

## **ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA DISPONÍVEL NA BASE DE DADOS DA BIBLIOTECA DIGITAL DE TESES E DISSERTAÇÕES (BDTD)**

**DANIELLE DE ARAÚJO BISPO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)  
daniellefederal@gmail.com

**HIRONOBU SANO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)  
hiro.sano@gmail.com

## **Introdução**

Por ser pouco explorado, especificamente no Brasil, o tema inovação na gestão pública "representa um amplo campo de possibilidades" (JACOBI; PINHO, 2006, p. 7). Mesmo dez anos depois dessa afirmação, esse artigo mostrará a escassez de produções científicas sobre o tema, refletida ao se fazer uma busca sobre dissertações e teses desenvolvidas no Brasil sobre o inovação na gestão pública.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

No intuito de apresentar um panorama dos trabalhos acadêmicos dos programas de pós-graduação no Brasil, nomeadamente dissertações e teses, este artigo teve por objetivo: descrever e analisar a produção científica sobre inovação na gestão pública disponível na Base de Dados da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD). Esses trabalhos foram descritos e avaliados no que diz respeito ao objetivo, ao referencial teórico, à metodologia e às contribuições dadas para a literatura acadêmica.

## **Fundamentação Teórica**

A conceituação do termo inovação pode ser encontrada no século XVI. Todavia, parece ser na modernidade que a inovação ganhou espaço como fator importante à sobrevivência das organizações. Quando busca se conceituar o termo inovação, três palavras ganham destaque: mudança, novidade e resistência. Mudar implica em fazer algo novo e esse novo não é assimilado sem resistência por parte de alguns atores (SPINK, 2003a; 2003b, 2006).

## **Metodologia**

Realizou-se uma pesquisa bibliográfica, também conhecida como revisão bibliográfica ou revisão da literatura. Esse tipo de pesquisa é útil para detectar conceitos-chave, saber quais métodos de coleta e análise foram utilizados por outros pesquisadores e conhecer como foram abordadas as formulações de problemas (SAMPIERI; CALLADO; LUCIO, 2013).

## **Análise dos Resultados**

As dissertações foram peculiares no que se refere aos objetos: Queiroz (2009) analisou uma política inovadora; Brandão (2012) se deteve aos processos de inovação; Klumb (2013) analisou processos de uma organização inovadora; Bueno (2012) analisou uma política inovadora; e Reis (2015) analisou práticas inovadoras. Um ponto em comum, com exceção da dissertação de Reis (2015) é a utilização da abordagem qualitativa, o que reflete a necessidade de compreender melhor a inovação no setor público.

## **Conclusão**

Por fim, é notável que esta temática ainda é carente de estudos acadêmicos nos programas de pós-graduação brasileiros e por isso mesmo constitui um lugar fértil para novas investigações a fim de sedimentar uma literatura sobre o tema no âmbito da realidade nacional.

## **Referências Bibliográficas**

MATTHEWS, Mark; LEWIS, Cris; COOK, Grahame. Public Sector Innovation: a review of the literature. AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE - ANAO. 2009.  
MULGAN, G; ALBURY, D. Innovation in the Public Sector. London: Cabinet Office Strategy Unit, 2003.  
PINHO, José Antônio; JACOBI, Pedro. Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

# ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA DISPONÍVEL NA BASE DE DADOS DA BIBLIOTECA DIGITAL DE TESES E DISSERTAÇÕES (BDTD)

## 1. INTRODUÇÃO

No Brasil, o tema inovação na gestão pública ainda é pouco discutido quando comparado a outros campos de conhecimento. Em pesquisa exploratória realizada na base de dados da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações é possível afirmar que apenas nos últimos 10 anos esse tema tem permeado a área acadêmica, sobretudo em trabalhos de mestrado.

Do mesmo modo, quando se pesquisa livros sobre inovação na gestão pública, a situação fica um pouco mais complicada. Apenas dois livros no Brasil foram encontrados: um livro de 2006, de Jacobi e Pinho, intitulado "Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares"; e um livro de 2012, de Dubois e Lins, intitulado "Inovação na Gestão Pública". Ambos os livros são uma compilação de artigos de diferentes autores, o que reflete o estágio inicial de desenvolvimento de uma literatura no Brasil.

Já a literatura internacional sobre o tema se apresenta mais consistente do que a literatura brasileira. Em um levantamento bibliográfico realizado em periódicos nacionais e internacionais, no período de 2000 a 2010, foi possível concluir que dos 30 artigos que tratavam sobre inovação na gestão pública, a maior parte está publicada em periódicos internacionais (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013).

Os periódicos internacionais com mais artigos publicados sobre inovação na gestão pública nesse intervalo de tempo foram: *Management, Policy & Practice Journal*, com seis artigos; o *Public Administration Journal*, com cinco artigos; e o *Journal of Public Administration Research and Theory*, com quatro artigos (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013). Desses artigos de periódicos internacionais nenhum era de pesquisadores brasileiros.

Para este mesmo período, a produção científica em periódicos nacionais foi de apenas sete artigos: Cadernos Enap, com três artigos; Revista do Serviço Público, com dois artigos; Revista de Administração Pública, com um artigo; e Revista Organizações e Sociedade, com um artigo (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013). Portanto, dos 30 artigos publicados, 7 foram em periódicos nacionais, enquanto 23 foram em periódicos internacionais.

Matthews, Lewis e Cook, (2009, p. 19) afirmam que “as últimas décadas têm visto o surgimento de uma nova e importante área de interesse acadêmico e de negócio: o estudo da ‘inovação’ como um sistema objetivo”. Por ser pouco explorado, especificamente no Brasil, este tema “representa um amplo campo de possibilidades” (JACOBI; PINHO, 2006, p. 7). Mesmo dez anos depois dessa afirmação, esse artigo mostrará a escassez de produções científicas sobre o tema, refletida ao se fazer uma busca sobre dissertações e teses desenvolvidas no Brasil sobre o inovação na gestão pública.

No intuito de apresentar um panorama dos trabalhos acadêmicos dos programas de pós-graduação no Brasil, nomeadamente dissertações e teses, este artigo teve por objetivo: descrever e analisar a produção científica sobre inovação na gestão pública disponível na Base de Dados da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD).

Para isso, foram selecionados 10 trabalhos acadêmicos que possuísem expressamente no título um dos seguintes termos: inovação no setor público, inovação na gestão pública ou inovação em organizações públicas. Não foi considerada distinção entre os termos. Entretanto, apenas 5 deles falavam expressamente sobre inovação na gestão pública. Esses trabalhos foram descritos e avaliados no que diz respeito ao objetivo, ao conteúdo tratado no referencial teórico, à metodologia e às contribuições dadas para a literatura acadêmica.

