

ANTECEDENTES DA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA INTERNACIONAL

JULIANA MOURA CAVALCANTI XAVIER
SECRETARIA DA FAZENDA DO CEARÁ

SANDRA MARIA DOS SANTOS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

JOSE CARLOS LAZARO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

AUGUSTO CÉZAR DE AQUINO CABRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

ANTECEDENTES DA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA INTERNACIONAL

1 INTRODUÇÃO

A Nova Gestão Pública (NGP) surgiu nos anos 1980, tornando o setor público mais eficiente. Atualmente, evoluiu para uma "arena de co-criação" com colaboração entre políticos, agências públicas, entidades privadas e cidadãos para produzir serviços e resolver desafios sociais (Torfing; Sørensen; Røiseland, 2019). Focando em micro melhorias contínuas, consideradas inovações estratégicas (Pollitt; Bouckaert, 2004), a inovação é uma estratégia importante para atender às necessidades da sociedade, apesar dos desafios como burocracia e falta de competição que podem limitar a capacidade de inovação no setor público (Vries; Bekkers; Tummers, 2016; Bysted; Hansen, 2015).

Nesse contexto, a inovação no setor público acontece devido a vários fatores. Borins (2001) desafia a noção de que o setor público é inóspito à inovação, destacando que os funcionários públicos da linha da frente e os gestores intermediários são responsáveis por muitas inovações. Manimala (2006) identifica restrições organizacionais que dificultam a inovação no setor público, tais como a ausência de sistemas de análise de falhas, recompensas e reconhecimento inadequados. Potts (2009) argumenta que o foco do setor público na eficiência e na responsabilização pode dificultar a inovação, eliminando o "desperdício bom" necessário que permite a experimentação. Amdam (2014) enfatiza a necessidade de uma sistemática de inovação no setor público, uma vez que muitas inovações ocorrem de forma aleatória e reativa. No geral, estes autores sugerem que há necessidade de uma abordagem mais sistemática e de apoio à inovação no setor público.

De acordo com Mulgan e Albury (2003), a entrega de serviço público de alta qualidade pelo governo requer inovações bem-sucedidas. Isso significa desenvolver abordagens novas para atender às demandas públicas, resolver problemas e melhorar o uso de recursos e tecnologias. Portanto, diante do contexto socioeconômico do Brasil, destacado por Souza, Hecksher e Osório (2022), é importante promover a cultura inovadora no país. Assim, pesquisas nessa direção ajudam no propósito de desenvolvimento nacional.

Apesar do aumento na produção de revisões sistemáticas sobre inovação no setor público, há relativamente poucos estudos que abordem de forma holística os antecedentes da inovação (Pradana; Susanto; Kumorotomo, 2022). Estudos como os de Walker (2014), Vries, Bekkers e Tummers (2016) e Cinar, Trott e Simms (2019) analisaram aspectos como antecedentes internos e externos no governo local ou barreiras da inovação no setor público. No entanto, esses estudos focaram em temas específicos sem uma visão abrangente das múltiplas correntes de pesquisa.

Diante disso, uma lacuna na literatura reside na ausência de um mapeamento abrangente que cubra o desenvolvimento recente da literatura sobre antecedentes da inovação no serviço público, considerando os estudos publicados nos últimos dez anos (2015-2024). Em resposta a esta lacuna, a pesquisa aqui apresentada explora múltiplas correntes de pesquisa, proporcionando uma visão holística e atualizada dos antecedentes da inovação no serviço público, mapeando os aspectos centrais desta produção científica e identificando novas tendências, desafios e oportunidades, de modo a fornecer uma base para futuras pesquisas e práticas no campo.

Portanto, o estudo emprega uma revisão da literatura para identificar os fatores críticos que influenciam a inovação no setor público em escala global. Ele aborda os elementos que podem facilitar ou dificultar a inovação na administração pública. A busca por esse conhecimento contribui para desenvolver ambientes mais favoráveis à inovação no âmbito dos governos, conseqüentemente, para aprimorar os serviços públicos em benefício da sociedade.

Diante da problemática apresentada, tem-se a seguinte questão de pesquisa: Como se caracteriza a produção científica internacional sobre antecedentes da inovação no setor público? Apesar dos estudos existentes sobre inovação no setor público, há uma lacuna em pesquisas mais sistemáticas que abordem os fatores críticos para o sucesso da inovação (Bloch e Bugge 2013; Hartley e Rashman 2018), e que, ao mesmo tempo sistematizem os aspectos mais relevantes destas produções.

O objetivo geral é caracterizar a produção científica internacional sobre antecedentes da inovação no setor público. Nesse contexto, foram delimitados os seguintes objetivos específicos: (1) identificar o perfil bibliométrico das produções; (2) analisar os aspectos teóricos utilizados nas produções; (3) analisar os aspectos metodológicos utilizados nas produções; (4) identificar os facilitadores da inovação no setor público nas produções; (5) identificar as barreiras da inovação no setor público.

Para tal, esta pesquisa baseia-se em uma abordagem quantitativa (Creswell, 2007), pois se apoia na bibliometria e na pesquisa documental para responder ao seu objetivo. Os dados foram analisados utilizando-se estatística descritiva e análise de conteúdo, com suporte dos softwares RSTUDIO e Atlas.ti.

Este artigo está estruturado em cinco seções, começando por esta introdução. Na sequência, apresenta-se a fundamentação teórica sobre antecedentes da inovação no setor público, seguida dos aspectos metodológicos do estudo. Posteriormente, são apresentados e discutidos os resultados e, finalmente, a última seção apresenta as conclusões da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção aborda a fundamentação teórica do estudo, dividida em duas partes principais. A primeira parte discute a inovação no setor público, explorando motivos e desafios destacados por diversos autores. A segunda parte examina os antecedentes da inovação no setor público, incluindo fatores internos e externos que influenciam a inovação. Essa estrutura proporciona uma compreensão das dinâmicas de inovação no setor público, importante para a análise e discussão subsequente no estudo.

2.1 Inovação no setor público

Potts e Kastle (2010) elencaram cinco motivos para o setor público ser mais inovador. O primeiro está relacionado ao tamanho da administração pública, já que na maioria das nações da Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE), o setor público representa entre 20% a 50% do PIB, sendo um componente significativo da macroeconomia. A segunda razão é que as organizações do setor público são encarregadas de objetivos específicos e, por isso, devem criar caminhos para resolver esses problemas por meio de novos arranjos institucionais. O terceiro motivo está relacionado ao estabelecimento de índices, benchmarks e outras medidas que permitem a comparação entre os próprios entes públicos e, conseqüentemente, o compartilhamento das melhores práticas. Em quarto lugar, o setor público deve inovar para acompanhar as mudanças tecnológicas e institucionais e não ficar ainda mais atrasado em relação ao mercado privado. Por fim, o último motivo elencado pelos autores é que o setor público estabelece as regras do jogo para a inovação no setor privado, logo, deveria conhecer melhor essa temática.

Nesse contexto, Eggert e Singh (2009) destacam que a carência de inovação no setor público não é o problema principal; o desafio reside na forma como essas inovações ocorrem, muitas vezes de maneira fortuita ou impulsionadas por eventos casuais, o que não promove uma cultura inovadora consistente. Sørensen e Torfing (2011) sustentam a tese de que a natureza

acidental da inovação pública aponta para a necessidade de uma nova abordagem que transforme a inovação em uma prática contínua e sistemática que permeie todo o setor público.

