



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas - FACE

Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)

Mestrado Profissional em Administração Pública (MPA)

WALDO JOSÉ CARAM ROHLFS

**BARREIRAS E INDUTORES À INOVAÇÃO NA SEGURANÇA PÚBLICA: O CASO
DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL**

Relatório Técnico

Brasília/DF, 2022

APRESENTAÇÃO

O presente relatório tem por objetivo apresentar um sumário de aplicação técnica da dissertação de título “**BARREIRAS E INDUTORES À INOVAÇÃO NA SEGURANÇA PÚBLICA: O CASO DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL**”. Trata-se de requisito parcial do Mestrado Profissional à obtenção do título de Mestre em Administração Pública do Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília.

Período de realização do Mestrado Profissional: agosto de 2020 a agosto de 2022.

Orientadora: Profa. Dra. Marina Figueiredo Moreira

Composição da banca examinadora:

Prof. Dr. ADALMIR DE OLIVEIRA GOMES - UnB

Prof. Dr. PAULO RICARDO DA COSTA REIS - UFRJ

Prof. Dr. CAIO CÉSAR DE MEDERIOS COSTA - UnB

Palavras-chave: Inovação em serviços. Indutores à inovação. Barreiras à inovação. Serviço Público. Segurança Pública. Polícia Rodoviária Federal.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	03
2. REFERENCIAL TEÓRICO	04
2.1. Inovação em Serviços Públicos	04
2.2. Barreiras e indutores à inovação em Serviços Públicos	05
2.2.1. <i>Indutores à inovação em serviços</i>	05
2.2.2. <i>Barreiras à inovação em serviços</i>	06
3. MÉTODO DE PESQUISA	08
4. ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS	09
5. RESULTADOS E CONCLUSÃO	09
6. SUGESTÕES	12
Referências	14

1. INTRODUÇÃO

As características dos processos de inovação no setor público relacionam-se ao ambiente onde as organizações públicas se inserem (LEWIS *et al.*, 2014). Características culturais, tradição, complexidade política e social, decisões sobre alocação de recursos, lideranças e relacionamentos interpessoais podem afetar a inovação no setor público (BEKKERS; TUMMERS; VOORBERG, 2013). Sob tais perspectivas, as organizações policiais se destacam por suas características de hierarquia, disciplina e um certo grau de insulamento social (BEATO FILHO, 1999; DE LIMA; SINHORETTO; BUENO, 2015; DIXIT, 2002; JUNIOR *et al.*, 2015; WOODY, 2005), que talvez expliquem a sua categorização como um setor esquecido no estudo da inovação em serviços públicos.

Eis aqui, portanto, o objeto deste estudo: a compreensão das barreiras e indutores relacionados aos processos de inovação em uma organização de segurança pública brasileira. Emerge, então, a pergunta e os objetivos desta pesquisa:

Quais as barreiras e indutores presentes nos processos de inovação em serviços originados na Polícia Rodoviária Federal (PRF)?

Objetivo geral:

Descrever as barreiras e os indutores presentes nos processos de inovações em serviços de segurança pública originados na PRF.

Objetivos específicos: (i) identificar e descrever as barreiras aos processos de inovação em serviços originados na PRF; (ii) identificar e descrever os elementos indutores aos processos de inovação em serviços originados na PRF; e (iii) identificar e descrever as barreiras aos processos de inovação descontinuados pela PRF;

O presente relatório técnico consolida e apresenta de forma prática os achados decorrentes da dissertação apresentada na conclusão do mestrado em Administração Pública do Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de inovação no setor público utilizado neste estudo mescla a proposta de Osborne e Brown (2013) com as características apontadas pela OCDE (OCDE, 2015); donde teremos a inovação no setor público definida como a introdução e a aplicação intencional, dentro de uma função, grupo ou organização de ideias, processos, produtos ou procedimentos, novos para a unidade relevante de adoção, que tenham como resultado a geração significativa de benefícios para os indivíduos, a organização do grupo ou a sociedade em geral.

Valor público, para fins deste estudo, será tratado como o resultado positivo sobre o quanto as medidas de governança, as políticas públicas e os normativos sociais são capazes de promover os resultados de qualidade de vida coletivos e individuais almejados pelos cidadãos (CHEN; WALKER; SAWHNEY, 2020; GEUIJEN *et al.*, 2017; YANG, 2016).

