

INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: O CASO DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO RIO GRANDE DO NORTE

INNOVATION IN THE PUBLIC SECTOR: THE CASE OF THE RIO GRANDE DO NORTE MILITARY FIRE BRIGADE

INNOVATION IN THE PUBLIC SECTOR: THE CASE OF THE RIO GRANDE DO NORTE MILITARY FIRE BRIGADE

Marcos Fernando Machado de Medeiros¹
Kleber Cavalcante de Sousa²
Juarez Azevedo de Paiva³
Gláucio Bezerra Brandão⁴

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar as práticas de gestão da inovação em uma organização pública militar, situada no estado do Rio Grande do Norte. No campo teórico, o trabalho abordou o contexto da inovação nas organizações públicas e a gestão da inovação no serviço público. O estudo foi no Corpo de Bombeiros Militar do RN. Em relação aos procedimentos metodológicos, realizou-se uma pesquisa aplicada, exploratória, qualitativa, e utilizando-se da pesquisa-ação, por meio de uma ação de extensão, cujos resultados gerados são objeto da análise. Após a elaboração de diagnóstico, capacitação da equipe e a implementação das novas práticas inovadoras, foram gerados 5 novos projetos para resolver os problemas e melhorar a gestão da unidade. Por fim, ressalta-se a necessidade do órgão dar continuidade às ações empreendidas, como forma de implantar efetivamente uma gestão estratégica e inovadora.

Palavras-chave: *inovação na gestão pública; gestão da inovação; corpo de bombeiros.*

ABSTRACT

The objective of this work is to analyze the innovation management practices in a public military organization, located in the state of Rio Grande do Norte. In the theoretical field, the work addressed the context of innovation in public organizations and the management of innovation in the public service. The study was carried out at the RN Military Fire Brigade. Regarding the methodological procedures, an applied, exploratory, qualitative research was carried out, using action research, through an extension action, whose generated results are the object of analysis. After preparing a diagnosis, training the team and implementing new innovative practices, 5 new projects were created to solve the problems and improve the unit's management. Finally, it is emphasized the need for the body to continue the actions undertaken, as a way to effectively implement a strategic and innovative management.

Keywords: *public management innovation; management innovation; fire department.*

¹ Prof. Dr. em Administração, Departamento de Administração Pública e Gestão Social, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil.

² Me. em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil.

³ Dr. em Administração e membro do Núcleo de Práticas de Extensão, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil.

⁴ Dr. em Eletrônica e Prof. da Escola de Ciências e Tecnologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es analizar las prácticas de gestión de la innovación en una organización militar pública, en el estado de Rio Grande do Norte. En el campo teórico, el trabajo abordó el contexto de la innovación en las organizaciones. El estudio se realizó en el Cuerpo Militar de Bomberos de la RN. En cuanto a los procedimientos metodológicos, se realizó una investigación cualitativa, exploratoria aplicada, utilizando la investigación acción, a través de una acción de extensión, cuyos resultados generados son objeto de análisis. Después de elaborar un diagnóstico, capacitar al equipo e implementar nuevas prácticas innovadoras, se crearon 5 nuevos proyectos para solucionar los problemas y mejorar la gestión de la unidad. Finalmente, se enfatiza la necesidad de que continúe con las acciones emprendidas, como forma de implementar efectivamente una gestión estratégica e innovadora.

Palabras clave: *innovación en la gestión pública; gestión de la innovación; cuerpo de bomberos.*

1 INTRODUÇÃO

Matthews et al. (2009, p.3), definem inovação no setor público como “a busca de soluções criativas, inusitadas ou novas para os problemas e necessidades, incluindo novos serviços, novas formas organizacionais e melhorias de processos de gestão”. A partir deste cenário, países estão buscando, cada vez mais, políticas e ações inovadoras, de modo que possam provocar mudanças na dinâmica dos serviços públicos ofertados à sociedade.

Vale ressaltar a importância de se estar formulando e implementando projetos e programas inovadores aliados a processos contínuos de monitoramento e avaliação, uma vez que devem ser considerados entraves históricos ao desenvolvimento de políticas públicas inovadoras devido à resistência dos agentes envolvidos (Misoczky; Vieira, 2001). De acordo com Júnior, Souza e Cabral (2009), a resistência à mudança é um dos eventos mais presentes nas organizações. Quanto mais radical a proposta de inovação, maiores serão as probabilidades de resistência para a aceitação das propostas.

Spink (2003) considera que nem toda mudança tem resultados positivos, entretanto, qualquer ação que tem como propósito mudar uma realidade ou até mesmo provocar algum impacto diferente em termos de processos ou de gestão, pode ser vista como uma inovação.

Entretanto, percebe-se a necessidade de buscar inovar na gestão, bem como desenvolver seus gestores a serem líderes criativos, de forma a tornar a sua gestão mais efetiva. Tratando-se de gestão pública, percebe-se que neste ambiente há diversas bar_

reiras para se inovar e, portanto, tem-se uma oportunidade para estudar e discutir quais as estratégias podem ser implementadas, a fim de se conseguir inovar as práticas de gestão e tornar mais ágil e eficiente os serviços prestados à sociedade.

Essa pesquisa é parte integrante de um projeto de extensão da UFRN, realizado no corpo de bombeiros militar do Estado do Rio Grande do Norte (CBM/RN), instituição que possui um quadro de 650 (seiscentos e cinquenta) militares formados, sendo 46 oficiais Bombeiros militares lotados nas áreas operacionais, administrativa e de saúde da corporação. O projeto intitulado Empreendedorismo e inovação na gestão pública do CBM/RN, foi registrado em 2019. O projeto de extensão atende às diretrizes da extensão universitária presentes na Resolução 006/2022-CONSEPE, da UFRN. Outrossim, pode ser caracterizado como um curso de extensão.

O presente trabalho apresenta o objetivo de analisar como ocorre a gestão da inovação em uma organização pública militar.

Assim, o presente estudo contribuirá para que se conheça a realidade da gestão de uma Organização Militar - OM, que precisa diariamente resolver problemas da sociedade, nos quais os seus gestores são cobrados a tomar decisões cotidianas para operacionalizar essas soluções, assim como pensar cenários futuros, devido ao crescimento das cidades.

No entanto, é importante destacar que os gestores precisam ter a capacidade de respaldar todas as suas ações em leis e regras, visto que, como gestores públicos e militares, precisam seguir todo o regramento legal, além das questões específicas das organizações militares, tais como a hierarquia e disciplina. Segundo Villaça (2003), as organizações militares, mesmo introduzindo procedimentos, rotinas, inovações tecnológicas e organizacionais, tendem a preservar fundamentos básicos, como a hierarquia e a disciplina, pilares mestres de sua cultura organizacional.