O estudo de Gieske, Duijn e Buuren (2020) relatou a necessidade de um estilo de liderança ambidestro que combine elementos transformacionais e transacionais, sugerindo que a flexibilidade e a adaptação são fundamentais para a inovação no setor público. Magnusson, Koutsikouri e Päivärinta (2020) concluíram que o aumento da eficiência pode reduzir os custos da inovação, mas também pode levar a um controle excessivo, limitando a criatividade. Potts (2009) destacou que o setor público valoriza e recompensa inovações bem-sucedidas, penalizando os fracassos, e argumentou que a pesquisa sobre inovação deve focar mais nas metodologias experimentais, visto que a inovação é um processo de descoberta. Complementando essas perspectivas, Torfing *et al.* (2021) concluíram que a gestão estratégica e as plataformas digitais são fundamentais para transformar o setor público e estimular a co-criação.

2.2 Antecedentes da inovação no setor público

Os estudos mais recentes sobre os antecedentes da inovação no setor público incluem a pesquisa conduzida por Maqdllyan e Setiawano (2023). Ao aplicar a Visão Baseada em Recursos, a teoria da Nova Gestão Pública e a Teoria dos Sistemas de Inovação, esses pesquisadores investigaram tanto os antecedentes quanto os efeitos da inovação organizacional no setor público da Indonésia. Os resultados enfatizaram a relevância da influência exercida pelo sistema de controle interno e pela cultura organizacional na promoção da inovação. Além disso, a inovação organizacional emergiu como um fator determinante, gerando resultados positivos no desempenho global da organização.

Em outro estudo, Azamela *et al.* (2022) investigaram o impacto da criatividade institucional e da capacidade de inovação institucional no desempenho da inovação pública no contexto de Gana. O estudo concluiu que a criatividade organizacional tem um impacto positivo e significativo no desempenho da inovação. Além disso, a colaboração entre agências e a liderança institucional contribuem positivamente para a criatividade institucional e a capacidade de inovação. No entanto, a pressão das partes interessadas exerce um impacto negativo tanto na criatividade institucional quanto no desempenho da inovação.

As pesquisas sobre inovação têm uma concentração significativa nos Estados Unidos e no Reino Unido, conforme observado por Merigó *et al.* (2016). No entanto, é importante analisar outras realidades. O estudo de Lee *et al.* (2020) é relevante, pois investigou os determinantes da inovação organizacional nos setores públicos da Coreia e China. Descobriu-se que o capital social promove e ativa a inovação em agências públicas desses países, sendo gerado por altos níveis de motivação no serviço público. Os autores recomendam que gestores públicos estabeleçam uma cultura que valorize motivações intrínsecas, melhore políticas públicas e incentive confiança e colaboração para aprimorar o desempenho organizacional.

Considerando os 25 artigos avaliados neste estudo, a revisão sistemática de Vries, Bekkers e Tummers (2016) é a mais citada ao abordar os antecedentes da inovação na administração pública. Ao analisar estudos de 1990 a 2014, eles desenvolveram um modelo teórico sobre antecedentes (motivadores e barreiras), associando-os a quatro categorias principais. Essas categorias incluem o nível ambiental, abrangendo o contexto externo como mandatos políticos; o nível organizacional, englobando as características estruturais e culturais da organização, como recursos ociosos organizacionais; o nível de inovação, relacionado aos atributos intrínsecos da inovação, como a complexidade; e o nível individual/funcionário, relacionado às características dos indivíduos envolvidos na inovação, como o empoderamento.

Concluindo este panorama das contribuições internacionais sobre os antecedentes da inovação no setor público, é importante mencionar os trabalhos de Damanpour e Borins, que

são referências importantes no contexto das inovações no setor público. Damanpour, Sanchez-Henrique, Chiu (2018) investigaram como o envolvimento das partes interessadas e as ações organizacionais para a implementação da inovação afetam a sua adoção. O estudo revela que, embora a influência das partes interessadas internas e externas na adoção de inovações seja semelhante, as ações de implementação interna exercem um efeito mais significativo do que as externas. No contexto dos antecedentes ambientais, a pesquisa de Borins (2001) destaca-se pela relevância, apontando que a atenção da mídia e os elementos políticos são os mais significativos nesse tipo de antecedente.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O objetivo desta seção é detalhar os métodos empregados para a realização deste mapeamento da literatura, que visa investigar a produção científica internacional sobre os antecedentes da inovação no setor público. A estrutura inclui a natureza da pesquisa, o processo de seleção da amostra, as bases de dados utilizadas, os critérios de inclusão e exclusão dos artigos e as técnicas de análise de dados.

Esta pesquisa de mapeamento da produção científica é de natureza quantitativa, pois utiliza inspiração bibliométrica para investigar a produção científica internacional sobre antecedentes da inovação no setor público (Creswell, 2007). A produção científica de uma área pode ser analisada por meio da bibliometria, utilizando leis estatísticas e matemáticas, quais sejam: a lei de Lotka, que sugere que um pequeno número de pesquisadores é responsável pela maior parte da produção em determinada área do conhecimento; a lei de Bradford, que indica que um núcleo reduzido de periódicos concentra a maioria das publicações sobre um tema específico; e a lei de Zipf, que mede a frequência com que determinados termos aparecem nos textos, podendo revelar a temática central de uma área (Silva *et al.*, 2021).

A abordagem documental da pesquisa contribui para o entendimento científico de uma comunidade ou fenômeno, visando compreender, captar, analisar e organizar os conteúdos presentes em um conjunto de documentos (Fontana; Pereira, 2023). Em relação aos fins, a pesquisa é descritiva-exploratória (Marconi; Lakatos, 2017), pois visa mapear e caracterizar a produção científica sobre os antecedentes da inovação no setor público, utilizando técnicas bibliométricas para descrever aspectos como autores e publicações, enquanto explora novos *insights* e padrões sobre o tema, identificando fatores determinantes, facilitadores e barreiras da inovação.

Os artigos incluídos neste estudo foram obtidos das bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, de acordo com os critérios estabelecidos: artigos em inglês ou português, publicados entre 2015 e 2024, que contenham nos títulos, resumos ou palavras-chave os termos "innovation" ou "innovativeness" ou "innovative" e "public" ou "government" e "antecedent*" ou "determinant*" ou "critical factor*" ou "key factor*" (o asterisco é usado para abranger tanto o singular quanto o plural das palavras).

As bases *Scopus* e *Web of Science* foram selecionadas pelo critério de relevância e robustez (Vera-Baceta; Thelwall; Kousha, 2019). O período de análise de 2015 a 2024 foi escolhido porque a revisão sistemática abrangente e significativa sobre os antecedentes da inovação no setor público, realizada por Vries, Bekkers e Tummers (2016), compreende o período de 1990 a 2014. Na *Scopus*, delimitou-se a busca de artigos nas áreas de Administração, Gestão e Contabilidade (*Business, Management and Accounting*) e Ciências Sociais (*Social Science*). Com isso, foram encontrados 86 artigos. Em relação à *Web of Science*, delimitou-se a busca às áreas de Gestão (*Business*), Administração (*Management*) e Administração Pública (*Public Administration*), sendo encontrados 47 artigos.