Na seção a seguir apresenta-se um breve referencial sobre a conceituação de inovação na gestão pública a fim de familiarizar o leitor com o tema. Na seção 3, apresenta-se o percurso metodológico. Na seção 4, os trabalhos são descritos e na seção 5 avaliados. Por fim, a última seção apresenta as conclusões.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A conceituação do termo inovação pode ser encontrada no século XVI (SPINK, 2003b). Todavia, parece ser na modernidade que a inovação ganhou espaço como fator importante à sobrevivência das organizações, como afirma Spink (2003b, p.2): “parece que na modernidade chegou a ocupar o centro das atenções até o ponto de ser o referencial para o correto”.

Quando busca se conceituar o termo inovação, três palavras ganham destaque: mudança, novidade e resistência. Mudar implica em fazer algo novo e esse novo não é assimilado sem resistência por parte de alguns atores (SPINK, 2003a; 2003b, 2006). A mudança pode acontecer nas instituições, nos métodos, nas técnicas, nas formas organizacionais, nas atitudes das pessoas, nas relações sociais, nos componentes materiais etc. O importante mesmo é notar que o que está acontecendo é “a transformação de uma realidade, na medida em que os indicadores sociais revelam a necessidade de mudanças para enfrentar problemas, crises ou deficiências num determinado contexto” (JACOBI; PINHO, 2006, p. 8).

Nesse mesmo sentido, Mulgan e Albury (2003) afirmam que inovar é criar e implementar o novo e que a inovação pode ser caracterizada de três formas: incremental, radical e transformacional. A inovação incremental não está associada a grandes mudanças e sim a mudanças pequenas, mas essenciais melhorar um serviço público. Já a inovação radical produz um serviço, produto ou método de entrega novo, porém a dinâmica global do setor permanece inalterada: “*the overall dynamics of the sector remains unchanged*” (MULGAN; ALBURY, 2003, p. 3). Por sua vez, inovações sistêmicas ou transformacionais além de dar origem a algo novo, alteram a dinâmica do setor.

A inovação também pode ser entendida por meio do comportamento dos atores. Desse modo, trata-se de uma implementação proposital na mudança de comportamento de agentes sociais (indivíduos ou organizações) dentro do contexto da atividade em que estão inseridos (KOCH; HAUKNES, 2005).

Spink (2003a) explora ainda a distinção entre inovação e melhores práticas, embora essa distinção não seja clara. O termo “melhores práticas” vem da literatura de gestão da qualidade. Na literatura sobre Administração Pública, melhores práticas são entendidas como uma “solução completa, fechada e integral, a qual, implicitamente, prescreve um modo específico e único de responder a um desafio ou problema” (FARAH, 2008, p. 113). Devido a ser uma solução pronta, este conceito é visto como pragmático e pouco reflexivo (SPINK, 2003a, 2003b).

Já a inovação, enquanto resposta a um problema, não é vista como uma solução fechada e completa que basta ser transferida. A abordagem da inovação tenta, por meio do diálogo e do debate, promover mudanças e melhorias nas práticas de políticas públicas (SPINK, 2003a). Neste conceito, toda mudança e novidade deve ser contextualizada, tendo criticidade e reflexividade na introdução do novo.

Pela emergência do tema, particularmente no Brasil, ainda tem-se tentado elencar as características de uma política inovadora ou de uma gestão pública inovadora. As características mais frequentemente observadas de inovações na gestão pública são: as inovações são holísticas; fazem uso de novas tecnologias da informação; incorporam

melhorias de processo; capacitam os cidadãos; realizam parcerias com o setor privado; têm gerentes de nível médio ou funcionários da linha de frente como iniciadores. Estudos também mostraram que as inovações são muito mais uma resposta aos problemas internos ou oportunidades do que respostas às crises. Além disso, as inovações resultam de um planejamento e não do acaso (BORINS, 2001).

Tendo sido abordado a conceituação do tema de um modo geral, esse artigo busca ampliar as reflexões sobre como o tema vem sendo abordado. Logo a seguir, são esclarecidos os aspectos metodológicos para em seguida descrever e analisar os dados.

### 3. METODOLOGIA

Com objetivo de analisar a produção científica sobre inovação na gestão pública disponível nas dissertações e teses brasileiras, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, também conhecida como revisão bibliográfica ou revisão da literatura. Esse tipo de pesquisa é útil para detectar conceitos-chave, saber quais métodos de coleta e análise foram utilizados por outros pesquisadores e conhecer como foram abordadas as formulações de problemas (SAMPLERI; CALLADO; LUCIO, 2013).

Para fazer a seleção do material a ser analisado, foram elaborados alguns critérios, conforme seguem no quadro abaixo:

**Quadro 1:** Critérios para Seleção de Teses e Dissertações

Fonte dos dados:	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações ( <a href="http://bdtd.ibict.br/vufind/">http://bdtd.ibict.br/vufind/</a> )
Título da Tese ou Dissertação	Possuir no título um dos seguintes termos: inovação na gestão pública; inovação no setor público; ou inovação em organizações públicas.
Referencial Teórico	O tema Inovação na gestão pública deve ser o referencial central para análise dos dados.

Fonte: Os autores.

Com o termo de busca "inovação na gestão pública", foi possível encontrar uma dissertação. Com o termo de busca "inovação no setor público", foi possível encontrar sete trabalhos, dentre eles seis dissertações e uma tese. Com o termo de busca "inovação em organizações públicas", foi possível encontrar quatro trabalhos. No total, doze trabalhos atendiam ao critério de possuir um dos termos no título. Porém, ao se observar o referencial teórico, cinco trabalhos foram excluídos por não tratar do conteúdo específico sobre inovação na gestão pública e não foi possível fazer o download de uma tese e uma dissertação por dar erro no sistema. Sendo assim, restaram apenas cinco dissertações.

Realizada a seleção final, foi possível seguir para descrição dos trabalhos e a análise no que diz respeito aos objetivos, ao conteúdo tratado no referencial teórico, abordagem metodológica e contribuição à teoria

### 4. DESCRIÇÃO DOS TRABALHOS ACADÊMICOS ENCONTRADOS NA BDTD

Esta seção apresenta a descrição das cinco dissertações disponíveis na BDTD que tratam especificamente do tema inovação na gestão pública. O quadro a seguir mostra as cinco dissertações que atenderam aos critérios estabelecidos para esta pesquisa.