2 GESTÃO DA INOVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

As primeiras décadas do século XXI têm sido marcadas por um intenso processo de transformações políticas, sociais e econômicas que se iniciaram no fim do século passado e refletem o papel da tecnologia e do maior acesso ao conhecimento pela sociedade, exigindo rearranjos na estrutura e no papel do Estado e, conseqüentemente,

da administração pública.

Desmond e Kotecha (2017) destacam que, com as transformações tecnológicas ocorridas no mundo, tornando as pessoas cada vez mais conectadas e vinculadas ao uso dos smartphones, criou-se uma exigência aos governos nacionais e locais para que implementassem mudanças na forma de se relacionar com seus cidadãos, que incluem, dentre outras, a coleta de impostos, a entrega de serviços, ações de bem-estar, ações de segurança.

Ainda conforme tal perspectiva, Mota (2011, p.01) afirma que, se por um lado há uma maior rapidez no ritmo de desenvolvimento das inovações, por outro tem-se ampliado o gap tecnológico e de expertises entre os países na vanguarda tecnológica e aqueles incapazes de acompanhar a cadência destas transformações. Essas transformações e a velocidade com que ocorrem, em todos os setores da sociedade, exigem e fazem com que organizações públicas e privadas busquem na inovação uma forma de manterem-se atualizadas e competitivas (Tidd; Bessant; Pavitt, 2015).

Schumpeter (1934) já defendia que a inovação seria o ato de fazer algo diferente no plano econômico, contribuindo para a obtenção de novos resultados, através da criação de novos produtos, novos métodos, novos mercados e até novas fontes de fornecimento, e esse processo dinâmico de substituição tecnológica se denominaria “destruição criadora” (Schumpeter, 1934).

Já para Brandão e Bruno-Faria (2013, p.238) “o requisito mínimo para se definir uma inovação é que ela seja inédita ou significativamente melhorada para a organização”, para os autores, esse conceito é o que melhor se adequa tanto ao setor privado quanto ao setor público.

Sobre os tipos de inovação, Manual de Oslo (Ocde, 2005) estabeleceu uma tipologia sobre as inovações, entretanto, na perspectiva de Cavalcante e Camões (2017), no estudo “Inovação pública no Brasil: uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores”, essa tipologia nem sempre é a mais adequada para ser utilizada no setor público. Os autores consideram que a tipologia formulada por Meeus e Edquist (2006) seria a mais adequada, frente às complexidades do setor público, e a que servirá de base para essa pesquisa.

A seguir, apresenta-se a tipologia sobre a inovação no serviço público formulada por Meeus e Edquist (2006):

- 1) **Inovação no serviço:** introdução de novos serviços ou oferecimento de serviços existentes para novos clientes;
- 2) **Inovação no processo:** melhoria dos processos organizacionais para facilitar a produção e entrega de bens e serviços aos cidadãos;
- 3) **Inovação no processo tecnológico:** novos elementos são introduzidos nas operações de uma organização para a produção / prestação de serviços;
- 4) **Inovação no processo administrativo:** novas abordagens e práticas para motivar e recompensar membros da organização, desenhar estratégias e estrutura das unidades executoras e modificar o processo de gestão das organizações.

Ferreira et al. (2015), em um estudo que analisou como ocorre a inovação no setor público, avaliando os casos de inovação premiados no Concurso de Inovação na Administração Pública Federal, entre 2006 e 2010, destacou que as iniciativas de inovação analisadas poderiam ser divididas em dois grandes grupos de abordagens de inovação: uma centrada no componente tecnológico (abordagem da assimilação) e outra centrada em inovações organizacionais e de processos (abordagem da demarcação).

A inovação no setor público brasileiro, onde a administração pública brasileira é notoriamente burocratizada, não tem como se isolar da influência dessas mudanças tecnológicas que ocorrem na sociedade global. Eduardo Magrani (2018, p.19) afirma que “a tecnologia está mudando rapidamente a maneira como interagimos com o mundo à nossa volta”, constituindo todo um universo digital em que as pessoas diariamente convivem e se relacionam.

A implementação da inovação nas organizações, quer sejam públicas ou privadas, não é um processo simples e fácil, pois exige engajamento das pessoas para que os hábitos e rotinas já estabelecidos sejam mudados. A organização precisará ser capaz de criar novas ideias, superar paradigmas tecnológicos e mercadológicos e vislumbrar uma realidade futura. Para tanto, é necessário que a organização se utilize de novas estratégias e uma gestão inovadora para o alcance desse objetivo.

Neste mesmo sentido, Almeida (2015) reforça sobre a importância das organizações desenvolverem um ambiente inovador nas instituições públicas, que possibilitem a sinergia e participação dos grupos de trabalho e de atores externos na busca da solução de conflitos, melhorias na comunicação e que estimulem e valorizem a criatividade e a iniciativa. Este processo deve ser conduzido não apenas internamente, mas envolvendo a participação de atores externos e importantes ao processo. São múltiplos os argumentos que sustentam a necessidade de uma participação ampla, efetiva e representativa (Queiroz; Ckagnazaroff, 2010) da sociedade civil na formulação e implementação de novas ações ou

estratégias empreendedoras e inovadoras de governo voltadas para a modernização do setor público.

Isso exige o desenvolvimento de instituições democráticas, representativas, transparentes e competentes, que possibilitem o planejamento com a participação efetiva e coletiva, dos atores públicos do Estado, no sentido de formular e implementar novas práticas ou políticas inovadoras voltadas para melhoria da qualidade dos serviços e uma melhor eficiência da gestão pública (Queiroz; Ckagnazaroff, 2010). Para isso, são necessárias articulações entre governos, instituições e a própria sociedade às quais essas instituições estão inseridas. As mudanças necessárias dependem da organização mais participativa e menos burocratizada na formação de alianças e apoio por parte dos atores que serão beneficiados pela inovação ou que estão envolvidos com ela.

Assim, Tidd, Bessant e Pavitt (2015) defendem que o processo de gestão da inovação envolve a utilização de uma abordagem estratégica para a inovação e para o desafio de sua gestão, o desenvolvimento de mecanismos e estruturas de implementação efetivos e, por fim, o desenvolvimento de um contexto organizacional que suporte a inovação e construção de interfaces externas efetivas.