A etapa seguinte foi a exclusão dos artigos duplicados. Nessa perspectiva, dos 133 artigos encontrados, 17 foram excluídos. Ao chegar nos 116 artigos não-duplicados, analisou-

se se eles realmente se referiam a antecedentes da inovação no setor público. Por isso, avaliou-se o resumo desses artigos. Nessa análise, os critérios de exclusão empregados que culminou nos 25 artigos selecionados foram:

- Objetivo do estudo: Verificar se o objetivo do estudo é identificar e analisar os determinantes da inovação no contexto do serviço público.
- Referências teóricas: Avaliar se o artigo utiliza referências teóricas relevantes e atualizadas para embasar a análise dos determinantes da inovação no serviço público.
- Resultados principais: Analisar a clareza dos resultados apresentados no resumo, especialmente aqueles relacionados aos antecedentes/determinantes da inovação no serviço público.

Ao final, a coleta de dados resultou no total de 25 artigos, que foram analisados por meio de técnicas bibliométricas e de análise de conteúdo (Bardin, 2016), com o suporte de softwares RSTUDIO e Atlas.ti.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, os resultados da pesquisa são apresentados e discutidos à luz dos objetivos propostos, em conformidade com a literatura revisada. A subseção "Perfil bibliométrico das produções" detalha a análise dos principais autores, afiliações, países, produção científica anual, publicações de maior impacto, periódicos e instituições mais relevantes, além dos países mais citados e das temáticas predominantes. As subseções seguintes abordam os modelos teóricos utilizados nos trabalhos e exploram os aspectos metodológicos, incluindo tipologia, coleta e análise de dados. Por fim, as últimas subseções tratam dos facilitadores e barreiras dos antecedentes da inovação no setor público.

4.1 Perfil bibliométrico das produções

Para identificar o perfil bibliométrico das publicações, foram considerados os seguintes critérios: principais autores, afiliações e países; produção científica anual; publicações de maior impacto; periódicos e instituições mais relevantes; países mais citados e temáticas predominantes (Aria; Cuccurullo, 2017).

Para a elaboração do perfil de autoria, foram analisados os 10 autores mais relevantes com base no número de citações e no impacto das revistas em que foram publicadas, conforme a amostra da pesquisa. Os resultados desta análise estão apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Principais autores, afiliações e países.

| Principais autores | Afiliações | Países | N.º de Artigos | Relevância (n. citações x impacto da revista) |
|--------------------|----------------------------------|----------------|----------------|---|
| Jan Wynen | Universidade Antwerp | Bélgica | 2 | 249,6 |
| Koen Verhoest | Universidade Antwerp | Bélgica | 2 | 168 |
| Hanna de Vries | Universidade Erasmus Rotterdam | Holanda | 1 | 2128 |
| Victor Bekkers | Universidade Erasmus Rotterdam | Holanda | 1 | 2128 |
| Lars Tummers | Universidade Estadual do Arizona | Estados Unidos | 1 | 2128 |

| | | | | |
|--------------------------|---|----------------------|---|-------|
| Mieke Audenaert | Universidade Ghent | Bélgica | 1 | 397,6 |
| Adelien Decramer | Universidade Ghent | Bélgica | 1 | 397,6 |
| Bert George | Universidade Ghent / Universidade Erasmus Rotterdam | Bélgica / Holanda | 1 | 397,6 |
| Bram Verschuere | Universidade Ghent | Bélgica | 1 | 397,6 |
| Thomas Van Waeyenberg | Universidade Ghent | Bélgica | 1 | 397,6 |

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Considerando os elementos presentes na Tabela 1, é possível observar que os autores mais prolíficos são Jan Wynen e Koen Verhoest, com 2 artigos. Contudo, ao se analisar a relevância da revista, conforme pode ser observado na Tabela 1, o autor Jan Wynen se destaca mais. Outros autores importantes na temática são Hanna de Vries, Victor Bekkers e Lars Tummers. Cada um deles publicou 1 artigo em periódicos relevantes, inclusive através de parcerias acadêmicas. Os demais autores — Mieke Audenaert, Adelien Decramer, Bert George, Bram Verschuere e Thomas Van Waeyenberg — também tiveram apenas 1 publicação cada no período avaliado. Em termos institucionais, destacam-se a Universidade Antwerp, na Bélgica, a Universidades Erasmus Rotterdam (Holanda), a Universidade Estadual do Arizona (Estados Unidos) e a Universidade Ghent (Bélgica), mostrando a predominância do continente europeu. Os países com autores mais prolíficos são Bélgica e Holanda.

Observa-se que os anos com maior número de trabalhos foram 2019, 2020 e 2023, com uma média de 4 artigos por ano. O auge das publicações ocorreu em 2019, com 6 artigos. No ano de 2017, não houve publicações, de acordo com os critérios de pesquisa utilizados. Nos anos de 2020 e 2021, houve uma redução na produção de artigos sobre a temática estudada, possivelmente devido à pandemia de coronavírus. Em 2023, observa-se um aumento novamente, com 4 artigos publicados.

O artigo "*Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda*" de Vries, Bekkers e Tummers (2016), publicado no periódico *Public Administration*, é o mais citado, com 608 citações. O segundo artigo mais citado é de Audenaert *et al.* (2016), intitulado "*When employee performance management affects individual innovation in public organizations: the role of consistency and LMX*", publicado na revista *The International Journal of Human Resource Management*, com 71 citações. O terceiro artigo mais citado é "*Influence of Social Exchange Relationships on Affective Commitment and Innovative Behavior: Role of Perceived Organizational Support*" de Nazir, Qun e Shafi (2018), publicado na *Sustainability*, com 61 citações. Esses artigos demonstram significativa relevância no contexto acadêmico e nas pesquisas sobre inovação no setor público, especialmente na temática de antecedentes da inovação.

Em relação aos periódicos mais relevantes, observou-se o número de artigos publicados pelo periódico e os fatores de impacto, sendo o número de artigos o critério principal para a ordenação dos periódicos. O fator de impacto foi consultado na base de dados "*JCR - Journal Citation Reports*" e, quando não disponível, no site do próprio periódico.

O periódico mais relevante é o *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, que possui um fator de impacto de 7,5, destacando-se como muito influente no campo da inovação aberta, com 2 artigos publicados. Outro periódico de destaque é o *Sustainability*, focado na sustentabilidade ambiental, cultural, econômica e social, com um fator de impacto de 3,9 e 2 artigos publicados no período analisado.

A terceira revista mais influente é a *Public Policy and Administration*, o jornal da Associação de Administração Pública do Reino Unido, que visa publicar trabalhos no campo de políticas públicas e administração, altamente relevante para o tema deste estudo. Este periódico tem um fator de impacto de 3,1 e também possui 2 artigos publicados. Outros dois periódicos, embora com apenas um artigo publicado cada, merecem destaque devido aos seus altos fatores de impacto: o *European Journal of Information Systems* (9,5) e o *International Journal of Human Resource Management* (5,6).

Também foram analisadas as instituições com maior número de publicações e seus respectivos países. A Universidade de Antuérpia (Bélgica) e a Universidade Erasmus de Rotterdam (Holanda) destacam-se com o maior número de publicações, totalizando 3 artigos cada. A terceira instituição com mais publicações é a Universidade Gadjah Mada (Indonésia), com 2 artigos. A Universidade de Ghent (Bélgica) publicou apenas um artigo, mas com 3 representantes da instituição.