**Quadro 2:** Dissertações sobre inovação no setor público disponíveis na BDTD

Nº	Título	Autor (Ano)	Programa/Universidade
1	Choque de gestão em Minas Gerais (2003-2010): um exemplo de inovação no setor público?	Queiroz (2009)	Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração/Universidade Federal de MG (UFMG)
2	Indutores e barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção dos dirigentes	Brandão (2012)	Programa de Pós-graduação em Administração/Universidade de Brasília (UNB)
3	Inovação no Setor Público: proposições para a intensificação da capacidade de inovação do tribunal regional eleitoral de Santa Catarina	Klumb (2013)	Curso de Mestrado Profissional em Administração/Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)
4	Inovação no setor público e o programa nacional de alimentação escolar: o processo de implementação do artigo 14 da lei 11.947/2009 no município de Sorocaba-SP	Bueno (2014)	Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção/Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR)
5	Co-produção e inovação no setor público: análise de experiências inovadoras de gestão na Administração Pública Federal	Reis (2015)	Programa de Pós-graduação em Administração/Universidade de Brasília (UNB)

Fonte: baseado na BDTD.

Como se pode verificar, há dois trabalhos da Universidade de Brasília (UNB), um da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), um da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) e um da Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR). Pode-se observar que com exceção da dissertação de Bueno (2014), as demais dissertações são produções científicas na área da administração. Além disso, os trabalhos sobre este tema são recentes uma vez que o primeiro registro é de 2009. A seguir, de forma individual, cada trabalho será descrito.

#### **4.1 Choque de gestão em Minas Gerais (2003-2010): um exemplo de inovação no setor público?**

A primeira dissertação a tratar especificamente sobre inovação na gestão pública é do ano de 2009. Neste trabalho, Queiroz (2009) analisa uma política de governo do estado de Minas Gerais intitulada Choque de Gestão, programada para acontecer no período de 2003 a 2023. A política Choque de Gestão foi apresentada pelo governo mineiro como uma alternativa capaz de superar o quadro econômico, fiscal, administrativo e institucional pelo qual passava o governo.

Os proponentes da política a identificaram como inovadora e é neste sentido que Queiroz (2009) busca investigar se de fato essa política consiste em uma inovação no setor público, considerando a percepção de dois tipos de investigados: os idealizadores e os executores da política. Para isso, toma por base o estudo de Spink (2006) que realizou uma pesquisa com 100 gestores para entender o porquê deles considerarem suas experiências como inovadoras.

No primeiro tópico do referencial teórico, Queiroz (2009) aborda a temática da mudança organizacional no setor público, colocando a questão da inovação como um subtópico. A autora explora as possibilidades de tratar a mudança na perspectiva organizacional. Ao tratar sobre este assunto, assume as reformas e modernizações

administrativas como mudanças. Assim, uma decisão de reformar ou modernizar conduz inevitavelmente a uma mudança.

Desse modo, a autora caminha no sentido de compreender as perspectivas e abordagens da mudança organizacional, retratando as diferentes perspectivas dos autores. Mas é em Motta (2001) que Queiroz (2009) adota as cinco perspectivas paradigmáticas de mudança: mudança como compromisso ideológico; mudança como necessidade ambiental; mudança como uma releitura crítica da realidade; mudança como uma intencionalidade social; e mudança como um processo de transformação do indivíduo. Além dessas perspectivas paradigmáticas, Motta (2001 apud Queiroz, 2009) sugere perspectivas conceituais para se analisar a mudança: estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política. O referencial teórico desse trabalho distingue ainda três tipos de mudanças: contínua, planejada e radical.

No que diz respeito aos conceitos de inovação na gestão pública e autores referenciados por Queiroz (2009), a dissertação apresenta apenas dois, conforme está no quadro abaixo:

**Quadro 3:** Autores e conceitos de inovação na gestão pública trabalhados por Queiroz (2009)

KLERING, Luis Roque; ANDRADE, Jackeline Amantino de. Inovação na gestão pública: compreensão do conceito a partir da teoria e da prática. In: JACOBI, Pedro. PINHO, José Antônio (orgs). <i>Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares</i> . Rio de Janeiro: FGV, p. 77-96, 2006.
A inovação na gestão pública trata-se de uma mudança radical justificada por finalidades estratégicas, estruturais, humanas, tecnológicas, culturais, políticas e de controle.
SPINK, Peter. A inovação na perspectiva dos inovadores. In: JACOBI, Pedro; PINHO, José Antonio. <i>Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares</i> . Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. (p. 23-39).
O conceito de inovação na gestão pública está associado ao contexto, havendo distinção entre os conceitos de melhores práticas e inovação.

Fonte: baseado em Queiroz (2009).

A abordagem de pesquisa adotada foi a qualitativa. Foram entrevistados 70 servidores públicos das secretarias estaduais do Governo de Minas Gerais. Na percepção desses entrevistados, essa política foi considerada inovadora. Queiroz (2009), usando a lente teórica de inovação no setor público, afirma que a política de Choque de Gestão inovou no que diz respeito a estratégia, estrutura, tecnologia e controle. Por outro lado, não inovou no que diz respeito aos aspectos humano, cultural e político. Em relação às contribuições do seu trabalho, afirma Queiroz (2009, p. 248) que uma delas era "trazer luz a algumas questões pouco abordadas como a temática 'inovação no setor público'".

## **4.2 Indutores e barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção dos dirigentes**

A segunda dissertação a tratar sobre inovação na gestão pública é do ano de 2012.

Logo na introdução, é ressaltado que "a inovação no setor público ainda não pode ser considerada uma atividade rotineira" (BRANDÃO, 2012, p.17), assim como é ressaltado a produção científica limitada sobre o tema.

A inovação no setor público possui uma série de fatores determinantes, como os antecedentes ambientais, organizacionais e gerenciais, e Brandão (2012) constrói a problemática do seu trabalho em cima da identificação de fatores que sejam indutores e fatores que sejam barreiras à inovação. Portanto, a dissertação tem por objetivo identificar e

caracterizar os principais indutores e barreiras à inovação em organizações públicas na percepção dos seus dirigentes. Os dirigentes foram escolhidos pelo seu papel estratégico e também pelo fato de sua posição de comando favorecer a criação de espaços favoráveis à inovação.

