	0,01	0,05	0,11	0	0,03	0,02	0,01
27	Transparência	0	0	0	0,01	0	0,01	0,02	0	0	0	0,01	0	0	0	0	0	0	0,01	0	0,06	0,05	0,03	0	0	0,01	0,03	0	0	0
28	Valor Público	0,01	0	0	0	0	0,01	0	0	0	0	0,01	0	0	0,01	0	0	0	0,01	0,02	0,07	0,01	0,02	0	0,01	0	0,02	0	0	0,05
29	Valorização Funcional	0	0	0	0	0	0,01	0	0,03	0	0	0	0,02	0	0	0	0	0,01	0,01	0,01	0,02	0	0	0	0	0,05	0,01	0	0,05	0

Legenda: 0,001 a 0,005 – azul 0,005 a 0,1 – amarelo 0,11 a 0,15 – vermelho

Fonte: Elaborada pela autora, com auxílio do software Atlas.ti.

No passo seguinte, com base na interpretação dos valores da tabela de co-ocorrência, os códigos foram agrupados em 2 famílias, que demonstram a proximidade de unidades linguísticas com o contexto de análise (Tabela 36).

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 constantes em cada código.

Foram alocados à família “Recursos e Capacidades Dinâmicas” os códigos Identificação, Mobilização e Transformação, baseados em Teece (2007) e nas evidências apontadas na Etapa 1 desta pesquisa, Capítulo 4.1.2. Os demais códigos emergem especificamente do campo, ou seja, advêm do estudo de caso realizado na Etapa 2 da pesquisa, como os códigos 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”, foram alocados os códigos Reconfiguração das Rotinas de Trabalho, Profissionalização da Gestão Pública, *Compliance* e Participação dos Atores Sociais, todos obtidos pelas evidências empíricas da Etapa 1 da pesquisa, Capítulo 4.1.3. Os demais códigos emergem do campo, ou seja, estritamente do estudo de caso realizado na Etapa 2 da pesquisa, como os códigos 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.

Da análise dos dados gerados também é possível identificar a natureza da corrupção combatida por meio de inovações organizacionais. Trata-se de atos de malversação e apoderação ilegal de recursos públicos, com o uso da máquina administrativa para o alcance de assuntos privados e estabelecimento de redes entre agentes políticos, servidores públicos e agentes privados (pessoas físicas ou jurídicas).

A Tabela 36 traz a síntese do processo que explana os códigos, as redes de relacionamento e o agrupamento às famílias.

Tabela 36 – Famílias, códigos e co-ocorrências

Nº	Família	Códigos	Co-ocorrência
1	Inovação Organizacional	Ambiente participativo*	- Autonomia - Comprometimento da Liderança - Comunicação Interna - Gestão de Conflitos - Reconfiguração das Rotinas de Trabalho - Redução da diferenciação funcional - Trabalho em Equipe
2	Inovação Organizacional	Autonomia*	- Ambiente Participativo - Gestão de Conflitos - Trabalho em Equipe
3	Recursos e Capacidades Dinâmicas	Capacitação*	- Conhecimento Técnico dos Recursos - Especialização - Gerenciamento da Qualidade
4	Recursos e Capacidades Dinâmicas	Recursividade*	- Identificação - Mobilização - Profissionalização da Gestão Pública - Reconfiguração das Rotinas de Trabalho - Sistema de Gestão - Trabalho em Equipe - Transformação
5	Inovação Organizacional	*Compliance*	Não houve
6	Inovação Organizacional	Comprometimento da Liderança*	- Ambiente Participativo - Confiança - Reconfiguração das Rotinas de Trabalho - Redução da Diferenciação Funcional - Trabalho em Equipe
7	Recursos e Capacidades Dinâmicas	Comunicação Interna*	- Ambiente Participativo - Comprometimento da Liderança - Identificação - Trabalho em Equipe
8	Recursos e Capacidades Dinâmicas	Confiança*	- Comprometimento da Liderança - Especialização - Experiência - Valorização Funcional
9	Recursos e Capacidades Dinâmicas	Conhecimento Técnico dos Recursos*	- Capacitação - Escalabilidade - Especialização - Experiência
10	Inovação Organizacional	Eficiência Processual*	- Recursividade - Gerenciamento da Qualidade - Reconfiguração das Rotinas de Trabalho
11	Recursos e Capacidades Dinâmicas	Escalabilidade*	- Recursividade - Conhecimento Técnico dos Recursos - Experiência - Profissionalização da Gestão Pública - Reconfiguração das Rotinas de Trabalho - Sistema de Gestão
12	Recursos e Capacidades Dinâmicas	Especialização*	- Ambiente Participativo - Experiência - Gerenciamento da Qualidade - Mobilização - Transformação
13	Recursos e Capacidades Dinâmicas	Experiência*	- Conhecimento Técnico dos Recursos - Especialização - Gerenciamento da Qualidade

Nº	Família	Códigos	Co-ocorrência
			- Trabalho em Equipe
14	Recursos e Capacidades Dinâmicas	Baixa disponibilidade de recursos	- Autonomia - Comprometimento da Liderança - Mobilização - Obstáculos - Sistema de Gestão
15	Inovação Organizacional	Gerenciamento da Qualidade*	- Eficiência Processual - Especialização - Experiência - Profissionalização da Gestão Pública - Sistema de Gestão - Reconfiguração das Rotinas de Trabalho - Trabalho em Equipe
16	Recursos e Capacidades Dinâmicas	Gestão de Conflitos*	- Ambiente Participativo - Autonomia - Redução da Diferenciação Funcional
17	Recursos e Capacidades Dinâmicas	Identificação	- Recursividade - Comunicação Interna - Obstáculos - Reconfiguração das Rotinas de Trabalho - Trabalho em Equipe
18	Recursos e Capacidades Dinâmicas	Mobilização	- Ambiente Participativo - Recursividade - Especialização - Baixa disponibilidade de recursos - Reconfiguração das Rotinas de Trabalho - Trabalho em Equipe
19	Recursos e Capacidades Dinâmicas	Obstáculos	- Recursividade - Baixa disponibilidade de recursos - Identificação - Reconfiguração das Rotinas de Trabalho - Trabalho em Equipe - Transformação - Valor Público
20	Inovação Organizacional	Participação dos Atores Sociais	- Recursividade - Reconfiguração das Rotinas de Trabalho - Trabalho em Equipe - Transformação - Transparência - Valor Público - Valorização Funcional
21	Inovação Organizacional	Profissionalização da Gestão Pública	- Recursividade - Comprometimento da Liderança - Gerenciamento da Qualidade - Reconfiguração das Rotinas de Trabalho - Sistema de Gestão - Trabalho em Equipe - Transformação - Transparência
22	Inovação Organizacional	Reconfiguração das Rotinas de Trabalho	- Ambiente Participativo - Recursividade - Comprometimento da Liderança - Escalabilidade - Gerenciamento da Qualidade - Identificação - Mobilização - Profissionalização da Gestão Pública - Sistema de Gestão - Trabalho em Equipe

Nº	Família	Códigos	Co-ocorrência
			- Transformação - Transparência
23	Inovação Organizacional	Redução da Diferenciação Funcional*	- Ambiente Participativo - Comprometimento da Liderança - Escalabilidade - Gestão de Conflito
24	Recursos e Capacidades Dinâmicas	Sistema de Gestão*	- Recursividade - Comunicação Interna - Escalabilidade - Baixa disponibilidade de recursos - Gerenciamento da Qualidade - Profissionalização da Gestão Pública - Reconfiguração das Rotinas de Trabalho - Transformação
25	Inovação Organizacional	Trabalho em Equipe*	- Ambiente Participativo - Recursividade - Comunicação Interna - Escalabilidade - Baixa disponibilidade de Recursos - Mobilização - Profissionalização da Gestão Pública - Reconfiguração das Rotinas de Trabalho - Transformação - Valorização Funcional
26	Recursos e Capacidades Dinâmicas	Transformação	- Ambiente Participativo - Recursividade - Comprometimento da Liderança - Comunicação Interna - Especialização - Profissionalização da Gestão Pública - Reconfiguração das Rotinas de Trabalho - Sistema de Gestão - Trabalho em Equipe - Transparência
27	Inovação Organizacional	Transparência*	- Comunicação Interna - Participação dos Atores Sociais - Profissionalização da Gestão Pública - Reconfiguração das Rotinas de Trabalho - Transformação
28	Inovação Organizacional	Valor Público*	- Obstáculos - Participação dos Atores Sociais - Reconfiguração das Rotinas de Trabalho - Transformação - Valorização Funcional
29	Recursos e Capacidades Dinâmicas	Valorização Funcional*	- Confiança - Especialização - Participação dos Atores Sociais - Trabalho em Equipe - Valor Público

Fonte: Elaborada pela autora.

Realizado o esforço de pesquisa, a interpretação e o agrupamento, no capítulo seguinte são analisados os códigos que integram as famílias “Recursos e Capacidades Dinâmicas” e “Inovação Organizacional”.

4.2.2 Diagnose: identificação dos recursos, capacidades e inovações organizacionais para o combate à corrupção no caso da Força-Tarefa Lava Jato

4.2.2.1 Recursos e Capacidades Dinâmicas

Inicialmente, com o intuito de facilitar a análise dos dados, refinou-se a Tabela 36 com as informações relativas à identificação dos recursos e capacidades dinâmicas (Tabela 37). Destaca-se que a associação entre os códigos, nessa nova tabela, segue uma ordem decrescente dos valores apontados na Tabela 35, de co-ocorrência, com a exclusão dos menores índices.

Destaca-se que os códigos foram agrupados na família "Recursos e Capacidades Dinâmicas", tendo como parâmetros a fundamentação teórica e as evidências empíricas apontadas na Etapa 1 da pesquisa. Os códigos marcados com asterisco referem-se às evidências que emergiram da análise do caso Lava Jato, na Etapa 2 da pesquisa.

Tabela 37 – Códigos e co-ocorrências da família "Recursos e Capacidades Dinâmicas"

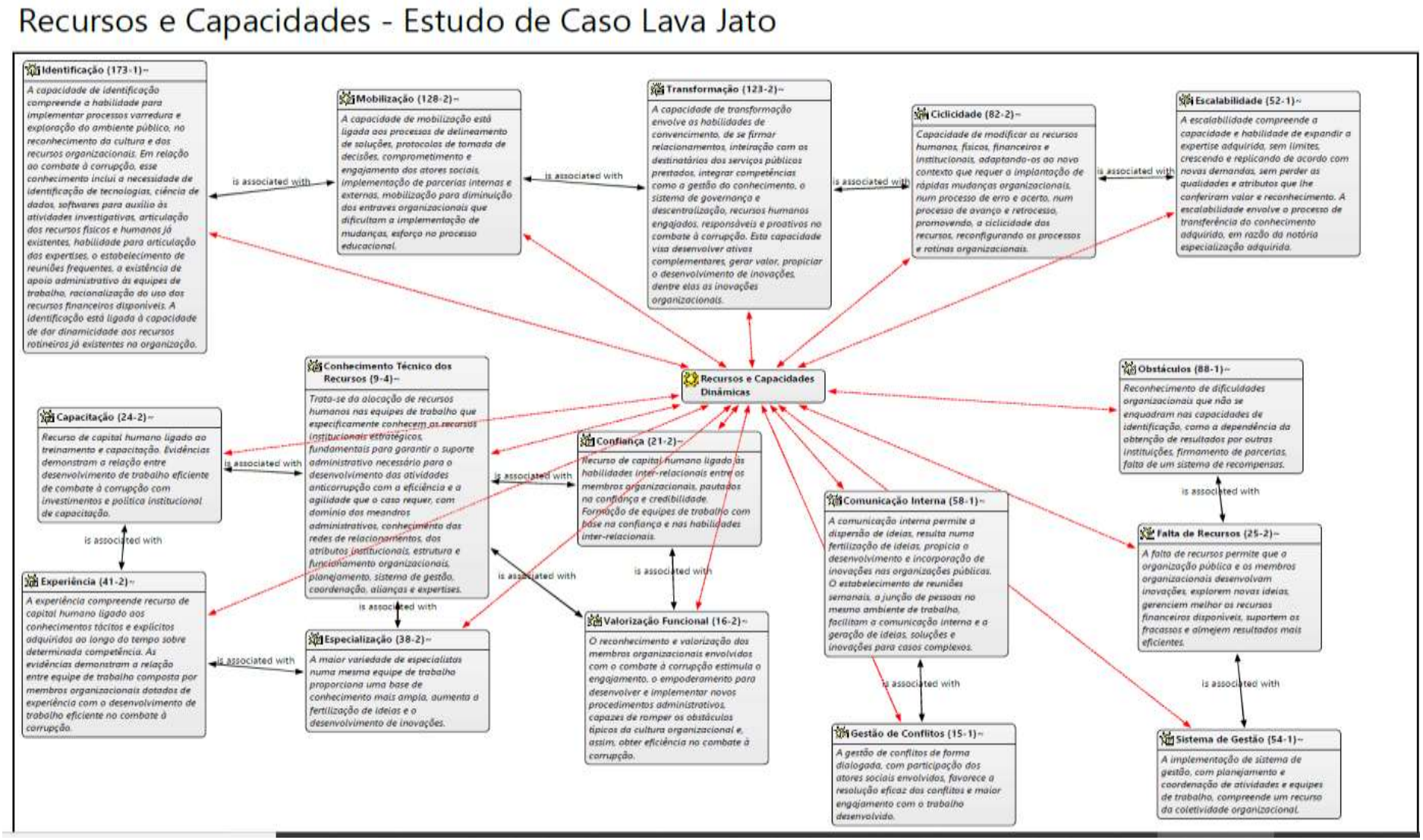
Família: Recursos e Capacidades Dinâmicas		
Nº	**Códigos**	**Co-ocorrência**
1	Capacitação*	- Conhecimento Técnico dos Recursos - Especialização - Gerenciamento da Qualidade
2	Comunicação Interna*	- Ambiente Participativo - Trabalho em Equipe - Identificação - Comprometimento da Liderança
3	Confiança*	- Comprometimento da Liderança - Valorização Funcional - Especialização - Experiência
4	Conhecimento Técnico dos Recursos*	- Experiência - Capacitação - Escalabilidade - Especialização
5	Escalabilidade*	- Reconfiguração das Rotinas de Trabalho - Sistema de Gestão - Recursividade - Conhecimento Técnico dos Recursos - Experiência - Profissionalização da Gestão Pública
6	Especialização*	- Experiência - Mobilização - Ambiente Participativo - Gerenciamento da Qualidade - Transformação
7	Experiência*	- Especialização - Conhecimento Técnico dos Recursos - Trabalho em Equipe - Gerenciamento da Qualidade
8	Baixa disponibilidade de recursos*	- Mobilização

Família: Recursos e Capacidades Dinâmicas		
Nº	**Códigos**	**Co-ocorrência**
		- Sistema de Gestão - Autonomia - Comprometimento da Liderança - Obstáculos
9	Gestão de Conflitos*	- Ambiente Participativo - Redução da Diferenciação Funcional - Autonomia
10	Identificação	- Recursividade - Reconfiguração das Rotinas de Trabalho - Comunicação Interna - Obstáculos - Trabalho em Equipe
11	Mobilização	- Recursividade - Reconfiguração das Rotinas de Trabalho - Trabalho em Equipe - Especialização - Ambiente Participativo - Baixa disponibilidade de recursos
12	Obstáculos*	- Identificação - Trabalho em Equipe - Recursividade - Baixa disponibilidade de recursos - Reconfiguração das Rotinas de Trabalho - Transformação - Valor Público
13	Recursividade*	- Identificação - Mobilização - Trabalho em Equipe - Profissionalização da Gestão Pública - Sistema de Gestão - Reconfiguração das Rotinas de Trabalho - Transformação
14	Sistema de Gestão*	- Profissionalização da Gestão Pública - Reconfiguração das Rotinas de Trabalho - Gerenciamento da Qualidade - Recursividade - Transformação - Comunicação Interna - Escalabilidade - Baixa disponibilidade de recursos
15	Transformação	- Reconfiguração das Rotinas de Trabalho - Trabalho em Equipe - Profissionalização da Gestão Pública - Sistema de Gestão - Recursividade - Ambiente Participativo - Comprometimento da Liderança - Comunicação Interna - Especialização - Transparência
16	Valorização Funcional*	- Trabalho em Equipe - Valor Público - Confiança - Especialização - Participação dos Atores Sociais

Fonte: Elaborada pela autora.

A rede, a seguir, apresenta os dezesseis componentes relacionados à categoria “Recursos e Capacidades Dinâmicas” (Figura 21), gerados com o auxílio do software Atlas.ti.

Figura 21 – Rede com os componentes relacionados aos “Recursos e Capacidades Dinâmicas”



Fonte: Atlas.ti – Adaptada pela autora.

4.2.2.1.1 Capacitação, conhecimento técnico dos recursos, especialização, experiência, confiança e valorização funcional

A capacitação, o conhecimento técnico dos recursos, a especialização, a experiência e a confiança são códigos que emergiram da análise dos dados coletados sobre a Força-Tarefa Lava Jato, que compreendem importantes recursos institucionais (Grant, 1991; Kay, 1996; Massukado-Nakatani & Teixeira, 2009; Penrose, 1995).

Os citados recursos conferiram ao caso estudado desempenho superior e compreendem os principais critérios utilizados para a formação das Forças-Tarefas e Grupo de Trabalho Lava Jato.

A capacitação e o treinamento estão atrelados ao desenvolvimento dos recursos de capital humano. As evidências empíricas demonstram a relação entre a execução eficiente do trabalho de combate à corrupção com investimentos e incentivo institucional à capacitação. As co-ocorrências geradas pelo Atlas.ti. indicam, pois, que a capacitação se relaciona diretamente ao conhecimento técnico dos recursos, à especialização e ao gerenciamento de qualidade.

Sendo assim, a capacitação é apontada pelos entrevistados como um recurso frequente, que faz parte da cultura organizacional. O entrevistado P10 destaca que *"[...] a capacitação já é uma política institucional quem vem a muito tempo, então não houve uma capacitação específica por conta da Força-Tarefa, houve capacitação ao longo do tempo mesmo, seja para membros como para servidores"*. Isso é corroborado pelo entrevistado P11, quando ele afirma que os treinamentos se destinam a todas as equipes de trabalho do MPF, o que traduz o esforço institucional de capacitação: *"[...] Treinamentos, não só da Lava Jato, mas de todas as equipes"*.

A formação estimulada pelo MPF vai além dos treinamentos para a atividade-fim, de cunho jurídico. Nesse sentido, merece destaque, a formação em gestão pública, que conferiu aos integrantes das Forças-Tarefas conteúdo específico sobre a temática, permitindo maior domínio dos recursos administrativos necessários ao trabalho em equipe, à coordenação de atividades, ao acompanhamento dos trabalhos desenvolvidos, à gestão de pessoas e ao foco no resultado. Esse aspecto é assinalado pelo entrevistado P14: *"[...] eu junto com 30 colegas a gente fez um MBA de gestão pública"*. Essa informação também é referenciada pelo entrevistado P2:

> *[...] nós temos essa cultura interna de capacitação muito específica em certos setores bem específicos, a capacitação por busca pessoal, alguns dos colegas fizeram mestrados e doutorados em vários segmentos, no meu caso eu tinha MBA em gestão pública na FGV, propiciado pela própria PGR". [...] buscas propiciadas pela própria*

> *instituição, PGR, pagas pela PRG inclusive, no caso do MBA, e no caso da Escola Superior, esses cursos técnicos periódicos de formação, que são cursos mais curtos né, de curta duração. (entrevistado P2)*

A formação para atuação na área de cooperação internacional é igualmente apontada como fator de diferenciação da Lava Jato em relação a outras atuações do MPF, referentes ao combate à corrupção, com formação de tradutores, de recursos humanos especializados em contratos internacionais e com habilidade de realização de acordos internacionais. Quanto a isso, o entrevistado P2 assinalou que a cooperação internacional contou "*[...] com pessoal capacitado nessa área de cooperação e relações internacionais".*

Outro aspecto observado nas falas dos entrevistados é a frequente e onerosa política de capacitação do MPF, tanto para membros como para servidores do MPF, desde que almejem a capacitação. Para tanto, são financiados cursos ligados à área de atuação em âmbito internacional ou em órgãos externos ao MPF, que possuam a expertise, conforme se depreende dos seguintes relatos:

> *[...] Nós trouxemos uma pessoa especializada em ortografia, na elaboração de ementas, cursos. E falando de curso, agora eu estou me lembrando, foi ministrado um curso para ementas em todo o Gabinete, então já era natural, eles incorporam na rotina, uma servidora do STJ ministrou o curso lá internamente e disse que vocês precisam seguir esse padrão. se montou um banco de pareceres com base no padrão estabelecido para ementas. (entrevistado P13)*

> *[...] a gente participava de cursos, a gente promoveu cursos. Eu lembro que na época do início da Lava Jato a gente fez um encontro Brasil-Itália para falar de corrupção, pegar experiencia da Itália, fez também um evento internacional de sistema acusatório. Interessante essa sua pergunta, porque pela experiência que a gente adquiriu, todos os colegas deram palestras e capacitação para vários MP estaduais. (entrevistado P17)*

No caso observado, verifica-se o estímulo institucional à capacitação e a busca constante na preparação dos recursos humanos para desenvolvimento de suas atividades com excelência. O entrevistado P5 ainda destacou que *"[...] nós gastamos muito, investimos muito nisso"*, o que foi reforçado pelo entrevistado P10: *"[...] fazia muito investimento, como faz ainda, em tecnologia da informação e em capacitação de pessoas"*. Isso, obviamente, desde que houvesse manifestação de interesse, pois, segundo o entrevistado P7, *"[...] todo mundo pode fazer a sua capacitação"*. O entrevistado P16 assinalou, ainda, que *"[...] todos ali sempre procuraram se capacitar, boa parte que estava eram professores, gente que tinha obras publicadas na área, então sempre estava estudando".*

Portanto, os relatos indicam a preocupação de fornecimento de capacitação como política institucional, inclusive com o oferecimento de cursos internacionais, a participação de

outros órgãos que detêm o know-how e a expressiva atuação da Escola Superior do Ministério Público, conforme demonstra o entrevistado P2:

> *[...] capacitação dos membros, dos servidores, pessoas que estavam já capacitadas para atuação em casos complexos de criminalidade econômica ou que capacitariam para isso. [...] temos escola de formação né, a Escola Superior de Formação do Ministério Público da União, essa escola oferece cursos para membros e servidores, então membros externos, instrutores externos e internos, inclusive da minha secretaria e da própria Lava Jato, formavam continuamente novos quadros, capacitando ao longo desses anos todos capacitação interna.*

Todavia, especificamente para a Força-Tarefa Lava Jato, não houve formação específica, sendo que os motivos apontados foram, primeiro, a falta de tempo disponível por conta do excesso de trabalho que a Força-Tarefa exigiu; e, segundo, pelo fato de as equipes de trabalho já terem sido formadas e constituídas com a reunião de pessoas com ampla formação na área, tanto em relação aos membros do MPF como para os servidores responsáveis pelo suporte administrativo, como verificado nos seguintes relatos:

> *[...] foi sendo desenvolvido na prática, você não tem uma capacitação, você não tem uma escola de formação... para isso, para Lava Jato especificamente não. (entrevistado P3)*

> *[...] na verdade, não houve capacitação teórica, foi na prática, o que foi acontecendo é que aqueles que estavam antes foram trazendo os estavam chegando pela sua expertise, por tudo o que já tinham aprendido (entrevistado P15)*

> *A força tarefa até pela importância de caso, teve preocupação de pegar pessoas já altamente capacitada, com no mínimo 5 anos de casa, eram colegas que todos tinham mais de 10 anos de MPF. Então não dava tempo. (entrevistado P17)*

O conhecimento técnico dos recursos é outro código revelado especificamente neste estudo de caso. Trata-se da alocação de recursos humanos nas equipes de trabalho que conhecem os recursos institucionais estratégicos, fundamentais para garantir o suporte administrativo necessário ao desenvolvimento das atividades anticorrupção, com a eficiência e a agilidade que o caso requer; o domínio dos meandros administrativos; o conhecimento das redes de relacionamentos, dos atributos institucionais, da estrutura e do funcionamento organizacional; o planejamento; o sistema de gestão; a coordenação; as alianças; e as expertises, conforme se observa nos relatos abaixo:

> *[...] eu já tenho um histórico de MPF muito grande, eu passei por muitos setores, inclusive setores cartoriais, que foi na divisão criminal da PRDF, então já tinha uma experiência prévia de entrada e saída, eu já conhecia todos os fluxos do MPF. (entrevistado P11)*

> *[...] desde 2003 eu tenho trabalho reestruturação de processos, eu tenho muita experiência de reestruturação de processos, experiência cartorária, sou diretor de secretaria de vara, meu cargo é equivalente a isso, ou seja, a compreensão do funcionamento do órgão, então desde 2003 que eu atuo na coordenação jurídica em Estados. (entrevistado P13)*

> *[...] trouxemos do STJ uma especialista na elaboração de ementas, criamos um banco de ementas, criamos uma estrutura para ementas, então passou a ser obrigatório a todos os assessores e todos os servidores elaborassem de ementas dentro de determinados critérios, para facilitar principalmente a busca, todas as peças produzidas a partir de então tinham que ter ementas para alimentar o banco de ementas, e padrões de pareceres que também foram elaborados. (entrevistado P13)*

Outro fator levado em consideração na Força-Tarefa Lava Jato foi a especialização e a experiência dos seus integrantes, inicialmente pela falta de tempo disponível para o treinamento; e, em seguida, devido ao caso ser considerado complexo, necessitando, assim, de pessoas experientes e com especialização específica.

Kimberly e Evanisko (1981) e Aiken e Hage (1971) destacam que a maior variedade de especialistas em uma mesma equipe de trabalho proporciona uma base de conhecimento mais ampla, aumenta a fertilização de ideias e o desenvolvimento de mudanças administrativas, na forma de execução das rotinas, e propicia o ambiente adequado à criação e implementação de inovações.

A experiência, por sua vez, é compreendida como recurso de capital humano ligado aos conhecimentos tácitos e explícitos, adquiridos ao longo do tempo sobre determinadas competências. As evidências obtidas neste estudo de caso demonstram a relação entre a equipe de trabalho, composta por membros organizacionais dotados de expertise, e o desenvolvimento de trabalho eficiente no combate à corrupção.

Assim, os critérios da especialidade e da experiência foram recursos levados em consideração para a formação das Forças-Tarefas e do Grupo de Trabalho Lava Jato, inicialmente pela ausência de tempo hábil para qualificação; e, na sequência, pela necessidade de aglutinar pessoas com várias formações e experiências, considerando a complexidade e o volume das investigações.

Os citados recursos permitiram a formação de um ambiente de trabalho propício à troca de conhecimentos, à fertilização de ideias e ao aumento do engajamento em prol do resultado e da eficiência. Nesse sentido, observa-se o relato do entrevistado P9, que destacou: *"[...] já tínhamos nomes com alto conhecimento técnico que normalmente já eram instrutores nessa área de investigação para corrupção. Aqueles que estavam lá trabalhando, tinham muitos outros, mas, digamos assim, já eram, dentre muitos, os tops de investigação".*

O entrevistado P15, por sua vez, afirmou que *"[...] na verdade, não houve capacitação teórica, foi na prática, o que foi acontecendo é que aqueles que estavam antes foram trazendo os estavam chegando pela sua expertise, por tudo o que já tinham aprendido"*.

A importância e a complexidade do caso, exigiu uma escolha de pessoas com maior experiência, conforme o entrevistado P17, pois *"a Força-Tarefa, até pela importância de caso, teve preocupação de pegar pessoas já altamente capacitada, com no mínimo 5 anos de casa, eram colegas que todos tinham mais de 10 anos de MPF. Então não dava tempo para formação específica"*.

As Forças-Tarefas deslocaram servidores e membros do MPF de diversos lugares do país, desde que essas pessoas tivessem especialização e experiência, de acordo com o entrevistado P4.

Outro fator revelado foi a participação prévia em força-tarefa, que engloba a experiência de trabalho em conjunto, a divisão de tarefas e a revisão das atividades.

> *[...] teve que trazer membros de outros lugares para Curitiba, tem de São Paulo, tem do Amapá, tem da Bahia e Brasília, que foram deslocados para lá, isso com o prejuízo da origem, e servidores também deslocados de outros lugares para lá com prejuízo das origens, nós conseguimos trazes bons funcionários, nós conseguimos trazer cargos em comissão, que daí nós pudemos escolher pessoas boas para essas funções. [...] As pessoas vão sendo encaminhadas para as funções pela sua vocação. [...] desde a época do Banestado, quando houve a especialização das varas de lavagem de dinheiro, esse é um fato importante, que foi a especialização. (entrevistado P2)*

A esse propósito, o entrevistado P5 destaca que "*[...] todos são muito bons, todos os colegas fizeram time de excelência, foi excelente mesmo"*. O entrevistado P6 assinala, ainda, houve a reunião de diversas expertises, *"[...] a expertise de contabilidade, conhecimento bancário. [...] Tinham pessoas competentíssimas na secretaria, eu fui visitar eles um dia, fantástica a estrutura, tinha um tradutor e tudo.*

O entrevistado P7 explicou que, para a composição das Forças-Tarefas, foi feita a gestão para se saber *"[...] quais eram os melhores, a melhor logística, melhor opção, melhor custo e benefício para administração, sempre focado no interesse da administração".* Segundo o entrevistado P13, no MPF *"[...] já existiam esses talentos naturais que estavam espalhados pelo país e foram lá reunidos"*. E ainda destaca que

> *[...] a expertise que existia que era necessária para que tudo fizesse acontecer, ela já estava disponível, poderia ser aperfeiçoada? Poderia, mas os talentos já estavam disponíveis, só precisava reuni-los, seja no âmbito da estrutura como você viu aí. Os recursos já existiam, era o caso de agremiá-los, criar um catalisador para aquilo tudo gerasse, se dinamizasse". (entrevistado P13)*

O relato anterior demonstra que, no contexto do MPF, já existiam as expertises, bastava reuni-las com o intuito de acionar o gatilho para a dinamização dos recursos humanos, em prol de uma atividade em comum, com engajamento e inovação.

A preocupação de aglutinar várias especialidades também é corroborada pela fala do entrevistado P9 quando afirma que

> *[...] nós começamos a discutir no fim do ano, em torno de novembro, de que precisaríamos de constituir um grupo de pessoas especializadas. [...] Nós montamos o grupo, eu sugeri nomes, ele também alguns nomes, aí sim, nós montamos o grupo para começar a trabalhar.*

Esse relato é corroborado pelo entrevistado P11, que destaca a atitude do Procurador Geral da República para formar uma assessoria composta por membros do MPF, demonstrando preocupação com a formação de uma equipe técnica capacitada, para atuar junto ao expressivo volume de processos:

> *[...] veja, trouxemos procuradores para administrar essas áreas, com servidores, isso não era muito comum a atuação de membros diretamente coordenando essas áreas, essas assessorias, como em matéria constitucional, penal, realmente nós tínhamos o que tinha de melhor de Procuradores, coordenando equipe de servidores. (entrevistado P11)*

Os entrevistados P12, P13 e P16 destacam que a reunião de diversas especialidades e experiências também era a preocupação na formação da assessoria composta por servidores públicos do MPF, o que contribuiu para a divisão de atividades, conforme as habilidades e competências individuais, em um processo sinérgico, em toda a equipe composta por membros e servidores públicos do MPF.

> *[...] até mesmo dentre os assessores sabia quem era aquele que estava mais capacitado para liderar determinadas tarefas. [...] dentro da secretaria da Lava Jato a gente dividiu as tarefas. (entrevistado P12)*

> *[....] mais importante de tudo era a sinergia, entre todos os servidores, cada um com seu foco, com sua especialização. [...] enfim cada um na sua área com sua especialização, com essa sinergia, e com foco de entregar o melhor possível, e esse sistema de avaliação de metas, com redução de acervo. (entrevistado P13)*

> *[...] todos os colegas que vieram trabalhar eram pessoas experientes, professores na área de direito penal, processo penal. [...] colegas que tinham uma história no MPF, tinham passado por operações, processos complexos. [...] pessoas que tinham experiência com investigações. (entrevistado P16)*

A confiança é outro recurso de capital humano ligado às habilidades inter-relacionais entre os membros organizacionais, pautada na fidúcia e na credibilidade. Esse recurso é apontado na formação das Forças-Tarefas e do Grupo de Trabalho Lava Jato, inicialmente, por

serem investigações complexas, sigilosas, que envolvem a investigação de pessoas com alto poder político e/ou econômico. A relação de confiança, ao lado da capacitação, do conhecimento técnico dos recursos, da especialização e da experiência, é elemento fundamental ao trabalho realizado com êxito e qualidade. Os relatos dos entrevistados P4 e P7 confirmam essa informação:

> *[...] você precisa desenvolver uma relação de confiança, confiança significa comprometimento e palavra. [...] A forma de trabalhar em força-tarefa com escolha de pessoas por relacionamentos prévios, por já trabalhos anteriores, facilita bastante porque as pessoas se conhecem e tem um grau de aceitação do outro. (entrevistado P4)*

> *[...] não existe nada melhor do que você trabalhar sabendo que a pessoa confia em você, liberdade para trabalhar melhor, para executar o seu melhor né, e isso a gente tinha. [...] O Dr. Rodrigo, por exemplo, não era aquele tipo de pessoa que ficava lá toda hora, ele tem mais o que fazer, eu botei uma assessora de confiança, duas pessoas de confiança que é porque eu posso fazer o meu. [...] A porta dele estava sempre aberta, então você se sente segura para trabalhar, para fazer, agir. (entrevistado P7)*

A valorização funcional compreende o reconhecimento e o enaltecimento dos recursos humanos envolvidos com no combate à corrupção. Esse recurso estimula o engajamento e o empoderamento para desenvolver e implementar inovações, capazes de romper os obstáculos típicos da cultura organizacional do setor público e, assim, obter eficiência às atividades desenvolvidas.

Segundo os dados de co-ocorrência, gerados pelo Atlas.ti., a valorização funcional está ligada à confiança, à especialização, à participação dos atores sociais, ao trabalho em equipe e ao valor público. Portanto, o ambiente de confiança estimula o engajamento e a valorização dos recursos humanos. O relato do entrevistado P7 corrobora essas co-ocorrências "[...] uma boa ação e interação entre servidores, membros, de terceirizados, ele sempre trabalhou com a valorização de cada uma dessas pessoas".

Assim, o ambiente participativo, respeitoso, de enaltecimento do esforço de cada um, dentro de uma equipe composta por diversos profissionais com várias especializações, contribui para o engajamento das pessoas e, por conseguinte, para a realização de um trabalho com notória distinção. Nesse sentido, observa-se os relatos dos entrevistados P7, P11, P12 e P18.

> *[...] quando a gente finalizava um trabalho e a atuação do PGR deu resultado, a gente comemorava junto, trabalho em equipe, o próprio Dr. Rodrigo achava muito bacana que ele ia lá na nossa sala, agradecia o trabalho, é uma motivação, mexe no clima organizacional da equipe que trabalha. (entrevistado P7)*

> *[...] o resultado de um Procurador-Geral da República depende do sucesso da própria equipe, então é como se a equipe se sentisse com esse sentimento de pertencimento, o que eu estou fazendo é importante. (entrevistado P11)*

> *[...] mas essa parte é muito boa né, saber que o Procurador-Geral conhecia um por um pelo nome, que ele sabia o nome de cada pessoa, a pessoa se vê, ela é vista né e quando você não é mais uma, você tem que trabalhar, você não pode se esconder. (entrevistado P12)*

> *É uma instituição que já vem crescendo e se fortalecendo a muito tempo, e é uma instituição que depois da Lava Jato ganhou visibilidade maior do que tinha antes e ganhou legitimidade perante a população e diversos órgãos. (entrevistado P18)*

Como apontado pela literatura, a teoria dos recursos (RBV) se debruça em compreender os fatores e os aspectos que conferem maior desempenho às organizações. Por se tratar de um setor público, não há a produção de vantagem econômica (Barney, 1991; Eisenhardt & Martin, 2000; Wernerfelt, 1984), mas a geração de relevante valor social (Bryson *et al.*, 2007; Matthews & Shulman, 2005; Piening, 2013). Sendo assim, a capacitação, o conhecimento técnico dos recursos, a experiência, a especialização e a valorização funcional compreendem importantes recursos já existentes no MPF, mas que foram agrupados e, dessa forma, dinamizaram-se e permitiram a alteração do tradicional paradigma de trabalho, propiciando eficiência na prestação de serviços públicos e de controle da corrupção.

4.2.2.1.2 Comunicação interna e gestão de conflitos

O aprimoramento da comunicação interna emergiu da análise realizada com o auxílio do Atlas.ti., em relação aos dados coletados da Força-Tarefa Lava Jato.

A literatura ressalta como elementos componentes dos recursos, as rotinas e mecanismos de socialização, em razão da importância da cooperação e da difusão e troca de conhecimento (Abreu & Antonialli, 2017; Makadok, 2001). Neste estudo de caso, as evidências empíricas demonstram que a comunicação interna se revelou como importante recurso para troca de experiências, conhecimentos, dúvidas e definições de estratégias.

A comunicação interna permite a dispersão de ideias; promove a fertilização de ideias; e propicia o desenvolvimento e a incorporação de inovações nas organizações públicas. O estabelecimento de reuniões semanais, a junção de pessoas no mesmo ambiente de trabalho, a utilização de mecanismos de comunicação entre as diversas Forças-Tarefas (como videoconferências e aplicativos de mensagens) aprimoraram a comunicação interna, favorecendo, assim, a geração de ideias, as buscas por soluções, as inovações para casos complexos, o alinhamento nas decisões, o compartilhamento e a socialização do conhecimento.

O entrevistado P2 destaca que *"[...] usamos muito as redes, os mensageiros instantâneos, WhatsApp e Telegram, e as redes internas"*. O entrevistado P5 relatou que *"[...] a gente conversou muito [...] nós criamos grupos conjuntos, discussões, ajeitamos procedimentos. [...] melhorou, todo mundo teve que se aprimorar né, veja, nós tivemos uma aula de comunicação interna e externa, até para explicar as coisas"*.

Segundo o entrevistado P8, *"[...] a gente usava muito os aplicativos de mensagens, hoje usa com menos intensidade. [...] Entre os procuradores a troca de conhecimento é absurda, diariamente aprendendo com os colegas, a forma de fazer"*. Já a entrevistada P12 destaca que *"[...] tinha muito diálogo, a gente se falava o tempo inteiro, o tempo inteiro".*

Também nesse sentido, destaca-se o relato do entrevistado P15 *"[...] nós tínhamos grupos em comum, tínhamos várias formas de estabelecer e compartilhar essas informações"* e do entrevistado P16, que ressaltou *"[...] a comunicação pelos aplicativos de mensagens, o telegrama, e videoconferência para manter esses colegas conversando". O entrevistado P18 afirmou que "os aplicativos a gente tinha para conversar e trocar ideias, mas a maioria das coisas era resolvidas ali em reunião"*.

Confirmam essa percepção os entrevistados P4 e P13:

> *[...] foi uma revolução nesse sentido, em que a comunicação interna deixou de ser formal e passou a ser muito informal e muito disseminada, mas aí também eu falo do fenômeno contrário que é a tão grande quantidade de grupos e conversas que chegou a uma hora que eu desisti de acompanhar, satura exatamente. (entrevistado P4)*

> *[...] a gente tinha o Grupo de Trabalho e a Força-Tarefa, uma funcionava na PGR e as outras funcionavam na 1ª instância. Nós implantamos um sistema de videoconferência com eles. [...] posso tirar de lição da comunicação era a proximidade, você criar elementos, criar e extrair ali processos que possam ser úteis para o estreitamento na comunicação. [...] a maior lição é essa, eu tenho que buscar elementos para que essa informação chegue na ponta, e exatamente isso é a dificuldade, pela dimensão, o tamanho do MPF, então não é brincadeira. São 1.600 procuradores eu acho que é isso, em atividade. [...] Sim, havia reuniões, não me recordo agora qual era a periodicidade, havia reuniões de ponto de controle, digamos assim, a gente tinha reuniões de ponto de controle. Inclusive nós tínhamos reuniões por videoconferência com a primeira instância, a gente fazia para alinhar os esforços, então era interessante, eu me recordo de ter participado de algumas dessas reuniões. (entrevistado P13)*

Os relatos dos entrevistados P14 e P15, por sua vez, revelam a divisão de tarefas e de responsabilidades na comunicação interna, quando afirmam que

> *[...] você tem que trazer o conhecimento para dentro, então você tem que ver como as outras forças-tarefas estão trabalhando, tem que ter contato com essas forças-tarefas, tem que ter um excelente contato com a PGR e fazer com que esses canais eles sejam fluídos. [...] esse papel é do coordenador, ele que dialoga né, como que a gente dialoga*

> *com as pessoas, primeiro que a nossas portas estão sempre abertas, um canal que não seja um canal igual ao canal de entrada, isso é importantíssimo. (entrevistado P14)*

> *[...] o trabalho era feito pelo coordenador e por mim, éramos nós os elos com todos os demais colegas, então era elo com Curitiba, era o elo com Rio de Janeiro, enfim, com qualquer um que se precisasse tratar éramos nós que fazíamos esse contato. (entrevistado P15)*

Outro ponto que mereceu destaque foi a instituição de reuniões semanais para alinhamento, socialização das atividades desenvolvidas por cada integrante, e planejamento das atividades a serem executadas.

A entrevistada P7 afirmou que *"[...] tinha reuniões ele com a equipe toda assim. melhorar a comunicação para que o resultado saísse de forma positiva, ali entre a gente isso era estabelecido"*, pois *"[...] uma boa comunicação traz os melhores resultados, no que a gente fazia eu busquei isso com a equipe com quem a gente trabalhava"*. E o entrevistado P17 ressaltou que "[...] a gente tinha reuniões semanais, toda terça era feito o apanhado da semana e o que a gente ia fazer na próxima semana". Sobre essa mesma questão, afirmou o entrevistado P6:

> *[...] nessa reunião semanal que eles têm, eles conversam e buscam resolver, conversam com todos em geral, eles tem reunião constante com a Procuradoria-Geral da 4ª região, de Porto Alegre, que atua com as fases recursais, e precisa conversar com Brasília, é aquela coisa de, precisar nessas conversas, ter uma transparência. (entrevistado P6)*

A entrevistada P7 ressaltou que *"[...] a comunicação interna da equipe da Lava Jato no âmbito das atuações, e outra, vinculado diretamente ao Procurador-Geral"*, portanto, o relato revela que a comunicação interna era fluida, tanto entre as Forças-Tarefas como em relação ao Procurador-Geral.

Para o entrevistado P16, *"[...] a gente tinha como praxe de toda terça-feira à noite se reunir para conversar com o PGR, ele desmarcava todos os compromissos e aí ele ouvia de todos os procuradores como estavam seus trabalhos"*.

Os entrevistados P3 e P10 corroboram essa prática:

> *A gente tentou fazer uma melhora de em termos de comunicação que tinha muito ruído nos canais de comunicação, agora você tem uma comunicação interna também para os outros membros né, para que os outros membros se sintam pertencentes também a aquele trabalho, você tem uma descentralização da unidade, quando a unidade pode tomar certas decisões para apoio administrativo, então Curitiba, ela pode dar um apoio administrativo, só que além da Laja Jato ela precisa apoiar também outros, os outros membros, ai você tem também o extra, você tem o apoio da PGR, e essas decisões são tomadas a partir da Procuradoria-Geral da República. (entrevistado P3)*

> *A comunicação era diária e imediata, ou eu ia na sala deles ou eles vinham até minha sala. A reunião das pessoas do grupo de trabalho da Lava Jato no mesmo local de trabalho isso facilitou muito, muito a comunicação interna, isso auxiliava tanto as pessoas no seu próprio trabalho e auxiliava a diminuir muito os atritos entre elas, facilitou e muito. (entrevistado P10)*

O aprimoramento da comunicação interna favoreceu o estabelecimento de uma gestão de conflitos mais resolutiva e democrática. As co-ocorrências, geradas pelo Atlas.ti., revelam a ligação da gestão de conflitos com o ambiente participativo, a redução da diferenciação funcional e a autonomia, capazes de transformar processos e rotinas organizacionais, como o visto neste estudo de caso (Cepeda & Vera, 2007; Eisenhardt & Martin, 2000).

Observa-se, nos relatos dos entrevistados, um processo fluido, autônomo de resolução de conflitos. Para os entrevistados P8 e P14, os conflitos são postos claramente em reunião com a equipe de trabalho e, por votação, chega-se à obtenção da solução:

> *Vai para o colegiado da Força-Tarefa e é votado, e a maioria vence e o coordenador não tem voto de minerva nada. As vezes questões relevantes e a maioria venceu, mas a gente vê que não está maduro, aguarda e vota de novo, até para um convencer o outro, é muito relevante para ser decidida num 6 a 5, enquanto a gente não fizer um 9 a 2, então vamos ver, como eu disse ontem mesmo teve uma reunião muito tensa, que um defende uma coisa e o outro outra. (entrevistado P8)*

> *[...] a gente vota, então vamos começar uma rodada de votação? quem que concorda que fulano de tal, vamos supor, o que está designado é um caso, estou com dúvida de incluir essa pessoa aqui como alvo vamos supor, o que tem contra ele? Isso, isso e isso, aí dá a ideia e a gente vota. (entrevistado P14)*

Em caso de conflitos de maior complexidade, as lideranças fomentavam sua resolução pelo diálogo, mitigando as diferenças funcionais, conforme se depreende dos relatos dos entrevistados P9 *"[...] o Procurador-Geral chamava todo mundo para conversar e perguntava: qual é o problema da hora? Vamos resolver. Deu, em alguns momentos, alguns stress também entre o grupo de trabalho da PGR e de Curitiba, não tinha ainda do Rio de Janeiro"*.

Sobre isso, o entrevistado P10 afirma que *"[...] chamava todas as pessoas, sentava todo mundo e dizia que ninguém saia se não encontrássemos a solução, senão ninguém sai daqui até encontrar a solução."* E o entrevistado P14 ressalta que *"[...] os conflitos que surgem são resolvidos aqui, eles não vão para casa"*.

A entrevistada P15 ainda apresentou um componente interessante: embora se tratasse de um ambiente majoritariamente masculino, para ela, os conflitos *"[...] geralmente eram resolvidos por uma mulher, a minha experiência é um dado interessante"*.

Portanto, as evidências obtidas neste estudo de caso corroboram a literatura (Andreeva & Chayka, 2006; Zollo & Winter, 2002), haja vista que a comunicação interna e a gestão de

conflitos são aplicadas de forma participativa, dialogada, com mitigação das diferenças funcionais, reforçando o desenvolvimento de soluções internas para os possíveis conflitos.

4.2.2.1.3 Baixa disponibilidade de recursos, obstáculos e sistema de gestão

Os recursos escassos podem promover nas organizações o reconhecimento do fracasso ou atuar como um gatilho que desperta o estímulo ao desenvolvimento de soluções internas, por meio da exploração de novas ideias para suprir uma necessidade real, resultando na criação ou aquisição de inovações, no caso de elas serem inviáveis internamente ou geradoras de maior custo (Damanpour, 1991; Rosner, 1968).

Quanto à organização pública e seus membros, a baixa disponibilidade de recursos permite o desenvolvimento de inovações, a exploração de novas ideias, um melhor gerenciamento dos recursos financeiros disponíveis, a fim de que fracassos sejam suportados e resultados mais eficientes alcançados.

No estudo de caso da Força-Tarefa Lava Jato, observa-se que, por conta da limitação de recursos e da falta de paradigmas, considerando a complexa situação, diferente de tudo o que o MPF já experimentara, a opção foi a reconfiguração dos recursos existentes. Nesse sentido, o entrevistado P3 ressaltou que, para isso, foi preciso *"[...] sobrepor os obstáculos da administração tem, porque a gente tem poucos recursos e tem poucos recursos para serem divididos"*. Fato também explicado pelo entrevistado P9, que evidenciou *"[...] dentro dos recursos financeiros, recursos estruturais, e recursos humanos sempre foram limitados, não que o Procurador-Geral não quisesse, é que não tinha."*.

A comparação entre o quantitativo de membros do MPF e da Polícia Federal, destacada pelo entrevistado P8 evidencia, igualmente, a escassez de recursos:

> *A gente tem boa relação com a Polícia, mas vamos pensar aqui em termos de recurso investido pela instituição, nós temos 12 Procuradores da República aqui, quantos delegados nós temos? Agora nós temos 02, no início tinha 01, não é má, a instituição que conseguiu destacar quantidade de pessoas o suficiente para a investigação.*

Para o entrevistado P18, *"[...] isso é um transtorno para a administração, de onde tirar servidor? De onde tirar dinheiro? Então não havia um incentivo, os colegas iam de baixo e pediam"*. No entanto, de acordo com o entrevistado P11, houve esforço de gerenciamento de recursos, pois *"[...] dentro da nossa disponibilidade, tanto de financeira quanto recursos de pessoal, recursos de material, todo o possível foi feito para atender"*.

O entrevistado P10 ainda ressaltou o esforço de obtenção de mais recursos junto ao Congresso Nacional, já que *"[...] o dinheiro é limitado, o recurso é orçamentário, tinha o que utilizar o que estava disponível no orçamento. O que a gente fez foi que para discutir com o Congresso sobre o nosso orçamento"*.

Destaca-se que, com o intuito buscar maiores recursos para o Ministério Público, foi desenvolvido um Código de Arrecadação específico para as atividades anticorrupção. Com ele, pôde-se aferir o quanto de recursos financeiros adentravam nas contas públicas. Essa informação passou a ser fundamental para se discutir no Congresso Nacional a ampliação do orçamento, conforme relato do entrevistado P10:

> *Aí a gente foi atrás e a Receita Federal criou um código de arrecadação. a Receita nos deu esse código de arrecadação. A partir daí, qualquer GRU ou para qualquer recolhimento judicial para o cofre único do Tesouro advindo da nossa atividade institucional esse valor ia para o cofre único, mas no final do ano nós sabíamos quanto se arrecadou em favor da União por conta de nossa atuação. Então, isso se tornou um dado, um indicador da nossa atuação que gerou para União tantos milhões. E isso se tornou um facilitador para discutir orçamento.*

O entrevistado P12 relata, ainda, que um Procurador arcou pessoalmente com o custo da aquisição de um software, já que a demora com o processo de licitação poderia comprometer o trabalho desempenhado: *[...] ele até mandou comprar, mas o pessoal tinha que licitar, tinha que fazer uma justificativa e o negócio era tão urgente que ele comprou e colocou, instalou, a informática instalou né, mas assim era dele, ele comprou do bolso dele.*

As limitações vivenciadas quanto ao rompimento da cultura organizacional pública e a insuficiência de recursos destinados às investigações foram destacadas pelo entrevistado P5:*"[...] dentro do serviço público e com as limitações orçamentárias que nós temos"*. Sobre isso, o entrevistado P8 ressaltou: *"[...] a nossa estrutura é muito pequena para o tamanho do trabalho e para o resultado alcançado. [...] a gente tem um corredor, esse prédio tem três corredores, a gente tem metade de um corredor de um andar*".

O relato a seguir conta algumas das dificuldades enfrentadas e como se estruturam os recursos das Forças-Tarefas:

> *[...] Recurso para a Força-Tarefa zero, não tem, nenhum Procurador aqui tem diária, não tem auxílio financeiro para estar aqui, nenhum Procurador tem nenhuma remuneração a mais para estar na Força-Tarefa. [...] Diferente da Força-Tarefa de Curitiba que tem uma dotação orçamentaria própria porque eles são uma unidade separada da Procuradoria, nós não somos uma unidade separada, estamos dentro da PRRJ, a gente usa a estrutura da PRRJ, tem que ir para audiência vai usar o carro da PRRJ, o computador quebrou, vai pedir o técnico da PRRJ, a Força-Tarefa de Curitiba tem dois técnicos, assessoria de comunicação própria. (entrevistado P8)*

Diante da insuficiência de recursos, novas ideias, então, precisavam ser estimuladas, como relata o entrevistado P4, para o qual o uso do recurso do *Google Street View* reduziu custos de deslocamento com fins de aferir dados financeiros e de localização das empresas investigadas:

> *[...] nós podemos fazer pesquisas em bancos públicos, por exemplo eu sei que lavagem de dinheiro, um dos métodos mais fáceis é usar prestadores de serviço, não presta o serviço mais recebe, eles dão uma nota depois repassam de alguma forma, então você pode analisar porque as prestações estão todas na Receita Federal, então eu posso pegar as empreiteiras e ver todos os prestadores de serviço por ano e classificados, aí você analisa, quais são as quantidades de funcionários dessas empresas, depois eu posso abrir no Google Street View, e verá essa sede onde é, então muito mais de um uso inteligente.*

Para melhorar a gestão das atividades, considerando a baixa disponibilidade de recursos, o sistema já existente no MPF, denominado de Sistema Único, foi adaptado para gerenciamento das demandas do Gabinete do Procurador-Geral da República e dos dados referentes às investigações e ações judiciais de responsabilidade do Grupo de Trabalho Lava Jato, como confirma o relato a seguir.

> *[...] nós implantamos também, como eu conhecia muito o Sistema Único, não havia esse recurso agora já, nós improvisamos dentro do Sistema Único, sem a necessidade de desenvolvimento, mas com o projeto de desenvolvimento futuro, recursos de fases internas, do processo de entrada, com todas as etapas do processo judicial vindos do Supremo, com responsabilidades muito delimitadas: recebimento, triagem, designação, revisão, elaboração de minutas, revisão de português. (entrevistado P13)*

Segundo o entrevistado P12, um dos motivos da demora no recebimento das peças jurídicas pelo Supremo era a baixa disponibilidade de recursos humanos suficientes para a digitalização; assim, o Grupo de Trabalho Lava Jato, juntamente com equipe de apoio, passou a encaminhar todos os documentos já digitalizados, com o intuito de agilizar o recebimento das denúncias pelo STF, bem como a escolha do tipo de mídia e o formato mais adequado ao julgador:

> *[...] às vezes o Supremo não tinha gente o suficiente para digitalizar, porque o Supremo também já digitalizava, né? Aquilo que a gente já mandava o vídeo, eles só passavam direto no Drive deles, mas o restante ele tinha que digitalizar. [...] Já tinha o processo eletrônico, mas muita prova era meio física, né?, cópia de e-mail, de contrato, essas coisas. Às vezes o Supremo levava mais tempo lá processando isso daí por falta de gente, o Supremo não atende só a Lava-Jato né? (entrevistado P12)*

> *A Receita mandou computador, mandou tudo, tudo, a gente tinhas assim, uns mil pen-drives de todos os tamanhos que você imaginar. HD externo, porque tudo que era feito na Lava Jato era gravado para mandar para o Ministro, ele não aceitava se não estivesse gravado. Tanto que a gravação ia, ia até um memorial, qual minuto aparecia*

> *o nome de fulano, minuto e segundo, porque ele não tinha tempo para ouvir 20 horas de gravação (entrevistado P12).*

Ainda sobre o quantitativo de pessoal envolvido na operação, os entrevistados P4 e P8 destacam que as Forças-Tarefas Lava Jato tiveram mais membros e servidores do que Procuradorias de muitos Estados brasileiros:

> *[...] uma estrutura como a Lava Jato, ela corresponde a uma estrutura que é maior que estrutura de alguns Estados, foi mais Procuradores e mais servidores que alguns Estados, então isso é uma decisão muito difícil. (entrevistado 4)*

> *A estrutura, cada Procurador tem a metade de uma estrutura normal, cada Procurador aqui tem 1 servidor e 1 estagiário, metade de um procurador normal, só que temos que reconhecer que nós somos 12 Procuradores, nós temos Estados no Brasil que não tem 12 trabalhando no Estado inteiro, e aqui a gente tem 12 Procuradores num caso. (entrevistado P8)*

A baixa disponibilidade de recursos, portanto, foi determinante para as decisões tomadas no que diz respeito à realocação de recursos humanos, como servidores públicos: peritos, tradutores, auxiliares administrativos e jurídicos; e membros do MPF, dispensando a contratação de novos colaboradores.

Nesse sentido, o entrevistado P2 afirmou que *"[...] o dinheiro público é escasso, então a gente tinha que fazer uma gestão baseada em pessoas"*. Para tanto, destaca o entrevistado P4, foi elementar a função do Coordenador, no sentido de captar mais recursos para as investigações *"[...] Deltan foi muito importante em ir a Brasília ou ir, na nossa gestão aqui, na Procuradoria do Paraná, e conseguir recursos, estava naquela gestão de pedir, pedir, pedir e pedir, né, precisamos*".

Diante do crescimento das investigações, outros membros e novas Forças-Tarefas foram sendo criadas, o que exigiu maior quantitativo de pessoas. Assim, os recursos destinados ao pagamento do deslocamento de Procuradores da República, em mudança definitiva para trabalho exclusivo na sede das Forças-Tarefas, também precisaram ser racionalizados, controlados e limitados, conforme se observa no relato a seguir:

> *[...] uma situação que foi o seguinte que foi o seguinte, os custos operacionais de situações de viagem, deslocamento, viagens internacionais do GT e das forças tarefas, ficavam na sacola do, que era essa cola da chefia de gabinete, era eu, certo, então nós íamos liberando na medida das prioridades, e que dava para fazer (entrevistado P5)*

A ausência de recursos suficientes para auxílio às investigações estimulou a celebração de parcerias com outras instituições, com o intuito de suprir carências. O entrevistado P12 destacou que a necessidade de equipamentos de informática, tanto para o MPF como para a PF,

foi resolvida pela parceria feita com a Receita Federal para doação de equipamentos apreendidos:

> *Nesse meio tempo eu descobri que na Polícia Federal tinha muita limitação de orçamento e a Receita Federal doava material apreendido. Então na época eu falei, Sueli, eu vou ligar na Polícia Federal, pegar de novo o nome do contato na Receita e você vai fazer um ofício para eles e vai pedir material, vamos pedir tudo que a gente precisa. E ela falou para mim, pode? Eu disse: Pode! [...] Nós demandávamos muito material de informática que não conseguiu licitar. A Receita supriu tudo, à medida que ia acabando a gente já fazia outro ofício, pedia para Receita e ela encaminhava. (entrevistado P12)*

O enfrentamento desses empecilhos e entraves, bem como de outros tantos não mencionados neste estudo, favoreceram a implantação de um sistema de gestão direcionado estritamente à atividade-fim, além do desenvolvimento de inovações ante a escassez de recursos da Força-Tarefa Lava Jato.

Para superar tais obstáculos foi necessário o reconhecimento de dificuldades organizacionais que ultrapassam a escassez de recursos financeiros propriamente dita, como o gerenciamento, a minimização e a solução das consequências advindas desse problema; a dependência da obtenção de resultados apurados por outras instituições; a dificuldade no firmamento de parcerias; a ausência de um sistema de recompensas; entre outras.

Como exemplo de um dos obstáculos acima apontados, está o derivado da forma utilizada para enfrentar a escassez de recursos: a realocação de servidores e membros do MPF para atender às demandas da Força-Tarefa Lava Jato, que desfalcou as suas unidades-bases, pois não houve o suprimento dessas vagas por meio de novas contratações e concursos públicos. Isso gerou mal-estar interno e insatisfação naquela instituição com a operação, como ressaltam os entrevistados P2 e P16:

> *[...] forças-tarefas exigem um esforço adicional no Ministério Público na governança, porque elas são caras, elas exigem que a nós convoquemos procuradores e servidores de outras unidades para atuar na Força-Tarefa, então isso cria problemas gerenciais nas unidades que cedem membros e servidores. (entrevistado P2)*

> *A gente saiu das bases né?, quem estava no primeiro grau saiu aí enfraqueceu alguns lugares, isso era uma crítica de alguns colegas que tiveram que trabalhar um pouco mais naquele lugar mas isso não aumentou despesa do MPF (entrevistado P16)*

A escassez de recursos e de apoio incentivou a personalização da Força-Tarefa Lava Jato, suscitando diversas críticas internas, como a relatada pelo entrevistado P3 quanto à marca *"[...] eu acho que a marca não pode se sobrepor da marca da instituição, o Ministério Público é maior do que a marca Lava Jato ou deveria ser maior que a lava jato, hoje é uma marca".*

Outro ponto recorrentemente destacado na fala dos entrevistados é a ausência de um sistema de carreiras e/ou a institucionalização de um sistema de recompensas, haja vista o maior desgaste pessoal, a dedicação exclusiva ao trabalho, o maior quantitativo de horas trabalhadas, a impossibilidade de substituir colegas em gozo de férias e receber por essa atividade no trabalho em forças-tarefas:

> *A vida pessoal fica destruída, porque durante o tempo você não tem vida pessoal, por isso que eu acho importante você apoiar essas pessoas né? [...] eu fiquei 15 meses trabalhando 15 horas por dia. (entrevistado P6)*
>
> *[...] eu achei que tinha dado minha contribuição de 1 ano e meio trabalhando muito, minha relação em casa ficou horrível que você fica 24 horas pensando nisso aí, fica estressado em casa, de começar a ter problema de pele do nada, não consegui dormir direito, trabalha mais, não é tanto o volume mais o estresse, se passa uma televisão do seu lado você vê qualquer coisa que você tinha acabado de fazer na sua mesa, fim de semana você vai descansar mas é pensando naquilo, foram 18 meses, eu dormindo e acordando pensando em Lava Jato o dia inteiro, isso ninguém aguenta, minha esposa com certeza reclamou com razão. (entrevistado P16)*
>
> *Quando você está nesse meio é extremamente desgastante, foram os períodos de maior tensão e estresse que já passei na minha vida. Fim de semana chegava para trabalhar às 9 da manhã, sair 11 da noite, era muito comum. (entrevistado P17)*

Outro aspecto apontado como obstáculo está ligado à própria estrutura jurídica brasileira, que acaba gerando problemas de comunicação entre o MPF e a Polícia Federal, em virtude da dependência das decisões proferidas por outro Poder, do tempo de apreciação dos pedidos formulados e do processo eletrônico instituído no Judiciário.

> *A gente teve alguns problemas, e até eu falo da experiência de PGR né, que eu tive também junto ao grupo de trabalho da Lava Jato lá na PGR, mas a gente tem, tem alguns problemas com a questão de espaço dentro da investigação, então muitas vezes com a Polícia. (entrevistado P3)*
>
> *[...] o que está dificultando nossa meta é o programa do Poder Judiciário de processo eletrônico, demora dois dias para fazer o upload de documento daqui dessa Região, duas semanas para fazer upload de documento eu fiquei ontem, isso é um absurdo, eu fiquei ontem, faz três dias que eu fui para frente do computador, duas horas do meu dia tentando assinar documento de processo eletrônico e não funciona, a ferramenta da Justiça não está ajudando. (entrevistado P14)*
>
> *[...] você não é o único responsável, tem o juiz, tem o tribunal, tem uma série de coisas e outros componentes que interferem naquele resultado, não se tem muito controle, a gente vive nesse eterno dilema de como fixar valores da nossa atividade-fim. (entrevistado P15)*

Mais um obstáculo apreendido nas entrevistas foi a demora com o processo de licitação pública para a aquisição de produtos e serviços de auxílio às investigações, em função dos

possíveis riscos provocados às investigações. Para tanto, parcerias precisaram ser estabelecidas e houve a aquisição de licença para a utilização de software com recursos próprios de um membro do MPF, conforme se observa nos relatos abaixo:

> *[...] assim nosso impedimento foi com licitação e contrato administrativo porque têm os prazos da lei. E aí é que a gente fazia isso, daí a gente já fez uma demanda do que a gente precisava na área de informática e a informática começou a fazer já todo trâmite de licitação Se a gente fosse licitar, a Lava-jato teria um atraso, o Janot não teria feito nem 30% do que ele fez. [...] a gente vai filmar e precisa de uma memória para filmadora, cartão de memória para filmadora de 64 Mega não sei o que, não tinha como licitar, nem comprar, o processo em si até de uma dispensa de licitação é demorado, então eu ia lá, comprava, pegava a nota fiscal, pedia reembolso, isso é uma solução amadora. [...] se a gente fosse colocar no papel para informática tudo que a gente precisa licitar, a licitação ia demorar pelo menos um ano, um ano pelo menos. (entrevistado P12)*

> *Para desenvolvimento interno não precisa de licitação, só de equipamentos e aí sim com licitação, mas os programas disponibilizados no mercado a gente precisa de licitação. Foi feita uma licitação por anos e anos no MPF e está sendo implantada agora. (entrevistado P18)*

A mudança da gestão da Procuradoria-Geral da República é outro obstáculo destacado: atualmente, não se tem todo o apoio institucional, tampouco a destinação de recursos financeiros e humanos para atender adequadamente às Forças-Tarefas Lava Jato, conforme se depreende da fala a seguir:

> *[...] na mudança de gestão houve um decréscimo na eficiência da investigação na Lava Jato, exatamente porque a Procuradora-Geral atual não deu a mesma atenção, os mesmos recursos, o mesmo apoio político-institucional ao caso como o Procurador-Geral anterior.[...] se você tem um Procurador-Geral da República ou Procuradora-Geral da República que não esteja com afinidade de trabalho, ele, ela ou a equipe dela, você vai ter prejuízo no trabalho diretamente. (entrevistado P8)*

Vale ressaltar que a atividade exercida pelo MPF está focada na atividade-fim, de cunho estritamente jurídico, sendo que o diferencial para se alcançar os resultados e a eficiência no combate à corrupção, vencendo as limitações de recursos e da cultura organizacional, foi a incorporação de um sistema de gestão ao cotidiano das Forças-Tarefas Lava Jato. Tal sistema compreende a implementação de medidas de administração, planejamento e coordenação de atividades e equipes de trabalho, que se configuraram como importante recurso da coletividade organizacional.