2.1 INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS

Inovações em serviços públicos serão classificadas segundo o modelo de Chen e colab. (2020), a partir de duas dimensões do comportamento organizacional: (i) o foco da inovação, que diz respeito ao processo de criação de valor público; e (ii) o local (*locus*) da inovação, em referência ao ambiente onde ela ocorre, conforme demonstrado no quadro 01.

Quadro 01 – Classificação das inovações em serviço público, segundo modelo de Chen e colab. (2020; p. 11).

			LOCUS DA INOVAÇÃO	
			Interno	Externo
I N F O O C O A Ã O	Estratégia		Inovação da missão	Inovação de política
	Capacidade		Inovação de gestão	Inovação de parceiro
	Operação		Inovação de serviço	Inovação cidadã

Fonte: Chen e colab. (2020). Adaptado pelo autor.

2.2. Barreiras e Indutores à Inovação em Serviços

2.2.1. Indutores à Inovação em Serviços

Indutores internos referem-se à existência de um ambiente organizacional propício ao surgimento, amadurecimento e transformação de novas ideias em benefícios tangíveis.

Indutores externos, referem-se sobre como o ambiente externo influencia as organizações.

Os quadros 03 e 04, apresentam a classificação dos indutores internos e externos.

Quadro 03 – Classificação dos indutores internos no setor público, segundo Agolla e Lill (2013).

Indutores Internos	
Estratégia organizacional	Apontada como um dos indutores mais importantes no desenvolvimento de inovações em organizações públicas. Implica em questões como definição do significado de inovação para a organização e quais serão as suas áreas de foco; definição da direção e de objetivos claros; desenvolvimento de estratégias de comunicação para envolver os servidores com os processos de inovação; adoção de indicadores de desempenho adequados; e como a estratégia deve ser integrada e alinhada com os recursos da organização (MARTINS; TERBLANCHE, 2003; OKE, 2001).
Clima organizacional	Relacionado com os sentimentos, atitudes e tendências comportamentais que são característicos a vida na organização e são possíveis de serem medido por meio da percepção dos servidores. Os gestores organizacionais devem propiciar um ambiente em que os servidores sejam reconhecidos por seus esforços em busca de inovações, inclusive com a valorização do cumprimento de objetivos de longo prazo (MONTES; MORENO; FERNÁNDEZ, 2004).
Liderança estratégica	Relacionada às competências cognitivas que caracterizam a capacidade dos gestores em inovar e promover mudanças. São apontadas como qualidades de líderes inovadores: pensamento divergente, pensamento crítico, habilidades tecnológicas, resolução de problemas, habilidades analíticas pensamento estratégico e habilidades com números (PAGON; BANUTAI, 2008)
Empreendedorismo	Tratado como a ativação de novas ideias em organizações. Autores defendem que o empreendedorismo de sucesso possui três principais habilidades: (i) psicológicas – destacando-se paixão, comprometimento, autoconsciência, vontade de aprender e orientação para a ação; (ii) interpessoais – trata sobre o gerenciamento de relacionamentos de sucesso para o novo empreendimento, como habilidades de venda, de negociação, de equipe, de comunicação e de influenciar tomadores de decisão; e (iii) técnicas – tais como desenvolvimento de conceitos, estratégia, planejamento, pesquisa de mercado, gestão de risco e de recursos (MARTINS; TERBLANCHE, 2003; OKE, 2001).
Recursos intangíveis	São aqueles que dão suporte às competências organizacionais. Trata-se das habilidades dos servidores, sua profundidade de especialização e amplitude de experiências. Não são as pessoas, mas sim os recursos relacionais, estruturais e a forma como as habilidades e conhecimentos são administrados por sistemas de recompensas, autonomia, e oportunidade de desenvolvimento (FEHR, 2009; MERX-CHERMIN; NIJHOF, 2005).

Fonte: Agolla e Lill (2013). Adaptado pelo autor.

Quadro 04 – Classificação dos indutores externos no setor público, segundo Agolla e Lill (2013).

