XX SEMEAD
Seminários em Administração

novembro de 2017
ISSN 2177-3866

INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: uma análise de estudos recentes

WAGNER VILAS BOAS DE SOUZA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)
wagner.wvbs@gmail.com

NATHÁLIA DE MELO SANTOS
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)
nsantos.adm@gmail.com

MARCOS EUSTÁQUIO SOARES
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)
marcosesoares.unb@gmail.com

INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: uma análise de estudos recentes

Resumo: O presente trabalho tem como objetivo analisar a produção e o perfil das publicações sobre a inovação no setor público em seis top *journals* da área de Administração Pública, no período de 2013 a 2017. Para auxiliar na consecução deste objetivo, este estudo trata-se de um levantamento bibliográfico que faz uso das técnicas da bibliometria. Foi analisada a produção acadêmica de seis *journals* de alto impacto na área de Administração Pública: *Governance; Government Information Quarterly; Policy Sciences; Journal Public Administration Research and Theory; Public Administration; e Public Administration Review.* As buscas resultaram em 53 artigos, sendo que 58% foi publicado no *Government Information Quarterly*. Do total de estudos, 47 são teórico-empíricos e a maioria deles se caracteriza como descritivo (87%), com equilibrada divisão entre estudos com abordagem qualitativa (36%) e quantitativa (38%). Quanto ao método de pesquisa, 34% fez uso de *surveys*, 32% utilizou questionários para coleta de dados e, dos estudos quantitativos, 54% empregou amostragem não probabilística. Além da análise quantitativa de aspectos relacionados ao método dos estudos, foi possível levantar as principais oportunidades de pesquisa futura, compiladas em uma proposta de agenda de pesquisa para a área.

Palavras-chave: inovação; governo; gestão pública.

1. Introdução

Como um conceito multidimensional, a inovação é analisada em diferentes áreas do conhecimento e, por isso, é definida a partir de diferentes óticas (Damanpour & Wischnevsky, 2006). As diferentes tipologias de inovação mais estudadas têm sido as seguintes: a) técnica e administrativa; b) incremental e radical, e c) de produto e de processo, dentre outras variações (Salge & Vera, 2012; Sousa et al., 2015). Acredita-se que a inovação no setor público é diferente daquela que ocorre no setor privado e demanda um exame mais aprofundado (Wu, Ma & Yang, 2013).

Em 2014, De Vries et al. (2016) conduziram uma revisão sistemática da literatura sobre inovação no setor público a partir de 181 artigos e livros sobre inovação no setor público, publicados entre 1990 e 2014. Partindo desse estudo, o presente texto busca atualizar os achados anteriores, enfocando em *journals* de alto impacto na área de administração pública.

Além desta introdução, este artigo é composto por 5 seções. A seção 2 trata dos aspectos metodológicos. A seção 3 apresenta e analisa os resultados, enquanto a seção 4 propõe uma agenda de pesquisa. Finalmente, a seção 5 traz a agenda de pesquisa e as conclusões.

2. Problema de pesquisa e objetivo

A presente pesquisa visa a responder a seguinte pergunta: o que foi publicado, nos últimos cinco anos, sobre inovação no setor público nos principais *journals* da área de administração pública? Seu objetivo é analisar a produção e o perfil das publicações sobre a inovação no setor público em seis *top journals* da área de Administração Pública, no período de 2013 a 2017. Para tal, o presente trabalho faz uso da bibliometria, ferramenta de análise que permite identificar e avaliar a estrutura e a produção acadêmica de um campo de pesquisa por

meio do uso de dados quantitativos provenientes de um conjunto de trabalhos científicos (Omerzel, 2016; Cobo, López-Herrera, Herrera-Viedma & Herrera, 2011).

3. Fundamentação teórica

A inovação pode ser definida como uma "ideia, prática, ou objeto que é percebido como novo para um indivíduo ou outra unidade de adoção" (Rogers, 2003, pg. 11), ou “um processo complexo e interativo por meio do qual os problemas são definidos, novas ideias são desenvolvidas e combinadas, protótipos e pilotos são desenhados, testados e redesenhados, e novas soluções são implementadas, difundidas e problematizadas” (Hartley, Sorensen & Torfing, 2013, pg. 822). Contudo, ainda existem na academia discussões acerca das definições, visto não haver consenso sobre elas.

. O setor público pode ser inovador de muitas maneiras, não apenas na produção e entrega de serviços e políticas públicas, mas também na forma como o setor os conceitualiza e projeta, assim como no tipo de interação que ele mantém com os seus *stakeholders* (Savoldelli, Codagnone & Misuraca, 2014).

De forma geral, a inovação no setor público está atrelada à racionalização dos processos organizacionais e à adoção de modelos de gestão, pela administração pública, usados pelas organizações privadas, com as adaptações necessárias ao contexto (Guimarães, Odelius, Medeiros, & Santana, 2011; Kinder, 2002). Estão, ainda, entre os objetivos da adoção da inovação: o aumento da efetividade e da eficiência; o enfrentamento de problemas sociais (ex. desemprego, sobrepeso); o aumento da satisfação do cliente; o envolvimento dos cidadãos e de parceiros privados; e a necessidade de ‘fazer mais com menos’(De Vries, Bekkers, & Tummers, 2016).

A inovação no setor público começa a ser estudada em maior amplitude e profundidade a partir da década de 1980, momento em que são intensificados os debates sobre a temática, oriundos da Nova Gestão Pública (NGP). Desde então, foram publicados estudos que buscam melhor compreender a inovação que ocorre no setor público, e as formas de incentivá-la e superar barreiras que possam existir e dificultar sua geração e implementação. Apesar desse aumento na atenção e no número de trabalhos publicados, a área de estudos é ainda recente e faltam teorias adequadas para tratar a inovação na gestão pública (Arundel & Huber, 2013; Sousa et al., 2015).