Neste trabalho, diferente do anterior, o referencial teórico se destina apenas e exclusivamente a discutir inovação, sendo dividido em quatro seções: a primeira se propõe a apresentar os conceitos de inovação desde os primeiros estudos sobre desenvolvimento econômico, os tipos de inovação e o contexto brasileiro de inovação no setor público; a segunda seção apresenta o estado da arte das pesquisas realizadas no setor público nos últimos dez anos, identificando as contribuições sobre o tema e as lacunas existentes; a terceira seção descreve os principais indutores da inovação no setor público identificados em pesquisas recentes; e a quarta seção apresenta as principais barreiras à inovação.

Em relação aos conceitos de inovação, há vários na dissertação de Brandão (2012). No que se refere aos conceitos de inovação na gestão pública foi possível identificar cinco conceituações de diferentes autores, como mostra o quadro a seguir:

**Quadro 4:** Conceitos e autores de inovação na gestão pública trabalhados por Brandão (2012)

ROGERS, E. M. <i>Diffusion of innovation</i> . New York: The Free Press, 1995
Rogers (1995, p.11) define inovação como uma “ideia, prática ou objeto percebido como novo pelo indivíduo ou pela unidade adotante”.
FARAH, M. F. S. Disseminação de inovações e políticas públicas e espaço local. <i>Revista Organizações &amp; Sociedade</i> . Salvador: Escola de Administração/Universidade Federal da Bahia, v.15, n.45, p. 107-126, 2008.
Inovação é um novo e bem-sucedido arranjo particular de determinados componentes que pode ser potencialmente útil em outros contextos e localidades, como solução para um problema específico.
FERRAREZI, E.; AMORIM, S. Concurso inovação na gestão pública federal: análise de uma trajetória (1996-2006). <i>Cadernos ENAP</i> . Brasília: ENAP, n.32, 2007.
Ferrarezi e Amorim (2007, p.17) [...] consideram que “inovações são mudanças em práticas anteriores, por meio da incorporação de novos elementos da gestão pública ou de nova combinação dos mecanismos existentes, que produzam resultados significativos para o serviço público e para a sociedade”.
BLOCH, C. <i>Towards a conceptual framework for measuring public sector innovation</i> , 2010.
Bloch (2010), buscando adaptar a proposta do Manual de Oslo (OCDE, 2005) para o contexto do serviço público, propõe que a inovação seja vista como a implementação de uma mudança significativa na maneira como a organização opera ou nos produtos que oferta.
HUGHES, A.; MOORE, K.; KATARIA, N. <i>Innovation in public sector organisations: a pilot survey for measuring innovation across the public sector</i> . Londres, 2011.
Definem inovação como a implementação de uma mudança significativa na maneira como a organização opera ou nos serviços que oferta.

Fonte: baseado em Brandão (2012).

Em termos metodológicos, Brandão (2012) realizou uma pesquisa do tipo exploratório-descritiva, uma vez que segunda a autora o tema inovação na gestão pública é pouco explorado e que pretende descrever os indutores e barreiras à inovação. Utilizou uma abordagem mista de pesquisa, utilizando como métodos de coleta dos dados a pesquisa documental, entrevistas semi-estruturadas e levantamento de dados - survey. Foram pesquisadas organizações públicas federais dos setores da educação, previdência, saúde e outros. Os respondentes da pesquisa foram os dirigentes dessas organizações, totalizando 11 entrevistados. Já para a pesquisa quantitativa, 427 dirigentes responderam o questionário.

A análise dos dados mostrou que os principais indutores são: encorajamento da equipe, comprometimento com o serviço público, requisitos legais e apoio político. Já as principais barreiras são: baixa capacidade de gestão intergovernamental e intersetorial, limitações legais e orçamentárias e dificuldade de coordenação de atores. A principal



contribuição do estudo de Brandão (2012) é a validação de duas escalas que foram denominadas de: Indicadores de Indutores à Inovação em Gestão (IIIG) e Indicadores de Barreiras à Inovação em Gestão (IBIG).

### 4.3 Inovação no Setor Público: proposições para a intensificação da capacidade de inovação do tribunal regional eleitoral de Santa Catarina

Esta foi a terceira dissertação a tratar sobre o tema inovação na gestão pública. Klumb (2013) inicia seu trabalho afirmando que no setor público a inovação propicia eficiência, qualidade e serviços mais oportunos para os cidadãos. A autora constrói seu problema de pesquisa em cima das inovações ocorridas na justiça eleitoral brasileira, sobretudo no Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina (TRE-SC), que desenvolveu, juntamente com o Serviço Federal de Processamento de dados (SERPRO), o primeiro processo eletrônico de totalização de votos, que viria conseqüentemente levar a eleição informatizada no Brasil.

Klumb (2013) explica que não se encontram estudos que analisem como ocorre o processo de desenvolvimento da inovação e como a capacidade de inovação afeta esse processo. Tendo o TRE-SC como objeto de estudo, se constitui como objetivo da dissertação "desenvolver uma metodologia de apoio ao TRE-SC, voltada à sistematização e ao desenvolvimento de sua capacidade de inovação" (KLUMB, 2013, p16). Com isso, a autora se propõe a descrever as principais inovações ocorridas no TRE-SC, analisar seu processo de inovação e identificar os facilitadores e barreiras à inovação.

O referencial teórico dessa dissertação é dividido em quatro seções principais: inovação: origens e conceitos básicos; inovação no setor público; capacidade de inovação; processo de inovação. Na primeira seção, Klumb (2013) faz uma breve revisão histórica sobre o conceito de inovação de um modo geral, as primeiras teorias que surgiram sobre inovação, além de apresentar tipologias de inovação na perspectiva de diferentes autores.

Na segunda seção, há o levantamento de conceitos, características, tipos, motivações e barreiras para inovar no setor público. Alguns conceitos sobre inovação na gestão pública foram explanados, dentre eles:

**Quadro 5:** Conceitos e autores de inovação na gestão pública trabalhados por Klumb (2013)

MULGAN, G.; ALBURY, D. <i>Innovation in the public sector</i> . Londres, v. 1.9, 2003.
"Criação e implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entrega, que resultam em significativas melhorias na eficiência, eficácia ou qualidade dos resultados".
ANAO. Australian National Audit Office. <i>Innovation in the Public Sector: enabling better performance, driving new directions</i> . Better Practice Guide. Camberra: December 2009
A inovação ultrapassa os limites da criatividade e da geração de novas ideias, pois representa um processo que pode ser replicado.
KOCH, Per; HAUKNES, Johan. <i>On innovation in the public sector – today and beyond</i> . Publin Report No. D20. NIFU STEP, Oslo, 2005.
Inovação é o cerne da implementação premeditada e proposital da mudança de comportamento de agentes sociais dentro da atividade em questão.
DAMANPOUR, Fariborz; SCHNEIDER, Marguerite. Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: assessing the role of managers. <i>Jornal os public Administration Research and Theory</i> , v. 19, n.3, p. 495-522, 2009.
A inovação é uma construção complexa que é estudada a partir de múltiplas perspectivas em diferentes níveis de análise.