Oliveira e Santos Júnior (2017), em seu estudo que aborda os impactos da adoção das inovações no setor público, argumentam que a adoção de uma inovação, por si só, não pode ser entendida como um valor positivo a ser buscado, mas que os efeitos da inovação podem, sim, contribuir significativamente para a geração de valor no setor público, tornando possível enfrentar os variados e complexos desafios atuais.

Koch e Hauknes (2005) defendem que as características, atividades e impactos da inovação no setor público estão relacionadas à prestação de serviços e, assim, a inovação permeia o acompanhamento de mudanças organizacionais ou o desenvolvimento de políticas. Para vencer as barreiras e resistências às mudanças organizacionais, é importante atentar para o que assevera Santos e Sano (2016) quando afirmam que essas barreiras e fatores condicionantes podem estar relacionados às particularidades gerais do setor público ou à própria natureza humana.

Neste contexto dos impactos gerados pelas inovações no serviço público, observa-se que a inovação desse processo e nos processos tecnológicos e administrativos geram maior impacto para a organização e para sociedade, visto que, com essas inovações, é possível torná-los mais eficientes e com maior eficácia, garantindo maior qualidade na en_

trega ao cidadão. A inovação nos processos tecnológicos contribui para agilizar e oferecer maior segurança nos serviços prestados. Além disso, a implementação de inovações no processo administrativo, por meio de novas abordagens e práticas de gestão de pessoas será possibilita melhorias no ambiente organizacional, tornando-o mais propício à inovação.

Stefanovitz e Naganob (2014) destacam que essas transformações e estratégias necessárias para gerar inovação nas organizações estão intrinsecamente ligadas ao fator humano, pois são as pessoas que possuem criatividade, geram e avaliam as novas ideias, tomam decisões, lideram e convencem outras pessoas. A inovação precisa das pessoas para ser implementada e, portanto, o contexto social e cultural da organização desempenha um importante papel no processo de inovação (Stefanovitz; Naganob, 2014).

Já Queiroz e Ckagnazaroff (2010) defendem que a implementação de práticas e políticas inovadoras voltadas para a melhoria da qualidade dos serviços e uma melhor eficiência da gestão pública exigirá um planejamento, com a participação efetiva e coletiva, dos atores públicos. Dessa maneira, as organizações públicas precisam implementar estratégias a fim de que seus serviços sejam realizados com qualidade, eficiência e agilidade. Nesse sentido, Alberti e Bertucci (2006) destacam que fornecer serviços de qualidade, com recursos escassos e capacidade operacional limitada, é o principal desafio enfrentado pelo setor público.

Por conseguinte, a inovação no setor público ganha espaço, visto que temos uma nova sociedade, mais tecnológica, mais exigente e mais conectada, que deseja obter serviços de melhor qualidade, com acesso mais rápido e disponível a qualquer momento, e de qualquer lugar.

Com relação a inovação no setor público, Santos e Sano (2016, p.48), destacam que:

de forma geral, observamos que a inovação no setor público vem sendo construída a partir da transferência e adaptação de sua definição no setor privado, o que é esperado, já que este constitui o berço de emergência do conceito, e, a partir de estudos que foram desenvolvidos, vai se observando suas características e abordagens próprias dentro da gestão pública (Santos; Sano, 2016, p.48).

Portanto, o papel da gestão passa a ser essencial nesse processo de mudança e na cultura organizacional, a fim de tornar a gestão mais inovadora e capaz de atender as

novas demandas dessa sociedade contemporânea.

Essas novas institucionalidades visam corresponder à perspectiva da inovação na gestão pública, do novo papel dos atores locais, da participação e das estruturas de representação e de decisão política nas relações sociais e econômicas. Segundo Castro (2007), todos estes aspectos são considerados como fundamentais para fortalecer o direcionamento de modelos de inovação e de práticas empreendedoras emergentes, mais justas e com impactos significativos para a nova gestão pública.

Portanto, quando se fala em inovação na gestão pública, deve-se levar em consideração a capacidade das instituições e governos em enfrentar determinadas contingências e o seu preparo em buscar alternativas que possam minimizar os efeitos e turbulências provocadas por alguma ação voltada para a modernização de um determinado setor.

Formular estratégias inovadoras baseadas em experiências anteriores e implementá-las a partir de antigas estruturas institucionais burocratizadas pode levar a um reforço dos mesmos problemas, inclusive, fortalecer ainda mais as relações de poder, agregadas aos aspectos de caráter antidemocrático e não transparente, podendo, ainda, não levar em conta as diversas realidades e dinâmicas diferentes do espaço público. Os processos de inovação no serviço público são cercados de incertezas, além de serem complexos, por isso, é importante estabelecer canais de “interação” diretos e imediatos entre os atores envolvidos com a gestão (Chesbrough; Queiroz, 2010; Collm; Schedler, 2012).

É válido ressaltar que a inovação pode alcançar impacto de intensidade incremental, radical e transformador que, inclusive, poderá revolucionar a perspectiva da gestão pública nas três esferas de governo, por meio de práticas inovadoras capazes de gerar resultados na qualidade do serviço prestado à sociedade. Entretanto, os limites impostos às políticas públicas direcionadas à inovação têm dificultado a geração de um ambiente favorável que contribua para o desenvolvimento das potencialidades e modernização dos governos nas três esferas. A inovação sistemática, portanto, consiste na busca deliberada e organizada de mudanças e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para inovação econômica ou social (Drucker, 2016). A sociedade em rede não é mais uma tendência, e sim uma nova condição mundial em que as pessoas passam boa parte do seu dia a dia em conexões por meio da internet, usando principalmente aparelhos móveis como celular e smartphone (Castells, 2009).

São significados de inovação as melhorias, condições e criações de novos processos de gestão, ou mudanças na forma de organização e gestão das instituições, voltadas para resultados mais concretos e substanciais, em termos de qualidade, tanto para a sociedade civil como para o setor público, melhorando a eficiência e qualidade dos serviços prestados, além das demais invenções que possam ser aplicadas em evidente benefício da população. Dessa forma, Dias, Sano e Medeiros (2019) ressaltam que é necessário incorporar as características e propósitos da administração pública voltados para resultados concretos e eficientes, de modo a causar mudanças significativas na gestão pública.

Entretanto, o desafio é transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras, para tanto, são necessários o rompimento com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão (Souza, 2015). Esse processo de racionalização organizacional implica a adoção, pelas organizações públicas, de padrões de gestão desenvolvidos para o ambiente das organizações, com as adequações necessárias à natureza do setor público (Pereira; Spink, 1998).