4. Metodologia

4.1. Procedimentos da coleta de dados

As escolhas metodológicas basearam-se no intuito inicial de realizar uma atualização dos resultados encontrados na revisão sistemática de literatura conduzida por De Vries et al. (2016) que abrangeu o período de 1990 a 2014. De Vries et al. (2016) relataram ter encontrado em sua busca 10.115 registros antes da eliminação de duplicados e de trabalhos não relacionados à temática. Contudo, ao seguir os passos relatados naquele trabalho, os autores do presente texto encontraram mais de 40 mil registros em cada uma das bases de dados referenciadas pelos autores (Scopus e Web of Science), sem mencionar o *Google Books* e o Google Acadêmico, também utilizados por eles. A partir dessas constatações, chegou-se à conclusão de que De Vries et al. (2016) não relataram todos os procedimentos realizados na

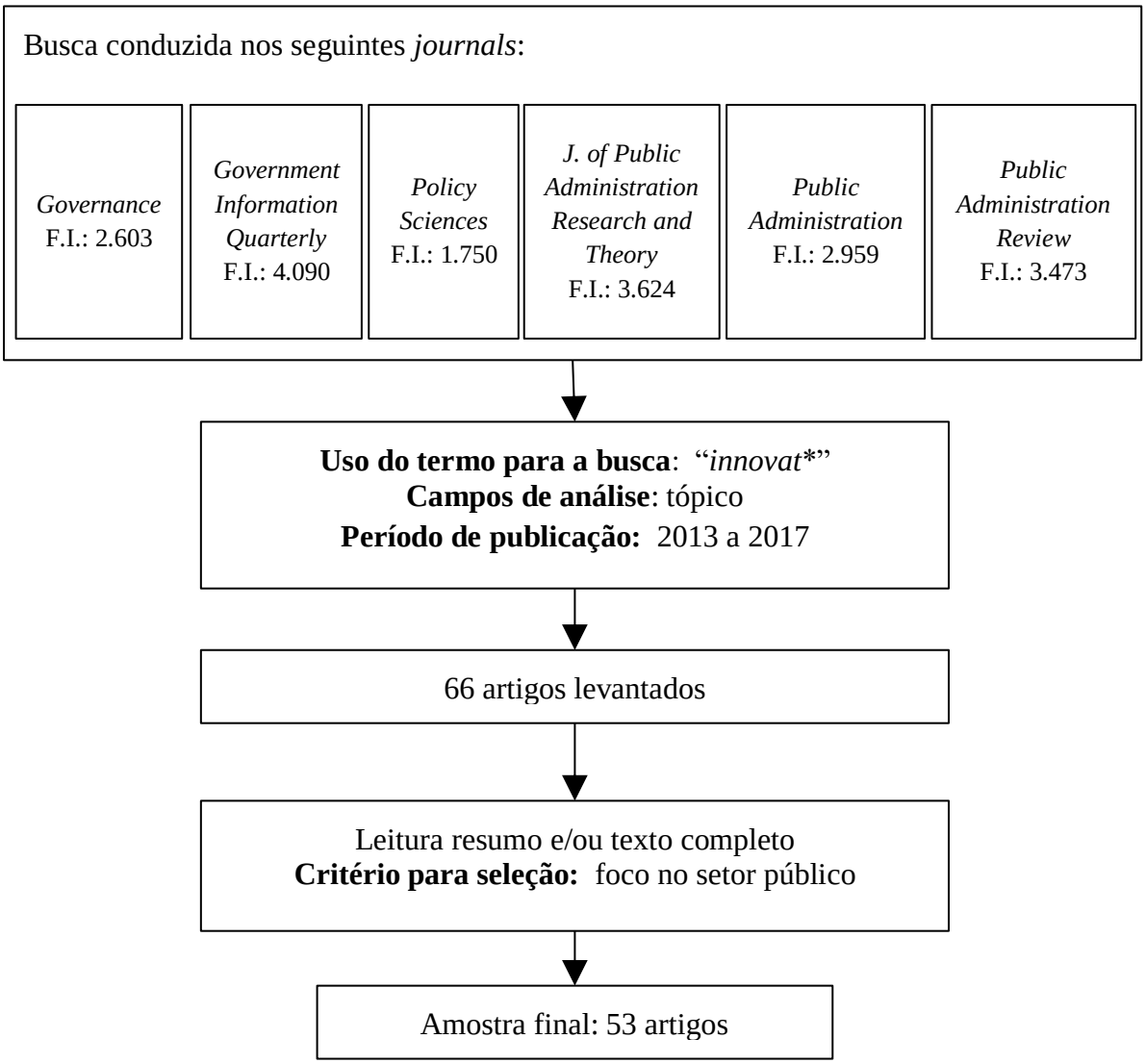
construção de sua revisão sistemática, tornando impossível uma replicação daquele estudo. Tal resultado levou à decisão de restringir a busca aos *journals* relatados por De Vries et al. (2016), acrescidos de um título considerado importante para a área, conforme apresentado na Figura 1.

Dessa maneira, o presente trabalho caracteriza-se como descritivo, conduzido por meio de um levantamento bibliográfico, e utiliza como ferramenta para análise dos dados a bibliometria, que foi escolhida por auxiliar na análise dos artigos científicos publicados e permitir que pesquisadores reconheçam a estrutura do conhecimento em um determinado campo de pesquisa (Zhu & Guan, 2013). Complementarmente, a bibliometria oferece um conjunto de métodos e medidas para o estudo da estrutura e do processo de comunicação acadêmico (Borgman & Furner, 2002).

Para tanto, foram delimitados critérios para orientar a busca por artigos que tratam sobre a temática da inovação no setor público. Os trabalhos deveriam ter sido publicados nos últimos 5 anos (2013 a 2017) em seis *journals* de alto impacto na área: *Governance*; *Government Information Quarterly*; *Policy Sciences*; *Journal Public Administration Research and Theory*; Public *Administration*; e *Public Administration Review*. A escolha dos *journals* considerou o fator de impacto dos mesmos, bem como o fato de na revisão sistemática de De Vries et al. (2016) terem sido as revistas com maior número de artigos encontrados relacionados à temática. As revistas foram acessadas pela base de dados *Web of Science*, e a busca utilizou o termo em inglês 'innov*' no campo 'Tópico', visando assegurar que todos os artigos que tratassem sobre a temática fossem acessados. Nesse momento foram encontrados um compilado de 66 registros.