Fonte: baseado em Klumb (2013).

Na terceira seção, Klumb (2013) explora o tema da capacidade de inovação, associando-o a liderança, conhecimento do negócio, capacidade organizacional e agilidade, incentivos e recompensas. Já na quarta seção, a autora apresenta as quatro etapas do processo de inovação apresentado pela Australian National Audit Office - ANAO (2009): desenvolvimento, implementação, avaliação e ajustes e disseminação.

No que diz respeito aos aspectos metodológicos, adotou-se a abordagem qualitativa, caracterizando-se como um estudo de caso descritivo-avaliativo. A pesquisa se dividiu em três etapas: inicialmente, foi realizado o levantamento das principais inovações ocorridas no TRE-SC, entre os anos de 2008-2012. Posteriormente, se analisou o processo de inovação, assim como seus facilitadores e barreiras. Por fim, foram realizadas proposições para sistematizar e aprimorar a capacidade de inovação do TRE-SC. Como método de coleta, fez-se uso da pesquisa documental, entrevista e observação participante. Para análise de dados, fez-se uso da análise de conteúdo.

A análise da dados apontou que existiram nesse período inovações em serviços, em processo e inovações auxiliar, sendo que inovações em processo representam 74% de inovações ocorridas no período de 2008 a 2012. Sendo este o principal tipo de inovação, Klumb (2013) propõe um modelo que visa aperfeiçoar os processos internos e incentivar a adoção de inovações pelo TRE-SC. O modelo contempla cinco etapas: iniciação, desenvolvimento, implementação, avaliação e ajustes, tendo uma abordagem sistêmica do processo.

#### **4.4 Inovação no setor público e o programa nacional de alimentação escolar: o processo de implementação do artigo 14 da lei 11.947/2009 no município de Sorocaba-SP**

O quarto trabalho a tratar sobre inovação no setor público tem como objeto de estudo o processo de implementação do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). O PNAE é regulamentado pela Lei Federal 11.947/2009. O art. 14 desta lei afirma que estados e municípios, ao executarem ações do PNAE, destinem no mínimo 30% dos recursos recebidos do Fundo Nacional para o Desenvolvimento da Educação (FNDE) na compra de produtos originários da agricultura familiar. O objetivo dessa pesquisa foi identificar aspectos inovadores no processo de implementação dessa lei no município de Sorocaba-SP, levando em consideração os indutores e barreiras da inovação nesse processo.

Ainda na introdução, o autor faz uso de Farah (2006) para tratar das inovações dos governos locais. Essas podem ser de dois tipos: inovação de produtos e inovação de processos. O primeiro diz respeito às políticas públicas; já o segundo aos processos políticos e administrativos de formulação, implementação e controle dessas políticas. É neste segundo aspecto que Bueno (2014) desenvolve seu problema de pesquisa.

O referencial teórico dividiu-se em três seções, sendo as duas primeiras importantes para este artigo por tratar do tema da inovação na gestão pública. Na primeira seção, intitulada Inovação no setor público, Bueno (2014) aborda o conceito de inovação no âmbito do setor público, diferenças entre inovação no setor público e privado, indutores e barreiras para inovação, aspectos político-institucionais e o papel das políticas públicas. No que diz respeito aos conceitos de inovação na gestão pública trabalhados nessa dissertação, foi possível encontrar os que seguem:

**Quadro 6:** Conceitos e autores de inovação na gestão pública trabalhados por Bueno (2014)

Mulgan, G. and Albury, D. <i>Innovation in the Public Sector</i> . London: Cabinet Office Strategy Unit, 2003.
A inovação no setor público trata-se de um processo de mudanças descontínuas, no qual algo novo para um determinado local já foi aplicado anteriormente.
KOCH, Per; HAUKNES, Johan. <i>On innovation in the public sector – today and beyond</i> . Publin Report No. D20. NIFU STEP, Oslo, 2005.
A inovação no âmbito público consiste na produção de materiais ou produtos, acompanhado por mudanças a nível organizacional e comportamental assim como criação de políticas.

Fonte: baseado em Bueno (2014).

A segunda seção trabalhada por Bueno (2014) trata sobre Inovação e governo local no Brasil. Inicialmente faz-se uma breve revisão histórica sobre como surgiu o tema inovação associado aos governos locais nacionais, dando ênfase ao papel dos municípios nesse processo. A Constituição de 1988 teria dado maior autonomia aos governos subnacionais, fazendo com que os novos desafios instigassem a necessidade de inovações. Destaca-se também o Programa Gestão Pública e Cidadania, desenvolvido pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), que reúne mais de 8000 experiências inovadoras em governos subnacionais.

No que diz respeito aos aspectos metodológicos, Bueno (2014) fez uso de uma abordagem qualitativa de pesquisa, usando como método de coleta o estudo de caso único integrado, no qual várias unidades de análise foram consideradas na pesquisa: cooperativas de agricultura familiar, secretarias municipais envolvidas no PNAE, Centro Colaborador em Alimentação e Nutrição Escolar da Região Sudeste (CECANE-SP), Cooperativa Central e Comissão Permanente de Licitações. Foram utilizadas várias técnicas de coleta de dados: entrevistas, observação direta e análise documental. Em relação ao método de análise dos dados, Bueno (2014) afirma que usou a estratégia analítica geral, na qual cabe ao pesquisador definir as prioridades do que pretende analisar.

Por meio da percepção das cooperativas de agricultores familiares, Bueno (2014) aborda os aspectos inovadores da implementação do PNAE em Sorocaba. Dentre os aspectos inovadores identificados é possível citar: participação dos agentes, troca de experiências, adequação do projeto ao público-alvo, criação de base de dados, melhoria na qualidade de vida dos cooperados, parceria público-privada. Em relação aos fatores indutores da inovação, conclui que a própria regulamentação federal e a pressão social por meio de fóruns e audiências públicas criou a necessidade da inclusão dessas cooperativas no PNAE. Por outro lado, as principais barreiras foram: baixa articulação entre os agentes do processo, conhecimento parcial da legislação, estrutura inapropriada das escolas e ausência de equipamentos adequados para o manuseio dos produtos.