Indutores Externos	
Políticos	O ambiente político impacta diretamente nas organizações, uma vez que estas são impulsionadas a inovar para atender as políticas públicas, que, por sua vez, são direcionadas a atender as necessidades e expectativas dos cidadãos, como serviços de previdência, saúde, educação, redução de custos e prestação de contas. Frequentemente estas mudanças são provocadas pela vontade política, de cima para baixo, com estratégias que envolvem, por exemplo, realocação substancial de recursos (KOCH; HAUKNES, 2005).
Econômicos	Alguns autores defendem que a inovação no setor público tem como foco aumentar a eficiência dos serviços e conter as pressões de custo, uma vez que estes possuem a tendência de aumentar mais rápido que o restante da economia. Sob tal perspectiva, somente a inovação poderia equilibrar estes custos, pois a alternativa seria fazer com que os servidores trabalhassem ainda mais (MULGAN; ALBURY, 2003).
Sociais	São as características sociodemográficas, como diversidade étnica, crescimento populacional, distribuição etária, saneamento e pobreza, além de questões culturais relacionadas ao ambiente onde as organizações estão. São os fatores originados das demandas dos cidadãos, que pressionam os governos a buscarem soluções inovadoras por meios de intervenções no setor público (UNITED NATIONS, 2005).
Tecnológicos	Os avanços tecnológicos são potenciais indutores da inovação, pois potencializam as possibilidades de atendimento às demandas da sociedade. O desenvolvimento de novas tecnologias, como telemedicina e computação em nuvem, por exemplo, fornecem oportunidades de inovações no setor público (KOCH; HAUKNES, 2005).
Ecológicos	A demanda por crescimento sustentável tem exigido que as organizações sejam proativas na proteção do meio ambiente. Neste sentido, as organizações públicas devem buscar inovações com o objetivo de proteger o ecossistema, reduzir o aquecimento global e preservar a biodiversidade por meio da inovação em bens e serviços públicos ecologicamente corretos (AGOLLA; LILL, 2013; BLOCH, 2005).
Jurídicos	As atividades das organizações públicas estão prescritas em competências legais e estes parâmetros devem guiar o desenvolvimento de inovações. É de grande importância que os governos criem estruturas legislativas e políticas que favoreçam o desenvolvimento de inovações (PORTER; STERN, 2002).

Fonte: Agolla e Lill (2013). Adaptado pelo autor.

2.2.2. Barreiras à Inovação em Serviços

O termo “barreiras” traz a percepção semântica de obstáculos e dificuldades aos processos de inovação neste setor; esta é, inclusive, a forma como alguns autores as definem (CINAR; TROTT; SIMMS, 2019; HADJIMANOLIS, 2003). Não obstante, epistemologicamente, do estudo das barreiras deriva a possibilidade de compreender os facilitadores dos processos de inovação, uma vez que barreiras e facilitadores seriam a manifestação diametralmente oposta de um mesmo fenômeno.

Utilizou-se a classificação proposta por Cinar e colab. (2019, 2021), esquematizada no quadro 5, a seguir.

Quadro 05 – Classificação das barreiras à inovação, segundo Cinar e colab. (2019, 2021).

Barreira	Definição	Subdivisão
Organizacionais	Relacionadas ao contexto interno das organizações.	Ineficácia na gestão do processo de inovação, impedindo o andamento das atividades (GARDNER <i>et al.</i>, 2010; PIENING, 2011); Resistência ou falta de apoio de atores organizacionais (EZZAMEL <i>et al.</i>, 2014); Estrutura ou cultura organizacional rígida (AZAD; FARAJ, 2011); Falta de habilidade, conhecimento ou experiência (MATTHIAS WEBER <i>et al.</i>, 2014).
Insuficiência de recursos	Recursos humanos ou financeiros insuficientes (BORINS, 2014)	Insuficiência de recursos humanos; Insuficiência de recursos financeiros.
Características da inovação	É a forma como os atributos da inovação são percebidos pelos futuros usuários e fundamenta-se na teoria da difusão de inovações de Rogers (2003). Tratam-se de inovações cujo próprio público-alvo enxerga como barreiras.	Incompatibilidade (inovação não é compatível com os valores organizacionais, com as experiências anteriores ou com as necessidades do público-alvo (BROWN, 2010); Complexidade (COSTA; ARANTES; VALADARES TAVARES, 2013; EZZAMEL <i>et al.</i>, 2014); Problemas de plataforma (software) (COSTA; ARANTES; VALADARES TAVARES, 2013).
Contextuais	Dizem respeito ao ambiente socioeconômico e normativo no qual a organização está inserida	Fatores normativos (leis e regulamentos) (PELKONEN; VALOVIRTA, 2015); Fatores socioeconômicos (GARDNER <i>et al.</i>, 2010; KUMAR; MAHESHWARI; KUMAR, 2002); Falta de padronização entre agências (principalmente em inovações que envolvam softwares) (RAUS; FLÜGGE; BOUTELLIER, 2009).
Obstáculos à interação	Relacionam-se às interações entre as partes envolvidas nos processos de inovações.	Estas barreiras surgem durante o processo de interação entre as partes. Ressalta-se que quanto mais partes envolvidas, mais complexo se torna o processo de inovar (HADJIMANOLIS, 2003). * Estudos recentes ainda não conseguiram demonstrar como as organizações públicas superam as dificuldades com os colaboradores no processo de inovação (ARUNDEL; CASALI; HOLLANDERS, 2015; DEMIRCIOGLU; AUDRETSCH, 2017).