Após o levantamento inicial, partiu-se para a análise dos resumos dos artigos encontrados e, de forma a verificar a real pertinência dos textos ao tema foco do presente texto, foi também realizada uma leitura do texto em sua completude. Nesse momento foram excluídos 13 artigos, restando 53 que compõem a amostra final de trabalhos analisados. A Figura 1 evidencia as etapas conduzidas para a coleta de dados.

Figura 1. Passos para o levantamento e seleção de artigos para análise



Nota: F.I. - Fator de Impacto
Fonte: Elaborada pelos autores

4.2. Procedimentos da análise de dados

De posse dos artigos coletados, passou-se à análise desse material. Para tanto, fez-se uso da ferramenta online Google Docs - Planilhas para compilar os dados e facilitar o compartilhamento dos mesmos entre os autores. Complementarmente foi utilizado o software Microsoft Excel. De modo a permitir a consecução do objetivo proposto, diferentes informações foram selecionadas para análise, classificadas nos seguintes grupos: a) informações sobre o periódico; b) tipo de estudo/pesquisa; c) natureza metodológica; d) abordagem metodológica; e) recorte; f) origem dos dados; g) delineamento metodológico; h) método de pesquisa; i) instrumentos de coleta de dados; i) amostragem; j) técnicas de análise de dados.

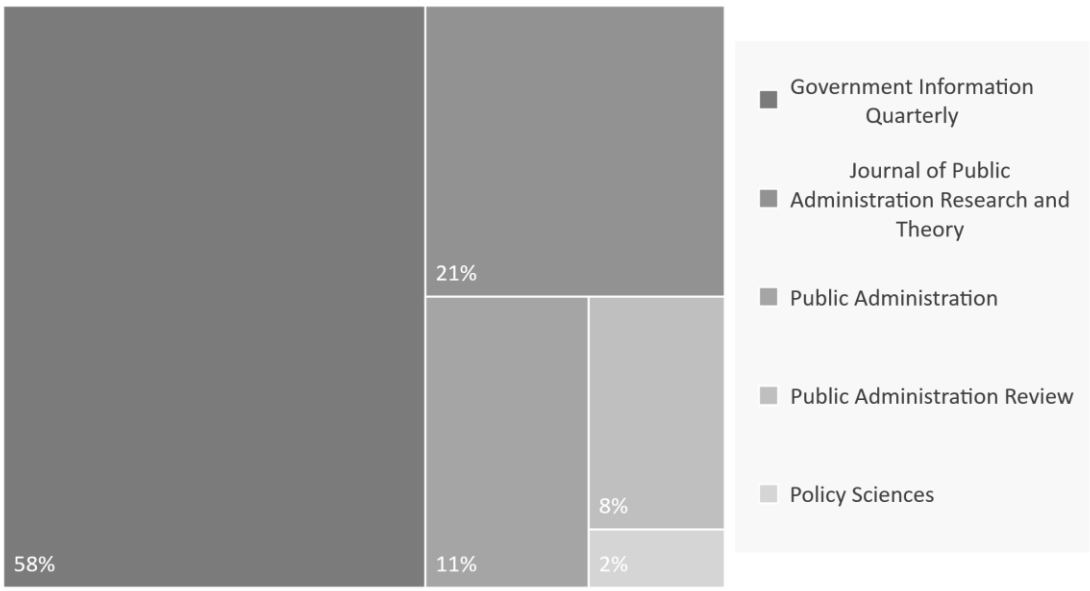
Foram coletadas, ainda, informações relacionadas ao objetivo dos artigos, limitações e/ou sugestões de estudos futuros. Para o adequado levantamento das informações, todos os 53

artigos da amostra foram lidos na íntegra. Ademais, foram considerados apenas os aspectos explicitamente mencionados nos artigos.

5. Análise dos resultados

Conforme a Figura 2, dentre os journals empregados na presente bibliometria, o tema inovação no setor público tem sido predominantemente abordado pelo *Government Information Quarterly*, (fator de impacto *JCR* 4,090), onde foram encontrados 31 artigos (58%). O tema também aparece com destaque no *Journal of Public Administration Research and Theory* (fator de impacto JCR 3,624), com 11 artigos (21%). Como se nota, esses dois *journals* concentraram 79% dos artigos selecionados, fato esse que, quando analisado conjuntamente com os altos fatores de impacto dos mesmos, permite inferir que o tema possui destaque na agenda atual de pesquisadores no exterior. Nos outros três *journals* pesquisados pelos autores, as quantidades foram de seis (11%), quatro (8%) e um (2%) artigos, respectivamente.

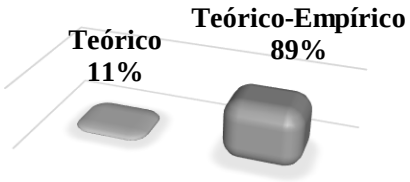
Figura 2. Distribuição dos artigos por revista



Fonte: Elaborada pelos autores.

Na Figura 3, evidencia-se que 47 artigos (89%) foram teórico-empíricos e apenas seis foram teóricos (11%).

Figura 3. Tipo de artigo



Fonte: Elaborada pelos autores

As análises seguintes dessa sessão concentram-se nos trabalhos classificados como teórico-empírico. A Figura 4 demonstra que 41 artigos (87%) foram de natureza descritiva, ao passo que cinco artigos (11%) foram de natureza exploratória e apenas um (2%) foi explicativo. A Figura 5 demonstra que houve um equilíbrio entre as abordagens qualitativa e quantitativa, ambas com 17 (36%) e 18 artigos (38%), respectivamente, seguidas por 12 artigos (26%) com abordagem mista.