Observando os países das instituições avaliadas, nota-se uma concentração de pesquisas nos continentes da Europa, Ásia e América do Sul. Essa distribuição geográfica das instituições destaca a importância da colaboração global e a diversidade na pesquisa sobre antecedentes da inovação no setor público, refletindo uma tendência crescente de globalização e interdisciplinaridade nesse campo de estudo.

Em relação aos países com o maior número de citações, China, Bélgica e Holanda se destacam como os mais citados, com 101, 86 e 55 citações, respectivamente. Dinamarca e Suécia apresentam uma importância intermediária, com 44 e 36 citações, respectivamente. Com menor número de citações, aparecem Indonésia, França, Romênia e Paquistão. O Brasil, por sua vez, é o país menos citado, totalizando apenas 3. Essas informações revelam a distribuição global dos estudos sobre antecedentes da inovação no setor público, especialmente na Ásia, Europa e América do Sul. Esse padrão pode estar relacionado ao filtro de pesquisa utilizado, que incluía apenas publicações em inglês e português.

A presença de países de várias regiões, como Indonésia e Paquistão na Ásia, e França e Romênia na Europa, demonstra a diversidade geográfica dos estudos. Isso sugere que a inovação no setor público é uma área de interesse internacional, embora com variações na intensidade da pesquisa. A menor quantidade de citações do Brasil pode refletir desafios específicos na produção ou disseminação de pesquisas nesse campo, ou uma menor integração com a comunidade internacional de pesquisa. O fato de o filtro de pesquisa incluir apenas publicações em inglês e português pode ter influenciado os resultados, acarretando uma maior representatividade de países onde esses idiomas são predominantemente ou amplamente utilizados na academia.

Também foram analisadas as temáticas mais frequentes neste estudo sobre antecedentes da inovação no setor público. O conceito de "setor público" (public sector) é o mais destacado, com um total de 8 ocorrências. Os temas "antecedentes" (antecedents), "inovação" (innovation) e "desempenho" (performance) possuem o segundo maior número de ocorrências, cada um com um total de 5. A temática "determinantes" (determinants), que é similar à "antecedentes", aparece 4 vezes, indicando que o termo "antecedentes" é ligeiramente mais utilizado. Temas como "adoção" (adoption), "exploração" (exploitation), "exame" (exploration) e "gestão" (management) têm, cada um, 3 ocorrências.

O conceito de "setor público" com 8 ocorrências destaca a centralidade desse contexto na pesquisa, indicando o foco na inovação nas organizações públicas, critério para seleção dos estudos. O tema "desempenho" com 5 ocorrências mostra o interesse em medir o impacto das inovações no desempenho das organizações.

5.2 Aspectos teóricos

Em relação aos aspectos teóricos, após a leitura sistemática e categorização de 25 artigos no software Atlas.ti, observou-se que nem todos os trabalhos informam o modelo teórico adotado na pesquisa. No entanto, os modelos teóricos mencionados nos estudos contribuem para a compreensão dos antecedentes e processos de inovação no serviço público.

O modelo não linear de ciclo de inovação proposto por Lacerda, Machado e Brito (2021) destaca a complexidade e a não linearidade do processo de inovação, especialmente em organizações de serviços como a saúde. Esse modelo enfatiza a importância da adaptação contínua e da identificação de pontos de feedback para facilitar a inovação em ambientes dinâmicos.

Essa perspectiva se relaciona com o trabalho de Audenaert *et al.* (2016), que se fundamenta na teoria do estabelecimento de metas para entender como a gestão do desempenho dos funcionários pode promover a inovação individual. A ênfase em práticas consistentes de gestão do desempenho e na criação de um ambiente propício à inovação está alinhada com a ideia de adaptação contínua e identificação de *feedbacks* do modelo não linear de ciclo de inovação (Lacerda; Machado; Brito, 2021).

A abordagem de Souza Neto *et al.* (2019) utiliza a classificação de Vries, Bekkers e Tummers (2016) para identificar fatores-chave que influenciam a inovação no setor público, especialmente nos Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs). Os resultados revelam que as “características da inovação” atuam como o principal facilitador da inovação nos NITs, enquanto os “antecedentes organizacionais” são os principais obstáculos. Essa análise contribui para o desenvolvimento de estratégias que podem ser adaptadas conforme os *feedbacks* identificados no ciclo de inovação não linear.

Por sua vez, Maqdliyan e Setiawan (2023) utilizam a Visão Baseada em Recursos e a Teoria da Nova Gestão Pública para compreender os antecedentes e consequências da inovação organizacional no setor público. Essas teorias também estão relacionadas à adaptação contínua e identificação de *feedbacks*, pois consideram como recursos internos e estratégias de gestão podem influenciar a capacidade de inovação das organizações públicas.

A abordagem de Nazir *et al.* (2018) analisa como as relações sociais e o suporte organizacional percebido influenciam a criatividade e a inovação no local de trabalho. Essa perspectiva destaca a importância do ambiente organizacional e das relações interpessoais para promover a inovação, o que está alinhado com a necessidade de criar um ambiente propício à inovação conforme destacado pelas outras pesquisas.

Por fim, Wynen *et al.* (2020) investigaram como as mudanças organizacionais podem afetar o apoio gerencial ao comportamento inovador dos funcionários, utilizando a teoria da rigidez da ameaça. Essa análise dos efeitos das mudanças e estresses organizacionais na capacidade de inovação das organizações públicas complementa a compreensão dos desafios enfrentados no processo de inovação.

Enfim, cada modelo teórico oferece uma perspectiva sobre os facilitadores e barreiras para a inovação no serviço público, permitindo uma abordagem abrangente para o desenvolvimento de estratégias de inovação e melhoria organizacional. O modelo teórico destas pesquisas considera a complexidade, a adaptação contínua e a importância do ambiente organizacional para promover a inovação no setor público.

5.3 Aspectos metodológicos

Na sequência, foram analisados os aspectos metodológicos do *corpus* de pesquisa. Para a categorização dos tipos de pesquisa, utilizou-se a classificação de Teixeira (2023). No conjunto de artigos analisados, foram identificados os tipos ensaio, *survey*, estudos de caso, pesquisa documental e pesquisa bibliográfica.

Em relação à tipologia da pesquisa, ela pode ser caracterizada quanto à sua natureza, aos meios e aos fins (Vergara, 2010). A maior parte dos estudos adotou uma abordagem quantitativa em relação à natureza da pesquisa. Isso se deve ao objetivo de identificar os fatores que facilitam e dificultam a inovação.

Quanto aos meios de pesquisa, a maioria dos estudos utilizou a pesquisa documental, survey ou estudo de caso. Alguns estudos combinaram mais de um tipo, como Kusumasari *et al.* (2019) e Vrabie e Ianole-Călin (2020), que utilizaram pesquisa documental e estudo de caso. O estudo de Favoreu, Maurel, Carassus (2019) usou revisão documental para complementar as informações obtidas por meio de entrevistas, que podem não capturar todos os detalhes dos dados.