Todas as ações e planos de inovação na administração pública sinalizam a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos. A promoção a inovação pode tornar eficiente, eficaz e parcimonioso no uso dos recursos públicos, sobretudo em um país com déficit de desenvolvimento em diversos setores da sociedade e com poucos meios para investir em ciência e tecnologia, especialmente se tratando de organizações públicas de natureza militar (Schons; Filho; Galdino, 2020).

As pesquisas ainda não revelaram de forma consensual o melhor perfil de profissional para guiar uma inovação no serviço público. Entretanto, entende-se que os gestores públicos precisam possuir competências, de forma a adotar atitudes favoráveis a coordenarem a inovação no serviço público (Emmendoerfer, 2019). Modelos de análises são adotados quando se tem a necessidade de se analisar a gestão da inovação em organizações públicas, partindo de variáveis que possam contribuir para um melhor entendimento e verificação dos resultados da inovação.

Para este estudo, estão sendo adotados argumentos teóricos baseados nos pressupostos assumidos pelos autores Tidd, Bessant e Pavitt (2015), Almeida (2015), Queiroz e Ckagnazaroff (2010) e Stefanovitz e Nagnob (2014), quando tratados no con_

texto da inovação no serviço público. O quadro a seguir apresenta os pressupostos defendidos por cada autor.

Quadro 1 – Autores e seus pressupostos para análise da inovação no serviço público.

Autores	Pressupostos
Tidd, Bessant e Pavitt, (2015)	Resolução de problemas
Almeida, (2015)	Ambiente inovador
Queiroz e Ckagnazaroff, (2010)	Implementação de práticas inovadoras
Stefanovitz e Nagnob, (2014)	Transformações e estratégias inovadoras

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Ressalta-se que os resultados da pesquisa foram interpretados com base nos pressupostos assumidos pelos autores e à luz da discussão teórica empreendida no referencial teórico.

3 CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO RIO GRANDE DO NORTE

O Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte (CBM/RN) é uma instituição permanente, força auxiliar e reserva do Exército brasileiro, organizado com base na hierarquia e na disciplina, destinando-se à execução das atividades de defesa civil e aos serviços específicos de bombeiros militares, bem como a participação, através de organismos especializados, na defesa do meio ambiente (LEI *compl.* 2230, 2002).

O atual Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte surgiu no ano de 1917, através da Lei N° 424, de 29 de novembro de 1917, sancionada pelo governador Joaquim Ferreira Chaves, que criou uma Seção de Bombeiros anexa ao Esquadrão de Cavalaria, sendo reestruturado no ano de 1955, através da Lei n° 1.253, de 21 de setembro de 1955.

Porém, somente entrou em efetividade no ano de 1959, precisamente em 05 de setembro, no atual Quartel do Comando-Geral da Polícia Militar do Rio Grande do Norte (Dantas, 2009; Wanderley, 1969). O CBM/RN permaneceu sob a responsabilidade da Polícia Militar, até a sua desvinculação em 22 de março de 2002, através da Lei Complementar Estadual n° 230, quando passou a ser subordinado administrativa e operacionalmente ao Governador do Estado, através da Secretaria de

Estado da Defesa Social.

A partir daí desenvolvendo suas atribuições de modo integrado com os demais órgãos responsáveis pela segurança pública do Estado. Sendo comandado, por oficial da ativa do último posto da corporação, com competência para os atos de gestão orçamentária e financeira (LEI *compl.* 2230, 2002).

A lei complementar 2230 de 2002, do Estado do Rio Grande do Norte, em seu artigo 5º, estabeleceu que o Corpo de Bombeiros Militar é estruturado em órgãos de direção superior, de assessoramento e de execução. Os órgãos de direção superior são responsáveis pelo comando e administração da Corporação, além de se encarregarem do planejamento da instituição. Já os órgãos de assessoramento são responsáveis por prestar serviços nas áreas de consultoria e de assessoramento técnico.

Com relação ao conjunto de conceitos básicos que estruturam o planejamento estratégico do CBM/RN, destaca-se que essa Organização Pública Militar tem como missão proteger a vida, o patrimônio e o meio ambiente, além de fomentar de maneira contínua e permanente as ações de proteção e defesa civil. Essa missão está alicerçada na filosofia dessa Organização Militar, que preceitua o dever de atuar com abnegação e dignidade em busca do bem-estar da sociedade, mesmo com risco da própria vida.

Essa filosofia que está alinhada aos seus valores e, em especial, à questão da defesa do meio ambiente e da propriedade pública e privada, através do exercício profissional de forma ética, honesta, comprometida e com respeito à hierarquia e disciplina. Assim sendo, acredita-se que o CBM/RN conseguirá atingir a excelência no exercício de suas atribuições legais, sendo reconhecido pela sociedade como referência em qualidade na prestação dos serviços (RIO GRANDE DO NORTE/CBM/RN, 2020).

Atualmente, o CBMRN possui 650 (seiscentos e cinquenta) militares formados, com especializações em diversas atividades, sendo distribuídos e subdivididos nas áreas operacionais, ensino e instrução e administrativas, atendendo a sociedade por todos os rincões do Estado – especificamente em Natal, Parnamirim, São Gonçalo do Amarante, Mossoró, Caicó e em Pau dos Ferros – com suas 6 (seis) unidades operacionais de bombeiros militares (CBM/RN, 2020).

Essas unidades e setores são comandados e/ou assessorados por 46 oficiais Bombeiros que possuem uma formação profissional diversa, nas áreas de engenharia, ciências exatas, sociais e humanas, atuando nos setores operacionais, administrativos e

de saúde da corporação, utilizando dos seus conhecimentos na gestão e no cumprimento das rotinas estabelecidas nos seus normativos.

Do ponto de vista da gestão, o comandante geral e seus comandantes de unidades administrativas e operacionais são os gestores responsáveis pela tomada de decisão e liderança das equipes, a fim de cumprir a missão institucional da organização militar. Na sua execução diária, esses gestores administram a falta de efetivo e de recursos financeiros para conseguir realizar as suas funções operacionais e administrativas com eficiência e eficácia, de modo a resolver os problemas e atender a sociedade em geral. Além dos aspectos mencionados, advogam Gonçalves, Xavier e Pilatti (2007) para a importância do processo de tomada de decisão com discordâncias, pois só assim serão apresentadas novas alternativas que, de certa forma, não foram pensadas pela liderança, e, por fim, converter a decisão em ação.