Figura 4: Natureza da pesquisa

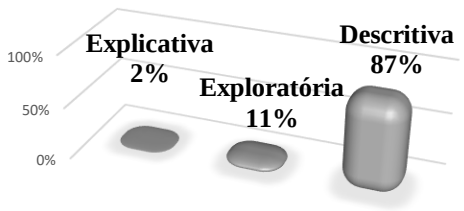
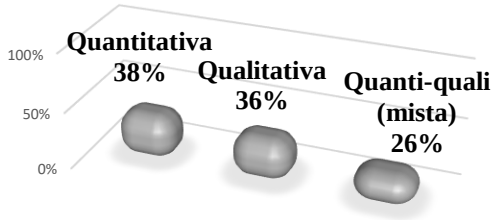


Figura 5: Abordagem da pesquisa



Fonte: elaboradas pelos autores

Verificou-se que 29 artigos (62%) recorreram a recortes transversais, enquanto 18 artigos (38%) adotaram recortes longitudinais (Figura 6). Em relação aos artigos que utilizaram dados, a Figura 7 mostra um equilíbrio entre as fontes primária (18 artigos ou 38%) e secundária (17 artigos ou 36%). Doze artigos (26%) utilizaram dados de origem mista.

Figura 6. Recorte temporal

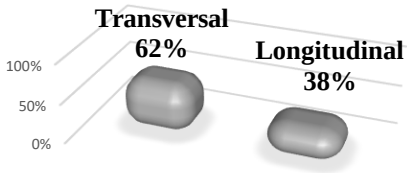
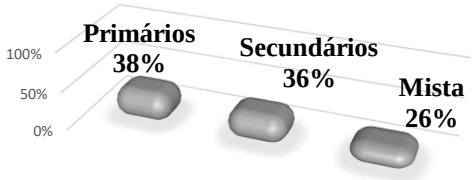


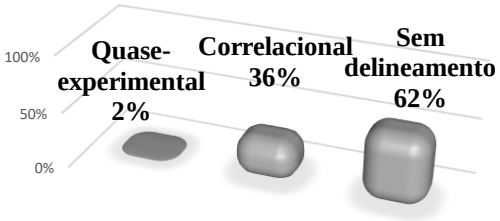
Figura 7. Origem dos dados



Fonte: elaboradas pelos autores

A Figura 8, por sua vez, mostra que 29 artigos (62%) não têm um delineamento definido, enquanto 17 deles (36%) foram correlacionais e apenas um (2%) foi quase-experimental.

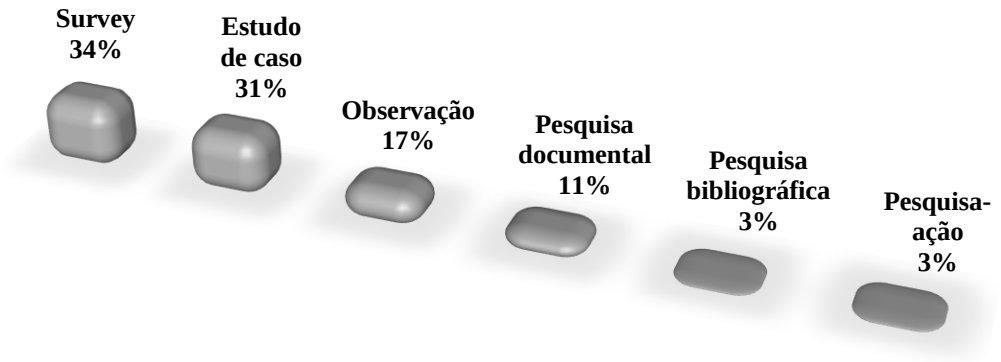
Figura 8. Delineamento



Fonte: elaborada pelos autores.

No que diz respeito ao método propriamente dito, a Figura 9 mostra que houve predomínio de *surveys*, com 22 artigos (34%), e de estudos de caso, com 20 artigos (31%). Em relação à frequência, também houve relevância para o emprego da observação, presente em 11 artigos (17%), e para a pesquisa documental, que foi verificada em sete artigos (11%).

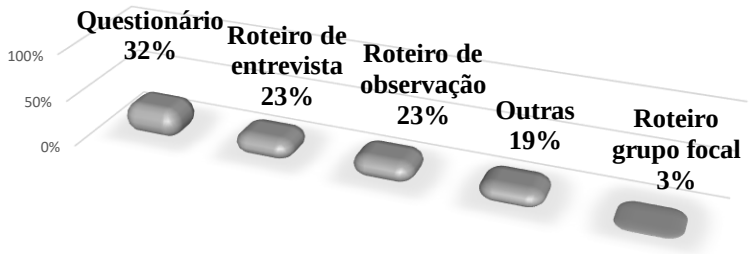
Figura 9. Método de pesquisa



Fonte: elaborada pelos autores

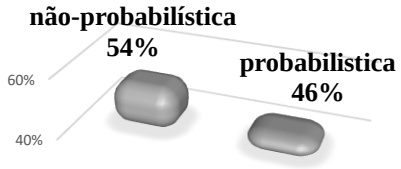
Guardando coerência com os métodos empregados, a Figura 10 demonstra que houve destaque para a utilização de questionários, presentes em 20 artigos (32%), roteiros de entrevista e roteiros de observação, cada um desses últimos com 14 artigos (23%). Conforme a Figura 11, dentre os artigos que utilizaram abordagem quantitativa ou quali-quanti, 14 deles (54%) utilizaram amostras não-probabilísticas, enquanto, 12 (46%) se valeram de amostras probabilísticas.

Figura 10. Instrumento de coleta de dados



Fonte: elaborada pelos autores

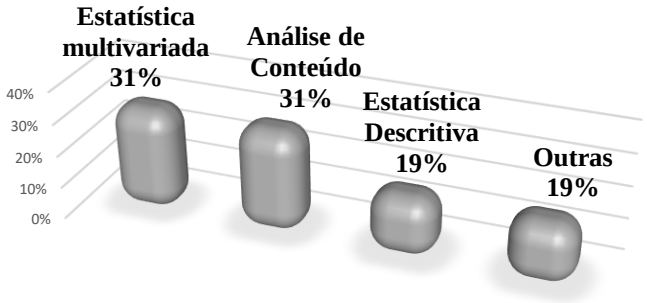
Figura 11. Amostragem



Fonte: elaborada pelos autores

Finalmente, a Figura 12 demonstra que houve um relativo equilíbrio entre as técnicas análise de conteúdo, presente em 17 artigos (31%), e análise multivariada, utilizada em 17 artigos (31%). A estatística descritiva, por sua vez, apareceu em 10 artigos (19%). Há ainda 10 artigos (19%) que utilizaram técnicas de análise de dados diferentes das anteriores, porém em quantidades não representativas individualmente.