De acordo com Bueno (2014, p. 123), uma contribuição do seu trabalho foi que sua pesquisa "buscou refinar a teoria sobre inovação em governos locais, apresentando um caso onde a formulação e implementação da política ocorre em níveis diferentes de governos".

#### **4.5 Co-produção e inovação no setor público: análise de experiências inovadoras de gestão na Administração Pública Federal**

A dissertação de Reis (2015) é o trabalho mais recente sobre inovação na gestão pública encontrada na base de dados da BDTD, além de ser o mais sucinto, com apenas 71 páginas. Na introdução, o autor descreve brevemente o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal como uma ação organizada pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) em parceria com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Tal concurso tem por finalidade selecionar programas ou projetos inovadores de autoria de diferentes entidades da

administração pública. A primeira edição do concurso foi realizada em 1996. Desde lá, várias práticas inovadoras foram premiadas.

Outro tema também descrito na sua problemática é a relação entre inovação e co-produção no âmbito privado, abrindo espaço para questionar o leitor sobre como se estabelece tal relação no setor público. Diante disso, sua questão de pesquisa é: "Qual a relação entre co-produção e inovação em experiências inovadoras de gestão na administração pública federal face ao valor que esta relação pode agregar aos serviços?" (REIS, 2015, p. 17). São nas práticas de inovação vencedoras do concurso que o autor encontra seu objeto de estudo.

Diante disso, o referencial teórico desse trabalho se divide em três seções: co-produção no serviço público; inovação em serviços e inovação no serviço público, sendo a primeira e última de interesse desse trabalho. Na primeira seção, é explicado que a co-produção no serviço público trata-se de uma relação entre prestador de serviço e o usuário ou parceiro. Os agentes tem ciência que tal relação agrega valor para ambos na implementação da inovação. Na última seção, fala-se sobre inovação na gestão pública de modo geral, conceituando-a e trazendo a perspectiva de alguns autores, como pode ser observado no quadro abaixo:

**Quadro 7:** Conceitos e autores de inovação na gestão pública trabalhados por Reis (2015)

Mulgan, G. and Albury, D. <i>Innovation in the Public Sector</i> . London: Cabinet Office Strategy Unit, 2003.
Inovação no setor público tem sido definida como a criação e implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entrega de serviços que resultam em um melhoramento significativo na eficiência, efetividade e eficácia dos resultados
KOCH, Per; HAUKNES, Johan. <i>On innovation in the public sector – today and beyond</i> . Publin Report No. D20. NIFU STEP, Oslo, 2005.
Para Koch e Hauknes (2005) a inovação é a implementação ou desempenho de uma nova forma ou repertório de ação social, que é implementada por uma entidade no contexto dos objetivos e funcionalidades de suas atividades.
ANGGADWITA, G.; DHEWANTO, W. Service Innovation in Public Sector : A case study on PT. Kereta Api Indonesia. <i>Journal of Social and Development Sciences</i> , 4(7), 2013.
A inovação é a ferramenta para o alcance dos propósitos do serviço público e para que a inovação ocorra efetivamente é necessário que exista um relacionamento sinérgico entre liderança, gerenciamento, recursos humanos, e tecnologia.

Fonte: baseado em Reis (2015).

A próxima seção da dissertação trata de um modelo teórico proposto pelo autor e que estabelece a relação entre co-produção, inovação e valor agregado. Reis (2015, p. 35) apresenta duas hipóteses para seu trabalho: "a relação entre co-produção e inovação favorece a agregação de valor às organizações prestadoras de serviços públicos" e "o papel exercido pelo co-produtor na relação de co-produção e inovação é significativo para a agregação de valor ao serviço público".

No que diz respeito aos métodos, embora Reis (2015) não declare expressamente a abordagem utilizada no trabalho, a partir da leitura conclui-se que trata de uma abordagem quantitativa. Foram criados dois protocolos para coleta de dados: um sobre co-produção e um sobre inovação. Para análise dos dados, selecionaram-se 15 edições do Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, o equivalente a 195 práticas de inovação, que foram analisadas conforme as variáveis estabelecidas no protocolo. Os dados foram tratados a partir de estatística descritiva e aplicação de regressão logística.

O principal resultado dessa pesquisa consiste na confirmação da existência de uma relação positiva entre co-produção e inovação com a variável de valor agregado para os serviços.

## 5. ANÁLISE DOS DADOS

As dissertações descritas na seção anterior foram categorizadas no que diz respeito ao objetivo geral, tópicos do referencial sobre inovação, metodologia e contribuições à literatura sobre inovação, conforme segue resumidamente no quadro.

**Quadro 8:** Resumo descritivo das dissertações

(Continua)

Dissertação	Categorias	Descrição
Choque de gestão em Minas Gerais (2003-2010): um exemplo de inovação no setor público?  (QUEIROZ, 2009)	Objetivo geral	"Entender em que medida o Choque de Gestão inovou a partir de duas perspectivas: as percepções dos servidores investigados - os idealizadores e os executores da política - e os preceitos teóricos da temática inovação no setor público" (QUEIROZ, 2009, p. 37-38).
	Tópicos do referencial sobre inovação	Mudança organizacional no setor público: perspectivas e abordagens da mudança organizacional; mudança enquanto inovação no setor público; inovação no setor público brasileiro: dimensões gerenciais e democráticas.
	Metodologia	Abordagem: qualitativa. Método de coleta: entrevistas semi-estruturadas. Método de análise: análise comparativa.
	Contribuições à literatura sobre inovação	As contribuições, segundo Queiroz (2009) são mais em trazer a tona à discussão sobre inovação no setor público. Porém, não se observa contribuição à literatura de inovação efetivamente.
Indutores e barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção dos dirigentes  (BRANDÃO, 2012)	Objetivo geral	"Identificar e caracterizar os principais indutores e barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro na percepção de seus dirigentes" (BRANDÃO, 2012, p. 19).
	Tópicos do referencial sobre inovação	Conceitos-chave em inovação no setor público. Estado da arte sobre inovação no setor público. Indutores da inovação no setor público. Barreiras à inovação no setor público.
	Metodologia	Abordagem: qualitativa e quantitativa. Métodos de coleta: pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas, levantamento de dados (survey). Triangulação de métodos e de tipos de dados.
	Contribuições à literatura sobre inovação	Validação de duas escalas que foram denominadas de: Indicadores de Indutores à Inovação em Gestão (IIIG) e Indicadores de Barreiras à Inovação em Gestão (IBIG), as quais podem ser utilizadas para outros estudos na área.
Inovação no Setor Público: proposições para a intensificação da capacidade de inovação do tribunal regional eleitoral de Santa Catarina  (KLUMB, 2013)	Objetivo geral	"Desenvolver uma metodologia de apoio ao TRE-SC, voltada à sistematização e ao desenvolvimento de sua capacidade de inovação" (KLUMB, 2013, p16)
	Tópicos do referencial sobre inovação	Inovação: origens e conceitos básicos. Inovação no setor público. Capacidade de inovação. Processo de Inovação.
	Metodologia	Abordagem: qualitativa Método de coleta: pesquisa documental, entrevista e observação participante Método de análise: análise de conteúdo.
	Contribuições à literatura sobre inovação	Propõe um modelo que visa aperfeiçoar os processos internos e incentivar a adoção de inovações pelo TRE-SC. Todavia, o modelo pode ser aplicado em outras organizações públicas.