4 METODOLOGIA

De forma a alcançar o objetivo do estudo, inicialmente, foi realizada uma revisão de literatura para aprofundar o contato com a temática, além de um levantamento documental sobre a instituição pesquisada. Nesse sentido, essa pesquisa busca fornecer uma contribuição teórica ao tema, a partir do estudo de um caso específico, como parte integrante do Projeto de Extensão CR198-2019 – Empreendedorismo e inovação na gestão pública do CBM/RN, sendo considerada como uma pesquisa aplicada, exploratória(descritiva) e qualitativa.

Para Silva e Menezes (2001), pesquisa aplicada é aquela que, do ponto de vista de sua natureza, se preocupa na geração de conhecimento destinados à aplicação prática para a solução de um problema específico na área de administração. A aplicação prática ocorreu através da implementação de práticas inovadoras de gestão e a elaboração de projetos, pelos membros da organização, para ser implementados na organização estudada, a fim de resolver seus problemas.

A presente pesquisa também objetivou aumentar a compreensão sobre um problema específico, de forma que possibilite ao pesquisador definir o problema com maior precisão, assim possibilitando a identificação de cursos relevantes de ação.

Neste mesmo sentido, Vergara (2000) destaca que a pesquisa exploratória se a_

plica em objetos sobre os quais existe pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o tema proposto nas organizações, como é o caso da inovação em organizações militares brasileiras.

Com relação à pesquisa qualitativa, McDaniel e Gates (2005) destacam que a mesma é utilizada para indicar pesquisas cujas descobertas não são sujeitas à quantificação e nem à análise quantitativa e, ainda, aquela que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, a qual não pode ser transcrita em números. Já para Silva e Menezes (2005), a pesquisa qualitativa não exige a utilização de métodos e técnicas estatísticas, e a coleta de dados pode ser de forma direta, na qual o pesquisador é o instrumento-chave do processo.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, possibilitando ao pesquisador examinar um determinado ambiente, um grupo social ou uma situação particular. Essa investigação empírica abrange pesquisas na área das ciências sociais em que o desejo do pesquisador se encontra em fenômenos sociais complexos, sendo eles representados por um caso (Yin, 2015).

Com relação à execução da pesquisa, o presente estudo foi realizado, inicialmente, a partir da realização de uma reunião no Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte – CBM/RN, com o seu comando, realizado em dezembro de 2018, no qual foi discutida as dificuldades e o desejo de implementar a gestão da inovação. Assim, surgiu a necessidade e ocorreu o início desta pesquisa, que ocorreu como parte integrante de um projeto de extensão, que segundo a resolução 006/2022-CONSEPE-UFRN, pode ser conceituada como:

Art 2º. A extensão universitária é uma atividade que se integra a matriz curricular e à pesquisa, constituindo-se em um processo interdisciplinar, político educacional, cultural, científico e tecnológico, que promove a integração transformadora entre a instituição de ensino superior e os setores da sociedade por meio da produção e da troca de conhecimento.

A partir dessa reunião, a pesquisa foi realizada em três momentos. O primeiro tratou-se da realização de um diagnóstico sobre os problemas de gestão e as dificuldades de operacionalização das atividades da organização. Isso ocorreu através de um Diagnóstico Rápido Participativo – DRT, com o Comando do Corpo de Bombeiros, constituído por oficiais membros do Comando e assessores, contabilizando 5 (cinco) ofi_

ciais militares bombeiros, responsáveis pela administração estratégica da Organização Militar. A partir disso, foram identificadas necessidades de aperfeiçoar a formação em gestão executiva do corpo de oficiais (gestores) do CBM/RN.

O segundo momento foi caracterizado pela implementação de um curso técnico-prático, em três módulos (mini-oficinas), no qual se utilizou da metodologia de PBL - Problem Based Learning, que representa a Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP), buscando construir projetos e soluções a partir da discussão em grupo de um problema.

Para Walker and Leary (2009), *Problem Based Learning* (PBL) ou Aprendizagem Baseada em Problemas se caracteriza como uma abordagem instrucional em que os alunos têm mais controle sobre o seu processo de aprendizagem do que na abordagem tradicional, pois são incentivados a trabalhar em pequenos grupos e, o mais importante, adquirir novos conhecimentos apenas como uma etapa necessária para solucionar um problema, geralmente multidisciplinar e vinculado à prática profissional (Walker; Leary, 2009). Já para Mills et al. (2003), a abordagem do *Project Based Learning* (PjBL) é similar à do *Problem Based Learning*, se diferenciando do PBL por estar mais próximo da realidade profissional e possuir as características inerentes a projetos (Mills et al., 2003).

Esta etapa da pesquisa, que tratava da capacitação dos gestores, foi realizada para o corpo gestores de oficiais militares, os quais participaram de forma voluntária, com o objetivo de apresentar os conceitos básicos em gestão e gestão da inovação, além de ferramentas para a elaboração de projetos inovadoras, a fim de possibilitar que o corpo de oficiais desenvolva as ferramentas necessárias para implementar a gestão da inovação e do empreendedorismo nesta organização pública. Nesta fase, os oficiais bombeiros participantes foram divididos em 6 (seis) grupos, e coube a cada grupo aprofundar a análise dos problemas, inicialmente, identificados no diagnóstico, e elaborar propostas de soluções, que foram apresentadas e defendidas através de uma banca.

Durante a realização desta capacitação, foi realizada uma análise e aprofundamento dos problemas, no qual foi apresentado aos oficiais participantes o diagnóstico prévio dos problemas operacionais e de gestão realizado junto ao comando do Corpo de Bombeiros, sendo exposto e levado a discussão com os oficiais participantes. Para essa discussão e aprofundamento, inicialmente usamos a técnica do *brainstorming* nos grupos individual_