Fonte: Cinar e colab. (2019, 2021). Adaptado pelo autor.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Foram realizadas duas etapas de coleta de evidências. Na primeira etapa, são descritas as inovações em serviços originadas na PRF e que foram chanceladas como inovação por alguma organização externa no período de 2012 a 2022. Até o mês de julho de 2022 foram mapeados três casos que satisfaziam a este requisito:

- (i) Atividade pioneira na Polícia Rodoviária Federal e no Brasil: Fiscalização de excesso de peso, premiada em 6º lugar no 16º concurso de inovação da ENAP (<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/373>);
- (ii) A otimização da fiscalização de emissões atmosféricas veiculares, premiada em terceiro lugar na categoria inovação em serviços ou políticas públicas no Poder Executivo Federal, no 24º Concurso de Inovação da ENAP (<https://www.enap.gov.br/pt/acontece/noticias/conheca-as-nove-iniciativas-vencedoras-do-24-concurso-inovacao-no-setor-publico>);
- (iii) Estratégia de atualização do sistema CGU-PAD, premiada em 2º lugar, na categoria inovação do concurso de boas práticas da CGU (<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2020/12/cgu-realiza-premiacoes-durante-o-forum-o-controle-no-combate-a-corrupcao-2020>).

Na segunda etapa foram realizadas entrevistas semiestruturadas, cuja seleção dos entrevistados envolveu gestores e ex-gestores organizacionais, além de servidores responsáveis pela idealização, elaboração, aprovação e execução de processos de inovação e de processos de mudanças organizacionais.

Os entrevistados foram subdivididos em três níveis: (i) estratégico, que compreende os altos gestores e formuladores de políticas internas; (ii) tático, composto por gestores de nível médio, responsáveis por coordenar e definir as diretrizes para cumprimento da missão organizacional e (iii) operacionais, servidores policiais, responsáveis pelas tarefas administrativas e operacionais. Ao todo foram entrevistados nove servidores. Este número foi definido pelo critério de saturação teórica.

4. ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

As evidências foram categorizadas conforme o modelo apresentado no referencial teórico, em consonância com o Quadro 08, abaixo:

Quadro 8 – Categorização *à posteriori*

- 1. Inovações reconhecidas**
 - 1.1. Indutores internos
 - 1.1.1. Estratégia
 - 1.1.2. Clima
 - 1.1.3. Liderança
 - 1.1.4. Empreendedorismo
 - 1.1.5. Recursos intangíveis
 - 1.2. Indutores externos
 - 1.2.1. Políticos
 - 1.2.2. Econômicos
 - 1.2.3. Sociais
 - 1.2.4. Tecnológicos
 - 1.2.5. Ecológicos
 - 1.2.6. Jurídicos
 - 1.3. Barreiras
 - 1.3.1. Organizacionais
 - 1.3.2. Recursos
 - 1.3.3. Características da inovação
 - 1.3.4. Contextuais
 - 1.3.5. Obstáculos à interação

Fonte: Elaborado pelo autor

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Paralelamente aos casos de inovações chancelados por organizações externas, foi possível elaborar outras duas categorias para distribuição dos demais casos de mudanças organizacionais relatados nas entrevistas:

Mudanças Reconhecidas Internamente como Inovações: Mudanças organizacionais repetidamente citadas e reconhecidas pelos entrevistados como casos de inovações. Neste ponto, dois projetos se destacaram: (i) Projeto de Identidade Institucional (I2); e (ii) Projeto de reformulação do armamento da organização.

Mudanças e inovações descontinuadas: Casos de inovações e mudanças descontinuados pela organização, donde foram citados: (i) Vinculação da evolução na carreira a uma trilha de aprendizado; (ii) Aquisição de equipamentos para reformular as instruções de tiro; (iii) Projetos de amplo investimento em obras e estruturas de engenharia civil; (iv) Investimento em rádio digital; e (v) Implantação de ferramentas digitais em nuvem para comunicação interna.