Figura 12. Técnica de análise de dados



Fonte: elaborada pelos autores

Em termos analíticos, merecem destaque, ainda, alguns elementos observados com mais profundidade no *Government Information Quarterly* e no *Journal of Public Administration Research and Theory*. O primeiro deles (*GIQ*), do grupo *Elsevier*, publicou mais artigos convergentes para uma ontologia idealista, com epistemologia subjetivista e um paradigma interpretativista; já o segundo (*JPART*), da *Oxford Academic*, publicou mais artigos ontologicamente realistas, com epistemologia objetivista e paradigma positivista. Conforme Saccol (2009, p. 252), "uma ontologia serve como base para a delimitação de um problema de pesquisa, assim como ajuda a definir a epistemologia e, consequentemente, o método de investigação a ser adotado".

Dentre os seis artigos caracterizados como teóricos, metade deles foram publicados pela *Wiley*. Essas constatações podem subsidiar os desejos de submissões de artigos, com vistas a obter-se maiores chances de publicação.

Embora o tema inovação no setor público pressuponha uma análise das interações entre governo e sociedade, dando margem a estudos do tipo pesquisa-ação e etnografia, por exemplo, o primeiro método apareceu em apenas dois artigos do *Government Information Quarterly*, ao passo que o segundo não foi verificado na amostra que compôs a presente bibliometria. Percebeu-se, ainda, que os artigos com recortes longitudinais se apoiaram em bases de dados.

6. Agenda de pesquisa e conclusões

A partir dos estudos analisados foi possível levantar possíveis caminhos de pesquisa, abrangendo diferentes áreas no contexto da inovação no setor público. Nota-se que alguns trabalhos propõem que sua estrutura seja replicada para a confirmação ou refutação dos resultados encontrados (Niehaves, Plattfaut, & Becker, 2013; Vassil, Solvak, Vinkel, Trechsel & Alvarez, 2016; Fishenden, & Thompson, 2013), enquanto outros sugerem a realização do mesmo estudo em contextos diferentes, tais como outras áreas de atuação do governo (p.ex. saúde, educação) ou mesmo outros países (Ferro, Loukis, Charalabidis, & Osella, 2013; Veljkovic, Bogdanovic-Dinic & Stoimenov, 2014; De Vries, Bekkers & Tummers, 2016).

Walker, Berry e Avellaneda (2015) destacam a necessidade de se aprimorar a **mensuração da inovação** e dos ambientes. Os autores sugerem enfocar em arenas políticas individuais, de modo a permitir o teste do impacto dos ambientes sobre a adoção de inovações e sobre os diferentes tipos de inovação. Sugerem ainda a necessidade de se testar teorias mais sofisticadas, pelo exame da relação entre capacidade, complexidade e dinamismo.

Analisando sistematicamente três **estratégias de inovação no setor público** (Nova Gestão Pública, Estado Neo-Weberiano e Governança Colaborativa), Hartley, Sorensen e Torfing (2013) destacam a necessidade de se desenvolver uma teoria da contingência que especifique e explique quando, onde e porque cada uma das três estratégias, ou talvez a combinação entre elas, é benéfica. Por sua vez, Kim e Park (2014), a partir do modelo da **tríplice hélice**, sugerem que estudos futuros enfoquem diferentes aspectos da difusão da inovação, assim como as atividades de busca de informação, pelo governo, a partir do padrão de filas de usuários.

Entre as várias possibilidades de estudos futuros, Provan, Beagles, Mercken e Leischow (2013) sugerem testar a importância da **rede de relacionamentos** em organizações voltadas para a saúde pública que tenha como intuito disseminar práticas baseadas em evidências.

Ao estudar a **diversidade funcional** em escolas públicas, Andersen e Donald (2016) sugerem que mais estudos sobre a temática devem ser conduzidos, visto ainda serem incipientes estudos sobre a temática no setor público. Os autores sugerem que estudos futuros considerem variáveis como conflito de funcionários, tempo de decisão, resolução de problemas, inovação e desempenho. Complementarmente, pode-se analisar outros aspectos moderadores sobre como os líderes ou outros funcionários respondem às mudanças, tal como a motivação.

Berman, Chen, Jan e Huang (2013) examinam como ‘entendimentos sobre iniciativas executivas’ afetam os esforços dos gestores públicos e a **liderança** das agências. A partir desse estudo, o autores sugerem que estudos futuros versem sobre: (a) enquadramentos alternativos ou estratégias gerenciais para estudar as relações entre funcionários e funcionários públicos e o impacto nas estratégias e resultados das agências públicas; (b) exame das opiniões de outros atores que podem ter outras opiniões, como nomeados políticos, funcionários eleitos, outros altos funcionários e funcionários de nível médio; (c) desenvolvimento de medidas objetivas para mensurar o desempenho e os resultados de agências governamentais.

Fernandez e Moldogaziev (2013a) tratam sobre o **empoderamento de empregados** no setor público e seu efeito direto sobre o desempenho, bem como seu efeito indireto quando mediado pela satisfação no trabalho e inovatividade. Os autores sugerem que estudos futuros

busquem examinar como outras atitudes dos empregados, tais como auto-eficácia, compromisso organizacional e motivação do serviço público, podem mediar os efeitos das práticas de empoderamento dos empregados no desempenho. Em outro estudo publicado no mesmo ano, Fernandez e Moldogaziev (2013b) averiguam como diferentes práticas de **empoderamento** podem ser usadas para encorajar empregados do governo federal a buscarem novas e melhores formas de fazer as coisas. A partir desse trabalho, os autores propõem a necessidade de serem realizados estudos longitudinais para analisar os efeitos do incentivo para inovar na freqüência das inovações e nas conseqüências dessas inovações, além de aprofundar o entendimento sobre as práticas de capacitação e a forma como eles incentivam a inovação. Complementarmente, eles evidenciam a necessidade de aprimorar o modelo proposto por eles por meio da revisão e proposição de novos itens.