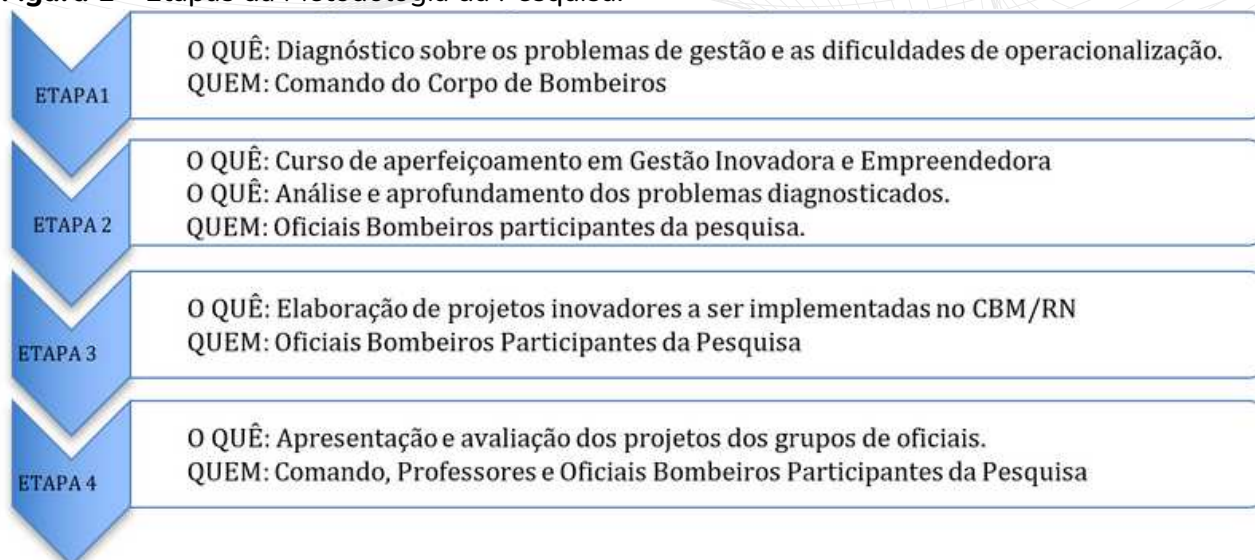
mente, e depois com todos os grupos reunidos, que apresentaram as suas ideias e sugestões de soluções obtidas a partir do diagnóstico inicial. Em seguida, cada grupo ficou responsável em se aprofundar e definir quais seriam os problemas centrais, que eles elaborariam projetos para propor a solução desses problemas. Assim, foram definidos grupos de trabalho para atuar na resolução de pelo menos 5 problemas de gestão e operacionais desta organização Militar.

O terceiro momento tomou como referência a elaboração das propostas de soluções inovadoras a ser implementadas na organização, com foco nos problemas identificados na fase de diagnóstico, discutidos e aprofundados na etapa de desenvolvimentos de habilidades e análise coletiva dos problemas. Nesta fase, foram utilizadas o *Design Thinking*, que é uma ferramenta útil para abordar problemas de forma criativa e encontrar soluções frente a esses problemas apresentados, e o *Lean Canvas*, que é um ferramenta criada por *Ash Maurya*, com base no *Business Model Canvas*, para subsidiar a elaboração do projeto para a criação de soluções tecnológicas para o CBM/RN.

As propostas e projetos foram elaborados, de forma que fosse possível identificar claramente o problema e propor uma solução inovadora, preferencialmente tecnológica, de modo a possibilitar que a mesma fosse implementada na organização. Esses projetos foram avaliados por uma banca de avaliadores composta por 2 (dois) professores participantes do projeto e 1 (um) consultor externo que avaliaram a viabilidade técnica e econômico-financeira do projeto. A avaliação aconteceu na forma de um "*Pitch Deck*", método em que as apresentações são realizadas com tempo e números de slides definido, limitados a 20 slides e não exceder 30 minutos (Spina, 2012). As apresentações versaram sobre os processos de inovação desenvolvidos, levando em consideração se as soluções eram inovadoras e seriam viáveis de ser implementadas.

Com isso, foi possível contribuir com a difusão do conhecimento para o público externo, prática presente tanto na pesquisa como na extensão universitária. As etapas do processo metodológico estão sintetizadas abaixo.

Figura 1 – Etapas da Metodologia da Pesquisa.



Fonte: elaborado pelos autores (2020).

5 RESULTADOS

O presente estudo, que analisou a gestão da inovação em uma organização pública militar, o Corpo de bombeiros militar do Estado do Rio Grande do Norte/RN, a fim de torná-la mais eficiente e capaz de atender às novas demandas da sociedade, alcançou vários resultados, tornando-a mais atualizada e mais efetiva.

Um primeiro resultado que pode ser apontado se trata da consciência do Comando e dos gestores do CBM/RN em implementar mudanças na sua gestão, tornando-a mais ágil, flexível e inovadora, possibilitando aos seus principais oficiais-gestores se tornarem mais capazes de resolver os problemas do cotidiano, com meios mais atualizados e dotadas de inovação, conforme asseverado por Tidd, Bessant e Pavitt (2015).

Assim sendo, a capacitação de 40 oficiais do CBM/RN em gestão inovadora e em ferramentas de inovação, através da participação e conclusão do curso de gestão Inovadora e Empreendedora é considerada um primeiro resultado, especialmente, porque a maior parte desses oficiais que exercem funções de gestão não possuíam formação técnica em gestão inovadora, em razão de possuírem formação acadêmicas técnicas em áreas de saúde, direito, engenharias e ciências humanas e sociais.

Um segundo resultado alcançado é a contribuição para a criação de uma cultura de gestão mais participativa e inovadora nesta organização, visto que os oficiais apontaram que nunca haviam participado de ações que possibilitassem haver essas dis_

cussões em grupos com todos os oficiais, de modo a que fosse possível pensar na resolução dos problemas institucionais de forma coletiva e integrada entre todos os setores dessa organização militar pública.

Neste sentido, é importante observar que essas 2 (duas) iniciativas estão alinhadas com o pensamento de Almeida (2015), que reforça sobre a importância das organizações desenvolverem um ambiente inovador nas instituições públicas, através da sinergia dos grupos de trabalho, na busca da solução de seus problemas e conflitos, melhorias na comunicação e que estimulem e valorizem a criatividade e a iniciativa.

É importante destacar que as organizações militares possuem uma cultura organizacional rígida e muito hierarquizada, e por conseguinte, isso dificulta a inovação e a possibilidade dos gestores serem mais inovadores no provimento de soluções.

Um terceiro resultado alcançado foi possibilitar aos oficiais bombeiros militares, que são gestores de unidades e setores, a pensarem de forma criativa e integrada na resolução dos problemas específicos dos seus setores e unidades, e utilizar ferramentas de gestão inovadora e executiva empreendedora para solucionar essas questões e tomar suas decisões, bem como se tornarem mais capazes de serem mais assertivos nas tomadas de decisões.

O uso de ferramentas de gestão da inovação e de elaboração de projetos possibilitou que os oficiais bombeiros desenvolvessem competências em projetos e gestão inovadora, tendo em vista que os mesmos precisaram elaborar propostas de projetos inovadores a ser implementadas no Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte, de forma a melhorar a operação e gestão com uso de tecnologia.