Muitos estudos utilizaram o survey como meio de pesquisa. O estudo de Audenaert *et al.* (2016) coletou dados de 1.095 cuidadores em 68 residências na Bélgica, por meio de pesquisas em papel. Azamela *et al.* (2022) obtiveram 195 respostas de indivíduos que trabalham em instituições públicas no Gana, selecionados para representar requisitos específicos de inovação e digitalização. Dockx e Verhoest (2023) realizaram pesquisas com 351 gestores do setor público belga e flamengo, para compreender características e incentivos relacionados à inovação. Maqdliyan e Setiawan (2023) pesquisaram 514 unidades do Central Bureau of Statistic na Indonésia. Nazir *et al.* (2018) aplicaram questionários a 325 enfermeiros em hospitais públicos na província de Jiangsu, China. Satispi *et al.* (2023) empregaram uma amostragem em bola de neve através de redes sociais e plataformas online, coletando dados via questionário durante a pandemia de COVID-19.

Os estudos utilizaram o estudo de caso para investigar diferentes fenômenos em contextos variados. Kusumasari *et al.* (2019) utilizou o método de estudo de casos múltiplos para observar um único fenômeno em três locais distintos: a Região Especial de Yogyakarta, East Flores e Teluk Bintu na Papua Ocidental. Magnusson, Koutsikouri e Paivarinta (2020) relataram um estudo de caso de governança de tecnologia da informação ambidestra em duas grandes agências governamentais.

Quanto aos fins da pesquisa, ela se divide em exploratória, descritiva ou explicativa. A maioria dos estudos adotaram uma abordagem explicativa porque se concentraram em identificar e analisar os fatores que influenciam ou determinam os resultados observados. A abordagem explicativa busca entender as relações de causa e efeito entre variáveis, o que é importante para responder perguntas de pesquisa que investigam "por que" e "como" os fenômenos ocorrem (Marconi; Lakatos, 2017).

Audenaert *et al.* (2016) utilizaram dados multiníveis para testar hipóteses explicativas, analisando variações entre lares de idosos e cuidadores. Azamela *et al.* (2022) empregaram o modelo de equações estruturais de mínimos quadrados parciais para testar relações causais e explicar as respostas da pesquisa. Dockx e Verhoest (2023) apresentaram resultados descritivos e explicativos, indo além da descrição simples para entender as causas subjacentes e implicações dos resultados. Lee, Butler e Jeong (2023) utilizaram modelagem de equações estruturais com análise fatorial confirmatória, apropriadas para testar e validar modelos teóricos explicativos sobre os relacionamentos entre variáveis.

Quanto à coleta de dados, as pesquisas utilizaram tanto fontes primárias, como entrevistas, grupos focais e questionários, quanto fontes secundárias, como documentos. No entanto, a maioria dos estudos se baseou em fontes documentais. Argothy e Álvarez (2019) analisaram dados da Pesquisa Nacional de Atividades de Ciência, Tecnologia e Inovação do Equador de 2014. Favoreu, Maurel, Carassus (2019) e Gieske, Duijn e Buuren (2020) combinaram revisão documental com entrevistas e grupos focais. Pradana, Susanto e Kumorotomo (2022) utilizaram análise documental e meta análise bibliométrica. Vries, Bekkers e Tummers (2016) realizaram uma revisão sistemática da literatura, enquanto Wu e Zhang (2018) obtiveram dados de documentos governamentais. Diversos outros estudos, como

os de Dockx e Verhoest (2023) e Lee, Butler e Jeong (2023), utilizaram questionários como fontes de dados.

Em relação à análise de dados, o tipo mais comum encontrado foi a análise de conteúdo. Souza Neto, Dias e Sano (2019) realizaram análise de conteúdo com auxílio do software NVivo. Argothy e Álvarez (2019) utilizaram regressão linear logit em seu modelo proposto. Audenaert *et al.* (2016) aplicaram modelagem linear hierárquica com análises descritivas e correlações. Azamela *et al.* (2021) empregaram modelagem de equações estruturais (SEM) com SmartPLS 3. Lee, Butler e Jeong (2023) combinaram modelagem de equações estruturais com análise fatorial confirmatória. Esses estudos ilustram a diversidade de abordagens analíticas utilizadas na pesquisa, desde métodos estatísticos convencionais até técnicas avançadas de modelagem e interpretação de dados.

5.4 Facilitadores da inovação

Para analisar os facilitadores e barreiras da inovação, foram utilizadas as quatro dimensões do modelo teórico de Vries, Bekkers e Tummers (2016), o artigo mais citado identificado neste estudo: antecedentes ambientais, antecedentes organizacionais, características da inovação e antecedentes individuais.

Observou-se que muitos estudos se concentraram em facilitadores organizacionais, enquanto poucos abordaram as características da inovação. Além disso, há uma carência de estudos sobre alguns antecedentes mencionados por Vries, Bekkers e Tummers (2016), como agências/organizações/estados compatíveis que adotam a mesma inovação, incentivos/recompensas, testabilidade e posição organizacional. Também foram identificados alguns novos antecedentes não citados no estudo de Vries, Bekkers e Tummers (2016), como apoio do governo (Argothy; Álvarez, 2019; Gieske; Duijn; Buuren, 2020), cultura organizacional favorável (Dockx; Verhoest, 2023; Kusumasari *et al.*, 2019) e trabalho colaborativo (Acker; Wynen; Beeck, 2018; Nazir *et al.*, 2018).

Nota-se uma grande concentração de estudos nas categorias de comprometimento dos funcionários, pressões ambientais e estilos de liderança, enquanto há poucos estudos sobre percepção positiva da inovação, memória organizacional, política de inovação, entre outros. Quanto ao facilitador "participação dos clientes" ele não se encaixa em nenhuma dimensão do modelo teórico de Vries, Bekkers e Tummers (2016). Isso ocorre porque ele não é uma característica da inovação (mas sim do processo de inovação) e, ao mesmo tempo, não é um antecedente organizacional.

O facilitador mais destacado na dimensão ambiental está relacionado às pressões ambientais, como demanda política e demanda da população. Este também foi o antecedente mais importante na categoria de antecedentes ambientais no estudo de Vries, Bekkers e Tummers (2016). Argothy e Álvarez (2019) afirmam que o governo, através da avaliação do programa de gestão da qualidade, exerce uma forte influência no desenvolvimento da inovação, ressaltando a importância de um governo mais proativo e menos reativo.

Na dimensão organizacional, o facilitador mais frequentemente citado nos estudos é o espaço para aprendizagem, que inclui experimentação, desenvolvimento de pessoas e competências, e criatividade institucional. No estudo de Vries, Bekkers e Tummers (2016), este é o terceiro antecedente organizacional mais mencionado, com os recursos ociosos ocupando o primeiro lugar. A pesquisa de Azamela *et al.* (2022) concluiu que o desempenho da inovação pública é positivamente impulsionado pela criatividade institucional. Kusumasari *et al.* (2019) também concluíram que a criatividade organizacional contribui para o desenvolvimento de inovações, sendo incentivada pela ausência de procedimentos operacionais padrão. Dockx e Verhoest (2023) corroboram essa visão, observando que, para a implementação bem-sucedida

de inovações, as organizações devem priorizar atividades que promovam a aprendizagem, como iniciativas de formação que incentivam a experimentação e a reflexão dentro da organização.