Conforme demostrado por Piening (2013), diversos estudos no setor público demonstram que a mudança das rotinas de trabalho, incorporação de sistemas de gestão, implantação de um planejamento organizacional e acompanhamento da produção de resultados

permitem a reconfiguração de recursos, conferindo dinamicidade e, por conseguinte, eficiência às atividades desenvolvidas.

Nesse sentido, o entrevistado P10 relatou que foi aplicado *"[...] o BSC – balanced scorecard na investigação, começamos a fixar metas, objetivos indicadores quantitativos e qualitativos"*. Esse relato denota a preocupação de atrelar o sistema de gestão para atividade-fim. Nesse mesmo sentido, consta o relato do entrevistado P5:

> *[...] a Lava Jato entrou e no momento em que nós fizemos a decisão gerencial número 2 da Lava Jato, que é dar estrutura para Lava Jato, eu me lembro perfeitamente, eu presidi a reunião, a reunião é o seguinte, vocês como não tem servidores, nós estamos sendo muito lenientes na parte administrativa, deixando você fazer errado e tal, e agora com servidor vocês vão ter que fazer tudo certo, então é tudo no sistema, tudo vai ter que entrar em estatística, não tem mais conversa. [...] nós começamos a redigir um regimento interno do gabinete do Procurador-Geral da República, agora o Procurador-Geral da República tem um regimento interno, a gente não tinha, e nós fizemos o regimento interno e criamos todos os procedimentos, inclusive criamos todos os procedimentos, [...] como que é o procedimento, quem suscita, qual é o prazo, nós normatizamos tudo. (entrevistado P5)*

Outra preocupação foi o estabelecimento de métricas próprias das atividades do Ministério Público, dissociadas dos resultados produzidos pelo Poder Judiciário, inicialmente para se obter um controle mais efetivo e, como passo seguinte, estabelecer maior gerenciamento das atividades desempenhadas por cada Procurador, conforme demonstram os seguintes relatos:

> *[...] tivemos que desenvolver indicadores das nossas próprias atividades. [...] Nós mudamos o conceito sobre isso. Começamos a colocar: prazo para o oferecimento da denúncia, indicadores para indicativo de prova, enfim, não vou lembrar de cabeça de todos, mas a gente criou vários indicadores da nossa própria atividade, sem atribuir e colocar medidores na atividade alheia. (entrevistado P10)*

> *[...] na PGR nós tínhamos um colega que elaborou uma tabela, ele tabelou todas as investigações que nós tínhamos, quem era o Procurador responsável, qual era o estágio atual, o que é que dependia da Polícia, o que depende da Receita, que dependia do MPF, que dependia da nossa casa de peça de pesquisa para análise. Essas informações foram todas tabeladas e frequentemente a gente alimentava essas tabelas para verificar o que mais está faltando, para cobrar (entrevistado P16)*

A partir da definição de metas próprias, foram estabelecidos mecanismos de gestão das atividades desenvolvidas, melhorando tanto o controle administrativo como a eficiência e a velocidade das atividades-fim, que envolvem a investigação, a proposição de ações judiciais e o acompanhamento processual das demandas ajuizadas perante o Poder Judiciário, em todas as instâncias. O entrevistado P11 esclareceu, nesse sentido, que *"[...] o fato de a gente já ter uma gestão administrativa com relação a estabelecimento de metas, estabelecimento de fluxo de*

trabalho, cobrança de resultados" garantiu a agilidade e eficiência dos trabalhos realizados. Essa gestão de atividades também é observada nos relatos abaixo:

> *[...] do meu lado na Lava Jato, eu controlava toda nossa produção, a gente sabia quantas colaborações premiadas existiam, quantos colaboradores, quão o tempo que demorava para homologar, era um indicador de qualidade e eficiência mas não que fosse alimentar alguma informação estratégica, o que a gente ficava é "até hoje não foi homologada?" tem que falar com Ministro, tá parado. (entrevistado P12)*

> *[...] fazer o diagnóstico do gabinete, fazer esse diagnóstico, identificar os gargalos, melhorias de processos, enfim, então nós elaboramos um relatório de implementação dessas medidas. Passamos a estabelecer um volume de processo, fluxo, acervo, nós estabelecemos metas de redução de acervo, metas de celeridade com o tempo de resposta, até mesmo o Supremo estranhou a velocidade, né. (entrevistado P13)*

> *[...] implantamos na sala do Procurador-Geral da República um Video Wall, isso foi bem interessante, uma tela gigante em que ele conseguia acompanhar em todo o MPF e no Gabinete dele esses fluxos, quantos processos, em quais lugares, em tempo real. (entrevistado P13)*

Neste estudo de caso, observou-se que o gerenciamento de recursos foi aprimorado por conta da racionalização do sistema de gestão, com a adaptação das necessidades à escassez de recursos financeiros, além da cobrança de novos investimentos, conforme demonstram os seguintes relatos:

> *[...] a gente fazia a logística para comprar passagem né, verificar as passagens, analisar aliás as propostas de passagem, dentro daquilo que fosse menos oneroso e que atendesse o interesse da administração e o interesse público. (entrevistado P7)*

> *[...] a gente tem uns ofícios quando pede aumento de cargos, renovação da Força-Tarefa, e eles são bem detalhados quanto a quantidade de serviços, entradas e saídas de processo, operações, valores recuperados. Esses são os principais indicadores que a gente usa para convencer a administração a manter ou aumentar o efetivo ou os recursos. A gente realmente usou esses indicadores que são basicamente, a carga de serviço que a gente consegue demonstrar, mas também a questão dos valores recuperados que é uma coisa que serve até para outros órgãos fora o MPF. (entrevistado P18)*

As evidências empíricas obtidas com este estudo de caso corroboram a literatura, visto que dificuldades, escassez de recursos e obstáculos são apontados como elementos determinantes para manejos dos recursos próprios, propiciando o desenvolvimento de inovações e a implantação de significativas mudanças organizacionais (Damanpour, 1991).

4.2.2.1.4 Identificação, mobilização, transformação, recursividade e escalabilidade

Neste capítulo, estão alocados os microfundamentos das capacidades dinâmicas (Teece, 2007) e aqueles que emergiram especificamente desta pesquisa, que serão melhor tratados teoricamente no Capítulo 5.

Por ora, o foco é a identificação das capacidades dinâmicas associadas ao desenvolvimento de inovações organizacionais que resultaram na eficiência do combate à corrupção, por meio do estudo de caso da Força-Tarefa Lava Jato. Segundo Teece (2007), a orquestração bem-sucedida desses microfundamentos sustenta, nas organizações, a capacidade de inovar, captar valor e desempenho em longo prazo.

Inicialmente, cabe destacar o papel da identificação de recursos para a organização aprender, filtrar e moldar tais recursos e oportunidades para se obter vantagem e eficiência na execução de suas atividades.

A capacidade de identificação compreende a habilidade de implementar processos de varredura e exploração do ambiente público, com fins de reconhecimento da cultura e dos recursos organizacionais. Em relação ao combate à corrupção, esse conhecimento inclui a necessidade de identificação de tecnologias, ciência de dados, softwares para auxílio às atividades investigativas, articulação dos recursos físicos e humanos já existentes, habilidade para articulação das expertises, estabelecimento de reuniões frequentes, existência de apoio administrativo às equipes de trabalho, racionalização do uso dos recursos financeiros disponíveis. Tudo isso agrega dinamicidade ao que a organização detém, em prol da geração de valor.

Diante da complexidade das investigações, a princípio, foi necessário instituir grupos de trabalho, denominados como Forças-Tarefas junto aos Estados do Paraná, Rio de Janeiro, São Paulo e à Procuradoria-Geral da República.

Nesse sentido, o entrevistado P2 destaca *"[...] a primeira decisão era, portanto, é saber o contingente de membros necessários para isso, então se estabelece primeiro grupo, precisa de 3, 4, 5 pessoas*". O entrevistado P3 ressaltou que foi necessário *"[...] o deslocamento de recursos humanos, mais servidores. [...] precisou tirar servidores de determinados locais e levar para Lava Jato, precisou treinar esses servidores, foram disponibilizadas funções comissionadas em um número mais elevado para o pessoal da Lava Jato*". A entrevista P11 destaca que a Lava Jato demandou *"[...] nomeação a mais de pessoal, alteração da estrutura física para adequar às necessidades da Lava Jato com a criação do cartório, numeração de mais assessores jurídicos também"*.

Nos relatos abaixo, também constam a necessidade de instituição da Força-Tarefa e a alocação de recursos humanos:

> *[...] houve redistribuição de cargos comissionados. [...] sempre houve um apoiamento geral, na medida do possível foi sendo construído, isso tira um cargo de comissão daqui, tira um cargo de comissão dali. (entrevistado P4)*

> *[...] eu estive em Curitiba, eu vi bem o trabalho, quando eu assumi a Secretaria-Geral, eu aumentei as funções deles, autorizei mais pessoas, aumentei as funções, transformei funções para dar funções mais altas, eu vi uma equipe de servidores e membros perto da exaustão física e mental, e isso me deixou preocupado. (entrevistado P6)*

> *A Lava Jato quando ela veio, ela atropelou a PGR, ela não foi um processo previamente organizado, ela foi uma demanda que surgiu de um processo muito grande, e para dar vasão aquela demanda ele criou um Grupo de Trabalho, para ajudá-lo porque sozinho ele não ia conseguir dar conta. (entrevistado P15)*

Após a constituição da Força-Tarefa, institui-se uma estrutura de apoio às equipes de trabalho. Para o entrevistado P2, necessitou-se *"[...] estabelecer a equipe de apoio, os servidores que fariam apoio dessa nova estrutura, é, então teriam que ser designados também funções, cargos em comissão, e funções comissionadas para apoiar essa nova estrutura dentro do MPF"*. E, de acordo com o entrevistado P11, foi preciso:

> *[...] precisou de um corpo técnico exclusivo também, para tratar da entrada dos autos judiciais, saída dos autos judiciais, extrajudiciais também, controle, então a gente mudou o layout lá da cobertura para conseguir fazer uma secretaria com balcão e tudo, para atender advogado, então a gente teve que mudar essa estrutura administrativa para poder receber da melhor forma esse novo fluxo de trabalho.*

Segundo a teoria da RBV, os recursos de capital físico são apontados como importantes elementos internos que podem contribuir para o maior desempenho organizacional (Grant, 1991; Kay, 1996; Massukado-Nakatani & Teixeira, 2009; Penrose, 1995). Nesse sentido, neste estudo de caso, são observadas ações que deram suporte físico às Forças-Tarefas e ao Grupo de Trabalho Lava Jato.

Então, para dar suporte físico às equipes de trabalho, para o entrevistado P2, foi preciso alocar espaço físico, seja pelo aluguel, no caso da Força-Tarefa de Curitiba/PR, seja na disponibilização de maior espaço físico, para alocar as demais Forças-Tarefas e o Grupo de Trabalho instituído junto à Procuradoria-Geral da República.

O entrevistado P2 destacou que a terceira ação feita foi *"[...] estabelecer o local de funcionamento porque não existia um espaço adequado para isso, então foi alugado um local, um prédio vizinho a nossa sede em Curitiba, o que exigiu uma série de gastos adicionais"*. Para o entrevistado P4, "*[...] houve aluguel de imóveis próprios, para reunir, são três salas e 13*

procuradores, então cinco numa, quatro noutra, é um ambiente até bom porque é um ambiente aberto, estimula o dia a dia, e a troca de ideias e informações, essa coisa dinâmica".

Além disso, aconteceram alterações físicas para acomodar o Grupo de Trabalho Lava Jato instituído na PGR. Considerando a ausência de espaço e a urgência na acomodação de toda a equipe de trabalho, conforme o entrevistado P3, como *"[...] nós não tínhamos sala para todo mundo, nós decidimos sacrificar a sala de reuniões que se tinha"*. O entrevistado P6 destacou que *"[...] em Brasília nós temos uma sala para o GT, que o então PGR tirou a sala de reuniões dele"*. A esse propósito, os entrevistados P7 e P16 também destacam que

> *[...] em termos de pessoal, quantitativo a locação de espaço, houve a necessidade realmente de se fazer um novo layout até para poder construir essa estrutura. [...] a necessidade que houve de montar essa estrutura teve um retorno positivo. [...] Dr. Rodrigo disponibilizou a sala de reunião dele, uma sala grande, uma mesa bem grande para reunião para a equipe dos membros, e aí se montou 10 mesas uma do lado da outra, porque prédio redondo é bonito e ordinário, então as salas viram uma pizza, é assim né, a entrada é assim e vai virando para janela. [...] tudo em forma de pizza, aí ela tinha 5 mesas aqui, 5 mesas aqui, aqui a mesa de reunião no meio e a televisão para fazer vídeo conferência aqui, mas era sala de reunião do PGR, ele transformou em sala de apoio das assessorias da Lava Jato, ele otimizou. (entrevistado P7)*

> *[...] tiveram que montar uma sala, então teve que mudar sim, primeiro teve que montar a sala de trabalho, a assessoria também eram servidores em sala separada, todas essas salas, tinha essa outra sala para gravação de depoimentos, então algumas colaborações foram assinadas ali, algumas colaborações eram tão sensíveis que a gente fazia em outro prédio, porque a imprensa estava acompanhando o entra e sai da procuradoria e fez negociação, teve que fazer isso em outro prédio. (entrevistado P16)*

Os recursos tecnológicos permitem o gerenciamento de informações e a melhoria dos trabalhos realizados, em termos de qualidade e agilidade, pois promovem nas organizações o desenvolvimento e o suporte de inovações, de novas ideias, de ciência e tecnologia, o que garante, como extensão disso, a obtenção de vantagens (McKelvie & Davidsson, 2009; Teece, 2007).

No estudo de caso da Força-Tarefa Lava Jato, a utilização da ciência de dados e de recursos tecnológicos foram fundamentais ao auxílio à atividade investigativa – constatação também apontada na literatura (Caldas & Silva, 2016; Dias & Souza, 2019; Fonseca, 2013; Furtado, 2002; Remedio & Silva, 2018; Silva, 2017; Silva & Pinheiro, 2019).

Sendo assim, para o entrevistado P2, um dos pilares da Lava Jato foi o uso *"[...] da ciência, tecnologia, do uso de ferramentas tecnológicas para o auxílio à investigação, como ferramentas que nós já tínhamos na instituição, já estava em uso, outras que foram compradas para isso, big data etc."* E, segundo o entrevistado P10, *"[...] quando apareceu a história da Lava Jato, o que a gente teve que fazer foi refinar as ferramentas de TI, então a regra era: o*

que tinha no mercado a gente comprava, o que não tinha a gente desenvolvia", o que demonstra a preocupação institucional com investimentos na área de tecnologia e o reconhecimento da importância desses instrumentos para as investigações. O entrevistado P12 reforça esse compromisso institucional quanto relata que

> *[...] tudo que tinha de ponta no MPF estava na Lava Jato, os computadores, os softwares, as impressoras, a gente tinha uma digitalizadora de documentos, cada uma tinha uma na sua mesa que digitalizava não sei quantos por minuto, por segundo lá, tinha infraestrutura e a informática esta responsável por garantir essa estrutura.*

A quantidade de dados a serem investigados ensejou a necessidade de utilização de recursos tecnológicos já existentes, bem como a sua aquisição ou seu desenvolvimento. Para o entrevistado P3, *"[...] se tem muitas ferramentas, hoje o MPF tem um ferramental tecnológico que foi construído a partir das necessidades"*. O entrevistado P4 afirmou que *"[...] é evidente que nós tivemos mudanças na tecnologia, nossa tecnologia, no caso da colaboração premiada tem uma função aí que são essenciais para compreensão"* e prosseguiu afirmando que *"[...]essa organicidade do sistema das Forças-Tarefas, de acompanhar tudo, de novas tecnologias investigativas, são a essência da força-tarefa, da Lava Jato"*.

O entrevistado P4 informou que o MPF dispõe de *"[...] alguns repositórios de base de dados de onde a gente consegue fazer algumas pesquisas sobre determinadas informações para ajudar nos trabalhos de investigação"*. Essa informação também é relatada pelos entrevistados P9 e P17:

> *[...] nós tínhamos alguns programas que nos auxiliava a pesquisa a banco de dados, nós tínhamos programas específicos para gerenciamento, por exemplo, era muita informação, tu não imaginas a quantidade de recurso que a gente tinha, então por exemplo para uma quebra de sigilo bancário nós tínhamos um programa que nos auxiliava a rastrear todas aquelas informações eletronicamente, claro sigilo bancário sempre quebrado judicialmente por autorização do Poder Judiciário. [...] nós tínhamos programa que nos auxiliava, de tecnologia que nos auxiliava a organizar melhor a estratégia de investigação. (entrevistado P9)*

> *Quando a gente fechou com a Odebrecht, a gente teve que criar uma metodologia para lidar o número de informações de forma rápida, até então a gente trabalhava coisa por coisa. Chegou muita coisa, a gente teve que trabalhar com tecnologia, a gente usou o BI para cruzar informação e produzir peças padrão, sempre com a crítica do cruzamento, isso acelerou de forma absurda, eu lembro que até o juiz ficou impressionado com a velocidade do trabalho. Isso aconteceu porque a gente usou tecnologia para auxiliar nosso serviço. (entrevistado P17)*

Diversos sistemas foram utilizados para auxílio nas atividades investigativas e destacam a relação dos recursos tecnológicos com a eficiência nas atividades de investigação de crimes complexos, como nos casos ligados à corrupção, como relatam os entrevistados P3 e P10:

> *[...] tem ferramentas de espelhamento de informações de celular, então você consegue extrair do telefone celular, após uma apreensão, tudo isso com autorização judicial. [...] dados que estão contidos no computador, é possível extrair e espelhar esses dados. (entrevistado P3)*

> *[...] por exemplo, a gente recebe hoje os dados bancários, com uma quebra de sigilo bancário com autorização judicial, recebe através de um sistema chamado sistema de investigação e movimentação bancárias, em que facilita o cruzamento dos dados, que é o SIMBA, então nós temos um sistema que também recebe de forma estruturada dados telefônicos, também de forma estruturada. (entrevistado P3)*

> *[...] 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)*

A capacidade de mobilização está ligada aos processos de delineamento de soluções, protocolos de tomada de decisões, engajamento dos atores sociais, e mobilização para diminuição dos entraves organizacionais, que dificultam a implementação de mudanças e o esforço no processo educacional. Para Teece (2007), essa etapa envolve a fidelização e engajamento de atores sociais e o envolvimento do alto escalão, de gerentes e de colaboradores.

Observa-se, nos relatos a seguir, que o fator determinante da mobilização foi o reconhecimento da importância da aproximação de diversos órgãos investigativos internacionais, movimentando a estrutura interna para inserir o MPF em um sistema internacional de combate à corrupção. A habilidade de firmar relacionamentos é apontada pela literatura como recurso que agrega valor, pois permite o rompimento da cultura organizacional e altera as rotinas organizacionais de organizações públicas (Massukado-Nakatani & Teixeira, 2009; Men, 2012; Ni, 2006).

Para o entrevistado P2, o então Procurador-Geral da República, reconhecendo que os crimes de corrupção são transnacionais e se espalham por vários países no mundo, *"[...] cria a*

Secretaria de Cooperação Internacional, ele cria a Secretaria de Pesquisa e Análise, essas duas unidades foram muito importantes para a Lava Jato. [...] o último pilar da Lava Jato é a cooperação internacional".

Nesse sentido, s entrevistados P2 e P3 também relataram:

> *[...] a questão da cooperação internacional, houve uma intensificação da cooperação internacional, de uma estrutura de cooperação internacional [...] então essa estrutura de cooperação internacional, ela já é uma previsão na gestão do Janot, mas talvez tenha sido intensificada, a função dela, e se legitimado pela Lava Jato e a secretaria que foi a que eu queria, a Secretaria de Pesquisa e Análise, que era o braço investigativo de apoio técnico-operacional ao procurador-geral da república e que também se legitimou com a Lava Jato. (entrevistado P3)*

> *[...] outra coisa foi a flexibilidade nas missões internacionais, permitir que os Procuradores do caso, estimulando que eles tivessem contato direto com as autoridades estrangeiras que estavam investigando no exterior o caso, e viabilizar as missões ao exterior para obtenção de provas. (entrevistado P2)*

Neste estudo de caso, as evidências empíricas apontam a importância da mobilização de recursos internos e do engajamento dos atores sociais, que preparou/criou o ambiente e a estrutura organizacional, com tecnologia, servidores e membros capacitados para a celebração de importantes parcerias internacionais.

Outro ponto que merece destaque foi a implantação de estrutura organizacional específica para a análise de documentos, dados e auxílio às investigações, que colocou em prática o trabalho em rede com as parcerias firmadas, tanto nacionalmente como internacionalmente. Para a teoria da RBV, os recursos institucionais podem contribuir para o maior desempenho organizacional, favorecendo a especialização, coordenação e gerenciamento das atividades desempenhadas (Grant, 1991; Kay, 1996; Massukado-Nakatani & Teixeira, 2009; Penrose, 1995).

A capacidade de transformação (Teece, 2007) envolve as habilidades de convencimento, concretização, celebração de relacionamentos e parcerias, interação com os destinatários dos serviços públicos prestados, integração de competências, bem como a gestão do conhecimento e do sistema de governança, a descentralização, e recursos humanos engajados, responsáveis e proativos no combate à corrupção.

Essa capacidade visa desenvolver ativos complementares, gerar valor, propiciar o desenvolvimento de inovações, dentre elas, as inovações organizacionais para o combate à corrupção. É nessa etapa que as instituições públicas ou privadas estão com seus recursos identificados e mobilizados para o desenvolvimento e implementação de inovações organizacionais para o combate à corrupção, alterando seus padrões de rotinas, suas estruturas

internas, e gerando vantagens econômicas, no caso de organizações privadas, e valor social, no caso de organizações públicas.

No estudo de caso da Força-Tarefa Lava Jato, observa-se como elemento transformador a concretização de parcerias pelo MPF, internas e internacionais, que fez a instituição conseguir alterar o padrão de comportamento no concernente aos crimes de corrupção, transnacionais por natureza. Dessa forma, para obter êxito nessa atuação, foi preciso mudar o padrão, a rotina e os procedimentos de trabalho, estabelecendo parcerias com organismos investigativos internacionais, inserindo, com isso, o Ministério Público brasileiro em uma rede internacional de colaboração, em prol da eficiência no combate à corrupção. Isso é confirmado pelos relatos a seguir:

> *[...] alianças com Ministério Público da Suíça, da França, dos Estados Unidos, das autoridades americanas, eles não têm lá uma estrutura de Ministério Público como nós temos aqui, teve um monte de países, quebras de sigilo e dinheiro que veio de fora, teve um monte, aí tem os dados todos. (entrevistado P5)*
>
> *[...] recursos que possuem eles fazem permuta, operação de ativos ou contatos com diversas autoridades, hoje a Força-Tarefa Lava Jato tem receita nacional e internacional, se tem contato na Suíça, tem contatos nos Estados Unidos, e outros, que são muito importantes para repatriar valores para o Brasil. (entrevistado P6)*
>
> *Não só externas, como internacionais. Houve trabalho, por exemplo com o Ministério Público suíço. O Procurador-Geral da Suíça veio ao Brasil duas vezes, o Procurador-Geral da República brasileiro foi duas vezes à Suíça. Então, nós mantínhamos laços de cooperação tanto interna, dentro do Brasil, como externamente. Muitas cooperações, aliás o segredo foi essa aproximação das instituições para a eficiência. (entrevistado P9)*

As parcerias e relacionamentos firmados com instituições nacionais também foram de extrema importância para o trabalho investigativo, responsável por inserir o Ministério Público e demais instituições públicas brasileiras, como COAF, Receita Federal, Banco Central, CGU, CGU, CADE, Polícias, em uma rede nacional de combate à corrupção, cada uma com sua especialização e contribuindo para uma mesma atividade e em prol de um mesmo resultado, superando os diversos entraves existentes anteriormente para o firmamento dessas parcerias.

Nesse sentido, observa-se o relato do entrevistado P4, que afirmou que *"[...] tivemos um grande apoio do CADE, porque existiam os crimes econômicos, então o CADE nunca foi um problema, a CGU, AGU e TCU auxiliaram, nem tanto CGU, mas teve um momento que a CGU auxiliou"*.

O entrevistado P9 ressaltou a importância da aproximação: *"[...] nós tivemos que aproximar dos órgãos de investigação, Polícia Federal, Receita Federal, Banco Central,*

COAF, a aproximação foi fundamental, nós tínhamos que debater com essas instituições as estratégias de trabalho, tem um trabalho em conjunto". Para o entrevistado P16, *"[...] a relação com a receita era ótima, a gente se reunia periodicamente"*.

Observa-se, neste estudo de caso, que a coordenação de esforços entre o Ministério Público e diversos órgãos do Poder Executivo, com o intuito de compartilhamento de informações e de inteligência, tornou as investigações capazes de extrair provas consistentes das atividades criminosas, levando ao Poder Judiciário as demandas judiciais com forte conteúdo probatório, o que, por sua vez, deu a elas maiores condições de responsabilizar os envolvidos em atos de corrupção e de reaver os recursos públicos outrora desviados.

Apesar da importância desses relacionamentos, a conjuntura política dificultava essas parcerias, conforme se depreende do relato do entrevistado P5:

> *[...] era difícil, por exemplo, estabelecer uma aliança com a AGU, até com a CGU em algum momento foi difícil, nós estávamos investigando o PT, que estava no poder, e depois investigamos o Temer, então assim, era difícil, você teve lá claramente a CGU em determinado momento, o Renan se apoderou da CGU, e botou um bode lá na CGU.*

Essas parcerias, firmadas informalmente e com a intervenção não só dos membros e do Procurador-Geral da República, mas dos servidores do MPF, integrantes da equipe de trabalho que conferia apoio administrativo ao Grupo de Trabalho Lava Jato, inclusive no Supremo Tribunal Federal, também se observam no relato a seguir:

> *[...] eu lembro que um Procurador uma vez estava com um inquérito que ele estava investigando as grandes Arenas que foram construídos para a Copa. O Ministro do TCU que tinha relatado essa auditoria já estava aposentado, pois eu entrei em contato com ele no Ceará, falei que não precisava conversar com ele, que o Procurador iria até ele, pois ele veio até Brasília. Eu falei assim, mas a gente tem uma certa pressa, se eu quiser a gente vai até o Senhor entendeu? Ele disse: mas eu vou até vocês, ele veio com o filho dele, o filho advogado, e o Procurador foi para a sala de oitivas e recolheu o depoimento dele, então assim, a gente está falando de um ex-Ministro do TCU, que foi presidente do TCU e veio para colaborar. Era incrível que quando a gente falava, aqui é da Lava Jato, eu estou falando do Gabinete do PGR, era assim, abria portas de verdade, e não era carteirada não [...] o Supremo criou uma seção de protocolo só para Lava Jato e para a PGR, porque tinha muito repórter circulando por lá, a gente avisava, a gente está saindo da PGR para levar isso, então o Chefe do Cartório lá ligava para o servidor, as meninas estão chegando, quando elas chegarem aí elas vão lá, dentro tinha um computador que tinha tudo, etiquetava, era o mesmo que tinha no protocolo geral, mas para que quando os advogados estivessem protocolando lá não ficar só ouvindo, porque a gente tinha que conferir né? (entrevistado P12)*

Outro componente importante foi o afinamento das relações entre instituições que tradicionalmente não dialogavam, apesar da complementariedade de atuações. Nesse sentido, observa-se no relato do entrevistado P3, que afirmou *que "[...] um grande trabalho só funciona*

se tiver uma harmonia entre Ministério Público e o delegado, entre o membro do Ministério Público e o delegado".

O caminho apontado para essa colaboração foi a reconfiguração de práticas de trabalho, conforme relata o entrevistado P3 *"[...] na Lava Jato aparentemente deu certo, você vai cedendo espaço pros delegados, vai cedendo espaço para polícia, vai negociando espaços, é importante essa negociação para evitar rusgas institucionais"*. Essa aproximação é confirmada pelo relato minucioso do entrevistado P12:

> *A Polícia Federal foi muito importante. [...] Eu nunca vi tanto elo entre a Polícia e o MPF como na Lava Jato, porque eu já fui da Polícia Federal e a gente não tinha essa, era sempre assim, cada um na sua, os Procuradores achando que era melhor que os delegados, os delegados com raiva dos Procuradores. [...] eu lembro da gente trabalhando sábado e domingo e eu recebendo e dando informação, a gente até falava assim com determinado Delegado, assim, fulano por favor termina logo o seu inquérito porque a gente precisa oferecer denúncia. Eu vi Delegado se debruçar de sábado e domingo para redigir o relatório dele para a gente pegar esse relatório para poder redigir a denúncia. Porque o Delegado poderia falar simplesmente assim, estou no meu prazo, não vou me apressar, não vou fazer nada disso, e aí eu não vi isso acontecer, eu vi exatamente o contrário, a colaboração. [...] De externo, excelentes parcerias com a Polícia Federal, às vezes a gente queria um compartilhamento urgente, porque ia deflagrar uma operação em um Estado do Brasil, dentro de, por exemplo, os 14 compartilhamento que ele tinha que fazer, se aquele tivesse em décimo, ele colocava em primeiro.*

Os relatos dos entrevistados também apontam a habilidade de firmar relacionamentos internamente, promovendo a confluência de trabalhos em prol da agilidade e eficiência que o caso requeria, conforme ressalta o entrevistado P11: *"[...] as redes de colaboração na verdade eram canais privilegiados que a gente tinha internamente, em termos administrativos, para atendimento imediato do que a gente precisava"*. Essa percepção é corroborada pelos relatos a seguir:

> *[...] por exemplo, a gente tem lá a STI, que é a Secretaria de Tecnologia da Informação, e a SEJUD, que é a Secretaria Jurídica, são Secretarias que atendem nacionalmente, então se fosse para gente seguir um fluxo normal de atendimento, nós íamos entrar no fluxo do ordinário, mas aí quando havia uma necessidade, a gente tinha acesso direto ao próprio Secretário nacional, ai fala "oh, estou precisando de uma sala de videoconferência", "estou precisando de instalar um computador aqui, traz um computador novo", assim, então a gente tinha um canal privilegiado. (entrevistado P11)*

> *Tudo que a gente demandava na informática ou qualquer outro setor, licitação, contrato, o atendimento era prioridade número um do Gabinete do PGR, se eu precisasse, assim quando tinha operação que os Procuradores tinham que ir para os Estados para deflagrar a operação, as passagens aéreas eram compradas sem atender uma exigência que tinha que ter, 05 dias úteis de prazo se fosse no Brasil, 10 dias de prazo se era no exterior, fugia da normalidade. [...] Esse acordo foi feito em todas áreas*

> *envolvidas em logística dentro da PGR porque não tinha uma área de logística especifica da Lava Jato, o que aconteceu foi que cada área tinha alguém para atender a Lava Jato prontamente, 24 horas, inclusive por celular, se precisasse de comprar uma passagem aérea por celular, era por celular que a gente falava com esse pessoal e esse pessoa emitia, sábado, domingo, qualquer hora da noite. [...] A Procuradoria estava toda mobilizada, inclusive na segurança. [...] A gente falava com o Secretário-Geral, "olha nós vamos precisar de mais tantas pessoas na Lava Jato", de imediato ela autorizava. [...] a Lava-Jato tinha um drive isolado dos outros drives da PGR, para ninguém ter acesso, só tinha acesso quem estava lá dentro e era assim o Coordenador da área de inteligência da Lava Jato, era ele que determinava cada acesso que cada pessoa poderia ter, e aí depois disso a gente designada lá dentro, e a gente sabia também quem estava acionando porque ficava registrado. (entrevistado P12)*

É importante destacar o papel do engajamento e do comprometimento interno com as atividades ligadas à Força-Tarefa Lava Jato. Isso constitui-se como condição fundamental para a transformação de recursos e o desenvolvimento de inovações organizacionais para o combate à corrupção, em consonância com a fundamentação teórica, que aponta a lealdade das pessoas às mudanças e aos mecanismos organizacionais que a facilitam como elemento das capacidades dinâmicas (Andreeva & Chayka, 2006; Helfat *et al.*, 2007; Meirelles & Camargo, 2014) .

O entrevistado P4 destaca que "[...] houve um comprometimento interno". Para o entrevistado P7, *"[...] a Força-Tarefa fortaleceu o trabalho na ponta, fortaleceu para que os próprios membros do Ministério Público, a Lava Jato veio assim fortalecer o trabalho dele, tornando mais visível o que eles fazem hoje"*.

O entrevistado P6 aponta que há, nas Forças-Tarefas Lava Jato, *"[...] gestão e governança, eles fazem reunião toda semana para discutir isso, para discutir o trabalho, até porque eles ficam preocupados, porque é muito processo"*. O entrevistado P12 destaca, ainda, que *"[...] a equipe técnica era muito engajada"*.

Para o entrevistado P8, até a mudança no seu comportamento pessoal e profissional, é fruto do entrosamento e engajamento promovido pelo trabalho na Força-Tarefa:

> *[...] eu, em 14 anos de MPF, aprendi muito com o meus colegas vendo eles trabalhando, antes de começar a reunião com você agora, estava em uma reunião com a equipe e uma colega que tem menos tempo de casa que eu mas eu estou aprendendo com ela, conduzindo a reunião e você vê, ali da próxima vez eu vou fazer isso, e você vê decisões que são tomadas de maneira colegiada elas são muito melhores, ontem eu reconheci isso na nossa reunião de pauta, eu estava sustentando um ideia, achava que isso aqui vai dar errado e os colegas disseram "não, é assim, assim, assim", e eu que estava errado.*

O engajamento dos atores sociais, de instituições nacionais e internacionais comprometidas com o combate à corrupção são fatores transformadores de recursos e capacidades organizacionais, e gatilhos para a o desenvolvimento e incorporação de inovações,

reconfigurando rotinas e procedimentos administrativos em prol da geração de relevante valor social. Nesse sentido, há que se destacar a legitimidade e a integração que a Lava Jato também conferiu ao Ministério Público Federal.

O entrevistado P3 assinala que *"[...] a Lava Jato, ela conseguiu dar legitimidade aquilo que foi construído"*. Para o entrevistado P12, *"[...] internamente eu acho que a gente começou ver resultado, que quando vinha uma colaboração premiada que o ministro homologava, era baseado no retorno dela que trabalhava a montagem de uma operação, então a gente via resultado"*. O entrevistado P15, por sua vez, atesta que *"[...] a gente assumiu um protagonismo maior, [...] tínhamos o ambiente institucional propício para que esta investigação acontecesse"*. E, ainda, o entrevistado P4 diz a esse respeito:

> *[...] existem diversas instituições nesse tipo de situação, desde o Congresso e indo até o Presidente da República, então os relacionamentos são difíceis, e com diversos níveis de judiciário, nem sempre você consegue conversar, por sorte nós estabelecemos uma, não uma força-tarefa no sentido somente horizontal, e nós também tivemos uma integração vertical, então nos diversos níveis, então tinha uma Força-Tarefa em Porto Alegre que cuidava dos processos recursais, tinha no STJ e também tem o grupo de apoio do Procurador-Geral.*

Outro elemento que emergiu das evidências empíricas foi a recursividade. Trata-se da capacidade de modificação dos recursos organizacionais (humanos, físicos, financeiros e institucionais), adaptando-os ao novo contexto que requer a implantação de rápidas mudanças, em um processo de erro e acerto, de avanço e retrocesso, o que promove a recursividade dos recursos, reconfigurando os processos e rotinas organizacionais. Essa é uma capacidade dinâmica que emerge da observação do estudo de caso da Força-Tarefa Lava Jato.

O crescimento da Força-Tarefa Lava Jato, tanto em importância dentro do MPF como em estrutura, segundo o entrevistado P3, ocorreu porque *"[...] eles foram abrindo muitas frentes de trabalho, então o trabalho em vez de diminuir, ele foi aumentando por conta da, dos outros elementos que foram aparecendo, do desenvolvimento do trabalho em si mesmo"*; e ele ainda ressalta que *"[...] a força-tarefa foi crescendo a partir dessas necessidades"*, pois:

> *[...] olha a importância do trabalho né, não foi algo planejado, "a gente vai ter a necessidade disso", não, apareceu a necessidade, a gente tem essa necessidade e ai, o que que a gente faz, então vamos ver se a gente consegue melhorar a nossa atividade de apoio técnico para quando você tiver novamente essa necessidade a gente possa te atender. (entrevistado P3)*

Esses relatos do entrevistado P3 expõem a recursividade presente no ambiente organizacional do MPF, pois a atividade foi crescendo de acordo com o seu próprio movimento, ao longo das investigações, que foram requerendo esse movimento constante de alterações

administrativas para suportar a crescente carga de trabalho. Esse mesmo sentido é reforçado pelos relatos dos entrevistados P5, P9 e P12:

> *[...] mais estrutura, dá mais servidor, dá mais função comissionada, alugar um prédio próprio, por exemplo, para o trabalho, isso tudo a partir das necessidades que vão sendo apresentadas, eu apresento a necessidade e a administração concorda com essa necessidade, acha que realmente é necessário isso, ai ela disponibiliza os recursos para isso. (entrevistado P5)*

> *As coisas foram acontecendo e de forma muito rápida. A gente não teve tempo para se organizar previamente. A única organização mesmo foi dizer o seguinte foi dizer nós precisamos de um grupo e depois esse grupo teve que aumentado e depois subdividido. Aí sim nós começamos enxergar que estava avolumando demais, então nós vamos nos organizar aqui dentro. Tá? Se houver um ponto forte foi que a gente se auto-organizou a partir das demandas que iam surgiam. (entrevistado P9)*

> *[...] teve que deslocar secretária, deslocar depois a assessoria, ele teve que remodelar o que ele tinha que fazer uma acomodação para atender uma demanda muito grande que era da Lava Jato, e o tempo todo inteiro a demanda ia aumentando. (entrevistado P12)*

Outro elemento que emergiu do campo, com a observação da Força-Tarefa Lava Jato, foi a escalabilidade – uma capacidade dinâmica que compreende a habilidade de expandir a expertise adquirida, sem limites, 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 transferência do conhecimento adquirido em relação à readequação de recursos e capacidades, em razão da notória especialização adquirida.

Nos relatos dos entrevistados, observa-se esse processo dinâmico de executar, simultaneamente, duas importantes atividades: a própria atividade-fim, à qual se encontram integralmente engajados e envolvidos; e a replicação do conhecimento obtido em relação à socialização dos recursos necessários, dos ensinamentos adquiridos, do modo de fazer, dos conflitos a serem enfrentados. Segundo o entrevistado P3, *"[...] a ideia na realidade é fazer com que essa expertise se torne institucional"*.

Esse processo de replicação do conhecimento e expertise é minuciosamente relatado pelos entrevistados P3, P9, P13, P16 e P18:

> *[...] o trabalho da Lava Jato é considerado por nós como cases para estudo, então você tem cursos na escola superior sobre a Lava Jato, então você tem um curso especificamente na escola em que os colegas da Lava Jato apresentam a expertise deles pros colegas, para que os colegas venham a replicar, você tem isso hoje como tinha no passado com o curso sobre a ação penal 470 do Mensalão. (entrevistado P3)*

> *[...] foi expedido uma Orientação Conjunta da 2ª Câmara e da 5ª Câmara de Coordenação do Ministério Público Federal. [...] "nós vamos expedir uma orientação*

> *conjunta e detalhada aos procuradores de como se fazer uma colaboração, o que precisa ser feito, para orientar todos os procuradores". E é isso está sendo passado para todos os Ministérios Públicos estaduais, eu estive essa semana no Acre, falando sobre isso, explicando para o Ministério Público eleitoral, Ministério Público estadual de como se fazer colaboração, a partir dessa orientação conjunta. (entrevistado P9)*

> *Nós organizamos regimentalmente, não existia isso, foi a primeira gestão de um gabinete de um Procurador-Geral que se editou regimento interno do gabinete, onde se tinha a estrutura para funcionar, quais as classes procedimentais, para deixar todo um legado para os outros, criar um padrão para ser replicado depois. [...] A rotina que foi estabelecida para as delações premiadas, já se tinha todo um passo a passo, um processo bem delineado de como seguir em cada delação. (entrevistado P13)*

> *[...] esse sistema a gente deu para vários órgãos, inclusive polícia federal, outros países tão copiando a tecnologia. [...] até foi montado um curso rápido depois para contar a experiência da Lava Jato, dividir essa experiência. (entrevistado P16)*

> *Existe uma preocupação institucional em replicar conhecimento, eu mesmo fui organizador de cursos sobre a Lava Jato. [...] A gente tenta fazer com que o máximo de pessoas tenham conhecimento do que está acontecendo, isso dentro da Força-Tarefa. Já dentro do Ministério Público a gente tem feito muitos cursos, passado bastante know-hall, e esse modelo já se desenvolveu para outras forças tarefas, e a gente tem não só a gente passando informação como outras forças tarefas que desenvolveram métodos próprios passando know-hall de como fazer as coisas melhor. (entrevistado P18)*

A escalabilidade alcançou intensidade pelo desejo interno de replicação desse modelo. Com relação a isso, o entrevistado P5 relata um fato curioso: *"[...] o número de brigas administrativas que o Procurador-Geral teve que mediar, porque todo mundo queria ter uma Lava Jato para chamar de sua, você não tem noção"*. E entrevistado P18 apresenta dados atualizados da quantidade de Forças-Tarefas hoje instituídas no MPF, tendo a Lava Jato como parâmetro:

> *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.*

O entrevistado P14 destaca a importância da Escola Superior do Ministério Público na replicação do conhecimento adquirido pelos próprios membros do MPF, que atuam ou atuaram na Lava Jato: "[...] *passamos a dar aula na Escola, fazer palestra internamente, de novo depende de quem está gerenciando a Escola Superior do MPU, se não fica muito da nossa boa vontade. Um advogado mesmo me chamou esses dias para dar uma aula*". Isso é confirmado pelo entrevistado P18:

> *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 experiencia para difundir esse conhecimento. O conhecimento que você adquiriu foi em razão da instituição, então é um conhecimento institucional.*

Como demonstrado ao longo deste capítulo, 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 outros dois microfundamentos: a recursividade e a escalabilidade. Em se tratando de organizações públicas atuantes em atividades complexas, especificamente no combate à corrupção, o processo de identificar, mobilizar e transformar não é sequencial, porém cíclico, pois a complexidade específica desse tipo de atuação requer um movimento mais fluido entre os microfundamentos de avanço e retorno, erro e acerto, adaptando constantemente os recursos às necessidades de rearranjo de recursos, e conferindo-lhes maior dinamicidade, em prol do resultado eficiente e da produção de relevante valor público.

Outro aspecto observado é a escalabilidade, que compreende a preocupação constante de atrelar recursos e capacidades com fins de replicação do conhecimento adquirido, 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.

4.2.2.2 Inovações Organizacionais para o combate à corrupção

Este estudo de caso – cujo objetivo era analisar as inovações em âmbito administrativo ocorridas no âmbito do Ministério Público Federal, que permitiram o desenvolvimento da maior atuação de combate à corrupção do Brasil e do mundo, gerando grande valor social (pela mudança da cultura jurídica) e social (pelo enfrentamento à corrupção) – trata-se, como unidade de análise, de uma instituição do setor público, marcada pelo: (a) trabalho isolado de Procuradores da República (e dos demais níveis da carreira); (b) rigor da hierarquia e

diferenciação funcional entre membros e demais servidores públicos; e (c) excessiva burocracia e escalonamento das funções. Esses são fatores que dificultam sobremaneira qualquer atitude em prol de mudanças nas estruturas organizacionais, a fim de que sejam capazes de agregar valor social e repercutir positivamente na prestação de serviços públicos.

Então, o rol de códigos gerados pela análise das entrevistas coletadas e submetidas ao software Atlas.ti engloba as diversas inovações organizacionais para o combate à corrupção identificadas no MPF, aplicadas ao contexto de análise desta pesquisa, e que emergem do campo como fatores responsáveis por alterar as rotinas de trabalho, o desenrolar de procedimentos administrativos, a velocidade e a eficiência da prestação de serviços.

Da análise dos dados gerados também é possível identificar a natureza da corrupção combatida por meio de inovações organizacionais, que compreende a malversação e apoderação ilegal de recursos públicos, com o uso da máquina administrativa para alcance de assuntos privados e estabelecimento de redes entre agentes políticos, servidores públicos e agentes privados (pessoas físicas ou jurídicas).

Conforme realizado no capítulo anterior, a princípio, para facilitar a atividade de análise dos dados, refinou-se a Tabela 36 com as informações exclusivamente relacionadas à inovação organizacional para o combate à corrupção, compondo, destarte, a Tabela 38. Ressalta-se que os relacionamentos entre os códigos, nessa nova tabela, seguem uma ordem decrescente dos valores apontados na Tabela 35, de co-ocorrência, com a exclusão dos menores índices.

Tabela 38 – Códigos e co-ocorrências da família “Inovação Organizacional”

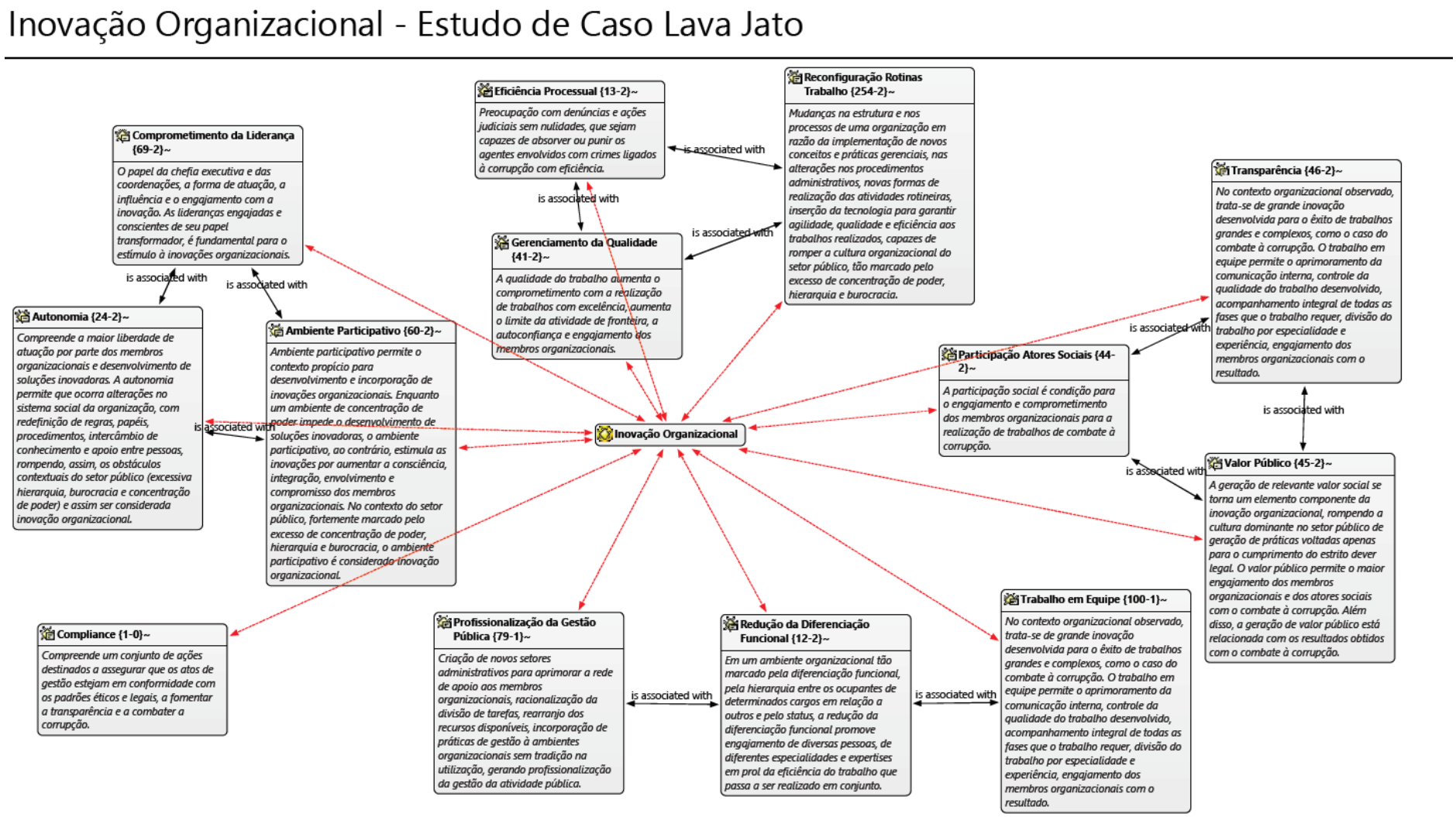
Família: Inovação Organizacional		
Nº	**Códigos**	**Co-ocorrências**
1	Ambiente participativo*	- Comprometimento da Liderança - Comunicação Interna - Redução da diferenciação funcional - Trabalho em Equipe - Autonomia - Gestão de Conflitos - Reconfiguração das Rotinas de Trabalho
2	Autonomia*	- Ambiente Participativo - Gestão de Conflitos - Trabalho em Equipe
3	*Compliance*	Não houve
4	Comprometimento da Liderança*	- Ambiente Participativo - Reconfiguração das Rotinas de Trabalho - Confiança - Redução da Diferenciação Funcional - Trabalho em Equipe
5	Eficiência Processual*	- Gerenciamento da Qualidade - Reconfiguração das Rotinas de Trabalho - Recursividade

6	Gerenciamento da Qualidade*	- Eficiência Processual - Sistema de Gestão - Reconfiguração das Rotinas de Trabalho - Trabalho em Equipe - Especialização - Experiência - Profissionalização da Gestão Pública
7	Participação dos Atores Sociais	- Valor Público - Transparência - Recursividade - Reconfiguração das Rotinas de Trabalho - Trabalho em Equipe - Transformação - Valorização Funcional
8	Profissionalização da Gestão Pública	- Sistema de Gestão - Recursividade - Trabalho em Equipe - Transformação - Transparência - Reconfiguração das Rotinas de Trabalho - Comprometimento da Liderança - Gerenciamento da Qualidade
9	Reconfiguração das Rotinas de Trabalho	- Trabalho em Equipe - Transformação - Mobilização - Comprometimento da Liderança - Sistema de Gestão - Identificação - Ambiente Participativo - Recursividade - Gerenciamento da Qualidade - Profissionalização da Gestão Pública - Escalabilidade - Transparência
10	Redução da Diferenciação Funcional*	- Ambiente Participativo - Comprometimento da Liderança - Gestão de Conflito - Escalabilidade
11	Trabalho em Equipe*	- Reconfiguração das Rotinas de Trabalho - Transformação - Ambiente Participativo - Recursividade - Comunicação Interna - Mobilização - Profissionalização da Gestão Pública - Valorização Funcional - Escalabilidade - Baixa disponibilidade de Recursos
12	Transparência*	- Participação dos Atores Sociais - Profissionalização da Gestão Pública - Reconfiguração das Rotinas de Trabalho - Transformação - Comunicação Interna
13	Valor Público*	- Participação dos Atores Sociais - Valorização Funcional - Obstáculos - Reconfiguração das Rotinas de Trabalho - Transformação

Fonte: Elaborada pela autora.

A rede, a seguir, apresenta os dezesseis componentes relacionados à categoria “Recursos e Capacidades Dinâmicas” (Figura 22), gerados com auxílio do software Atlas.ti.

Figura 22 – Rede com os componentes relacionados às “Inovações organizacionais para o combate à corrupção”



Fonte: Atlas.ti - Adaptada pela autora.

4.2.2.2.1 Ambiente participativo, autonomia e combate à corrupção

Enquanto um ambiente de concentração de poder impede o criação de soluções inovadoras, o ambiente participativo, ao contrário, é propício ao estímulo, ao desenvolvimento e à incorporação de inovações, por aumentar a consciência, a integração, o envolvimento e o compromisso dos membros organizacionais (Abdi & Senin, 2014; Damanpour, 1991b; Litchfield *et al.*, 2015).

No contexto do setor público, fortemente marcado pelo excesso de concentração de poder, hierarquia e burocracia, as evidências empíricas apontam o ambiente participativo como um estímulo à inovação organizacional para o combate à corrupção.

Para Damanpour e Evan (1984), as inovações que ocorrem nesse ambiente incluem regras, papéis, procedimentos e estruturas relacionadas à comunicação e ao intercâmbio de conhecimento entre pessoas. As evidências empíricas deste estudo de caso demonstram que o ambiente participativo com maior diálogo e autonomia na busca por soluções e gerenciamento de conflitos, no desenvolvimento de trabalhos com comprometimento da liderança, possui forte relação com a execução de trabalho eficiente de combate à corrupção.

As co-ocorrências geradas pelo Atlas.ti. indicam que o ambiente participativo está ligado ao comprometimento da liderança, à comunicação interna, à redução da diferenciação funcional, ao trabalho em equipe, à autonomia, à gestão de conflitos e à reconfiguração das rotinas de trabalho.

Portanto, considerando a unidade de análise desta pesquisa e os relatos dos entrevistados, o ambiente participativo configura-se como um gatilho de inovação organizacional para o combate à corrupção. A Força-Tarefa Lava Jato desenvolveu-se nesse ambiente de intensas trocas de experiências, de compartilhamento e auxílio mútuo, em prol da busca por soluções estruturais e processuais conjuntas.

Nesse sentido, o entrevistado P8 destaca que *"[...] entre os Procuradores a troca de conhecimento é absurda, diariamente aprendendo com os colegas, a forma de fazer."* Para o entrevistado P9, a busca por soluções era *"[...] sempre dialogada, sempre dialogada. Qual é a solução, vamos nos sentar, conversar, tentar encontrar e ver o que a gente vai fazer"*. O entrevistado P10, por sua vez, diz que *"[...] enquanto chefe do MPF, claro, a criatividade era a reação que se esperava, eu dava liberdade integral, os assuntos e ideias bem-postas e fundamentados eu comprava a ideia na hora, com certeza"*. Já o entrevistado P12 destacou a proximidade dos integrantes com as lideranças, dos servidores públicos com os Procuradores,

e de todos eles com o Procurador-Geral da República: *"[...] a gente fica muito próximo, a gente conversava muito, ele entrava na sala e conversava com a gente, entre os Procuradores"*.

Vale ressaltar o ineditismo em muitas atividades desenvolvidas pela Força-Tarefa, apesar da experiência e da capacitação dos atores sociais envolvidos, como analisado no Capítulo 4.2.2.1.1. O ambiente participativo foi, então, essencial à busca coletiva por soluções, às alterações nos procedimentos administrativos e à geração de inovações, rompendo a cultura organizacional. Para o entrevistado P10, como *"[...] era um processo novo, as coisas que se colocavam eram coisas novas, não havia solução pré-pronta, então tinham que ser criativos para encontrar solução para esses problemas que apareciam, então todo mundo tinha liberdade integral para sugerir as mudanças"*.

O entrevistado P17 informou que *"[...] a gente tinha até um quadro na nossa sala de ideias. Então, assim que o colega desenvolvia uma metodologia de investigação, colocava lá no quadro"*. Nesse sentido, relatou o entrevistado P7:

> *[...] o que você pode fazer de melhoria, de propor melhoria era na execução no dia a dia, existia esse ambiente mas a gente é que constrói, né? [...] "tem um problema aqui, tem isso aqui, tem essa aqui...", então eu sempre fiz isso, agora qual é a solução? você pensou na solução? Cada um tem um jeito de ver, para facilitar aquele, eu faço aqui, poderia acontecer isso, concorda? [...] fazer gestão de pessoas, é mostrar para ele que se você tinha uma ideia lá para melhorar o trabalho de uma forma geral, a gente expunha as ideias, ouvia, eu acho importante você ouvir as pessoas né, "a sempre foi feito assim", eu não gosto dessa frase.*

O relato acima denota o ineditismo de muitas atividades, que só foram solucionadas pela busca conjunta por soluções. E esse processo só foi possível, considerando o ambiente participativo e a autonomia da equipe de trabalho para criar, inovar e desenvolver as melhores soluções para os casos e situações novas que apareciam. Em relação a isso, também se manifestaram os entrevistados P5, P6, P11, P14, P17 e P18:

> *Eles resolviam muita coisa deles lá, o que fosse de investigação, mas os problemas administrativos ele sempre conversava conosco, sempre conversava, a gente atendeu o que foi possível, damos até mais do que for possível. (entrevistado P5)*

> *[...] nessa reunião semanal que eles têm, eles conversam e buscam resolver, conversam com todos em geral, eles tem reunião constante com a Procuradoria-Geral da 4ª região, de Porto Alegre, que atua com as fases recursais, e precisa conversar com Brasília, é aquela coisa de, precisar nessas conversas, ter uma transparência. (entrevistado P6)*

> *[...] toda proposta de mudança, de alteração do fluxo de trabalho, era levada para ele, e ele falava: "pode fazer", então normalmente quando era para alterar algum fluxo, alguma coisa, o Dr. Eduardo falava "vai lá Vivi e vê o que você consegue melhorar", obviamente que não dava para melhorar e atender 100% dos pedidos, isso é óbvio, teve vários pedidos que não puderam ser contemplados. (entrevistado P11)*

[...] adoro uma mudança, [...] Aqui entre a gente tem total liberdade, desde gerenciamento de documento até que software que a gente pode comprar para melhorar, que software pode pedir para a PGR, isso sim, sempre, pode falar, pode sugerir, total, super aberto, tanto que eu brinco assim "faz a listinha de vocês". (entrevistado P14)

Era uma troca fluida, democrática e transparente. Ninguém tinha vergonha de expor dúvidas e ninguém tinha "ah esse conhecimento é meu, não vou passar", o monopólio do conhecimento, tanto que as vezes o colega passava semanas construindo a peça e usava quando chegava um mesmo caso. (entrevistado P17)

Incrivelmente as decisões não são difíceis de serem tomadas. O mais difícil é chegar a uma conclusão que ninguém saia chateado, a gente consegue sentar e discutir, o objetivo é sempre comum mas a gente tem visões diferentes, o que levar em consideração o que vai ser mal visto, o que vai ser bem visto, mas não é um processo difícil por incrível que pareça. (entrevistado P18)

Os entrevistados P8 e P18 ressaltam que o ambiente participativo contribuiu para o desenvolvimento de trabalho coordenado, pensado e decidido em conjunto, com alta carga de trabalho relativizado pela descontração, favorecendo a troca de experiências e ampliação do conhecimento:

[...] o trabalho coordenado, várias pessoas pensando juntos, as decisões são colegiadas, a gente tenta manter pelo menos uma reunião semanal, a gente vive junto, almoça todo dia, diverte junto, sai junto, brinca junto e a gente trabalha muito junto. O pessoal chega aqui muito cedo, sai daqui muito tarde. [...] a gente não é confrontado e isso tira a capacidade de aprender. As vezes as pessoas não querem confrontar um procurador da república e tira a possibilidade dele aprender, mas como estamos entre pares, "não é que é mais fácil fazer assim do que assado", a gente não aprende a ser Procurador da República, desenvolve , e sem essa troca, por mais abertura que você dê para as pessoas, elas se intimidam, então esse trabalho é bacana por causa disso. [...] Tenho dezenas de divergências, mas isso é natural, ele tem uma liderança nata no grupo e ele faz uma coisa muito interessante no grupo, todas as decisões são tomadas pelo colegiado da Força-Tarefa. (entrevistado P8)

Impressionantemente, há uma grande democracia interna dentro da Força-Tarefa. A gente sabia reconhecer que para determinadas situações, determinadas vozes tinham mais relevância, por exemplo, brigar com a imprensa, deixa que eles resolvem lá, eu não entendo disso. Na investigação, ninguém passava por cima da investigação que eu estava fazendo, mas sempre tentavam trazer ideias para falar. E olha, a gente sempre conseguiu gerir muito bem. Aqui não é um grupo de conhecidos ou amigos que resolveram trabalhar juntos, a maioria das pessoas aqui não se conheciam, na formação inicial tinham alguns colegas que já trabalhavam juntos, mas fora isso ninguém se conhecia, alguns conheciam o trabalho dos outros, tinham referências. (entrevistado P18)

Outro aspecto que merece destaque são ideias pensadas em conjunto, que, se fossem bem sustentadas e fundamentadas, havia o comprometimento da liderança em aceitar e fomentar

também sua busca conjunta, estimulando, portanto, o ambiente participativo. Uma vez que as soluções eram encontradas, as lideranças encampavam e concretizavam a mudança proposta. Sobre isso, o entrevistado P15 afirmou: *"[...] Janot chegava e dizia que queria ouvir a opinião de todos, e cada um dava sua opinião"*. O entrevistado P8 também relata que: *Esse ambiente colaborativo facilitou né, as ideias foram compradas pelo Procurador-Geral, essas, tinha ambiente para discutir mudanças.* E o entrevistado P9 ainda afirma que:

> *[...] a garantia que foi dada pelo Procurador-Geral ao grupo de trabalho e a condição estabelecida por todos que integravam era o seguinte: a decisão era do Procurador-Geral mas nós temos a liberdade de tudo o que quisermos aqui para encontrar a melhor solução. [...] fazíamos praticamente todos os dias reuniões no início da noite para estabelecer todas as rotinas que eram para serem feitas. Ou seja, era tudo dialogado, era integral, assim eu tinha, vamos lá..., eu tinha a tarefa de atuar como subcoordenador e o Procurador-Geral o coordenador superior, mas a voz era igual a de todo mundo para opinar vamos fazer assim vamos fazer assado. Isso era fundamental, porque visões diferentes nos conduziram muitas vezes a tomar as melhores decisões. (entrevistado P9)*

A autonomia, que compreende a maior liberdade de atuação por parte dos membros organizacionais para o desenvolvimento de soluções inovadoras, considerando as peculiaridades da unidade de análise desta pesquisa, é outro gatilho observado de inovação organizacional para o combate à corrupção.

A autonomia permite que ocorram alterações no sistema social da organização, com a redefinição de regras, papéis, procedimentos, intercâmbio de conhecimento e apoio entre pessoas, rompendo, com isso, os obstáculos contextuais do setor público (excessiva hierarquia, burocracia e concentração de poder).

Hamel (2006) aponta como inovação organizacional a solução de problemas internos com base no empregado, pois reconfigura a forma de gestão tradicional e altera a forma como o trabalho é realizado.

O trabalho desempenhado pela Força-Tarefa Lava Jato alcançou eficiência, segundo o entrevistado P2, porque *"[...] tinha uma estrutura de maior liberdade de investigação pelo Ministério Público"*. Para o entrevistado P6, *"[...] esse empoderamento, esse orçamento próprio, essa facilidade de trabalho"*. Já, conforme o entrevistado P17, *"[...] os Procuradores tinham autonomia para atuar nos processos, fazer acordos, reuniões, essa dinâmica fez com que a proatividade fosse grande no gabinete"*. Isso é confirmado, ainda, pelo entrevistado P11, que informou:

> *[...] qualquer coisa relacionada à rotina administrativa, só chegava no Dr. Rodrigo se o Dr. Eduardo não tivesse certeza, então Dr. Eduardo por si só ele tinha autonomia para decidir, se fosse algo que fosse alterar muito ou que fosse muito sério, aí ele falava*

com Dr. Rodrigo, mas normalmente essas questões administrativas não chegavam ao Dr. Rodrigo não, o Dr. Eduardo resolvia sozinho. (entrevistado P11)

O entrevistado P3 destacou a importância de um sistema independente, no próprio Ministério Público, para auxílio às atividades investigativas, como tecnologia, peritos, que foi aprimorado pela Força-Tarefa Lava Jato. Os entrevistados P3, P5 e P6 ainda acrescentam outras conquistas, que contribuíram para maior autonomia, empoderamento das equipes da primeira instância, e aquisição de recursos físicos, como prédio e recursos humanos próprios:

[...] um pouco mais de independência, para que você tenha também setores de investigação dentro da instituição, que possam pelo menos trabalhar os dados e você como gestor de uma investigação, você tem que ter alguém para executar esses dados, que são utilizados que são, que chegam, então você faz hoje, você tem um volume de dados gigantesco, você faz a apreensão de um HD, tem um volume de gigantesco de dados, então você que tem que ter uma pessoa que seja responsável de fazer avaliação. (entrevistado P3)

[...] um prédio próprio, servidores próprios, tiveram estrutura de investigação e perícia própria, tiveram uma gama de colegas bastante apreciável, maior até do que procuradores de estado, procuradores da república em estados que nós temos, então tiveram uma estrutura, a estrutura que eles tem na Força-Tarefa dadas pela administração do Ministério Público Federal eu acho que é, não tem precedentes. (entrevistado P5)

[...] organização e empoderamento dos colegas de piso, de primeiro grau, eles puderam ter estrutura, puderam trabalhar, tiveram autonomia de conversar com ministros, de ir para o exterior, fazer contatos, de ter tecnologia também né, possibilidade, autonomia maior. (entrevistado P6)

O entrevistado P2 ressalta que era estimulado à autonomia, inclusive nas missões internacionais: *"[...] permitir que os procuradores do caso, estimulado que eles tivessem contato direto com as autoridades estrangeiras que estavam investigando no exterior o caso, e viabilizar as missões ao exterior para obtenção de provas".*

Como apontou a co-ocorrência realizada pelo Atlas.ti (Tabela 38), a autonomia é um gatilho à inovação, que está ligada diretamente ao comprometimento da liderança. Portanto, as evidências empíricas revelam que o papel da liderança está diretamente relacionado à autonomia por parte dos membros organizacionais, conforme demonstram os relatos a seguir:

[...] o Procurador-Geral Janot dava tudo, o Janot nunca falou "ó, se for dar recurso para Lava Jato, fale comigo primeiro", nunca, se tiver recurso, dá, Janot deu total autonomia, por isso que eu digo que o Janot foi responsável pela Força-Tarefa Lava Jato. (entrevistado P6)

Nas Forças-Tarefas Lava Jato nos Estados, olha, eu não sei, porque eu não interferia no trabalho deles, cada um faziam da maneira que achavam melhor, o que eu fazia era

> *dar estrutura para eles, mas, assim, eu não interferia nos trabalhos deles. (entrevistado P10)*
>
> *[...] havia segurança para trabalhar. [...] é bom saber que você tem autonomia aqui. (entrevistado P7)*
>
> *Quanto ao ambiente participativo, com certeza, não havia qualquer discriminação ah é um servidor que está dando a ideia, não, vamos analisar essa ideia, o que ela pode trazer de melhoria para a redução de gap, realmente esse novo método de trabalhar propiciou isso. (entrevistado P13)*

O comprometimento da liderança compreende o papel exercido pela chefia executiva ou por coordenações ou funções similares, na forma de atuação, na influência e no engajamento com a inovação e o rompimento de padrões tradicionais de gestão. As lideranças engajadas e conscientes de seu papel transformador são fundamentais para o estímulo às inovações organizacionais (Damanpour, 1991a; Prasad & Junni, 2016).