Ao final dos estudos, os resultados indicaram:

INDUTORES INTERNOS

Estratégia organizacional	Clima organizacional	Liderança	Empreendedorismo	Recursos intangíveis
Pouco presente	Pouco presente	Forte presença	Forte presença	Presente
Considera-se que definir e priorizar áreas engessaria o processo de inovação.	Não se percebe o fomento de um ambiente propício à inovação, mas há grande liberdade para os servidores testarem soluções criativas.	Considera-se que os servidores possuem pensamento crítico, pensamento divergente, habilidade na resolução de problemas, habilidades analíticas e pensamento estratégico.	Habilidades individuais dos servidores são apontadas como importantes ativadoras de novas ideias na organização.	Considera-se que a organização tem habilidade em utilizar a bagagem de conhecimento e de saberes que os servidores trazem de suas vidas privadas.

INDUTORES EXTERNOS

Políticos	Sociais	Tecnológicos	Econômicos, ecológicos e jurídicos
Forte presença	Pouco presentes	Presentes	Não foram citados
Percebido principalmente pelos atores de nível estratégico e tático, que apontam a necessidade de inovar para atender políticas públicas e órgãos de controle.	Apenas uma citação que o relaciona também ao atendimento de políticas públicas.	Apontados como importantes ferramentas que possibilitam o desenvolvimento de inovações.	Os entrevistados não relacionaram barreiras para estes indicadores

BARREIRAS

Organizacionais	Insuficiência de recursos	Características da inovação	Contextuais	Obstáculos á interação
Forte presença	Pouco presentes	Presentes	Presentes	Pouco presentes
Principalmente relacionadas à falta de apoio de atores organizacionais.	Facilmente superadas.	Superada com o envolvimento e conquista de stakeholders internos durante a idealização e testagem.	Constatadas em inovações de impacto socioeconômico. Superadas com esforços políticos dos atores de nível estratégico.	Quanto mais partes envolvidas, mais complexas. Superadas com o fim da “parceria” ou com a definição de prioridades organizacionais.

Os resultados trouxeram algumas conclusões importantes sobre a dinâmica organizacional para o desenvolvimento de inovações, destacando-se:

- (i) As inovações e mudanças organizacionais surgem por esforços e iniciativas individuais, as quais a organização patrocina se tiverem sucesso em sua ascensão junto aos demais servidores da organização;
 - Esta percepção aponta que as etapas de difusão e de institucionalização das mudanças e inovações aparecem como etapas essenciais para seu sucesso.
- (ii) Gestores de nível estratégico apontam o convencimento prévio dos servidores como um importante fator para a implantação de uma mudança; por outro lado, atores de nível tático e operacional apontam como fundamental a identificação de um gestor de nível estratégico que patrocine a mudança;
 - Estes achados corroboram a conclusão de Gong e Yang (2020) de que o sucesso das inovações depende de três principais condições institucionais: (a) vontade política; (b) aceitação do público; e (c) apoio legal.
- (iii) As mudanças e inovações estão direcionadas ao atendimento da missão institucional da PRF e não de pleitos específicos da sociedade; donde é possível entender que as inovações são orientadas por pressões de oferta e não de demanda;

- Tal conclusão está em sintonia com os estudos de Klimburg-Witjes e Huettenrauch (2021), que apontam que os processos de inovação em segurança pública muitas vezes trabalham com informações confidenciais e com restrições de direitos; condições que dificultam a participação social e a transparência dos processos.
- (iv) É essencial o patrocínio por um gestor de nível hierárquico capaz de definir prioridades conforme o envolvimento organizacional
- Este resultado pode indicar que a falta do indutor interno estratégia organizacional incentive os servidores com projetos inovadores a se envolverem na gestão e na política da organização.
- (v) As evidências indicam a constatação de duas barreiras sem referência na literatura internacional: (i) foco no imediatismo e (ii) mudança de estratégia organizacional, principalmente após mudanças de gestão.
- Estes achados aparentemente confirmam a necessidade de os gestores atuarem em conformidade com a política pública vigente, criando barreiras a projetos de longo prazo.
- (vi) A descontinuidade de inovações parece relacionada às mudanças de estratégia e de rotina organizacional decorrentes das mudanças de gestão. Esta descontinuidade não costuma ser explícita, ocorrendo face à retirada de patrocínio e de recursos (falta do indutor interno estratégia organizacional?);
- Esta percepção parece indicar que os servidores se decepcionam com projetos descontinuados por retirada de patrocínio e recursos, sem qualquer justificativa, e a partir de então evitam se envolver em novos projetos.