Kiefer, Hartley, Conway & Briner (2015) exploram como **políticas de austeridade fiscal** impactam nas organizações públicas, mais especificamente, no bem estar, atitudes e comportamentos dos **empregados,** em especial relacionados à cortes e inovações. Os autores sugerem que estudos enfoquem em averiguar e contrastar os efeitos dos diferentes eventos de política externa, como eles são comunicados, e se comunicações internas amortecem ou moderam os efeitos sobre os empregados.

Focados em relatar implicações de **políticas relacionadas às tecnologias de informação e comunicação** e sugerir recomendações práticas a diferentes *stakeholders*, Koussouris, Lampathaki, Kokkinakos, Askounis & Misuraca (2015) apresentam quatro propostas de pesquisa direcionadas a pesquisadores: (a) pensar na estrutura tecnológica de elaboração de políticas 2.0 como elos de um gráfico conexo; (b) construir clusters de desafios de pesquisa e definir os habilitadores da elaboração de políticas 2.0; (c) acelerar a absorção de soluções, passando de Gov Labs para aplicatiovs abertos; e (d) definir o horizonte temporal para a pesquisa. Já Komidha e Cordoba-Pachon (2017) voltam-se para a identificação de práticas, valores, normas e outros elementos do contexto institucional onde **inovações digitais** são adotadas. Os autores sugerem que estudos futuros considerem o papel dos projetos de inovação digital na promoção e na estabilização da mudança e do aprendizado em organizações públicas.

A partir de uma perspectiva política, Stier (2015), em seu estudo sobre as **variações na implantação do e-government,** encontra que o e-government pode ser útil tanto para regimes democráticos quanto autocráticos. No entanto, ele aponta a necessidade de se elaborarem variáveis que permitam operacionalizar o fenômeno da difusão inter-autocrática, visto estar reportado apenas parcialmente nas variáveis dummy que retrataram o regime autocrático.

Focados em inovações advindas de **plataformas colaborativas online**, Klievink, Bharosa e Tan (2016) sugerem que mais estudos empíricos sejam realizados focados em analisar como transformações provenientes do ambiente externo deveriam ser conduzidas e quais mecanismos de governança conduzem à transformação real e à adoção da plataforma por ambos os setores. Ademais, os autores sugerem explorar outros modelos desenvolvidos para colaboração dentro do governo e entre negócios.

Susha e Gronlund (2014) verificaram como o procedimento de iECI (internet European Citizen's Initiative), voltado para a **participação social online**, e suas deficiências em momento inicial são influenciados pelo contexto institucional. A partir do estudo, os autores sugerem que

pesquisas futuras foquem na evolução das práticas do uso da ferramenta ECI e averiguem as experiências de diferentes organizadores da iniciativa. Adicionalmente, estudos futuros podem comparar o portal do Parlamento Europeu de petições online com aquele da ECI. Também voltado para o uso de ferramentas digitais online, o estudo de Vassil, Slvak, Vinkel, Trechsel e Alvarez (2016) analisou como o uso do e-volting modificou-se ao longo do tempo e relatam que estudos sobre a temática é ainda escassa, sendo necessários novos estudos.

Ferro, Loukis, Charalabidis & Osella (2013), trabalhando com a temática do uso das **mídias sociais** pelas agências governamentais, ressaltam são necessárias pesquisas adicionais sobre o tema, visto que ainda há poucos estudos publicados e muito a explorar. Trabalhos futuros poderiam explorar práticas avançadas de uso de redes sociais ao longo de todo um ciclo político, desde a definição da agenda até a avaliação de políticas, a fim de testar e avaliar sua adequação às diferentes fases políticas. Nesse contexto, pode-se dispensar atenção para a integração das mídias sociais com os processos tradicionais existentes em termos de tempo e interações, o desenvolvimento de protocolos de discussão que permitem passar da expressão da opinião para discussões coordenadas e frutíferas, e a identificação de possíveis distorções na dinâmica da formulação de opinião sobre as mídias sociais.

Também explorando o uso das **mídias sociais** pelo setor público, Ignacio Criado, Sandoval-Almazan & Ramon Gil-Garcia (2013) sugerem que mais atenção seja dispensada aos seguintes pontos: (a) analisar a mudança institucional e a forma como ela é produzida através de organizações públicas será fundamental para futuros estudos de mídia social e governo; (b) mensurar, em tempo real, os efeitos das mídias sociais como fonte de inovação nas agências públicas; (c) categorizar usuários de redes sociais, suas motivações para interagir com agências públicas e como essa interação pode facilitar melhores serviços públicos ou decisões políticas; (d) aprofundar nas implicações do uso das mídias sociais para a democracia, o envolvimento dos cidadãos e a legitimidade dos governos; (e) aprofundar no entendimento das dinâmicas envolvidas com a integração, a colaboração e a cooperação, juntamente com a integração de dados, informações e conhecimento de diferentes fontes e organizações; e (f) averiguar os riscos e problemas que as mídias sociais podem trazer.

Ao investigar como os **dados abertos** podem ser usados para fornecer serviços novos e atualizados a cidadãos e comunidades, Gagliardi, Schina, Sarcinella, Mangialardi, Niglia, & Corallo (2017) assinalam que é preciso dedicar atenção ao desafio tecnológico, que passa pela integração de dados em tempo real a partir de fontes de dados existentes e dinâmicas (como redes sociais, aplicações web, aplicativos móveis) além de integrar tecnologias de ambiente urbano imersivo / inteligente. Por outro lado, tem-se também o desafio social, que relaciona-se à concepção e projeto de serviços com valor agregado para os cidadãos, promovendo envolvimento e aprovação.