Prasad e Junni (2016) destacaram, em seus estudos, a relação do sistema de gestão inovador e a influência do CEO, salientando o papel crucial da liderança transformadora para influenciar e estimular a inovação organizacional. Neste estudo de caso, as evidências empíricas corroboram essa relação, os relatos dos entrevistados P6: *"[...] a liderança do Procurador-Geral da República, foi fundamental"*; e P13: *"[...] o Dr. Rodrigo é um líder nato. O Dr. Rodrigo tem uma capacidade organizacional nata [...] Dr. Rodrigo realmente, ele realmente era inspirador"*.

O entrevistado P16 reconhece a importância da liderança, vinculando-a à existência da Lava Jato, pois *"[...] foi fundamental para a Lava Jato. Sem o PGR naquela postura, naquela época, então esse crédito eu dou para ele, se não fosse ele não existiria Lava Jato"*. Os demais entrevistados relataram nesse sentido:

> *Janot que era bastante assim, inovador, ele tomou a frente essa ideia e levou a frente essa ideia e instalou a estrutura no gabinete e isso aí permitiu que quando a Lava Jato chegasse e as coisas já estivessem organizadas. (entrevistado P2)*
>
> *Dr. Rodrigo ficava com a porta aberta, ele estava entrando para lá e para cá, andando, e a gente falava com ele, uns almoçavam com ele, Dr. Rodrigo é como se estivesse na casa dele, o gabinete do PGR as portas eram sempre abertas seja para falar com Dr. Rodrigo ou Dr. Eduardo, Dr. Rodrigo sempre foi muito receptivo. [...] Dr. Rodrigo sempre foi muito sensível, Dr. Rodrigo ele sempre foi muito paizão de receber as pessoas, sempre muito feliz, receptivo. [...] o Janot sempre ia, ele foi em todas as operações. (entrevistado P12)*

As evidências empíricas obtidas com este estudo corroboram a literatura (Abdi & Senin, 2014; Damanpour, 1991b; Damanpour & Evan, 1984b; Litchfield *et al.*, 2015; Prasad & Junni,

2016) e demonstram que o ambiente participativo, a autonomia e o comprometimento da liderança são elementos ligados à mudança da cultura organizacional, visto que geraram valor social e positiva repercussão na prestação de serviços públicos, sendo, portanto, gatilhos à inovação organizacional para o combate à corrupção.

4.2.2.2.2 Eficiência processual, gerenciamento de qualidade, profissionalização da gestão pública

A eficiência processual, que corresponde à produção de atos judiciais, como denúncias, ações, recursos, petições, decisões interlocutórias, que atendem amplamente ao rigor processual, em respeitos aos direitos constitucionais, especialmente o do devido processo legal, de forma a afastar possíveis nulidades que possam comprometer a produção de efeitos jurídicos, é um componente que emergiu especificamente do estudo deste caso.

A eficiência processual visa, por meio de demandas judiciais, o proferimento de decisões que sejam capazes de punir ou absolver com eficiência, agentes sociais envolvidos com condutas criminosas ligadas à corrupção.

Nas entrevistas realizadas por este estudo de caso, observou-se a busca pela eficiência processual, que passou a nortear os trabalhos desenvolvidos pela Força-Tarefa. Trata-se, pois, de uma cadeia de ações, desde a preparação das peças acusatórias pela Polícia Federal, os atos investigativos do Ministério Público, a legalidade na coleta de provas, a existência de provas relevantes para as imputações feitas, as próprias ações judiciais, o devido processamento pelo Poder Judiciário, em todas as instâncias, até a preocupação com o vernáculo.

Em complementaridade da eficiência processual, outro elemento que emergiu do estudo de caso foi o gerenciamento da qualidade dos trabalhos desenvolvidos pela Força-Tarefa, aumentando o comprometimento na realização de trabalhos com excelência, o limite da atividade de fronteira, a autoconfiança e o engajamento dos membros organizacionais.

No contexto da unidade de análise desta pesquisa, a busca pela eficiência processual e o gerenciamento da qualidade não são as principais características das atuações rotineiras ante ao grande acervo de inquéritos, ações judiciais e operações em andamento sob a responsabilidade isolada de cada membro do MPF.

Diferente da forma rotineira de executar o trabalho, no caso da Força-Tarefa Lava Jato, considerando a reunião de pessoas com alta capacitação, experiência e diferentes especializações, os grandes objetivos perseguidos pelas equipes de trabalho foram, justamente,

a eficiência processual e o gerenciamento da qualidade, o que se configura, portanto, como elementos da inovação organizacional para o combate à corrupção.

O entrevistado P4 demonstra a sua responsabilidade com o controle de eficiência: *"[...] a questão é se estabelecer um nível de eficiência, essa era a minha função"*. E o entrevistado P7 informa *"[...] a gente tinha que cuidar para fazer, se estava tudo certinho, formatação, erro jurídico, ele tinha uma equipe de fazer revisão, ortográfica, de português, de construção.[...] e tinha a gestão de todos os documentos, para não perder prazo"*.

Os relatos a seguir também evidenciam essa questão:

> *[...] outra, questão foi de trabalhar, cuidar dos aspectos técnicos para não deixar falhas nos pedidos de cooperação, para não haver nulidades, então a gestão do risco evitar que houvesse questionamentos da prova produzida. Então foram essas as cautelas básicas que nós tomamos. (entrevistado P2)*

> *[...] dentro do trabalho se tem, tem que pensar estrategicamente, juridicamente, jurídica-estrategicamente, e eu acho que toda ação que eles, que o pessoal desenvolveu, houve um pensamento jurídico, um pensamento estratégico, também no sentido de dar certo, de buscar acertar, não no sentido de ter uma repercussão política, porque inevitavelmente um trabalho desse. (entrevistado P3)*

> *[...] formular uma denúncia, oferecer uma denúncia você tem que estar certo que isso aí vai ser submetido a pelo menos quatro instâncias né, a um juiz, depois Tribunal, depois o Superior Tribunal de Justiça até o Superior Tribunal Federal, então é evidente que a preocupação é muito grande. (entrevistado P8)*

> *[...] nós não podíamos errar, ou seja, nós fazíamos checks de linhas de investigação, por exemplo eu não podia instaurar um inquérito temerário para ver o que ia dar. Então nós fazíamos checks antes para ver se tinha viabilidade aquela investigação. Nosso índice era uma autopercepção do que poderia dar certo do que errado. [...] quais os requisitos exigidos para iniciar a investigação: requisitos 1, 2, 3, 4 e 5, têm os 5 requisitos investiga, se não tinha os 5 requisitos não investiga, era muito técnico. (entrevistado P9)*

A busca pela eficiência processual e qualidade se tornou o norte das atividades desenvolvidas pela Força-Tarefa Lava Jato, que propiciaram ao MPF implementar significativas mudanças em sua estrutura organizacional para o combate à corrupção, administrativa e na forma de gestão, produzindo inovações organizacionais e gerando significativo valor social. Isso corrobora o explanado na literatura por Birkinshaw *et al* (2008), Brusoni e Vaccaro (2017), Damanpour e Aravind (2012), e Kimberly e Evanisko (1981).

A eficiência processual pode ser observada na implementação de todos os cuidados técnicos com a elaboração de peças jurídicas e a produção e tratamento das provas, a fim de não deixar falhas e brechas passíveis de ensejar a nulidade dos atos praticados pelo Poder Judiciário. Ademais, considerando as diversas instâncias pelas quais passam os autos no

Judiciário, os diversos níveis de interpretação a que os processos são submetidos, em âmbito judicial (juiz de primeira instância, tribunal, Superior Tribunal de Justiça e Supremo Tribunal Federal), para investigados que não possuem foro privilegiado, a inexistência de erros jurídicos nas peças processuais conduzem a processos cujos ritos processuais estabelecidos por lei foram todos cumpridos, garantindo a manutenção de condenações e a punição aos agentes que praticaram crimes de corrupção contra a Administração Pública.

O gerenciamento da qualidade, por sua vez, envolve a aferição da eficiência dos trabalhos desenvolvidos e o acompanhamento permanente dos indicadores de eficiência. Isso indica que é verificado: (a) se as denúncias estão sendo recebidas pelo Poder Judiciário, e se não, por qual o motivo; (b) o que poderia ser incorporado em outras demandas judiciais; (c) se há cumprimento de prazos e ações determinados pelo juiz, participação ativa em audiências, conhecimento integral de todas as ações propostas; (d) quantas condenações existem com base em denúncias e provas produzidas pelo MPF; e (e) o acompanhamento do prazo de oferecimento das denúncias.

Nesse sentido, o entrevistado P4 relata a preocupação com a qualidade dos trabalhos desenvolvidos pela Lava Jato:

> *[...] nós temos que atuar como escritórios de advocacia, que seguem o caso do começo ao fim em todas as instâncias de modo coordenado, não aquele cara que faz o seu trabalho, e que uma vez recorre e esquece, e vai lá para as audiências, então tá, nós tínhamos toda uma concepção de escritório de advocacia, de ser mais orgânico na forma de atuação, na força-tarefa essa organicidade do sistema das Forças-Tarefas, de acompanhar tudo, de novas tecnologias investigativas, são a essência da força-tarefa, da Lava Jato.*

Já a profissionalização da gestão pública compreende a criação de novos setores administrativos para aprimorar a rede de apoio aos membros organizacionais, a racionalização da divisão de tarefas, e a incorporação de práticas de gestão a ambientes organizacionais sem tradição na sua utilização, gerando melhoria na prestação de serviços públicos.

Vale ressaltar que os trabalhos realizados por membros do MPF, em geral, são feitos de forma isolada. Cada Procurador da República possui uma atribuição, configurando-se como promotor natural de investigações, inquéritos e ações judiciais, não tendo, portanto, um corpo técnico especializado, nem fazendo a divisão de tarefas com outros membros. Daí a profissionalização do trabalho, a divisão de tarefas, a criação de novos setores configura-se como gatilhos de inovação organizacional para o combate à corrupção.

No âmbito da Lava Jato, em Brasília, além da sala de trabalho específica para os Procuradores atuarem, foi necessário criar um cartório distinto para o Grupo de Trabalho, a fim

de instituir um controle mais efetivo das ações judiciais decorrentes da operação, de documentos, bem como garantir o atendimento ao público e auxílio às atividades administrativas. E, no âmbito da Força-Tarefa em Curitiba, foi criada uma assessoria de imprensa específica para divulgar os dados da operação, profissionalizando a atuação e a gestão administrativa.

Para o entrevistado P2, houve, na Força-Tarefa Lava Jato*, "[...] inovação na adoção de novas ferramentas de gestão, criação de instrumentos digitais de gestão dos casos concretos de cooperação internacional, bastante inovação nesse campo"*.

Os entrevistados, a seguir, ressaltam a implantação de mecanismos de profissionalização da gestão pública, como os planejamentos de trabalho, com fixação de metas e acompanhamento de resultados; a emissão de relatórios mensais de gestão, permitindo o gerenciamento do quantitativo de investigações, processos em cursos, fases processuais, cumprimento de prazos; divisão interna dos trabalhos realizados pelas equipes, que garante a celeridade e aprimoramento das atividades desempenhadas; e utilização de índices próprios para observação e gestão das equipes de trabalho, como a fixação de prazos para investigações, propositura de ações judiciais, controle das atividades realizadas por cada Procurador da República:

> *[...] no decorrer de um trabalho que existe desde 2014, hoje o trabalho está muito mais profissional, inclusive com algumas princípios da administração inseridos dentro do contexto do trabalho, no plano de ação, um planejamento de trabalho mais efetivo, uma busca de resultado hostilizada, até mesmo para a utilização racional dos recursos, que se tem, são poucos, da administração pública. (entrevistado P3)*
>
> *[...] montamos uma secretaria com servidores, que tinha mais ou menos 5-6 servidores que auxiliavam toda essa parte burocrática e de trabalho. Isso de certa forma foi um ganho no gerenciamento de pessoal. (entrevistado P9)*
>
> *[...] os indicadores de eficiência que, regularmente, a gente usou na instituição eram indicadores que não dependia da gente. [...] tivemos que desenvolver indicadores das nossas próprias atividades. [...] aplicamos o BSC – balanced scorecard na investigação, começamos a fixar metas, objetivos indicadores quantitativos e qualitativos. (entrevistado P10)*

As evidências que emergem deste estudo de caso indicam a eficiência processual, o gerenciamento da qualidade e a profissionalização da gestão pública como componentes da inovação organizacional para o combate à corrupção, observados na Força-Tarefa Lava Jato. Nesse sentido, os relatos dos entrevistados indicam que as mudanças administrativas implementadas corroboram a fundamentação teórica (Damanpour, 1991a; Damanpour & Aravind, 2012a; Jantunen, 2005; Maijanen & Jantunen, 2016).

4.2.2.2.3 Reconfiguração das rotinas de trabalho, trabalho em equipe, redução da diferenciação funcional

A reconfiguração das rotinas de trabalho também emergiu especificamente deste estudo de caso. Ela compreende as mudanças na estrutura e nos processos de uma organização, em razão da implementação de novos conceitos e de práticas gerenciais; as alterações nos procedimentos administrativos, pela instituição de novas formas de realização das atividades rotineiras, inserção de tecnologia para garantir agilidade, qualidade e eficiência aos trabalhos realizados. Isso é capaz de romper a cultura organizacional do setor público, marcado pelo excesso de concentração de poder, hierarquia e burocracia.

As co-ocorrências geradas pelo Atlas.ti (Tabela 38) indicam que a reconfiguração das rotinas de trabalho está ligada, principalmente, aos códigos: trabalho em equipe, transformação, comprometimento da liderança e sistema de gestão.

No caso do estudo de caso da Força-Tarefa Lava Jato, as evidências empíricas revelam que as mudanças nas rotinas de trabalho configuram-se como gatilhos para o desenvolvimento de inovações organizacionais, que acabam por favorecer a prestação de serviços e o combate à corrupção.

Nesse sentido, é preciso levar em consideração as peculiaridades da unidade de análise – o ambiente administrativo do MPF, que é marcado pela burocracia, excesso de hierarquia, centralização de tomada de decisões, forte resistência à inovação e pelo trabalho isolado de Procuradores da República. As mudanças nas rotinas de trabalho permitiram, então, o desenvolvimento de inovações, encampadas pelas lideranças, e o desenvolvimento de um espaço de trabalho participativo, focado na qualidade, na gestão democrática de conflitos e na busca por soluções.

A capacidade de modificação das rotinas administrativas tradicionais, por meio da implementação de novas regras e procedimentos, gera maior eficiência na prestação de serviços públicos. Nesse sentido, com base nos relatos dos entrevistados e na literatura que subsidia esta pesquisa (Birkinshaw *et al.*, 2008; Damanpour, 1991; Damanpour & Evan, 1984), a reconfiguração das rotinas de trabalho é considerada uma inovação organizacional para o combate à corrupção.

Destaca-se, a princípio, que as grandes mudanças promovidas pela Força-Tarefa foram a organização de um fluxo de tarefas e o estabelecimento de metas na rotina de trabalho. O entrevistado P14 relatou que *"[...] a gente procura sempre trabalhar todo mês com algum*

produto, algum resultado, se apresenta ao Judiciário algo sempre, então [...] todo mês é mais por nós termos a sensação de que está estabelecendo metas, a gente tem se colocando metas". E, para o entrevistado P11, o controle de fluxo de trabalho é tido como algo inovador, já que

> *[...] a formação de uma nova estrutura administrativa em termos de organização de fluxo de trabalho, foi o marco institucional muito grande, nunca antes um PGR tinha o controle tão absoluto sobre as informações que tramitavam ali dentro, ele tinha informação de tudo, ele conhecia todo mundo.*

A preocupação com a gestão e o controle do fluxo de trabalho foram essenciais para a eficiência das atividades de combate à corrupção pelo MPF. No caso desta unidade de análise, a gestão do fluxo de trabalho é um gatilho de inovação organizacional para o combate à corrupção, uma vez que os trabalhos realizados passaram a ser submetidos ao controle de uma coordenação, responsável pelo acompanhamento do passo a passo de todos os atos praticados, como a realização de parcerias, coleta e produção de provas, organização da divisão do grande volume de provas obtidas e divisão da expressiva quantidade de tarefas, de acordo com a especialidade e disponibilidade de cada integrante.

O entrevistado P2 destacou que, inclusive na área de cooperação internacional, foi implementada uma rotina de controle de fluxo de trabalho, como forma de agilizar os trabalhos desenvolvidos pela Força-Tarefa:

> *[...] estabeleceu rotinas de fluxo de trabalho interno para acelerar o atendimento das demandas, porque nós na Cooperação Internacional éramos uma unidade prestadora de serviço à Lava Jato, então tinha traduções para fazer, pedidos de tradução para fazer para obter provas do exterior, capturar foragidos e também recuperar ativos, então eu tinha que ter uma boa gestão.*

Outra alteração nas rotinas de trabalho foi a implementação de uma velocidade aos trabalhos realizados pela Força-Tarefa. Novamente, é preciso levar em consideração as peculiaridades da unidade de análise.

Em geral, diante da quantidade de trabalho e da variedade de temas destinados a cada Procurador da República, a preocupação com a celeridade e a urgência não é a preocupação mais relevante para esse profissional, visto que a legislação processual brasileira estabelece, como prerrogativa ao Ministério Público e a outras instituições públicas, a contagem diferenciada de prazos.

No caso da Força-Tarefa Lava Jato, em razão da gravidade das condutas criminosas, da investigação de pessoas dotadas de relevante poder econômico e político e do risco iminente de manipulação do sistema jurídico para comprometer toda a atuação, a preocupação com a velocidade nas ações propostas, nas respostas aos mandados judiciais, na agilidade para firmar

acordos e delações, tornou-se um norte para a atividade desempenhada e foi fundamental para o êxito da prestação de serviços e combate à corrupção.

Para o entrevistado P15, *"[...] responder com agilidade era uma meta, finalizar as investigações, colocar as coisas para correr"*. Nesse sentido, relatou o entrevistado P16:

> *[...] os coordenadores de fato cobravam de nós todos, inclusive deles próprios, era que a gente no início fizesse as instaurações no prazo certo, não lembro exatamente o prazo, acho que a gente conseguiu fazer tudo isso em 3 meses, analisou todas as colaborações, tinha todos os anexos, as provas que a gente tinha para fazer a primeira leva de Investigações e isso foi conhecido como a lista de Janot.*

O entrevistado P6 indicou que, para a *"[...] Força-Tarefa, como secretário-geral, eu dei uma ordem: agilidade, se a Força-Tarefa pediu pra ontem, então deferi para anteontem, não vamos enrolar, eu deferia, o meu trabalho era dois, três dias, que eu acho que a Justiça precisa disso"*.

Essa velocidade de trabalho se deve à utilização da tecnologia, como relata o entrevistado P3:

> *[...] tem um volume de dados grande, você tem a necessidade de ter esses dados analisados, para esses dados serem analisados de forma mais rápida você vai precisar de ferramental tecnológico, e esse ferramental tecnológico ele precisa ser construído, ou pela instituição, e a gente tem um ferramental construído pela instituição que facilita a análise de trabalho.*

Outra mudança nas rotinas de trabalho se deu em relação à gestão de documentos, ao controle de todos os processos, denúncias, atos processuais, solicitações de acesso às informações e requerimentos.

Vale ressaltar a expressiva quantidade de documentos gerados com operações de combate à corrupção, pois são diversos pedidos de quebra de sigilo bancário, telefônico, telemático; inúmeros mandados de busca e apreensão e uma infinidade de documentos apreendidos; conferência de todas as documentações probatórias; investigação de todos os pontos abordados nos acordos e nas delações premiadas; acompanhamento de expressiva quantidade de processos judiciais que necessitam de contínuo acompanhamento, gerando o recebimento constante de pedidos judiciais; além do fato de a sociedade e a imprensa requererem frequentemente informações.

Esse montante de dados e documentos pode ser observado no relato do entrevistado P18:

> *Para ter uma noção de contas, porque é um número que depois eu posso te passar, o volume de transações financeiras que a gente tem na Força-Tarefa é cerca de 1 trilhão de transações financeiras. Mais de mil contas de pessoas, em torno de 10 mil pedidos de informações decorrentes das cooperações internacionais, que nós temos mais de 500, envolvendo mais de 40 países.*

Para o entrevistado P7 *"[...] No que compete à Lava Jato, eu falo assim, gestão de documentos, eu tinha que manter, desenvolver minhas atividades para que eu atingisse a minha meta, minha meta era não deixar nenhum documento deixar parado"*. O entrevistado P11 ainda complementou que

> *[...] tudo do MPF tem que ter esse cuidado da documentação 100% registrada, e hoje todos os nossos documentos são eletrônicos, nossos extrajudiciais são eletrônicos, todos os documentos emitidos dentro do MPF são eletrônicos, os judiciais são eletrônicos quando a Justiça manda eletrônico, mas a maioria são eletrônicos também, então a gestão de tudo que entra no MPF hoje é tudo registrado.*

Uma grande alteração promovida na PGR e incorporada ao Grupo de Trabalho Lava Jato foi a formação de uma assessoria ao Procurador-Geral da República, composta por membros do MPF, e não por servidores públicos ou membros que não estavam exclusivamente dedicados às atribuições processuais de responsabilidade do Procurador-Geral da República.

A eficiência obtida pelo Grupo de Trabalho foi alcançada pela composição de membros capacitados e experientes para atuar na assessoria ao Procurador-Geral da República às investigações e ações judiciais da Lava Jato, de sua competência.

Nesse sentido, relatou o entrevistado P5 *"[...] isso foi uma decisão zero, marco zero, para administração do Janot, foi, eu vou criar uma assessoria de membros"*. Para o entrevistado P15, *"[...] a gestão foi inovadora porque pela primeira vez ela trouxe a figura do procurador da República como assessor do Procurador-Geral da República, essa tarefa era sempre desempenhada por servidores"*.

Para garantir maior êxito na busca por provas dos atos de corrupção, outra importante mudança na rotina de trabalho foi a participação de membros do MPF no cumprimento de mandados de buscas e apreensões. Uma vez deferidas judicialmente, a busca e apreensão de documentos ou qualquer objeto que possa auxiliar o processo investigativo e/ou provar a imputação de um crime a alguém, normalmente são cumpridas apenas pela autoridade policial, sem a participação do membro do Ministério Público. No caso da Lava Jato, em razão do amplo conhecimento dos assuntos investigados, os Procuradores passaram a participar desse processo. Trata-se de uma mudança na rotina de trabalho que contribuiu positivamente para a apreensão de documentos e bens relevantes para as investigações, como computadores e telefones celulares.

Sobre isso, o entrevistado P8 relatou

> *[...] nós participamos das buscas, os Procuradores também vão nas buscas, então é uma mudança, antes da Lava Jato os Procuradores nunca participavam das buscas, passaram a participar das buscas somente com a Lava Jato, a gente vai diretamente e isso faz toda diferença do mundo.*

O trabalho em equipe é outra significativa alteração nas rotinas de trabalho, no contexto organizacional observado, configurando-se como um gatilho à inovação organizacional, com fins de obtenção de êxito em trabalhos complexos, como o combate à corrupção. A alta frequência desse relato nas falas dos entrevistados recebeu, inclusive, uma codificação própria na análise feita pelo Atlas.ti.

Esse tipo de trabalho permite o aprimoramento da comunicação interna, o controle da qualidade das tarefas desenvolvidas, o acompanhamento integral de todas as fases que o trabalho requer, sua divisão por especialidade e experiência e o engajamento dos membros organizacionais com o seu resultado.

Vale ressaltar que, comumente, os membros do Ministério Público trabalham isolados, como promotores naturais de diversos inquéritos e ações judiciais, e atuam nesses autos com independência funcional. O entrevistado P18 destacou que *"[...] o Ministério Público, no geral, os trabalhos são sempre isolados, isolados no sentido assim, essa ausência de hierarquia então cada unidade"*.

O entrevistado P18 ainda acrescentou que se trata de uma ruptura de paradigma, pois *"[...] é uma decisão administrativa tremenda, é um novo modelo, é um novo paradigma de como trabalhar, mas você vai ter que eleger prioridades, vai ter que trabalhar em grupo"*. O entrevistado P8 também destaca a mudança paradigmática

> *[...] há uma mudança de paradigma de como se trabalha administrativamente, não mais naquela polinização típica do juiz e que nós precisávamos trabalhar igual ao juiz, tinha uma tendência que nós éramos o espelho do Judiciário, para cada juiz tinha um procurador, eu sou o dono da acusação e você é o dono do julgamento, então houve uma mudança clara de todas essas estruturas.*

Os entrevistados P8 e P14 relatam as dificuldades do processo de adaptação ao trabalho em equipe:

> *Eu brinco que trabalhar numa Força-Tarefa é um exercício diário de autoestima, porque os Procuradores da República eles não estão acostumados a serem refutados, lógico você apresenta as suas teses ao juiz, ele pode deferir ou não, você recolhe aquilo ali e tal, mas você ser confrontado por um par isso não costuma acontecer. (entrevistado P8)*

> *Todo mundo tem conhecimento, então é muito difícil, quem se dispõe a trabalhar em equipe tem que saber que seu trabalho vai ser revisado, ele sabe que o trabalho vai ser tocado e por um igual a você, poder ser um Procurador Regional, um Subprocurador, o PGR. (entrevistado P14)*

Apesar das dificuldades, para o entrevistado P18 *"[...] trabalhar junto foi essencial [...] eu diria que isso foi essencial para a Força-Tarefa. As decisões deste colegiado elas são muito mais sábias do que as decisões tomadas por uma pessoa só"*.

O entrevistado P16 destacou, ainda, sobre o assunto, que

> *[...] a gente conversava sempre, então quando alguém tinha alguma dúvida ou queria ouvir uma opinião a compartilhava entre a gente, 5 estações de trabalho de um lado, 5 do outro, e conversando bastante, tomava café, se unia para comprar as cápsulas, todo mundo viciado em café, era bom o ambiente de trabalho mas era estressante, é instigante".*

A redução da diferenciação funcional foi outro elemento que emergiu da análise deste estudo de caso. Em um ambiente organizacional tão marcado pela diferenciação funcional, pela hierarquia entre os ocupantes de determinados cargos em relação a outros e pelo status, a redução da diferenciação funcional promove engajamento de diversos sujeitos sociais, de diferentes especialidades e expertises, em prol da eficiência do trabalho, que passa a ser realizado de forma colaborativa e em conjunto.

As co-ocorrências geradas pelo Atlas.ti. relacionam a redução da diferenciação funcional, principalmente no que diz respeito aos códigos ambiente participativo e comprometimento da liderança. Sendo assim, no que tange à Força-Tarefa Lava Jato, as evidências empíricas revelam a relação direta entre o perfil das lideranças e o engajamento da equipe de trabalho de todos os níveis, em um ambiente que propicia o trabalho em equipe, de forma fluida e democrática.

O entrevistado P10 destacou que havia a necessidade de tomada de decisões e resolução de conflitos, mas que eram pautadas em uma relação participativa e não autoritária *"[...] com certeza eu escutava as partes, as demandas, tanto as demandas como as soluções nunca saiam de cima para baixo"*. O entrevistado P13 relatou que *"[...] o Dr. Rodrigo era quem dava a palavra final, mas naturalmente ele ouvia a opinião dos especialistas que estavam com ele ali"*. Ele ainda acrescenta que

> *[...] realmente a palavra final era dele, era centralizado nele mas ele ouvia a todos, e muitas vezes ele tinha um entendimento pré-existente e era modificado porque você tinha um colega ali, até mesmo um colega da primeira instância, perceba, né?, às vezes você tem essa questão de hierarquia, mas tudo isso era muito mitigado mesmo, então realmente era dessa forma. (entrevistado P13)*

O entrevistado 17 complementa:

> *[...] regra geral, decisões colegiadas. Lá em Curitiba era até muito mais natural essa visão, eram procuradores com o mesmo nível de carreira, então era tudo conversado. Na PGR, com o Procurador-Geral, ele é o procurador natural, ele poderia tomar a*

decisão isolada e só comunicar, na gestão do Janot era colegiado. Nunca tinha uma imposição de vai ser assim ou assado, era tudo discutido, digerido e processado.

A definição de fluxo de trabalho, avaliação dos indicadores, metas e resultados eram apreciados em conjunto, como relata o entrevistado P10 *"[...] a gente tinha era uma avaliação conjunta desses indicativos, o que a gente estava conseguindo ou não"*. Sobre a relação e gestão de pessoas, ele ainda ressalta que *"[...] não havia hierarquia, eram colegas que trabalhavam em conjunto"*, e acrescenta que, nesse processo, *"[...] a principal mudança foi acabar com as vaidades"*, já que a unidade de análise desta pesquisa é fortemente marcada pelo poder simbólico do status e da hierarquia.

O entrevistado P12 afirma que a relação entre servidores e Procuradores da República integrantes da Força-*Tarefa "[...] era muito espontâneo, eles não gostavam nem de serem chamados de doutores, era todo mundo muito tranquilo [...] eles entravam e saiam da sala com muita tranquilidade, a gente entrava e saia também na sala deles"*.

As evidências que emergem deste estudo de caso indicam a reconfiguração das rotinas de trabalho, formação de equipe e a redução da diferenciação funcional como componentes de inovação organizacional para o combate à corrupção, que romperam o tradicional paradigma de trabalho, caracterizado pelo trabalho isolado de Procuradores da República, pela hierarquia e pela diferenciação funcional entre membros e demais servidores públicos, produzindo relevante valor social com o trabalho de combate à corrupção de forma coletiva, engajada e eficiente (Damanpour, 1991a; Damanpour & Aravind, 2012a; Hage, 1999).

4.2.2.2.4 Participação de atores sociais, transparência, valor público

A participação dos atores sociais, a transparência o valor público emergiram do estudo de caso sobre a Força-Tarefa Lava Jato e são gatilhos de inovação organizacional para o combate à corrupção.

Tanto na Etapa 1 da pesquisa como no estudo de caso, a participação dos atores sociais foi um componente evidenciado empiricamente. Tais sujeitos sociais, embora não integrantes da estrutura institucional, por meio do apoio, participação e estímulo, acabam por interferir positivamente no engajamento e no comprometimento dos membros organizacionais, bem como na implementação de mudanças internas, especialmente na forma de gestão e na produção de diversas vantagens às organizações.

No caso da Força-Tarefa Lava Jato, a participação ativa de atores sociais passou a ser um elemento importante na realização de atividades de combate à corrupção pelo MPF,

alterando as rotinas de trabalho e ensejando mudanças internas capazes de produzir relevante valor público.

Vale ressaltar, também neste Capítulo, as peculiaridades do ambiente organizacional investigado por este estudo de caso, em que Procuradores da República geralmente exercem sua rotina de trabalho de forma isolada, tendo que responder como promotores naturais a uma competência determinada e a um expressivo quantitativo de investigações, inquéritos e ações judiciais. Nesse contexto, a interferência de atores sociais é mínima; no caso da Força-Tarefa Lava Jato, contudo, por mais que esses profissionais estivessem amparados legalmente em suas atuações, a participação e a influência dos atores sociais nas atividades desempenhadas representaram um verdadeiro ineditismo, configurando-se como gatilhos de inovações organizacionais para o combate à corrupção.

As evidências empíricas encontram amparo na literatura, como no estudo realizado por Damanpour e Evan (1984), que indicou como inovações organizacionais a implementação de novas estruturas administrativas e as mudanças no sistema social, incluindo regras, papéis, procedimentos e estruturas relacionados à comunicação e intercâmbio entre pessoas, integrantes ou não da organização. E, também, Camisón e Villar-Lopéz (2011), que classificam novas organizações da rotina e procedimentos de trabalho como inovações organizacionais.

No caso deste estudo, observou-se a interferência social na rotina de trabalho, alterando procedimentos e agregando a ela, portanto, relevante valor social. Nesse sentido, o entrevistado P7 afirmou que *"[...] a população influenciou sim, eu falo que é um histórico muito recente de quando se implantou a Força-Tarefa"*. Para o entrevistado P10, *"[...] um dos pontos positivos era o apoio que a gente tinha da sociedade mesmo, isso neutralizava a possibilidade de reação deles, de reação do sistema e, enfim, a gente tinha a certeza que estava seguindo num caminho correto"*.

Conforme descrito nos relatos de diversos entrevistados, os atores sociais contribuíram de diferentes formas, seja encaminhando denúncias e provas aos membros das Forças-Tarefas, seja conferindo respaldo social para o prosseguimento das investigações, ou até mesmo prestando auxílio direto às investigações.

Os entrevistados a seguir indicam muitos exemplos de interação social, tanto conferindo apoio como auxiliando no processo investigativo:

> *O que a gente tem é que os nossos clientes, os nossos clientes são o corpo social né, a nossa clientela é a sociedade, então você tem a demanda deles também né, e você tem uma troca, [...] a sociedade não quer que o trabalho pare, então a instituição investe para que aquele trabalho não pare. (entrevistado P3)*

> *Contribuição da sociedade sim, e mais de uma ordem. Primeiro, essa investigação acabou rompendo paradigmas, a gente começou a envolver pessoas que não eram, a um passado relativamente curto, era impensável que essas pessoas estariam sendo envolvidas na esfera penal. [...] tivemos contribuição específica em investigações difíceis, por exemplo de jornalistas investigativos, quanto a gente via que a investigação estava quase perdida, porque é assim investigação é tentativa e erro. (entrevistado P10)*

> *A gente tinha um 0800 que funciona sem parar, gente que ligou do Japão, da Suíça gente que ligou do Canadá, dando informação, esse que ligou do Canadá falou que na época estava uma maracutaia do governo brasileiro com o governo do Canadá. [...] Na época envolvia até uma coisa aqui do Congresso [...] ficou comprovado [...], mas por telefone a pessoa falou tudo para nós. [...] sem contar aqui para o Brasil também, que as pessoas ligavam para falar, então assim quando começou as primeiras colaborações, foi muita gente da Petrobras que foi lá pessoalmente falar o que acontecia na Petrobras. [...] a gente tinha um e-mail, esse e-mail também as pessoas escreviam, falavam, denunciavam, muita coisa do que foi falado a gente já sabia por que já estava na colaboração, a pessoa já tinha dito. (entrevistado P12)*

> *O apoio popular foi importante para que o funcionamento da Força-Tarefa fosse considerado prioridade dentro da instituição. (entrevistado P18)*

Outro componente observado no estudo de caso foi o valor público, que compreende a geração de valor social, resultante de inovação organizacional para o combate à corrupção, rompendo a cultura dominante no setor público, de geração de práticas voltadas apenas para o cumprimento do estrito dever legal. O valor público permitiu maior engajamento dos membros organizacionais e dos atores sociais, bem como revelou resultados positivos em relação ao combate à corrupção.

Diversos autores apontam os resultados da inovação organizacional (Armbruster *et al.*, 2008; Daft, 1978; Damanpour, 1991; Damanpour & Aravind, 2012; Damanpour & Evan, 1984; Damanpour & Schneider, 2009; Frambach & Schillewaert, 2002), como o aumento da produtividade, retenção de talentos, aprendizagem organizacional, estabelecimento de novas alianças, geração de vantagens econômicas e sociais. Além das vantagens relatadas pela literatura, as evidências empíricas deste estudo de caso apontam o valor público como principal resultado a ser obtido por meio da orquestração de recursos e capacidades, disponibilizados para a Força-Tarefa Lava Jato, que favoreceram o desenvolvimento e a implementação de inovações organizacionais para o combate à corrupção.

Emerge também do campo a compreensão de que o valor público, juntamente com a participação dos atores sociais, constituíram mecanismos para a instituição de mudanças internas, como: a incorporação do trabalho em equipe; o refinamento da comunicação interna; a reconfiguração das formas de gestão, com estabelecimento de metas, fluxo de trabalho, controle de resultados da atividade-fim e de rotinas de trabalho com a incorporação de uma

velocidade superior, para investigar e denunciar agentes praticantes de atos de corrupção contra a Administração Pública.

Portanto, o valor público compreende tanto um resultado a ser obtido com a adoção de práticas anticorrupção pelo MPF, como também se configura como importante gatilho para a implementação de mudanças administrativas futuras. Dessa forma, as evidências empíricas, juntamente com os fundamentos teóricos, indicam o valor público como resultado de inovação organizacional para o combate à corrupção, que pode inspirar futuras mudanças:

> *[...] a única recompensa é o dever cumprido, não teve recompensa interna nenhuma, promoção "a você vai ser promovido se você trabalhar nesse caso especificamente" [...] o trabalho foi feito em termos de repatriação de ativos, em termos de bens recuperados foi o maior da história do país. [...] com reflexos dos maiores do mundo senão maior do mundo, pelo menos a colaboração que foi feito no caso da Odebrecht foi maior colaboração que foi feita em todos os tempos. (entrevistado P3)*
>
> *[...] a única recompensa é a satisfação de um trabalho bem feito, isso é muito, muito, muito, muito gratificante, você no dia da operação, você conseguir fazer uma operação, pegar a prova, tudo, você conseguir uma condenação, depois da condenação confirmada no tribunal, na verdade é o sistema de gratificação do trabalho bem feito, porque o sistema público só te pune, se você quiser trabalhar (entrevistado P4)*
>
> *O objetivo não é o status, era a própria atividade-fim. (entrevistado P7)*
>
> *[...] nós analisávamos e adotávamos um padrão que era mais ou menos o seguinte: investigar ou não investigar, denunciar ou não denunciar, aí o Procurador-Geral dizia: "nós temos uma régua, quem se enquadrar nessa régua vai, quem não se enquadrar não vai". Ou seja, tinha um critério bastante objetivo. Ele tinha uma expressão que não sei se já chegaste a ouvir: "pau que bate em Chico bate em Francisco", essa era a expressão era o seguinte: entrou na régua, é Chico ou Francisco, vai levar. Apartidário mesmo. (entrevistado P8)*
>
> *No planejamento estratégico institucional, uma das metas era tornar o MPF conhecido, isso aí elaborado acho em 2012, entre 2010 e 2012. Tornar o MPF conhecido nacional e internacionalmente pelo combate à criminalidade e corrupção. Em 2015, essa meta foi alcançada, porque a Lava Jato tornou o MPF reconhecido nacionalmente e internacionalmente. (entrevistado P17)*

Considerando o contexto da unidade de análise, por se tratar de uma instituição do setor público, fortemente marcada pela burocracia, excesso de hierarquia, centralização de tomada de decisões, repressão aos conflitos e forte resistência à inovação (Alencar, 1996; Piening, 2013), outro aspecto observado no estudo de caso foi a transparência como gatilho de inovação organizacional para o combate à corrupção.

A transparência compreende um componente que emergiu especificamente do estudo de caso, já que, no contexto organizacional observado, trata-se de uma inovação implementada

fortemente relacionada ao êxito na execução de trabalhos grandes e complexos, como no caso do combate à corrupção.

Emerge do campo a compreensão da transparência como o processo que visa dar ciência aos atores sociais das atividades desenvolvidas, estimulando, por conseguinte, o aprimoramento da comunicação interna, o controle da qualidade do trabalho desenvolvido, o acompanhamento integral da execução do trabalho, o engajamento dos membros organizacionais para alcançar os objetivos e resultados planejados, e melhorando, assim, o desempenho organizacional.

A implementação da transparência encontra amparo na fundamentação teórica: para Birkinshaw *et al.* (2008), é denominada gestão da inovação a introdução de novas práticas de gestão para melhorar o desempenho da organização.

As evidências empíricas também corroboram a transparência como gatilho de inovação organizacional para o combate à corrupção. Foram desenvolvidos sítios eletrônicos para a divulgação das atividades realizadas pela Força-Tarefa Lava Jato, incluindo o quantitativo de ações judiciais, o ressarcimento de valores desviados do erário, os resultados dos acordos de delação premiada, a quantidade de mandados de busca e apreensões executados, os documentos analisados, e as condenações realizadas.

As coletivas de imprensa após a execução de cada operação, também tinham a finalidade de explicar, mobilizar a população e dar transparência aos atos praticados. Para o entrevistado P2, *"[...] o pilar da comunicação, eles estabeleceram novas formas de comunicar os casos, de fazer entrevistas coletivas, ter um site oficial do caso"*. Nesse sentido, também informam os entrevistados P4, P5, P10, P13 e P18:

> *[...] nós tínhamos aquelas coletivas que eu participava, coletiva de imprensa, a gente explicava pra população os fatos, e depois os fatos ainda eram revelados pelo sistema eletrônico, o juiz abria lá por volta das 10 da manhã, depois que as diligências acabavam, abria aos próprios jornalistas podiam ir lá acessar e buscar, então tudo isso potencializou o apoiamento, porque as pessoas realmente querem o combate à corrupção. [...] foi criado um site da Lava Jato, que foi uma forma também de fazer a comunicação e até onde eu sei, nosso setor de assessoria de comunicação, ela fazia essa coleta de informações para atualização do site. (entrevistado P4)*

> *[...] 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)*

> *[...] Dr. Rodrigo tinha metas, ele queria focar em determinados princípios como transparência, ele queria que tudo fosse transparente e com celeridade. (entrevistado P13)*

> *Mostrar os nossos números de resultados e aí os resultados são não apenas denúncias, operações, mas por um lado evolução da carga de trabalho, por outro evolução do dinheiro recuperado. Mostrando que a quantidade de dinheiro recuperado pela Força-Tarefa era centenas de vezes superior ao gasto da Força-Tarefa. (entrevistado P18)*

Outro aspecto da transparência foi a utilização de redes sociais para divulgar os trabalhos realizados pela Força-Tarefa. O entrevistado P2 informa que a divulgação era feita *"[...] dentro da política institucional do órgão isso foi feito, por twitter, redes sociais em geral, twitter, facebook, instagram, que a instituição tem, e os próprios Procuradores tem, os de Curitiba especialmente, eles são bastante ativos nas redes sociais"*. O entrevistado P15 afirmou que *"[...] a Lava Jato teve pela primeira vez na nossa história, um site próprio para divulgação que tinha as denúncias"*.

Para auxiliar a divulgação das informações, foi institucionalizada a assessoria de comunicação. Na Força-Tarefa de Curitiba, a equipe também passou a ser integrada por uma assessoria de comunicação própria, conforme consta do relato do entrevistado P4:

> *Nós tínhamos uma assessoria de comunicação própria, nós tínhamos uma assessoria de comunicação própria, nós temos a criação de um site de divulgação das notícias das "10 Medidas Contra a Corrupção" e da Lava Jato, então isso envolveu uma destinação de recursos para se desenvolver algum trabalho específico da Lava Jato.*

Para divulgação das informações do Grupo de Trabalho Lava Jato junto à PGR, em Brasília, e das demais Forças-Tarefas Lava Jato, segundo o entrevistado P11, foi preciso a criação de *"[...] uma mini assessoria, digamos assim, especializada nas informações da Lava Jato"*, além da própria secretaria de comunicação, que foi toda mobilizada para divulgação de informações da Lava Jato, conforme relato do entrevistado P13:

> *[...] a SECOM - a nossa secretaria de comunicação com a imprensa, esse estreitamento também com a imprensa, essa necessidade de informações que era frequente lá e tinha que ser, para dar transparência também. O Dr. Rodrigo, nessa questão de transparência, os dados do Dr. Rodrigo constarem no Gabinete dele também constarem no Portal da Transparência nosso, enfim foi dentro das metas estabelecidas por ele nesse ponto.*

A participação de atores sociais, transparência e valor público são componentes de inovações organizacionais para o combate à corrupção que emergiram especificamente deste estudo de caso. Esses componentes promoveram relevantes mudanças administrativas, romperam o tradicional paradigma de trabalho e auxiliaram o MPF na execução de atividades de combate eficiente à corrupção. Dessa forma, as evidências empíricas corroboram a fundamentação teórica (Abdi & Senin, 2014; Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008c; Damanpour, 1991).

4.2.2.2.5 ***Compliance***

Compliance é um conjunto de ações destinadas a assegurar que os atos de gestão estejam em conformidade com os padrões éticos e legais.

Esse código foi observado na Etapa 1 da pesquisa; todavia, nesta Etapa 2, com o estudo de caso da Força-Tarefa Lava Jato, não foi observada qualquer co-ocorrência com os demais códigos que compõe essa análise. A única referência advém da fala do entrevistado P2, que informou:

> *[...] temos uma unidade de integridade, compliance em conformidade, para controlar a integridade desse tipo de organização complexa, uma unidade de gestão do conhecimento com aplicação de ciência de dados, e uma nova estrutura de investigação mais formal, mais estudada, mais consolidada para que nós precisemos menos de soluções artesanais e emergenciais como são as forças-tarefa.*

Para o entrevistado, o estabelecimento de uma unidade de *compliance*, específica para atuar em casos complexos, como o combate à corrupção, poderia ser o caminho para se evitar a instituição de Forças-Tarefas, que, além de serem onerosas, desestabilizam as bases do MPF com a saída de recursos humanos, alocando muitos recursos públicos em uma única atividade.

Observa-se, então, que este componente não foi um aspecto relevante para as atividades implementadas pelo MPF para combate à corrupção, apesar de ter sido evidenciado na Etapa 1 da pesquisa.

5 INTERPRETAÇÃO: ANÁLISE DAS PROPOSIÇÕES DE PESQUISA E DISCUSSÕES TEÓRICAS DOS RESULTADOS DAS ETAPAS 1 E 2

Neste capítulo, as proposições de pesquisa, elaboradas com base na fundamentação teórica e foram analisadas à luz das evidências empíricas obtidas nas Etapas 1 e 2. E os resultados, em relação ao mapeamento dos recursos e das capacidades (Capítulos 4.1.2 e 4.2.2.1), que ensejaram a implementação de inovações organizacionais para o combate à corrupção no âmbito do sistema de justiça, visando ao combate da corrupção (Capítulos 4.1.3 e 4.2.2.2), serviram como base para avaliar as proposições de pesquisa (Capítulo 2.4).

Vale ressaltar a natureza da corrupção combatida por meio de inovações organizacionais, refere-se aos atos de malversação e apoderamento ilegal de recursos públicos, com o uso da máquina administrativa para o alcance de assuntos privados e estabelecimento de redes entre agentes políticos, servidores públicos e agentes privados (pessoas físicas ou jurídicas).

Observou-se, em ambas as etapas da pesquisa de campo, diversas alterações no ambiente organizacional das instituições integrantes do sistema de justiça, geraram relevante valor social com as atividades de combate à corrupção (Tabelas 39 e 40).

Na Tabela 39, consta a descrição dos recursos e capacidades utilizados pelos órgãos que integram o sistema de justiça (Etapa 1) e pelo Ministério Público Federal (Etapa 2), a partir dos estudos empíricos ora realizados.

Os aspectos-chave, assinalados com asterisco, são elementos que emergiram exclusivamente do estudo de caso realizado nesta Etapa 2.

Tabela 39. Componentes de Recursos e Capacidades observados nas Etapas 1 e 2 da pesquisa

Recursos e Capacidades		
Aspectos-chave	**Síntese dos Resultados da Etapa 1**	**Síntese dos Resultados da Etapa 2**
Identificação	- 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;	- estabelecimento de equipes de trabalho, aglutinando recursos humanos, financeiros, institucionais e físicos; - instituição de estrutura de apoio administrativo, de perícia, suporte jurídico, suporte tecnológico para as auxílio às equipes de trabalho;

Recursos e Capacidades		
Aspectos-chave	**Síntese dos Resultados da Etapa 1**	**Síntese dos Resultados da Etapa 2**
	- apoio administrativo às equipes de investigação e acompanhamento processual; - destinação de recursos 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.	- disponibilização de espaço físico apropriado para reunir os integrantes dos grupos de trabalho; - utilização da ciência de dados e de recursos tecnológicos para auxílio às atividades de investigação de crimes de corrupção.
Mobilização	- mobilização de recursos e capacidades para rompimento dos entraves específicos do setor público; - engajamento de atores sociais no processo educacional; - adaptação da linguagem técnica; - 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.	- aproximação de diversos órgãos investigativos internacionais; - criação de estruturas administrativas específicas para permitir a mobilização de recursos tecnológicos e dos relacionamentos com os organismos internacionais de investigação; - implantação de estrutura administrativa especifica para controle de documentos..
Transformação	- esforço de convencimento; - atores sociais comprometidos e engajados; - interação com destinatários dos serviços públicos; - habilidade para firmar relacionamentos; - incorporação de boas práticas, *compliance*.	- habilidade para firmar relacionamentos, com estabelecimento de redes de colaboração; - concretização de parcerias com instituições investigativas, nacionais e internacionais; - engajamento dos recursos humanos internos com as equipes de trabalho de combate à corrupção.
Baixa disponibilidade de recursos*		- a carência de recursos está ligada ao desenvolvimento de inovações; - impõe a necessidade de maior gerenciamento dos recursos financeiros disponíveis;

Recursos e Capacidades		
Aspectos-chave	**Síntese dos Resultados da Etapa 1**	**Síntese dos Resultados da Etapa 2**
		- realização de gastos de forma racionalizada e com foco na maior satisfação do interesse público; - ampliação dos canais de comunicação visando à ampliação dos recursos financeiros; - utilização de recursos tecnológicos gratuitos para suprir a carência de recursos financeiros; - estímulo à celebração de parcerias com outras instituições.
Escalabilidade*		- difusão da *expertise* adquirida, do modo de fazer, da socialização dos conhecimentos desenvolvidos, da realocação de recursos e capacidades.
Capacitação*		- política institucional de capacitação e treinamento; - capacitação para atuação na área de cooperação internacional; - elevado investimento financeiro.
Comunicação Interna*		- aprimoramento da comunicação interna, com a incorporação de mecanismos de socialização, cooperação, difusão e troca de conhecimento; - reuniões semanais para socialização das informações, definições de metas, controle dos resultados alcançados, busca por soluções e gestão de conflitos; - utilização de redes sociais e aplicativos de mensagens facilitaram a integração e troca de conhecimento entre as equipes de trabalho.
Confiança*		- aglutinação de recursos humanos com base na confiança, ante ao grau de complexidade, de necessidade de sigilo das informações e de engajamento com o trabalho.
Conhecimento Técnico dos Recursos*		- alocação de recursos humanos nas equipes de trabalho com conhecimento dos recursos institucionais.
Especialização*		- composição de equipes de trabalho com recursos humanos dotados de destacada especialização; - a reunião de recursos humanos com formações diferentes, permite a troca de conhecimentos e eficiência nos trabalhos desenvolvidos em casos complexos.

Recursos e Capacidades		
Aspectos-chave	**Síntese dos Resultados da Etapa 1**	**Síntese dos Resultados da Etapa 2**
Experiência*		- reunião de recursos humanos com *expertise* em casos complexos; - composição de grupo de trabalho com membros efetivos e experientes em atuações de combate à corrupção, auxiliados por servidores administrativos.
Gestão de Conflitos*		- processo dialogado favorece a resolução de conflitos de forma mais eficiente.
Obstáculos*		- limitações de recursos humanos e financeiros; - enfraquecimento das bases com o remanejamento de recursos humanos para atender as equipes de trabalho; - inexistência de um sistema de valorização da carreira ou de recompensa para atuar em atividades de combate à corrupção; - dependência de decisões pelo Poder Judiciário que, ainda, carece de aprimoramento da cultura interna de combate à corrupção; - demora nos processos licitatórios para aquisição de bens e serviços destinados às atividades de combate à corrupção; - mudança no apoio às atividades de combate à corrupção, com a substituição da liderança política da entidade.
Recursividade*		- modificação e reconfiguração dos recursos humanos, físicos, financeiros e institucionais, diante de novas necessidades e situações não planejadas ou decorrentes do próprio avanço das atividades investigativas.
Sistema de Gestão*		- nas atividades-fim da organização, implementação de medidas de administração, planejamento e coordenação dos trabalhos realizados; - incorporação nas investigações do *balanced scorecard* (BSC) com fixação de metas, objetivos e indicadores; - estabelecimento de indicadores próprios das atividades do órgão; - aperfeiçoamento do fluxo de trabalho (*just-in-time*).
Valorização Funcional*		- reconhecimento e enaltecimento dos recursos humanos envolvidos com atividades de combate à corrupção.

Fonte: Elaborada pela autora.

Na Tabela 40, está a descrição das inovações organizacionais para o combate à corrupção implementadas pelos órgãos que integram o sistema de justiça (Etapa 1) e pelo Ministério Público Federal (Etapa 2).

Os aspectos-chave assinalados com asterisco, são elementos que emergiram exclusivamente do estudo de caso realizado na Etapa 2.

Tabela 40. Componentes de Inovações organizacionais para o combate à corrupção observados nas Etapas 1 e 2 da pesquisa

Inovação Organizacional para o Combate à Corrupção		
Aspectos-chave	**Síntese dos Resultados da Etapa 1**	**Síntese dos Resultados da Etapa 2**
Reconfiguração das Rotinas de Trabalho	- mudanças no modo de fazer das atividades rotineiras; - grupo técnico de trabalho; - mudanças na estrutura organizacional e nos processos administrativos; - celebração de acordos; - comunicação externa.	- mudanças nas estruturas administrativas e práticas gerenciais em razão da profissionalização da gestão pública; - acompanhamento de fluxos de trabalho, estabelecimento de metas para as rotinas de trabalho; -implementação de celeridade aos trabalhos investigativos; - gestão do grande volume de documentos produzidos e obtidos em atuações complexas; - assessoria às lideranças, por membros organizacionais; - participação dos membros organizacionais no cumprimento de atos judiciais, principalmente nos mandados de busca e apreensão; - trabalho em equipe, de forma colegiada.
Profissionalização da Gestão Pública	- gestão eficiente	- criação de novos setores administrativos para aprimorar a rede de apoio administrativo aos membros organizacionais; - racionalização da divisão de tarefas; - incorporação de práticas de gestão, como o planejamento de atividades de combate à corrupção, fixação de metas e controle de resultados, celeridade dos trabalhos realizados, estabelecimento de indicadores das próprias atividades para mensuração da eficiência.
Compliance	- incorporação de boas práticas	- não houve evidências de um uso reiterado pela instituição.
Participação dos Atores Sociais	- participação social; - especialização	- participação de atores sociais não integrantes da estrutura institucional, com auxílio às atividades investigativas.

Inovação Organizacional para o Combate à Corrupção		
Aspectos-chave	**Síntese dos Resultados da Etapa 1**	**Síntese dos Resultados da Etapa 2**
Ambiente participativo*		- promove intensas trocas de conhecimento, fertilização de ideias, busca dialogada por soluções; - ambiente que estimula a liberdade de criação, na busca criativa por soluções; - liberdade para sugerir e implementar mudanças; - ambiente descontraído favorece o desenvolvimento de atividades de combate à corrupção; - ideias desenvolvidas em conjunto tendem a ser recebidas e implementadas pelas lideranças.
Autonomia*		- maior liberdade de atuação e busca por soluções inovadoras; - a autonomia investigativa está relacionada à eficiência no combate à corrupção; - implantação de sistema próprio de investigação, com peritos e tecnologias à disposição das atividades investigativas; - liberdade para membros organizacionais realizarem os acordos e parcerias com órgãos investigativos internacionais.
Comprometimento da Liderança*		- influência positiva no engajamento dos recursos humanos para a atuação em atividades complexas; - relação direta entre a postura de um líder inovador com a eficiência no combate à corrupção.
Eficiência Processual*		- atos processuais, atos investigativos, produção de provas, acompanhamento das demandas judiciais, com o máximo alcance do rigor técnico-jurídico.
Gerenciamento da Qualidade*		- controle do nível de excelência da execução de atividades de combate à corrupção, especialmente com a coordenação de atividades desempenhadas pelos membros organizacionais, verificação do alcance das metas e objetivos propostos; - aferição da eficiência dos trabalhos desenvolvidos de combate à corrupção; - verificação dos gargalos e implementação de mudanças internas para garantir a eficiência no combate à corrupção.
Redução da Diferenciação Funcional*		- mitigação da hierarquia entre membros e servidores; entre líderes, membros e servidores; - processo de tomada de decisão pautada na participação e exposição dialogada dos argumentos pelos integrantes da equipe de trabalho.

Inovação Organizacional para o Combate à Corrupção		
Aspectos-chave	**Síntese dos Resultados da Etapa 1**	**Síntese dos Resultados da Etapa 2**
Trabalho em Equipe*		- aprimora a comunicação interna, o controle de qualidade, a coordenação de todas as fases dos procedimentos, o engajamento dos membros organizacionais com o resultado e a divisão do trabalho por especialidade e experiência; - favorece a melhor prestação de serviços públicos, uma vez que as decisões e desenvolvimento de ideias e atividades é feita de forma colegiada.
Transparência*		- a transparência de dados, de atos, de fases e decisões tomadas promove o engajamento dos atores sociais; - fornecimento de informações por meio de redes sociais, site, com mitigação da linguagem jurídica, em prol de maior compreensão dos dados divulgados.
Valor Público*		- engajamento e comprometimento dos sujeitos sociais na prestação de serviços públicos gerando relevante valor social.

Fonte: Elaborado pela autora

Nas Tabelas 39 e 40, podem ser observadas as alterações nos ambientes organizacionais das instituições que integram o sistema de justiça brasileiro, sendo que as mudanças mais expressivas ocorreram no âmbito do Ministério Público Federal. É possível verificar que recursos e capacidades foram alocados em prol do desenvolvimento e da implementação de inovações organizacionais que reconfiguraram o ambiente organizacional tornando-o propício para a execução de serviços públicos voltados ao combate eficiente da corrupção, gerando, assim, relevante valor social e estabelecendo um modelo de gestão.

Dessa forma, emerge do campo a compreensão de que a identificação, mobilização e transformação dos recursos financeiros, estruturais, humanos e institucionais (Grant, 1991; Kay, 1996; Massukado-Nakatani & Teixeira, 2009; Penrose, 1995), em prol do desenvolvimento de inovações organizacionais, possuem relação direta com a eficiência da prestação de serviços públicos voltados ao combate da corrupção.

Conforme se depreende da literatura, a ideia central da RBV abarca as competências, capacidades e habilidades como base essencial para garantir o retorno e os resultados almejados (Kretzer & Menezes, 2006). As decisões estratégicas internas às organizações são essenciais para conferir êxito e vantagem ao implantar, gerenciar ou adquirir recursos (Lam, 2004), levando em consideração os aspectos do desempenho e do comportamento.

Nas práticas reconhecidamente exitosas no combate à corrupção – foco de investigação nas duas etapas desta pesquisa, observam-se o desempenho de articulação eficiente dos recursos internos (Kretzer & Menezes, 2006; Meirelles & Camargo, 2014; Nelson, 1991), capazes de mudar toda uma cultura organizacional de impunidade, de descrença com o meio político, de impotência das forças sociais e de tímido engajamento social, gerando valor público com o combate à corrupção.

Sendo assim, a primeira proposição "**P1:** A mais relevante inovação organizacional no âmbito do sistema de justiça brasileiro para o combate da corrupção refere-se à implementação de estrutura organizacional eficiente", tendo como parâmetro a análise dos resultados das Etapas 1 e 2, foi confirmada.

Outro aspecto importante a ser salientado é o comportamento dos sujeitos sociais, ao assumirem o papel central nesse processo de mudança, de forma a executarem tão bem suas atividades, com organização e comprometimento social e institucional, promovendo, destarte, grande valor social e benefícios à população (Matthews & Shulman, 2005; Meirelles & Camargo, 2014).

As evidências empíricas das Etapas 1 e 2, demonstradas nas Tabelas 39 e 40, confirmam a identificação de recursos, mobilização e a transformação em inovações organizacionais destinadas ao combate da corrupção.

A identificação de recursos e capacidades por parte de estratégicos sujeitos sociais, nas práticas selecionadas pelo Prêmio *Innovare* e do estudo da Força-Tarefa Lava Jato, é responsável pela geração de inovações organizacionais que resultaram na eficiência do combate à corrupção, cujos componentes encontram-se sintetizados na Tabela 39.

Abreu e Anonialli (2017) e Makadok (2001) destacam a importância dos recursos humanos e dos recursos intangíveis, como os de capital social, para a implementação da cooperação, da socialização, do sistema de aprendizagem e conhecimento para o setor público. Desta forma, destaca-se o papel fundamental dos sujeitos sociais, as lideranças, como os membros organizacionais, e demais servidores. Uma vez engajados em prol de atividades de combate à corrupção, identificando, mobilizando e transformando os recursos e capacidades institucionais, favorecendo a geração de inovações organizacionais, eles alteraram as estruturas administrativas, marcadas pelo tradicionalismo, burocracia, hierarquia e ineficiência, como já discutido ao longo deste estudo.

Nesse mesmo sentido, a segunda proposição "**P2:** O papel mais relevante dos sujeitos sociais do sistema de justiça brasileiro para a implementação de inovação organizacional

voltada ao combate da corrupção, está na identificação, mobilização e transformação de recursos institucionais", também está confirmada.

Após a verificação das proposições de pesquisa em relação aos resultados obtidos com as pesquisas de campo, realizadas nas Etapas 1 e 2, passa-se à análise das discussões teóricas que emergiram deste estudo.

Esta tese está assentada na ideia de que uma estrutura organizacional voltada para a eficiência na prestação de serviços públicos é a principal inovação organizacional nos órgãos que integram o sistema de justiça brasileiro. Isso se dá porque houve recursos e capacidades necessários ao combate eficiente da corrupção, por meio da atuação de sujeitos sociais capazes de identificar, modificar e transformar os recursos institucionais e promover mudanças administrativas geradoras de relevante valor social (Abreu & Anonialli, 2007; Andrews *et al.*, 2016; Bryson *et al.*, 2007; Kretzer & Menezes, 2006; Lim *et al.*, 2017; Nelson, 1991; Ni, 2006; Makadok, 2001; Men, 2012).

Dos dados e da fundamentação teórica que subsidia esta pesquisa, é possível observar que a eficiência no combate à corrupção por órgãos que integram o sistema de justiça brasileiro, não é alcançada tão-somente por meio do exercício da atividade-fim, mas depende essencialmente de importantes mudanças administrativas, capazes de romper a cultura organizacional e os tradicionais entraves que a Administração Pública possui, para, assim, alcançar resultados positivos e de relevante impacto social.

A pesquisa revelou importantes achados teóricos com relação aos recursos e capacidades dinâmicas.

O componente "*compliance*", que compreende a implementação de boas práticas, associadas ao combate eficiente da corrupção, por aglutinar um conjunto de medidas destinadas a assegurar a conformidade da gestão de instituições públicas e privadas, seguindo rigorosos padrões éticos e legais, como a atuação dos próprios membros organizacionais e incorporação na missão institucional, comprometida na repressão aos atos de corrupção, foi observado com maior intensidade na Etapa 1 e de forma menos intensa na Etapa 2. Revelam os dados, que a implementação de medidas de *compliance* podem produzir maiores resultados, a longo prazo, no enfrentamento da corrupção, fomentando a cultura anticorrupção, o que superaria tamanhos obstáculos, conforme apontado na Etapa 2 da pesquisa.

Os componentes dos recursos e capacidades dinâmicas, observados exclusivamente na Etapa 2 e assinalados com asterisco na Tabela 39, permitem observar diversos achados teóricos. Entre eles, está a teoria dos recursos (RBV), utilizada para compreender os fatores e os aspectos que conferem maior desempenho às organizações. Por se tratar de setor público, não há a

produção de vantagem econômica (Barney, 1991; Eisenhardt & Martin, 2000; Wernerfelt, 1984), mas a geração de relevante valor social (Bryson *et al.*, 2007; Matthews & Shulman, 2005; Piening, 2013).