Os projetos inovadores apresentados e avaliados como viáveis se concentraram na proposição da criação de aplicativos para *smartphones*, a fim de melhorar o acesso da população, agilizar os processos e aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados por essa organização militar, o que corrobora com a tese de Eduardo Magrani (2018) quando afirma que é preciso que as organizações busquem se relacionar com seus *stakeholders*, através de ferramentas de tecnologia, pois a mesma está mudando rapidamente a maneira como se interage com o mundo à nossa volta, e é neste universo digital em que as pessoas diariamente convivem e se relacionam.

Os oficiais elaboraram 5 projetos inovadores para resolver os problemas e melhorar a gestão no Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte, sendo eles: 1) Desenvol_

vimento de Aplicativo Destinado ao Monitoramento Estatístico de Ocorrências Atendidas Pelo Corpo De Bombeiros Militar Do RN; 2) Proposta de criação de Site/App para controle dos arquivos de imagem e impressão do Grafismo no Corpo de Bombeiros Militar do Estado Rio Grande do Norte; 3) Aplicativo - SBV 193: “uso da tecnologia a serviço da vida”; 4) Aplicativo - Bombeiro Amigo do Peito (Projeto Social); e 5) Aplicativo – CBCompras.

Essas soluções tecnológicas apresentadas e aprovadas para serem implementadas na organização militar estudada, demonstraram que o processo de inovação foi implementado de forma efetiva, pois as soluções apresentadas foram construídas com a participação dos gestores da organização, através do diálogo e de forma coletiva, e aceitas para ser implementadas na organização, conforme defendido por Queiroz e Ckagnazaroff (2010), que afirmam que a implementação de novas práticas inovadoras, a fim de melhorar a qualidade dos serviços nas organizações públicas, precisa ser construídas com a participação coletiva dos atores públicos.

Do ponto de vista da gestão estratégica, observou-se que o Comando do Corpo de Bombeiro Militar do Rio Grande do Norte percebeu a importância da realização desse tipo de ações junto ao seu quadro de oficiais, bem como a necessidade de implementar o uso de ferramentas de gestão inovadora no dia a dia, além de ter incentivado uma gestão mais criativa e inovadora. Esse fato demonstra ser interessante, pois está de acordo com o pensamento de Stefanovitz e Naganob (2014) que asseverou que as transformações e estratégias necessárias para gerar inovação nas organizações estão intrinsecamente ligadas ao fator humano, pois são as pessoas que possuem criatividade, geram e avaliam as novas ideias, tomam decisões, lideram e convencem outras pessoas.

Essa ação possibilitou aos oficiais do CBM/RN a aquisição de conhecimentos e habilidades em gestão da inovação, ferramentas de gestão inovadora e o desenvolvimento de competências empreendedoras, visto que cada grupo de oficiais pensaram e elaboraram propostas de implementação de projetos para solucionar problemas institucionais do CBM/RN.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi de analisar como ocorre a gestão da inovação em uma organização pública militar. Em razão da cultura organizacional e das limitações de recursos, observou-se que os líderes e gestores de órgãos públicos possuem dificuldades para prover soluções efetivas para os problemas operacionais e estratégicos cotidianos. Observou-se, também, que esses profissionais não possuem conhecimentos sobre inovação e ferramentas de gestão inovadora, assim como muitos não possuem competências empreendedoras desenvolvida, em virtude da sua formação acadêmica ser diversa e, na maioria das vezes, bem distante da gestão, além da sua formação militar ser centrada na hierarquia, disciplina, regimento militar, formação técnica profissional na área de atuação do bombeiro e gestão pública.

Seguramente, além dos projetos inovadores desenvolvidos pelos oficiais bombeiros participantes da pesquisa, a metodologia aplicada e mudança na cultura organizacional da instituição, através do projeto de extensão executado em todo o ano de 2019, no qual contou com a participação do comando geral e de um corpo de 40 gestores desta instituição, foram as principais contribuições desse estudo para a instituição e para a pesquisa sobre o tema.

Isso demonstra que a organização militar que foi objeto dessa intervenção, precisa implementar ferramentas a fim de que ocorra a gestão do conhecimento, ferramentas e métodos que possibilitem facilitar a tomada de decisão, e, conseqüentemente, melhorar a gestão de seus processos e o atendimento das demandas da sociedade.

Merece destaque o interesse da instituição em capacitar seu corpo técnico de oficiais, onde foi requerido uma nova ação de extensão para o ano seguinte, capacitando mais 40 oficiais gerando novas iniciativas inovadoras.

Por fim, discutiu-se e percebeu-se o interesse em implementar, de forma rotineira, a gestão inovadora nesta organização pública militar e a verificação da viabilidade operacional e jurídica, além de implementar novas metodologias inovadoras para soluções de problemas, tais como os *hackatons*, parcerias e estímulos à criação de *GovTechs*, para prestarem serviços e resolver problemas do Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, P. A. A. **Inovações organizacionais na administração pública do estado de Minas Gerais: estudo de caso sobre os fatores condicionantes de um ambiente inovador.** Dissertação de mestrado, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2015.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. DE F. Research on public sector innovation: analysis of scientific literature in national and international journals in the area of administration. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 1, p. 227–248, fev. 2013.

CAF – Banco de Desenvolvimento da América Latina. **Quiénes somos e qué hacemos.** Disponível: <https://www.caf.com/es/sobre-caf/> Acesso em: 21 Abr. 2020.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; SEVERO, Willber da Rocha; CAVALCANTE, Pedro. Inovação na Gestão Pública Federal: 20 Anos do Prêmio Inovação. *In: Inovação no Setor Público no Brasil*, Brasília: ENAP:IPEA, p. 266, 2017.

CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura. Inovação pública no brasil: uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores. *In: Inovação No Setor Público no Brasil*, Brasília: ENAP:IPEA, p. 266, 2017.

CASTELLS, M. **A Sociedade em rede.** 19. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2009.

CASTRO, C. O. Desenvolvimento local e participação social. *In: FISCHER, Tânia (org.). Recife: Editora Livro Rápido – Elógica, 2007.*

COLLM, A., & SCHEDLER, K. Managing crowd innovation in public administration. Invited Essay. **International Public Management Review**. v. 13, Iss. 2, 2012.

DANTAS, Ângelo Mário de Azevedo. **Cronologia da Polícia Militar do Rio Grande do Norte: 175 anos de história: 1834-2009.** Natal, RN: Edição do autor, 2010. v. I e II.

DESMOND, Justine; KOTECHA, Bhavin. **State of the UK GovTech Market.** Retrieved from public. io, 2017.