6. SUGESTÕES

De forma pragmática, são apresentadas as seguintes sugestões com o objetivo de fomentar o desenvolvimento de mudanças e inovações na Polícia Rodoviária Federal:

- (i) Fortalecimento e divulgação da Coordenação de Inovação (INOVA), a fim de torná-la acessível aos servidores e possibilitar a captação de ideias criativas para solução de problemas vigentes;
- (ii) Desenvolvimento de estratégias de comunicação interna com foco na resolução criativa de problemas, a fim de dar ciência e convidar os servidores para os processos de ideação e testagem de soluções criativas;
- (iii) Mapeamento e identificação dos principais *stakeholders* internos, de forma a envolvê-los com os processos de inovações nas etapas de ideação e testagem;
- (iv) Testar soluções criativas em diferentes ambientes, diferentes unidades regionais e diferentes grupos de servidores, com o objetivo de captar o maior número possível de participantes previamente à implantação de um projeto inovador;
- (v) Implementar ferramentas de construção participativa de soluções;
- (vi) Capacitação dos gestores de médio e alto escalão, para habilitá-los a identificar, incentivar e gerenciar soluções criativas;
- (vii) Implementar uma política de valorização e premiação de soluções criativas inovadoras apresentadas por servidores.

Ante ao exposto, submeto o presente relatório técnico à apreciação da Direção Geral da Polícia Rodoviária Federal, coloco-me à disposição para eventuais aprofundamentos das informações aqui prestadas e renovo meus agradecimentos pelo apoio organizacional na condução do presente mestrado em administração pública.

WALDO JOSÉ CARAM ROHLFS
Policial Rodoviário Federal

REFERÊNCIAS

AGOLLA, Joseph E.; LILL, J. B. Van. Public Sector Innovation Drivers: A Process Model. **Journal of Social Sciences**, vol. 34, no. 2, p. 165–176, 2013. <https://doi.org/10.1080/09718923.2013.11893128>.

ARUNDEL, Anthony; CASALI, Luca; HOLLANDERS, Hugo. How European public sector agencies innovate: The use of bottom-up, policy-dependent and knowledge-scanning innovation methods. **Research Policy**, vol. 44, no. 7, p. 1271–1282, 2015. DOI 10.1016/j.respol.2015.04.007. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2015.04.007>.

AZAD, Bijan; FARAJ, Samer. Social power and information technology implementation: A contentious framing lens. **Information Systems Journal**, vol. 21, no. 1, p. 33–61, 2011. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2010.00349.x>.

BEATO FILHO, Cláudio C. Políticas públicas de segurança e a questão policial. **São Paulo em Perspectiva**, vol. 13, no. 4, p. 13–27, 1999. <https://doi.org/10.1590/s0102-88391999000400003>.

BEKKERS, Victor; TUMMERS, Lars; VOORBERG, William. From public innovation to social innovation in the public sector : a literature review of relevant drivers and barriers. **EGPA 2013 Conference**, vol. 320090, no. 320090, p. 1–38, 2013. Available at: http://www.lipse.org/userfiles/uploads/From_public_innovation_to_social_innovation_in_the_public_sector.pdf.

BLOCH, Carter. Innovation measurement : present and future challenges Paper prepared for the Eurostat Conference , “ Knowledge Economy – Challenges for Measurement ” Carter Bloch Working paper from The Danish Centre for Studies in Research and Research Policy. 2005. **Paper prepared for the Eurostat Conference, Knowledge Economy - Challenges for Measurement** [...]. [S. l.: s. n.], 2005. p. 15. Available at: https://www.cfa.au.dk/fileadmin/site_files/filer_forskningsanalyse/dokumenter/Working_papers/WP2005_6.pdf.

BORINS, Sandford. The Persistence of Innovation in Government: A Guide for Innovative Public Servants. **innovation series - the IBM Center for The Business of Government**, no. January 2014, p. 44, 2014. Available at:

<http://www.innovations.harvard.edu/sites/default/files/3252703.pdf>.

BROWN, Louise. Balancing risk and innovation to improve social work practice. **British Journal of Social Work**, vol. 40, no. 4, p. 1211–1228, 2010. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcq013>.

CHEN, Jiyao; WALKER, Richard M.; SAWHNEY, Mohanbir. Public service innovation: a typology. **Public Management Review**, vol. 22, no. 11, p. 1674–1695, 2020. DOI 10.1080/14719037.2019.1645874. Available at: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1645874>.