No estudo de caso realizado da Etapa 2, observou-se que a Força-Tarefa Lava Jato ocorreu de forma *sui generis*, com excelência, sendo responsável por mudar a cultura em relação ao enfrentamento da corrupção. E a capacitação, o conhecimento técnico dos recursos, a experiência, a especialização e a valorização funcional compreendem recursos já existentes, mas que, reunidos, em sinergia, favoreceram o gatilho para dinamização, despertando o engajamento dos atores e sujeitos sociais para alterar o paradigma tradicional de trabalho dentro das organizações públicas, com a reunião de recursos humanos dotados de alta formação e experiência e que se traduz na prestação de serviços públicos com excelência e eficiência.

As evidências obtidas no estudo de caso a respeito da Força-Tarefa Lava Jato também revelaram que a comunicação interna e a gestão de conflitos, quando aplicados de forma participativa, dialogada, com mitigação das diferenças funcionais, reforçam o desenvolvimento de soluções internas para os possíveis conflitos, a articulação do conhecimento por meio de discussões internas, o incremento na acumulação de experiência e a legitimação dos novos saberes gerados.

As dificuldades, como a escassez de recursos e outros obstáculos são elementos que propiciam o desenvolvimento de inovações e a implantação de significativas mudanças organizacionais.

Ademais, as evidências empíricas também demonstram que a institucionalização de um sistema de gestão para a atividade-fim, com gerenciamento dos recursos disponíveis, fixação de metas e controle dos resultados, auxiliam positivamente a atividade investigativa e, assim, o combate à corrupção. Dessa forma, a adoção de um sistema de gestão pautado nas atividades-fim, pelos órgãos que integram o sistema de justiça no Brasil contribui para a eficiência no combate à corrupção, considerando o maior controle das atividades realizadas, com estabelecimento de metas e verificação dos resultados alcançados, identificação de gargalos que impedem a eficiência e aprimoramento das formas de alocação de recursos.

Os achados empíricos obtidos neste estudo de caso também corroboram o estudo elaborado por Teece (2007) que denominou de microfundamentos a identificação, a mobilização e a 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).

O *framework* desenvolvido por Teece (2007), constante na Figura 2, ilustra os microfundamentos das capacidades dinâmicas, em um processo retilíneo de identificar/moldar, mobilizar e transformar recursos, agregando valores e vantagens às organizações.

Teece (2007) apontou que o sucesso organizacional, embora em certa medida determinado pelo ambiente externo, em longo prazo, está ligado ao desenvolvimento e ao exercício de capacidades internas dentro das organizações, em um processo dinâmico, que promove um rearranjo dos microfundamentos, como processos, rotinas, recursos e estruturas internas. Nesse sentido, o autor propôs um *framework* dividido em três classes, que abarcam o processo retilíneo de desenvolvimento das capacidades dinâmicas, perpassando a identificação, a mobilização e, finalmente, a transformação.

Já no *philograma* gerado pela submissão dos dados ao software Iramuteq (Figura 11), observa-se que, nas práticas relativas ao combate à corrupção, reconhecidas pelo Prêmio *Innovare*, os recursos e capacidades alocados para as atividades anticorrupção, apresentam uma estrutura parecida à ilustrada no *framework* de Teece (2007), sendo possível observar os três níveis de capacidades.

Todavia, no dendograma constante na Figura 10, que ilustra as práticas exitosas no combate à corrupção, a sequência não é mesma da proposta por Teece (2007), ou seja, as classes correspondem ao modelo conceitual proposto pelo autor, porém, não se observa a sequência sugerida. No caso desta pesquisa, a princípio, as evidências empíricas demonstram a incidência da capacidade de transformação (Classe 3), capacidade de identificação (Classe 2) e, em seguida, a capacidade de mobilização (Classe 1), em um processo cíclico e não retilíneo, como o apontado por Teece (2007).

No caso do estudo da Força-Tarefa Lava Jato (Etapa 2), as evidências empíricas revelaram que, ao lado da identificação, da mobilização e da transformação de recursos, há outros componentes necessários para se conferir dinamicidade aos recursos e permitir o desenvolvimento de inovações organizacionais para o combate à corrupção, que são os componentes “recursividade” e “escalabilidade”.

Portanto, o campo revela que, em se tratando de práticas anticorrupção empreendidas por organizações que integram o sistema de justiça brasileiro, os microfundamentos dos recursos e as capacidades dinâmicas foram orquestrados não em uma lógica retilínea de identificar, mobilizar e transformar, como proposto por Teece (2007), mas um processo flexível e cíclico, para melhor se adaptar às peculiaridades organizacionais, implementar rápidas modificações dos recursos humanos, físicos, financeiros e institucionais, e reconfigurar processos e rotinas organizacionais.

Além disso, os resultados revelam a constante preocupação com a escalabilidade, na replicação do conhecimento adquirido, a fim de manter o controle da corrupção como atividade permanente.

Dessa forma, esta pesquisa aponta para outros dois microfundamentos: a recursividade e a escalabilidade. Em contraposição ao modelo de Teece (2007), em se tratando de organizações públicas atuantes em atividades complexas, especificamente no combate à corrupção, o processo de identificar, mobilizar e transformar não é sequencial, mas cíclico, pois a complexidade específica desse tipo de atuação requer um movimento mais fluido entre os microfundamentos de avanço e retorno, erro e acerto, adaptando constantemente os recursos às necessidades de rearranjo de recursos, conferindo-lhes dinamicidade, em prol do resultado eficiente e da produção de relevante valor público.

Outro aspecto é a escalabilidade, observada exclusivamente no estudo de caso realizado na Etapa 2, em que há a preocupação constante de atrelar recursos e capacidades em benefício da replicação do conhecimento adquirido, não apenas para os próprios membros do MPF, mas também para os Ministérios Públicos estaduais, órgãos da própria Administração Pública, e importantes agentes da iniciativa privada, que compõem o setor bancário, auxiliando-os a diminuir as lacunas do sistema e implementar medidas anticorrupção.

Esta pesquisa também revelou importantes achados teóricos com relação à inovação organizacional para o combate à corrupção.

A literatura aponta fatores determinantes para o desenvolvimento de inovações organizacionais, exemplos e estudos empíricos que demonstram a implementação de inovações administrativas em organizações geradoras de vantagens e valor social (Damanpour, 1991). De acordo com esse raciocínio, não há um rol taxativo e fechado sobre quais são as mudanças incrementais e radicais para o combate à corrupção, definidas como inovação organizacional, e que sejam válidas para todas as organizações. Em suma, a compreensão desse fenômeno depende de cada caso, das peculiaridades e idiossincrasias de cada organização.

As mudanças ocorridas no âmbito dos órgãos que integram o sistema de justiça brasileiro (Etapa 1) e no âmbito do Ministério Público Federal (Etapa 2) permitiram o desenvolvimento de atividades de combate à corrupção exitosas, que geraram grande valor social, principalmente com a mudança da cultura jurídica e social de enfrentamento da corrupção.

Assim, no caso desta pesquisa, as inovações organizacionais para o combate à corrupção compreendem significativas mudanças administrativas, no âmbito da atividade-meio, dos órgãos que integram o sistema de justiça, com a incorporação de práticas gerenciais no exercício

da atividade-fim, como o estabelecimento de fluxos de trabalho, a definição de metas e o controle dos resultados, na gestão eficiente de documentos, no acompanhamento e na gestão dos trabalhos realizados; o fomento ao ambiente de trabalho participativo e em equipe; a ampliação da autonomia para os membros organizacionais, capaz de afastar as ingerências políticas, típicas do setor público, e permitir a celebração de acordos internacionais; o comprometimento da liderança em implementar medidas anticorrupção, conferir respaldo e confiança às equipes de trabalho, promovendo a mitigação da hierarquia funcional; a preocupação com o gerenciamento da qualidade dos trabalhos realizados e com a eficiência das ações judiciais propostas; e a transparência na divulgação dos resultados alcançados. Tudo isso gera relevante valor público com o engajamento e o comprometimento dos sujeitos sociais nas atividades de combate à corrupção.

Considerando todas as reflexões e discussões explanadas neste capítulo, bem como as contribuições teóricas que emergiram do campo, propõe-se um modelo substantivo de recursos e capacidades dinâmicas (Figura 23), propondo alterações ao modelo de Teece (2007) e o adaptando ao contexto da unidade análise desta pesquisa.

Assim, o modelo substantivo proposto por esta pesquisa se contrapõe ao processo retilíneo de Teece (2007) e opta por um modelo cíclico de identificação, mobilização e transformação, com acréscimo da escalabilidade como um componente dos recursos e capacidades dinâmicas. Ademais, o componente “transformação” ocupa o ápice do modelo, pois dele é que os recursos e as capacidades que geram inovações organizacionais e promovem a eficiência no combate à corrupção.

Vale ressaltar que este modelo foi desenvolvido para o contexto de análise desta pesquisa: órgãos que integram o sistema de justiça no Brasil no desenvolvimento de atividades eficientes no combate à corrupção.

O primeiro aspecto a destacar no modelo proposto é que este segue um processo diverso do elaborado por Teece (2007), constante na Figura 2, além de retilíneo, o aspecto-chave de recursos e capacidades que sirvam como gatilho de inovação organizacional para o combate à corrupção é a recursividade, configurando como novo microfundamento, num processo dinâmico de avanço e retrocesso, erro e acerto, diante de novas situações que surgem no processo investigativo que requeiram a alteração e a reconfiguração da base de recursos e capacidades; ou pelo surgimento de novos casos a serem investigados decorrentes de investigações em curso.

Outro aspecto a ressaltar é que os microfundamentos dos recursos e capacidades dinâmicas para gerarem inovações organizacionais para o combate à corrupção não estão

alocados no processo proposto por Teece (2007) de identificar – mobilizar – transformar. Neste modelo proposto, esses microfundamentos seguem uma ordem própria que leva em consideração à complexidade das atividades desenvolvidas para o combate à corrupção.

No modelo proposto, portanto, são identificados cinco microfundamentos de recursos e capacidades: a identificação, a mobilização, a transformação, a recursividade e a escalabilidade. A escalabilidade apresenta-se como o elemento capaz de despertar a replicação do conhecimento, modo de fazer, de executar o presente modelo, de reconfiguração de recursos e capacidades que norteia toda a atividade de combate à corrupção.

O aspecto chave da articulação de recursos e capacidades está no microfundamento transformação, se tornando como elemento central do processo que desperta o gatilho para o desenvolvimento e implementação de inovações organizacionais para o combate à corrupção.

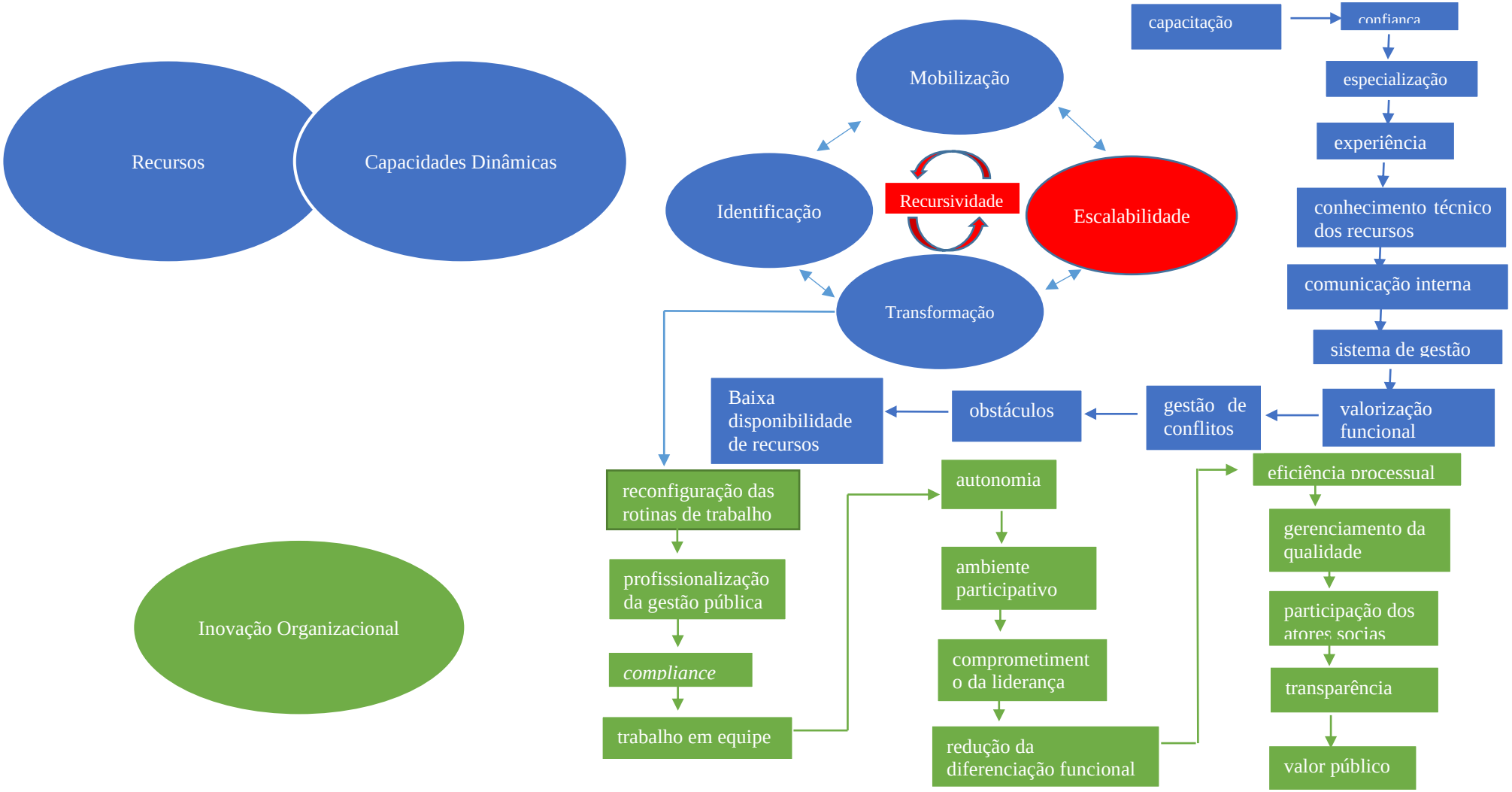
Nesse raciocínio, a identificação, a mobilização, a transformação, a recursividade e a escalabilidade de recursos e capacidades configuram-se como atividade-meio para a produção do resultado que são as inovações organizacionais para o combate à corrupção.

O modelo também contempla elementos de recursos e capacidades que emergiram do campo, relevantes para a produção de gatilhos para inovação organizacional para o combate à corrupção. Esses elementos são a capacitação, a confiança, o conhecimento técnico dos recursos, a especialização, a experiência, a valorização funcional dos recursos humanos; a superação da baixa disponibilidade de recursos e dos obstáculos; a implementação de sistema de gestão tanto para a atividade-meio como para a atividade-fim; aprimoramento da comunicação interna que favoreça a gestão de conflitos de forma dialogada.

As inovações organizacionais para o combate à corrupção, como o resultado da articulação de recursos e capacidades na forma proposta neste modelo, requerem a articulação dos elementos que emergiram do campo como a reconfiguração das rotinas de trabalho, a profissionalização da gestão pública, a implementação de *compliance*, o trabalho em equipe, a transparência e o valor público capazes de romper a cultura organizacional predominante na Administração Pública; a participação dos atores socias, o ambiente participativo, a autonomia dos membros organizacionais para realização de atividades anticorrupção, o comprometimento da liderança na destinação de recursos e formulação de inovações para as atividades de combate à corrupção, a preocupação com a eficiência processual, o gerenciamento da qualidade dos trabalhos realizados e a redução da diferenciação funcional entre líderes, membros e servidores organizacionais.

Nesse sentido, a Figura 23 retrata os achados empíricos e os fundamentos teóricos que subsidiaram esta pesquisa.

Figura 23. Modelo de recursos e capacidades voltados à geração de inovação organizacional para combate à corrupção



Fonte: Adaptado pela Autora de Teece (2007) e das práticas relativas ao combate à corrupção do Prêmio *Innovare* e da Força-Tarefa Lava Jato

6 CONCLUSÃO

Neste capítulo, serão apresentadas as respostas à questão de pesquisa e aos objetivos da tese, as contribuições teóricas e práticas, as limitações da pesquisa e, finalmente, as possibilidades de pesquisas futuras.

A questão norteadora desta pesquisa foi: “Como a inovação organizacional é construída no âmbito do sistema de justiça brasileiro, visando ao combate da corrupção?”

Em razão da importância do enfrentamento da corrupção, por acarretar muitos obstáculos ao crescimento econômico e ao desenvolvimento social, entende-se que as ações anticorrupção devem partir dos sujeitos sociais que integram todo o sistema de justiça brasileiro.

Para fins desta pesquisa, a natureza da corrupção, combatida por meio de inovações organizacionais, compreende os atos de malversação e apoderamento ilegal de recursos públicos, com o uso da máquina administrativa para atingir assuntos privados e estabelecer redes entre agentes políticos, servidores públicos e agentes privados (pessoas físicas ou jurídicas).

Esta pesquisa teve como parâmetro as práticas exitosas, que geraram relevante valor social, reconhecidas pelo Prêmio *Innovare*. Dentre elas, selecionou-se o caso da Força-Tarefa Lava Jato para uma análise em profundidade, a fim de melhor compreender a questão norteadora da pesquisa, ou seja, verificar como as inovações organizacionais foram construídas no âmbito do Ministério Público Federal, a fim de permitir o desenvolvimento da maior atuação de combate à corrupção já vista no país.

Sob às lentes teóricas que subsidiaram a pesquisa, responde-se à indagação proposta no sentido de que o enfrentamento eficiente da corrupção foi possível pela implementação de importantes mudanças administrativas, na forma de recursos e capacidades que foram orquestrados, manejados e reconfigurados, conferindo-lhes a dinamicidade capaz de romper a cultura organizacional de ineficiência em condutas dessa natureza. Desta forma, com recursos e capacidades realinhados, foi possível a constituição de um ambiente organizacional propício ao desenvolvimento de inovações nas rotinas e nos procedimentos administrativos, que resultaram na execução de atividades de combate eficientes contra a corrupção.

A eficiência da atividade-fim pelos órgãos que integram o sistema de justiça, quando atuam em prol do combate à corrupção, está diretamente relacionada a mudanças administrativas, no que diz respeito ao realinhamento de recursos, de capacidades institucionais

e do ambiente, com fins de permitir o desenvolvimento e a implementação de inovações organizacionais.

Com o objetivo geral da tese: “desenvolver um modelo propositivo de inovação organizacional no âmbito do sistema de justiça brasileiro, visando ao combate da corrupção”, pretendeu-se fomentar a discussão sobre a necessidade de mudanças estruturais no ambiente organizacional, especialmente, no âmbito da Administração Pública brasileira, de forma a permitir o estabelecimento de processos investigativos que garantam a eficiência na punição dos atores dos atos lesivos contra o patrimônio público. Além do aspecto da punição, as mudanças administrativas visam estimular a implementação da cultura anticorrupção, com o estabelecimento de *compliance*, que pode contribuir, em longo prazo, para a reconfiguração do modo de agir daqueles que integram a Administração Pública.

Assim, ao explorar os recursos, as capacidades e a sua relação com a implementação de inovações organizacionais, a partir de experiências exitosas, conclui-se que, para o enfrentamento eficiente da corrupção, por meio da atividade-fim realizada pelos órgãos do sistema de justiça brasileiro, inicialmente, é imprescindível o estabelecimento de mudanças administrativas para que o trabalho, de natureza complexa, seja possível de ser realizado. Caso contrário, é improvável transpor a cultura da ineficiência relacionada aos crimes de corrupção.

Para tanto, propõe-se o modelo constante na Figura 23, que ilustra o processo de implementação de inovações organizacionais para o combate à corrupção.

Em atividades de combate à corrupção, complexas por natureza, pressupõe-se um fluxo contínuo e cíclico, com a identificação, a mobilização e a transformação de recursos e de capacidades, visto que novas atividades são instituídas ou ampliadas no que tange às já existentes, impondo um processo de avanço e retrocesso dos recursos humanos, financeiros, físicos e institucionais, o que lhes confere, portanto, dinamicidade e valor social.

Esse processo, que desperta o gatilho para o desenvolvimento e implementação de inovações organizacionais para o combate à corrupção, implica em significativas mudanças administrativas, capazes de romper a cultura da ineficiência em relação aos obstáculos típicos da Administração Pública, como o excesso de tradicionalismo, burocracia, hierarquia e ineficiência, como já discutido ao longo deste estudo.

Para consecução do objetivo geral, foram definidos como objetivos específicos: (a) mapear os recursos utilizados pelos atores do sistema de justiça brasileiro na implementação de inovações organizacionais para o combate à corrupção; (b) verificar as capacidades dinâmicas associadas às inovações organizacionais para o combate à corrupção; e, (c) compreender as

inovações organizacionais implementadas no âmbito do sistema de justiça brasileiro para o combate à corrupção.

Quanto ao primeiro e ao segundo objetivos específicos, foram identificados os seguintes recursos e capacidades utilizados pelo sistema de justiça brasileiro em atividades exitosas de combate à corrupção:

- reconhecimento do papel estratégico dos atores sociais e institucionais;
- incorporação de boas práticas, *compliance*;
- 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;
- mobilização de recursos e capacidades para rompimento dos entraves específicos do setor público, como resistência à mudança e à excessiva burocracia;
- atividades educacionais;
- engajamento de atores sociais no processo educacional anticorrupção;
- adaptação da linguagem técnica para uma comunicação mais eficaz com a sociedade;
- intensificação do uso de recursos tecnológicos;
- engajamento da sociedade;
- coordenação e gerenciamento das atividades de combate à corrupção;
- habilidade para firmar relacionamentos, com estabelecimento de redes de colaboração;
- concretização de parcerias com instituições investigativas, nacionais e internacionais, com troca de experiências, recursos tecnológicos, celebração de acordos;
- engajamento dos recursos humanos internos com as equipes de trabalho de combate à corrupção;
- estabelecimento de equipes de trabalho para reunir os recursos humanos, financeiros, institucionais e físicos para o combate à corrupção;
- alocação de recursos humanos para as atividades de combate à corrupção, membros ou servidores administrativos;
- instituição de estrutura de apoio administrativo, de perícia, de suporte jurídico, de suporte tecnológico para auxílio às equipes de trabalho;
- disponibilização de espaço físico apropriado para reunir os integrantes dos grupos de trabalho;
- utilização da ciência de dados e de recursos tecnológicos para auxílio às atividades de investigação de crimes de corrupção;
- aproximação de diversos órgãos investigativos internacionais, compondo um sistema internacional de combate à corrupção;
- criação de estruturas administrativas específicas para permitir a mobilização de recursos tecnológicos e dos relacionamentos com os organismos internacionais de investigação;

- implantação de estrutura administrativa específica para controle de documentos gerados com casos complexos;
- modificação e reconfiguração dos recursos humanos, físicos, financeiros e institucionais, diante de novas necessidades e situações não planejadas ou decorrentes do próprio avanço das atidades investigativas;
- difusão da expertise adquirida, do modo de fazer, da socialização dos conhecimentos desenvolvidos, da realocação de recursos e capacidades;
- política institucional de capacitação e treinamentos;
- capacitação para atuação na área de cooperação internacional;
- elevado investimento financeiro;
- aprimoramento da comunicação interna, permitindo a socialização, cooperação, difusão e troca de conhecimento;
- estabelecimento de reuniões semanais para socialização das informações, definição de metas, controle dos resultados alcançados, busca por soluções e gestão de conflitos;
- utilização de redes sociais e aplicativos de mensagens, que facilitaram a integração e a troca de conhecimento entre as equipes de trabalho;
- alocação de recursos humanos nas equipes de trabalho, com conhecimento dos recursos institucionais;
- composição de equipes de trabalho com recursos humanos dotados de especialização e experiência em trabalhos complextos;
- recursos humanos integrantes de grupos de trabalho dotados de habilidade para o trabalho em conjunto, divisão de tarefas e revisão das atividades realizadas;
- racionalização do uso dos recursos financeiros disponíveis;
- gestão de conflitos realizada de forma dialogada;
- implementação de medidas de administração, como planejamento e coordenação dos trabalhos, na atividade-fim;
- incorporação nas investigações do *balanced scorecard* (BSC), com fixação de metas, objetivos e indicadores;
- estabelecimento de indicadores próprios das atividades do órgão;
- aperfeiçoamento do fluxo de trabalho (*just-in-time*);
- reconhecimento e enaltecimento dos recursos humanos envolvidos com atividades de combate à corrupção.

Com relação ao terceiro objetivo específico, foram identificadas as seguintes inovações organizacionais, desenvolvidas e implementadas pelo sistema de justiça brasileiro em atividades exitosas de combate à corrupção, compondo um modelo de gestão que conta com as seguintes variáveis:

- incorporação de boas práticas (*compliance*);
- mudanças nas estruturas administrativas e práticas gerenciais, em razão da profissionalização da gestão pública;
- acompanhamento de fluxos de trabalho, estabelecimento de metas para as rotinas de trabalho;
- implementação de celeridade aos trabalhos investigativos, que geram a formulação de denúncias ao Poder Judiciário de crimes praticados contra a Administração Pública;
- gestão do grande volume de documentos produzidos e obtidos em atuações complexas;
- assessoria às lideranças por membros organizacionais;

- participação dos membros organizacionais no cumprimento de atos judiciais, principalmente nos mandados de busca e apreensão;
- trabalho em equipe;
- criação de novos setores administrativos para aprimorar a rede de apoio administrativo aos membros organizacionais;
- racionalização da divisão de tarefas;
- incorporação de práticas de gestão, como o planejamento de atividades de combate à corrupção, fixação de metas e controle de resultados, celeridade dos trabalhos realizados, estabelecimento de indicadores das próprias atividades para mensuração da eficiência;
- participação de atores sociais não integrantes da estrutura institucional, com auxílio às atividades investigativas;
- promoção de intensas trocas de conhecimento, fertilização de ideias, busca dialogada por soluções;
- ambiente participativo, que estimula a liberdade de criação, na busca criativa por soluções;
- liberdade para sugerir e implementar mudanças;
- ideias desenvolvidas em conjunto tendem a ser recebidas e implementadas pelas lideranças;
- maior liberdade de atuação e busca por soluções inovadoras;
- autonomia para as atividades investigativas;
- implantação de sistema próprio de investigação, com peritos e tecnologias à disposição das atividades investigativas;
- liberdade para membros organizacionais realizarem os acordos e parcerias com órgãos investigativos internacionais;
- postura de um líder inovador, que incentiva e controla resultados e a eficiência;
- comprometimento da instituição em estabelecer grupos de trabalho para a investigação de crimes complexos;
- atos processuais, atos investigativos, produção de provas, acompanhamento das demandas judiciais, com o máximo alcance do rigor técnico-jurídico;
- controle do nível de excelência da execução de atividades de combate à corrupção, especialmente com a coordenação de atividades desempenhadas pelos membros organizacionais, e verificação do alcance das metas, dos objetivos propostos e da ortografia;
- aferição da eficiência dos trabalhos desenvolvidos de combate à corrupção;
- verificação dos gargalos e implementação de mudanças internas para garantir a eficiência no combate à corrupção;
- mitigação da hierarquia entre membros organizacionais e servidores;
- processo de tomada de decisão pautada na participação e exposição dialogada dos argumentos pelos integrantes do grupo de trabalho;
- implementação de controle de qualidade, coordenação de todas as fases dos procedimentos, engajamento dos membros organizacionais com o resultado e divisão do trabalho por especialidade e experiência;
- transparência dos dados, atos, fases e decisões tomadas promove o engajamento dos atores sociais;
- fornecimento de informações por meio de redes sociais, sítio eletrônico, com mitigação da linguagem jurídica, em prol de maior compreensão dos dados divulgados;
- engajamento e comprometimento dos sujeitos sociais na prestação de serviços públicos, gerando relevante valor social.

Do ponto de vista prático, houve a proposição de um modelo de inovação organizacional, que possibilita sua execução nos demais órgãos que integram o sistema de justiça brasileiro, subsidiando a replicação de práticas eficientes de combate à corrupção.

Do ponto de vista teórico, em se tratando de enfrentamento da corrupção por órgãos integrantes do sistema de justiça brasileiro, em relação à apropriação ilícita de recursos públicos e abuso de poder, esta pesquisa apontou para o incremento do modelo de recursos e capacidades dinâmicas proposto por Teece (2007). Para o contexto de análise desta pesquisa, observou-se, contudo, outros dois microfundamentos não elencados por ele: a recursividade e a escalabilidade.

Inicialmente, cabe destacar que, de forma diversa do apontado por Teece (2007), o processo de identificar, mobilizar e transformar não é sequencial, mas cíclico, já que a complexidade da atividade requer um movimento mais fluido entre os microfundamentos, em um processo constante de adaptação dos recursos e capacidades às necessidades do estabelecimento da eficiência no enfrentamento à corrupção e geração de relevante valor público.

As evidências empíricas demonstram também a constante preocupação com a replicação do conhecimento adquirido, da forma como recursos e capacidades foram utilizados e despertaram o desenvolvimento de inovações organizacionais para o combate à corrupção, rompendo a cultura de ineficiência predominante e superando os diversos obstáculos típicos da Administração Pública, como o excesso de tradicionalismo, de burocracia e de hierarquia. Trata-se, portanto, do aspecto da escalabilidade.

A pesquisa, em suas duas etapas empíricas, apresentou uma coletânea de evidências que justificam o entendimento de que, para situações complexas que geram produção de relevante valor social, a teoria seminal de Teece (2007) necessita de uma compreensão mais alargada.

Em se tratando do contexto do sistema de justiça voltado para o combate à corrupção, o sujeito social, responsável pelas decisões em relação ao manejo de recursos e capacidades, a todo momento mobiliza recursos e, à medida que mobiliza os recursos, novas dificuldades se impõe e impõe a necessidade de mudança e ele, ao mobilizar, identifica, simultaneamente, novas necessidades e novos recursos, de forma fluida e dinâmica.

Portanto, não necessariamente o sujeito social identifica os recursos e depois os mobiliza. A ação de mobilizar, dada a dinamicidade, requer simultaneamente a identificação de novos recursos, mesmo que esteja mobilizando um recurso já existente. Esse é o entendimento.

Não se trata de inverter o processo que foi consagrado por Teece (2007) que começa em mobilizar, identificar e depois transformar. Para os casos complexos, identifica-se uma

necessidade e, em seguida, passa-se para a fase de mobilização do que, a priori, foi identificado, só que dada a dinamicidade das situações e da complexidade do caso, surge a necessidade do retorno, de uma forma recursiva, para identificar recursos novos que, a priori, não foram planejados.

Assim, o processo continua sendo conforme proposto de forma seminal por Teece (2007), ou seja, identificação – mobilização – transformação, todavia, na mobilização, dada a complexidade das situações envolvidas, há a necessidade da recursividade para se voltar, dar um passo atrás e identificar coisas que, a priori, não tinham sido identificadas. Em seguida, passa-se para a transformação. E ainda nesta fase também podem acontecer situações de recursividade, tanto para a mobilização como, de novo, para a identificação. O modelo de Teece (2007) ele não prevê isso, ele prevê a linearidade: identificar – mobilizar - transformar, sendo possível, nesta última fase, o retorno à identificação.

Dessa forma, as fases apontadas por Teece (2007) constituem microfundamentos seminais, consagrados e as evidências empíricas da pesquisa as apontam e as justificam. Todavia, os sujeitos sociais que estejam na fase da mobilização, quando se deparam com novas necessidades que surgem por conta da própria dinamicidade das atividades, é cabível a atitude recursiva de retorno à identificação de novo recurso. A mesma situação pode ocorrer quando se está na fase final de transformação, caso surjam novas necessidades, é possível a atitude de recursividade para voltar na fase da mobilização ou até mesmo na fase da identificação de recursos e capacidades até então não previstas.

Portanto, as principais distinções do modelo proposto nesta pesquisa para o modelo de Teece (2007) são: (1) os movimentos de recursividade; e (2) a escalabilidade como um valor não evidenciado por Teece (2007), pois a teoria foi desenvolvida genuinamente para instituições comprometidas com a geração de valor econômico. A escalabilidade é uma fase observada quando há o comprometimento com a geração de valor social, a partir do momento em que se escala esses microfundamentos para outras esferas, outros projetos, replicando o modelo de gestão e a ampliando a produção de valor social.

Esta pesquisa também contribuiu para o avanço da teoria de inovação organizacional, já que não há como elaborar uma lista pontual de medidas e comportamentos, enquadrados aqui como inovação organizacional, que possam ser válidos para todas as organizações. Ao contrário, a identificação de inovações organizacionais para o combate à corrupção depende de cada caso, das peculiaridades de cada organização, desde que sejam capazes de gerar relevante valor social.

Entende-se que as inovações organizacionais para o combate à corrupção compreendem significativas mudanças administrativas, no âmbito da atividade-meio dos órgãos que integram o sistema de justiça, com a incorporação de práticas gerenciais no exercício da atividade-fim, como o estabelecimento de fluxos de trabalho, a definição de metas e o controle dos resultados, na gestão eficiente de documentos, no acompanhamento e na gestão dos trabalhos realizados; o fomento ao ambiente de trabalho participativo e o trabalho em equipe; a ampliação da autonomia para os membros organizacionais, capaz de afastar as ingerências políticas típicas do setor público e permitir a celebração de acordos internacionais; o comprometimento da liderança em implementar medidas anticorrupção, conferir respaldo e confiança às equipes de trabalho, promovendo a mitigação da hierarquia funcional; a preocupação com o gerenciamento da qualidade dos trabalhos realizados e com a eficiência das ações judiciais propostas; a transparência na divulgação dos resultados alcançados – conjunto de práticas que gera relevante valor público, com o engajamento e o comprometimento dos sujeitos sociais nas atividades de combate à 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.

Esta pesquisa ocorreu no mesmo momento em que houve a divulgação de informações de sujeitos sociais ligados à Força-Tarefa Lava Jato, o que gerou ainda mais dificuldade de acesso aos entrevistados, haja vista o receio de prestarem informações do modo de trabalho, a pressão social que estavam administrando e o risco iminente de todo o trabalho realizado sofrer anulações pelo Poder Judiciário.

Como proposta de estudos futuros, sugere-se:

a) estudos de caso em outras instituições investigativas, como a Polícia Federal, os Ministérios Públicos Estaduais, a Controladoria Geral da União e as Corregedorias;
b) pesquisas que adotem o método etnográfico para acompanhamento in loco da utilização de recursos, capacidades e geração de inovações organizacionais para o combate à corrupção;
c) estudo de caso de outras práticas finalistas e premiadas pelo Prêmio *Innovare*, à luz da teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV) e das capacidades dinâmicas, para

verificação em profundidade dos recursos e capacidades utilizados por cada proposta, que geraram o aprimoramento da justiça brasileira no tocante ao combate à corrupção; seguido de estudos comparativos com os resultados alcançados por esta tese;

d) estudos exploratórios, descritivos e quantitativos, que retratem o quantitativo de ações judiciais em todo o Brasil, e que versem especificamente sobre o combate à corrupção;
e) estudos qualitativos que permitam a observação das condenações judiciais em ações de combate à corrupção, com mudanças na esfera administrativa dos poderes públicos;
f) construção de um modelo teórico capaz de disseminar o modo eficaz de combate à corrupção, que valha para toda a Administração Pública brasileira.

7 REFERÊNCIAS

Abdi, K., & Senin, A. A. (2014). *Investigation on the Impact of Organizational Culture on Organization Innovation*.

Abramo, C. W. (2010, dezembro). Tempos de espera no Supremo Tribunal Federal. Recuperado 3 de outubro de 2017, de Revista Direito GV website: http://direitosp.fgv.br/node/2447

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. https://doi.org/10.19177/reen.v10e12017140-168

Abrucio, F. L. (1997). O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. *http://www.enap.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=258*. Recuperado de http://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/556

Abrucio, F. L., & Loureiro, M. R. (2018). Burocracia e ordem democrática: Desafios contemporâneos e experiência brasileira. *http://www.ipea.gov.br*. Recuperado de http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8560

Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2016). Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, *18*(2), 180–205. https://doi.org/10.1111/ijmr.12068

Agarwal, R., & Selen, W. (2013). The incremental and cumulative effects of dynamic capability building on service innovation in collaborative service organizations. *Journal of Management & Organization*, *19*(5), 521–543. https://doi.org/10.1017/jmo.2014.5

Ahmeti, D. S. S., Gjonbalaj, Bs. F., Blyta, Bs. E., & Lumezi, Bs. L. (2012). Corruption and Economic Development. *ILIRIA International Review*, *2*(1), 91–102.

Aiken. M.. & Hage, J. (1971). The organic organization and innovation. *Sociology*, 5: 63-82.

Akutsu, L., & Guimarães, T. de A. (2012). Dimensões da governança judicial e sua aplicação ao sistema judicial brasileiro. *Revista Direito GV*, *8*(1), 183–202. https://doi.org/10.1590/S1808-24322012000100008

Alencar, C. H. R. de, & Gico Jr., I. (2011). Corrupção e judiciário: A (in)eficácia do sistema judicial no combate à corrupção. *Revista Direito GV*, *7*(1), 75–98. https://doi.org/10.1590/S1808-24322011000100005

Alencar, E. L. S. de. (2012). Chapter 5 - Creativity in Organizations: Facilitators and Inhibitors. In M. D. Mumford (Org.), *Handbook of Organizational Creativity* (p. 87–111). https://doi.org/10.1016/B978-0-12-374714-3.00005-7

Alencar, E. M. L. S. de, & Faria, M. de F. B. de. (1996). Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista de Administra&ccdeil;ão da Universidade de São Paulo*, *31*(2). Recuperado de http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num_artigo=164

Alexy, R. (2010). *A Theory of Constitutional Rights*. Oxford University Press.

Ali, M., Seny Kan, K. A., & Sarstedt, M. (2016). Direct and configurational paths of absorptive capacity and organizational innovation to successful organizational performance. *Journal of Business Research*, *69*(11), 5317–5323. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.131

Alves-Mazzotti, A. J.; Gewadsznajder, F. (1999) O Método nas ciências naturais e sociais:pesquisa quantitativa e qualitativa. 2. ed. São Paulo: Pioneira.

Amabile, T. M., & Gryskiewicz, N. D. (1989). The creative environment scales: Work environment inventory. *Creativity Research Journal*, *2*(4), 231–253. https://doi.org/10.1080/10400418909534321

Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). *What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?* Recuperado de http://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/7115

Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). *Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base*. Recuperado de http://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/3311

Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, *14*(1), 33–46. https://doi.org/10.1002/smj.4250140105

Amorim Neto, O. (2016). A crise política brasileira de 2015-2016: Diagnóstico, sequelas e profilaxia. *Relações Internacionais (R:I)*, (52), 43–54.

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. https://doi.org/10.1093/jopart/muv005

Ansari, S., Fiss, P. C., & Zajac, E. J. (2014). *Made to Fit: How Practices Vary as They Diffuse* (SSRN Scholarly Paper Nº ID 2492118). Recuperado de Social Science Research Network website: https://papers.ssrn.com/abstract=2492118

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.

Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy. *Academy of Management Review*, *28*(1), 71–88. https://doi.org/10.5465/amr.2003.8925233

Araújo, C. C. S. de, Pedron, C. D., & Bitencourt, C. (2018). Identifying and assessing the scales of dynamic capabilities: *REGE Revista de Gestão*, *25*(4), 390–412. https://doi.org/10.1108/REGE-12-2017-0021

Araujo, D. A. de, Rigo, S. J., & Barbosa, J. L. V. (2017). Ontology-based information extraction for juridical events with case studies in Brazilian legal realm. *Artificial Intelligence and Law*, *25*(4), 379–396. https://doi.org/10.1007/s10506-017-9203-z

Araújo, E. C. C. de, Rodrigues, V. R. dos S., Monte-mor, D. S., & Correia, R. D. (2018). Corrupção e valor de mercado: Os efeitos da Operação Lava Jato sobre o mercado de ações no Brasil. *REVISTA CATARINENSE DA CIÊNCIA CONTÁBIL*, *17*(51). https://doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v17n51.2626

Araújo, R. M. de, Dias, T. F., & Gomes, J. F. (2015). Eficiência Processual no Judiciário: Aplicação do DEA em Varas Únicas no Rio Grande do Norte. *Nucleus*, *12*(2), 111–134. https://doi.org/10.3738/1982.2278.1483

Arida, P., Bacha, E., & Lara-Resende, A. (2005). Credit, interest, and jurisdictional uncertainty: Conjec-tures on the case of brazil. InInflation Targeting and Debt: The Case of Brazil. MIT Press.

Arida, P., Lisboa, E., & Lara, A. (2005). *Credit, Interest, and Jurisdictional Uncertainty: Conjectures on the Case of Brazil*. 15. (http://iepecdg.com.br/wp-content/uploads/2016/03/TPD2IEPE.pdf).

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. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.03.003

Assis, J. C. de. (1984a). *A dupla face da corrupção*. Paz e Terra.

Assis, J. C. de. (1984b). *Os mandarins da República: Anatomia dos escândalos na administração pública, 1968-84*. Paz e Terra.

Avritzer, L., & Filgueira, F. (2011). *Corrupção e controles democráticos no Brasil*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/handle/11362/28145

Azar, G., & Ciabuschi, F. (2017). Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness. *International Business Review*, *26*(2), 324–336. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.09.002

Azevedo, E. B., Oliveira, A. G., Buch, C. L., Nascimento, T. C., & Silva, C. L. da. (2018). Corrupción, gobernanza y desarrollo: Un análisis seccional de datos para Brasil. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad de Georgetown/Universia*, *12*(1). https://doi.org/10.3232/GCG.2018.V12.N1.02

Baldridge, I. V.. & Burnham, R. (1975). Organizational innovation: Industrial, organizational, and environmental impact. ***Administrative*** *Science* ***Quarterly,*** 20: 165-176.

Banco Mundial. (2001). *Relatório sobre o desenvolvimento mundial 2000/2001*. Luta contra a pobreza. Washington, D.C.

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*. Recuperado de https://revista1.tce.mg.gov.br/Content/Upload/Materia/1768.pdf.

Barbosa, M. A. C., Neves, F. E. B., Santos, J. M. L., Cassundé, F. R. de S. A., & Cassundé Junior, N. F. (2013). “Positivismos” versus “Interpretativismos”: O que a Administração tem a ganhar com esta disputa? *Revista Organizações em Contexto*, *9*(17), 1–29. https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v9n17p1-29

Barbosa, R. J. (2006). Atlas.ti v.5.0: apostila de treinamento. Disponível em: http://www2.unicentro.br/lmqqa/files/2016/05/docslide.com_.br_apostila-atlasti-50.pdf

Bardin, L. (1977). Análise de conteúdo. Edições 70.

Barnett, J., & Treleaven, P. (2018). Algorithmic Dispute Resolution—The Automation of Professional Dispute Resolution Using AI and Blockchain Technologies. *The Computer Journal*, *61*(3), 399–408. https://doi.org/10.1093/comjnl/bxx103

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Barreto, A. A. de B., & Graeff, C. B. (2016). Judicialização da política: Arqueologia de um conceito. *Revista Eletrônica Direito e Política*, *11*(2), 562–600. https://doi.org/10.14210/rdp.v11n2.p562-600

Barroso, L. R., & Barcellos, A. P. de. (2003). O começo da história. A nova interpretação constitucional e o papel dos princípios no direito brasileiro. *Revista de Direito Administrativo*, *232*(0), 141–176. https://doi.org/10.12660/rda.v232.2003.45690

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.

Bessant, J., & Tidd, J. (2009). *Inovação e Empreendedorismo: Administração*. Bookman Editora.

Bezerra, E. V., & Braga, S. P. (2016). Justiça Brasileira: Fácil de Entrar, Difícil de Sair um Olhar Sobre a Crise Numérica dos Processos. *Revista Cidadania e Acesso à Justiça*, *2*(1). https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2526-026X/2016.v2i1.398

Bezerra, Marcos Otávio. (1999). *Em nome das "bases": Política, favor e dependência pessoal*. Relume Dumará.

Bezerra, Marcos Otavio. (2017). Corrupção e produção do Estado. *Revista Pós Ciências Sociais*, *14*(27), 99–130. https://doi.org/10.18764/2236-9473.v14n27p99-130

Biedenbach, T., & Müller, R. (2012). Absorptive, innovative and adaptive capabilities and their impact on project and project portfolio performance. *International Journal of Project Management*. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.016

Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, *33*(4), 825–845. https://doi.org/10.5465/AMR.2008.34421969

Blackburn, K., & Forgues-Puccio, G. F. (2008). *Financial Liberalisation, Bureaucratic Corruption and Economic Development* (Nº 06/2008). Recuperado de Institute for Advanced Development Studies website: https://ideas.repec.org/p/adv/wpaper/200806.html

Blonski, F., Prates, R. C., Costa, M., & Vizeu, F. (2017). O Controle Gerencial na Perspectiva do New Public Management: O Caso da Adoção do Balanced Scorecard na Receita Federal do Brasil. *Administração Pública e Gestão Social*, *1*(1), 15–30. https://doi.org/10.21118/apgs.v1i1.1042

Bloom, N., & Van Reenen, J. (2006). *Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries* (Working Paper Nº 12216). https://doi.org/10.3386/w12216

Bonavides, P. (2011). *Curso de direito constitucional*. Malheiros Editores.

Bowman, C., & Ambrosini, V. (2003). How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy. *British Journal of Management*, *14*(4), 289–303. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2003.00380.x

Boyne, G. A., & Meier, K. J. (2009). Environmental Turbulence, Organizational Stability, and Public Service Performance. *Administration & Society*, *40*(8), 799–824. https://doi.org/10.1177/0095399708326333

Branco, L. S. C. (2015). A Disseminação do Planejamento Estratégico no Poder Judiciário Brasileiro. *Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI*, *2*(1), 171–190. https://doi.org/10.26694/2358.1735.2015.v2ed12127

Branco, L. S. C. (2017). Administração pública gerencial: As metas do Conselho Naciona de Justiça. *Práticas de Administração Pública*, *1*(3), 4–23. https://doi.org/10.5902/2526629230645

Bresser-Pereira, L. C. (2000). A reforma gerencial do Estado de 1995. *Revista de Administração Pública*, *34*(4), 7–26.

Brusoni, S., & Vaccaro, A. (2017). Ethics, Technology and Organizational Innovation. *Journal of Business Ethics*, *143*(2), 223–226. https://doi.org/10.1007/s10551-016-3061-6

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. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00754.x

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, *74*(4), 445–456. https://doi.org/10.1111/puar.12238

Burns. T., & Stalker. G. M. (1961). *The management of innovation.* London: Tavistock Publications.

Buscaglia, E. (2001). An analysis of judicial corruption and its causes: An objective governing-based approach. *International Review of Law and Economics*, *21*(2), 233–249. https://doi.org/10.1016/S0144-8188(01)00058-8

Busetti, S., & Vecchi, G. (2018). Process tracing change management: The reform of the Italian judiciary. *International Journal of Public Sector Management*, *31*(5), 566–582. https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2017-0158

Bygdas, A. L. (2006). Enacting dynamic capabilities in distributed organisational environments.Proceedings of the EGOS Conference, Bergen, Norway, 22

Caldas, R. C. D. S. G., & Silva, A. D. F. D. (2016). Governança e as Novas Tecnologias: Principais Reflexos da Informatização na Gestão Administrativa do Poder Judiciário. *Revista de Direito, Governança e Novas Tecnologias*, *2*(2), 18–36. https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2526-0049/2016.v2i2.1483

Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). IRAMUTEQ: Um software gratuito para análisede dados textuais. *Temas em Psicologia*, *21*(2), 513–518. https://doi.org/10.9788/TP2013.2-16

Cambi, E. (2014) Atuação do Ministério Público no combate à corrupção na Lei 12.846/2013. Revista do CNMP, Brasília, 4. ed., p. 11-43.

Camisón, C., & Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, *63*(7), 707–715. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.04.022

Camisón, C., & Villar-López, A. (2011). Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, *40*(8), 1294–1304. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.001

Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, *67*(1), 2891–2902. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004

Camisón-Zornoza, C., Lapiedra-Alcamí, R., Segarra-Ciprés, M., & Boronat-Navarro, M. (2004). A Meta-analysis of Innovation and Organizational Size. *Organization Studies*, *25*(3), 331–361. https://doi.org/10.1177/0170840604040039

Campos, P. H. P. (2014). *"Estranhas catedrais": As empreiteiras brasileiras e a ditadura civil-militar, 1964-1988*. Editora da UFF.

Canotilho, J. G. (2000). *Direito constitucional e teoria da constituição*. Livraria Almedina.

Caroli, E., & van Reenen, J. (2001). Skill-Biased Organizational Change? Evidence from A Panel of British and French Establishments. *The Quarterly Journal of Economics*, *116*(4), 1449–1492.

Carvalho, J. M. de. (1997). Mandonismo, Coronelismo, Clientelismo: Uma Discussão Conceitual. *Dados*, *40*(2). https://doi.org/10.1590/S0011-52581997000200003

Castro, A. S. (2011). Indicadores Básicos e Desempenho da Justiça Estadual de Primeiro Grau no Brasil. Recuperado 10 de outubro de 2017, de http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=9605

Cepeda, G., & Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, *60*(5), 426–437.

Chen, J., & Cheng, C. C. J. (2013). Breakthrough innovation: The roles of dynamic innovation capabilities and open innovation activities. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *28*(5), 444–454. https://doi.org/10.1108/08858621311330281

Cheng, C. J., & Shiu, E. C. C. (2008). Re-innovation: The construct, measurement, and validation. *Technovation*, *28*(10), 658–666. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.08.002

Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*, *67*(6), 1059–1066. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00797.x

CNJ, C. N. de J. (2018). *Justiça em Números 2018*. 214.

Collis, D. J. (1994). Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, *15*(S1), 143–152. https://doi.org/10.1002/smj.4250150910

Costa, A., & Mello, J. (2006). *Judicial Risk and Credit Market Performance: Micro Evidence from Brazilian Payroll Loans*.

Costa, P. R. da, & Porto, G. S. (2014). Governança tecnológica e cooperabilidade nas multinacionais brasileiras. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *54*(2), 201–221.

Couto, M. B., & Oliveira, S. P. de. (2016). Gestão da justiça e do conhecimento: A contribuição da jurimetria para o administração da justiça. *Revista Jurídica*, *2*(43), 771–801.

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE.

CRFB. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Recuperado 13 de setembro de 2019, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, *47*(6), 1154–1191. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x

Csikszentmihalyi, M. (1999). Implications of a systems perspective for the study of creativity. In *Handbook of creativity* (p. 313–335). New York, NY, US: Cambridge University Press.

Daft, R. L. (1978). A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *Academy of Management Journal*, *21*(2), 193–210. https://doi.org/10.5465/255754

Daft. R. L., & Becker, S. W. (1978). The *innovative organization.* New York: Elsevier.

Damanpour. F. (1987), The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organizational factors. *Journal of Management,* 13: 675-688.

Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, *34*(3), 555–590. https://doi.org/10.2307/256406

Damanpour, F. (1996). Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*, *42*(5), 693–716. https://doi.org/10.1287/mnsc.42.5.693

Damanpour, F. (2014). Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, *35*(9), 1265–1285. https://doi.org/10.1177/0170840614539312

Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, *8*(2), 423–454. https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x

Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag". *Administrative Science Quarterly*, *29*(3), 392–409. https://doi.org/10.2307/2393031

Damanpour, F., & Schneider, M. (2009). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *19*(3), 495–522. https://doi.org/10.1093/jopart/mun021

Danneels, E. (2016). Survey measures of first- and second-order competences. *Strategic Management Journal*, *37*(10), 2174–2188. https://doi.org/10.1002/smj.2428

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. SAGE.

Desai, D., Sahu, S., & Sinha, P. K. (2007). Role of Dynamic Capability and Information Technology in Customer Relationship Management: A Study of Indian Companies. *Vikalpa*, *32*(4), 45–62. https://doi.org/10.1177/0256090920070404

Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2006). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. McGraw-Hill/Irwin.

Dess, G. G., & Picken, J. (2012). Changing Roles: Leadership in the 21st Century. *Organizational Dynamics*, *28*, 18–34. https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)88447-8

Dewar. R. D.. & Dutton. J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science,* 32: 1422-1433.

Di Pietro, M. S. Z. (2016, agosto 18). ConJur—A Advocacia Pública como função essencial à Justiça. Recuperado 3 de março de 2019, de https://www.conjur.com.br/2016-ago-18/interesse-publico-advocacia-publica-funcao-essencial-justica

Dias, Y. de O. R., & Souza, G. B. de C. (2019). *Uso da teconologia na atividade policial*. Recuperado de http://dspace.pm.go.gov.br:8080/pmgo//handle/123456789/1961

Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, *35*(12), 1504–1511.

Dimoulis, D., & Martins, L. (2011). *Teoria geral dos direitos fundamentais*. Editora Revista dos Tribunais.

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. https://doi.org/10.1177/0170840608094775

Døving, E., & Gooderham, P. N. (2008). Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: The case of small firm accountancy practices. *Strategic Management Journal*, *29*(8), 841–857. https://doi.org/10.1002/smj.683

Duarte, J. da S. (2016). O Poder Judiciário e a Opinião Pública na Consolidação da Democracia Brasileira. *Conexão Política*, *5*(2). https://doi.org/10.26694/rcp.issn.2317-3254.v5e2.2016.p%p

Dumoulin, L., & Licoppe, C. (2016). Videoconferencing, New Public Management, and Organizational Reform in the Judiciary: Videoconferencing and Judicial Organization. *Policy & Internet*, *8*, 313–333. https://doi.org/10.1002/poi3.124

Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public Money & Management*, *14*(3), 9–16. https://doi.org/10.1080/09540969409387823

Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions. *British Journal of Management*, *20*(s1), S1–S8. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00609.x

Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. (2001). Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals. *Administrative Science Quarterly*, *46*(4), 685–716. https://doi.org/10.2307/3094828

Edquist, C., Hommen, C. L., & McKelvey, M. (2001). *Innovation and employment: Process versus product innovation.* Cheltenham: Edward Elgar.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, *14*(4), 532–550. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. *Academy of Management Journal*, *50*(1), 25–32. https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, *21*(10–11), 1105–1121. https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E

Esoimeme, E. E. (2018). A critical analysis of the anti-corruption policy of the national judicial council of Nigeria. *Journal of Money Laundering Control*, *21*(3), 253–263. https://doi.org/10.1108/JMLC-01-2017-0001

Evangelista, R., & Vezzani, A. (2010). The economic impact of technological and organizational innovations. A firm-level analysis. *Research Policy*, *39*(10), 1253–1263. https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.08.004

Fachada, P. *et al.* (2003). Sistema judicial e mercado de crédito no Brasil. Notas Técnicas do BCB 35, Banco Central do Brasil, Brasília.

Fagerberg, J. (2017). Innovation Policy: Rationales, Lessons and Challenges. *Journal of Economic Surveys*, *31*(2), 497–512. https://doi.org/10.1111/joes.12164

Faria, J. E. (1994). Os desafios do Judiciário. *Revista USP*, (21), 46–57. https://doi.org/10.11606/issn.2316-9036.v0i21p46-57

Fay, D., Shipton, H., West, M. A., & Patterson, M. (2015). Teamwork and Organizational Innovation: The Moderating Role of the HRM Context. *Creativity and Innovation Management*, *24*(2), 261–277. https://doi.org/10.1111/caim.12100

Feldman, D. H., Csikszentmihalyi, M., & Gardner, H. (1994). *Changing the world: A framework for the study of creativity*. Westport, CT, US: Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group.

Ferrer, M., Santa, R., Hyland, P., Storer, M., & Griffiths, A. (2014). Strategic supply chain management factors influencing agribusiness innovation utilization. *The International Journal of Logistics Management*, *25*(3), 487–521. https://doi.org/10.1108/IJLM-02-2013-0026

FGV. (2013, julho 23). Cadernos FGV Projetos nº 12—Poder Judiciário e Gestão Eficiente. Recuperado 17 de novembro de 2018, de FGV Projetos website: https://fgvprojetos.fgv.br/publicacao/cadernos-fgv-projetos-no-12-poder-judiciario-e-gestao-eficiente

Figueiredo, M. (2018). Os mais relevantes problemas político-eleitorais no Brasil (o sistema proporcional) e a luta contra a corrupção: Do "Mensalão" à "Operação Lava Jato". *Revista de Direito Administrativo*, *277*(1), 399–435. https://doi.org/10.12660/rda.v277.2018.74813

Filgueiras, F. (2009). A tolerância à corrupção no Brasil: Uma antinomia entre normas morais e prática social. *Opinião Pública*, *15*(2), 386–421. https://doi.org/10.1590/S0104-62762009000200005

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. https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000200005

Flood, P. C., Bosak, J., Fu, N., Morris, T., & O'Regan, P. (2015). How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms? *Employee Relations*, *37*(2), 209–231. https://doi.org/10.1108/ER-10-2013-0155

Fonseca, C. (2013). Mediações, tipos e figurações: Reflexões em torno do uso da tecnologia DNA para identificação criminal. *Anuário Antropológico*, (I), 09–33. https://doi.org/10.4000/aa.363

Fraisse, H., Kramarz, F., & Prost, C. (2009). *Labor Court Inputs, Judicial Cases Outcomes and Labor Flows: Identifying Real EPL* [Working paper]. Recuperado de Banque de France website: https://econpapers.repec.org/paper/bfrbanfra/256.htm

Frambach, R. T., & Schillewaert, N. (2002). Organizational innovation adoption: A multi-level framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of Business Research*, *55*(2), 163–176. https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00152-1

Furtado, V. (2002). *Tecnologia e gestão da informação na segurança pública*. Editora Garamond.

Garcia, E. (2003). A corrupção. Uma visão jurídico-sociológica. *Revista de Direito Administrativo*, *233*(0), 103–140. https://doi.org/10.12660/rda.v233.2003.45445

Gault, F. (2018). *Defining and measuring innovation in all sectors of the economy—ScienceDirect*. Recuperado de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733318300076

Gerring, J. (2004). What Is a Case Study and What Is It Good for? *American Political Science Review*, *98*(2), 341–354. https://doi.org/10.1017/S0003055404001182

Giacalone, M., Cusatelli, C., Romano, A., Buondonno, A., & Santarcangelo, V. (2017). Big Data and Forensics: An innovative approach for a predictable jurisprudence. *Information Sciences*, *426*. https://doi.org/10.1016/j.ins.2017.10.036

Gilmore, T. N., & Krantz, J. (1991). Innovation in the public sector: Dilemmas in the use of Ad Hoc processes. *Journal of Policy Analysis and Management*, *10*(3), 455–468. https://doi.org/10.2307/3325326

Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, *35*(3), 20–29. https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004

Gomes, A. de O., & Guimarães, T. de A. (2013). Desempenho no Judiciário: Conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, *47*(2), 379–401. https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000200005

Gomes, A. O., & Freitas, M. E. M. de. (2017). Correlação entre demanda, quantidade de juízes e desempenho judicial em varas da Justiça Federal no Brasil. *Revista Direito GV*, *13*(2), 567–585. https://doi.org/10.1590/2317-6172201722

Gomes, A. O., & Moura, W. J. F. de. (2018). O conceito de coprodução de serviços: Proposta de aplicação no Judiciário brasileiro. *Cadernos EBAPE.BR*, *16*(3), 469–785. https://doi.org/10.1590/1679-395162832

Gonçalves, V. B., Antunes, L. G. R., & Prado, J. W. do. (2018). O Impacto da Corrupção nas atividades de Empreendedorismo dos países e seus reflexos no Crescimento e Desenvolvimento Econômico. Recuperado 25 de novembro de 2018, de EnANPAD 2018 website: http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1570&cod_evento_edicao=93&cod_edicao_trabalho=25657

Gordon, J. R. (1993). *A diagnostic approach to organizational behavior*. Allyn and Bacon.

Gosselin, M. (1997). The effect of strategy and organizational structure on the adoption and implementation of activity-based costing. *Accounting, Organizations and Society*, *22*(2), 105–122. https://doi.org/10.1016/S0361-3682(96)00031-1

Gould, D. M., & Gruben, W. C. (1997). The Role of Intellectual Property Rights in Economic Growth. In S. D. Gupta & N. K. Choudhry (Orgs.), *Dynamics of Globalization and Development* (p. 209–241). https://doi.org/10.1007/978-1-4615-6219-1_10

Grangeia, M. A. D. (s.d.). *A crise de gestão do poder judicipario: O problema, as consequências e possíveis caminhos para a solução*. 40. (https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2013/01/2099_Des__Marcos_Alaor_Artigo_ENFAM_28_4_2011_editado.pdf).

Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, *33*(3), 114–135. https://doi.org/10.2307/41166664

Greenan, N. (2003). Organisational change, technology, employment and skills: An empirical study of French manufacturing. *Cambridge Journal of Economics*, *27*, 287–316. https://doi.org/10.1093/cje/27.2.287

Guerra (organizador), S. (2015). *Transformações do Estado e do direito: Novos rumos para o poder judiciário - Vol. 1*. Editora FGV.

Guimarães, T. A., Gomes, A. O., & Guarido Filho, E. R. (2018). Administration of justice: An emerging research field. *RAUSP Management Journal*. https://doi.org/10.1108/RAUSP-04-2018-010

Guimarães, T. de A., Odelius, C. C., Medeiros, J. J., & Santana, J. A. V. (2011). Management Innovation at the Brazilian Superior Tribunal of Justice. *The American Review of Public Administration*, *41*(3), 297–312. https://doi.org/10.1177/0275074010380449

Hage, J. T. (1999). Organizational Innovation and Organizational Change. *Annual Review of Sociology*, *25*(1), 597–622. https://doi.org/10.1146/annurev.soc.25.1.597

Hamel, G. (2006). The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*. Recuperado de https://hbr.org/2006/02/the-why-what-and-how-of-management-innovation

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. https://doi.org/10.1111/emre.12005

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. https://doi.org/10.1002/smj.332

Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World. *Strategic Management Journal*, *32*(11), 1243–1250. https://doi.org/10.1002/smj.955

Hendrick, R. (2003). Strategic Planning Environment, Process, and Performance in Public Agencies: A Comparative Study of Departments in Milwaukee. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *13*(4), 491–519. https://doi.org/10.1093/jpart/mug031

Herrmann, A., Gassmann, O., & Eisert, U. (2007). An Empirical Study of the Antecedents for Radical Product Innovations and Capabilities for Transformation. *J. Eng. Technol. Manag.*, *24*(1–2), 92–120. https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2007.01.006

Herrmann, J. D., Sangalli, L. C., & Teece, D. J. (2017). Capacidades dinâmicas: Fomentando um ambiente amigável a inovação no Brasil. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *57*(3), 283–287. https://doi.org/10.1590/S0034-759020170309

Hervé, F., & Schwienbacher, A. (2018). Crowdfunding and innovation. *Journal of Economic Surveys*. https://doi.org/10.1111/joes.12274

Hirschl, R. (2011). The Judicialization of Politics. *The Oxford Handbook of Political Science*. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199604456.013.0013

Hitt, M. A. (1975). The Creative Organization: Tomorrow's Survivor. *The Journal of Creative Behavior*, *9*(4), 283–290. https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1975.tb00578.x

Holcomb, M., & M. Gligor, D. (2014). The road to supply chain agility: An RBV perspective on the role of logistics capabilities. *The International Journal of Logistics Management*, *25*(1), 160–179. https://doi.org/10.1108/IJLM-07-2012-0062

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, *69*(1), 3–19. https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x

Hope, K. R. (2016). The Corruption Problem in Swaziland: Consequences and Some Aspects of Policy to Combat It. *Journal of Developing Societies*, *32*(2), 130–158. https://doi.org/10.1177/0169796X15609715

Huesig, S., & Endres, H. (2018). Exploring the digital innovation process: The role of functionality for the adoption of innovation management software by innovation managers. *European Journal of Innovation Management*. https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2018-0051

Huntington, S. P. (1975). *A Ordem politica nas sociedades em mudança*. Forense-universitaria.

Hwang, A.-S. (2004). Integrating Technology, Marketing and Management Innovation. *Research-Technology Management*, *47*(4), 27–31. https://doi.org/10.1080/08956308.2004.11671638

Innovare. ([s.d.]-a). Prêmio Innovare—Premiando boas práticas. Recuperado 27 de novembro de 2018, de https://www.premioinnovare.com.br/

Innovare, I. ([s.d.]-b). Prêmio Innovare—Força-Tarefa Lava-Jato. Recuperado 4 de março de 2019, de https://premioinnovare.com.br/praticas/forca-tarefa-lava-jato-ftlj

Janssen, M. J., Castaldi, C., & Alexiev, A. (2016). Dynamic capabilities for service innovation: Conceptualization and measurement. *R&D Management*, *46*(4), 797–811. https://doi.org/10.1111/radm.12147

Jantunen, A. (2005). Knowledge-processing capabilities and innovative performance: An empirical study. *European Journal of Innovation Management*, *8*(3), 336–349. https://doi.org/10.1108/14601060510610199

Jas, P., & Skelcher, C. (2005). Performance Decline and Turnaround in Public Organizations: A Theoretical and Empirical Analysis*. *British Journal of Management*, *16*(3), 195–210. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00458.x

Jervis. P. (1975). Innovation and technology transfer—The roles and characteristics of individuals. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 22: 19-27.