Na dimensão das características da inovação, os facilitadores com duas ocorrências foram: compatibilidade com as necessidades, facilidade de uso e vantagem oferecida pela inovação. Tal como no estudo de Vries, Bekkers e Tummers (2016), este estudo também revelou que, em comparação com as duas dimensões anteriores, houve menos resultados empíricos para essa dimensão, indicando um menor interesse de estudo para esse tipo de antecedente. No entanto, o estudo de Souza Neto, Dias e Sano (2019) é uma exceção, revelando que os principais antecedentes facilitadores da inovação nos Núcleos de Inovação Tecnológica são as características da inovação, mais especificamente as vantagens oferecidas pela inovação, compatibilidade com as necessidades e facilidade de uso.

Na dimensão individual, o principal facilitador foi o comprometimento, a satisfação com o trabalho e o profissionalismo dos funcionários públicos. A pesquisa de Acker, Wynen e Beeck (2018) investigou o poder da autoeficácia, definida como o julgamento pessoal de quão bem alguém pode executar cursos de ação necessários para lidar com situações prospectivas, e concluiu que a autoeficácia teve uma influência positiva na apreciação do clima de inovação. A revisão documental de Kusumasari *et al.* (2019) também confirma o poder do comprometimento, observando que o compromisso da liderança da organização é o elemento mais influente na criação de inovações no serviço público. No estudo de Vries, Bekkers e Tummers (2016), o profissionalismo ficou em terceiro lugar na dimensão individual dos antecedentes, com o empoderamento dos funcionários sendo o fator mais destacado.

5.5 Barreiras da inovação

Observou-se que há muitos estudos sobre barreiras organizacionais, mas nenhum sobre barreiras relacionadas às características da inovação. Novas categorias de barreiras surgiram neste estudo, que não estavam presentes na pesquisa de Vries, Bekkers e Tummers (2016), incluindo cuidado ambiental, diversidade social, cultural e econômica, burocracia e procedimentos muito formais.

A barreira mais destacada na dimensão ambiental é a mesma identificada como principal facilitadora: pressão ambiental. No entanto, este antecedente atua como facilitador quando está associado às demandas políticas e demandas da população. Quando se trata de uma meta irreal atrelada a um prazo político, essa pressão das partes interessadas se torna um obstáculo que dificulta a inovação. Segundo Azamela *et al.* (2022), a pressão das partes interessadas tem um impacto negativo tanto na criatividade institucional quanto no desempenho da inovação. O estudo de Souza Neto, Dias e Sano (2019) também mostrou que o cumprimento de prazos políticos irreais desestimula e dificulta a inovação.

A principal barreira identificada no nível organizacional é a burocracia, incluindo procedimentos muito formais e decisões centralizadas. De acordo com Neto *et al.* (2019), processos administrativos complexos, rígidos e excessivamente formalizados dificultam a inovação. Acker, Wynen e Beeck (2018) também concluíram que a burocracia é um obstáculo para a inovação. Wynen *et al.* (2020) afirmam que, à medida que os procedimentos formais de cima para baixo são enfatizados na organização, a liberdade dos funcionários de agir de forma criativa é afetada negativamente, impedindo a inovação. Por outro lado, rotinas informais de inovação surgem como uma barreira no estudo de Gieske, Duijn e Buuren, (2020). Eles observam que essas rotinas não estão alinhadas com as estratégias formais e objetivos organizacionais, e que o estilo de gestão pode impedir, em vez de estimular, a inovação. Portanto, parece necessário encontrar um equilíbrio entre a ausência total de procedimentos formalizados e a existência de um grau moderado de formalização e orientação.

As barreiras individuais mais frequentes nos estudos foram aspectos demográficos (gênero, idade) e falta de criatividade/aversão ao risco. A pesquisa de Acker, Wynen e Beeck (2018) observou que o gênero pode ser uma barreira que impede as mulheres de se envolverem na inovação e de promoverem suas ideias inovadoras, o que, por sua vez, representa um obstáculo ao potencial inovador da organização como um todo. Eles também identificaram uma barreira relacionada à experiência dos funcionários. De acordo com esses pesquisadores, colaboradores com tempo de serviço igual ou superior a 15 anos têm uma perspectiva mais negativa do clima de inovação em sua organização. Uma possível explicação é que esses trabalhadores se apeguem às suas "antigas" formas de trabalhar, o que afeta negativamente a percepção do clima de inovação. Por outro lado, o estudo de Baptista, Rodrigues e Costa (2019) afirma que a longevidade dos gerentes em seus empregos fornece legitimidade e conhecimento sobre como realizar tarefas, gerenciar processos políticos e obter resultados desejados relacionados à inovação.

Wynen *et al.* (2020) argumentam que o estresse e a incerteza aumentam a inflexibilidade cognitiva nos indivíduos, reduzindo a criatividade e afetando a inovação. Baptista, Rodrigues e Costa (2019) definem a aversão ao risco como um conjunto de hábitos, crenças, valores e atitudes compartilhados pelos membros da organização, manifestando-se na forma como os indivíduos reagem negativamente à inovação.

5 CONCLUSÃO

A Nova Gestão Pública transformou o setor público em um provedor mais eficiente de serviços, evoluindo para uma arena de co-criação, onde há colaboração entre políticos, agências públicas, entidades privadas e cidadãos para resolver desafios sociais. Diante deste contexto, a inovação é uma estratégia para melhorar o atendimento à população e os estudos sugerem a necessidade de uma abordagem mais sistemática, destacando a importância de uma cultura inovadora no setor público.

Este estudo teve como objetivo caracterizar a produção científica internacional sobre os antecedentes da inovação no setor público. Ao analisar o perfil bibliométrico das publicações, destacam-se Jan Wynen e Koen Verhoest, da Universidade de Antuérpia, Bélgica, como os autores mais prolíficos, enquanto Hanna de Vries, Victor Bekkers e Lars Tummers publicaram em periódicos de alto impacto. Institucionalmente, as universidades de Antuérpia e Erasmus Rotterdam se destacam, com uma predominância de contribuições europeias, especialmente da Bélgica e Holanda. Recomenda-se ampliar pesquisas que avaliem as características regionais e seus antecedentes associados.

Os artigos analisados revelam uma diversidade de modelos teóricos utilizados para entender os antecedentes da inovação no setor público. No entanto, há convergência ao destacar a complexidade, a necessidade de adaptação contínua e a importância de um ambiente organizacional favorável para fomentar a inovação nesse setor. Essa diversidade de abordagens teóricas aponta para a falta de consenso sobre um modelo predominante para avaliar os antecedentes da inovação pública, sugerindo mais estudos nesse sentido de unificação.

Em relação aos aspectos metodológicos, foram utilizados diversos tipos de pesquisa para investigar os fatores que influenciam a inovação no setor público. A maioria adotou abordagens quantitativas, utilizando métodos como entrevistas, questionários e análises de documentos, enfatizando análises de conteúdo. Estudos combinaram metodologias, como pesquisa documental e estudo de caso, para uma compreensão abrangente dos fenômenos investigados, ressaltando a importância de análises explicativas para entender relações causais entre variáveis. Contudo, a predominância de abordagens quantitativas e de análise de conteúdo pode não captar todas as nuances da complexidade da inovação no setor público, sugerindo a necessidade de mais pesquisas utilizando métodos mistos.

Os estudos sobre inovação pública mostram um viés maior na investigação dos facilitadores em comparação com as barreiras. Isso reflete um foco predominante em identificar o que funciona bem e pode ser aplicado nas organizações públicas, em detrimento da análise dos erros e desafios enfrentados. Recomenda-se um equilíbrio maior entre estudos que abordem tanto facilitadores quanto barreiras, reconhecendo a importância de ambos para impulsionar a inovação no setor público.