Por sua vez, Veljkovic, Bogdanovic-Dinic & Stoimenov (2014) ao apresentarem uma proposta de benchmarking para o **governo aberto** e sua aplicação a partir da perspectiva de dados abertos, sugerem a realização de estudos voltados para a proposição e desenvolvimento de um framework para benchmarking que permita a avaliação semi-automatizada do nível de abertura de um governo de forma rápida e confiável. Já Wijnhoven, Ehrenhard & Kuhn (2015) buscam identificar as motivações para participação nas iniciativas de **governo aberto** a partir da literatura sobre softwares de código aberto e *crowdsourcing*. A fim de ampliar a robustez

dos resultados, eles sugerem que estudos sejam realizados com foco nos indivíduos que já participam deste tipo de iniciativa, e não apenas com aqueles que intencionam fazê-lo, como ocorreu na pesquisa.

Gasco (2017) foca na **inovação aberta** e busca responder a questões relacionadas a: como os *living labs* atuam funcionam como intermediários da inovação aberta; quais são os resultados observáveis em termos de inovação no setor público; e quais são os principais desafios encontrados pelos *living labs* como intermediários da inovação aberta. O autor propõe, então, que sejam realizados mais estudos voltados para o desafio da escalabilidade, por meio de pesquisas quantitativas e qualitativas focadas em explorar e compreender as necessidades e expectativas dos diferentes *stakeholders* em processos de inovação aberta no setor público.

Em relação aos **aspectos metodológicos**, sugere-se que mais estudos longitudinais sejam realizados, de modo a permitir que relações entre variáveis sejam testadas com maior robustez. Ademais, o emprego de uma maior variedade de métodos também é interessante para o campo, visando a consolidação da teoria e o avanço da área.

O presente artigo tomou por base os estudos de De Vries et al (2016), com a intenção primária de dar sequência à revisão sistemática feita por aqueles autores sobre o tema inovação no setor público nos artigos publicados entre 1990 e 2014. Em virtude da possível omissão de um ou mais passos metodológicos adotados pelos mesmos, não se conseguiu aferir ou comparar o grau de precisão das buscas efetuadas por De Vries et al.

De forma a efetuar uma bibliometria igualmente relevante sobre o mesmo tema de pesquisa, a presente pesquisa recaiu sobre os seis *top journals* na área de gestão pública, com altos fatores de impacto, sendo que o *Government Information Quarterly* mostrou-se o principal meio de divulgação das pesquisas científicas sobre inovação naquela área.

Embora tenham sido encontrados muitos artigos que orbitam na esfera do *e-government*, com ênfase na maior participação e relacionamento dos cidadãos com o Governo, a agenda de pesquisa mostrou-se bastante ampla, sobretudo em termos de estudos com recortes longitudinais.

7. Referências

Andersen, S. C., & Donald, P. (2016). How Leaders Respond to Diversity : The Moderating Role of Organizational Culture on Performance Information Use. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(3), 448–460. http://doi.org/10.1093/jopart/muv038.

Arundel, A., & Huber, D. (2013). From too little to too much innovation? Issues in measuring innovation in the public sector. *Structural Change and Economic Dynamics*, *27*, 146–159. http://doi.org/10.1016/j.strueco.2013.06.009.

Berman, E., Chen, D. Y., Jan, C. Y., & Huang, T. Y. (2013). Public agency leadership: The impact of informal understandings with political appointees on perceived agency innovation in Taiwan. *Public Administration*, 91(2), 303–324. http://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01979.x.

Borgman, C. L., & Furner, J. (2002). Scholarly Communication and Bibliometrics. *Annual Review of Information Science and Technology*, *36*.

Cobo, M. J., López-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2011). An approach for detecting, quantifying, and visualizing the evolution of a research field: A practical application to the Fuzzy Sets Theory field. *Journal of Informetrics*, *5*(1), 146–166. http://doi.org/10.1016/j.joi.2010.10.002

De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146–166. http://doi.org/10.1111/padm.12209.

Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013a). Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model. *Public Administration Review*, 73(3), 490–506. http://doi.org/10.1111/puar.12049.

Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013b). Using Employee Empowerment to Encourage Innovative Behavior in the Public Sector. Journal of Public Administration Research and Theory, 23(1), 155–187. http://doi.org/10.1093/jopart/mus008.

Ferro, E., Loukis, E. N., Charalabidis, Y., & Osella, M. (2013). Policy making 2.0: From theory to practice. *Government Information Quarterly*, 30(4, SI), 359–368. http://doi.org/10.1016/j.giq.2013.05.018.

Fishenden, J., & Thompson, M. (2013). Digital Government , Open Architecture , and Innovation: Why Public Sector IT Will Never Be the Same Again. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(4), 977–1004. http://doi.org/10.1093/jopart/mus022.

Gagliardi, D., Schina, L., Sarcinella, M. L., Mangialardi, G., Niglia, F., & Corallo, A. (2017). Information and communication technologies and public participation: interactive maps and value added for citizens. *Government Information Quarterly*, 34(1), 153–166. http://doi.org/10.1016/j.giq.2016.09.002.

Gasco, M. (2017). Living labs: Implementing open innovation in the public sector. *Government Information Quarterly*, 34(1), 90–98. http://doi.org/10.1016/j.giq.2016.09.003.

Guimarães, T. de A., Odelius, C. C., Medeiros, J. J., & Santana, J. A. V. (2011). Management Innovation at the Brazilian Superior Tribunal of Justice. *The American Review of Public Administration*, *41*(3), 297–312.

Hartley, J., Sorensen, E., & Torfing, J. (2013). Collaborative Innovation: A Viable Alternative to Market Competition and Organizational Entrepreneurship. *Public Administration Review*, 73(6), 821–830. http://doi.org/10.1111/puar.12136.

Hartley, J., Sørensen, E., & Torfing, J. (2013). Collaborative Innovation: A Viable Alternative to Market Competition. *Public Administration Review*, *73*(6), 821–830. http://doi.org/10.1111/puar.12136.

Ignacio Criado, Jg., Sandoval-Almazan, R., & Ramon Gil-Garcia, J. (2013). Government innovation through social media. *Government Information Quarterly*, 30(4, SI), 319–326. http://doi.org/10.1016/j.giq.2013.10.003.

Kiefer, T., Hartley, J., Conway, N., & Briner, R. B. (2015). Feeling the Squeeze : Public Employees' Experiences of Cutback- and Innovation- Related Organizational Changes

Following a National Announcement of Budget Reductions. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(3), 1279–1305. http://doi.org/10.1093/jopart/muu042.