CINAR, Emre; TROTT, Paul; SIMMS, Christopher. A systematic review of barriers to public sector innovation process. **Public Management Review**, vol. 21, no. 2, p. 264–290, 2019. DOI 10.1080/14719037.2018.1473477. Available at: <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1473477>.

COSTA, António Aguiar; ARANTES, Amílcar; VALADARES TAVARES, Luís. Evidence of the impacts of public e-procurement: The Portuguese experience. **Journal of Purchasing and Supply Management**, vol. 19, no. 4, p. 238–246, 2013. DOI 10.1016/j.pursup.2013.07.004. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pursup.2013.07.004>.

DE LIMA, Renato Sérgio; SINHORETTO, Jacqueline; BUENO, Samira. A gestão da vida e da segurança pública no Brasil. **Sociedade e Estado**, vol. 30, no. 1, p. 123–144, 2015. <https://doi.org/10.1590/S0102-69922015000100008>.

DEMIRCIOGLU, Mehmet Akif; AUDRETSCH, David B. Conditions for innovation in public sector organizations. **Research Policy**, vol. 46, no. 9, p. 1681–1691, 2017. DOI 10.1016/j.respol.2017.08.004. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.08.004>.

DIXIT, Avinash. Incentives and Organizations in the Public Sector: An Interpretative Review. **The Journal of Human Resources**, vol. 37, no. 4, p. 696–727, 2002. DOI <https://doi.org/10.2307/3069614>. Available at: <https://www.jstor.org/stable/3069614?seq=1>.

EZZAMEL, M.; HYNDMAN, N.; JOHNSEN, A.; LAPSLEY, I. Reforming central government: An evaluation of an accounting innovation. **Critical Perspectives on Accounting**, vol. 25, no. 4–5, p. 409–422, 2014. DOI 10.1016/j.cpa.2013.05.006. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.cpa.2013.05.006>.

FEHR, Ryan. Industrial and Organizational Psychology Psychology : Why Innovation Demands Aren ' t as Conflicted as They Seem : Stochasticism Stochasticism : A Process. **Industrial and Organizational Psychology**, vol. 2, no. 03, p. 344–348, 2009. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01156.x>.

GARDNER, Karen L.; DOWDEN, Michelle; TOGNI, Samantha; BAILIE, Ross. Understanding uptake of continuous quality improvement in Indigenous primary health care: Lessons from a multi-site case study of the Audit and Best Practice for Chronic Disease project. **Implementation Science**, vol. 5, no. 1, p. 1–14, 2010. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-5-21>.

GEUIJEN, Karin; MOORE, Mark; CEDERQUIST, Andrea; RONNING, Rolf; VAN TWIST, Mark. Creating public value in global wicked problems. **Public Management Review**, vol. 19, no. 5, p. 621–639, 2017. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192163>.

HADJIMANOLIS, Athanasios. **The Barriers Approach to Innovation**. [S. l.]: Elsevier Ltd, 2003. DOI 10.1016/B978-008044198-6/50038-3. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-08-044198-6.50038-3>.

JUNIOR, Almir de Oliveira; BATITUCCI, Eduardo Cerqueira; PONCIONI, Paula; NUNES, Samira Bueno. Instituições Participativas Na Segurança Pública: Programas Impulsionados Por Instituições Policiais. **Boletim De Análise Político-Institucional**, vol. 7, 2015. .

KOCH, Per; HAUKNES, Johan. **Innovation in the Public Sector**. [S. l.: s. n.], 2005. DOI 10.1.1.104.3988. Available at: <http://www.aviana.com/step/publin/reports/d20-innovation.pdf>.

KUMAR, Vinod; MAHESHWARI, Bharat; KUMAR, Uma. ERP systems implementation: Best practices in Canadian government organizations. **Government Information Quarterly**, vol. 19, no. 2, p. 147–172, 2002. [https://doi.org/10.1016/S0740-624X\(02\)00092-8](https://doi.org/10.1016/S0740-624X(02)00092-8).

LEWIS, Jenny M; RICARD, Lykke Margot; KLIJN, Erik-Hans; GROTENBREG, Sanne; YSA, Tamyko; ADRIÀ, Albareda; KINDER, Tony. **Innovation environments and innovation capacity in the public sector**. [S. l.: s. n.], 2014. DOI 10.13140/2.1.1216.1600. Available at: https://www.researchgate.net/publication/269096775_Innovation_environments_and_innovation_capacity_in_the_public_sector_Final_report_of_LIPSE_Work_Package_1.

MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, F. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. **European Journal of Innovation Management**, vol. 6, no. 1, p. 64–74, 2003. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>.

MATTHIAS WEBER, K.; HELLER-SCHUH, Barbara; GODOE, Helge; ROESTE, Rannveig. ICT-enabled system innovations in public services: Experiences from intelligent transport systems. **Telecommunications Policy**, vol. 38, no. 5–6, p. 539–557, 2014. DOI 10.1016/j.telpol.2013.12.004. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.telpol.2013.12.004>.

MERX-CHERMIN, Mireille; NIJHOF, Wim J. Factors influencing knowledge creation and innovation in an organisation. **Journal of European Industrial Training**, vol. 29, no. 2, p. 135–147, 2005. <https://doi.org/10.1108/03090590510585091>.

MONTES, Francisco Javier Lloréns; MORENO, Antonia Ruiz; FERNÁNDEZ, Luis Miguel Molina. Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation. **International Journal of Manpower**, vol. 25, no. 2, 2004. <https://doi.org/10.1108/01437720410535972>.

MULGAN, Geoff; ALBURY, David. **Innovation in the public sector**. [S. l.: s. n.], 2003. Available at: <https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/innovation-in-the-public-sector.pdf>.

OCDE. **The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting an Agenda for Action**. Paris: OCDE, 2015. <https://doi.org/10.1787/9789264236561-en>.

OKE, Adegoke. Making it happen: How to improve innovative capability in a service company. **Journal of Change Management**, vol. 2, no. 3, p. 272–281, 2001. <https://doi.org/10.1080/738552748>.

OSBORNE, Stephen P.; BROWN, Louise. **Handbook of innovation in public services**. [S. l.: s. n.], 2013. <https://doi.org/10.4337/9781849809757>.

PAGON, Emanuel Milan; BANUTAI, Bizjak. **LEADERSHIP COMPETENCIES FOR SUCCESSFUL CHANGE MANAGEMENT A Preliminary Study Report**. [S. l.: s. n.], 2008. Available at: https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/moderner_arbeitgeber/personalentwicklung/international/dokumente/leadership_competencies.pdf.

PELKONEN, Antti; VALOVIRTA, Ville. Can service innovations be procured? An analysis of impacts and challenges in the procurement of innovation in social services. **Innovation: The European Journal of Social Science Research**, vol. 28, no. 3, p. 384–402, 2015. <https://doi.org/10.1080/13511610.2014.999026>.

PIENING, Erk P. Insights into the process dynamics of innovation implementation: The case of public hospitals in Germany. **Public Management Review**, vol. 13, no. 1, p. 127–157, 2011. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.501615>.

PORTER, Michael E; STERN, Scott. **National innovative capacity Related papers**. [S. l.: s. n.], 2002. Available at: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/30781669/Innov_9211-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1625892908&Signature=ePCGZw2Ct8LDgPMQZKdcSK~NB4eP6noa8iKW6IH0FIOb~FktRVyq~sWDN~rB35FnzwLUxtLVPT5u-0IOCKC148SZdNv2iajdtv8DrP2X0FyKsDsyl62sPsl6vzB3yVrcMdvPG7ieokFzuAGcA.

RAUS, Marta; FLÜGGE, Barbara; BOUTELLIER, Roman. Electronic customs innovation: An improvement of governmental infrastructures. **Government Information Quarterly**, vol. 26, no. 2, p. 246–256, 2009. DOI 10.1016/j.giq.2008.11.008. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2008.11.008>.

ROGERS, Everett M. **Diffusion of innovations**. 3rd ed. London: The Free press, 2003. Available at: <https://teddykw2.files.wordpress.com/2012/07/everett-m-rogers-diffusion-of-innovations.pdf>.

UNITED NATIONS. **The Millennium Development Goals Report (UNMP)**. [S. l.: s. n.], 2005. Available at: http://unstats.un.org/unsd/mi/pdf/mdg_book.pdf.

WOODY, Robert Henley. The police culture: Research implications for psychological services. **Professional Psychology: Research and Practice**, vol. 36, no. 5, p. 525–529, 2005. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.36.5.525>.

YANG, Kaifeng. Creating Public Value and Institutional Innovations across Boundaries: An Integrative Process of Participation, Legitimation, and Implementation. **Public Administration Review**, vol. 76, no. 6, p. 873–885, 2016. <https://doi.org/10.1111/puar.12561>.