Em relação aos facilitadores da inovação no serviço público, destacam-se as dimensões organizacionais e individuais. Os principais facilitadores incluem o espaço para aprendizagem e o comprometimento dos servidores públicos. Outros determinantes importantes são as pressões ambientais, como demandas políticas e da população, e estilos de liderança que promovem desempenho, conhecimento e inovação. Além disso, o apoio gerencial e uma cultura organizacional favorável são importantes para criar um ambiente propício à experimentação, desenvolvimento de competências e criatividade, elementos essenciais para a inovação no setor público.

Por outro lado, as principais barreiras também são organizacionais, destacando-se a burocracia, procedimentos formais excessivos e decisões centralizadas. Pressões ambientais, como aquelas exercidas pelas partes interessadas, também são significativas. Outras barreiras incluem dificuldades de articulação entre órgãos, normativos que criam obstáculos, recursos inadequados, aversão ao risco e gestão ineficiente. Estudos indicam que as pressões ambientais podem tanto facilitar quanto dificultar a inovação, e que a burocracia e a aversão ao risco limitam a liberdade dos funcionários para agir de forma criativa. A predominância da dimensão organizacional em ambos os aspectos sugere que cabe à própria organização facilitar ou dificultar a inovação pública, sendo fundamental para gestores públicos ao planejar suas estratégias de inovação.

O artigo contribui teoricamente ao sintetizar e analisar os antecedentes da inovação no setor público, identificando facilitadores e barreiras na literatura e apontando lacunas para futuros estudos. Na prática, oferece orientações para gestores e formuladores de políticas públicas interessados em promover a inovação governamental, fornecendo *insights* sobre estratégias eficazes e superação de obstáculos. As limitações que se apresentaram no percurso da pesquisa dizem respeito à quantidade restrita de artigos identificados nas bases de busca que tratam, simultaneamente, de antecedentes, inovação e setor público. Para pesquisas futuras, sugere-se uma análise mais profunda da interação entre facilitadores e barreiras, estudos longitudinais sobre a evolução da inovação e a investigação do impacto das tecnologias emergentes, como a inteligência artificial e a análise de *big data*, na entrega de serviços públicos.

REFERÊNCIAS

- ACKER W. V.; WYNEN, J.; BEECK, S. O. Illuminating the gender divide in public sector innovation: Evidence From the Australian Public Service. **Public Personnel Management**, v. 47, n. 2, p. 175-194, 2018. <https://doi.org/10.1177/0091026017747299>
- AMDAM, R. An integrated planning, learning and innovation system in the decentralized public sector a Norwegian perspective. **Innovation Journal**. v. 19, n. 3, 2014. Disponível em: https://www.innovation.cc/scholarly-style/2014_19_3_3_amdam_integrated-plan-learn452m.pdf.
- ARIA, M.; CUCCURULLO, C. Bibliometrix : An R-tool for comprehensive science mapping analysis. **Journal of Informetrics**, v. 11, n. 4, p. 959–975, 2017.
- ARGOTHY, A.; ALVAREZ, N. G. Determinantes de la innovación en empresas propiedad del Estado: evidencia para las empresas públicas de Ecuador. **Revista de Administración Pública**. v. 53. p. 45-63, 2019.
- AUDENAERT, M.; DECRAMER, A.; GEORGE, B.; VERSCHUERE, B.; VAN

WAEYENBERG, T. When employee performance management affects individual innovation in public organizations: the role of consistency and LMX. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 30, n. 5, p. 815–834, 2019. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239220>

AZAMELA, J.C.; TANG, Z.; OWUSU, A.; EGALA, S. B.; BRUCE, E. The Impact of institutional creativity and innovation capability on innovation performance of public sector organizations in Ghana. **Sustainability**, v. 14, n. 3, 2022. <https://doi.org/10.3390/su14031378>

BAPTISTA, I.; RODRIGUES, L. C.; COSTA, P. R. Inovação organizacional como alternativa para a eficiência na prestação de serviços jurisdicionais. **Revista Gestão & Tecnologia**, [S.l.], v. 19, n. 4, p. 244-266, 2019. ISSN 2177-6652. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2019.v19i4.1365>

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BLOCH, C.; BUGGE, M. M. Public Sector Innovation-From Theory to Measurement. **Structural Change and Economic Dynamics** v. 27, p. 133–145, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2013.06.008>

BORINS, S. Encouraging innovation in the public sector. **Journal of Intellectual Capital**, v. 2, n. 3, p. 310-319, 2001. <https://doi.org/10.1108/14691930110400128>

BYSTED, R.; HANSEN, J. R. Comparing public and private sector employees innovative behaviour: Understanding the role of job and organizational characteristics, job types, and subsectors. **Public Management Review**, v. 17, p. 698-717, 2015.

CINAR, E.; TROTT, P.; SIMMS, C. A systematic review of barriers to public sector innovation process. **Public Management Review**, v. 21, n. 2, p. 264–290, 2019. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1473477>

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAMANPOUR, F.; SANCHEZ-HENRIQUEZ, F.; CHIU, H. H. Internal and External Sources and the Adoption of Innovations in Organizations. **British Journal of Management**, v. 29, p. 712-730, 2018. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12296>

DAMANPOUR, F.; SCHNEIDER, M. Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers. **British Journal of Management**, v. 3, p. 215-236, 2006. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00498.x>

DOCKX, E.; VERHOEST, K. Dissecting the organization matters: Gauging the effect of unit-level and organization-level factors on perceived innovation outcomes. **Public Policy and Administration**, 2023. <https://doi.org/10.1177/09520767231193605>

EGGERS, W. D.; SINGH, S. K. The public innovator's playbook: Nurturing bold ideas in government. Washington, DC: **Harvard Kennedy School of Government**, 2009. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Public-Sector/dttl-ps-public-innovators-playbook-08082013.pdf>.

FAVOREU, C.; MAUREL, C.; CARASSUS, D. Influence and complementarity of follow-on managerial innovations within a public organization. **Public Organization Review**, v. 19, p. 345–365, 2019.

FONTANA, F.; PEREIRA, A. C. T. Abordagens da pesquisa. In: MAGALHÃES JUNIOR, C. A. O.; BATISTA M. C. (Orgs.). **Metodologia da pesquisa em educação e ensino de ciências**, 2. ed. Ponta Grossa, PR: Atena, 2023, p. 41-58.

GIESKE, H.; DUIJN, M.; VAN BUUREN, A. Ambidextrous practices in public service organizations: innovation and optimization tensions in Dutch water authorities. **Public Management Review**, v. 22, n. 3, p. 341–363, 2020. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1588354>

HARTLEY, J.; RASHMAN, L. Innovation and Inter-Organizational Learning in the Context of Public Service Reform. **International Review of Administrative Sciences**, v. 84, n. 2, p. 231–248, 2018. <https://doi.org/10.1177/0020852318762309>

KHATTAK S.I.; KHAN M. K.; SUN T.; KHAN U.; WANG X.; NIU Y., Government innovation support for green development efficiency in China: A regional analysis of key

factors based on the dynamic GMM model, **Frontiers in Environmental Science**, v. 10, 2022, <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fenvs.2022.995984>

KUSUMASARI, B.; PRAMUSINTO, A.; SANTOSO, A.; FATHIN, C. What shapes public sector innovation? **Public Policy and Administration**, v. 18, n. 4, p. 430-446, 2019.