DIAS, T. F.; SANO, H.; MEDEIROS, M. F. M. **Inovação e tecnologia da informação na administração pública.** Brasília: ENAP, 2019.

DRIBE, S. Uma nova institucionalidade das políticas sociais? Reflexões a propósito das experiências Latino-Americana recente de reformas de programas sociais. São Paulo em perspectiva, v. 11, n. 4, p. 3-15, out./dez. 1997. *In: FARAH, Marta F. S. Inovação e Governo Local no Brasil Contemporâneo.* Oficina de Avaliação de Políticas Públicas. São Paulo: FGV, 2003.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor.** São Paulo: Cengage Learning, 2016.

EMMENDOERFER, M. L. **Inovação e empreendedorismo no setor público.** Brasília: ENAP, p. 80, 2019.

FARAH, M. F. S. Governo local, políticas públicas e novas formas de gestão pública no Brasil. *Organização e Sociedade*, v. 7, n. 17, p. 59-86, jan./abr. 2000. *In: Farah, Marta F.*

S. **Inovação e Governo Local no Brasil Contemporâneo**. Oficina de Avaliação de Políticas Públicas. São Paulo: FGV, 2003.

FERREIRA, Vicente da Rocha Soares; TETE, Marcelo Ferreira; FILHO, Antônio Isidro da Silva; SOUSA, Marcos de Moraes. Inovação no Setor Público Federal no Brasil na Perspectiva da Inovação em Serviços. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n. 4 p. 99-118, 2015.

GONÇALVES, S. P. G., XAVIER, A. A. de P., PILATTI, L. A. Tomada de decisão no tratamento de emergências. **Revista Produção**. Universidade Federal do Santa Catarina – UFSC. Santa Catarina – SC, 2007.

JÚNIOR, A. A. dos S., SOUZA, R. J. de., CABRAL, A. L. Clima organizacional em organizações policiais militares. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. Taubaté – SP, 2009.

KOCH, P.; HAUKNES, J. **On innovation in the public sector**. Publin Report No. D20. Oslo: NIFU STEP, 2005.

MAGRANI, Eduardo. **A internet das coisas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.

MATTHEWS, M., LEWIS, C., & COOK, G. **Public sector innovation: a review of the literature**. 2009. Disponível em:

https://marklmatthews.files.wordpress.com/2014/02/suppl_literature_review.pdf
Acesso: 26 abr. 2020.

MEEUS, M. T. H.; EDQUIST, C. Introduction to part i: product and process innovation. *In*: HAGE, J.; MEEUS, M. (Eds.). **Innovation, science, and institutional change**. Oxford: Oxford University Press, 2006. p. 23-37.

MILLS, Julie E. TREAGUST, David F. Engineering education is problem-based or project-based learning the answer? **Australasian Journal of Engineering Education**, 3(2), 2003.

MISOCZKY, M. C., VIEIRA, M. M. F. Desempenho e qualidade no campo das organizações públicas: uma reflexão sobre significados. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 2001.

MOTA, R. M. da. Gestão da inovação e transformação do Exército. Coleção Meira Mattos. **Revista das Ciências Militares**, n.24, 2011.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Manual de Oslo. Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados Sobre Inovação. 3. ed. Publicação conjunta da OCDE e Eurostat. Versão Brasileira: Finep, 2005.

OLIVEIRA, Leonardo Ferreira de; SANTOS JÚNIOR, Carlos Denner dos. Inovações no Setor Público: uma abordagem teórica **sobre os impactos de sua adoção**. *In*: **Inovação No Setor Público no Brasil**, Brasília: ENAP:IPEA, 2017. 266 p.

PEREIRA, L. C. B., & SPINK, P. K. (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

PINHO, J. A. G. DE., & SANTANA, M. W. **Inovação na gestão pública no Brasil: uma aproximação teórico-conceitual.** XX EnANPAD, Foz do Iguaçu, 1998.

QUEIROZ, M. G. R., & CKAGNAZAROFF, B. I. Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, 44(3):679-705, 2010.

RIO GRANDE DO NORTE. CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO RN. Missão e Valores. Disponível em: <http://www.cbm.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=46836&ACT=&PAGE=0&PARM=&LBL=Institui%E7%E3o> Acesso: 20 abr. 2020.

RIO GRANDE DO NORTE. Lei Complementar no 230, de 22 de março de 2002. Dispõe sobre o Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Norte, fixa o efetivo da Corporação, e dá outras providências, 2002. Disponível em: http://www.al.rn.leg.br/portal/_ups/legislacao/2019/07/16/c3899e320209c31fe37f1c3e0b667b9c.pdf Acesso: 20 abr. 2020.

SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHUMPETER, JOSEPH A. **Capitalismo, socialismo, democracia.** Rio de Janeiro: Zahar, 534p, 1984.

SILVA, E.L.; MENEZES, E.M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005.

SCHONS, D. L., FILHO, H. V. P., GALDINO, J. F. **Política Nacional de Inovação: uma questão de crescimento econômico, desenvolvimento e soberania nacional.** Coleção Meira Mattos, Rio de Janeiro, 2020.

SPINK, P. K. **Invertendo prioridades e resolvendo problemas: inovação na perspectiva dos inovadores.** Oficina de Avaliação de Políticas Públicas. São Paulo: FGV, 2003.

STEFANOVITZ, Juliano Pavanelli; NAGANO, Marcelo Seido. Gestão da inovação de produto: proposição de um modelo integrado. **Production**, v. 24, n. 2, p. 462-476, 2014.

SOUZA, N. D. G. de. **Empreendedorismo no setor público: um estudo de caso da desburocratização de baixa de micro e pequenas empresas.** Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD). Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão Empreendedora de Projetos, 2015.

SPINA, C. A. **O Pitch Quase Perfeito.** Anjos do Brasil, 2012.

TIDD, J.; BESSANT, J. & PAVITT, K. **Gestão da Inovação.** 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3a. Ed. São Paulo: Atlas. 2000.

VILLAÇA, N. A. G. organizações policiais e a questão da cultura organizacional e possíveis mudanças: análise preliminar. **Revista Gerenciais**, São Paulo, 2003.

WALKER, A. LEARY, H. A problem based learning meta analysis: Differences across problem types, implementation types, disciplines, and assessment levels. **Interdisciplinary Journal of Problem-based Learning**, 3(1):6, 2009.

WANDERLEY, Romulo C. **História do Batalhão de Segurança**. A Polícia Militar do Rio Grande do Norte, de 1834 a 1968. Edições Walter Pereira S/A Livraria e Papelaria. Natal, Rio Grande do Norte. 1969.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.