Jin, Y., Vonderembse, M., Ragu-Nathan, T. S., & Smith, J. T. (2014). Exploring relationships among IT-enabled sharing capability, supply chain flexibility, and competitive performance. *International Journal of Production Economics*, *153*(C), 24–34.

Johnson, A., & Radu, B. (2017). *The Effect of EU Anti-Corruption Measures on the Romanian Judiciary* (SSRN Scholarly Paper Nº ID 2894377). Recuperado de Social Science Research Network website: https://papers.ssrn.com/abstract=2894377

Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change. *Journal of Management Studies*, *42*(2), 361–386. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00500.x

Júnior, L. R. de F., & Medeiros, C. R. de O. (2018). Estratégias de Racionalização da Corrupção nas Organizações: Uma Análise das Declarações de Acusados em Casos de Corrupção no Brasil. *Revista de Ciências da Administração*, *0*(0), 8–23. https://doi.org/10.5007/%x

Kanbur, R., Calvo, C. M., Das Gupta, M., Grootaert, C., Kwakwa, V., & Lustig, N. (2001). *Relatorio sobre o desenvolvimento mundial 2000/2001: Luta contra a pobreza* (Nº 22684; p. 1–324). Recuperado de The World Bank website: http://documents.worldbank.org/curated/pt/927161468164645652/Relatorio-sobre-o-desenvolvimento-mundial-2000-2001-luta-contra-a-pobreza

Kandemir, D., Yaprak, A., & Cavusgil, S. T. (2006). Alliance orientation: Conceptualization, measurement, and impact on market performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *34*(3), 324. https://doi.org/10.1177/0092070305285953

Karayanni, D. A. (2015). A model of interorganizational networking antecedents, consequences and business performance. *Journal of Business-to-Business Marketing*, *22*(4).

Kay, J. (1996). *Fundamentos do sucesso empresarial: Como as estratégias de negócios agregam valor*. Campus.

Keupp, M. M., Palmié, M., & Gassmann, O. (2011). Achieving Subsidiary Integration in International Innovation by Managerial "Tools". *Management International Review*, *51*(2), 213–239. https://doi.org/10.1007/s11575-011-0072-5

Kilimnik, Z. M., Santos, C. M. dos, & Castilho, I. V. de. (2006). O Juiz de Direito como gestor: Competências necessárias para uma difícil conciliação de papéis. *Revista Gestão & Tecnologia*, *6*(2). https://doi.org/10.20397/2177-6652/2006.v6i2.180

Kim, D., Cavusgil, S. T., & Cavusgil, E. (2013). Does IT alignment between supply chain partners enhance customer value creation? An empirical investigation. *Industrial Marketing Management*, *42*(6), 880–889. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.021

Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations. *The Academy of Management Journal*, *24*(4), 689–713. https://doi.org/10.2307/256170

Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The Challenge of Innovation Implementation. *The Academy of Management Review*, *21*(4), 1055–1080. https://doi.org/10.2307/259164

Klitgaard, R. (1994). *A Corrupção sob controle*. J. Zahar.

Knight, K. E. (1967). A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process. *The Journal of Business*, *40*(4), 478–496.

Koch, P., & Hauknes, J. (2005). *On innovation in the public sector – today and beyond*. Recuperado de https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/226573

Kretzer, J., & Menezes, E. A. (2006). A Importância da Visão Baseada em Recursos na Explicação da Vantagem Competitiva. *Revista de Economia Mackenzie*, *4*(4). Recuperado de http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/rem/article/view/790

Kritsch, R. (2011). Elementos da política e da teoria do Estado em De o espírito das leis de Montesquieu. *Revista Espaço Acadêmico*, *10*(117), 23–31.

Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Voet, J. V. D. (2014). The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review. *Public Administration*, *92*(1), 1–20. https://doi.org/10.1111/padm.12040

Laforet, S. (2013). Organizational innovation outcomes in SMEs: Effects of age, size, and sector. *Journal of World Business*, *48*(4), 490–502. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.09.005

Lam, A. (2004). *Organizational Innovation*. Recuperado de https://mpra.ub.uni-muenchen.de/11539/

Landry, R., Amara, N., & Lamari, M. (2002). Does social capital determine innovation? To what extent? *Technological Forecasting and Social Change*, *69*(7), 681–701. https://doi.org/10.1016/S0040-1625(01)00170-6

Lanzolla, G., & Suarez, F. F. (2012). Closing the Technology Adoption–Use Divide: The Role of Contiguous User Bandwagon. *Journal of Management*, *38*(3), 836–859. https://doi.org/10.1177/0149206310369938

Lash, N. A. (2004). Corruption and Economic Development. *The Journal of Economic Asymmetries*, *1*(1), 85–109. https://doi.org/10.1016/j.jeca.2004.01.007

Laureano Paiva, E., Revilla Gutierrez, E., & Roth, A. V. (2012). Manufacturing strategy process and organizational knowledge: A cross-country analysis. *Journal of Knowledge Management*, *16*(2), 302–328. https://doi.org/10.1108/13673271211218898

Leal, R. G. (2015). Impactos da corrupção no direito fundamental a uma prestação jurisdicional conforme a justiça constitucional. *Revista de Investigações Constitucionais*, *2*(2), 169–187. https://doi.org/10.5380/rinc.v2i2.44515

Leal, V. N. (2012). *Coronelismo, enxada e voto: O município e o regime representativo no Brasil*. Editora Companhia das Letras.

Lee, H., Smith, K. G., & Grimm, C. M. (2003). The Effect of New Product Radicality and Scope on the Extent and Speed of Innovation Diffusion. *Journal of Management*, *29*(5), 753–768. https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00034-5

Lee, R., & Esterhuizen, L. (2010). Computer software and qualitative analysis: Trends, issues and resources. *International Journal of Social Research Methodology*, *3*, 231–243. https://doi.org/10.1080/13645570050083715

Lewandowski, E. R. (2009). O protagonismo do Poder Judiciário na era dos direitos. *Revista de Direito Administrativo*, *251*(0), 77–85.

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. https://doi.org/10.1177/0091026017704440

Lima, D. H., & Vargas, E. R. de. (2012). International studies on innovation in the public sector: How the theory of innovation in services can contribute? *Revista de Administração Pública*, *46*(2), 385–401. https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000200003

Lin, Y., & Wu, L.-Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, *67*(3), 407–413.

Litchfield, R. C., Ford, C. M., & Gentry, R. J. (2015). Linking Individual Creativity to Organizational Innovation. *The Journal of Creative Behavior*, *49*(4), 279–294. https://doi.org/10.1002/jocb.65

López-Garay, H., & Sotaquirá, R. (1999). After Justice: On the Conditions of Possibility of Justice in the Present. In A. M. Castell, A. J. Gregory, G. A. Hindle, M. E. James, & G.

Ragsdell (Orgs.), *Synergy Matters: Working with Systems in the 21st Century* (p. 337–342). https://doi.org/10.1007/0-306-47467-0_57

Machado, M. R. (2015). Crime e/ou improbidade?: Notas sobre a performance do sistema de justiça em casos de corrupção [Http://purl.org/dc/dcmitype/Text]. Recuperado 26 de novembro de 2018, de Revista brasileira de ciências criminais website: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5089623

Maijanen, P., & Jantunen, A. (2016). Dynamics of dynamic capabilities—The case of public broadcasting. *International Journal of Business Excellence*, *9*(2), 135–155.

Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, *22*(5), 387–401. https://doi.org/10.1002/smj.158

Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., & Koponen, A. (2014). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of Business Research*, *67*(1), 2707–2719.

Mansfield, E. (1994). *Intellectual property protection, foreign direct investment, and technology transfer*. Washington, D.C: World Bank.

Marani, S. C. Z., Brito, M. J. de, Souza, G. C. de, & Brito, V. da G. P. (2018). Os sentidos da pesquisa sobre corrupção. *Revista de Administração Pública*, *52*(4), 712–730. https://doi.org/10.1590/0034-7612175197

Mariano, S., & Casey, A. (2015). Is organizational innovation always a good thing? *Management Learning*, *46*(5), 530–545. https://doi.org/10.1177/1350507615569429

Markides, C. (2006). Disruptive Innovation: In Need of Better Theory*. *Journal of Product Innovation Management*, *23*(1), 19–25. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00177.x

Marmelstein, G. (2013). *Curso de direitos fundamentais*. ATLAS.

Marona, M. C., & Rocha, M. M. da. (2017). Democratizing Constitutional Jurisdiction? Brazilian Supreme Court's Public Hearings Case. *Revista de Sociologia e Política*, *25*(62), 131–156. https://doi.org/10.1590/1678-987317256206

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. https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v19i2p255-271

Massukado-Nakatani, M. S., & Teixeira, R. M. (2009). Resource-based view as a perspective for public tourism management research: Evidence from two Brazilian tourism destinations. *BAR - Brazilian Administration Review*, *6*(1), 62–77. https://doi.org/10.1590/S1807-76922009000100006

Matthews, J., & Shulman, A. D. (2005). Competitive advantage in public-sector organizations: Explaining the public good/sustainable competitive advantage paradox. *Journal of Business Research*, *58*(2), 232–240. https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00498-8

Maus, I. (2000). *Judiciário como superego da sociedade*. 20.

Mazieri, M. R. (2016). *Patentes e inovação frugal em uma perspectiva contributiva*. Recuperado de http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/1600

Mccarthy, C., Carleton, P. F., Krumpholz, E., & Chow, M. P. (2018). Accelerating Innovation Through Coopetition: The Innovation Learning Network Experience. *Nursing*

Administration Quarterly, *42*(1), 26–34. https://doi.org/10.1097/NAQ.0000000000000268

McKelvie, A., & Davidsson, P. (2009). From Resource Base to Dynamic Capabilities: An Investigation of New Firms. *British Journal of Management*, *20*(s1), S63–S80. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00613.x

Medeiros, M. J. S. P. de. (2006). Inovações na administração e funcionamento da justiça federal: Um novo juiz para um novo poder. *Revista CEJ*, *10*(33), 62–71.

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. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141289

Mello, C. A. B. de. (2018). *Curso de direito administrativo*. Malheiros.

Men, L. R. (2012). Revisiting the Continuum of Types of Organization-Public Relationships: From a Resource-Based View [Public Relations Journal Vol. 6, No. 1]. Recuperado 1º de março de 2019, de ResearchGate website: https://www.researchgate.net/publication/280804912_Revisiting_the_Continuum_of_Types_of_Organization-Public_Relationships_From_a_Resource-Based_View

Mendes, G. F. (2017a). *Estado de direito e jurisdição constitucional*. Editora Saraiva.

Mendes, G. F. (2017b). *Jurisdição Constitucional*. Editora Saraiva.

Mendes, G. F., & Branco, P. G. G. (2011). *Curso de direito constitucional*. Saraiva.

Mendes, R. de L., & Ferreira, I. da C. A. (2018). Lava Jato: O problema do Estado Democrático de Direito na modernidade periférica. *Revista Interdisciplinar de Direito*, *14*(1), 81–97.

Miller. D.. & Friesen. P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3: 1-25.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis*. SAGE.

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 2018 website: http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1570&cod_evento_edicao=93&cod_edicao_trabalho=24537

Miranda, J. (2009). *Manual de direito constitucional: Estrutura constitucional do estado*. Coimbra Editora.

Mitrega, M., Forkmann, S., Ramos, C., & Henneberg, S. C. (2012). Networking capability in business relationships—Concept and scale development. *Industrial Marketing Management*, *41*(5), 739–751. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.06.002

Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, *62*(12), 1269–1280.

Moraes, A. de. (2015). *Direito constitucional* (31º ed). Atlas.

Moraes, T. P. B. de, & Santos, R. M. (2013). Os Protestos no Brasil: Um estudo sobre as pesquisas na web, e o caso da Primavera Brasileira. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, *9*(2), 193–206.

Morgan, G., & Smircich, L. (1980). The Case for Qualitative Research. *The Academy of Management Review*, *5*(4), 491–500. https://doi.org/10.2307/257453

Moura, A. G. (2009). A atuação do Ministério Público no combate à corrupção: Oportunidade de resgate da cidadania. *Revista da Faculdade Mineira de Direito*, *12*(24), 40–53. https://doi.org/10.5752/P.2318-7999.2009v12n24p40

Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: Potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, *15*(4), 731–747. https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400010

MPF, M. P. F.-. ([s.d.]-a). Caso Lava Jato [Atuacao]. Recuperado 12 de novembro de 2018, de Http://www.mpf.mp.br website: http://www.mpf.mp.br/para-o-cidadao/caso-lava-jato

MPF, M. P. F.-. ([s.d.]-b). Equipe de Investigação no Ministério Público Federal—Caso Lava Jato [Página]. Recuperado 28 de novembro de 2018, de http://www.mpf.mp.br/para-o-cidadao/caso-lava-jato/equipe-no-mpf

Nelson, R. R. (1991). Why do Firms Differ, and How Does it Matter? http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250121006

Ni, L. (2006). *Exploring the Value of Public Relations in Strategy Implementation: Employee Relations in the Globalization Process*. Recuperado de http://drum.lib.umd.edu/handle/1903/3474

Nitzsche, P., Wirtz, B. W., & Göttel, V. (2015). Innovation success in the context of inbound open innovation. *International Journal of Innovation Management*, *20*(02), 1650025. https://doi.org/10.1142/S1363919616500250

Nogueira, J. M. M., Oliveira, K. M. M. de, Vasconcelos, A. P. de, & Oliveira, L. G. L. (2012). Estudo exploratório da eficiência dos Tribunais de Justiça estaduais brasileiros usando a Análise Envoltória de Dados (DEA). *Revista de Administração Pública*, *46*(5), 1317–1340. https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000500007

Norins, H. (1990). Traveling creative workshops. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (1993). Organizational Publicness And Its Implications For Strategic Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *3*(2), 209–231. https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a037167

Oberoi, G. (2017). The curious case of Court Manager in India: From its creation to its desertion. *International Journal for Court Administration*, *9*(1). https://doi.org/10.18352/ijca.245

Oduntan, G. (2017). Prescriptive strategies to combat corruption within the administration of justice sector in Nigeria. *Journal of Money Laundering Control*, *20*(1), 35–51. https://doi.org/10.1108/JMLC-09-2015-0042

OECD. (2005). Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, 2nd Edition—OECD. Recuperado 29 de novembro de 2018, de http://www.oecd.org/sti/inno/oslomanualproposedguidelinesforcollectingandinterpretingtechnologicalinnovationdata2ndedition.htm

Oliveira, R. N. de. (2006). A avaliação da produtividade dos juízes federais e as causas limitadoras da prestação jurisdicional célere. *Revista CEJ*, *10*(32), 57–65.

Oliveira, L. G. L. (2017). Dez anos de CNJ: Reflexões do envolvimento com a melhoria da eficiência do Judiciário brasileiro. *Revista do Serviço Público*, *68*(3), 631–656. https://doi.org/10.21874/rsp.v68i3.1364

Oliveira, L. G. L., Nogueira, J. M. M., Oliveira, K. M. M. de, & Oliveira Filho, S. M. de. (2016). Medição da eficiência de magistrados e de unidades judiciárias no Ceará, Brasil: O sistema Eficiência.jus. *Cadernos EBAPE.BR*, *14*(3), 836–857. https://doi.org/10.1590/1679-395131041

Oliver, C., & Holzinger, I. (2008). The Effectiveness of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework. *Academy of Management Review*, *33*(2), 496–520. https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193538

Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. *The American Review of Public Administration*, *43*(2), 135–158. https://doi.org/10.1177/0275074012466935

Ouakouak, M. L., Ouedraogo, N., & Mbengue, A. (2014). The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers' involvement and firm performance: A European study. *European Management Journal*, *32*(2), 305–318.

Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R., & Casebeer, A. L. (2007). Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector*. *Journal of Management Studies*, *44*(5), 687–708. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00675.x

Padua, E. M. M. de. (1997). *Metodologia da pesquisa: Abordagem teorico-pratica*. Papirus.

Padula, A. J. A., & Albuquerque, P. H. M. (2018). Corrupção governamental no mercado de capitais: Um estudo acerca da operação Lava Jato. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *58*(4), 405–417.

Pai, D. D., Lautert, L., Tavares, J. P., Filho, S., E, G. de A., Dornelles, R. A. N., & Merlo, Á. R. C. (2014). Repercussões da aceleração dos ritmos de trabalho na saúde dos servidores de um juizado especial. *Saúde e Sociedade*, *23*, 942–952. https://doi.org/10.1590/S0104-12902014000300017

Pee, L. G., & Kankanhalli, A. (2016). Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. *Government Information Quarterly*, *33*(1), 188–199. https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.06.002

Peixinho, M. M. (2008). O princípio da separação dos poderes, a judicialização da política e direitos fundamentais. *Revista de Direitos e Garantias Fundamentais*, (4). https://doi.org/10.18759/rdgf.v0i4.3

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. https://doi.org/10.5700/issn.2177-8736.rege.2005.36514

Pereira, J. M. (2008). Reforma do estado e controle da corrupção no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)*, *4*(1). Recuperado de http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/35

Pereira, L. C. B., & Spink (organizadores), P. (2006). *Reforma do Estado e administração pública gerencial* (7º ed). Fundação Getúlio Vargas.

PF. ([s.d.]). Fases da Lava Jato 2018—Polícia Federal [Cover]. Recuperado 12 de novembro de 2018, de http://www.pf.gov.br/imprensa/lava-jato/fases-da-operacao-lava-jato-1

Phillips, B.S. (1974). Pesquisa social: estratégias e táticas. Rio de Janeiro, Livraria Agir Editora.

Piening, E. P. (2011). Insights into the Process Dynamics of Innovation Implementation. *Public Management Review*, *13*(1), 127–157. https://doi.org/10.1080/14719037.2010.501615

Piening, E. P. (2013). Dynamic Capabilities in Public Organizations. *Public Management Review*, *15*(2), 209–245. https://doi.org/10.1080/14719037.2012.708358

Pierce. J, L.. & Delbecq. A. L. (1977). Organizational structure, individual attitudes, and innovation. Academy o/Managemenl i?eWeH', 2: 26-37.

Pinheiro, A. C., & Cabral, C. C. (1998). *Mercado de crédito no Brasil: O papel do judiciário e de outras instituições*. Recuperado de http://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/11925

Piva, M., & Vivarelli, M. (2002). The Skill Bias: Comparative evidence and an econometric test. *International Review of Applied Economics*, *16*(3), 347–357.

Plattfaut, R., Niehaves, B., Voigt, M., Malsbender, A., Ortbach, K., & Poeppelbuss, J. (2015). Service innovation performance and information technology: An empirical analysis from the dynamic capability perspective. *International Journal of Innovation Management*, *19*(04), 1550038. https://doi.org/10.1142/S1363919615500383

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press.

Porta, R. L., Lopez-De-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). Legal Determinants of External Finance. *The Journal of Finance*, *52*(3), 1131–1150. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb02727.x

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990, maio 1). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, (May–June 1990). Recuperado de https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation

Prasad, B., & Junni, P. (2016). CEO transformational and transactional leadership and organizational innovation: The moderating role of environmental dynamism. *Management Decision*, *54*(7), 1542–1568. https://doi.org/10.1108/MD-11-2014-0651

Pratono, A. H. (2016). Strategic orientation and information technological turbulence: Contingency perspective in SMEs. *Business Process Management Journal*, *22*(2), 368–382. https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2015-0066

Rady, T. (2016). Corruption, Business, and Economic Development. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, *20*(SI 1), 45.

Rainey, H. G. (1999). Using Comparisons of Public and Private Organizations to Assess Innovative Attitudes among Members of Organizations. *Public Productivity & Management Review*, *23*(2), 130–149. https://doi.org/10.2307/3380775

Rao, J., & Weintraub, J. (2013). How Innovative Is Your Company's Culture? *MIT Sloan Management Review*, *54*, 29-+.

Rashman, L., Withers, E., & Hartley, J. (2009). Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, *11*(4), 463–494. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00257.x

Ravichandran, T. (2000). Swiftness and Intensity of Administrative Innovation Adoption: An Empirical Study of TQM in Information Systems. *Decision Sciences*, *31*(3), 691–724. https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2000.tb00939.x

Razmi, J., & Sangari, M. S. (2015). Business intelligence competence, agile capabilities, and agile performance in supply chain: An empirical study. *The International Journal of Logistics Management*, *26*(2), 356–380. https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2013-0012

Remedio, J. A., & Silva, M. R. da. (2018). Os acordos de liniência da Lei Anticorrupção e o uso da informação da empresa colaboradora como atrativo na reparação integral do dano e no pagamento das sansões pecuniárias. *REVISTA DA AGU*, *17*(3). https://doi.org/10.25109/2525-328X.v.17.n.3.2018.1138

Rhodes, R. A. W. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, *44*(4), 652–667. https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x

Richardson, E., Spencer, P., & Wexler, D. B. (2016). The International Framework for Court Excellence and Therapeutic Jurisprudence: Creating Excellent Courts and Enhancing Wellbeing. Recuperado 18 de julho de 2018, de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2782162

Richardson, R. J. (1989). *Pesquisa social: Metodos e tecnicas*. Atlas.

Ridder, H.-G., Bruns, H.-J., & Spier, F. (2005). Analysis of Public Management Change Processes: The Case of Local Government Accounting Reforms in Germany. *Public Administration*, *83*(2), 443–471. https://doi.org/10.1111/j.0033-3298.2005.00457.x

Roberts, P. W., & Amit, R. (2003). The Dynamics of Innovative Activity and Competitive Advantage: The Case of Australian Retail Banking, 1981 to 1995. *Organization Science*, *14*(2), 107–122. https://doi.org/10.1287/orsc.14.2.107.14990

Rocha-Pinto, S. R., Freitas, A. S., & Maisonnave, P. R. (2010). Métodos interpretativistas em administração: Implicações para pesquisadores. *Revista de Administração FACES Journal*, *9*(1). https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2010V9N1ART176

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations, 5th Edition*. Simon and Schuster.

Rose-Ackerman, S. (1999). *Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform*. Cambridge University Press.

Rossi, P., & Mello, G. (2017). Componentes macroeconômicos e estruturais da crise brasileira: O subdesenvolvimento revisitado. *Brazilian Keynesian Review*, *2*(2), 252–263. https://doi.org/10.33834/bkr.v2i2.91

Rungi, M. (2015). How lifecycle influences capabilities and their development: Empirical evidence from Estonia, a small European country. *International Journal of Managing Projects in Business*, *8*(1), 133–153. https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2014-0054

Rosner. M. M. (1968). Economic determinants of organizational innovation. *Administrative Science Quarterly*, 12: 614-625.

Ross. P. F.(1974). Innovation adoption by organizations. *Personnel Psychology*, 27: 21-47.

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. https://doi.org/10.5902/198346591555

Sadek, M. T. (2004). Judiciário: Mudanças e reformas. *Estudos Avançados*, *18*(51), 79–101. https://doi.org/10.1590/S0103-40142004000200005

Sadek, M. T. (2009, outubro 31). Principais problemas do Judiciário decorrem da falta de gestão, revela estudo da AMB. Recuperado 17 de novembro de 2018, de AMB website: http://www.amb.com.br/principais-problemas-do-judiciario-decorrem-da-falta-de-gestao-revela-estudo-da-amb/

Sadek, M. T. A. (2014). Acesso à justiça: Um direito e seus obstáculos. *Revista USP*, (101), 55–66. https://doi.org/10.11606/issn.2316-9036.v0i101p55-66

Sadek, M. T., & Arantes, R. B. (1994). A crise do Judiciário e a visão dos juízes. *Revista USP*, (21), 34–45. https://doi.org/10.11606/issn.2316-9036.v0i21p34-45

Saha, S., & Gounder, R. (2013). Corruption and Economic Development Nexus: Variations Across Income Levels in a Non-linear Framework. *Economic Modelling*, *31*, 70–79. https://doi.org/10.1016/j.econmod.2012.11.012

Salama, B. M. (2017). Spread Bancário e Enforcement Contratual: Hipótese de Causalidade Reversa e Evidência Empírica. *Revista Brasileira de Economia*, *71*(1), 111–133. https://doi.org/10.5935/0034-7140.20170006

Salamanca, L. J. G., Salcedo-Albarán, E., & Fernández, G. M. (2018). Macro-estructuras de corrupción: El caso lava jato. *Rivista di Studi e Ricerche sulla criminalità organizzata*, *4*(1), 99–131. https://doi.org/10.13130/cross-10250

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

Saman, W. S. W. M., & Haider, A. (2011). Electronic court records management in Malaysia: A case study. *Innovation and Knowledge Management: A Global Competitive Advantage - Proceedings of the 16th International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2011*, 1122–1133. Recuperado de https://uitm.pure.elsevier.com/en/publications/electronic-court-records-management-in-malaysia-a-case-study

Sanidas, E. (2005). *Organizational Innovations and Economic Growth: Organosis and Growth of Firms, Sectors, and Countries*. Edward Elgar.

Sano, H., & Abrucio, F. L. (2008). Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: O caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. *Revista de Administração de Empresas*, *48*(3), 64–80. https://doi.org/10.1590/S0034-75902008000300007

Santos, F. (2017). Combate à corrupção. *Caderno Virtual*, *1*(38). Recuperado de https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/cadernovirtual/article/view/2964

Santos-Vijande, M. L., del Río-Lanza, A. B., Suárez-Álvarez, L., & Díaz-Martín, A. M. (2013). The brand management system and service firm competitiveness. *Journal of Business Research*, *66*(2), 148–157. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.07.007

Sapprasert, K., & Clausen, T. H. (2012). Organizational innovation and its effects. *Industrial and Corporate Change*, *21*(5), 1283–1305. https://doi.org/10.1093/icc/dts023

Sarlet, I. W. (2018). *Dignidade da Pessoa Humana e Direitos Fundamentais: Na Constituição Federal de 1988*. Livraria do Advogado Editora.

Schlosser, F. K., & McNaughton, R. B. (2009). Using the I-MARKOR scale to identify market-oriented individuals in the financial services sector. *Journal of Services Marketing*, *23*(4), 236–248. https://doi.org/10.1108/08876040910965575

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.

Schweitzer, J. (2014). Leadership and innovation capability development in strategic alliances. *Leadership & Organization Development Journal*, *35*(5), 442–469. https://doi.org/10.1108/LODJ-01-12-0001

Segurado, R. (2018). A corrupção entre o espetáculo e a transparência das investigações: Análise da atuação da polícia federal no âmbito da operação Lava Jato. *LÍBERO. ISSN impresso: 1517-3283 / ISSN online: 2525-3166*, *20*(40), 4–15.

Shafia, M. A., Shavvalpour, S., Hosseini, M., & Hosseini, R. (2016). Mediating effect of technological innovation capabilities between dynamic capabilities and competitiveness of research and technology organisations. *Technology Analysis & Strategic Management*, *28*(7), 811–826. https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1158404

Silva, A. B. da; Godoi, C. K.; Bandeira-de-Mello, R. (Org.) (2006). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e méto-dos. São Paulo: Saraiva.

Silva, M. R. da. (2017). A colaboração premiada como terceira via do direito penal no enfrentamento à corrupção administrativa organizada. *Revista Brasileira de Direito Processual Penal*, *3*(1), 285–314. https://doi.org/10.22197/rbdpp.v3i1.50

Silva, R. O. da, & Pinheiro, N. B. (2019). Uso da Tecnologia na Solução de Crimes Virtuais e Boa Práticas de Segurança da Informação. *TECNOLOGIAS EM PROJEÇÃO*, *10*(1), 47–54.

Sirén, C. A. (2012). Unmasking the capability of strategic learning: A validation study. *The Learning Organization*, *19*(6), 497–517. https://doi.org/10.1108/09696471211266983

Skarmeas, D., Lages, C., & Lisboa, A. (2013). Export market exploitation and exploration and performance: Linear, moderated, complementary and non-linear effects. *International Marketing Review*, *30*(3), 211–230. https://doi.org/10.1108/02651331311321972

Soto-Acosta, P., Popa, S., & Palacios-Marqués, D. (2016). E-business, organizational innovation and firm performance in manufacturing SMEs: An empirical study in Spain. *Technological and Economic Development of Economy*, *22*(6), 885–904. https://doi.org/10.3846/20294913.2015.1074126

Sousa, M. de M., & Guimaraes, T. A. (2018). Resources, innovation and performance in labor courts in Brazil. *Revista de Administração Pública*, *52*(3), 486–506. https://doi.org/10.1590/0034-761220170045

Sousa, M. de M., & Guimarães, T. de A. (2014). Inovação e desempenho na administração judicial: Desvendando lacunas conceituais e metodológicas. *RAI Revista de Administração e Inovação*, *11*(2), 321–344. https://doi.org/10.5773/rai.v11i2.1373

Sousa, M. de M., & Guimarães, T. de A. (2017). The adoption of innovations in Brazilian labour courts from the perspective of judges and court managers. *Revista de Administração (São Paulo)*, *52*(1), 103–113. https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.09.008

Souza, M. A. R. de, Wall, M. L., Thuler, A. C. de M. C., Lowen, I. M. V., & Peres, A. M. (2018). O uso do software IRAMUTEQ na análise de dados em pesquisas qualitativas. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, *52*. https://doi.org/10.1590/s1980-220x2017015003353

Speck, B. W. (2014). Bruno Wilhelm Speck: O financiamento político e a corrupção no Brasil. *In: Rita de Cássia Biason (Org.): Temas de Corrupção Política No Brasil, São Paulo: Balão Editorial, 2012, p. 49-97.* Recuperado de https://www.academia.edu/3556070/Bruno_Wilhelm_Speck_O_financiamento_pol%C3%ADtico_e_a_corrup%C3%A7%C3%A3o_no_Brasil

Sprafke, N., Externbrink, K., & Wilkens, U. (2012). Exploring Micro-Foundations of Dynamic Capabilities: Insights from a Case Study in the Engineering Sector. In *Research in Competence-Based Management*: *Vol. 6. A Focused Issue on Competence Perspectives on New Industry Dynamics* (Vol. 6, p. 117–152). https://doi.org/10.1108/S1744-2117(2012)0000006007

Squatrito, T. (2017). Resourcing global justice: The of resource management design of internacional courts. *Global Policy*, *8*. https://doi.org/10.1111/1758-5899.12452

Sternberg, R. J. (2003). *Wisdom, Intelligence, and Creativity Synthesized*. Cambridge University Press.

Strang, D., & Macy, M. W. (2001). In Search of Excellence: Fads, Success Stories, and Adaptive Emulation. *American Journal of Sociology*, *107*(1), 147–182. https://doi.org/10.1086/323039

Stumpf, J. da C. (2008). *Poder judiciário: Morosidade e inovação*. Recuperado de http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2759

Sundfeld, C.A. (2003). *Fundamentos de direito público*. São Paulo: Malheiros Editores.

Szymaniec-Mlicka, K. (2014). Resource-based view in strategic management of public organizations – a review of the literature. *Management*, *18*(2), 19–30. https://doi.org/10.2478/manment-2014-0039

Tanninen, K., Jantunen, A., & Saksa, J.-M. (2008). Adoption of administrative innovation within organization—An empirical study of TQM metamorphosis. *International Journal of Innovation and Technology Management (IJITM)*, *05*, 321–340. https://doi.org/10.1142/S0219877008001412

Tate, C. N., & Vallinder, T. (1995). *The Global Expansion of Judicial Power*. NYU Press.

Tavares, A. R. (2018). *Curso de Direito Constitucional*. Editora Saraiva.

Taylor, M. M. (2005). Citizens against the State: The riddle of high impact, low functionality courts in Brazil. *Brazilian Journal of Political Economy*, *25*(4), 418–438. https://doi.org/10.1590/S0101-31572005000400007

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Teece, D., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Industrial and Corporate Change*, *3*(3), 537–556. https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a

Teixeira, J. A., & Rêgo, M. C. B. (2017). Inovação no sistema Judiciário com a adoção do Processo Judicial eletrônico em um Tribunal de Justiça brasileiro. *Revista Ciências Administrativas ou Journal of Administrative Sciences*, *23*(3), 369–384.

Teixeira, J. C., Nascimento, M. C. R., & Carrieri, A. de P. (2012). Triangulação entre métodos na administração: Gerando conversações paradigmáticas ou meras validações "convergentes"? *Revista de Administração Pública*, *46*(1), 191–220. https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000100010

Tether, B., & Tajar, A. (2008). The organisational-cooperation mode of innovation and its prominence amongst European service firms. *Research Policy*, *37*(4), 720–739.

Thompson. V. A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly,* 10: 1-20.

Tollin, K., & Schmidt, M. (2015). Marketing's Contribution from the Perspective of Marketing Executives. *Marketing Intelligence & Planning*, *33*(7), 1047–1070. https://doi.org/10.1108/MIP-07-2014-0136

Tondolo, V. A. G., & Bitencourt, C. C. (2014, setembro 1). Compreendendo as capacidades dinamicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados. Recuperado 1º de março de 2019, de Brazilian Business Review website: http://link.galegroup.com/apps/doc/A421627605/AONE?sid=googlescholar

Trevisan, A. M. (2003). *O combate à corrupção nas prefeituras do Brasil*. Atelie Editorial.

Triki, A., Mjahed Hammami, S., & Belkahla Hakimi, W. (2014). Developing a customer knowledge-based measure for innovation management. *European Journal of Innovation Management*, *17*(3), 349–374. https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2013-0019

Tushman. M. L. (1977). Special boundary roles in the innovation process. *Administrative Science Quarterly*, 22: 587-605.

UNODC – Escritório das Nações Unidades sobre Drogas e Crimes. (2013) *Corrupção e desenvolvimento*. Disponível em: http://www.unodc.org/documents/lpo-brazil/Topics_corruption/Campanha-

Urhahn, C., & Spieth, P. (2014). Governing the Portfolio Management Process for Product Innovation—A Quantitative Analysis on the Relationship Between Portfolio Management Governance, Portfolio Innovativeness, and Firm Performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *61*, 522–533. https://doi.org/10.1109/TEM.2014.2327254

Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Bosch, F. A. J. V. D., & Volberda, H. W. (2012). Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size. *Journal of Management Studies*, *49*(1), 28–51. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00976.x

Venturini, F. C. (2017). Democracia, Estado e combate à corrupção no pensamento político e judiciário de Sérgio Fernando Moro. *Revista de Ciências do Estado*, *2*(2). Recuperado de https://seer.ufmg.br/index.php/revice/article/view/10267

Vera, D., & Crossan, M. (2005). Improvisation and Innovative Performance in Teams. *Organization Science*, *16*(3), 203–224. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0126

Vergara, S. C. (2009). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. Atlas.

Verreynne, M.-L., Hine, D., Coote, L., & Parker, R. (2016). Building a scale for dynamic learning capabilities: The role of resources, learning, competitive intent and routine patterning. *Journal of Business Research*, *69*, 4287–4303.

Vianna, L. W., Burgos, M. B., & Salles, P. M. (2007). Seventeen years of judicializing politics. *Tempo Social*, *19*(2), 39–85. https://doi.org/10.1590/S0103-20702007000200002

Vianna, L. W., Carvalho, M. A. R., Palácios, M., & Burgos, M. (1999). *A judicialização da política e das relações sociais no Brasil*. Editora Revan.

Vicente, M., Teixeira, M. S., & Abrantes, J. L. (2015). Measuring innovation capability in exporting firms: The INNOVSCALE. *International Marketing Review*, *32*(1), 29–51. https://doi.org/10.1108/IMR-09-2013-0208

Vidal, J., Barber, J., Chiva, R., & Villar, C. (2012). Organisational learning capability, product innovation performance and export intensity. *Technology Analysis & Strategic Management - TECHNOL ANAL STRATEG MANAGE*, *24*, 511–526. https://doi.org/10.1080/09537325.2012.674672

Vilela, E. H. P., Grossi, J. C., Carvalho, L. F., & Ribeiro, K. C. de S. (2018). A Petrobras após os escândalos de corrupção da operação Lava-Jato: Uma análise do valor da empresa até 2016. *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle*, *7*(3), 09–26. https://doi.org/10.18316/desenv.v7i3.4664

Villar, C., Alegre, J., & Pla-Barber, J. (2014). Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view. *International Business Review*, *23*(1), 38–44.

Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., & Mihalache, O. R. (2014). Advancing Management Innovation: Synthesizing Processes, Levels of Analysis, and Change Agents. *Organization Studies*, *35*(9), 1245–1264. https://doi.org/10.1177/0170840614546155

Volpato, S. M. B., Rodrigues, L. C., & Silveira, A. (2014). Innovation in the collection and in the information access: The institutional repository system in the Courts of Accounts in Brazil. *Perspectivas em Ciência da Informação*, *19*(4), 160–181. https://doi.org/10.1590/1981-5344/1917

Vries, H. D., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Public Administration*, *94*(1), 146–166. https://doi.org/10.1111/padm.12209

Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2011). Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *21*(2), 367–386. https://doi.org/10.1093/jopart/muq043

Wallace, A., Blackman, D., & Rowden, E. (2013). Reconceptualising security strategies for courts: Developing a typology for safer court environments. *International Journal for Court Administration*, *5*(2). https://doi.org/10.18352/ijca.13

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, *9*(1), 31–51. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, *5*(2), 171–180. https://doi.org/10.1002/smj.4250050207

Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications : a Study in the Economics of Internal Organization*. Free Press.

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, *24*(10), 991–995. https://doi.org/10.1002/smj.318

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: Official Publication of the International Association on Public and Nonprofit Marketing, *14*(2), 149–178.

Wu, S. J., Melnyk, S. A., & Flynn, B. B. (2010). Operational Capabilities: The Secret Ingredient. *Decision Sciences*, *41*(4), 721–754. https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00294.x

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, *27*(2), 185–203. https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda*. *Journal of Management Studies*, *43*(4), 917–955. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x

Zelbst, P. J., Green, K. W., & Dwayne Whitten, G. (2012). Triple-A supply chain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, *32*(1), 28–48. https://doi.org/10.1108/01443571211195727

Zer-Gutman, L. (2018). The effects of the shortage of judges in Israel. *International Journal of the Legal Profession*, 1–15. https://doi.org/10.1080/09695958.2018.1489819

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, *13*(3), 339–351. https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780

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. https://doi.org/10.1002/smj.288

ANEXO 1 – PREMIAÇÕES DO INSTITUTO *INNOVARE* RELACIONADAS AO COMBATE À CORRUPÇÃO

Tabela 41. Premiações do Instituto *INNOVARE* relacionadas ao combate à corrupção

Ano/ Ed.	Categoria	Localidade	Título	Situação	Descrição	Disponível em
2005 (II)	Ministério Público	Florianópo-lis/SC	"O que você tem haver com a corrupção?"	**Premiada**	A campanha "O que você tem a ver com a corrupção?" foi direcionada, principalmente, a crianças e adolescentes. O lançamento ocorreu na sala número um do Cinema Arco-Íris, no Shopping Mercocentro. Até fevereiro de 2005 foram veiculadas peças com abordagens diferenciadas do assunto em cinemas, televisão, rádio e jornais de SC, além da realização de palestras e da distribuição de cartilhas.	https://premio*Innovare*.com.br/praticas/l/o-que-voce-tem-a-ver-com-a-corrupcao-192
2006 (III)	Ministério Público	São Paulo/SP	"Promotorias interligadas para o combate à corrupção e defesa do patrimônio público."	**Deferida**	Sistema eletrônico, que reúne em banco de dados e disponibiliza, para todas as Promotorias de Justiça incumbidas do combate à corrupção e defesa do patrimônio público, informações completas relativas a procedimentos investigatórios e ações civis públicas e de improbidade (nomes, conduta violadora, sanções impostas, etc.), permitindo ainda a interligação e interação entre todas as promotorias.	https://premio*Innovare*.com.br/praticas/l/promotorias-interligadas-para-o-combate-a-corrupcao-e-defesa-do-patrimonio-publico-496
2007 (IV)	Ministério Público	Rio de Janeiro/RJ	"A repressão ao crime organizado através de iniciativas judiciais e extrajudiciais, com o compartilhamento de informações, integração entre os órgãos públicos e o combate à corrupção."	**Deferida**	As atividades do crime organizado e voltado à exploração do jogo clandestino produzem um lucro extraordinário, mantido e fomentado por meio de infrações gravíssimas, como a corrupção de agentes públicos e policiais, homicídios qualificados, sonegação fiscal, lavagem de dinheiro, crimes eleitorais etc. O alto grau de infiltração dessas organizações no poder público, sobretudo pela corrupção de parcela considerável das forças policiais, incluindo delegacias e batalhões cuja missão é justamente combater o jogo ilegal e o crime organizado acarreta, entre outras mazelas: - o enriquecimento ilícito de agentes públicos; - o uso da máquina repressora policial para fins privados; - a continuação das atividades criminosas mesmo após a prisão dos líderes das quadrilhas; - o descrédito da população local nas polícias; e, principalmente, - o crescimento da impunidade e da corrupção, fatores de maior fomento à degradação do Estado e à violência urbana. Diante desse cenário os Procuradores da República titulares das práticas ora inscritas encetaram diversas medidas judiciais e extrajudiciais para a efetiva repressão desse flagelo na nossa sociedade, embasadas no tripé que sustenta qualquer política séria de segurança pública: INFORMAÇÃO, INTEGRAÇÃO E COMBATE À CORRUPÇÃO, conforme se verifica nos próximos tópicos.	https://premio*Innovare*.com.br/praticas/l/a-repressao-ao-crime-organizado-atraves-de-iniciativas-judiciais-e-extrajudiciais-com-o-compartilhamento-de-informacoes-integracao-entre-os-orgaos-publicos-e-o-combate-a-corrupcao-2889
2007 (IV)	Defensoria Pública	Rio de Janeiro/RJ	"Anti corrupção."	**Deferida**	BRASIL BANINDO A CORRUPÇÃO Com este projeto Brasil banindo a corrupção, acabará a percepção alarmante da corrupção no Brasil, que ocupa hoje uma horrível posição, no 70º lugar entre 163 países no ranking mundial, com vergonhosos 3,3 pontos, segundo a TRANSPARÊNCIA	https://premio*Innovare*.com.br/praticas/l/anti-corrupcao-51

Ano/ Ed.	Categoria	Localidade	Título	Situação	Descrição	Disponível em
					INTERNACIONAL. Certamente o Brasil passará a ser, um dos países menos corruptos no Mundo, juntando-se a Finlândia, Islândia, Nova Zelândia e Dinamarca, com pontuação acima de 9 pontos. Na certa esta ideia será copiada por qualquer país que seja sério. No período inicial da Ditadura, que os políticos no início tiveram medo de roubar, o Brasil cresceu assustadoramente. O período vai 1964 a 1973 e ficou conhecido com a época do MILAGRE ECONÔMICO, pois na área econômica o país cresceu rapidamente. O PIB brasileiro cresceu a uma taxa de quase 12% ao ano. Com investimentos internos e empréstimos do exterior, o país avançou e estruturou uma base de infraestrutura. Todos estes investimentos geraram milhões de empregos pelo País. Mesmo para algumas obras, consideradas faraônicas, tivemos dinheiro e foram executadas, como a Rodovia Transamazônica e a Ponte Rio-Niterói. A partir de 1974 aos poucos a roubalheira voltou e chegamos ao Caos de hoje. Hoje muitos jovens dizem querer ser político para roubar. Na verdade, ser político é administrar as coisas públicas com honestidade, mas de 1974 pra cá, não tem sido assim. O excesso de regras impostas pelo Estado, limita o crescimento, pois o que se vê é abrir espaço para a corrupção, estes funcionários da União, Estados e Municípios criam dificuldades para "vender" facilidades, estas pessoas se apropriam de recursos das empresas que geram empregos e seriam para benefício do crescimento criando empregos e afasta investidores prejudicando o Brasil. A Fundação Getúlio Vargas estima um prejuízo de 3,5 bilhões de dólares anuais, com a perda da produtividade causada pela corrupção, gerando a riqueza ilícita de alguns e levando a pobreza para toda a Nação. Nesta fase, será necessário mandar ao Congresso Nacional um projeto para mudar uma parte do Código Penal, dando penas mais severas para quem desviar dinheiro público, até mesmo considerá-lo u crime hediondo e com regime fechado integral, isto é, sem direito de cumprir parte da pena em liberdade condicional, e será cumulada com cassação dos direitos políticos por 10 anos. Com o voto aberto e inteligentemente divulgado na Mídia, será facilmente aprovado. A AÇÃO DO POVO E PREMIAÇÃO: DELAÇÃO PREMIANDO PARA O POVO Com a nova Lei, a partir de agora, todos os Brasileiros serão guardiões do dinheiro público. Sempre que souberem e tiverem prova de qualquer desvio, deverão pagar um DARF de R$ 38,00(10% de 1 salário mínimo) e entrar com a Ação Judicial própria, ajudado pela Defensoria Pública ou advogado particular, primeiro registrando em cartório de Títulos e Documentos, anexando a prova inicial, da denúncia do mau uso, do desvio ou do pagamento de comissões com dinheiro público. Todo e qualquer brasileiro que souber de desvio de dinheiro público, seja desvio direto ou através de comissão, venda de sentença, etc., farão a Delação Judicial Premiada. Se um político paga preço superfaturado por uma obra, quem souber e tiver provas deve denunciar e poderá receber 10% + 1% para cada um de seus 10 amigos que entrarem na mesma ação em até 60 dias. Receberão do político que recebeu comissão de obra superfaturada. Terá no Site de Transparência Brasil, o preço médio de obras. Basta que o brasileiro tenha certeza que aquilo pode ser feito por menos, e querendo poderá entrar como uma Ação contra a corrupção, basta ter a prova do pagamento. Sem prova não faça, pois poderá receber uma Ação de Perdas e Danos e vir a perder a sua casinha, comprada com tanto sacrifício e ainda ser punido. Ao voltar o dinheiro para os cofres públicos, quem foi o primeiro na Ação, ganhará 10% da quantia que voltar e cada amigo ganhará 1% x 10 = 10%, total de 20% e o governo ficará com 80% do que voltar, do dinheiro que já estava perdido. Por exemplo, se você tivesse descoberto e denunciado este roubo que há poucos meses atrás foi divulgado na mídia, de 10 milhões, pela nova lei, quando o dinheiro voltar aos cofres públicos, do que voltar, 10%= um milhão de reais será daquele que entrou com Ação Judicial e os 10 amigos seus que assinarem até 60 dias, engajando-se na denúncia,	

Ano/ Ed.	Categoria	Localidade	Título	Situação	Descrição	Disponível em
					ganharão 1% cada = 100 mil reais, após o dinheiro voltar aos cofres públicos. A prova pode ser a publicação do gasto superfaturado, já publicado. Todos os brasileiros interessados deverão comprar daquelas câmeras imperceptíveis pra filmar possíveis desvios de dinheiro público, bem como, conseguir pagamento dos desvios do dinheiro público. O Brasil terá 180 milhões de pessoas fiscalizando o dinheiro público, banindo a corrupção. MENSAGEM AO CONGRESSO NACIONAL Deverá ser mandada ao Congresso Nacional, mensagem a ser mandado para o Presidente Bush: "Para combater os Terroristas melhor que bombardear países estrangeiros e seus povos, é acabar com as contas numeradas e secretas, criadas pelos banqueiros para defender interesses ilícitos deles, contas criadas para receber dinheiros ilícitos de políticos corruptos ladrões dos Povos, terroristas e traficantes, espalhando o terror, a fome e a miséria pelo mundo." POLÍCIA FEDERAL COMBATENDO A CORRUPÇÃO O Presidente LULA dirá em cadeia de Rádio e Televisão: "aparelhei a Polícia Federal que é agora muito melhor, aumentei 4 vezes o seu efetivo e os seus recursos, e com isto, tem sido descoberto roubo de bilhões, que sempre foram roubados do Povo e esta Polícia Federal vai continuar agindo. Meu Povo Brasileiro! Tudo isto que está sendo descoberto, incluindo os desonestos de qualquer partido mesmo que seja do PT, sempre agiram dentro de nossa casa, em nosso nome, mas sem que eu, o Pai de família soubesse. É igual ao Pai, que deu tudo para o filho e ele seguiu a vida se drogando. O mundo agora precisa acabar com as contas numeradas, empresas off-shore, criadas para receber dinheiro ilícito de políticos corruptos, ladrões dos Povos, terroristas e traficantes, espalhando o terror, a fome e a miséria pelo mundo." Este tipo de gente tem roubado o dinheiro de vocês que pagam impostos trabalhando duro e honestamente dia a dia, desde o descobrimento do Brasil em 1500. No entanto, a Polícia Federal cada vez mais bem aparelhada no nosso governo, e agora com esta nova lei, vai continuar prendendo todos eles, mas dando pleno direito de defesa. Com este projeto, estou criando agora a Delação Premiada, mas não para bandido, mas sim premiar você, gente honesta do Povo. Secretárias, ditas "de confiança", que tiverem documentos de prova de corrupção, querendo ser amigas do Brasil (e não de políticos corruptos), para não se comprometerem, poderão passar xerox destes documentos para pessoas conhecidas, que entrarão com o pedido de Delação Premiada. Estarão prestando um grande serviço ao Crescimento do Brasil. Vamos colocar na prisão todos os ladrões de nosso Brasil. O simples fato de ser aprovada esta Lei da Delação Premiada, já vai inibir mais de 50% da corrupção no Brasil.	
2013 (X)	Ministério Público	Paraná (PR)	"Movimento Paraná sem Corrupção."	**Deferida**	O Movimento Paraná Sem Corrupção é uma articulação da sociedade contra a corrupção. A iniciativa surgiu em maio de 2012, incentivada pelo Ministério Público do Paraná, e vem conquistando a adesão de diversos parceiros da comunidade escolar, da sociedade civil organizada, de empresários e de cidadãos paranaenses que não se conformam com a corrupção. O Movimento foi idealizado a partir da campanha "O que você tem a ver com a corrupção?", lançada em 2007 pelo Conselho Nacional de Procuradores Gerais (CNPG) e pela Associação Nacional dos Membros do Ministério Público (CONAMP). A campanha, que é nacional, tem como propósito o enfrentamento da corrupção no Brasil, por meio de duas estratégias: processar agentes públicos corruptos e promover a conscientização social para a reflexão acerca do tema, a fim de disseminar a cultura da honestidade. A partir das ações desta campanha, realizadas no Paraná, surgiu a necessidade de fomentar uma articulação com características próprias, capaz de envolver toda sociedade paranaense no combate à corrupção. Assim, nasceu o Movimento Paraná Sem Corrupção, cujo objetivo é mobilizar sociedade para assumir a participação social, por meio	https://premio*Innovare*.com.br/praticas/l/movimento-parana-sem-corrupcao

Ano/ Ed.	Categoria	Localidade	Título	Situação	Descrição	Disponível em
					da educação para o exercício da cidadania, a fim de iniciar uma verdadeira mudança cultural capaz de eliminar a corrupção do dia-a-dia das pessoas.	
2013 (X)	Ministério Público	Apodi/RN	"Corrupção eleitoral: profilaxia."	**Deferida**	Acatando proposta do Ministério Público Eleitoral, a Justiça Eleitoral da 35ª Zona do RN, sediada no município de Apodi (distante 330Km da capital) adotou uma dura e importante medida de combate à corrupção eleitoral, consistente na restrição e no controle da circulação de dinheiro em espécie no âmbito desta Zona Eleitoral. A medida foi materializada numa portaria expedida pelo juízo eleitoral, estabelecendo que, entre os dias 29/09 e 07/10/12, dia da eleição, a circulação de quantias superiores a R$ 1.500,00 dependeriam de autorização judicial, sob pena de retenção do dinheiro para averiguação. Os bancos locais foram proibidos de realizar saques acima daquela quantia e quem eventualmente precisasse de valor superior a R$ 1500,00 precisaria requerer uma guia de tráfego junto ao cartório eleitoral. O ineditismo da medida logo mexeu com o imaginário de toda a comunidade, dividiu opiniões e arregimentou colaboradores no combate à compra de votos que, embora seja crime (art. 299 do CE), está arraigada na cultura dos pequenos municípios do interior do Nordeste. Se não foi possível acabar com a compra de votos, que acontece de forma sub-reptícia no interior das residências, a adoção da medida certamente conseguiu inibir sua prática, na medida em que despertou uma maior participação popular na fiscalização desses atos, conferiu parâmetros de atuação à polícia militar nas abordagens em que eram encontradas somas consideráveis de dinheiro e criou dificuldades logísticas para os corruptores, que precisaram buscar dinheiro em outras cidades, já que os saques também estavam limitados. Parceiros Institucionais	https://premio*Innovare*.com.br/praticas/l/corrupcao-eleitoral-profilaxia
2013 (X)	Ministério Público	Porto Velho/RO	"Estratégia Estadual de Combate à Corrupção (ECCO)"	**Premiada**	Conjunto de ações articuladas em nível estadual, preponderantemente extrajudiciais, visando ao enfrentamento da corrupção (em seus aspectos civis e penais) por meio da atuação preventiva do Ministério Público, em 4 (quatro) eixos temáticos: AÇÃO 1: Implantação de portais de transparência pelas administrações municipais (Prefeituras e Câmaras) e estadual AÇÃO 2: Implantação de mecanismo de controle de gastos de combustível de veículos e máquinas pelos entes públicos municipais e estaduais. AÇÃO 3: Efetivação da norma do art. 1º da Lei 8.730/1993 e art. 13 da Lei 8429/1992 (controle patrimonial de agentes públicos). AÇÃO 4: Combate à cedência irregular de servidores públicos.	https://premio*Innovare*.com.br/praticas/l/estrategia-estadual-de-combate-a-corrupcao-ecco
2014 (XI)	Ministério Público	Rio de Janeiro/RJ	"Qual o custo da corrupção?"	**Deferida**	"Qual o Custo da Corrupção?" é um instrumento de aprimoramento institucional e fortalecimento da cidadania, desenvolvido no âmbito do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro, o qual permite ao cidadão o acesso a todas as informações relativas às ações civis públicas por ato de improbidade administrativa ajuizadas pelo Ministério Público e em tramitação no Estado do Rio de Janeiro. O referido instrumento apresenta o Mapa do Estado do Rio de Janeiro, dividido em Municípios, no qual o usuário poderá conhecer as ações em tramitação em determinado Município e realizar consultas pelo nome do ente federativo, nome do réu, valor do dano e valor da causa. Ademais, o Mapa possibilita a comparação dos dados da corrupção entre Municípios e apresenta link para o sítio eletrônico do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, viabilizando o acesso ao andamento processual atualizado da respectiva ação. Essa ferramenta possibilita ao usuário, ainda, ser "Gestor por um Dia". Ao acessar esta opção, o usuário poderá aplicar o valor total do dano apurado em seu Município – valor esse pleiteado nas ações civis públicas – em políticas públicas, v.g. saúde, educação, realizando simulação de investimento. Nessa mesma página, o usuário encontrará o Indicador de Desenvolvimento da Cidadania do Ministério Público do Rio de Janeiro - IDC-MP/RJ - criado com base em dados orçamentários e indicadores oficiais. Desta	https://premio*Innovare*.com.br/praticas/l/qual-o-custo-da-corrupcao-20140530172036808504

Ano/ Ed.	Categoria	Localidade	Título	Situação	Descrição	Disponível em
					forma, ao finalizar a simulação, de acordo com o investimento realizado pelo usuário, o IDC-MP/RJ poderá sofrer elevação. Por derradeiro, o usuário poderá denunciar atos de improbidade administrativa de que tenha notícia em seu Município ou no Estado do Rio de Janeiro, sendo disponibilizado um link para a página da Ouvidoria do MP, na qual poderá protocolar sua denúncia.	
2014 (X)	Ministério Público	Bahia (BA)	"Projeto transparência nas contas públicas/ O que você tem a ver com a corrupção"	**Deferida**	O Projeto visa implantar mecanismos de controle que possibilitem uma maior transparência e simplificação dos instrumentos de informação, especialmente sobre orçamento e execução das contas públicas, estimulando o controle social, o estabelecimento de cooperação técnica público-privada e a articulação com a sociedade civil e o setor empresarial. Por outro lado, propõe uma abordagem educativa com respeito ao tema "Corrupção", objetivando incutir a reflexão da sociedade sobre o tema, abrangendo todos os estratos etários, com atenção especial às crianças e adolescentes.	https://premio*Innovare*.com.br/praticas/l/projeto-transparencia-nas-contas-publicas-o-que-voce-tem-a-ver-com-a-corrupcao
2015 (XII)	Justiça e Cidadania	Teresina/ PI	"Marcha Contra a Corrupção e pela Vida"	**Deferida**	A Marcha Contra a Corrupção e Pela Vida conta com o apoio e participação de ativistas na luta contra a corrupção de diversos estados do Brasil, Amarribo Brasil, Instituto de Fiscalização e Controle – IFC, ABRACCI, Article 19, entre outros. A Marcha conta também com o apoio e a participação de diversas instituições locais como Sindicato dos Servidores Públicos Municipais, Sindicato dos Trabalhadores Rurais e Associações Comunitárias. O objetivo principal da Marcha Contra a Corrupção e Pela Vida é mobilizar e aglutinar as pessoas e as entidades da sociedade civil para o exercício do controle social e o combate à corrupção na administração pública, principalmente nos municípios mais vitimizados pelas práticas corruptas. A principal estratégia adotada na Realização da Marcha Contra a Corrupção e Pela Vida é reunir cidadãos que literalmente botam o pé na estrada, com o propósito de contribuir na conscientização da sociedade para a participação direta na fiscalização dos gastos públicos, visando ao controle social e ao combate da corrupção. A Marcha Contra a Corrupção e Pela Vida busca despertar a sociedade brasileira para atuar de forma firme no controle social, visando coibir os atos de corrupção e a ineficiência administrativa. Ao caminhar, demonstramos a existência de pessoas determinadas a combater este problema que tanto mal causa aos cidadãos brasileiros, ao mesmo tempo em que levamos as pessoas, nos mais diversos lugares, informações que motivam a sociedade a fiscalizar a gestão pública. OBJETIVOS DA MARCHA CONTRA A CORRUPÇÃO E PELA VIDA: - Fiscalização de verbas de convênios federais e estaduais liberadas para os municípios de percurso; - Colocar o povo em vigilância permanente fiscalizando; - Estimular o acesso do povo as Câmaras Municipais para fiscalizar as prestações de contas dos prefeitos e vereadores; - Criar a cultura da honestidade e a não aceitação da corrupção; - Construção de uma ética comunitária com vista ao bem comum e aumentar o custo moral da corrupção; - Estimular a indignação consequente da sociedade contra atos de corrupção, ficando em vigilância permanente construindo uma ética comunitária com vista ao bem comum e com o aumento do custo moral da corrupção; - Fortalecer a esperança ativa no meio popular de que é possível combater a corrupção com iniciativas próprias e coletivas fomentando a ética na política, na escola, no lar, e, principalmente, em cada cidadão(ã); - Denunciar as formas de corrupção e abuso do poder, praticadas pelas administrações públicas; - Fomentar a criação de núcleos de fiscalização nos municípios; - Avançar no processo de controle social da sociedade civil nas ações do Estado; - Contribuir para a construção de uma cultura de combate à corrupção; - Ampliar o custo moral	https://premio*Innovare*.com.br/praticas/l/marcha-contra-a-corrupcao-e-pela-vida-20150505192217280534

Ano/ Ed.	Categoria	Localidade	Título	Situação	Descrição	Disponível em
					da corrupção; - Aumentar o risco dos corruptos serem apanhados frente à fiscalização popular das contas públicas.	
2016 (XIII)	Ministério Público	Brasília/ DF	"Campanha Corrupção Não"	**Deferida**	A Campanha #CORRUPÇÃONÃO (em português) - #CORRUPCIÓNNO (em espanhol) foi uma iniciativa do Ministério Público Federal como plano de trabalho da então Presidência do Procurador-Geral da República na AIAMP - Associação Ibero-Americana de Ministérios Públicos que teve como objetivo ampliar o debate sobre o combate à corrupção na região e conscientizar a população ibero-americana sobre o papel dos 21 Ministérios Públicos membros da Associação no combate a este tipo de prática. Foram criados vídeos, hotsite, fanpage no Facebook, aplicativos, além de outras peças digitais, todas em idiomas português e espanhol. Os meios de comunicação convencionais (rádio, televisão, jornais, revistas etc.) e a mídia out of home (mobiliário urbano, mídia aeroportuária, empenas etc.) também foram utilizados como apoio para reforçar a campanha. A campanha foi lançada oficialmente no Brasil, no dia 9 de dezembro de 2014, no dia internacional de combate à corrupção e contou com a participação de representantes de órgãos brasileiros responsáveis pelo combate à corrupção, por embaixadores estrangeiros no Brasil e por autoridades ibero-americanas.	https://premio*Innovare*.com.br/praticas/2228
2016 (XIII)	Ministério Público	Curitiba/PR	"Força-Tarefa Lava Jato"	**Premiada**	A FTLJ deparou com práticas endêmicas e sistemáticas de delitos de corrupção, cartel, financeiros e de lavagem de capitais em entes públicos brasileiros, como a PETROBRAS. Com a utilização de novas e especiais técnicas de investigação de modo inovador, a análise informatizada de grande volume de dados (big data) em mais de 1177 procedimentos, o emprego de colaborações premiadas (52 acordos com pessoas físicas), o recurso à cooperação internacional (100 pedidos feitos a 30 países) e o trabalho conjunto com diversos órgãos e instituições (MPF, PF, Judiciário, RFB, TCU, CADE, CVM, CGU, AGU), foram conduzidas a um julgamento justo pessoas das elites econômica e política do país, responsáveis por prejuízos bilionários aos cofres da PETROBRAS e do Brasil, e alcançaram-se resultados ímpares, como a recuperação em um caso de mais de 30 vezes o maior valor já recuperado em outro caso criminal (o total objeto de recuperação com o caso soma R$ 3 bilhões, quando o caso que mais recuperou recursos, anteriormente, obteve menos de R$ 100 milhões). A estratégia de "fases" da operação, com discussão da corrupção por longo prazo, aumentou a consciência dos efeitos maléficos do problema, o que levou a corrupção a ser considerada, em 2 pesquisas recentes (Datafolha e CNI), o principal problema do país. Como expressão de seu compromisso com a transparência, a FTLJ lançou o primeiro site (http://lavajato.mpf.mp.br/lavajato/index.html) de prestação de contas do trabalho dos órgãos de investigação e persecução penal em um caso criminal da história. A partir das atividades da FTLJ, foram formuladas propostas contra a corrupção e a impunidade ("10 medidas contra a corrupção" - (http://www.combateacorrupcao.mpf.mp.br/10-medidas), as quais foram encaminhadas ao Congresso Nacional como projetos de lei de iniciativa popular após envolver a sociedade civil de modo amplo na coleta de mais de 2 milhões de assinaturas, número recorde alcançado em tempo ímpar.	https://premio*Innovare*.com.br/praticas/1844
2016 (XIII)	Juiz	Bacabal/ MA	"Movimento 'Maranhão Contra a Corrupção'"	**Deferida**	Trata-se de uma ação idealizada por Juízes e Promotores de Justiça do Estado do Maranhão convencidos de que o combate à corrupção é uma importante medida de prevenção a violações de Direitos Humanos. O grupo concentra suas energias em medidas de prevenção e responsabilização por atos de improbidade na gestão de recursos públicos. A prevenção depende de educação que privilegie valores morais e éticos, transparência e prestação de contas. A atuação do grupo consiste na elaboração, execução e colaboração em projetos institucionais e sociais voltados à plena eficácia dos mecanismos de prevenção da corrupção.	https://premio*Innovare*.com.br/praticas/2254