**Quadro 8:** Resumo descritivo das dissertações

(Continuação)

Dissertação	Categorias	Descrição
Inovação no setor público e o programa nacional de alimentação escolar: o processo de implementação do artigo 14 da lei 11.947/2009 no município de Sorocaba-SP  (BUENO, 2014)	Objetivo geral	"Verificar se aspectos inovadores estão presentes no processo de implementação do PNAE - a partir da Lei 11.947/2009 - no município de Sorocaba-SP" (BUENO, 2014, p. 15).
	Tópicos do referencial sobre inovação	Inovação no setor público: o conceito de inovação no âmbito do setor público; diferenças entre inovação no setor público e privado; indutores e barreiras para inovação; aspectos políticos-institucionais; e inovação no setor público: o papel das políticas públicas.  Inovação e governo local no Brasil: breve revisão histórica; inovação em governos locais: definições e características das experiências inovadoras; adesão a programas federais.
	Metodologia	Abordagem: qualitativa. Método de coleta: estudo de caso único (entrevistas, observação direta, registro em arquivos e análise documental). Método de análise: estratégia analítica geral.
	Contribuições à literatura sobre inovação	A contribuição tratou-se mais de um exercício empírico da literatura do que acrescentou propriamente algo de novo à literatura de inovação no setor público.
Co-produção e inovação no setor público: análise de experiências inovadoras de gestão na Administração Pública Federal  (REIS, 2015)	Objetivo geral	"Verificar a relação entre co-produção e inovação em experiências inovadoras de gestão na administração pública federal visto o valor que a mesma pode agregar aos serviços" (REIS, 2015).
	Tópicos do referencial sobre inovação	Co-produção no serviço público. Inovação no serviço público.
	Metodologia	Abordagem: quantitativa. Método de coleta: pesquisa documental. Método de análise: estatística descritiva e regressão logística
	Contribuições à literatura sobre inovação	Sugestão de um modelo que relacione co-produção e inovação e um protocolo de coleta de dados sobre os tipos de inovação que pode ser útil para orientar outras pesquisas da área.

Fonte: baseado em Queiroz (2009), Brandão (2012); Klumb (2013); Bueno (2014); Reis (2015).

O que se pode evidenciar ao analisar a dissertação de Queiroz (2009) é que a política Choque de Gestão é entendida como uma política inovadora porque pretendia mudar um quadro no qual o governo mineiro estava imerso. Nesse sentido, ela foi apreendida por Queiroz (2009) como a mudança capaz de instaurar um novo cenário. No decorrer do trabalho, a autora demonstra sobremaneira a necessidade de se entender as questões da mudança para poder se aprofundar na compreensão da inovação. Como ressaltado no referencial teórico deste artigo, a mudança é um dos pilares essenciais para se entender inovação de acordo com Spink (2003a, 2003b, 2006). No caso da política Choque de Gestão, pode-se observar o que já dizia Jacobi e Pinho (2006, p. 8), ou seja, as mudanças ocorrem para "enfrentar problemas, crises ou deficiências num determinado contexto".

No que se refere ao trabalho de Brandão (2012), é possível perceber que não se analisa uma política inovadora ou um programa, mas como o processo de inovar nas organizações públicas é permeado por indutores e barreiras à inovação. A autora retrata o

caráter multidimensional da inovação em gestão pública ao revelar o grau de complexidade que a envolve. Dessa forma, Brandão (2012) procura compreender diferentes organizações por dimensões que incluem apoio político, intercâmbio de conhecimentos e experiências, perfil da equipe, disponibilidade de recursos, gestão da informação, liderança, rotatividade dos dirigentes, capacitação, requisitos legais, articulação intersetorial, estrutura organizacional, resistência e aversão ao risco, diversidade social e cultural. Por considerar diferentes organizações e a percepção dos seus dirigentes quanto às barreiras e os indutores à inovação, considera-se que tal dissertação oferece ampla visão sobre a inovação no setor público, corroborando com Borins (2001) ao tratar das características das inovações na gestão pública, sobretudo que as inovações são holísticas. Além de apresentar contribuição acadêmica uma vez que a autora reconhece os poucos estudos na área e propõe escalas de indutores e barreiras à inovação que possam ser utilizadas por outros pesquisadores.

Na dissertação de Klumb (2013), trata-se de estudar os processos de uma organização que é considerada inovadora, neste caso o TRE-SC, buscando ajudá-la por meio da criação de uma metodologia que lhe dê suporte para que exerça sua capacidade de inovação. Embora se trate do estudo de uma organização em particular, é possível evidenciar como a inovação é vista na perspectiva de um processo e neste sentido a metodologia proposta para o TRE-SC poderia ser utilizada por diferentes organizações que entendam a inovação de forma sistêmica. Enquanto processo, é possível entender a inovação como mudanças que ocorrem de diferentes formas incremental, radical e transformacional, como explicado por Mulgan e Albury (2003).

Já a dissertação de Bueno (2014) tem foco no processo de implementação de uma política considerada inovadora. O autor retoma aspectos considerados inovadores na política na percepção das cooperativas, sobretudo aqueles que falam da participação e diálogo entre os agentes envolvidos. Portanto, nessa implementação é crucial os jogos de interesses entre os atores para que a política assuma aspectos inovadores. Neste sentido, é interessante destacar o que aponta Koch e Hauknes (2005) sobre a inovação está associada ao comportamento dos atores, sendo uma implementação proposital na mudança de comportamento.