Kim, J. H., & Park, H. W. (2014). Food policy in cyberspace: A webometric analysis of national food clusters in South Korea. *Government Information Quarterly*, 31(3), 443–453. http://doi.org/10.1016/j.giq.2014.01.013

Kinder, T. (2002). Local Public Administrations. *Science and Public Policy*, *29*(3), 221–233.

Klievink, B., Bharosa, N., & Tan, Y.-H. (2016). The collaborative realization of public values and business goals: Governance and infrastructure of public–private information platforms. *Government Information Quarterly*, 33(1), 67–79. http://doi.org/10.1016/j.giq.2015.12.002.

Konsti-Laakso, S. (2017). Stolen snow shovels and good ideas: The search for and generation of local knowledge in the social media community. *Government Information Quarterly*, 34(1), 134–139. http://doi.org/10.1016/j.giq.2016.10.002.

Koussouris, S., Lampathaki, F., Kokkinakos, P., Askounis, D., & Misuraca, G. (2015). Accelerating Policy Making 2.0: Innovation directions and research perspectives as distilled from four standout cases. *Government Information Quarterly*, 32(2), 142–153. http://doi.org/10.1016/j.giq.2015.03.001.

Kromidha, E., & Cordoba-Pachon, J.-R. (2017). Discursive Institutionalism for reconciling change and stability in digital innovation public sector projects for development. *Government Information Quarterly*, 34(1), 16–25. http://doi.org/10.1016/j.giq.2016.11.004.

Niehaves, B., Plattfaut, R., & Becker, J. (2013). Business process management capabilities in local governments: A multi-method study. *Government Information Quarterly*, 30(3), 217–225. http://doi.org/10.1016/j.giq.2013.03.002.

Niehaves, B., Plattfaut, R., & Becker, J. (2013). Business process management capabilities in local governments: A multi-method study. *Government Information Quarterly*, 30(3), 217–225. http://doi.org/10.1016/j.giq.2013.03.002.

Omerzel, D. G. (2016). A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *28*(3), 516–558. http://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0510.

Provan, K. G., Beagles, J. E., Mercken, L., & Leischow, S. J. (2013). Awareness of Evidence-Based Practices by Organizations in a Publicly Funded Smoking Cessation Network. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 133–153. http://doi.org/10.1093/jopart/mus011.

Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of innovations*. New York Free Press. http://doi.org/citeulike-article-id:126680.

Saccol, A. Z. (2009). Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em Administração. *Revista de Administração da UFSM*, 2(2), 250-269.

Salge, T. O., & Vera, A. (2012). Benefiting from Public Sector Innovation: The Moderating Role of Customer and Learning Orientation. *Public Adm. Rev.*, *72*(August), 550–560. http://doi.org/10.111/j.1540-6210.2012.02529.x.550.

Savoldelli, A., Codagnone, C., & Misuraca, G. (2014). Understanding the e-government paradox: Learning from literature and practice on barriers to adoption. *Government Information Quarterly*, *31*(1), S63--S71. http://doi.org/10.1016/j.giq.2014.01.008.

Sousa, M. de M., Ferreira, V. da R. S., Najberg, E., & Medeiros, J. J. (2015). Portraying innovation in the public service of Brazil: Frameworks, systematization and characterization. *Revista de Administração (São Paulo)*, *50*(4), 460–476. http://doi.org/10.5700/rausp1213.

Sousa, V. D., Martha, D., & Mendes, I. A. C. (2007). An overview of research designs relevant to nursing: Part 3: mixed and multiple methods. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, *15*(5), 1046–1049. http://doi.org/10.1590/S0104-11692007000500025.

Stier, S. (2015). Political determinants of e-government performance revisited: Comparing democracies and autocracies. *Government Information Quarterly*, 32(3), 270–278. http://doi.org/10.1016/j.giq.2015.05.004.

Susha, I., & Gronlund, A. (2014). Context clues for the stall of the Citizens' Initiative: lessons for opening up e-participation development practice. *Government Information Quarterly*, 31(3), 454–465. http://doi.org/10.1016/j.giq.2014.02.005.

Vassil, K., Solvak, M., Vinkel, P., Trechsel, A. H., & Alvarez, R. M. (2016). The diffusion of internet voting. Usage patterns of internet voting in Estonia between 2005 and 2015. *Government Information Quarterly*, 33(3), 453–459. http://doi.org/10.1016/j.giq.2016.06.007.

Vassil, K., Solvak, M., Vinkel, P., Trechsel, A. H., & Alvarez, R. M. (2016). The diffusion of internet voting. Usage patterns of internet voting in Estonia between 2005 and 2015. *Government Information Quarterly*, 33(3), 453–459. http://doi.org/10.1016/j.giq.2016.06.007.

Veljkovic, N., Bogdanovic-Dinic, S., & Stoimenov, L. (2014). Benchmarking open government: An open data perspective. *Government Information Quarterly*, 31(2), 278–290. http://doi.org/10.1016/j.giq.2013.10.011.

Vergara, S. C. (1990). Tipos de pesquisa em Administração. *Cadernos EBAPE*, (52).

Walker, R. M., Berry, F. S., & Avellaneda, C. N. (2015). Limits on innovativeness in local government: Examining capacity, complexity, and dynamism in organizational task environments. *Public Administration*, 93(3), 663–683. http://doi.org/10.1111/padm.12159.

Wijnhoven, F., Ehrenhard, M., & Kuhn, J. (2015). Open government objectives and participation motivations. *Government Information Quarterly*, 32(1), 30–42. http://doi.org/10.1016/j.giq.2014.10.002.

Wu, J., Ma, L., & Yang, Y. (2013). Innovation in the Chinese public sector: Typology and distribution. *Public Administration*, *91*(2), 347–365. http://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.02010.x.

Zhu, W., & Guan, J. (2013). A bibliometric study of service innovation research: Based on complex network analysis. *Scientometrics*, *94*(3), 1195–1216. http://doi.org/10.1007/s11192-012-0888-1.