Ano/ Ed.	Categoria	Localidade	Título	Situação	Descrição	Disponível em
					Paralelamente, o grupo também concentrou esforços na responsabilização dos gestores ímprobos, impulsionando as ações cíveis ou criminais por atos de corrupção em tramitação nas Comarcas do Maranhão, sendo respeitados os direitos dos imputados ao contraditório e ampla defesa, mas sem descuidar da necessária celeridade e rigor contra atos que visem exclusivamente postergar o julgamento das ações. Entre as medidas adotadas pelo Movimento, foi realizado Seminário nos dias 02, 03 e 04 de março de 2016, em parceria com o TJMA, CGJ, PGJ, Escolas Superiores da Magistratura e do Ministério Público, e respectivas associações de classe da Magistratura e Ministério Público, voltados à qualificação dos agentes do sistema de Justiça que atuam na investigação, processamento e julgamento de ações civis e/ou penais relativas à corrupção no que pertine especialmente aos novos instrumentos legais e jurisprudência mais atual relativamente ao tema da corrupção. Na sequência, foi realizado mutirão de julgamentos das ações penais e de improbidade movidas contra gestores e ex-gestores no período de 7 a 18 de março de 2016. Enfim, a efetividade processual resultará em mais prevenção da corrupção com a consequente melhoria das políticas públicas que visem a promoção dos direitos fundamentais que sobrelevam a necessidade de máxima eficácia e absoluta probidade na administração pública.	
2016 (XIII)	Ministério Público	Goiânia/GO	"Atuação Sistêmica e Coordenada no Combate à Corrupção"	**Deferida**	Trata-se da execução do projeto "Ministério Público de Goiás no Combate à Corrupção", que vem se destacando por buscar a aproximação da instituição com a sociedade, elaborar ferramentas úteis ao trabalho de investigação dos membros, integrar as equipes internas em torno de uma "bandeira institucional", coordenar, inclusive por vídeo conferência, as atividades entre promotores de diferentes localidades, promover treinamentos específicos e buscar parcerias sólidas com os órgãos da rede de combate à corrupção. O núcleo da prática é o processo interno de tomada de decisões, divisão de responsabilidades e acompanhamento coordenado dos resultados nas vertentes preventiva e repressiva. O ponto de partida são reuniões de equipe, onde as decisões são tomadas, gerando-se ações para as quais são atribuídos prazos e responsáveis. Tudo oficializado mediante elaboração de projetos cujo andamento é monitorado e cujos resultados são publicados numa home page. A prática, que é prioridade desde 2014, articula e integra as forças internas (pessoas, tecnologias, processos, orçamento) e firma parcerias externas com instituições públicas e privadas, num contexto sistêmico, visando intensificar as atividades contra a corrupção. Tal combate sempre foi feito, porém sujeitá-lo a uma coordenação central aumentou significativamente os resultados. O propósito foi ampliar e qualificar a investigação da corrupção nas diferentes áreas de atuação do MP fornecendo apoio aos membros, capacitações específicas, suporte tecnológico e jurídico à atividade finalística, bem como dados e informações de natureza estratégica relevantes para o efetivo alcance de resultados. Assim foi implantada a prática no âmbito do MP-GO, com estruturação em torno de equipes de trabalho integradas, foco nas questões mais problemáticas, distribuição de tarefas e responsabilidades e preocupação com a coordenação e mensuração de resultados e impactos sociais decorrentes.	https://premio*Innovare*.com.br/praticas/318
2016 (XIII)	Tribunal	Salvador/BA	"Caravana da Ouvidoria"	**Deferida**	O Tribunal de Contas do Estado da Bahia completou, em 2015, 100 anos de criação, inaugurando uma nova era, marcada pela formação de cidadãos mais conscientes e participativos no controle das contas públicas. Com base nessa premissa, a Ouvidoria do TCE/BA idealizou a Caravana da Ouvidoria, projeto itinerante que tem como propósito levar, por meio de entrevistas em rádios comerciais e comunitárias, a missão educativa e pedagógica do TCE/BA para comunidades de todas as regiões do estado. Fruto de um trabalho conjunto entre a Ouvidoria e a Assessoria de Comunicação, a prática, literalmente, saiu do	https://premio*Innovare*.com.br/praticas/2041

Ano/ Ed.	Categoria	Localidade	Título	Situação	Descrição	Disponível em
					gabinete, ganhou a estrada e abriu os microfones para fomentar o controle social nas ondas do rádio. Foram traçados nove roteiros de viagens, incluindo 78 municípios com população acima de 30 mil habitantes e com emissoras de grande capilaridade regional. O objetivo é contemplar o maior número de ouvintes nos 417 municípios baianos. De 25 de maio de 2015, marco inicial do projeto, até abril de 2016, quando se concluiu o 5º roteiro de viagens a 40 cidades, a estimativa de audiência da Caravana foi de 12,7 milhões de ouvintes em 43 rádios. A pauta de entrevistas envolve competências institucionais, controles interno, externo e social, administração pública, educação, corrupção, arrecadação de impostos, além do atendimento direto aos ouvintes. A divulgação da missão cidadã do TCE/BA nas rádios tem gerado resultados muito positivos, tanto pela participação do público quanto pelo aumento do número de manifestações na Ouvidoria. Nas entrevistas, a equipe da Caravana, representada pelo ouvidor Paulo Figueiredo e pelo jornalista Marcos Navarro, distribui para os profissionais de rádio materiais de divulgação como as revistas em quadrinhos "Você no Controle" e "Heróis da Cidadania conhecem o TCE", e a "Versão Cidadã do Parecer Prévio sobre as Contas do Chefe do Poder Executivo 2014". O material é repassado pelos radialistas às escolas e bibliotecas públicas.	
2016 (XIII)	Ministério Público	Natal/RN	"Corrupção? Denuncie!"	**Deferida**	O projeto consiste na implementação de um canal de comunicação com a sociedade, via WhatsApp, para recebimento de notícias anônimas relacionadas à prática de corrupção na administração pública estadual ou municipal no Estado do Rio Grande do Norte. O combate à corrupção pode ser auxiliado pela população em geral, por meio da apresentação de notícias. Todavia percebe-se que há resistência em executar essa colaboração, em alguns casos pela necessidade de identificação. A disponibilização de canais de comunicação para o recebimento de notícias pela sociedade é imprescindível para promover o combate à corrupção. Dessa forma, o MPRN, por meio da sua Ouvidoria, disponibiliza formulário para manifestação do cidadão, com um campo para informar se o manifestante deseja manter sigilo. Não obstante, identificou-se que exigir que todos os dados sejam cadastrados ainda inibe que as informações sejam prestadas, mesmo com a opção de sigilo. A partir dessa percepção, o Centro de Apoio Operacional às Promotorias de Justiça de Defesa do Patrimônio Público e de Combate à Sonegação Fiscal (CAOP-PP) concebeu o projeto "Corrupção? Denuncie!", que traz o WhatsApp como ferramenta para apresentação de notícias anônimas pelo cidadão Resultados alcançados - 619 notícias anônimas realizadas até o momento, sendo todas catalogadas e analisadas preliminarmente a partir de fontes abertas e bancos de dados disponíveis no CAOP-PP, até 12/04/2016. - 180 pessoas por escrito e 67 via e-mail institucional foram representadas, em decorrência dessas notícias, às mais variadas Promotorias de Justiça do Estado, até 12/04/2016.	https://premio*Innovare*.com.br/praticas/1731
2016 (XIII)	Ministério Público	São Luís/MA	"Pagar tributos é um ato de cidadania/ o ministério público contra a corrupção: Nota fiscal integral"	**Deferida**	Ousa-se promover uma profunda mudança no comportamento do cidadão contribuinte (em seu perfil atual ou potencial) para que obtenha a educação suficiente para exercer o direito e o dever de pagar tributos como sendo o orgulho de estar praticando ato benéfico à coletividade, por compreender que estará relacionando o pagamento dos tributos aos serviços públicos de que se serve (quer como ser individual ou como consciência de ser coletivo), ou que são postos à sua disposição. Este projeto (PAGAR TRIBUTOS É UM ATO DE CIDADANIA), que está em fase de educação do contribuinte para exigir a NOTA FISCAL INTEGRAL, está inserido no programa do MINISTÉRIO PÚBLICO CONTRA A CORRUPÇÃO, será implementado por meio das Promotorias de Justiça com atuação na defesa e proteção dos direitos do consumidor, cuja execução das tarefas será feita, mediante a realização	https://premio*Innovare*.com.br/praticas/1595

Ano/ Ed.	Categoria	Localidade	Título	Situação	Descrição	Disponível em
					de audiências públicas em todas as Comarcas do Estado do Maranhão com a distribuição de cartilhas e divulgação de informações, além de palestras em Instituições de Ensino e escolas da rede pública e privada do Ensino Fundamental, Ensino Médio e do Ensino Superior. Está prática está inserida no Plano de Geral de Ação (PGA) do Planejamento Estratégico da Procuradoria Geral de Justiça do MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO MARANHÃO, que atualmente está realizando os Encontros Regionais do Planejamento Estratégico do ano de 2017. Pretende-se orientar o contribuinte com esclarecimentos de que a sua omissão de não solicitar a emissão da nota fiscal e sua concordância com proposições dos fornecedores de obtenção de vantagens pessoais pela não emissão da nota fiscal ou ainda pela anuência com a emissão da nota fiscal em valor inferior ao negociado efetivamente, representam condutas que se tipificam como atos de verdadeiro ato de corrupção.	
2016 (XIII)	Ministério Público	-	"Projeto Transparência nas Contas Públicas"	**Deferida**	O Projeto visa implantar mecanismos de controle que possibilitem uma maior transparência e simplificação dos instrumentos de informação, especialmente sobre orçamento e execução das contas públicas, estimulando o controle social, o estabelecimento de cooperação técnica público-privada e a articulação com a sociedade civil e o setor empresarial. Por outro lado, propõe uma abordagem educativa com respeito ao tema "Corrupção", objetivando incutir a reflexão da sociedade sobre o tema, abrangendo todos os estratos etários, com atenção especial às crianças e adolescentes.	https://premio*Innovare*.com.br/praticas/1286
2016 (XIII)	Ministério Público	Brasília/DF	"Projeto Dez Medidas Contra a Corrupção"	**Deferida**	O Projeto Dez Medidas Contra a Corrupção teve como finalidade envolver todos os setores da sociedade civil na coleta de assinaturas para apresentar ao Congresso Nacional um conjunto de 10 medidas fundamentais para a coibição dos delitos que envolvem o desvio de verbas públicas e os atos de improbidade administrativa. Ao todo, a campanha reúne 20 anteprojetos de lei que visam regulamentar as dez medidas propostas, que são: prevenção à corrupção, transparência e proteção à fonte de informação; criminalização do enriquecimento ilícito; aumento das penas e crime hediondo para corrupção de altos valores; aumento da eficiência e da justiça dos recursos no processo penal; celeridade nas ações de improbidade administrativa; reforma no sistema de prescrição penal; ajustes nas nulidades penais; responsabilização dos partidos políticos e criminalização do caixa 2; prisão preventiva para assegurar a devolução do dinheiro desviado; recuperação do lucro derivado do crime. Vale ressaltar que a campanha foi completamente apartidária e teve como uma de suas premissas promover a mobilização social como instrumento de combate às múltiplas formas de corrupção. Em 29 de março de 2016, foram entregues à sociedade civil mais de 2 milhões de assinaturas coletadas por cidadãos de todo o país em apoio ao Projeto, um recorde histórico em termos de menor tempo de coleta e maior quantidade de firmas. A sociedade civil, por sua vez, entregou ao Congresso Nacional as assinaturas coletadas e atualmente (17/04/2016) as 10 medidas se transformaram no PL 4850/2016, já havendo acordo de líderes para formação de comissão especial para apreciação e regime de urgência.	https://premio*Innovare*.com.br/praticas/811
2016 (XIII)	Ministério Público	-	"Ranking Nacional dos Portais de Transparência"	**Deferida**	O Projeto Ranking Nacional da Transparência promoveu a avaliação de TODOS os portais da transparência dos municípios e estados brasileiros entre os dias 08/09/2015 a 09/10/2015. Ao todo, foram avaliados 5.568 portais da transparência municipais e 27 estaduais, num esforço inédito conjunto de todas as unidades do Ministério Público Federal (https://onedrive.live.com/redir?resid=C23B1A59129A05FA!11895&authkey=!AGIdypK2If5JQ2w&ithint=video%2cmp4). A avaliação se deu com base em questionário desenvolvido pela ação nº 4 da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e Lavagem de Dinheiro em 2015 ("Estabelecer estratégia	https://premio*Innovare*.com.br/praticas/810

Ano/ Ed.	Categoria	Localidade	Título	Situação	Descrição	Disponível em
					articulada fomento, monitoramento e cobrança do cumprimento da Lei n 12.527/2011, em relação à transparência ativa e passiva"). O trabalho não se limitou à análise dos portais, no entanto. Após a avaliação, dois expedientes foram utilizados para que municípios e estados finalmente dessem cumprimento às leis: (1) um mais político, consistente na divulgação de um ranking nacional e 27 rankings estaduais, o que permitiu que aqueles com mau desempenho fossem expostos publicamente e (2) outro mais jurídico, produto da instauração de milhares de inquéritos civis públicos, que redundaram na expedição de mais de 3.000 recomendações no Brasil inteiro, concedendo prazo de 120 dias para correção dos problemas identificados. Os rankings foram divulgados e as recomendações expedidas simultaneamente no dia 09/12/2015 (Dia Internacional de Combate à Corrupção), gerando grande impacto na imprensa e, consequentemente, na melhoria dos portais. A média nacional dos portais avaliados foi de apenas 3,92, numa escala de zero a dez. Entre os dias 11/04/2016 e 09/05/2016 será feita nova avaliação nacional e no dia 1º/06/16 será divulgado o resultado da segunda avaliação. Aqueles municípios que não tiverem cumprido as recomendações serão objeto de ações civis públicas em todo o Brasil, que serão propostas simultaneamente de forma coordenada.	
2017 (XIV)	Juiz	São Luiz/MA	"Projeto Compra de Voto é Crime Eleitoral"	**Deferida**	1. DESCRIÇÃO Trata-se de projeto implantado na Comarca de Tutóia, mormente na 40ª Zona Eleitoral, que envolve os municípios de Tutóia e Paulino Neves, de prevenção e combate à Corrupção Eleitoral, com a consequente diminuição de reclamações, denúncias e ações eleitorais sobre o tema, favorecendo a entrega célere do resultado das urnas e de uma eleição limpa e consciente. 2. FINALIDADE Prevenir e combater a prática da Corrupção Eleitoral e, por conseguinte, do crime previsto no artigo 299 do Código Eleitoral, bem como o uso da captação ilícita de sufrágio, vedada pelo art. 41-A da Lei das Eleições, a fim de conscientizar a população quanto à importância do voto e de eleições limpas. Da mesma forma, o projeto tem por finalidade combater a prática de tais ilícitos, visando à efetiva e pedagógica punição dos envolvidos, sejam candidatos ou eleitores. No mais, além desta conscientização e combate, o projeto busca diminuir o número de reclamações, denúncias e ações eleitorais que envolvam a corrupção eleitoral, permitindo ao Juiz Eleitoral e aos servidores da Justiça Eleitoral dedicarem maior tempo à preparação e organização do pleito, com uma entrega rápida do resultado das urnas, bem como aos atos de ultimação da eleição visando à diplomação dos eleitos.	https://premio*Innovare*.com.br/praticas/5943
2017 (XIV)	Ministério Público	São Luiz/MA	"Ministério Público Contra a Corrupção e a Sonegação Fiscal"	**Deferida**	Mobilizar membros, órgãos parceiros e sociedade para combater a corrupção. Exigir o cumprimento de práticas de transparência na gestão pública. Atuar para promover a transparência na transição municipal. Repatriar recursos públicos desviados do erário. Responsabilizar os gestores públicos ímprobos. Exigir cumprimento dos princípios constitucionais da Administração Pública.	https://premio*Innovare*.com.br/praticas/3271
2017 (XIV)	Ministério Público	Imperatriz/MA	"Projeto ler, escrever e pensar: conscientizar para transformar"	**Deferida**	A criança e o adolescente formados para a honestidade não serão governantes desonestos. Combater a corrupção na sua origem. Buscar as causas para que não se precise lutar contra as consequências. Eis o objetivo do projeto: combater e prevenir atos de corrupção a partir da conscientização sobre a conduta do cidadão comum, também enquanto eleitor. Pretende-se levar ao estudante e a sua família a reflexão sobre em que a sua conduta desonesta pode contribuir para a erradicação da corrupção do cotidiano brasileiro. O cidadão eleitor costuma assombrar-se com as notícias de corrupção no seio político e governamental, mas se alheia dos seus próprios atos que, no mais das vezes, são repassados aos filhos e netos imperceptivelmente. Assim, os pais repassam aos filhos por sua própria conduta cotidiana a noção	https://premio*Innovare*.com.br/praticas/5553

Ano/ Ed.	Categoria	Localidade	Título	Situação	Descrição	Disponível em
					de que o certo é levar vantagem em tudo, e o vencer a qualquer custo, fazendo com que esses filhos cresçam e se tornem multiplicadores da "lei da vantagem", do "jeitinho brasileiro". Em razão disso, a corrupção está arraigada na conduta do cidadão brasileiro comum, obrigando-nos a concluir que o percentual do prejuízo que dela decorre à sociedade depende do montante de recurso público a que esse cidadão tiver acesso, inclusive como gestor de um órgão público ou ente federativo. Para esse combate preventivo, o Ministério Público vai a bairros e povoados onde, nas escolas de ensino fundamental e médio da sede e da zona rural, alia-se as respectivas equipes pedagógicas em atividades de leitura, escrita, pesquisa e debate, levando conhecimento, reflexão e mudança de atitude, premiando os estudantes que se destacarem ao final de cada etapa anual. O projeto iniciou-se na Comarca de João Lisboa, abarcando 2.700 estudantes. A prática foi adotada pela Procuradoria Geral de Justiça como campanha institucional para aplicação nos 217 municípios, nas redes públicas estadual e municipal de ensino. Atualmente, já envolve 24 municípios do Maranhão e mais de 30 mil estudantes.	
2017 (XIV)	Ministério Público	João Pessoa/PB	"Hackfest Contra a Corrupção"	**Deferida**	HACKFEST Um jeito lúdico, de vigiar o bem público, com as lentes da informática, explorar dados abertos, com os algoritmos certos, da teoria para a prática, Decifrar senhas e códigos, criando sistemas lógicos, de analisar a gestão, Suspense, aventura e drama, quando alguém cria um programa que flagre a corrupção! (Bráulio Tavares - Cordelista) O cordel de forma leve e irreverente resume o HACKFEST CONTRA A CORRUPÇÃO. Em suma, trata-se de um evento tecnológico cujo propósito se remete ao combate direto à corrupção, entendida como uma das principais causas para o desencadeamento da pobreza e miséria social. É apoiado na mobilização coletiva de profissionais e estudantes de diversas áreas correlatas à gestão pública e seus artefatos, como Tecnologia da Informação, Contabilidade, Administração, Direito, entre outros, sempre em conjunção de esforços para o desenvolvimento e produção de soluções tecnológicas avançadas, como aplicativos ou jogos, que atuem na promoção do controle e conscientização social quanto aos gastos públicos.	https://premio*Innovare*.com.br/praticas/4127
2017 (XIV)	Ministério Público	Porto Velho/RO	"Votar é legal! Não abro mão do meu direito!"	**Deferida**	O projeto consiste na realização de uma campanha destinada, inicialmente, aos jovens entre 16 e 20 anos de modo a estimular o voto consciente, bem como torná-los formadores de opinião sobre o tema. A campanha apresenta as seguintes ações: - Contato com as escolas, públicas e particulares, para apresentar a campanha; - Realização de palestras nas escolas; - Usar as redes sociais do MP/RO para disseminar a campanha: Facebook, Instagram, Youtube, Flickr e Twitter; - Estimular a produção de vídeos de 15 segundos respondendo o seguinte questionamento: "1 – Por que você não abre mão do seu voto?"; - Estimular as postagens com o uso da hashtag da campanha - #votarelegal e #nomeuvotomandoeu; Diisseminar a campanha entre os estagiários administrativos do MP/RO; - Sugerir as escolas que solicitem aos alunos uma redação referente ao tema; - estimular as postagens de selfies com o uso da hashtag da campanha #votaelegal e #nomeuvotomandoeu	https://premio*Innovare*.com.br/praticas/4389
2017 (XIV)	Ministério Público	Rio de Janeiro/RJ	"Operações Calicute e Eficiência: Do desmantela-mento da Organização	**Deferida**	A Força Tarefa da Procuradoria da República no Rio de Janeiro criada a partir dos desmembramentos da Operação Lava Jato em Curitiba foi responsável pela deflagração da Operação Calicute, que prendeu um ex-governador e diversas pessoas integrantes da sua Organização Criminosa, tendo a partir daí conduzido sucessivas operações que vêm desmantelando a estrutura de corrupção que subjugou o Estado. Em menos de três meses, com a deflagração da 2ª fase, chamada Eficiência (nome da conta que Sergio Cabral manteve no exterior), a FT conseguiu o bloqueio de um patrimônio milionário entre ativos financeiros e	https://premio*Innovare*.com.br/praticas/5477

Ano/ Ed.	Categoria	Localidade	Título	Situação	Descrição	Disponível em
			Criminosa liderada por ex-governador à devolução ao Estado do Rio de Janeiro dos valores desviados.”		imóveis. Mas o que destacou foi a repatriação em tempo recorde de cerca de R$ 318 milhões que Cabral ocultava em paraísos fiscais no exterior, e a imediata destinação de R$ 250 milhões desse valor para pagamento do 13º de 147 mil aposentados e pensionistas (57% dos inativos) que estavam sem receber e sem perspectiva de recebimento, diante das contas de um Estado em crise ética, econômica e política, à beira da falência, entre outros motivos, pela corrupção promovida em todos os setores do governo por Cabral em parceria com grandes empresários . Da prisão de Cabral à devolução daquela quantia aos cofres públicos decorreram menos de quatro meses, tendo a cerimônia de devolução ocorrido no Tribunal Regional da 2ª Região com a presença do Procurador Geral da República, num ato simbólico a demonstrar que as instituições são fortes e atuam com responsabilidade e competência na consecução de seus fins constitucionais.	
2017 (XIV)	Ministério Público	Curitiba/PR	“Geração Atitude – A mudança começa em você.”	**Deferida**	O “Geração Atitude - A mudança começa em você” tem o objetivo de apoiar a formação cidadã de estudantes do ensino médio do Paraná, promovendo a cidadania, a participação social e o protagonismo juvenil. As ações do projeto buscam disseminar informações e despertar o interesse dos jovens e, por extensão, na sociedade paranaense, para temas como: Cidadania, Democracia, Política, Eleições, Voto Consciente, funcionamento do Ministério Público, dos Poderes Judiciário, Executivo e Legislativo, entre outros. É um projeto ligado ao “Movimento Paraná Sem Corrupção” que busca uma articulação da sociedade contra a corrupção. O movimento surgiu em maio de 2012, incentivada pelo Ministério Público do Paraná, e vem conquistando a adesão de diversos parceiros da comunidade escolar, da sociedade organizada, de empresários e de cidadãos paranaenses que não se conformam com a corrupção. Foi idealizado a partir de ações regionais da campanha "O que você tem a ver com a corrupção?" , lançada em 2007 pelo Conselho Nacional de Procuradores Gerais (CNPG) e pela Associação Nacional dos Membros do Ministério Público (CONAMP).O Movimento Paraná Sem Corrupção é apartidário e não serve a interesses de grupos políticos. Ele tem cunho popular e democrático, buscando incentivar o debate público para o enfrentamento à corrupção. O "Geração Atitude - a mudança começa em você" acredita que a disseminação dos deveres e dos direitos dos cidadãos é essencial para a formação de jovens atentos aos desafios contemporâneos e capazes de agirem como transformadores da realidade social.	https://premio*Innovare*.com.br/praticas/5486
2017 (XIV)	Ministério Público	Florianópo-lis/SC	“Unindo Forças”	**Deferida**	Fortalecer as Unidades de Controle Interno dos Municípios catarinenses (UCIs), de modo a impulsionar a atuação da instância administrativa na prevenção e repressão ao ilícito, garantindo, deste modo, a efetividade da Constituição Federal (arts. 31, 70 e 74), que disciplina as atribuições destes relevantes órgãos de fiscalização. Aprimorar a atuação do Ministério Público no combate à corrupção e à improbidade administrativa, a partir da consolidação de fluxos de informação entre as Unidades de Controle Interno e as Promotorias de Justiça e da racionalização dos trabalhos do Parquet, viabilizada pela atuação mais eficiente dos controles internos. O primeiro grande resultado da primeira fase do programa é o Diagnóstico Completo da atuação das Unidades de Controle Interno em Santa Catarina. Por meio eletrônico, o MPSC encaminhou a todas as Prefeituras do Estado 43 questões objetivas sobre a estrutura e as atividades desenvolvidas pelas Controladorias municipais, tendo recebido as respostas, também por meio eletrônico, de 99,66% dos Municípios catarinenses. Os dados, já tabulados, permitem constatar que as Controladorias padecem de problemas graves, como o vínculo precário de seus agentes com a Administração; a subordinação a outras autoridades, que não o Prefeito Municipal; a ausência de regulamentação interna quanto ao uso de bens coletivos; e ao desvio de função dos controladores,	https://premio*Innovare*.com.br/praticas/4909

Ano/ Ed.	Categoria	Localidade	Título	Situação	Descrição	Disponível em
					revelado no reduzido número de auditorias e tomadas de contas realizadas no período pesquisado (2014-2015). Na 2ª fase do programa, busca-se a evolução destes indicativos.	
2017 (XIV)	Ministério Público	Macapá/AP	"Acordo nos casos de improbidade administrati-va"	**Deferida**	Elaboração de projeto de resolução que disciplina a realização de acordos nos casos de improbidade administrativa, aprovado e convertido em resolução pelo Conselho Superior do Ministério Público do AP. Juntamente, foi elaborada a minuta de projeto de lei que cria o fundo de combate à improbidade administrativa e à corrupção, também aprovada pela Assembleia legislativa. Com essa prática, busca-se efetividade da atuação do Ministério Público no que se refere ao ressarcimento aos cofres públicos dos prejuízos causados pela prática de improbidade administrativa, evitando a longa espera por uma decisão final em processos excessivamente demorados. Os valores decorrentes do prejuízo ao erário será sempre depositado na conta do ente vitimizado, mas eventual penalidade decorrente do acordo, a exemplo da multa, poderá ser carreada para o fundo de combate à improbidade e à corrupção, ficando vinculados ao custeio de ações voltadas ao combate à improbidade e à corrupção, bem como ao aparelhamento institucional para esse _m, de modo a usar o dinheiro da corrupção para combatê-la.	https://premio*Innovare*.com.br/praticas/4765
2017 (XIV)	Justiça e Cidadania	São Luís/MA	"Audiências Públicas de Controle Social e Cidadania no Maranhão"	**Deferida**	As Audiências Públicas de Controle Social e Cidadania são realizadas pela CGU em parceria com os órgãos da Rede de Controle da Gestão Pública do Maranhão e consistem em realizar treinamentos regionais para preparar os cidadãos para o exercício do controle social dos recursos públicos. As audiências são realizadas desde 2013 e envolveram mais aproximadamente 100 cidades e foram formados 1100 auditores sociais nas mais diversas regiões do Estado. As audiências contribuem para a formação de uma mentalidade intolerante contra práticas de corrupção. Eis a programação básica das audiências: 8h00 às 8h30 – Credenciamento 8h30 às 9h00 – Abertura solene - Composição da Mesa de Autoridades (5´) - Execução do Hino Nacional (5´) - Fala das Autoridades que comporão a mesa (20´ no total) Ciclo de Palestras/Debates 9h00 às 9h45 – 1º Painel: "Educação Fiscal e cidadania" (45´ sendo: 30´ palestra + 15´perguntas) – (SEFAZ) 9h50 às 10h35 – 2º Painel: "Análise de Prestação de Contas" (45´ sendo: 30´ palestra + 15´perguntas) – (TCE) 10h40 às 11h25 – 3º Painel: "Ações do Ministério Público do Maranhão no enfrentamento à corrupção" (45´ sendo: 30´ palestra + 15´perguntas) – (MPE) Intervalo – 11h30 às 12h30 12h30 às 13h15 – 4º Painel: "A LAI e os mecanismos de transparência do estado" (45´ sendo: 30´ palestra + 15 ´perguntas) - (STC) 13h20 às 14h25 – 5º Painel: "Mecanismos jurídicos disponíveis para o exercício do controle social" (45´ sendo: 30´ palestra + 15´perguntas) – (TCU) 14h30 às 15h15 – 6º Painel: "As Pequenas Corrupções do Dia a Dia" (45´ sendo: 30´ palestra + 15´perguntas) – (CGU) 15h30 - Encerramento Ao final das formações, os auditores sociais recebem certificado de participação e estão aptos a contribuir ativamente para na fiscalização dos recursos públicos em seus municípios.	https://premio*Innovare*.com.br/praticas/3039
2018 (XV)	Tribunal	São Paulo (SP)	Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEG-M)	**Homena-geada**	Índice criado pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo para medir a efetividade das gestões municipais. O IEG-M é composto por sete indicadores temáticos: educação, saúde, planejamento, gestão fiscal, meio ambiente, defesa civil e tecnologia da informação. Os dados obtidos vêm produzindo informações que, depois de interpretadas, já contribuíram para o aprimoramento do controle externo, indicando pontos que merecem maior vigilância, e para o aprofundamento da atividade fiscalizatória. Além de colaborarem nas auditorias, essas informações, que inspiraram a implementação de um indicador semelhante em nível nacional (o IEG-M Brasil), estão sendo utilizadas por prefeitos e	https://premio*Innovare*.com.br/noticia/15a-edicao-do-premio-*Innovare*-anuncia-vencedores-no-stf

Ano/ Ed.	Categoria	Localidade	Título	Situação	Descrição	Disponível em
					vereadores como ferramentas de aferição de políticas públicas, correção de rumos administrativos, reavaliação de prioridades e consolidação do planejamento.	
2018 (XV)	Ministério Público	Teresina (PI)	Construindo Gestores do Futuro: Estratégias de prevenção contra o desvio de recursos públicos destinados à Educação	**Premiada**	A prática foi criada para evitar o desperdício e a malversação do dinheiro público por má fé ou deficiência (falta de planejamento); e para orientar adequadamente os gestores públicos na utilização desses recursos, evitando prejuízos tanto para a sociedade, quanto para eles próprios (ações de improbidade, processos criminais, inelegibilidades, danos à imagem etc.). A cada novo lote de precatórios, a Advocacia Geral da União (AGU) avisa ao Ministério Público de Contas (MPC) quais são os municípios que receberão os recursos púbicos oriundos do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (Fundef). O dinheiro permanece bloqueado em contas bancárias enquanto o município não promulgar Lei Orçamentária prevendo a destinação desses recursos, dentro da área da educação. Durante o processo, o MPC orienta os gestores na elaboração dos projetos de aplicação desses recursos, a fim de evitar erros que possam resultar em sanções de improbidade.	https://premio*Innovare*.com.br/noticia/15a-edicao-do-premio-*Innovare*-anuncia-vencedores-no-stf
2018 (XV)	Justiça e Cidadania	São Paulo (SP)	Voto Legal - Transparência e democracia nas doações eleitorais brasileiras	**Premiada**	A prática viabiliza o financiamento de campanhas eleitorais com valores pequenos e a participação cidadã no processo, promovendo ampliação na valorização das propostas dos candidatos, escala nas contribuições e transparência. Já em 2016, primeiro ano do Voto Legal, mais de 130 candidatos de diversos partidos em eleições por todo o país, utilizaram a plataforma para arrecadação eleitoral. Naquele mesmo ano, R$ 1,2 bilhão foi arrecadado em doações de pessoas físicas. Para dar transparência ao processo, o Voto Legal utiliza a tecnologia blockchain, que cria um histórico de toda movimentação de dinheiro, facilitando a fiscalização e mapeamento dos valores doados.	https://premio*Innovare*.com.br/noticia/15a-edicao-do-premio-*Innovare*-anuncia-vencedores-no-stf
2018 (XV)	Premiação Destaque "Combate à Corrupção"	São Luís do Maranhão (MA)	Curso de Formação de Auditores Sociais (CFAS)	**Prêmio Destaque**	O CFAS é um trabalho voluntário, ministrado por Welliton e destinado a quaisquer pessoas interessadas em aprender como fiscalizar os recursos públicos. A prática está em funcionamento desde janeiro de 2011 e foi elaborada a partir de pedidos de instituições locais de São Luís, como explica Welliton Resende: "Foi por conta do convite de entidades da Igreja católica, ONGs e sindicatos, para que eu realizasse uma formação voltada ao controle social dos recursos públicos. O trabalho tem baixo custo e o treinamento é eminentemente prático, nos finais de semana."	https://premio*Innovare*.com.br/noticia/15a-edicao-do-premio-*Innovare*-anuncia-vencedores-no-stf

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados obtidos em https://www.premio*Innovare*.com.br/

APÊNDICE 1 – FASES E DESDOBRAMENTOS DA FORÇA-TAREFA LAVA JATO

Tabela 42. Resumo das fases e desdobramentos da Operação Lava Jato

Fase da Operação Lava Jato	Data	Objetivo	Resultados	Principais Alvos
1ª	17/03/2014	Desarticular a ação ilegal de doleiros, que utilizariam pessoas e empresas em nome de terceiros, para a prática de crimes contra o sistema financeiro nacional e lavagem de dinheiro.	PF cumpre 81 mandados de busca e apreensão, 18 de prisão preventiva, 10 de prisão temporária e 19 de condução coercitiva.	Doleiros.
2ª	20/03/2014	Apuração da mesma categoria de crimes, com extensão do foco em outros doleiros e envolvimento de um ex-diretor da Petrobras.	PF cumpre 06 mandados de busca e 01 de prisão temporária.	Doleiros, ex-diretor da Petrobras Paulo Roberto Costa.
3ª	11/04/2014	Continuação das investigações decorrentes das fases anteriores.	PF cumpre 16 mandados de busca, 03 de prisão temporária e 06 de condução coercitiva.	Doleiros.
4ª	11/06/2014	Desdobramento técnico das fases anteriores.	PF cumpre 01 mandado de busca e 01 de prisão preventiva.	Ex-diretor da área de abastecimento da Petrobras, Paulo Roberto Costa.
5ª	01/07/2014	Cumprimento de mandados judiciais.	PF cumpre 07 mandados de busca, 01 de prisão temporária e 01 de condução coercitiva.	Sócios do doleiro Alberto Youssef e empresas de fachada que movimentavam contas na Suíça.
6ª	22/08/2014	Desdobramento técnico da fase anterior.	PF cumpre 15 mandados de busca e 01 de condução coercitiva.	Empresas vinculadas a Paulo Roberto Costa.
7ª	14/11/2014	Prender empreiteiros e operadores do esquema de distribuição de propinas obtidas mediante contratos ilícitos com a PETROBRAS.	PF cumpre 49 mandados de busca, 06 de prisão preventiva, 21 de prisão temporária e 09 de condução coercitiva.	Presidentes e executivos de empreiteiras.
8ª	14/01/2015	Desdobramento técnico da fase anterior.	PF cumpre 01 mandado de prisão preventiva.	Ex-diretor da área internacional da Petrobras, Nestor Cerveró.
9ª	05/02/2015	Apurar o esquema de fraude das licitações da PETROBRAS e consequente distribuição de propinas envolvendo demais diretorias da estatal.	PF cumpre 40 mandados de busca e apreensão, 18 de condução coercitiva, 03 de prisão temporária e 01 de prisão preventiva.	Operadores do esquema de corrupção.

Fase da Operação Lava Jato	Data	Objetivo	Resultados	Principais Alvos
10ª	16/03/2015	Cumprimento de mandados judiciais para os crimes de associação criminosa, documento falso, corrupção passiva e corrupção ativa, fraude em processo licitatório e lavagem de dinheiro.	PF cumpre 02 mandados de prisão preventiva, 04 de prisão temporária e 12 de busca e apreensão.	Ex-diretor da área de serviços da Petrobras Renato Duque, operadores e beneficiários do esquema.
11ª	10/04/2015	Apurar fatos criminosos atribuídos a três grupos de ex-agentes políticos, no âmbito de desvios de recursos da Petrobras, e em órgãos públicos federais.	PF cumpre 07 mandados de prisão, 09 de condução coercitiva e 16 de busca e apreensão.	Políticos e ex-políticos.
12ª	15/04/2015	Cumprimento de mandados judiciais.	PF cumpre 01 mandado de busca e apreensão, 01 de prisão preventiva, 01 de prisão temporária e 01 de condução coercitiva.	Acusados de recebedor de vantagens ilícitas decorrentes de fraudes em contratos com a Petrobras
13ª	21/05/2015	Desdobramento técnico da fase anterior.	PF cumpre 04 mandados de busca e apreensão, 01 de condução coercitiva e 01 de prisão preventiva.	Operadores financeiros que atuavam junto a contratos firmados por empreiteiras com a Petrobras.
14ª	19/06/2015	Expandir a investigação para os crimes de formação de cartel, fraude em licitações, corrupção, desvio de verbas públicas e lavagem de dinheiro para duas grandes empreiteiras de atuação nacional e internacional.	PF cumpre 08 mandados de prisão preventiva, 04 de prisão temporária, 38 de busca e 09 de condução coercitiva.	Executivos, empreiteiras e suas empreiteiras controladas.
15ª	02/07/2015	Investigar o recebimento de vantagens ilícitas no âmbito da diretoria internacional da Petrobras.	PF cumpre 04 mandados de busca e um de prisão preventiva.	Ex-diretor da área internacional da Petrobras Jorge Zelada
16ª	28/07/2015	Apurar a formação de cartel e o prévio ajustamento de licitações, além do pagamento indevido de vantagens financeiras a empregados da estatal Eletronuclear.	PF cumpre 23 mandados de busca, 02 de prisão temporária e 05 de condução coercitiva.	Presidente da estatal Eletronuclear.
17ª	03/08/2015	Cumprimento de medidas cautelares em relação a pagadores e recebedores de vantagens indevidas oriundas de contratos com o Poder Público.	PF cumpre 26 mandados de busca, 03 de prisão preventiva, 05 de prisão temporária e 06 de condução coercitiva.	Políticos, ex-políticos, lobistas e “laranjas” utilizados em transações.
18ª	13/08/2015	Cumprimento de medidas cautelares em relação ao operador identificado na fase anterior, responsável por arrecadar valores relacionados a vantagens ilícitas, obtidas a partir de contrato no âmbito de crédito consignado junto ao Ministério do Planejamento.	PF cumpre 01 mandado de prisão temporária e 10 de busca e apreensão.	Operador identificado na fase anterior.
19ª	21/09/2015	Avanço das investigações das fases anteriores e de empreiteiras já investigadas na Operação Lava Jato.	PF cumpre 07 mandados de busca e apreensão, 01 de prisão preventiva, 01 de prisão temporária e 02 de condução coercitiva.	Executivos e empreiteiras.

Fase da Operação Lava Jato	Data	Objetivo	Resultados	Principais Alvos
20ª	16/11/2015	Apurar participação de ex-funcionários da Petrobras investigados pelo recebimento indevido de valores por parte de representantes de empresas contratadas.	PF cumpre 11 mandados de busca e apreensão, 02 de prisão temporária e 05 de condução coercitiva.	Ex-funcionários de estatal e novo operador financeiro identificado.
21ª	24/11/2015	Investigar o esquema financeiro utilizado pelos investigados com o objetivo de ocultar a real destinação dos valores indevidos pagos a agentes públicos e diretores da Petrobras.	PF cumpre 25 mandados de busca e apreensão, 01 de prisão preventiva e 06 de condução coercitiva.	Lobista José Carlos Bumlai, apontado como amigo do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Luiz Esteves, sócio do banco de investimentos BTG Pactual.
22ª	27/01/2016	Apurar esquema de abertura de empresas offshore e contas no exterior utilizadas para ocultar e dissimular recursos oriundos de fraudes e desvios em contratos com a Petrobras.	PF cumpre 15 mandados de busca e apreensão, 06 de prisão temporária e 02 de condução coercitiva.	Senador Delcídio do Amaral e banqueiro André Esteves, sócio do banco BTG Pactual.
23ª	22/02/2016	Cumprimento de medidas cautelares relacionadas ao pagamento e recebimentos de propinas.	PF cumpre 38 mandados de busca e apreensão, 02 de prisão preventiva, 06 de prisão temporária e 05 de condução coercitiva.	Empresas pagadoras de propina, um operador e recebedores de propina do esquema.
24ª	04/03/2016	Apurar o recebimento de vantagens de empreiteiras diretamente ligadas ao esquema de corrupção.	PF cumpre 33 mandados de busca e apreensão e 11 de condução coercitiva.	Ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva, seu filho Fábio Luiz Lula da Silva.
25ª	21/03/2016	Cumprimento da prisão do operador apontado como responsável pelo pagamento de propinas a ex-diretores da Petrobras.	PF cumpre 01 mandado de prisão 01 de busca e apreensão, ambos em Lisboa, Portugal.	Operador Raul Schmidt Felipe Junior.
26ª	22/03/2016	Apurar esquema de contabilidade paralela de um dos grupos empresariais envolvidos, destinado ao pagamento de vantagens indevidas a terceiros, vários deles com vínculos diretos ou indiretos com o poder público.	PF cumpre 67 mandados de busca e apreensão, 28 de condução coercitiva, 11 de prisão temporária e 04 de prisão preventiva.	Grupo empresarial Odebrecht e operadores financeiros ligados ao mercado paralelo de câmbio.
27ª	01/04/2016	Apurar esquema de lavagem de dinheiro proveniente de empréstimo junto ao banco Schahin envolvendo repasse para o Partido dos Trabalhadores (PT).	PF cumpre 08 mandados de busca e apreensão, 02 de prisão temporária e 02 mandados de condução coercitiva.	Ex-secretário-geral do PT, Silvio Pereira, ex-tesoureiro do PT Delúbio Soares, e empresários ligados ao esquema.
28ª	12/04/2016	Apurar a cobrança de propinas para evitar a convocação de empreiteiros para prestarem depoimento em Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) instaurada em 2014 pelo senado federal e pela câmara de deputados para investigar desvios na Petrobras.	PF cumpre 14 mandados de busca e apreensão, 01 de prisão preventiva, 02 de prisão temporária e 05 de condução coercitiva.	Ex-senador e vice-presidente da CPI da Petrobras Gim Argello.

Fase da Operação Lava Jato	Data	Objetivo	Resultados	Principais Alvos
29ª	23/05/2016	Dar prosseguimento às investigações de crimes de formação de quadrilha, lavagem de dinheiro e corrupção passiva a ativa, envolvendo verbas desviadas da Petrobras.	PF cumpre 06 mandados de busca e apreensão, 01 de prisão preventiva e 02 de prisão temporária.	Ex-tesoureiro do Partido Progressista João Cláudio Genu e empresários ligados ao esquema.
30ª	24/05/2016	Investigar contratos fraudulentos para desvio de dinheiro da Petrobras.	PF cumpre 28 mandados de busca e apreensão, 02 de prisão preventiva e 09 de condução.	Grupos empresariais, operadores, e funcionários da Petrobras.
31ª	01/07/2016	Apurar fraude em processos licitatórios, pagamentos de propinas a servidores da Caixa Econômica Federal e da Petrobras, e repasse de recursos de empresas privadas a partido político em virtude de sucesso em contratações específicas.	PF cumpre 07 mandados de condução coercitiva, 04 de prisão temporária, 02 de prisão preventiva e 42 de busca e apreensão.	Doleiros a empresas que mantinham relações com o ex-presidente da câmara de deputados Eduardo Cunha. Ex-tesoureiro do PT Paulo Ferreira, e empresários.
32ª	07/07/2016	Investigar instituição financeira panamenha que atuava no Brasil clandestinamente e apurar práticas de crimes contra o Sistema Financeiro Nacional, lavagem de ativos e organização criminosa transnacional.	PF cumpre 07 mandados de condução coercitiva e 10 de busca e apreensão.	Instituição bancária clandestina FBP Bank.
33ª	02/08/2016	Apurar a participação da Construtora Queiroz Galvão no chamado "cartel das empreiteiras", grupo de empresas com o objetivo de executar obras contratadas pela Petrobras.	PF cumpre 23 mandados de busca e apreensão, 02 de prisão preventiva, 01 de prisão temporária e 06 de condução coercitiva.	Dirigentes e funcionários da construtora Queiroz Galvão.
34ª	22/09/2016	Investigar fatos relacionados à contratação pela Petrobras de empresas para a construção de duas plataformas.	PF cumpre 33 mandados de busca e apreensão, 09 de prisão temporária e 08 de condução coercitiva.	Empresas Mendes Junior e OSX, empresários e políticos.
35ª	26/09/2016	Investigar indícios de uma relação criminosa entre um ex-ministro da Casa Civil e da Fazenda com o comando da principal empreiteira do país.	PF cumpre 27 mandados de busca e apreensão, 03 de prisão temporária e 15 mandados de condução coercitiva.	Construtora Odebrechet, ex-ministro Antônio Palocci.
36ª	10/11/2016	Investigar lavagem de dinheiro e movimentação de recursos de origem ilegal, principalmente oriundos de relações criminosas entre empreiteiras e empresas sediadas no Brasil com executivos e funcionários da Petrobras.	PF cumpre 16 mandados de busca e apreensão e 02 de prisão preventiva.	Operadores financeiros, construtoras e outras empresas contratadas pela administração pública.
37ª	17/11/2016	Investigar irregularidades e desvio de recursos de grandes obras contratadas pela administração pública no estado do Rio de Janeiro.	PF cumpre 14 mandados de busca e apreensão, 01 de prisão preventiva e 02 de prisão temporária.	Ex-governador Sérgio Cabral e empreiteiras.

Fase da Operação Lava Jato	Data	Objetivo	Resultados	Principais Alvos
38ª	23/02/2017	Combater a atuação de operadores financeiros identificados como facilitadores na movimentação de recursos indevidos pagos a integrantes das diretorias da Petrobras.	PF cumpre cinco mandados de busca e apreensão e dois mandados de prisão preventiva, no Estado do Rio de Janeiro/RJ.	Os operadores financeiros Jorge Luz e Bruno Luz.
39ª	28/03/2017	Apurar a atuação de operadores no mercado financeiro em benefício de investigados no âmbito da Operação Lava Jato. A investigação recaiu sobre recursos pagos a executivos da Petrobrás em contas secretas mantidas no exterior em nome de empresas *off-shore*.	PF cumpre 6 mandados, sendo 5 de busca e apreensão e 1 de prisão preventiva.	O gerente de Engenharia da Petrobrás, Roberto Gonçalves e corretoras de valores no Rio de Janeiro.
40ª	04/05/2017	Investigar empresas e seus respectivos sócios na operacionalização de um esquema de repasses ilegais de empreiteiras para funcionários da Petrobrás em decorrência da obtenção de contratos com a empresa.	PF cumpre 16 mandados de busca e apreensão, 2 mandados de prisão preventiva, 2 mandados de prisão temporária e 5 mandados de condução coercitiva nos estados do Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais.	Três ex-gerentes da Petrobras (apenas um deles não foi preso, pois já era colaborador) e seus intermediadores.
41ª	26/05/2017	Investigar complexas operações financeiras realizadas a partir da aquisição pela Petrobras de direitos de exploração de petróleo em Benin/África, com o objetivo de disponibilizar recursos para o pagamento de vantagens indevidas a ex-gerente da área de negócios internacionais da empresa.	PF cumpre oito mandados de busca e apreensão, um mandado de prisão preventiva, um mandado de prisão temporária e três mandados de condução coercitiva no Distrito Federal e nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo.	Ex-gerente Pedro Augusto Cortes Xavier Bastos e o dono do Banco BVA, José Augusto Ferreira dos Santos. O empresário Álvaro Gualberto Teixeira de Mello e a filha de Jorge Luz - Fernanda Luz - foram outros alvos.
42ª	27/07/2017	Investigar ex-presidente do Banco do Brasil e da Petrobras, bem como de pessoas a ele associadas, pela prática dos crimes de corrupção e lavagem de dinheiro, dentre outros.	PF cumpre 11 mandados de busca e apreensão e 3 mandados de prisão temporária no Distrito Federal e nos estados de Pernambuco, Rio de Janeiro e São Paulo.	Ex-presidente da Petrobras e do Banco do Brasil, Aldemir Bendine. O publicitário André Gustavo Vieira da Silva, representante de Bendine e Antônio Carlos Vieira Silva Jr.
43ª	18/08/2017	Investigada a relação entre executivos da Petrobras e grupo de armadores estrangeiros para obtenção de informações privilegiadas e favorecimento obtenção de contratos milionários com a empresa brasileira.	PF cumpre 46 ordens judiciais distribuídas em 29 mandados de busca e apreensão, 11 mandados de condução coercitiva e 6 mandados de prisão temporária em São Paulo/SP, Santos/SP e Rio de Janeiro/RJ.	Ex-líder dos governos Lula e Dilma, Cândido Vaccarezza (PTdoB), também suspeito de influenciar em contratos da petrolífera com uma empresa estrangeira. Executivos da estatal, agentes públicos e políticos.
44ª	18/08/2017	Desarticular grupo criminoso que era apadrinhado por ex-deputado federal, cuja influência era utilizada para a obtenção de contratos da Petrobras com empresa estrangeira.		

Fase da Operação Lava Jato	Data	Objetivo	Resultados	Principais Alvos
45ª	23/08/2017	Apurar a atuação de novos interlocutores que atuaram junto à Petrobras para favorecer a contratação de empresa privada e remunerar indevidamente agentes públicos.	PF cumpre 4 mandados de busca e apreensão nas cidades de Salvador/BA, Brasília/DF e Cotia/SP.	Tiago Cedraz, filho do ministro do TCU, Aroldo Cedraz e o ex-deputado federal Sérgio Tourinho Dantas. A empresa americana Sargeant Marine, fornecedora da Petrobras.
46ª	20/10/2017	Apurar a atuação de um grupo de executivos da Petrobrás que se uniu para beneficiar a empreiteira Odebrechet em contratações com a petroleira, mediante o pagamento de valores de forma dissimulada em contas de empresas off-shores estabelecidas no exterior.	PF cumpre 10 ordens judiciais nas cidades do Rio de Janeiro/RJ e Recife/PE.	O alvo foi um esquema de repasses ilegais para um funcionário da Transpetro, subsidiária da Petrobras. José Antonio de Jesus, ex-gerente da empresa.
47ª	21/11/2017	Investigar empresas e seus respectivos sócios na operacionalização de um esquema de repasses ilegais de empreiteira para funcionário da TRANSPETRO, subsidiária da Petrobrás, em decorrência da obtenção de contratos para a empresa.	PF cumpre oito mandados de busca e apreensão, um mandado de prisão temporária e cinco mandados de condução coercitiva nos estados da Bahia, Sergipe, Santa Catarina e São Paulo.	
48ª	22/02/2018	Investigar casos de corrupção ligados aos procedimentos de concessão de rodovias federais no Estado do Paraná que fazem parte do chamado Anel Da Integração.	PF cumpre 50 mandados de busca e apreensão e 7 mandados de prisão temporária nos estados do Paraná, Santa Catarina, Rio de Janeiro e São Paulo.	Rodrigo Tecla Duran, Adir Assad e Carlos Nasser, assessor do governador Beto Richa.
49ª	09/03/2018	Investigar pagamento de vantagens indevidas a agentes públicos e políticos por parte de consórcio de empreiteiras diretamente interessadas nos contratos de construção da Usina Hidrelétrica de Belo Monte.	PF cumpre 9 mandados de busca e apreensão, nos estados do Paraná e São Paulo.	Ex-ministro Delfim Netto e seu sobrinho, o empresário Luiz Apolônio Neto.
50ª	23/03/2018	Apurar o pagamento de vantagens indevidas a agentes públicos e atos de lavagem de dinheiro subsequentes em contratos da Transpetro.	PF cumpre três mandados de busca e apreensão, nos estados da Bahia, Paraná e São Paulo.	A Transpetro, uma subsidiaria da Petrobras.
51ª	08/05/2018	Reunir elementos probatórios da prática dos crimes de corrupção, associação criminosa, fraudes em contratações públicas, crimes contra o Sistema Financeiro Nacional e de lavagem de dinheiro, dentre outros delitos.	PF cumpre 23 ordens judiciais, sendo quatro mandados de prisão preventiva, dois mandados de prisão temporária e 17 mandados de busca e apreensão, nos estados do Rio de Janeiro, no Espírito Santo e São Paulo.	Operador-alvo Angelo Lauria, encarregado de entregar a propina para políticos do PMDB.
52ª	12/06/2018	Investigar ex-presidente do BANCO DO BRASIL e da PETROBRAS, bem como de pessoas a ele associadas,	PF cumpre 11 mandados de busca e apreensão e 3 mandados de prisão temporária no Distrito Federal e nos	Ex-gerente da Petrobras Djalma Rodrigues de Souza, e o filho, Douglas de Souza.

Fase da Operação Lava Jato	Data	Objetivo	Resultados	Principais Alvos
		pela prática dos crimes de corrupção e lavagem de dinheiro, dentre outros.	estados de Pernambuco, Rio de Janeiro e São Paulo.	
53ª	11/09/2018	O ex-governador e a esposa foram presos, assim como o ex-chefe de gabinete Deonilson Roldo e o empresário Jorge Atherino, acusados de terem recebido favores da Odebrecht relacionados à exploração de uma rodovia estadual.	A PF cumpriu outras 34 ordens judiciais em cinco cidades na ocasião.	O ex-governador do Paraná Beto Richa e sua esposa, Fernanda Richa.
54ª	24/09/2018	Na segunda fase internacional, a Lava Jato fez buscas em endereços ligados ao ex-executivo da Petrobras Mário Ildeu de Miranda em Portugal.	Lava Jato fez buscas em endereços ligados ao ex-executivo da Petrobras Mário Ildeu de Miranda em Portugal. Não houve prisão.	Ex-executivo da Petrobras Mário Ildeu de Miranda
55ª	26/09/2018	Investigar esquemas de corrupção nas concessionárias do Paraná.	A PF cumpriu 19 mandados de prisão de envolvimento em esquema de corrupção na concessão de rodovias federais no Paraná.	Ex-secretário de Infraestrutura do Paraná, Pepe Richa, irmão do ex-governador Beto Richa.
56ª	23/11/2018	A execução da construção da nova sede da Petrobras, em Salvador/BA, assim como os contratos de gerenciamento da construção, de elaboração de projetos de arquitetura e de engenharia foram superfaturados e direcionados para viabilizar o pagamento de vantagens indevidas para agentes públicos da Petrobras e dirigentes da PETROS, além de terceiros com eles mancomunados.	A PF cumpriu 68 mandados de busca e apreensão, 8 mandados de prisão preventiva e 14 mandados de prisão temporária, divididos nos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Bahia	Marice Correa, cunhada do ex-tesoureiro do Partido dos Trabalhadores (PT) João Vaccari Neto; Mario Cesar Suarez, da OAS; Wagner Pinheiro Oliveira, ex-presidente da Petros e Correios; César Mata Pires Filho, ex-vice-presidente OAS; Carlos Fernando Costa, ex-presidente do Fundo de Pensão Petros
57ª	05/12/2018	Investiga o suposto pagamento de US$ 31 milhões – R$ 119 milhões – em propinas a funcionários da Petrobras por empresas que atuam na compra e venda de petróleo e derivados – atividade conhecida como trading. Entre as empresas investigadas estão Vitol, Trafigura e Glencore. Juntas, elas seriam responsáveis por US$ 15 milhões em propinas. De acordo com a PF, a atividade criminosa permitia que as empresas conseguissem ganhos acima dos praticados pelo mercado. Também foram identificados indícios de irregularidades no aluguel de tanques de armazenagem da Petrobras pelas empresas investigadas, e no	Ao todo, a PF cumpriu 11 mandados de prisão, no Rio de Janeiro, e 26 de busca e apreensão.	Empresário ligado a ex-cônsul da Grécia e propina a funcionários da Petrobras. Luiz Eduardo Loureiro Andrade; Carlos Henrique Nogueira Herz; Bo Hans Vilhelm Ljungberg; Márcio Pinto de Magalhães; Rodrigo Garcia Berkowitz: empregado da Petrobrás na sede em Houston; Paulo César Pereira Berkowitz: é pai de Rodrigo Garcia Berkowitz, empregado da Petrobrás; Carlos Roberto Martins Barbosa: ex-empregado da Petrobrás; César Joaquim Rodrigues da

Fase da Operação Lava Jato	Data	Objetivo	Resultados	Principais Alvos
		afretamento de navios. Os pagamentos de propina ocorreram entre 2009 e meados de 2014.		Silva, ex- funcionário da área de marketing e comercialização da Petrobrás; Marcus Antônio Pacheco Alcoforado; Gustavo Buffara Bueno; André Luiz dos Santos Pazza
58ª	25/01/2019	Investigação sobre propinas pagas por concessionárias de pedágio a ex-governador paranaense.	A 23ª Vara federal de Curitiba expediu e a Polícia federal cumpriu mandado de prisão preventiva, busca e apreensão contra o ex-governador paranaense Beto Richa e seu contador Dirceu Pupo Ferreira.	Ex-governador paranaense Beto Richa e seu contador Dirceu Pupo Ferreira, Concessionárias de pedágio.
59ª	31/01/2019	Investigações a respeito de suborno na Transpetro. Homologação de delação pelo STF que indica pagamento de propina.	A PF cumpriu três mandados de prisão em investigação que apurava o pagamento de propina do Grupo Estre, uma das maiores empresas de serviços ambientais do país, para executivos da Transpetro, subsidiária da Petrobras. Foram presos Wilson Quintella Filho (acionista e ex-presidente de empresas do grupo), Mauro de Morais (advogado) e Antoni Kanji (apontado como operador do esquema).	Wilson Quintella Filho (acionista e ex-presidente de empresas do grupo), Mauro de Morais (advogado) e Antoni Kanji (apontado como operador do esquema). Transpetro e Grupo Estre.
60ª	19/02/2019	Investigação de esquemas de pagamentos de R$ 130 milhões de propina para políticos por meio de operadores financeiros no exterior.	Cumpriram-se 12 mandados de busca e apreensão e uma ordem de prisão preventiva nas cidades de São Paulo, São José do Rio Preto, Guarujá e Ubatuba. A prisão de Paulo Vieira de Souza, conhecido como Paulo Preto, apurava lavagem de dinheiro, investigando pagamento de propina da Odebrecht ao ex-senador Aloysio Nunes Ferreira Filho.	Paulo Vieira de Souza, senador Aloysio Nunes Ferreira Filho e Odebrecht.
61ª	08/05/2019	Investigação a respeito de lavagem de R$ 48 milhões da Odebrecht entre 2009 e 2015, dentro do Banco Paulista.	Cumpriram-se 'três mandados de prisão preventiva (Paulo Cesar Haenel Pereira Barreto, Tarcísio Rodrigues Joaquim e Gerson Luiz Mendes de Brito, executivos do Banco Paulista) e 41 mandados de busca e apreensão em sedes de empresas que transacionaram com o Banco Paulista em operações de lavagem de dinheiro relacionadas com integrantes do "Setor de Operações Estruturadas" do Grupo Odebrecht.	Paulo Cesar Haenel Pereira Barreto, Tarcísio Rodrigues Joaquim e Gerson Luiz Mendes de Brito, executivos do Banco Paulista.
62ª	31/07/2019	Investigação de pagamentos de propinas disfarçadas de doações eleitorais pelo Grupo Petrópolis.	Cumpriram-se cinco mandados de prisão preventiva e 33 de busca e apreensão em 15 cidades de 5 estados. PF prendeu o presidente do grupo, Walter Faria, dois sobrinhos do	Executivos do Grupo Petrópolis.

Fase da Operação Lava Jato	Data	Objetivo	Resultados	Principais Alvos
			empresário e três funcionários da cervejaria. Durante as buscas, os agentes apreenderam R$243,3 mil em espécie.	
63ª	21/08/2019	PF investigava a suspeita de pagamentos da Odebrecht aos ex-ministros Antônio Palocci e Guido Mantega, identificados em planilhas como 'Italiano' e 'Pós-Itália'.	Foram alvos de mandados de prisão o advogado Nilton Serson e o ex-executivo Maurício Ferro, cunhado de Marcelo Odebrecht. A PF ainda apreendeu chaves de criptografia que podem abrir registros secretos de propina.	Os ex-ministros Antônio Palocci e Guido Mantega. O advogado Nilton Serson e o ex-executivo Maurício Ferro, cunhado de Marcelo Odebrecht.
64ª	29/08/2019	A investigação baseou-se na delação premiada do ex-ministro Antônio Palocci.	Cumpriram-se 12 mandados de prisão de busca e apreensão em São Paulo e Rio de Janeiro.	A ex-presidente da Petrobras Graça Foster, o empresário André Esteves e o banco BTG Pactual.

Fonte. Adaptado de (Araújo *et al.*, 2018); http://www.pf.gov.br/imprensa/Lava Jato/fases-da-operacao-Lava Jato-1/copy_of_fases-da-Lava Jato; https://infograficos.oglobo.globo.com/brasil/todas-as-fases-da-operacao-Lava Jato.html; http://www.pf.gov.br/agencia/noticias/2018/11/pf-deflagra-a-56a-fase-da-operacao-Lava Jato ; https://g1.globo.com/pr/parana/noticia/2018/12/05/pf-cumpre-mandados-judiciais-da-57a-fase-da-operacao-Lava Jato.ghtml.

APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE LEVANTAMENTO DOCUMENTAL

- Levantamento das propostas submetidas ao Prêmio *Innovare* que concorreram à premiação (propostas deferidas) e as premiadas, particularmente as referentes ao combate da corrupção.

Identificar e descrever todas as propostas que concorreram à premiação, deferidas e premiadas, indicando o ano, categoria, localidade, título, autor(es), descrição, possíveis contribuições para o aprimoramento da Justiça, inovação implementada, recursos humanos e financeiros.

- Avaliação das inovações contidas nas propostas finalistas e premiadas pelo *Innovare*

Caracterizar as inovações organizacionais implementadas pelos finalistas e premiadas pelo *Innovare*.

APÊNDICE 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Eu, Isabelle de Baptista, aluna do Programa de Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho (UNINOVE), realizo a pesquisa intitulada: "Inovação Organizacional no Sistema de Justiça Brasileiro e o Combate à Corrupção: evidências a partir do Prêmio *Innovare* e da Força-Tarefa Lava Jato", sob a orientação da Profª. Drª. Priscila Rezende da Costa.

Para realizar pesquisa empírica e, posteriormente, desenvolver a tese com fins de publicação no meio acadêmico, gostaria de contar com a colaboração e a participação do(a) Sr.(a), que integra a equipe de trabalho do Ministério Público Federal (MPF), responsável pela "Força-Tarefa Lava Jato". Informo e esclareço que os dados levantados apenas serão divulgados, caso haja consentimento do(a) entrevistado(a).

O Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar de uma entrevista sobre inovação organizacional no sistema de justiça brasileiro. Para isso, solicitamos sua permissão para gravar a entrevista e informo que a interrupção da gravação poderá ser solicitada a qualquer momento. O conteúdo da gravação será de acesso restrito, somente entre os pesquisadores. Seu nome não será divulgado, exceto se for de sua vontade expressa.

CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO(A)

Nome: _____

E-mail: _____

Dados Pessoais:

1. Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino
2. Cargo (caráter efetivo) que exerce: _____
3. Ocupa função gerencial? ( ) Sim ( ) Não
4. Setor ou departamento que está lotado: _____
5. Faixa Etária:

( ) até 25 anos
( ) de 26 a 35 anos
( ) de 36 a 45 anos
( ) de 46 a 55 anos
( ) de 56 a 65 anos
( ) 66 anos ou mais

6. Nível de escolaridade que possui:

( ) Ensino Médio Completo
( ) Ensino Técnico Completo
( ) Graduação Incompleta
( ) Graduação Completa
( ) Especialização ou MBA
( ) Mestrado
( ) Doutorado
( ) Pós-Doutorado

7. Tempo de serviço no setor em que atua: _____ anos
8. Tempo de serviço no órgão: _____ anos

Tabela 43. Roteiro de Entrevista

1. Componente de análise: Sistema de Justiça
1.1 O(A) Sr.(a) pode me relatar como se deu o planejamento da Força-Tarefa Lava Jato? Quais foram os principais indicadores estabelecidos na Força-Tarefa Lava Jato para verificação da consecução de resultados? **1.2** Como se deu a gestão da Governança na Força-Tarefa Lava Jato? Pode destacar exemplos das principais práticas de governança? **1.3** Como o(a) Sr.(a) avalia o desempenho do MPF na Força-Tarefa Lava Jato? Que resultados administrativos foram apurados para análise deste desempenho? **1.4** Como o(a) Sr.(a) avalia a participação da sociedade na Força-Tarefa Lava Jato? Pode exemplificar as principais contribuições da participação da sociedade? **1.5** Que indicadores de eficiência foram adotados na Força-Tarefa Lava Jato? Pode exemplificar como os principais indicadores de eficiência são monitorados? **1.6** Qual a sua análise sobre a legitimidade do MPF antes e após da Força-Tarefa Lava Jato?
2. Componente de análise: Recursos (RBV)
2.1 Quais foram as principais mudanças na estrutura organizacional no decorrer da Força-Tarefa Lava Jato? O(A) Sr.(a) pode exemplificar se e como elas geraram valor para a sociedade? **2.2** Quais foram as principais mudanças no estabelecimento de alianças interorganizacionais no decorrer da Força-Tarefa Lava Jato? O(A) Sr.(a) pode exemplificar como essas mudanças foram implementadas e se geraram valor para a sociedade?
3. Componente de análise: Capacidades Dinâmicas
3.1 Na execução das atividades da Força-Tarefa Lava Jato, que procedimentos ilustram o comprometimento do MPF com a geração de ideias e mudança? Pode citar exemplos práticos? 3.2 Para o(a) Sr.(a) quais os fatores que diferem a Força-Tarefa Lava Jato das demais atuações do MPF em relação ao combate da corrupção? O(A) Sr.(a) pode dar exemplos? 3.3 Como foi o papel das lideranças do MPF na Força-Tarefa Lava Jato? Para o(a) Sr.(a) há relação com a liderança e os trabalhos executados pela Força-Tarefa Lava Jato? Exemplifique. 3.4 Quais os procedimentos utilizados em caso de gestão de conflito no âmbito interno da Força-Tarefa Lava Jato? Cite exemplos. 3.5 Como o ambiente externo influenciou a criação da Força-Tarefa? E o ambiente interno? 3.6 De que forma o MPF aperfeiçoa a comunicação interna com a finalidade de melhoria do trabalho realizado pela Força-Tarefa Lava Jato? 3.7 Existe algum sistema de recompensas instituído por conta da Força-Tarefa Lava Jato? 3.8 Quais os principais sistemas de informação utilizados pelo MPF e destinados para a Força-Tarefa Lava Jato? Qual a finalidade estratégica desses sistemas? Exemplifique. 3.9 Como o MPF estabelece os procedimentos de tomada de decisão para as atividades realizadas pela Força-Tarefa Lava Jato? 3.10 Qual o processo de busca por soluções diante de dificuldades encontradas pela Força-Tarefa Lava Jato? Dê exemplos. 3.11 Como o(a) Sr.(a) avalia a trajetória de mudanças organizacionais ao longo da Força-Tarefa Lava Jato? Como ocorreram e cite exemplos.