Por fim, o trabalho de Reis (2015) teve por intuito testar a relação entre as variáveis de co-produção, inovação e valor agregado baseado em pressupostos da literatura. Todavia, a revisão de literatura realizado pelo autor foi sucinta e superficial, o que compromete a credibilidade do trabalho no que diz respeito aos pressupostos levantados. Contudo, esse estudo aponta um protocolo de coleta de dados para inovação, destacando os diferentes tipos de inovação, evidenciando a variedade que pode ser implementada pelas organizações.

Todas as dissertações foram bastante peculiares no que se refere aos objetos estudados: Queiroz (2009) analisou uma política inovadora; Brandão (2012) se deteve aos processos de inovação; Klumb (2013) analisou processos de uma organização inovadora; Bueno (2012) analisou uma política inovadora; e Reis (2015) analisou práticas inovadoras.

No que diz respeito aos conceitos de inovação no setor público trabalhados pelos autores das dissertações, as obras de Mugan e Albury (2003) e Koch e Hauknes (2005) foram basilares nas três últimas dissertações analisadas. Autores brasileiros também foram referenciados, sobretudo Spink (2006) e Klering e Andrade (2006) na primeira dissertação e Farah (2008) na segunda dissertação.

Um ponto em comum a todos os trabalhos, com exceção da dissertação de Reis (2015) é a utilização da abordagem qualitativa de pesquisa, o que reflete a necessidade de compreender melhor a inovação no setor público, na percepção dos entrevistados.

De todos os trabalhos, o que apresenta uma contribuição mais consistente para a literatura sobre inovação no setor público é o de Brandão (2012), por indicar expressamente os indutores e barreiras à inovação na gestão pública.

## 6. CONCLUSÃO

Esse artigo teve por objetivo descrever e analisar a produção científica sobre inovação na gestão pública disponível na Base de Dados da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações. Embora não tenha sido limitado intervalo de tempo para seleção desse material, a produção científica restrita de apenas cinco dissertações determinou que fosse utilizada uma abordagem qualitativa de pesquisa, a revisão bibliográfica, com vista a aprofundar melhor a análise sobre o que vem tratando os trabalhos acadêmicos sobre inovação no setor público.

Percebe-se que apenas nos últimos anos esse tema tem sido alvo de estudo nos programas de pós-graduação no Brasil, o que reflete um campo de conhecimento ainda em construção sobre a realidade das organizações públicas brasileiras. Em uma época em que inovar é sinônimo para sobreviver, o pouco envolvimento dos pesquisadores com o assunto e as poucas publicações na área levantam questionamentos se a Administração Pública tem sido enxergada como objeto de estudo apenas pelo seu lado burocratizante e pouco convidativo aos gestores públicos no que diz respeito a assumir riscos, enfrentar resistências e mudar realidades.

Para que exista efetivamente inovação na gestão pública brasileira precisa-se superar os obstáculos de aversão às mudanças e organizações com estruturas rígidas e centralizadoras. Inovar perpassa pelo processo de dialogar, de participar e de mudar para atender cada vez mais a demanda dos cidadãos.

Por fim, é notável que esta temática ainda é carente de estudos acadêmicos nos programas de pós-graduação brasileiros e por isso mesmo constitui um lugar fértil para novas investigações a fim de sedimentar uma literatura sobre o tema no âmbito da realidade nacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANDÃO, Soraya Monteiro. **Indutores e barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção dos dirigentes**. 2012. 201 f. Dissertação (mestrado) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação - FACE, Universidade de Brasília. 2012.

BRANDÃO, Soraya Monteiro; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 1, p. 227-248, jan/fev. 2013.

BORINS, Sandford. Public Management Innovation: Toward a Global Perspective. **The American Review of Public Administration**, v. 31, n. 1, p. 5-21, 2001.

BUENO, Gabriel. **Inovação no setor público e o Programa Nacional de Alimentação Escolar: o processo de implementação do artigo 14 da Lei 11.947/2009 no município de Sorocaba-SP**. 2015. 140f. Dissertação (mestrado) - Centro de Ciências e Tecnologias para a sustentabilidade, Universidade Federal de São Carlos. 2015.

DUBOIS, Richard; LINS, João. **Inovação na Gestão Pública**. São Paulo: Saint Paul, 2012.



FARAH, Marte Ferreira Santos. Disseminação de inovações e políticas públicas e política local. **Revista O&S**, v.15, n.45 - Abril/Junho – 2008.

JACOBI, Pedro; PINHO, José Antônio. **Inovação no campo da gestão pública local**: novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

JACOBI, Pedro; PINHO, José Antônio. **Inovação no campo da gestão pública local**: novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

KLUMB, Rosângela. **Inovação no setor público**: proposições para a intensificação da capacidade de inovação do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. 2013. 156f. Dissertação (mestrado) - Centro de Ciências da Administração e Sócioeconômicas, Universidade do Estado de Santa Catarina. 2013.

KOCH, Per; HAUKNES, Johan. **On innovation in the public sector – today and beyond**. Publin Report No. D20. NIFU STEP, Oslo, 2005.

MATTHEWS, Mark; LEWIS, Cris; COOK, Grahame. **Public Sector Innovation**: a review of the literature. AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE - ANAO. 2009.

MULGAN, G; ALBURY, D. **Innovation in the Public Sector**. London: Cabinet Office Strategy Unit, 2003.

PINHO, José Antônio; JACOBI, Pedro. **Inovação no campo da gestão pública local**: novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

QUEIROZ, Roberta Graziella Mendes. **Choque de gestão em Minas Gerais (2003-2010)**: um exemplo de inovação no setor público? 2009. 260f. Dissertação (mestrado) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2009.

REIS, Mauro Célio Araújo dos. **Co-produção e inovação no setor público**: análise de experiências inovadoras de gestão na Administração Pública Federal. 2015. 71f. Dissertação (mestrado) - Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia (FACE), Universidade de Brasília. 2015.

SAMPIERI, Roberto Hernández; CALLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SPINK, Peter. A inovação na perspectiva dos inovadores. In: JACOBI, Pedro; PINHO, José Antonio. **Inovação no campo da gestão pública local**: novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. (p. 23-39)

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

SPINK, Peter. Inovação na perspectiva dos inovadores: a experiência do Programa Gestão Pública e Cidadania. **Cadernos EBAPE.BR** - Volume I – Número 2 – Dezembro, 2003b.