LACERDA, K. L. C.; MACHADO, A. G. C.; BRITO, G. E. G. Dinâmica da inovação na estratégia da saúde da família: Proposição de um framework. **Teoria e Prática em Administração**, [S. l.], v. 11, n. especial, 2021. DOI: 10.22478/ufpb.2238-104X.2021v11nespecial.55571. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/tpa/article/view/55571>. Acesso em: 23 abr. 2024.

LEE, H. J.; KIM, M. Y.; PARK, S. M.; ROBERTSON, P. J. Public service motivation and innovation in the Korean and Chinese public sectors: exploring the role of confucian values and social capital. **International Public Management Journal**, v. 23, n. 4, p. 496-534, 2020. <https://doi.org/10.1080/10967494.2019.1639570>

LEE, H.; BUTLER, J. S.; JEONG, J. Administrative and technological innovation: the indirect effects of organizational culture and leadership, **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, [S.l.], p. 34-57, 2023. <https://doi.org/10.24193/tras.68E.3>

MAGNUSSON, J.; KOUTSIKOURI, D.; PÄIVÄRINTA, T. Efficiency creep and shadow innovation: enacting ambidextrous IT Governance in the public sector. **European Journal of Information Systems**, v. 29, n. 4, p. 329–349, 2020. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1740617>

MAIA, H. C. F. D. N.; CASTRO, A. B. C.; NODARI, C. H.; OLIVEIRA, W. F. M. Antecedent dimensions In the brazilian public administration: An Analysis Of The Innovation Contest In The Public Sector. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 12, n. 1, p. 26-52, 2021.

MANIMALA, M. J.; JOSE, P. D.; THOMAS, K. R. Organizational Constraints on Innovation and Intrapreneurship: Insights from Public Sector. **Vikalpa**, v. 31, n. 1, p. 49-50, 2006. <https://doi.org/10.1177/0256090920060104>

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAQDLIYAN R.; SETIAWAN D. Antecedents and consequences of public sector organizational innovation, **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 9, n. 2, 2023, <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100042>

MERIGÓ, J. M.; CANCINO, C. A.; CORONADO, F.; URBANO, D. Academic research in innovation: a country analysis. **Scientometrics**, v. 108, n. 2, p. 559-593, 2016. <https://doi.org/10.1007/s11192-016-1984-4>.

MULGAN, G.; ALBURY, D. Innovation in the Public Sector. **The Strategy Unit**, Cabinet Office, Reino Unido, 2003. Disponível em: http://www.sba.oakland.edu/faculty/mathieson/mis524/resources/readings/innovation/innovation_in_the_public_sector.pdf.

NAZIR, S.; QUN, W.; HUI, L.; SHAFI, A. Influence of social exchange relationships on affective commitment and innovative behavior: Role of perceived organizational support. **Sustainability** 2018, 10, 4418. <https://doi.org/10.3390/su10124418>

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. Public management reform: A comparative analysis. Princeton: **Oxford University Press**, 2004.

POTTS, J. The innovation deficit in public services: The curious problem of too much efficiency and not enough waste and failure. **Innovation: Management, Policy & Practice**, v. 11, n. 1, p. 34-43, 2009.

POTTS, J.; KASTELLE, T. Public sector innovation research: what's next? **Innovation: Management, Policy and Practice**, [s.l.], v. 12, p. 122-137, 2010. <https://doi.org/10.5172/impp.12.2.122>

PRADANA I. P. Y. B.; SUSANTO, E.; KUMOROTOMO, W. Análise Bibliométrica da Inovação no Setor Público. **Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**, [SI], v. 3, p. 297-315, 2022.

SATISPI E.; RAJIANI I.; MUROD M.; ANDRIANSYAH A. Human resources information system (HRIS) to enhance civil servants' innovation outcomes: compulsory or complimentary? **Administrative Sciences**, v. 13, n. 2, 2023.
<https://doi.org/10.3390/admsci13020032>

SILVA, F. E. R.; SILVA, J. S.; SOUSA, E. F.; COSTA, A. R. M. A. Gestão de eventos: um estudo bibliométrico e sociométrico da produção científica internacional. **Revista Gestão e Secretariado (GeSec)**, v. 12, n. 2, p. 122-146, 2021.

SØRENSEN, E.; TORFING, J. Enhancing collaborative innovation in the public sector. **Administration and Society**, v. 43, n. 8, p. 842-68, 2011.
<https://doi.org/10.1177/0095399711418768>

SOUZA NETO, R. A.; DIAS, G. F.; SANO, H. Antecedentes da inovação no setor público brasileiro: Um estudo em um núcleo de inovação tecnológica. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 24, n. 79, 2019. Disponível em:
<https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/75637>.

SOUZA, P. H. G. F.; HECKSHER, M.; OSÓRIO, R. G. Um país na contramão: a pobreza no Brasil nos últimos dez anos. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. Nota técnica/Disoc., v. 1, n. 102, p. 1-15, 2022. Disponível em:
<https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/11563>

TEIXEIRA, P. M. M. Estados da Arte: aparando arestas na compreensão dessa modalidade de pesquisa. **Ciência & Educação**, v. 29, 2023.

TORFING, J.; FERLIE, E.; JUKIC, T.; ONGARO, E. A theoretical framework for studying the co-creation of innovative solutions and public value. **Policy & Politics**, v. 49, n. 2, p. 189–209, 2021.

TORFING, J.; SØRENSEN, E; RØISELAND, A. Transforming the public sector into an arena for co-creation: barriers, drivers, benefits, and ways forward, **Administration & Society**, v. 51, n. 5, p. 795–825, 2019. <https://doi.org/10.1177/009539971668005>

VERA-BACETA, M.-A.; THELWALL, M.; KOUSHA, K. Web of Science and Scopus language coverage. **Scientometrics**, v. 121, n. 3, p. 1803–1813, 2019. Disponível em:
<https://doi.org/10.1007/s11192-019-03264-z>

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VRABIE A.; IANOLE-CĂLIN R. A comparative analysis of municipal public innovation: Evidence from Romania and United States. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 6, n. 4, 2020. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040112>

VRIES, H. A.; BEKKERS, V. J. J. M.; L.G. TUMMERS. Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda. **Public Administration**, v. 94, n 1, p. 146-166, 2016.

WALKER, R. M. Internal and External Antecedents of Process Innovation: A review and extension. **Public Management Review**, v. 16, n. 1, p. 21–44, 2014.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2013.771698>

WHICHER, A.; CRICK, T. Co-design, evaluation and the Northern Ireland Innovation Lab, **Public Money & Management**, v. 39, n. 4, p. 290–299. 2019.

WU, J.; ZHANG, P. Local government innovation diffusion in China: an event history analysis of a performance-based reform programme. **International Review of Administrative Sciences**, v. 84, n. 1, p. 63-81, 2018.
<https://doi.org/10.1177/0020852315596211>

WYNEN, J.; BOON, J.; KLEIZEN, B.; VERHOEST, K. How multiple organizational changes shape managerial support for innovative work behavior: Evidence from the Australian public service. **Review of Public Personnel Administration**, v. 40, n. 3, p. 491-515, 2020.
<https://doi.org/10.1177/0734371X18824388>