3.12 Como se deu a troca de conhecimentos entre departamentos, pessoas, chefias ao longo da Força-Tarefa Lava Jato? Cite exemplos. 3.13 Para o(a) Sr.(a) ocorreu capacitação e qualificação da equipe de trabalho para a Força-Tarefa Lava Jato? Cite exemplos.
4. Componente de análise: Recursos e Inovação Organizacional
4.1 Quanto ao local de trabalho, houve alterações para atender à Força-Tarefa Lava Jato? Pode destacar as principais mudanças? 4.2 A Força-Tarefa Lava Jato exigiu a gestão de projetos (ou outro sistema de gestão)? Explique. 4.3 A Força-Tarefa Lava Jato demandou mudanças nos recursos humanos? Dê exemplos. 4.4 Em relação à Força-Tarefa Lava Jato, existe algum sistema de gerenciamento da qualidade dos trabalhos realizados? 4.5 Quais as redes de colaboração, internas e externas, firmadas para atender à Força-Tarefa Lava Jato? 4.6 Com relação à Força-Tarefa Lava Jato, como foram gerenciados os recursos financeiros? Pode descrever as principais mudanças? 4.7 Para o(a) Sr.(a), o MPF estabeleceu medidas para o convencimento, interno e externo, da Força-Tarefa Lava Jato? Houve, em algum momento, preocupação institucional com o nome e repercussão da atuação? Exemplifique as principais mudanças ocorridas em termos de legitimidade interna e externa.

Fonte: Elaborado pela autora

APÊNDICE 4 – RELATÓRIO DE ATIVIDADES GERADO PELO ATLAS.TI

All objects sorted by creation date

HU: Estudo de Caso - Lava Jato
File: [C:\Users\isabe\Documents\1 TESE\Análise dados Atlas TI\Estudo de Caso - Lava Jato.hpr7]
Edited by: Super
Date/Time: 2019-09-11 18:16:36

Editing period : 21 days
First object created: 2019-08-19 10:22:33 (HU: Estudo de Caso - Lava Jato)
Last object created: 2019-09-09 14:31:33 (Code-Link: ASSO)

(2019-08-19 10:22:33) HU: Estudo de Caso - Lava Jato
(2019-08-19 10:23:06) Primary Doc: P10: Transcrição entrevista 10 Dr. Rodrigo Janot ok.docx {55}
(2019-08-19 10:23:07) Primary Doc: P11: Transcrição entrevista 11 Sra. Viviane ok.docx {69}
(2019-08-19 10:23:07) Primary Doc: P13: Transcrição entrevista 13 Sr. Dennis ok.docx {103}
(2019-08-19 10:23:07) Primary Doc: P12: Transcrição entrevista 12 Sra. Miriam ok.docx {136}
(2019-08-19 10:23:08) Primary Doc: P14: Transcrição entrevista 14 Dra. Anamara ok.docx {65}
(2019-08-19 10:23:08) Primary Doc: P15: Transcrição entrevista 15 Dra. Anna Carolina ok.docx {58}
(2019-08-19 10:23:08) Primary Doc: P16: Transcrição entrevista 16 Dr. Bruno ok.docx {83}
(2019-08-19 10:23:09) Primary Doc: P 3: Transcrição entrevista 3 Dr. Daniel Salgado ok.docx {81}
(2019-08-19 10:23:09) Primary Doc: P 2: Transcrição entrevista 2 Dr Wladimir Aras ok.docx {65}
(2019-08-19 10:23:09) Primary Doc: P 4: Transcrição entrevista 4 Dr. Carlos Fernando ok.docx {49}
(2019-08-19 10:23:10) Primary Doc: P 6: Transcrição entrevista 6 Dr. Blal ok.docx {32}
(2019-08-19 10:23:10) Primary Doc: P 7: Transcrição entrevista 7 Sra. Sueli ok.docx {58}
(2019-08-19 10:23:10) Primary Doc: P 8: Transcrição entrevista 8 Dr. Sérgio ok.docx {64}
(2019-08-19 10:23:10) Primary Doc: P 5: Transcrição entrevista 5 Dr. Eduardo Pellela ok.docx {54}
(2019-08-19 10:23:11) Primary Doc: P 9: Transcrição entrevista 9 Dr. Douglas Fischer ok.docx {40}
(2019-08-19 10:24:20) Code: Transformação {123-2}~
(2019-08-19 10:24:20) Code: Escalabilidade {52-1}~
(2019-08-19 10:24:20) Code: Mobilização {128-2}~
(2019-08-19 10:24:20) Code: Identificação {173-1}~
(2019-08-19 10:24:32) Code Family: Recursos e Capacidades Dinâmicas (16)
(2019-08-19 10:25:18) Code: Participação Atores Sociais {44-2}~
(2019-08-19 10:25:18) Code: Reconfiguração Rotinas Trabalho {254-2}~
(2019-08-19 10:25:18) Code: Capacitação {24-2}~
(2019-08-19 10:25:29) Code Family: Inovação Organizacional (13)
(2019-08-19 11:17:44) Quotation: ~2:1 estrutura de apoio (15:15)
(2019-08-19 11:19:55) Quotation: 2:3 primeira decisão era portando .. (15:15)
(2019-08-19 11:20:26) Quotation: 2:4 segundo passo foi estabelecer .. (15:15)
(2019-08-19 11:20:55) Quotation: 2:5 terceira coisa é estabelecer o.. (15:15)
(2019-08-19 11:21:05) Quotation: 2:6 exigiu uma série de gastos adi.. (15:15)
(2019-08-19 11:21:58) Quotation: ~2:7 cria a secretaria de cooperaçã.. (15:15)
(2019-08-19 11:28:38) Quotation: ~2:8 cooperação internacional para .. (15:15)
(2019-08-19 11:30:50) Quotation: 2:9 pode analisar o caso Lava Jato.. (15:15)
(2019-08-19 11:32:40) Quotation: 2:10 o pilar da colaboração, que é .. (15:15)
(2019-08-19 11:32:48) Quotation: 2:11 o pilar da comunicação, eles e.. (15:15)
(2019-08-19 11:33:14) Quotation: 2:12 uso intensivo de coordenação, .. (15:15)
(2019-08-19 11:33:35) Quotation: 2:13 quarto pilar é da ciência, tec.. (15:15)
(2019-08-19 11:33:57) Quotation: 2:14 quinta, ela é a da capacitação.. (15:15)
(2019-08-19 11:34:17) Quotation: 2:15 último é a cooperação internac.. (15:15)
(2019-08-19 11:35:34) Quotation: 2:16 na perspectiva da organização .. (15:15)
(2019-08-19 11:37:57) Quotation: 2:18 O dinheiro público é escasso, .. (17:17)
(2019-08-19 11:39:08) Quotation: 2:19 meu primeiro pedido ao procura.. (17:17)
(2019-08-19 11:39:42) Quotation: 2:20 primeira coisa a estabelecer e.. (17:17)
(2019-08-19 11:41:27) Quotation: 2:21 desenvolvemos uma ferramenta c.. (17:17)
(2019-08-19 11:41:53) Quotation: 2:22 outra coisa foi a flexibilidad.. (17:17)
(2019-08-19 11:42:48) Quotation: 2:23 Outra técnica foi a de introdu.. (17:17)
(2019-08-19 11:43:50) Quotation: 2:24 outra, questão foi de trabalha.. (17:17)

(2019-08-19 11:44:03) Quotation: 2:25 Isso com pessoal capacitado ne.. (17:17)
(2019-08-19 11:50:07) Quotation: 2:26 do ponto de vista da efetivida.. (19:19)
(2019-08-19 11:55:00) Quotation: 2:30 Nós tínhamos um planejamento e.. (25:25)
(2019-08-19 11:58:33) Quotation: 2:33 tivemos um fortalecimento da c.. (30:30)
(2019-08-19 11:59:00) Quotation: 2:34 inovar na adoção de novas ferr.. (33:33)
(2019-08-19 12:01:02) Quotation: 2:37 forças-tarefas exigem um esfor.. (35:35)
(2019-08-19 12:02:40) Quotation: 2:38 preciso avançar em dois aspect.. (35:35)
(2019-08-19 12:03:14) Quotation: 2:39 prossigo dizendo que a melhor .. (35:35)
(2019-08-19 12:06:38) Quotation: 2:40 sem a liderança do procurador-.. (37:37)
(2019-08-19 12:06:53) Quotation: 2:41 na mudança de gestão houve um .. (37:37)
(2019-08-19 12:07:56) Quotation: 2:42 cultura bem forte dentro da in.. (41:41)
(2019-08-19 12:08:23) Quotation: 2:43 Do ponto de vista externo, ach.. (41:41)
(2019-08-19 12:09:16) Quotation: 2:44 esse campo da comunicação prec.. (43:43)
(2019-08-19 12:09:47) Quotation: 2:45 infelizmente nós não temos o s.. (45:45)
(2019-08-19 12:10:10) Quotation: 2:46 porque eles se sujeitam a ataq.. (45:45)
(2019-08-19 12:12:03) Quotation: 2:47 usamos muito as redes, os mens.. (47:47)
(2019-08-19 12:12:32) Quotation: 2:48 A tomada de decisão na parte a.. (49:49)
(2019-08-19 12:18:38) Quotation: 2:49 temos uma unidade de integrida.. (53:53)
(2019-08-19 12:20:54) Quotation: 2:51 foi necessário estabelecer, po.. (62:62)
(2019-08-19 12:21:41) Quotation: 2:52 a Lava Jato também dependeu de.. (64:64)
(2019-08-19 12:22:33) Quotation: 2:53 teve que trazer membros de out.. (66:66)
(2019-08-19 12:23:47) Quotation: 2:54 com as unidades de inteligênci.. (70:70)
(2019-08-19 12:24:14) Quotation: 2:55 Dentro da política institucion.. (74:74)
(2019-08-19 13:02:56) Quotation: 3:1 a força-tarefa ela foi estrutu.. (14:14)
(2019-08-19 13:04:35) Quotation: 3:3 ele já tinha essa expertise de.. (14:14)
(2019-08-19 13:05:12) Quotation: 3:5 a força-tarefa ela é diferente.. (14:14)
(2019-08-19 13:07:44) Quotation: 3:8 continua apresentando relatóri.. (14:14)
(2019-08-19 13:09:01) Quotation: 3:9 não houve um planejamento estr.. (14:14)
(2019-08-19 13:09:18) Quotation: 3:10 no decorrer de um trabalho que.. (14:14)
(2019-08-19 13:09:46) Quotation: 3:11 inclusive, com algumas princíp.. (14:14)
(2019-08-19 13:11:44) Quotation: 3:12 tinha que ter uma estrutura qu.. (16:16)
(2019-08-19 13:12:41) Quotation: 3:14 um pouco mais de independência.. (16:16)
(2019-08-19 13:14:44) Quotation: 3:17 tendo no corpo técnico a sua d.. (16:16)
(2019-08-19 13:16:09) Quotation: 3:19 a força-tarefa foi crescendo a.. (16:16)
(2019-08-19 13:17:26) Quotation: 3:20 se tem outras forças-tarefas q.. (16:16)
(2019-08-19 13:19:22) Quotation: 3:22 crítica relacionada a marca, e.. (18:18)
(2019-08-19 13:20:08) Quotation: 3:23 tecnicamente foi um trabalho s.. (18:18)
(2019-08-19 13:23:13) Quotation: 3:25 um trabalho que foi necessário.. (18:18)
(2019-08-19 13:24:31) Quotation: 3:26 o apoio social ele é important.. (20:20)
(2019-08-19 13:25:33) Quotation: 3:27 número de coordenação, o númer.. (22:22)
(2019-08-19 13:27:20) Quotation: 3:28 houve uma descentralização par.. (22:22)
(2019-08-19 13:28:42) Quotation: 3:29 não tem um antes e depois, "a .. (24:24)
(2019-08-19 13:30:27) Quotation: 3:30 há uma construção histórica da.. (24:24)
(2019-08-19 13:31:28) Quotation: 3:31 a questão da cooperação intern.. (27:27)
(2019-08-19 13:32:21) Quotation: 3:32 utilização de avaliação desses.. (27:27)
(2019-08-19 13:33:11) Quotation: 3:33 um procurador da República que.. (27:27)
(2019-08-19 13:33:35) Quotation: 3:34 habilidade de coordenação que .. (27:27)
(2019-08-19 13:50:30) Quotation: 3:35 A gente teve alguns problemas,.. (29:29)
(2019-08-19 13:51:44) Quotation: 3:36 um grande trabalho só funciona.. (29:29)
(2019-08-19 13:52:06) Quotation: 3:37 Na Lava Jato aparentemente deu.. (29:29)
(2019-08-19 13:52:41) Quotation: 3:38 com a Receita Federal é um tra.. (29:29)
(2019-08-19 13:54:19) Quotation: 3:39 A ideia na realidade é fazer c.. (32:32)
(2019-08-19 13:55:01) Quotation: 3:40 que eu vejo, né, eles acumular.. (32:32)
(2019-08-19 13:56:15) Quotation: 3:41 o Deltan, ele foi muito habili.. (34:34)
(2019-08-19 13:56:42) Quotation: 3:42 ele mandava relatórios bimestr.. (34:34)
(2019-08-19 13:57:59) Quotation: 3:43 o Blal recebeu, conversou vári.. (34:34)
(2019-08-19 13:59:54) Quotation: 3:45 se você não consegue convencer.. (34:34)
(2019-08-19 14:01:16) Quotation: 3:47 O que a gente tem é que os nos.. (40:40)
(2019-08-19 14:01:59) Quotation: 3:48 a única recompensa é o dever c.. (44:44)
(2019-08-19 14:03:06) Quotation: 3:49 se tem muitas ferramentas, hoj.. (46:46)
(2019-08-19 14:03:24) Quotation: 3:50 tem um volume de dados grande,.. (46:46)
(2019-08-19 14:04:11) Quotation: 3:51 por exemplo, a gente recebe ho.. (46:46)
(2019-08-19 14:04:31) Quotation: 3:52 a gente tem algo, alguns repos.. (46:46)
(2019-08-19 14:05:03) Quotation: 3:53 ferramentas tecnológicas de me.. (46:46)
(2019-08-19 14:05:33) Quotation: 3:54 tem ferramentas de espelhament.. (46:46)

(2019-08-19 14:06:23) Quotation: 3:55 dados que estão contidos no co.. (46:46)
(2019-08-19 14:06:39) Quotation: 3:56 olha a importância do trabalho.. (46:46)
(2019-08-19 14:09:06) Quotation: 3:58 tem uma expertise formada, voc.. (54:54)
(2019-08-19 14:09:27) Quotation: 3:59 foi sendo desenvolvido na prát.. (56:56)
(2019-08-19 14:10:47) Quotation: 3:60 o trabalho da Lava Jato é cons.. (56:56)
(2019-08-19 14:11:14) Quotation: 3:61 hoje a escola superior tem um .. (56:56)
(2019-08-19 14:12:14) Quotation: 3:62 foi alugado um prédio próprio,.. (61:61)
(2019-08-19 17:28:41) Quotation: 4:1 Deltan foi muito importante em.. (15:15)
(2019-08-19 17:29:00) Quotation: 4:2 Orlando, por exemplo, ele tem .. (15:15)
(2019-08-19 17:29:17) Quotation: 4:3 eu era um gerente operacional,.. (15:15)
(2019-08-19 17:30:04) Quotation: 4:4 a questão é você estabelecer u.. (15:15)
(2019-08-19 17:30:41) Quotation: 4:5 doutor Paulo Galvão, que estav.. (15:15)
(2019-08-19 17:31:08) Quotation: 4:6 ter um relacionamento com a im.. (15:15)
(2019-08-19 17:32:13) Quotation: 4:7 Eu acho que o resultado foi ex.. (17:17)
(2019-08-19 17:33:38) Quotation: 4:8 nós conseguimos trazes bons fu.. (17:17)
(2019-08-19 19:44:01) Quotation: 4:10 nós tínhamos aquelas coletivas.. (19:19)
(2019-08-19 19:45:06) Quotation: 4:11 as 10 medidas, elas tiveram, a.. (19:19)
(2019-08-19 20:19:18) Quotation: 4:12 foi criado um site da lava-jat.. (21:21)
(2019-08-19 20:20:37) Quotation: 4:13 a mensuração era sempre ter no.. (21:21)
(2019-08-19 20:21:51) Quotation: 4:14 nossa mensuração sempre foi da.. (21:21)
(2019-08-19 20:23:50) Quotation: 4:15 a representação do que hoje é .. (23:23)
(2019-08-19 20:26:41) Quotation: 4:16 conseguimos ir crescendo com b.. (28:28)
(2019-08-19 20:29:49) Quotation: 4:17 você precisa desenvolver uma r.. (30:30)
(2019-08-19 20:30:53) Quotation: 4:18 existem diversas instituições .. (30:30)
(2019-08-19 20:34:37) Quotation: 4:19 houve um comprometimento inter.. (33:33)
(2019-08-19 20:36:50) Quotation: 4:20 uma estrutura como a lava-jato.. (35:35)
(2019-08-19 20:37:43) Quotation: 4:21 há uma mudança de paradigma de.. (35:35)
(2019-08-19 20:38:50) Quotation: 4:22 é uma decisão administrativa t.. (35:35)
(2019-08-19 20:40:53) Quotation: 4:23 a força-tarefa estava muito pa.. (37:37)
(2019-08-19 20:42:05) Quotation: 4:24 vai indo até você conseguir al.. (37:37)
(2019-08-19 20:43:22) Quotation: 4:25 é evidente que nós tivemos mud.. (41:41)
(2019-08-19 20:44:10) Quotation: 4:26 nós tivemos essas mudanças tec.. (41:41)
(2019-08-19 20:44:42) Quotation: 4:27 na força-tarefa essa organicid.. (41:41)
(2019-08-19 20:46:01) Quotation: 4:28 dezenas de grupos conversando .. (43:43)
(2019-08-19 20:47:03) Quotation: 4:29 foi uma revolução nesse sentid.. (43:43)
(2019-08-19 20:50:08) Quotation: 4:30 a única recompensa é a satisfa.. (45:45)
(2019-08-19 20:51:47) Quotation: 4:31 o SIMBA, parte de informações .. (47:47)
(2019-08-19 20:53:00) Quotation: 4:32 algumas inteligências, por exe.. (47:47)
(2019-08-19 20:55:12) Quotation: 4:34 uma Força-Tarefa a decisão dev.. (49:49)
(2019-08-19 20:57:14) Quotation: 4:35 expertise ela é construída de .. (55:55)
(2019-08-19 20:58:25) Quotation: 4:36 a gente buscou pessoas que já .. (57:57)
(2019-08-19 20:59:01) Quotation: 4:37 A forma de trabalhar em força-.. (59:59)
(2019-08-19 21:00:02) Quotation: 4:38 As pessoas vão sendo encaminha.. (59:59)
(2019-08-19 21:00:45) Quotation: 4:39 Houve aluguel de imóveis própr.. (62:62)
(2019-08-19 21:01:13) Quotation: 4:40 um ambiente colaborativo de id.. (62:62)
(2019-08-19 21:01:41) Quotation: 4:41 redistribuição de cargos comis.. (66:66)
(2019-08-19 21:04:02) Quotation: 4:42 Lava Jato, trabalhou não conce.. (68:68)
(2019-08-19 21:06:25) Quotation: 4:43 Nós tínhamos uma assessoria de.. (74:74)
(2019-08-20 05:42:07) Quotation: 5:1 o primeiro processo chegou a p.. (13:13)
(2019-08-20 05:45:44) Quotation: 5:5 a gente tirou um pedaço da ass.. (13:13)
(2019-08-20 05:47:13) Quotation: 5:6 não houve por tanto tempo nem .. (13:13)
(2019-08-20 05:49:38) Quotation: 5:8 nós tivemos um momento muito d.. (13:13)
(2019-08-20 05:54:41) Quotation: 5:10 isso foi uma decisão 0, marco .. (13:13)
(2019-08-20 05:57:14) Quotation: 5:11 Ninguém sabia fazer nada no ga.. (13:13)
(2019-08-20 05:58:05) Quotation: 5:12 Janot decidiu que uma vez que .. (13:13)
(2019-08-20 05:59:08) Quotation: 5:13 a ajeitada na casa foi: nós te.. (13:13)
(2019-08-20 06:00:33) Quotation: 5:14 procurador-geral é o procurado.. (13:13)
(2019-08-20 06:01:14) Quotation: 5:15 a divisão de procurador-geral,.. (13:13)
(2019-08-20 06:03:27) Quotation: 5:16 depois a função seguinte foi p.. (13:13)
(2019-08-20 06:05:43) Quotation: 5:17 a Lava Jato entrou e no moment.. (13:13)
(2019-08-20 06:06:52) Quotation: 5:18 nós começamos a redigir um reg.. (13:13)
(2019-08-20 06:07:46) Quotation: 5:19 quando a Lava Jato chegou lá, .. (13:13)
(2019-08-20 06:09:48) Quotation: 5:20 vai ter que fazer criar uma es.. (15:15)
(2019-08-20 06:14:22) Quotation: 5:21 mudança estrutural de Cultura .. (19:19)
(2019-08-20 06:17:15) Quotation: 5:22 um prédio próprio, servidores .. (28:28)

(2019-08-20 06:17:59) Quotation: 5:23 dentro do serviço público com .. (28:28)
(2019-08-20 06:18:34) Quotation: 5:24 canaliza esforços administrati.. (28:28)
(2019-08-20 06:20:09) Quotation: 5:25 eu acho que o resultado da Lav.. (28:28)
(2019-08-20 06:21:27) Quotation: 5:26 o pessoal da força-tarefa foi .. (30:30)
(2019-08-20 06:25:15) Quotation: 5:27 alianças com ministério públic.. (30:30)
(2019-08-20 06:25:51) Quotation: 5:28 era difícil, por exemplo, esta.. (30:30)
(2019-08-20 06:27:40) Quotation: 5:29 nós não tínhamos sala para tod.. (33:33)
(2019-08-20 06:28:51) Quotation: 5:30 todo do sexto andar era do pro.. (33:33)
(2019-08-20 06:30:42) Quotation: 5:31 é bem emblemático, a gente ins.. (33:33)
(2019-08-20 06:31:49) Quotation: 5:32 acabou sendo dividido, aí divi.. (33:33)
(2019-08-20 06:32:36) Quotation: 5:33 mudou primeiro a forma de enca.. (35:35)
(2019-08-20 06:34:46) Quotation: 5:34 lideranças tipo a coordenação .. (37:37)
(2019-08-20 06:38:23) Quotation: 5:35 A gente conversou muito, não t.. (39:39)
(2019-08-20 06:40:11) Quotation: 5:36 nós estávamos, estávamos no pe.. (41:41)
(2019-08-20 06:41:28) Quotation: 5:37 um prédio para força-tarefa, d.. (41:41)
(2019-08-20 06:43:45) Quotation: 5:38 melhorou, todo mundo teve que .. (43:43)
(2019-08-20 06:45:02) Quotation: 5:39 No início o que a força-tarefa.. (45:45)
(2019-08-20 06:45:37) Quotation: 5:40 tem SIMBA, o Daniel deve ter f.. (47:47)
(2019-08-20 06:46:59) Quotation: 5:41 Eles resolviam muita coisa del.. (51:51)
(2019-08-20 06:47:15) Quotation: 5:42 o número de brigas administrat.. (51:51)
(2019-08-20 06:49:06) Quotation: 5:43 o telegram é uma ferramenta, f.. (55:55)
(2019-08-20 06:50:58) Quotation: 5:44 eles foram para um prédio sepa.. (62:62)
(2019-08-20 06:51:51) Quotation: 5:45 a gente no meio começou a gere.. (64:64)
(2019-08-20 06:53:12) Quotation: 5:46 nosso grande problema gerencia.. (64:64)
(2019-08-20 06:54:17) Quotation: 5:47 quando foi montar o gabinete a.. (64:64)
(2019-08-20 06:55:20) Quotation: 5:48 se você não faz acontecer em d.. (64:64)
(2019-08-20 06:55:58) Quotation: 5:49 teve procedimento de transição.. (64:64)
(2019-08-20 06:56:57) Quotation: 5:50 qualificação e alocação de rec.. (66:66)
(2019-08-20 06:58:01) Quotation: 5:51 todos são muito bons, todos os.. (66:66)
(2019-08-20 06:59:26) Quotation: 5:52 uma situação que foi o seguint.. (72:72)
(2019-08-20 07:00:03) Quotation: 5:53 nós gastamos muito, investimos.. (72:72)
(2019-08-20 07:00:55) Quotation: 5:54 a gente usou muitos mecanismos.. (74:74)
(2019-08-20 08:20:11) Quotation: 6:2 eu estive em Curitiba, eu vi b.. (17:17)
(2019-08-20 08:20:48) Quotation: 6:3 eles fazem sim gestão e govern.. (17:17)
(2019-08-20 08:23:08) Quotation: ~6:5 a sociedade que gerou aqueles .. (21:21)
(2019-08-20 08:24:21) Quotation: 6:6 Eles usam muito a questão da, .. (23:23)
(2019-08-20 08:33:49) Quotation: 6:7 se não fosse esse empoderament.. (28:28)
(2019-08-20 08:34:55) Quotation: 6:8 precisa ir trazer dinheiro da .. (28:28)
(2019-08-20 08:36:38) Quotation: 6:9 nós tínhamos um contato difíci.. (30:30)
(2019-08-20 08:37:28) Quotation: 6:10 tem que ter esse diálogo, e a .. (30:30)
(2019-08-20 08:38:18) Quotation: 6:11 nessa reunião semanal que eles.. (33:33)
(2019-08-20 08:39:17) Quotation: 6:13 organização e empoderamento do.. (35:35)
(2019-08-20 08:40:13) Quotation: 6:14 O sistema público, é complicad.. (35:35)
(2019-08-20 08:41:10) Quotation: 6:15 a liderança é, primeiro transm.. (39:39)
(2019-08-20 08:41:28) Quotation: 6:16 a liderança do PGR, é fundamen.. (39:39)
(2019-08-20 08:42:23) Quotation: 6:17 epidemia da corrupção, eu acho.. (41:41)
(2019-08-20 08:43:09) Quotation: 6:18 tentar um resultado que eles s.. (43:43)
(2019-08-20 08:44:22) Quotation: 6:19 A recompensa é você trabalhar .. (45:45)
(2019-08-20 08:46:12) Quotation: 6:21 o procurador-geral Janot dava .. (49:49)
(2019-08-20 08:47:41) Quotation: 6:22 colocou mais procuradores ness.. (53:53)
(2019-08-20 08:48:12) Quotation: 6:23 Novos concursos? não, não, car.. (53:53)
(2019-08-20 08:49:12) Quotation: 6:24 A força-tarefa, eu acho que, c.. (53:53)
(2019-08-20 08:50:49) Quotation: 6:25 eu fiquei 15 meses trabalhando.. (55:55)
(2019-08-20 08:51:13) Quotation: 6:26 eles assim, se auto capacitara.. (57:57)
(2019-08-20 08:52:01) Quotation: 6:27 alugamos uma parte de uma sede.. (62:62)
(2019-08-20 08:52:43) Quotation: 6:28 você tem que, essas, a experti.. (66:66)
(2019-08-20 08:54:15) Quotation: 6:29 tinha muito cuidado com isso, .. (72:72)
(2019-08-20 08:55:00) Quotation: 6:30 gasto só com a atividade final.. (72:72)
(2019-08-20 08:55:49) Quotation: 6:31 Tinham pessoas competentíssima.. (72:72)
(2019-08-20 09:36:43) Quotation: 7:1 A gente sempre procurava fazer.. (16:16)
(2019-08-20 09:41:20) Quotation: 7:4 fazer gestão junto ao gabinete.. (17:17)
(2019-08-20 09:43:34) Quotation: 7:6 a força-tarefa Lava Jato lá em.. (21:21)
(2019-08-20 09:45:31) Quotation: 7:7 aquela pesquisa das 10 medidas.. (24:24)
(2019-08-20 09:48:01) Quotation: ~7:9 No que compete a lava-jato, eu.. (27:27)
(2019-08-20 09:49:44) Quotation: 7:10 para fazer gestão de todos os .. (27:27)

(2019-08-20 09:50:18) Quotation: 7:11 Lava Jato tinha muito, mas mui.. (27:27)
(2019-08-20 09:51:07) Quotation: 7:12 nosso papel é manter a eficiên.. (27:27)
(2019-08-20 09:52:50) Quotation: 7:14 em termos de pessoal, quantita.. (32:32)
(2019-08-20 09:53:08) Quotation: 7:15 você não tem como fazer uma at.. (32:32)
(2019-08-20 09:53:40) Quotation: 7:16 a necessidade que houve de mon.. (32:32)
(2019-08-20 09:54:16) Quotation: 7:17 lá dentro da PGR que é aonde e.. (32:32)
(2019-08-20 09:56:25) Quotation: 7:19 acabou montando uma sala e bot.. (33:33)
(2019-08-20 09:57:40) Quotation: 7:20 Facilitou a comunicação intern.. (33:33)
(2019-08-20 09:59:02) Quotation: 7:21 eu conheci a estrutura lá de C.. (33:33)
(2019-08-20 09:59:28) Quotation: 7:22 O objetivo não é o status, era.. (33:33)
(2019-08-20 09:59:46) Quotation: 7:23 Esse ambiente colaborativo fac.. (38:38)
(2019-08-20 10:00:27) Quotation: 7:24 o que você pode fazer de melho.. (39:39)
(2019-08-20 10:02:00) Quotation: 7:26 "tem um problema aqui, tem iss.. (39:39)
(2019-08-20 10:03:06) Quotation: 7:27 As pessoas trazem de uma forma.. (40:40)
(2019-08-20 10:03:46) Quotation: 7:28 tem que padronizar algumas coi.. (40:40)
(2019-08-20 10:04:59) Quotation: 7:29 o documento x foi para Doutor .. (40:40)
(2019-08-20 10:05:25) Quotation: 7:30 quando a gente finalizava um t.. (40:40)
(2019-08-20 10:06:33) Quotation: 7:31 a força-tarefa fortaleceu o tr.. (42:42)
(2019-08-20 10:11:08) Quotation: 7:33 ter uma boa ação e interação e.. (52:52)
(2019-08-20 10:11:38) Quotation: 7:34 tinha reuniões ele com a equip.. (52:52)
(2019-08-20 10:12:27) Quotation: 7:35 A maior recompensa que a gente.. (54:54)
(2019-08-20 10:14:34) Quotation: 7:37 é muito troca de conhecimento .. (66:66)
(2019-08-20 10:16:38) Quotation: 7:39 a gente tinha que cuidar para .. (78:78)
(2019-08-20 11:13:13) Quotation: 8:2 os colegas entenderam que havi.. (17:17)
(2019-08-20 11:17:48) Quotation: 8:3 a Força-Tarefa tem 2 cargos co.. (19:19)
(2019-08-20 11:18:47) Quotation: 8:4 Força-Tarefa é isso, um procur.. (19:19)
(2019-08-20 11:20:58) Quotation: 8:7 temos um site na internet que .. (22:22)
(2019-08-20 11:32:08) Quotation: 8:10 a divulgação dos resultados do.. (29:29)
(2019-08-20 11:32:43) Quotation: 8:11 formular uma denúncia, oferece.. (29:29)
(2019-08-20 11:33:21) Quotation: 8:12 as vezes usualmente nas denúnc.. (29:29)
(2019-08-20 11:33:48) Quotation: 8:13 Usualmente o que você tem, o i.. (29:29)
(2019-08-20 11:35:20) Quotation: 8:14 o trabalho da Lava Jato permit.. (31:31)
(2019-08-20 11:36:22) Quotation: 8:15 A Força-Tarefa foi se estrutur.. (34:34)
(2019-08-20 11:36:43) Quotation: 8:16 inicialmente a gente não tinha.. (34:34)
(2019-08-20 11:38:55) Quotation: 8:18 os procuradores conhecem també.. (36:36)
(2019-08-20 11:40:03) Quotation: 8:19 a maioria desses colegas da Fo.. (39:39)
(2019-08-20 11:40:48) Quotation: 8:20 Uma colaboração premiada que f.. (39:39)
(2019-08-20 11:42:13) Quotation: 8:21 você já ressocializou aquele c.. (39:39)
(2019-08-20 11:42:55) Quotation: 8:22 outra ideia de tutela coletiva.. (39:39)
(2019-08-20 11:44:04) Quotation: 8:23 trabalho coordenado várias pes.. (41:41)
(2019-08-20 11:45:16) Quotation: 8:24 eu em 14 anos de MPF aprendi m.. (41:41)
(2019-08-20 11:45:34) Quotation: 8:25 as decisões deste colegiado el.. (41:41)
(2019-08-20 11:46:08) Quotation: 8:26 Eu brinco que trabalhar numa F.. (41:41)
(2019-08-20 11:50:41) Quotation: 8:27 uma liderança nata no grupo e .. (45:45)
(2019-08-20 11:51:36) Quotation: 8:28 gente usava muito os aplicativ.. (51:51)
(2019-08-20 11:52:45) Quotation: 8:30 temos muito, o Simba que é de .. (55:55)
(2019-08-20 11:53:02) Quotation: 8:31 de maneira colegiada nas reuni.. (57:57)
(2019-08-20 11:53:29) Quotation: 8:32 A nossa estrutura é muito pequ.. (61:61)
(2019-08-20 11:54:01) Quotation: 8:33 Entre os procuradores a troca .. (63:63)
(2019-08-20 11:54:56) Quotation: 8:34 a gente não é confrontado e is.. (63:63)
(2019-08-20 11:55:15) Quotation: 8:35 gente aprendeu uns com os outr.. (65:65)
(2019-08-20 11:55:42) Quotation: 8:36 curso no Banco central, na rec.. (65:65)
(2019-08-20 11:56:46) Quotation: 8:37 São dois cargos comissionados,.. (74:74)
(2019-08-20 11:57:03) Quotation: 8:38 Nosso controle de qualidade é .. (76:76)
(2019-08-20 11:57:14) Quotation: 8:39 A gente tem uma interlocução m.. (78:78)
(2019-08-20 11:58:03) Quotation: 8:40 na nossa visão a Lava Jato é u.. (83:83)
(2019-08-20 12:39:33) Quotation: 9:1 diante da grandiosidade do que.. (17:17)
(2019-08-20 12:40:43) Quotation: 9:2 As coisas foram acontecendo e .. (22:22)
(2019-08-20 12:41:27) Quotation: 9:3 montamos uma secretaria com se.. (24:24)
(2019-08-20 12:42:13) Quotation: 9:4 originariamente nós tínhamos C.. (26:26)
(2019-08-20 12:42:24) Quotation: 9:5 gerou uma criação de expertise.. (26:26)
(2019-08-20 12:43:30) Quotation: 9:6 expedido uma Orientação Conjun.. (26:26)
(2019-08-20 12:44:06) Quotation: 9:7 esse apoio da sociedade é fund.. (28:28)
(2019-08-20 12:44:50) Quotation: 9:8 nós não podíamos errar, ou sej.. (30:30)
(2019-08-20 12:45:15) Quotation: 9:9 ós analisávamos e adotávamos u.. (30:30)

(2019-08-20 12:46:29) Quotation: 9:10 quais os requisitos exigidos p.. (32:32)
(2019-08-20 12:47:23) Quotation: 9:11 originariamente era só eu, nos.. (39:39)
(2019-08-20 12:47:49) Quotation: 9:12 houve uma divisão estrutural d.. (39:39)
(2019-08-20 12:48:25) Quotation: 9:13 nós tivemos que fazer com os ó.. (41:41)
(2019-08-20 12:50:00) Quotation: 9:15 a garantia que foi dada pelo P.. (48:48)
(2019-08-20 12:50:21) Quotation: 9:16 fazíamos praticamente todos os.. (48:48)
(2019-08-20 12:51:18) Quotation: 9:18 A liderança exercida pelo Proc.. (52:52)
(2019-08-20 12:52:11) Quotation: 9:19 Procurador-Geral chamava todo .. (54:54)
(2019-08-20 12:53:01) Quotation: 9:21 A única recompensa que a gente.. (61:61)
(2019-08-20 12:53:28) Quotation: 9:22 nós tínhamos alguns programas .. (63:63)
(2019-08-20 12:53:43) Quotation: 9:23 nós tínhamos programa que nos .. (63:63)
(2019-08-20 12:54:16) Quotation: 9:24 Tinha um colega, inclusive, es.. (63:63)
(2019-08-20 12:54:43) Quotation: 9:25 Sempre dialogada, sempre dialo.. (67:67)
(2019-08-20 12:55:04) Quotation: 9:26 dentro dos recursos financeiro.. (69:69)
(2019-08-20 12:55:35) Quotation: 9:27 m Curitiba, por exemplo que já.. (71:71)
(2019-08-20 12:55:58) Quotation: 9:28 nós trabalhávamos 14-15 horas .. (73:73)
(2019-08-20 12:56:30) Quotation: 9:29 já tínhamos nomes com alto con.. (73:73)
(2019-08-20 12:56:52) Quotation: 9:30 O Procurador-Geral tinha inclu.. (78:78)
(2019-08-20 12:57:22) Quotation: 9:31 a gente procurava manter um pa.. (85:85)
(2019-08-20 12:57:34) Quotation: 9:32 Não só externas, como internac.. (87:87)
(2019-08-20 12:58:16) Quotation: 9:34 Também as "10 Medidas contra a.. (91:91)
(2019-08-20 13:04:23) Quotation: 10:2 fazia muito investimento, como.. (16:16)
(2019-08-20 13:07:57) Quotation: 10:4 Sobre a relação e gestão de pe.. (17:17)
(2019-08-20 13:09:01) Quotation: 10:6 A comunicação era diária e ime.. (17:17)
(2019-08-20 13:09:24) Quotation: 10:7 Olha, foram crescendo né, foi .. (19:19)
(2019-08-20 13:10:13) Quotation: 10:9 um dos pontos positivos era o .. (21:21)
(2019-08-20 13:10:35) Quotation: 10:10 tivemos contribuição específic.. (22:22)
(2019-08-20 13:11:06) Quotation: 10:11 os indicadores de eficiência q.. (24:24)
(2019-08-20 13:11:59) Quotation: 10:13 tivemos que desenvolver indica.. (26:26)
(2019-08-20 13:12:23) Quotation: 10:14 a gente criou foi um cartório,.. (34:34)
(2019-08-20 13:13:19) Quotation: 10:17 estrutura para acomodar a sala.. (36:36)
(2019-08-20 13:13:37) Quotation: 10:18 Nos Estados, só em Curitiba qu.. (37:37)
(2019-08-20 13:13:50) Quotation: 10:19 A Lava Jato em Curitiba como f.. (37:37)
(2019-08-20 13:14:15) Quotation: 10:20 A relação internacional foi um.. (40:40)
(2019-08-20 13:14:33) Quotation: 10:21 O relacionamento com o Executi.. (41:41)
(2019-08-20 13:16:11) Quotation: 10:22 Era um processo novo, as coisa.. (46:46)
(2019-08-20 13:16:23) Quotation: 10:23 enquanto chefe do MPF, claro, .. (47:47)
(2019-08-20 13:16:44) Quotation: 10:24 uma estrutura própria para a a.. (49:49)
(2019-08-20 13:17:14) Quotation: 10:25 você tem que incentivar, você .. (51:51)
(2019-08-20 13:17:36) Quotation: 10:26 chamava todas as pessoas, sent.. (54:54)
(2019-08-20 13:17:53) Quotation: 10:27 o que impulsionou a estrutura .. (56:56)
(2019-08-20 13:18:48) Quotation: 10:28 Era preciso saber se comunicar.. (58:58)
(2019-08-20 13:19:42) Quotation: 10:29 A reunião das pessoas do grupo.. (59:59)
(2019-08-20 13:20:07) Quotation: 10:30 Big Data, Software de pesquisa.. (63:63)
(2019-08-20 13:50:47) Quotation: 10:31 Diante de dificuldades adminis.. (69:69)
(2019-08-20 13:51:00) Quotation: 10:32 dinheiro era negociar com o Pa.. (69:69)
(2019-08-20 13:51:39) Quotation: 10:33 a demanda específica Lava Jato.. (71:71)
(2019-08-20 13:52:06) Quotation: 10:34 a capacitação já é uma polític.. (75:75)
(2019-08-20 13:52:19) Quotation: 10:35 a alteração foi na sala de reu.. (81:81)
(2019-08-20 13:52:43) Quotation: 10:36 com ministérios público intern.. (89:89)
(2019-08-20 13:53:32) Quotation: 10:37 veio a demanda de Curitiba par.. (92:92)
(2019-08-20 13:53:49) Quotation: 10:38 O processo de convencimento ti.. (94:94)
(2019-08-20 14:22:39) Quotation: 15:1 A Lava Jato quando ela veio, e.. (16:16)
(2019-08-20 14:23:02) Quotation: 15:2 Eu não tenho indicador para a .. (16:16)
(2019-08-20 14:23:33) Quotation: 15:3 A grande mudança que o planeja.. (16:16)
(2019-08-20 14:24:27) Quotation: 15:5 você não é o único responsável.. (17:17)
(2019-08-20 14:24:54) Quotation: 15:6 o critério foi de pessoas que .. (19:19)
(2019-08-20 14:25:40) Quotation: 15:7 para se fazer uma atividade de.. (19:19)
(2019-08-20 14:25:59) Quotation: 15:8 pessoa que tenha facilidade de.. (19:19)
(2019-08-20 14:26:31) Quotation: 15:9 a gestão foi inovadora porque .. (19:19)
(2019-08-20 14:27:56) Quotation: 15:11 Janot chegava e dizia que quer.. (20:20)
(2019-08-20 14:28:32) Quotation: 15:12 nós dividíamos o trabalho, ent.. (20:20)
(2019-08-20 14:28:50) Quotation: 15:13 tínhamos uma outra revisão jur.. (20:20)
(2019-08-20 14:29:12) Quotation: 15:14 o trabalho do Coordenador era .. (21:21)
(2019-08-20 14:29:27) Quotation: 15:15 uma das figuras que estava nos.. (21:21)

(2019-08-20 14:29:48) Quotation: 15:16 nós tínhamos reuniões semanais.. (22:22)
(2019-08-20 14:30:19) Quotation: 15:17 conseguiu imprimir uma velocid.. (24:24)
(2019-08-20 14:30:42) Quotation: 15:18 pelo menos uma vez por semana .. (24:24)
(2019-08-20 14:31:00) Quotation: 15:19 tínhamos uma relação próxima c.. (24:24)
(2019-08-20 14:31:38) Quotation: 15:20 essa divisão que nós fizemos, .. (24:24)
(2019-08-20 14:32:26) Quotation: 15:22 na administração dele como um .. (24:24)
(2019-08-20 14:32:54) Quotation: 15:23 o grande problema da instituiç.. (24:24)
(2019-08-20 14:33:14) Quotation: 15:24 ele era muito veloz nas correç.. (24:24)
(2019-08-20 14:34:04) Quotation: 15:25 pelo fato de ser um grupo de m.. (26:26)
(2019-08-20 14:34:20) Quotation: 15:26 responder com agilidade era um.. (28:28)
(2019-08-20 14:34:48) Quotation: 15:27 Tinha a mesma preocupação com .. (30:30)
(2019-08-20 14:36:52) Quotation: 15:29 a gente assumiu um protagonism.. (33:33)
(2019-08-20 14:37:17) Quotation: 15:30 você vê que foi uma onda, não .. (33:33)
(2019-08-20 14:37:44) Quotation: 15:31 tenhamos tido o ambiente insti.. (33:33)
(2019-08-20 14:38:08) Quotation: 15:32 Mudou isso a figura do procura.. (38:38)
(2019-08-20 14:38:35) Quotation: 15:33 Antes esse apoio era feita por.. (38:38)
(2019-08-20 14:39:00) Quotation: 15:34 ele estruturou, ele criou um g.. (38:38)
(2019-08-20 14:39:31) Quotation: 15:35 tinha muita abertura, tanto qu.. (47:47)
(2019-08-20 14:40:07) Quotation: 15:36 é fundamental porque você em g.. (51:51)
(2019-08-20 14:40:33) Quotation: 15:37 um Procurador-Geral muito pres.. (51:51)
(2019-08-20 14:40:55) Quotation: 15:38 geralmente ele era resolvido p.. (54:54)
(2019-08-20 14:41:36) Quotation: 15:39 a Lava Jato era grande demais .. (58:58)
(2019-08-20 14:42:00) Quotation: 15:40 trabalho era feito pelo coorde.. (60:60)
(2019-08-20 14:42:17) Quotation: 15:41 Com outros órgãos também com a.. (63:63)
(2019-08-20 14:43:28) Quotation: 15:42 conseguiu mandar para o GT a g.. (65:65)
(2019-08-20 14:44:27) Quotation: 15:44 na verdade não houve capacitaç.. (77:77)
(2019-08-20 14:44:51) Quotation: 15:45 no dia que uma leva de 03 novo.. (77:77)
(2019-08-20 14:45:07) Quotation: 15:46 a importância do grupo, porque.. (77:77)
(2019-08-20 14:45:25) Quotation: 15:47 um espaço bom, era ao lado do .. (82:82)
(2019-08-20 14:45:58) Quotation: 15:48 teve que deslocar secretária, .. (86:86)
(2019-08-20 14:46:22) Quotation: 15:49 denúncias com pelos menos por .. (88:88)
(2019-08-20 14:46:48) Quotation: 15:50 Tinha uma cadeia de revisão (88:88)
(2019-08-20 14:47:39) Quotation: 15:51 nós tínhamos grupos em comum, .. (90:90)
(2019-08-20 14:47:58) Quotation: 15:52 grupos com TCU, grupo com a Po.. (91:91)
(2019-08-20 14:48:35) Quotation: 15:53 a Lava Jato teve pela primeira.. (97:97)
(2019-08-20 14:49:06) Quotation: 15:54 havia essa preocupação dessa t.. (97:97)
(2019-08-20 14:49:32) Quotation: 15:55 Escola Superior do Ministério .. (99:99)
(2019-08-20 20:40:13) Quotation: 11:1 a Lava Jato era só mais uma as.. (17:17)
(2019-08-21 12:15:59) Code: Profissionalização da Gestão Pública {79-1}~
(2019-08-21 12:16:03) Quotation: ~16:1 assim que recebeu as primeiras.. (14:14)
(2019-08-21 12:18:19) Quotation: ~16:2 Não foi uma coisa amadora, no .. (14:14)
(2019-08-21 12:40:13) Quotation: ~16:3 os coordenadores de fato cobra.. (15:15)
(2019-08-21 12:43:26) Quotation: 16:4 a gente sempre se cobrou para .. (15:15)
(2019-08-21 12:47:48) Quotation: 16:5 me convidavam para falar da la.. (15:15)
(2019-08-21 12:48:57) Quotation: ~16:6 o que nos frustrava é que o ST.. (15:15)
(2019-08-21 12:58:20) Code: Redução da Diferenciação Funcional {12-2}~
(2019-08-21 12:58:24) Quotation: ~16:7 assim que começou o trabalho, .. (17:17)
(2019-08-21 13:01:07) Quotation: 16:8 governança eu acho que existia.. (17:17)
(2019-08-21 13:02:01) Quotation: 16:9 a gente tinha como praxe de to.. (20:20)
(2019-08-21 13:02:51) Code: Comunicação Interna {58-1}~
(2019-08-21 13:06:28) Quotation: ~16:10 No Brasil que tem tradição de .. (23:23)
(2019-08-21 13:08:10) Code: Transparência {46-2}~
(2019-08-21 13:08:16) Quotation: 16:11 o sucesso da Lava Jato se deve.. (23:23)
(2019-08-21 13:14:08) Quotation: 16:13 cobrança da sociedade por acom.. (23:23)
(2019-08-21 13:15:04) Quotation: 16:14 essa cobrança pela sociedade d.. (23:23)
(2019-08-21 13:15:53) Quotation: 16:15 todos os colegas que vieram tr.. (25:25)
(2019-08-21 13:16:21) Code: Especialização {38-2}~
(2019-08-21 13:22:39) Quotation: ~16:16 na PGR nós tínhamos um colega .. (25:25)
(2019-08-21 13:23:50) Code: Sistema de Gestão {54-1}~
(2019-08-21 13:29:39) Quotation: 16:17 algumas denúncias contra polít.. (27:27)
(2019-08-21 14:10:38) Code: Confiança {21-2}~
(2019-08-21 14:13:33) Quotation: 16:18 foi feita a seleção, basicamen.. (30:30)
(2019-08-21 14:14:04) Quotation: 16:19 tinha experiência na área (30:30)
(2019-08-21 14:14:30) Quotation: 16:20 a seleção foi feita com base e.. (30:30)
(2019-08-21 14:14:55) Quotation: 16:21 pessoas experientes na área (30:30)

(2019-08-21 14:15:50) Code: Trabalho em Equipe {100-1}~
(2019-08-21 14:15:55) Quotation: 16:22 que tenham bom relacionamento .. (30:30)
(2019-08-21 14:17:06) Quotation: 16:23 eu não vi na equipe que a gent.. (30:30)
(2019-08-21 14:18:27) Code: Experiência {41-2}~
(2019-08-21 14:19:04) Quotation: 16:24 os colegas tinham uma história.. (30:30)
(2019-08-21 14:19:19) Quotation: 16:25 tinham uma formação acadêmica .. (30:30)
(2019-08-21 14:20:37) Quotation: 16:26 existia certa tensão entre pol.. (32:32)
(2019-08-21 14:21:24) Quotation: ~16:27 relação com a receita era ótim.. (32:32)
(2019-08-21 14:22:29) Quotation: 16:28 relação no plano pessoal era b.. (32:32)
(2019-08-21 14:22:41) Quotation: 16:29 existia essa tensão e foi reso.. (32:32)
(2019-08-21 14:23:00) Quotation: 16:30 com outros órgãos, entidades, .. (32:32)
(2019-08-21 14:23:13) Quotation: 16:31 a gente teve reuniões com a Re.. (32:32)
(2019-08-21 14:25:28) Code: Ambiente Participativo {60-2}~
(2019-08-21 14:25:31) Quotation: ~16:32 a gente discutia sim a forma d.. (35:35)
(2019-08-21 14:27:59) Quotation: 16:33 havia essa abertura para discu.. (35:35)
(2019-08-21 14:28:20) Quotation: 16:34 Muitas vezes eu participei des.. (35:35)
(2019-08-21 14:28:50) Quotation: 16:35 Isso eu falo até em apresentaç.. (37:37)
(2019-08-21 14:29:29) Quotation: 16:36 o fato da gente ter utilizado .. (37:37)
(2019-08-21 14:29:53) Quotation: 16:37 houve o uso intensivo da colab.. (37:37)
(2019-08-21 14:30:15) Quotation: 16:38 uso intensivo da cooperação in.. (37:37)
(2019-08-21 14:31:22) Quotation: 16:39 Força-Tarefa, seja o grupo de .. (37:37)
(2019-08-21 14:34:32) Quotation: 16:40 a publicidade, no caso teve al.. (37:37)
(2019-08-21 14:35:37) Quotation: 16:41 se o processo for público e a .. (37:37)
(2019-08-21 14:37:51) Code: Comprometimento da Liderança {69-2}~
(2019-08-21 14:37:54) Quotation: 16:42 fundamental para a Lava Jato. .. (39:39)
(2019-08-21 14:38:12) Quotation: 16:43 ele que montou o grupo de trab.. (39:39)
(2019-08-21 14:39:37) Quotation: 16:44 ele percebeu o tamanho da cois.. (39:39)
(2019-08-21 14:40:17) Quotation: 16:45 se não tivesse feito isso para.. (39:39)
(2019-08-21 14:40:46) Quotation: 16:46 pessoa que tinha experiência c.. (40:40)
(2019-08-21 14:40:59) Quotation: 16:47 relacionar com outros colegas (40:40)
(2019-08-21 14:41:17) Quotation: 16:48 coordenação da parte de invest.. (40:40)
(2019-08-21 14:42:02) Quotation: 16:49 Tinha bastante conflito, a gen.. (42:42)
(2019-08-21 14:42:37) Quotation: 16:50 a gente trabalhava sempre junt.. (42:42)
(2019-08-21 14:45:13) Code: Gestão de Conflitos {15-1}~
(2019-08-21 14:45:13) Quotation: 16:51 os conflitos foram administrad.. (42:42)
(2019-08-21 14:46:14) Quotation: 16:52 A gente sentava todo mundo e d.. (42:42)
(2019-08-21 14:47:59) Quotation: 16:53 eu achei que tinha dado minha .. (42:42)
(2019-08-21 14:48:20) Code: Obstáculos {88-1}~
(2019-08-21 14:49:03) Quotation: 16:54 o ambiente externo influenciou.. (44:44)
(2019-08-21 14:50:04) Quotation: 16:55 O volume da Lava Jato era enor.. (44:44)
(2019-08-21 14:50:18) Quotation: 16:56 era a sociedade cobrando e a g.. (44:44)
(2019-08-21 14:50:34) Quotation: 16:57 O meu sistema de recompensa er.. (45:45)
(2019-08-21 14:52:42) Quotation: 16:59 Coincidentemente no início da .. (45:45)
(2019-08-21 14:52:42) Code: Valorização Funcional {16-2}~
(2019-08-21 14:53:41) Quotation: 16:60 mas eu estar lá foi determinan.. (45:45)
(2019-08-21 15:11:46) Quotation: 16:62 usavam o telegram na época né,.. (47:47)
(2019-08-21 15:12:38) Quotation: 16:63 o telegram e como a videoconfe.. (47:47)
(2019-08-21 15:12:56) Quotation: 16:64 pelo menos um procurador em ca.. (47:47)
(2019-08-21 15:13:45) Quotation: 16:65 o Simba que foi desenvolvido p.. (52:52)
(2019-08-21 15:14:10) Quotation: 16:66 esse sistema a gente deu para .. (52:52)
(2019-08-21 15:14:34) Quotation: 16:67 Outro sistema que estava sendo.. (52:52)
(2019-08-21 15:16:18) Quotation: 16:68 tomada de decisão a gente se r.. (54:54)
(2019-08-21 15:16:53) Quotation: 16:69 Lava Jato do jeito que foi tom.. (54:54)
(2019-08-21 15:18:33) Quotation: 16:70 a gente conversava sempre, ent.. (56:56)
(2019-08-21 15:18:52) Quotation: 16:71 todos ali sempre procuraram se.. (62:62)
(2019-08-21 15:19:11) Quotation: 16:72 são pessoas que fizeram divers.. (62:62)
(2019-08-21 15:19:25) Quotation: 16:73 até foi montado um curso rápid.. (62:62)
(2019-08-21 15:19:46) Quotation: 16:74 todo ano são feitos cursos par.. (62:62)
(2019-08-21 15:20:17) Quotation: 16:75 tinha a matéria "Lava Jato, ex.. (63:63)
(2019-08-21 15:20:44) Quotation: 16:76 teve que montar estações de tr.. (65:65)
(2019-08-21 15:21:11) Quotation: 16:77 tiveram que montar uma sala, e.. (65:65)
(2019-08-21 15:21:56) Quotation: 16:78 a Força-Tarefa cresceu porque .. (72:72)
(2019-08-21 15:22:30) Code: Gerenciamento da Qualidade {41-2}~
(2019-08-21 15:22:32) Quotation: 16:79 O sistema de gerenciamento da .. (74:74)
(2019-08-21 15:23:34) Quotation: 16:80 feita pela equipe, todo mundo... (74:74)

(2019-08-21 15:23:55) Quotation: 16:81 A gente manteve interlocução c.. (76:76)
(2019-08-21 15:24:31) Quotation: 16:82 Externas a gente mantinha como.. (76:76)
(2019-08-21 15:25:15) Quotation: 16:83 A gente saiu das bases né, que.. (78:78)
(2019-08-21 15:25:40) Quotation: 16:84 Houve muita exposição de algun.. (80:80)
(2019-08-21 15:43:46) Quotation: 15:56 facilidade de trabalhar em gru.. (19:19)
(2019-08-21 15:44:06) Quotation: 15:57 pessoas com possibilidade de v.. (19:19)
(2019-08-21 15:44:20) Quotation: 15:58 a pessoa tem que ter certa mob.. (19:19)
(2019-08-21 15:55:35) Quotation: 15:59 tem esse aspecto da confiança .. (19:19)
(2019-08-21 16:27:32) Quotation: 16:85 a recompensa que tinha lá era .. (45:45)
(2019-08-21 16:27:32) Code: Valor Público {45-2}~
(2019-08-21 16:27:51) Quotation: 16:86 a recompensa de todos que esta.. (45:45)
(2019-08-21 16:28:45) Quotation: 15:60 talvez o nosso maior dilema co.. (16:16)
(2019-08-21 16:29:46) Quotation: 15:61 Muito pelo contrário, se tinha.. (65:65)
(2019-08-21 16:30:13) Quotation: 15:62 nós nunca ganhamos nada, nós n.. (65:65)
(2019-08-21 16:30:32) Quotation: 15:63 era um desafio de você poder, .. (65:65)
(2019-08-21 17:04:30) Quotation: 2:56 Janot que era bastante assim, .. (15:15)
(2019-08-21 17:05:26) Code: Baixa disponibilidade de Recursos {25-2}~
(2019-08-21 17:10:32) Quotation: 2:57 nós conseguimos cumprir o plan.. (25:25)
(2019-08-21 17:12:49) Quotation: 2:58 trabalho em rede, a ideia foi .. (33:33)
(2019-08-21 17:28:02) Quotation: 3:65 o promotor natural do caso, qu.. (14:14)
(2019-08-21 17:30:51) Quotation: 3:66 eles foram abrindo muitas fren.. (14:14)
(2019-08-21 17:31:36) Quotation: 3:67 a partir desse momento foi cri.. (14:14)
(2019-08-21 17:35:01) Code: Autonomia {24-2}~
(2019-08-21 17:47:58) Quotation: 3:68 corpo técnico para isso, a par.. (16:16)
(2019-08-21 18:12:05) Quotation: 3:69 foram planejamentos que foram .. (16:16)
(2019-08-21 18:14:00) Quotation: 3:70 ele é muito habilidoso nisso, .. (16:16)
(2019-08-21 18:14:20) Quotation: 3:71 sobrepor os obstáculos da admi.. (16:16)
(2019-08-21 18:29:14) Quotation: 3:72 o Deltan, ele conseguia fazer .. (34:34)
(2019-08-21 18:29:37) Quotation: 3:73 nenhuma força-tarefa conseguiu.. (34:34)
(2019-08-21 18:30:58) Quotation: 3:74 ele foi habilidoso institucion.. (34:34)
(2019-08-21 18:31:15) Quotation: 3:75 conseguir administrar alguns p.. (34:34)
(2019-08-21 18:34:03) Quotation: 3:76 o deslocamento de recursos hum.. (65:65)
(2019-08-21 18:34:17) Quotation: 3:77 Lava Jato consumiu recursos da.. (65:65)
(2019-08-21 18:34:33) Quotation: 3:78 precisou tirar servidores de d.. (65:65)
(2019-08-21 18:34:57) Quotation: 3:79 teve um esforço maior de asses.. (73:73)
(2019-08-21 18:35:53) Quotation: 3:80 a Lava Jato, ela conseguiu dar.. (52:52)
(2019-08-22 09:22:53) Quotation: 4:44 Isso foi subdividido entre qua.. (15:15)
(2019-08-22 09:27:13) Quotation: 4:45 desde a época do Banestado, qu.. (17:17)
(2019-08-22 09:37:35) Quotation: 4:46 nós podemos fazer pesquisas em.. (47:47)
(2019-08-22 09:54:00) Quotation: 5:55 temos que tomar uma atitude, u.. (13:13)
(2019-08-22 09:55:58) Quotation: 5:56 esse grupo começa a assessorar.. (13:13)
(2019-08-22 09:56:34) Quotation: 5:57 os servidores de apoio que era.. (13:13)
(2019-08-22 09:57:32) Quotation: 5:58 com o tempo esse grupo acabou .. (13:13)
(2019-08-22 09:57:54) Quotation: 5:59 em determinado momento nós tiv.. (13:13)
(2019-08-22 10:10:32) Quotation: 6:34 gestão com uma equipe (17:17)
(2019-08-22 10:10:41) Quotation: 6:35 a lava-jato é quase que equiva.. (17:17)
(2019-08-22 10:14:42) Quotation: 6:36 recursos que possuem eles faze.. (19:19)
(2019-08-22 10:15:02) Quotation: 6:37 junto a nossa secretaria de co.. (19:19)
(2019-08-22 10:21:44) Quotation: 7:40 procurador x vir atuar nesse c.. (17:17)
(2019-08-22 10:22:04) Quotation: 7:41 a gente fazia a logística para.. (17:17)
(2019-08-22 10:22:41) Quotation: 7:42 moro, digamos assim, em São Pa.. (17:17)
(2019-08-22 10:23:00) Quotation: 7:43 O cara mora em Porto Alegre, e.. (17:17)
(2019-08-22 10:24:35) Code: Eficiência Processual {13-2}~
(2019-08-22 10:27:02) Quotation: 7:44 fazer gestão de pessoas né, é .. (39:39)
(2019-08-22 10:28:43) Quotation: 7:45 não existe nada melhor do que .. (44:44)
(2019-08-22 10:29:06) Quotation: 7:46 doutor Rodrigo por exemplo não.. (44:44)
(2019-08-22 10:29:26) Quotation: 7:47 saber que você tem autonomia a.. (44:44)
(2019-08-22 10:29:43) Quotation: 7:48 ele não centralizava nada, iss.. (44:44)
(2019-08-22 10:29:57) Quotation: 7:49 A porta dele estava sempre abe.. (44:44)
(2019-08-22 10:40:53) Quotation: 10:39 Quanto aparece a história da L.. (16:16)
(2019-08-22 10:41:18) Quotation: 10:40 programa só para tratar de que.. (16:16)
(2019-08-22 10:43:16) Quotation: 10:41 eu os coloquei ao lado da minh.. (17:17)
(2019-08-22 10:45:08) Quotation: 10:42 Nós mudamos o conceito sobre i.. (24:24)
(2019-08-22 10:46:08) Quotation: 10:43 O dinheiro é limitado, o recur.. (35:35)
(2019-08-22 10:48:30) Quotation: 10:44 a gente não tinha informação d.. (35:35)

(2019-08-22 10:49:11) Quotation: 10:45 Aí a gente foi atrás e a recei.. (35:35)
(2019-08-22 11:02:04) Quotation: 8:41 tinha que se proceder uma inve.. (17:17)
(2019-08-22 11:05:43) Quotation: 8:42 Aqui no Rio de Janeiro como eu.. (36:36)
(2019-08-22 11:06:03) Quotation: 8:43 a gente precisa de uma interlo.. (36:36)
(2019-08-22 11:06:34) Quotation: 8:44 mas nós participamos das busca.. (36:36)
(2019-08-22 11:14:40) Quotation: 9:35 A Polícia Federal tinha autono.. (43:43)
(2019-08-22 11:15:00) Quotation: 9:36 eu fui responsável junto com a.. (43:43)
(2019-08-22 11:16:53) Quotation: 9:37 comunicação externa também. Co.. (58:58)
(2019-08-22 11:17:00) Quotation: 9:38 Nós precisamos ter tanto a com.. (58:58)
(2019-08-22 11:38:26) Quotation: 11:2 importância da organização da .. (17:17)
(2019-08-22 11:41:35) Quotation: 11:3 em média assim 3.000 processos.. (17:17)
(2019-08-22 11:42:13) Quotation: 11:4 esse processo inicial de organ.. (17:17)
(2019-08-22 11:42:32) Quotation: 11:5 estabelecimento de organização.. (17:17)
(2019-08-22 11:43:32) Quotation: 11:6 eles fizeram uma meta do gabin.. (17:17)
(2019-08-22 11:43:58) Quotation: 11:7 é uma prestação de serviço púb.. (17:17)
(2019-08-22 11:44:44) Quotation: 11:8 Dr. Rodrigo a gente tinha um c.. (17:17)
(2019-08-22 11:44:59) Quotation: 11:9 o sistema único ele tramita ta.. (17:17)
(2019-08-22 11:45:22) Quotation: 11:10 dar transparência para o que e.. (17:17)
(2019-08-22 11:45:48) Quotation: 11:11 quando a Lava Jato apareceu, f.. (17:17)
(2019-08-22 11:46:19) Quotation: 11:12 Dr. Rodrigo convidou alguns pr.. (17:17)
(2019-08-22 11:46:55) Quotation: 11:13 Dr. Rodrigo falou "não dá para.. (17:17)
(2019-08-22 11:47:12) Quotation: 11:14 com a Lava Jato a gente precis.. (17:17)
(2019-08-22 11:47:57) Quotation: 11:15 a Lava Jato além de ter uma es.. (17:17)
(2019-08-22 11:48:28) Quotation: 11:16 precisou de um corpo técnico e.. (17:17)
(2019-08-22 11:49:20) Quotation: 11:17 coordenando as atividades dess.. (17:17)
(2019-08-22 11:49:49) Quotation: 11:18 odo o fluxo de trabalho de lá,.. (17:17)
(2019-08-22 11:50:35) Quotation: 11:19 todos os autos que entravam da.. (17:17)
(2019-08-22 11:51:07) Quotation: 11:20 a sorte é que nós já tínhamos .. (17:17)
(2019-08-22 11:52:44) Quotation: 11:21 tudo do MPF ele tem esse cuida.. (19:19)
(2019-08-22 11:53:34) Quotation: 11:22 Sabendo a demanda de que a gen.. (21:21)
(2019-08-22 11:54:14) Quotation: 11:23 tinha muito trabalho e as pess.. (21:21)
(2019-08-22 11:54:48) Quotation: 11:24 a contribuição da sociedade ne.. (23:23)
(2019-08-22 11:55:45) Quotation: 11:25 veio tirar um véu, digamos ass.. (27:27)
(2019-08-22 11:56:12) Quotation: 11:26 a intenção da Lava Jato ela é .. (27:27)
(2019-08-22 11:57:01) Quotation: 11:27 Nomeação mais de pessoal, alte.. (30:30)
(2019-08-22 11:57:43) Quotation: 11:28 “olha, vamos ter de dar um jei.. (30:30)
(2019-08-22 11:58:01) Quotation: 11:29 a Receita Federal, talvez com .. (32:32)
(2019-08-22 11:58:23) Quotation: 11:30 por exemplo, vou pegar um que .. (32:32)
(2019-08-22 11:58:46) Quotation: 11:31 a gente precisava de um local .. (32:32)
(2019-08-22 12:00:36) Quotation: 11:32 toda proposta de mudança, de a.. (35:35)
(2019-08-22 12:00:54) Quotation: 11:33 dentro da nossa disponibilidad.. (35:35)
(2019-08-22 12:01:47) Quotation: 11:34 eu acho que foi fundamental pa.. (37:37)
(2019-08-22 12:02:19) Quotation: 11:35 ele vivia todos os autos que e.. (37:37)
(2019-08-22 12:02:39) Quotation: 11:36 o fato da gente ter um control.. (37:37)
(2019-08-22 12:03:06) Quotation: 11:37 todo final de mês ali, dia 30,.. (37:37)
(2019-08-22 12:04:15) Quotation: 11:38 ele liderava toda a equipe, en.. (40:40)
(2019-08-22 12:04:50) Quotation: 11:39 Na verdade a criação da força-.. (42:42)
(2019-08-22 12:05:09) Quotation: 11:40 então pela necessidade óbvia d.. (42:42)
(2019-08-22 12:05:25) Quotation: 11:41 ele tem a nossa secretaria de .. (44:44)
(2019-08-22 12:05:40) Quotation: 11:42 ele criou uma mini assessoria,.. (44:44)
(2019-08-22 12:05:54) Quotation: 11:43 tudo aquilo que era é possível.. (44:44)
(2019-08-22 12:06:21) Quotation: 11:44 o que era possível da Lava Jat.. (44:44)
(2019-08-22 12:07:13) Quotation: 11:45 não é a Lava Jato só, todo o M.. (48:48)
(2019-08-22 12:07:43) Quotation: 11:46 aumentar uma sala, colocar um .. (50:50)
(2019-08-22 12:07:58) Quotation: 11:47 Dr. Rodrigo, quando ele via qu.. (50:50)
(2019-08-22 12:08:19) Quotation: 11:48 Dr. Rodrigo ficava com a porta.. (50:50)
(2019-08-22 12:08:53) Quotation: 11:49 Dr. Rodrigo sempre foi muito s.. (50:50)
(2019-08-22 12:09:11) Quotation: 11:50 qualquer coisa relacionada à r.. (50:50)
(2019-08-22 12:10:32) Quotation: 11:51 a formação de uma nova estrutu.. (54:54)
(2019-08-22 12:31:18) Network View: teste (28)
(2019-08-22 12:39:25) Quotation: 7:50 A porta dele estava sempre abe.. (44:44)
(2019-08-22 12:39:53) Quotation: 7:51 fazer gestão de documento Inde.. (45:45)
(2019-08-22 12:40:50) Quotation: 7:52 a população influenciou sim, e.. (50:50)
(2019-08-22 12:41:21) Quotation: 7:53 uma boa ação e interação entre.. (52:52)
(2019-08-22 12:42:15) Quotation: 7:54 uma boa comunicação traz os me.. (52:52)

(2019-08-22 12:43:06) Quotation: 7:55 O MPF tem um sistema específic.. (56:56)
(2019-08-22 12:43:37) Quotation: 7:56 todo mundo pode fazer a sua ca.. (66:66)
(2019-08-22 12:43:53) Quotation: 7:57 Os próprios membros da Lava Ja.. (66:66)
(2019-08-22 12:44:40) Quotation: 7:58 Doutor Rodrigo disponibilizou .. (71:71)
(2019-08-22 12:44:58) Quotation: 7:59 tudo em forma de pizza, aí ela.. (71:71)
(2019-08-22 12:46:28) Quotation: 7:60 a gente tinha todo um papel pa.. (78:78)
(2019-08-22 12:47:28) Quotation: 7:61 houve um aumento de demanda né.. (84:84)
(2019-08-22 12:47:51) Quotation: 7:62 quando se abre o edital, você .. (84:84)
(2019-08-22 14:42:14) Quotation: 11:52 a chefia de gabinete assumiu e.. (56:56)
(2019-08-22 14:44:48) Quotation: 11:53 existe a participação e colabo.. (56:56)
(2019-08-22 14:45:05) Quotation: 11:54 muita questão da gente treinar.. (56:56)
(2019-08-22 14:45:59) Quotation: 11:55 o resultado de um procurador g.. (56:56)
(2019-08-22 14:46:38) Quotation: 11:56 Treinamentos, não só da Lava J.. (58:58)
(2019-08-22 14:47:09) Quotation: 11:57 a gente dava treinamento (58:58)
(2019-08-22 14:48:45) Quotation: 11:58 quando havia esses conflitos i.. (60:60)
(2019-08-22 14:49:03) Quotation: 11:59 teve que mudar o layout do gab.. (63:63)
(2019-08-22 14:49:32) Quotation: 11:60 teve que adaptar uma sala inte.. (63:63)
(2019-08-22 14:50:40) Quotation: 11:61 o fato de a gente já ter uma g.. (65:65)
(2019-08-22 14:51:13) Quotation: 11:62 precisou chamar mais pessoas, .. (67:67)
(2019-08-22 14:51:50) Quotation: 11:63 eu já tenho um histórico de MP.. (67:67)
(2019-08-22 14:52:12) Quotation: 11:64 não tinha ninguém, ele então ".. (67:67)
(2019-08-22 14:53:15) Quotation: 11:65 os dados estatísticos que a ge.. (69:69)
(2019-08-22 14:53:42) Quotation: 11:66 As redes de colaboração na ver.. (71:71)
(2019-08-22 14:54:51) Quotation: 11:67 por exemplo, a gente tem lá a .. (71:71)
(2019-08-22 14:57:04) Quotation: 11:68 a gente precisou gastar com re.. (73:73)
(2019-08-22 14:57:59) Quotation: 11:69 teve sim um trabalho do pessoa.. (75:75)
(2019-08-22 15:13:06) Quotation: 12:1 ninguém sabia o tamanho que se.. (15:15)
(2019-08-22 15:13:52) Code: Recursividade {82-2}~
(2019-08-22 15:13:52) Quotation: 12:2 A medida que as colaborações p.. (15:15)
(2019-08-22 15:14:32) Quotation: 12:3 A medida que aquilo acontecia .. (15:15)
(2019-08-22 15:15:22) Quotation: 12:4 a gente foi começando devagar .. (15:15)
(2019-08-22 15:15:44) Quotation: 12:5 A gente começou a ter uma sala.. (15:15)
(2019-08-22 15:17:04) Quotation: 12:6 Na Lava-Jato era tudo muito em.. (15:15)
(2019-08-22 15:18:20) Quotation: 12:7 a gente trabalhava 24 horas e .. (15:15)
(2019-08-22 15:18:55) Quotation: 12:8 a gente trabalhou até as 5 hor.. (15:15)
(2019-08-22 15:19:34) Quotation: 12:9 Tudo que a gente demandava na .. (15:15)
(2019-08-22 15:20:52) Quotation: 12:10 Esse acordo foi feito em todas.. (15:15)
(2019-08-22 15:23:51) Quotation: 12:11 Claro que dava uns atritos, po.. (17:17)
(2019-08-22 15:24:43) Quotation: 12:12 A procuradoria estava toda mob.. (17:17)
(2019-08-22 15:26:48) Code: Conhecimento Técnico dos Recursos {9-4}~
(2019-08-22 15:26:51) Quotation: 12:13 o Delfin sabia de todas essas .. (17:17)
(2019-08-22 15:30:42) Quotation: 12:14 a gente falava assim, Delfin, .. (17:17)
(2019-08-22 15:31:06) Quotation: 12:15 o Janot sempre ia, ele foi em .. (17:17)
(2019-08-22 15:32:29) Quotation: 12:16 A gente falava com o secretári.. (17:17)
(2019-08-22 15:33:04) Quotation: 12:17 Ele tirou da área de direito a.. (17:17)
(2019-08-22 15:38:49) Quotation: 12:18 assim nosso impedimento foi co.. (17:17)
(2019-08-22 15:39:33) Quotation: 12:19 Nesse meio tempo eu descobri, .. (17:17)
(2019-08-22 15:40:20) Quotation: 12:20 esse material à medida que com.. (17:17)
(2019-08-22 15:41:06) Quotation: 12:21 mandou computador da Mac, mand.. (17:17)
(2019-08-22 15:42:56) Quotation: 12:22 Era o procurador quem fazia a .. (17:17)
(2019-08-22 15:43:37) Quotation: 12:23 isso ai a gente demandava muit.. (17:17)
(2019-08-22 15:44:56) Quotation: 12:24 lembro que na época a gente pe.. (17:17)
(2019-08-22 15:45:21) Quotation: 12:25 Se a gente fosse licitar, a La.. (17:17)
(2019-08-22 15:45:42) Quotation: 12:26 Essa ideia que eu tive eu fale.. (17:17)
(2019-08-22 15:53:56) Quotation: 12:27 Quando chegava ainda distribuí.. (17:17)
(2019-08-22 15:54:15) Quotation: 12:28 a Lava-Jato tinha um drive iso.. (17:17)
(2019-08-22 15:54:56) Quotation: 12:29 era tudo organizado, você sabe.. (17:17)
(2019-08-22 15:56:05) Quotation: 12:30 Então quando essa colaboração .. (17:17)
(2019-08-22 15:57:50) Quotation: 12:31 que aconteceu na Lava-Jato, a .. (17:17)
(2019-08-22 16:00:37) Quotation: 12:32 o pessoal começou a selecionar.. (19:19)
(2019-08-22 16:01:18) Quotation: 12:33 Com o Janot, além do banco de .. (19:19)
(2019-08-22 16:01:51) Quotation: 12:34 O que eu via acontecer lá, o p.. (19:19)
(2019-08-22 16:03:48) Quotation: 12:35 quando tinha problema, a gente.. (19:19)
(2019-08-22 16:04:41) Quotation: 12:36 no dia que tinha operação o co.. (19:19)
(2019-08-22 16:04:56) Quotation: 12:37 Então às vezes a gente comprav.. (20:20)

(2019-08-22 16:05:24) Quotation: 12:38 Quando as coisas começam a aco.. (20:20)
(2019-08-22 16:06:04) Quotation: 12:39 A gente tinha um 0800 que func.. (22:22)
(2019-08-22 16:06:18) Quotation: 12:40 Na época envolvia até uma cois.. (22:22)
(2019-08-22 16:06:34) Quotation: 12:41 sem contar aqui para o Brasil .. (22:22)
(2019-08-22 16:06:58) Quotation: 12:42 a gente tinha um e-mail, esse .. (22:22)
(2019-08-22 16:07:29) Quotation: 12:43 O negócio foi exponencial, de .. (22:22)
(2019-08-22 16:07:43) Quotation: 12:44 teve um caso que o pessoal man.. (22:22)
(2019-08-22 16:08:11) Quotation: 12:45 ele recebia essas cartas, a ge.. (22:22)
(2019-08-22 16:09:10) Quotation: 12:46 do meu lado na Lava-Jato, eu c.. (24:24)
(2019-08-22 16:09:46) Quotation: 12:47 Dependendo do ministro a gente.. (24:24)
(2019-08-22 16:10:17) Quotation: 12:48 e toda hora alguém queria uma .. (24:24)
(2019-08-22 16:10:52) Quotation: 12:49 vocês tão fazendo algo totalme.. (25:25)
(2019-08-22 16:12:00) Quotation: 12:50 essa legitimidade conferida pe.. (27:27)
(2019-08-22 16:12:35) Quotation: 12:51 foi quando eles estreitaram mu.. (27:27)
(2019-08-22 16:13:49) Quotation: 12:52 ele pode fazer muita coisa, ta.. (27:27)
(2019-08-22 16:15:21) Quotation: 12:53 todo mundo era motivado porque.. (27:27)
(2019-08-22 16:16:24) Quotation: 12:54 quando o Ministro negava lá al.. (27:27)
(2019-08-22 16:17:09) Quotation: 12:55 A equipe técnica era muito eng.. (27:27)
(2019-08-22 16:18:16) Quotation: 12:56 às vezes o Supremo não tinha g.. (27:27)
(2019-08-22 16:18:29) Quotation: 12:57 Já tinha o processo eletrônico.. (27:27)
(2019-08-22 16:19:08) Quotation: 12:58 várias vezes eu vi assim eu vi.. (27:27)
(2019-08-22 16:19:47) Quotation: 12:59 as vezes eu falava "olha a gen.. (27:27)
(2019-08-22 16:33:01) Quotation: 12:60 a gente teve que criar uma sal.. (30:30)
(2019-08-22 16:34:19) Quotation: 12:61 uma sala só de Procuradores, e.. (30:30)
(2019-08-22 16:45:01) Quotation: 12:62 Essa sala era ligada direto ao.. (30:30)
(2019-08-22 16:45:37) Quotation: 12:63 Assim foi engraçado porque a P.. (30:30)
(2019-08-22 16:46:28) Quotation: 12:64 E assim, a nossa sala era pequ.. (30:30)
(2019-08-22 16:53:43) Quotation: 12:65 A Polícia Federal foi muito im.. (32:32)
(2019-08-22 16:54:06) Quotation: 12:66 Eu nunca vi tanto elo entre a .. (32:32)
(2019-08-22 16:54:59) Quotation: 12:67 uma coisa assim foi fundamenta.. (32:32)
(2019-08-22 16:55:31) Quotation: 12:68 Porque o delegado poderia fala.. (32:32)
(2019-08-22 16:56:25) Quotation: 12:69 essas alianças elas foram cost.. (32:32)
(2019-08-22 16:57:00) Quotation: 12:70 então o procurador redigia lá .. (32:32)
(2019-08-22 16:57:59) Quotation: 12:71 eu lembro que um procurador um.. (32:32)
(2019-08-22 16:58:20) Quotation: 12:72 Era incrível que quando a gent.. (32:32)
(2019-08-22 17:00:21) Quotation: 12:73 A gente tinha muita reunião né.. (35:35)
(2019-08-22 17:01:09) Quotation: 12:74 Cada dupla de procurador tinha.. (35:35)
(2019-08-22 17:01:36) Quotation: 12:75 a gente da secretaria também, .. (35:35)
(2019-08-22 19:07:36) Quotation: 12:76 Internamente eu acho que a gen.. (37:37)
(2019-08-22 19:07:54) Quotation: 12:77 a colaboração foi, três, quatr.. (37:37)
(2019-08-22 19:08:34) Quotation: 12:78 já na Lava Jato eu vi uma cois.. (37:37)
(2019-08-22 19:13:30) Quotation: 12:79 até mesmo dentre os assessores.. (39:39)
(2019-08-22 19:15:32) Quotation: 12:80 um tinha que ler a parte do ou.. (39:39)
(2019-08-22 19:15:49) Quotation: 12:81 dependendo do assunto, se foss.. (39:39)
(2019-08-22 19:16:06) Quotation: 12:82 dentro da secretaria da Lava J.. (39:39)
(2019-08-22 19:16:46) Quotation: 12:83 O procurador-geral, aí ele era.. (39:39)
(2019-08-22 19:17:22) Quotation: 12:84 Eu lembro dele levando, quando.. (39:39)
(2019-08-22 19:17:33) Quotation: 12:85 as vezes ele falava: "gente eu.. (39:39)
(2019-08-22 19:19:41) Quotation: 12:86 as vezes a gente quatro vezes .. (39:39)
(2019-08-22 19:20:04) Quotation: 12:87 ele falava assim então "tô lig.. (39:39)
(2019-08-22 19:20:24) Quotation: 12:88 Colocou a Força-Tarefa do lado.. (39:39)
(2019-08-22 19:21:34) Quotation: 12:89 ele falava assim "quem é que v.. (39:39)
(2019-08-22 19:22:09) Quotation: 12:90 o Supremo criou uma seção de p.. (39:39)
(2019-08-22 19:22:35) Quotation: 12:91 Então tinha essa sala, o Supre.. (39:39)
(2019-08-22 19:23:08) Quotation: 12:92 era muito espontâneo, ele não .. (39:39)
(2019-08-22 19:25:35) Quotation: 12:93 Era tranquilo, quando chegava .. (39:39)
(2019-08-22 19:26:26) Quotation: 12:94 foi uma demanda do própria dos.. (43:43)
(2019-08-22 19:27:00) Quotation: 12:95 esses próprios procuradores, a.. (43:43)
(2019-08-22 19:28:00) Quotation: 12:96 ninguém sabia o tamanho dela d.. (43:43)
(2019-08-22 19:28:35) Quotation: 12:97 quando a coisa não acontecia, .. (43:43)
(2019-08-22 19:29:13) Quotation: 12:98 ele via a necessidade, foi qua.. (43:43)
(2019-08-22 19:30:15) Quotation: 12:99 a gente fica muito próximo, a .. (45:45)
(2019-08-22 19:30:30) Quotation: 12:100 às vezes eles queriam alguma c.. (45:45)
(2019-08-22 19:30:53) Quotation: 12:101 a gente podia dar ideias també.. (45:45)
(2019-08-22 19:31:22) Quotation: 12:102 olha assim não vai funcionar, .. (45:45)

(2019-08-22 19:32:31) Quotation: 12:103 Quando ele conversou comigo, e.. (45:45)
(2019-08-22 19:33:03) Quotation: 12:104 Foi desenvolvido pelo próprio .. (45:45)
(2019-08-22 19:34:15) Quotation: 12:105 tinha muito diálogo, a gente s.. (45:45)
(2019-08-22 19:34:51) Quotation: 12:106 As meninas tinham função comis.. (47:47)
(2019-08-22 19:35:30) Quotation: 12:107 maior função que essas só a CC.. (47:47)
(2019-08-22 19:36:05) Quotation: 12:108 o Janot mandava flores no dia .. (47:47)
(2019-08-22 19:36:34) Quotation: 12:109 mas essa parte é muito boa né,.. (47:47)
(2019-08-22 19:37:44) Quotation: 12:110 Tinha esse datasourch, e o out.. (49:49)
(2019-08-22 19:38:58) Quotation: 12:111 mas isso aí foi partiu desse p.. (49:49)
(2019-08-22 19:39:38) Quotation: 12:112 Ela não quis, porque quando er.. (49:49)
(2019-08-22 19:40:12) Quotation: 12:113 ele até mandou comprar, mas o .. (49:49)
(2019-08-22 19:40:53) Quotation: 12:114 tinham as reuniões deles lá, t.. (51:51)
(2019-08-22 19:41:26) Quotation: 12:115 E eles falavam muito pelos gru.. (51:51)
(2019-08-22 19:41:54) Quotation: 12:116 Olha naquilo que a gente podia.. (53:53)
(2019-08-22 19:43:24) Quotation: 12:117 a gente vai filmar e precisa d.. (53:53)
(2019-08-22 19:44:14) Quotation: 12:118 Receita Federal, fone, também .. (53:53)
(2019-08-22 19:44:41) Quotation: 12:119 se a gente fosse colocar no pa.. (53:53)
(2019-08-22 19:45:51) Quotation: 12:120 força-tarefa vai estourar oper.. (55:55)
(2019-08-22 19:46:49) Quotation: 12:121 a gente chamou todas as áreas .. (55:55)
(2019-08-22 19:49:07) Quotation: 12:122 teve uma busca e apreensão da .. (57:57)
(2019-08-22 19:50:13) Quotation: 12:123 o procurador aqui conversou co.. (57:57)
(2019-08-22 19:51:44) Quotation: 12:124 tudo que tinha de ponta no MPF.. (59:59)
(2019-08-22 19:52:41) Quotation: 12:125 A gente tinha até uma cadeira .. (60:60)
(2019-08-22 19:54:55) Quotation: 12:126 é até besteira o que eu vou fa.. (62:62)
(2019-08-22 19:56:03) Quotation: 12:127 Demandou dos recursos humanos,.. (69:69)
(2019-08-22 19:56:47) Quotation: 12:128 preocupado com a qualidade, at.. (71:71)
(2019-08-22 19:57:58) Quotation: 12:129 o Janot pois tudo em disposiçã.. (73:73)
(2019-08-22 19:58:36) Quotation: 12:130 Tudo o que as meninas precisav.. (73:73)
(2019-08-22 19:58:59) Quotation: 12:131 De externo, excelentes parceri.. (74:74)
(2019-08-22 20:00:06) Quotation: 12:132 tanto é que ele criou uma Secr.. (78:78)
(2019-08-22 20:00:38) Quotation: 12:133 O Janot tinha uma linha direta.. (78:78)
(2019-08-22 20:01:09) Quotation: 12:134 no final só a Lava Jato sozinh.. (78:78)
(2019-08-22 20:01:57) Quotation: 12:135 Quando eu sai, só o drive da l.. (78:78)
(2019-08-22 20:02:54) Quotation: 12:136 Pessoal falava assim que não t.. (78:78)
(2019-08-23 09:55:15) Quotation: 14:1 Primeiro a forma de trabalho e.. (14:14)
(2019-08-23 09:55:39) Quotation: 14:2 eu junto com 30 colegas a gent.. (14:14)
(2019-08-23 09:56:49) Quotation: 14:3 O resultado a gente sempre viu.. (14:14)
(2019-08-23 09:57:19) Quotation: 14:4 resultado, que o nosso resulta.. (14:14)
(2019-08-23 09:57:47) Quotation: 14:5 Nós ficamos sabendo de algumas.. (15:15)
(2019-08-23 10:06:27) Quotation: 14:6 porque era muito do coordenado.. (20:20)
(2019-08-23 10:07:03) Quotation: 14:7 você não precisa ser líder se .. (20:20)
(2019-08-23 10:08:10) Quotation: 14:8 Todo mundo tem conhecimento, e.. (20:20)
(2019-08-23 10:08:35) Quotation: 14:9 Primeiro ponto, você não pode .. (20:20)
(2019-08-23 10:12:38) Quotation: 14:10 quando chamei os últimos dois .. (20:20)
(2019-08-23 10:15:19) Quotation: 14:11 gestão por competência, você s.. (20:20)
(2019-08-23 10:15:52) Quotation: 14:12 você tem que trazer o conhecim.. (22:22)
(2019-08-23 10:16:41) Quotation: 14:13 É muito importante você ter um.. (22:22)
(2019-08-23 10:17:37) Quotation: 14:14 A questão dos recursos é funda.. (23:23)
(2019-08-23 10:18:36) Quotation: 14:15 Nossos resultados são no senti.. (25:25)
(2019-08-23 10:19:03) Quotation: 14:16 essa questão da exclusividade .. (25:25)
(2019-08-23 10:19:33) Quotation: 14:17 Houve na equipe anterior da fo.. (25:25)
(2019-08-23 10:20:07) Quotation: 14:18 esse papel é do coordenador, e.. (27:27)
(2019-08-23 10:21:25) Quotation: 14:19 Se tem uma força-tarefa consti.. (27:27)
(2019-08-23 10:21:58) Quotation: 14:20 a gente acaba recebendo até de.. (29:29)
(2019-08-23 10:22:24) Quotation: 14:21 acho que o comportamento das p.. (29:29)
(2019-08-23 10:23:15) Quotation: 14:22 Se você faz um trabalho que vo.. (29:29)
(2019-08-23 10:24:02) Quotation: 14:23 a gente procura sempre trabalh.. (31:31)
(2019-08-23 10:24:39) Quotation: 14:24 todo mês é mais por nós, para .. (31:31)
(2019-08-23 10:25:00) Quotation: 14:25 Por exemplo, hoje eu tirei o d.. (31:31)
(2019-08-23 10:25:25) Quotation: 14:26 o que está dificultando nossa .. (31:31)
(2019-08-23 10:25:58) Quotation: 14:27 Hoje é mais fácil, você fala ".. (33:33)
(2019-08-23 10:26:32) Quotation: 14:28 A sala mesmo, para que ficásse.. (36:36)
(2019-08-23 10:26:56) Quotation: 14:29 Dinheiro assim na rubrica próp.. (36:36)
(2019-08-23 10:27:14) Quotation: 14:30 Tribunal de Contas da União ma.. (38:38)
(2019-08-23 10:46:09) Quotation: 14:31 adoro uma mudança, se a gente .. (41:41)

(2019-08-23 10:46:54) Quotation: 14:32 e é importante isso porque com.. (41:41)
(2019-08-23 10:47:53) Quotation: 14:33 Sempre que chega um processo, .. (41:41)
(2019-08-23 10:48:41) Quotation: 14:34 as vezes é mais de dois que pr.. (41:41)
(2019-08-23 10:49:37) Quotation: 14:35 Quem vai trabalhar comigo, a g.. (41:41)
(2019-08-23 10:50:12) Quotation: 14:36 depois de feita a denúncia ela.. (41:41)
(2019-08-23 10:50:31) Quotation: 14:37 nossas denúncias todas elas sã.. (41:41)
(2019-08-23 10:51:09) Quotation: 14:38 Você agrega conhecimento, trab.. (43:43)
(2019-08-23 10:51:56) Quotation: 14:39 o nosso trabalho requer cautel.. (43:43)
(2019-08-23 10:52:34) Quotation: 14:40 tocando sozinha 8 que chegaram.. (43:43)
(2019-08-23 10:53:20) Quotation: 14:41 É fundamental uma estrutura e .. (43:43)
(2019-08-23 10:53:57) Quotation: 14:42 o combate à corrupção você tem.. (43:43)
(2019-08-23 10:54:36) Quotation: 14:43 Quem está no caso tem que acom.. (43:43)
(2019-08-23 10:55:13) Quotation: 14:44 tem que estar dialogando, tem .. (45:45)
(2019-08-23 10:56:21) Quotation: 14:45 um PGR forte fortalece a base .. (46:46)
(2019-08-23 10:56:54) Quotation: 14:46 um PGR forte dá segurança, mui.. (46:46)
(2019-08-23 11:03:43) Quotation: 14:47 Inclusive os porta vozes, quem.. (48:48)
(2019-08-23 11:03:59) Quotation: 14:48 Os conflitos que surgem são re.. (48:48)
(2019-08-23 11:04:25) Quotation: 14:49 a gente vota, então vamos come.. (48:48)
(2019-08-23 11:04:56) Quotation: 14:50 A realização semanal de reuniã.. (52:52)
(2019-08-23 11:05:07) Quotation: 14:51 nossa lista de casos que fica .. (52:52)
(2019-08-23 11:05:21) Quotation: 14:52 Não, mas deveria. Vou te falar.. (54:54)
(2019-08-23 11:05:55) Quotation: 14:53 nós temos os próprios sistemas.. (56:56)
(2019-08-23 11:06:06) Quotation: 14:54 É por maioria qualificada vota.. (58:58)
(2019-08-23 11:06:51) Quotation: 14:55 questão de recurso você depend.. (60:60)
(2019-08-23 11:07:25) Quotation: 14:56 esse também é um pouco do pape.. (60:60)
(2019-08-23 11:07:53) Quotation: 14:57 Os servidores trabalham na mes.. (60:60)
(2019-08-23 11:08:09) Quotation: 14:58 Então, agora com a história de.. (64:64)
(2019-08-23 11:08:27) Quotation: 14:59 faço parte de grupos nacionais.. (64:64)
(2019-08-23 11:08:54) Quotation: 14:60 o treinamento acabou sendo no .. (66:66)
(2019-08-23 11:09:16) Quotation: 14:61 Houve e ainda vai ter mais, as.. (71:71)
(2019-08-23 11:09:40) Quotation: 14:62 Sim, mais procuradores, mais s.. (75:75)
(2019-08-23 11:10:16) Quotation: 14:63 Todos possíveis, Banco Central.. (79:79)
(2019-08-23 11:11:08) Quotation: 14:64 O fortalecimento das forças-ta.. (82:82)
(2019-08-23 11:11:39) Quotation: 14:65 vai dar aula na escola, vai da.. (83:83)
(2019-08-23 11:24:21) Quotation: 13:1 desde 2003 eu tenho trabalho r.. (11:11)
(2019-08-23 11:24:40) Quotation: 13:2 no momento de composição da eq.. (11:11)
(2019-08-23 11:25:07) Quotation: 13:3 fazer o diagnóstico do gabinet.. (11:11)
(2019-08-23 11:25:56) Quotation: 13:4 Dr. Rodrigo tinha metas, ele q.. (11:11)
(2019-08-23 11:26:57) Quotation: 13:5 Nós montamos lá um núcleo, com.. (11:11)
(2019-08-23 11:27:51) Quotation: 13:6 olhe, nesse momento, não se sa.. (11:11)
(2019-08-23 11:28:14) Quotation: 13:7 o que ocorreu foi que este pro.. (11:11)
(2019-08-23 11:28:49) Quotation: 13:8 foi um ganho lá de melhoria, n.. (11:11)
(2019-08-23 11:30:40) Quotation: 13:9 nós temamos entregar algo melh.. (11:11)
(2019-08-23 11:31:15) Quotation: 13:10 o que nós fizemos lá, assim, d.. (11:11)
(2019-08-23 11:31:59) Quotation: 13:11 especializando e desafogando, .. (11:11)
(2019-08-23 11:32:43) Quotation: 13:12 passamos a estabelecer um volu.. (11:11)
(2019-08-23 11:33:34) Quotation: 13:13 nós implantamos também, como e.. (11:11)
(2019-08-23 11:34:03) Quotation: 13:14 Aliás, nós trouxemos uma espec.. (11:11)
(2019-08-23 11:34:37) Quotation: 13:15 a gente condições de verificar.. (11:11)
(2019-08-23 11:36:35) Quotation: 13:16 Por exemplo, recebia ali uns 3.. (11:11)
(2019-08-23 11:36:51) Quotation: 13:17 reestruturamos a função cartor.. (11:11)
(2019-08-23 11:37:38) Quotation: 13:18 não existia uma coordenadoria .. (11:11)
(2019-08-23 11:38:38) Quotation: 13:19 Nós organizamos regimentalment.. (11:11)
(2019-08-23 11:39:16) Quotation: 13:20 o regimento serviu para isso, .. (11:11)
(2019-08-23 11:39:44) Quotation: 13:21 trouxemos do STJ uma especiali.. (12:12)
(2019-08-23 11:40:47) Quotation: 13:22 começamos emplacar teses no Su.. (12:12)
(2019-08-23 11:41:19) Quotation: 13:23 A estrutura de ISO também nós .. (12:12)
(2019-08-23 11:41:30) Quotation: 13:24 A rotina que foi estabelecida .. (12:12)
(2019-08-23 11:42:17) Quotation: 13:25 a gente tinha o Grupo de Traba.. (14:14)
(2019-08-23 11:42:34) Quotation: 13:26 mais importante de tudo era a .. (14:14)
(2019-08-23 11:43:08) Quotation: 13:27 alguma coisa ia cair na pauta .. (14:14)
(2019-08-23 11:43:30) Quotation: 13:28 enfim cada um na sua área com .. (14:14)
(2019-08-23 11:44:16) Quotation: 13:29 quando o gargalo era no servid.. (14:14)
(2019-08-23 11:44:42) Quotation: 13:30 no meio disso tudo, no meio de.. (14:14)
(2019-08-23 11:45:11) Quotation: 13:31 Dr. Rodrigo também, nós implan.. (14:14)

(2019-08-23 11:45:44) Quotation: 13:32 nesse videowall fluido, com di.. (15:15)
(2019-08-23 11:46:21) Quotation: 13:33 todo mundo fala, se critica mu.. (16:16)
(2019-08-23 11:46:52) Quotation: 13:34 Eu entreguei né, eu sempre diz.. (16:16)
(2019-08-23 11:47:18) Quotation: 13:35 A preocupação era deixar as co.. (16:16)
(2019-08-23 11:47:42) Quotation: 13:36 Nós utilizamos justamente essa.. (21:21)
(2019-08-23 11:48:10) Quotation: 13:37 Eduardo Pelella tinha um norte.. (23:23)
(2019-08-23 11:48:40) Quotation: 13:38 os procuradores que autuavam e.. (25:25)
(2019-08-23 12:01:29) Quotation: 13:39 por conta da eficiência, celer.. (25:25)
(2019-08-23 12:06:59) Quotation: 13:40 o trabalho que vinha sendo fei.. (27:27)
(2019-08-23 12:07:18) Quotation: 13:41 o nosso planejamento estratégi.. (27:27)
(2019-08-23 12:07:46) Quotation: 13:42 ninguém faz nada sozinho, os a.. (27:27)
(2019-08-23 12:07:55) Quotation: 13:43 sim a sociedade foi importante.. (27:27)
(2019-08-23 12:08:17) Quotation: 13:44 ali está em relação às estatís.. (29:29)
(2019-08-23 12:09:28) Quotation: 13:45 Acredito que foi um paradigma,.. (31:31)
(2019-08-23 12:09:38) Quotation: 13:46 nunca antes ocorreu nada parec.. (31:31)
(2019-08-23 12:10:54) Quotation: 13:47 Como foi um processo de retroa.. (38:38)
(2019-08-23 12:11:27) Quotation: 13:48 E os procuradores foram perceb.. (38:38)
(2019-08-23 12:12:03) Quotation: 13:49 acabei fazendo um estágio de s.. (38:38)
(2019-08-23 12:12:25) Quotation: 13:50 Veja eu houve uma ação e reaçã.. (38:38)
(2019-08-23 12:12:58) Quotation: 13:51 A proximidade com os parceiros.. (41:41)
(2019-08-23 12:13:09) Quotation: 13:52 a SECOM - a nossa secretaria d.. (41:41)
(2019-08-23 12:13:42) Quotation: 13:53 esse estreitamento com os parc.. (41:41)
(2019-08-23 12:13:55) Quotation: 13:54 O próprio Supremo para a gente.. (41:41)
(2019-08-23 12:14:22) Quotation: 13:55 porque foi uma situação comple.. (41:41)
(2019-08-23 12:14:41) Quotation: 13:56 a sinergia de todos, um propós.. (46:46)
(2019-08-23 12:15:04) Quotation: 13:57 Vejam que eram procuradores em.. (46:46)
(2019-08-23 12:19:13) Quotation: 13:58 Tanto é que hoje a gente colhe.. (46:46)
(2019-08-23 12:19:22) Quotation: 13:59 Quanto ao ambiente participati.. (47:47)
(2019-08-23 12:19:50) Quotation: 13:60 Havia uma mitigação natural da.. (48:48)
(2019-08-23 12:20:03) Quotation: 13:61 Na verdade, tudo o que nós que.. (48:48)
(2019-08-23 12:24:27) Quotation: 13:62 ra comum a gente atuar de form.. (50:50)
(2019-08-23 12:26:23) Quotation: 13:63 O Dr. Rodrigo é um líder nato... (52:52)
(2019-08-23 12:26:52) Quotation: 13:64 O Dr. Eduardo Pelella intelige.. (52:52)
(2019-08-23 12:27:32) Quotation: 13:65 Geralmente, as questões eram d.. (54:54)
(2019-08-23 12:27:48) Quotation: 13:66 novamente ressalto, como era i.. (54:54)
(2019-08-23 12:28:14) Quotation: 13:67 Naturalmente, a gestão de conf.. (54:54)
(2019-08-23 12:29:03) Quotation: 13:68 o que houve, como não havia, v.. (56:56)
(2019-08-23 12:29:37) Quotation: 13:69 Talvez naturalmente o próprio .. (56:56)
(2019-08-23 12:29:50) Quotation: 13:70 E Dr. Rodrigo percebeu tudo is.. (57:57)
(2019-08-23 12:30:14) Quotation: 13:71 Dr. Rodrigo e Dr. Eduardo Pele.. (57:57)
(2019-08-23 12:31:23) Quotation: 13:72 a gente tem o Sistema Único aq.. (59:59)
(2019-08-23 12:31:42) Quotation: 13:73 posso tirar de lição da comuni.. (59:59)
(2019-08-23 12:32:00) Quotation: 13:74 a maior lição é essa, eu tenho.. (59:59)
(2019-08-23 12:32:36) Quotation: 13:75 Quanto mais se padroniza, faci.. (60:60)
(2019-08-23 12:33:17) Quotation: 13:76 o que a gente pensou ali, o ba.. (60:60)
(2019-08-23 12:33:58) Quotation: 13:77 O que se tem é o registro nos .. (62:62)
(2019-08-23 12:34:20) Quotation: 13:78 dentro da Lava Jato não existi.. (62:62)
(2019-08-23 12:34:48) Quotation: 13:79 o Sistema Único, é claro també.. (64:64)
(2019-08-23 12:35:03) Quotation: 13:80 Os procuradores conversavam en.. (66:66)
(2019-08-23 12:35:20) Quotation: 13:81 o Dr. Rodrigo era quem dava a .. (66:66)
(2019-08-23 12:35:56) Quotation: 13:82 Sim, havia reuniões, não me re.. (68:68)
(2019-08-23 12:36:22) Quotation: 13:83 realmente a palavra final era .. (69:69)
(2019-08-23 12:36:50) Quotation: 13:84 ação e reação do que vinha oco.. (71:71)
(2019-08-23 12:37:26) Quotation: 13:85 eram nomes no caso dos procura.. (75:75)
(2019-08-23 12:37:40) Quotation: 13:86 para servidor havia editais, e.. (75:75)
(2019-08-23 12:38:10) Quotation: 13:87 normalmente o que acontecia er.. (75:75)
(2019-08-23 12:38:27) Quotation: 13:88 ocorria também com o contado c.. (75:75)
(2019-08-23 12:38:40) Quotation: 13:89 Capacitação eu diria que, dire.. (77:77)
(2019-08-23 12:39:01) Quotation: 13:90 a expertise que existia que er.. (77:77)
(2019-08-23 12:39:36) Quotation: 13:91 você pode me dizer que é realm.. (77:77)
(2019-08-23 12:39:50) Quotation: 13:92 já existiam esses talentos nat.. (77:77)
(2019-08-23 12:40:19) Quotation: 13:93 se tinha um planejamento inici.. (82:82)
(2019-08-23 12:40:44) Quotation: 13:94 eu te citei da segurança. De f.. (82:82)
(2019-08-23 12:41:01) Quotation: 13:95 E ainda o cartório, ele foi cr.. (82:82)
(2019-08-23 12:41:33) Quotation: 13:96 estabelecimento de uma rotina .. (84:84)

(2019-08-23 12:42:10) Quotation: 13:97 quem vai ser o gestor do proje.. (84:84)
(2019-08-23 12:42:19) Quotation: 13:98 A gente não fazia nada fora da.. (84:84)
(2019-08-23 12:42:38) Quotation: 13:99 Houve necessidade de remanejam.. (86:86)
(2019-08-23 12:42:52) Quotation: 13:100 É o que te digo, informal sim... (88:88)
(2019-08-23 12:43:41) Quotation: 13:101 Nós trouxemos uma pessoa espec.. (88:88)
(2019-08-23 12:44:27) Quotation: 13:102 Inclusive a Força-Tarefa da pr.. (92:92)
(2019-08-23 12:45:04) Quotation: 13:103 O que eu posso dizer é o segui.. (94:94)
(2019-08-24 10:57:42) Primary Doc: P17: Transcrição entrevista 17 Dr. Ronaldo.docx {48}
(2019-08-24 10:57:59) Primary Doc: P18: Transcrição entrevista 18 Dr. Paulo Galvão.docx {58}
(2019-08-24 13:28:34) Quotation: 17:1 A lava jato começou pequena, q.. (14:14)
(2019-08-24 13:29:25) Quotation: 17:2 a gente conseguiu implantar um.. (18:18)
(2019-08-24 13:42:20) Quotation: 17:3 a força tarefa é um microssist.. (18:18)
(2019-08-24 13:42:42) Quotation: 17:4 Foi fundamental, um pilar estr.. (20:20)
(2019-08-24 13:43:29) Quotation: 17:5 E a questão da vigilância da s.. (20:20)
(2019-08-24 13:43:35) Quotation: 17:6 A sociedade foi um elemento es.. (20:20)
(2019-08-24 13:44:10) Quotation: 17:7 Os qualitativos não estavam mu.. (22:22)
(2019-08-24 13:44:26) Quotation: 17:8 A gente aplicava alguns fatore.. (22:22)
(2019-08-24 13:44:34) Quotation: 17:9 Os indicadores eram quantitati.. (22:22)
(2019-08-24 13:45:58) Quotation: 10:46 aplicamos o BSC – balanced sco.. (14:14)
(2019-08-24 13:47:29) Quotation: 10:47 Contribuição da sociedade sim,.. (21:21)
(2019-08-24 13:47:39) Quotation: 10:48 Primeiro, essa investigação ac.. (21:21)
(2019-08-24 13:48:14) Quotation: 10:49 vocês estão tendo dificuldade .. (22:22)
(2019-08-24 13:49:13) Quotation: 10:50 Não havia esse controle de ind.. (25:25)
(2019-08-24 13:49:48) Quotation: 10:51 Então, a gente tirou esse tipo.. (26:26)
(2019-08-24 13:53:15) Quotation: 10:52 Nas FT Lava Jato nos Estados, .. (52:52)
(2019-08-24 13:55:09) Quotation: 10:53 As demandas chegavam e eu deci.. (65:65)
(2019-08-24 13:56:01) Quotation: 10:54 E com certeza eu escutava as p.. (66:66)
(2019-08-24 13:56:25) Quotation: 10:55 Isso é muito vago, depende do .. (68:68)
(2019-08-24 13:57:10) Quotation: 10:56 existe o princípio constitucio.. (73:73)
(2019-08-24 13:58:03) Quotation: 10:57 a gente tinha era uma avaliaçã.. (87:87)
(2019-08-24 13:58:25) Quotation: 10:58 Não é que existia um sistema e.. (87:87)
(2019-08-24 13:58:47) Quotation: 10:59 Internamente, você não tem par.. (90:90)
(2019-08-24 13:59:03) Quotation: 10:60 A gente tinha demandas. Por ex.. (92:92)
(2019-08-24 13:59:35) Quotation: 10:61 O processo de convencimento ti.. (94:94)
(2019-08-25 09:24:30) Quotation: 17:10 No planejamento estratégico in.. (24:24)
(2019-08-25 09:25:44) Quotation: 17:11 tudo vai depender do gestor. C.. (27:27)
(2019-08-25 09:26:14) Quotation: 17:12 a gente tinha reuniões semanai.. (27:27)
(2019-08-25 09:26:23) Quotation: 17:13 Durante a semana os procurador.. (27:27)
(2019-08-25 09:26:54) Quotation: 17:14 O que eu tenho conhecimento já.. (27:27)
(2019-08-25 09:27:10) Quotation: 17:15 Isso mostra que o jeito que a .. (27:27)
(2019-08-25 09:28:06) Quotation: 17:16 Isso também foi fundamental, a.. (29:29)
(2019-08-25 09:28:23) Quotation: 17:17 A gente tem recebido inúmeras .. (29:29)
(2019-08-25 09:28:55) Quotation: 17:18 sempre, a gente tinha até um q.. (32:32)
(2019-08-25 09:29:34) Quotation: 17:19 Quando a gente fechou com a Od.. (32:32)
(2019-08-25 09:30:06) Quotation: 17:20 Isso aconteceu porque a gente .. (32:32)
(2019-08-25 09:30:24) Quotation: 17:21 Eu acho que foi integração. Fo.. (34:34)
(2019-08-25 09:30:47) Quotation: 17:22 Fundamental. Causa e efeito. B.. (36:36)
(2019-08-25 09:31:12) Quotation: 17:23 Eu acho que a prioridade era m.. (42:42)
(2019-08-25 09:31:27) Quotation: 17:24 a gente tem vários canais de c.. (42:42)
(2019-08-25 09:31:40) Quotation: 17:25 a lava jato em geral tinha um .. (42:42)
(2019-08-25 09:33:00) Quotation: 17:26 Não. Entre aspas, os colegas q.. (44:44)
(2019-08-25 09:33:12) Quotation: 17:27 Na força tarefa, via de regra .. (44:44)
(2019-08-25 09:33:32) Quotation: 17:28 é mais uma realização pessoal,.. (44:44)
(2019-08-25 09:33:43) Quotation: 17:29 Em termos financeiros, o funci.. (44:44)
(2019-08-25 09:34:14) Quotation: 17:30 A gente lida com muita informa.. (46:46)
(2019-08-25 09:34:44) Quotation: 17:31 regra geral, decisões colegiad.. (48:48)
(2019-08-25 09:35:20) Quotation: 17:32 Era um processo de muito diálo.. (50:50)
(2019-08-25 09:36:00) Quotation: 17:33 No começo como a gente era aco.. (50:50)
(2019-08-25 09:36:34) Quotation: 17:34 o grupo conhece o meu trabalho.. (50:50)
(2019-08-25 09:36:57) Quotation: 17:35 Era uma troca fluida, democrát.. (54:54)
(2019-08-25 09:37:37) Quotation: 17:36 A força tarefa até pela import.. (56:56)
(2019-08-25 09:38:20) Quotation: 17:37 a gente participava de cursos,.. (56:56)
(2019-08-25 09:39:14) Quotation: 17:38 É bastante interessante porque.. (58:58)
(2019-08-25 09:39:41) Quotation: 17:39 Houve, tanto que a nossa sala .. (61:61)
(2019-08-25 09:40:19) Quotation: 17:40 Quando eu entrei na força tare.. (65:65)

(2019-08-25 09:41:38) Quotation: 17:41 Todas as peças que eram produz.. (67:67)
(2019-08-25 09:41:49) Quotation: 17:42 Inclusive tinha uma professora.. (67:67)
(2019-08-25 09:42:06) Quotation: 17:43 nossa preocupação era com víci.. (67:67)
(2019-08-25 09:42:26) Quotation: 17:44 No mínimo a peça tinha que ser.. (67:67)
(2019-08-25 09:42:47) Quotation: 17:45 a gente tinha a secretaria de .. (69:69)
(2019-08-25 09:43:18) Quotation: 17:46 O próprio orçamento do MPU que.. (71:71)
(2019-08-25 09:44:30) Quotation: 17:47 um organismo como a lava jato,.. (73:73)
(2019-08-25 09:44:52) Quotation: 17:48 Nossa preocupação é difundir e.. (73:73)
(2019-08-25 10:08:11) Quotation: 18:1 Planejamento específico para a.. (15:15)
(2019-08-25 10:08:43) Quotation: 18:2 Antes de 2014 já tinha existid.. (15:15)
(2019-08-25 10:13:45) Quotation: 18:3 Não sei se já te passaram essa.. (15:15)
(2019-08-25 10:14:11) Quotation: 18:4 pensar em uma Força-Tarefa, fa.. (15:15)
(2019-08-25 10:15:04) Quotation: 18:5 O que aconteceu na Força-Taref.. (18:18)
(2019-08-25 10:15:53) Quotation: 18:6 A substituição da origem ou qu.. (18:18)
(2019-08-25 10:16:33) Quotation: 18:7 Nossa unidade organicamente é .. (18:18)
(2019-08-25 10:17:14) Quotation: 18:8 Mostrar os nossos números de r.. (20:20)
(2019-08-25 10:18:39) Quotation: 18:9 A cerca de 8 anos atrás, 10 an.. (20:20)
(2019-08-25 10:19:10) Quotation: 18:10 Hoje a gente tem no MPF segund.. (20:20)
(2019-08-25 10:19:30) Quotation: 18:11 Existe uma preocupação institu.. (21:21)
(2019-08-25 10:19:52) Quotation: 18:12 a replicação do modelo de Forç.. (21:21)
(2019-08-25 10:20:40) Quotation: 18:13 Isso é um transtorno para a ad.. (21:21)
(2019-08-25 10:21:10) Quotation: 18:14 O fato de a Lava Jato ser uma .. (23:23)
(2019-08-25 10:21:48) Quotation: 18:15 a gente tem uns ofícios quando.. (25:25)
(2019-08-25 10:22:26) Quotation: 18:16 É uma instituição que já vem c.. (27:27)
(2019-08-25 10:23:01) Quotation: 18:17 A Força-Tarefa Lava Jato viu a.. (27:27)
(2019-08-25 10:23:47) Quotation: 18:18 Pensando em servidores, ela co.. (30:30)
(2019-08-25 10:25:33) Quotation: 18:19 o volume de transações finance.. (30:30)
(2019-08-25 10:25:59) Quotation: 18:20 não sei se chega a 10 mil, inf.. (30:30)
(2019-08-25 10:26:30) Quotation: 18:21 Para tudo isso a gente precisa.. (30:30)
(2019-08-25 10:27:04) Quotation: 18:22 Trazendo pessoas que tinham um.. (30:30)
(2019-08-25 10:27:26) Quotation: 18:23 Foi necessário que levassem es.. (30:30)
(2019-08-25 10:27:50) Quotation: 18:24 O trabalho a Força-Tarefa não .. (30:30)
(2019-08-25 10:29:12) Quotation: 18:25 A Força-Tarefa, as decisões se.. (35:35)
(2019-08-25 10:29:52) Quotation: 18:26 A história dos vazamentos de m.. (35:35)
(2019-08-25 10:30:18) Quotation: 18:27 A Lava Jato e as forças tarefa.. (37:37)
(2019-08-25 10:30:40) Quotation: 18:28 Diferente da Lava Jato que a g.. (37:37)
(2019-08-25 10:31:23) Quotation: 18:29 Muitos são ouvidos ali, mas ca.. (39:39)
(2019-08-25 10:31:50) Quotation: 18:30 Acabou que se criaram subcoord.. (39:39)
(2019-08-25 10:32:05) Quotation: 18:31 A figura do procurador geral t.. (39:39)
(2019-08-25 10:32:47) Quotation: 18:32 o brasil ali passava por um mo.. (43:43)
(2019-08-25 10:33:26) Quotation: 18:33 Trabalhar junto foi essencial... (45:45)
(2019-08-25 10:33:56) Quotation: 18:34 Os aplicativos a gente tinha p.. (45:45)
(2019-08-25 10:34:21) Quotation: 18:35 Hoje a gente tem um procedimen.. (45:45)
(2019-08-25 10:34:47) Quotation: 18:36 Do gabinete, umas 8/9 horas po.. (45:45)
(2019-08-25 10:35:15) Quotation: 18:37 Incrivelmente não. Na verdade,.. (47:47)
(2019-08-25 10:35:38) Quotation: 18:38 sistema que vem de antes da Fo.. (49:49)
(2019-08-25 10:35:47) Quotation: 18:39 Para desenvolvimento interno n.. (49:49)
(2019-08-25 10:35:59) Quotation: 18:40 Incrivelmente as decisões não .. (51:51)
(2019-08-25 10:37:22) Quotation: 18:41 Nada a gente consegue fazer de.. (57:57)
(2019-08-25 10:37:52) Quotation: 18:42 Já dentro do ministério públic.. (57:57)
(2019-08-25 10:38:10) Quotation: 18:43 e esse modelo já se desenvolve.. (57:57)
(2019-08-25 10:38:24) Quotation: 18:44 O que aconteceu foi que a Forç.. (59:59)
(2019-08-25 10:38:31) Quotation: 18:45 A capacitação da Lava Jato é a.. (59:59)
(2019-08-25 10:39:04) Quotation: 18:46 Impressionantemente, uma grand.. (61:61)
(2019-08-25 10:39:30) Quotation: 18:47 Expertise, experiencia, indica.. (62:62)
(2019-08-25 10:40:15) Quotation: 18:48 Na primeira formação da Lava J.. (65:65)
(2019-08-25 10:40:56) Quotation: 18:49 numa decisão da procuradoria g.. (69:69)
(2019-08-25 10:41:26) Quotation: 18:50 não existe um sistema. O que e.. (71:71)
(2019-08-25 10:42:09) Quotation: 18:51 A gente não quer uma denúncia .. (72:72)
(2019-08-25 10:42:43) Quotation: 18:52 Internas a gente com certeza t.. (74:74)
(2019-08-25 10:43:28) Quotation: 18:53 Externamente a gente tem, fala.. (74:74)
(2019-08-25 10:44:15) Quotation: 18:54 Relação entre a polícia e o MP.. (74:74)
(2019-08-25 10:45:00) Quotation: 18:55 Houve aí uma relação ministéri.. (74:74)
(2019-08-25 10:45:39) Quotation: 18:56 operação não é dirigida pela p.. (74:74)
(2019-08-25 10:46:24) Quotation: 18:57 Houve por meio da assessoria d.. (78:78)

(2019-08-25 10:46:44) Quotation: 18:58 O ministério público no geral .. (78:78)
(2019-08-25 11:04:31) Quotation: 2:59 no caso era ele, ele sozinho, .. (15:15)
(2019-08-25 11:13:01) Quotation: 2:60 a governança do ponto de vista.. (17:17)
(2019-08-25 11:17:21) Quotation: 2:61 Também mede na via contrária, .. (19:19)
(2019-08-25 11:18:03) Quotation: 2:62 Então, tanto na via ativa, que.. (19:19)
(2019-08-25 11:18:41) Quotation: 2:63 é uma prestação de contas do q.. (21:21)
(2019-08-25 11:19:09) Quotation: 2:64 a relação se faz por meio de d.. (21:21)
(2019-08-25 11:20:13) Quotation: 2:65 esse conhecimento adquirido pe.. (28:28)
(2019-08-25 11:22:28) Quotation: 2:66 Nas unidades existem núcleos d.. (41:41)
(2019-08-25 11:24:31) Quotation: 2:67 A partir da análise estratégic.. (51:51)
(2019-08-25 11:25:29) Quotation: 2:68 temos escola de formação né, a.. (55:55)
(2019-08-25 11:26:09) Quotation: 2:69 nós temos essa cultura interna.. (57:57)
(2019-08-25 11:26:23) Quotation: 2:70 buscas propiciadas, buscas pro.. (57:57)
(2019-08-25 11:26:40) Quotation: 2:71 Nós não temos uma cultura de g.. (59:59)
(2019-08-25 11:27:25) Quotation: 2:72 tem os controles feitos pela c.. (68:68)
(2019-08-25 11:27:45) Quotation: 2:73 Inúmeras, nós fizemos várias r.. (70:70)
(2019-08-25 11:27:52) Quotation: 2:74 om as unidades de inteligência.. (70:70)
(2019-08-25 11:28:11) Quotation: 2:75 Dentro da política institucion.. (74:74)
(2019-08-25 11:31:37) Quotation: 3:81 Bom eu sou meio suspeito para .. (18:18)
(2019-08-25 11:32:22) Quotation: 3:82 dentro do trabalho você tem qu.. (18:18)
(2019-08-25 11:32:55) Quotation: 3:83 vai ter uma repercussão políti.. (18:18)
(2019-08-25 11:33:34) Quotation: 3:84 tem uma repercussão inevitável.. (20:20)
(2019-08-25 11:34:16) Quotation: 3:85 o trabalho foi feito em termos.. (22:22)
(2019-08-25 11:34:51) Quotation: 3:86 com reflexos dos maiores do mu.. (22:22)
(2019-08-25 11:35:23) Quotation: 3:87 Você tem um ministério público.. (24:24)
(2019-08-25 11:35:46) Quotation: 3:88 até que incentivou o trabalho .. (24:24)
(2019-08-25 11:37:19) Quotation: 3:89 a possiblidade e a capacidade .. (27:27)
(2019-08-25 11:40:30) Quotation: 3:90 A gente tentou fazer uma melho.. (42:42)
(2019-08-25 11:41:23) Quotation: 3:91 você tem uma descentralização .. (48:48)
(2019-08-25 11:41:54) Quotation: 3:92 mais estrutura, dá mais servid.. (48:48)
(2019-08-25 11:42:48) Quotation: 3:93 você tem uma secretaria na ges.. (52:52)
(2019-08-25 11:43:49) Quotation: 3:94 ferramental tecnológico, tem q.. (52:52)
(2019-08-25 11:44:46) Quotation: 3:95 a gente tinha era um canal de .. (58:58)
(2019-08-25 11:45:12) Quotation: 3:96 mas acho que uma sobreposição .. (73:73)
(2019-08-25 11:46:06) Quotation: 4:47 doutor Deltan percebeu que a i.. (13:13)
(2019-08-25 11:46:33) Quotation: 4:48 ele procurou o doutor Vladmir,.. (13:13)
(2019-08-25 11:51:23) Quotation: 4:49 sempre houve um apoiamento ger.. (28:28)
(2019-08-25 11:52:41) Quotation: 4:50 ivemos um grande apoiamento do.. (30:30)
(2019-08-25 11:53:08) Quotation: 4:51 os resultados foram de interes.. (33:33)
(2019-08-25 12:04:02) Quotation: 6:38 a força-tarefa nasceu com a, a.. (15:15)
(2019-08-25 12:08:00) Quotation: 7:63 eu praticamente fazia a gestão.. (14:14)
(2019-08-25 12:09:02) Quotation: 7:64 A gente olha nessa dimensão, é.. (20:20)
(2019-08-25 12:09:31) Quotation: 7:65 assim, é uma semente que foi p.. (22:22)
(2019-08-25 12:10:20) Quotation: 7:66 quelas 10 medidas mesmo não tr.. (24:24)
(2019-08-25 12:10:24) Quotation: 7:67 Aquilo mobilizou, eu chegava n.. (24:24)
(2019-08-25 12:10:40) Quotation: 7:68 Acho que as pessoas começaram .. (25:25)
(2019-08-25 12:12:22) Quotation: 8:45 a Força-Tarefa da Lava Jato no.. (17:17)
(2019-08-25 12:13:01) Quotation: 8:46 Inicialmente havia um coordena.. (19:19)
(2019-08-25 12:13:44) Quotation: 8:47 Esse coordenador da força-tare.. (19:19)
(2019-08-25 12:15:03) Quotation: 8:48 eu já fiz algumas palestras, a.. (25:25)
(2019-08-25 12:15:41) Quotation: 8:49 A gente tem boa relação com a .. (27:27)
(2019-08-25 12:18:02) Quotation: 8:50 no início quando a gente estav.. (42:42)
(2019-08-25 12:18:27) Quotation: 8:51 e quem quer, você só trabalha .. (42:42)
(2019-08-25 12:18:45) Quotation: 8:52 a escolha nesse primeiro momen.. (42:42)
(2019-08-25 12:19:04) Quotation: 8:53 trabalho aqui é de bem cedinho.. (42:42)
(2019-08-25 12:19:35) Quotation: 8:54 O trabalho da Força-Tarefa imp.. (44:44)
(2019-08-25 12:19:43) Quotation: 8:55 se você tem um Procurador Gera.. (44:44)
(2019-08-25 12:20:06) Quotation: 8:56 A atual procuradora-geral da R.. (44:44)
(2019-08-25 12:20:29) Quotation: 8:57 sempre tivemos uma boa opção i.. (44:44)
(2019-08-25 12:21:12) Quotation: 8:58 nós passamos por três coordena.. (45:45)
(2019-08-25 12:21:33) Quotation: 8:59 Tenho dezenas de divergências .. (45:45)
(2019-08-25 12:22:17) Quotation: 8:60 Financeira zero, quem trabalha.. (53:53)
(2019-08-25 12:22:37) Quotation: 8:61 é evidente que você tem uma re.. (53:53)
(2019-08-25 12:22:48) Quotation: 8:62 O colega que está escalado ali.. (53:53)
(2019-08-25 12:23:29) Quotation: 8:63 A gente já teve caso e de ter .. (59:59)

(2019-08-25 12:24:29) Quotation: 8:64 a gente tem um corredor, esse .. (61:61)
(2019-08-25 12:24:46) Quotation: 8:65 A estrutura, cada procurador t.. (61:61)
(2019-08-25 12:25:21) Quotation: 8:66 se você pegar o estado do Amap.. (61:61)
(2019-08-25 12:26:05) Quotation: 8:67 Vai para o colegiado da Força-.. (67:67)
(2019-08-25 12:26:39) Quotation: 8:68 Nosso controle de qualidade é .. (76:76)
(2019-08-25 12:26:52) Quotation: 8:69 A gente tem uma interlocução m.. (78:78)
(2019-08-25 12:27:08) Quotation: 8:70 Recurso para a Força-Tarefa ze.. (80:80)
(2019-08-25 12:27:35) Quotation: 8:71 Diferente da Força-Tarefa de C.. (81:81)
(2019-08-25 12:28:35) Quotation: 9:39 A Lava Jato começou em Curitib.. (15:15)
(2019-08-25 12:28:51) Quotation: 9:40 Pois bem, aí eu sugeri para el.. (18:18)
(2019-08-25 12:29:49) Quotation: 9:41 nós começamos a discutir no fi.. (19:19)
(2019-08-25 12:30:29) Quotation: 9:42 Não existia recursos, o que a .. (21:21)
(2019-08-25 12:30:51) Quotation: 9:43 nós não tivemos muito tempo pa.. (22:22)
(2019-08-25 12:31:10) Quotation: 9:44 foi um problema também que ati.. (24:24)
(2019-08-26 09:55:22) Code: Compliance {1-0}~
(2019-08-26 12:02:07) Quotation: 10:62 Olha, a principal mudança foi .. (39:39)
(2019-08-26 17:05:49) Network View: Inovação Organizacional (19)
(2019-08-26 17:05:55) Network View: Recursos e Capacidades Dinâmicas (12)
(2019-09-09 06:28:33) Network View: Recursos e Capacidades (17)
(2019-09-09 09:20:54) Network View: Inovacao organizacional (13)
(2019-09-09 14:10:52) Network View: Inovação Organizacional - Estudo de Caso Lava Jato (14)
(2019-09-09 14:12:21) Code-Link: Transparência <is associated with> Valor Público
(2019-09-09 14:13:13) Code-Link: Participação Atores Sociais <is associated with> Transparência
(2019-09-09 14:13:23) Code-Link: Participação Atores Sociais <is associated with> Valor Público
(2019-09-09 14:14:37) Code-Link: Trabalho em Equipe <is associated with> Redução da Diferenciação Funcional
(2019-09-09 14:14:51) Code-Link: Redução da Diferenciação Funcional <is associated with> Profissionalização da Gestão Pública
(2019-09-09 14:15:24) Code-Link: Eficiência Processual <is associated with> Gerenciamento da Qualidade
(2019-09-09 14:15:29) Code-Link: Gerenciamento da Qualidade <is associated with> Reconfiguração Rotinas Trabalho
(2019-09-09 14:15:34) Code-Link: Reconfiguração Rotinas Trabalho <is associated with> Eficiência Processual
(2019-09-09 14:16:41) Code-Link: Ambiente Participativo <is associated with> Autonomia
(2019-09-09 14:16:51) Code-Link: Autonomia <is associated with> Comprometimento da Liderança
(2019-09-09 14:16:57) Code-Link: Comprometimento da Liderança <is associated with> Ambiente Participativo
(2019-09-09 14:22:38) Network View: Recursos e Capacidades - Estudo de Caso Lava Jato (17)
(2019-09-09 14:27:22) Code-Link: Identificação <is associated with> Mobilização
(2019-09-09 14:27:27) Code-Link: Mobilização <is associated with> Transformação
(2019-09-09 14:27:35) Code-Link: Escalabilidade <is associated with> Recursividade
(2019-09-09 14:27:46) Code-Link: Capacitação <is associated with> Experiência
(2019-09-09 14:27:53) Code-Link: Experiência <is associated with> Especialização
(2019-09-09 14:28:05) Code-Link: Especialização <is associated with> Conhecimento Técnico dos Recursos
(2019-09-09 14:28:10) Code-Link: Conhecimento Técnico dos Recursos <is associated with> Valorização Funcional
(2019-09-09 14:28:30) Code-Link: Valorização Funcional <is associated with> Confiança
(2019-09-09 14:29:00) Code-Link: Conhecimento Técnico dos Recursos <is associated with> Confiança
(2019-09-09 14:29:43) Code-Link: Capacitação <is associated with> Conhecimento Técnico dos Recursos
(2019-09-09 14:30:42) Code-Link: Comunicação Interna <is associated with> Gestão de Conflitos
(2019-09-09 14:30:52) Code-Link: Obstáculos <is associated with> Baixa disponibilidade de Recursos
(2019-09-09 14:30:56) Code-Link: Baixa disponibilidade de Recursos <is associated with> Sistema de Gestão
(2019-09-09 14:31:33) Code-Link: Transformação <is associated with> Recursividade