

O PAPEL DA GESTÃO PÚBLICA NA PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO SOCIAL A PARTIR DA PERSPECTIVA DE ESPECIALISTAS ATUANTES NA GESTÃO PÚBLICA

GEISIANE ANTONITA DO NASCIMENTO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

CARLA REGINA PASA GÓMEZ

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimento a Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco (FACEPE) pelo apoio a pesquisa através da concessão de bolsa de estudo de Mestrado e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

O PAPEL DA GESTÃO PÚBLICA NA PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO SOCIAL A PARTIR DA PERSPECTIVA DE ESPECIALISTAS ATUANTES NA GESTÃO PÚBLICA

1 INTRODUÇÃO

O aumento das demandas da sociedade associado a um Estado cada vez mais focado na restrição dos gastos públicos, a lentidão e a falta de ações efetivas por parte das organizações, entidades privadas e principalmente da gestão pública tem exigido a busca por iniciativas para solucionar as desigualdades sociais como também proporcionarem meios que contribuam com a melhoria do bem-estar social das comunidades a partir de inovações sociais (ROCHA, et al., 2019).

Devido ao interesse por problemas sociais de alguns setores da sociedade e a busca pela transformação da realidade, inclusão social e principalmente da melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, a IS conquistou considerável relevância nos últimos anos (CAJAIBA-SANTANA, 2014), sendo vista como um caminho para a solução ou mitigação dos problemas sociais, assim como para o aumento da inquietação acerca dos diversos tipos de desigualdades sociais (BIGNETTI, 2011, MEDEIROS, 2018).

Assim, a inovação social surge em ambientes específicos como o setor público (BEKKERS; TUMMERS; VOORBERG, 2013) ou manifesta-se nas políticas públicas (ANDRÉ; ABREU, 2006) buscando produzir resultados duradouros, criando e gerando valores públicos (BEKKERS; TUMMERS; VOORBERG, 2013). Desta forma, a ação conjunta entre indivíduos, organizações e instituições apresenta-se como fundamental para o alcance de uma verdadeira e profunda cooperação, partilhando custos, riscos e benefícios (SILVESTRE, 2019).

Diante do exposto, a literatura adotada neste trabalho evidencia indícios de que a gestão pública, a partir do modelo de administração pública, Nova Governança Pública, pode e deve promover a inovação social, assim como atuar de forma ativa no desenvolvimento de práticas de inovação social não apenas como espaço público ou formulador de políticas públicas, mas como agente ativo.

A NGP assume que os problemas complexos devem ser tratados de acordo com suas especificidades levando em consideração o contexto e os múltiplos elementos que estão associados às questões sociais. Em suma, reconhece a necessidade de romper com métodos tradicionais de encarar as demandas sociais.

A NGP a partir da governança pressupõe coordenação, coprodução, coconstrução, participação em rede, criação de valor público e ênfase nos efeitos dos serviços prestados aos cidadãos (SILVESTRE, 2019) em busca por soluções inovadoras (PEREIRA; CKAGNAZAROFF, 2020) que transformem a realidade das comunidades.

A gestão pública ao promover iniciativas de inovação social assume diferentes papéis de acordo com o seu nível de atuação, além disso, em articulação com atores sociais e organizacionais amplia o ambiente de inovação, incentivando a colaboração entre atores, o empoderamento, a inclusão social e com isto levando a transformação social.

Desta forma, é preciso ampliar as discussões acerca do entendimento acerca da relação entre a inovação social e a gestão pública, sendo assim, o objetivo deste estudo é identificar os papéis da gestão pública na promoção da inovação social a partir da perspectiva de especialistas atuantes na gestão pública brasileira.

Destarte, cabe esclarecer que os resultados apresentados nesse estudo fazem parte da pesquisa realizada para a dissertação de mestrado da autora desenvolvida com o auxílio de sua orientadora.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A gestão pública como promotora da inovação social a partir do modelo da Nova Governança Pública

A incorporação dos cidadãos no estabelecimento de estratégias e conquista da legitimidade para atuação do Estado contribuiu com a minimização dos custos de transação das políticas públicas e compartilhamento do poder entre os setores do governo e a sociedade para conceder novos caminhos à governabilidade rumo ao desenvolvimento e a equidade social, mas sua institucionalização não foi o bastante para assegurar resultados exitosos acerca da melhoria e legitimação dos processos decisórios (ANDRADE, 2006; CAVALCANTE, LOTTA, OLIVEIRA, 2018).

Os países em desenvolvimento que dispõem de poucos recursos não possuem outra escolha a não ser a coprodução que teoricamente pode depreender a necessidade de menos recursos públicos (SORRENTINO; SICILIA; HOWLETT, 2018). Neste aspecto, o estabelecimento de PPPs, arranjos e redes colaborativas, como também a participação de atores dos setores público, privado e voluntário possibilitam a inovação no setor público como também a inovação social de modo efetivo. Autores destacam que parcerias entre organizações primordialmente inovadoras com instituições públicas e privadas podem resultar na difusão de novos tipos de inclusão e no processo de aprendizagem (BEVILACQUA et al., 2020).

Entretanto para que isso se materialize, é necessário que ocorra uma inovação no setor público, tendo como intuito a criação de valor público, atendendo aos anseios da sociedade e das empresas e desse modo fortalecendo sua legitimidade (BEKKERS; TUMMERS; VOORBERG, 2013). Inovações estas que mudem a gestão pública vigente buscando a descentralização de poder, a aproximação das comunidades e empresas a gestão pública em prol do bem-estar comum. Além disso, apesar da IS ser mais conhecida no terceiro setor, ela pode e deve ser produzida por organizações públicas e privadas e pela sociedade civil e está presente nas políticas públicas (ABREU; ANDRÉ, 2006).

Outrossim, a não superação dos problemas sociais complexos pelo setor público, privado e sem fins lucrativos de maneira isolada levou a gestão pública a aderir a inovação social como um instrumento de política e enfoque para atenuar os problemas complexos sociais complexos (GALLARDO, 2019).

Decerto, a inovação social pressupõe a participação ativa e a colaboração dos atores (CORREIA, 2015), produz resultados duradouros, cria e agrega valores públicos (BEKKERS; TUMMERS; VOORBERG, 2013) e podem e devem manifestar-se nas políticas públicas (ABREU; ANDRÉ, 2006). Todavia, é crucial uma gestão da inovação apropriada assim como o suporte de um espaço cultural e institucional para que os processos colaborativos e inovadores possam ser estimulados e sustentados, deste modo reivindica-se um olhar profundo sobre o papel da liderança e da gestão pública como uma mudança do sistema governamental (PEREIRA; CKAGNAZAROFF, 2020).

Outrossim, uma perspectiva voltada à cogovernança mostra-se mais promissora ao tratar das questões sociais com a participação das três esferas da sociedade. À vista disso, a gestão pública deixa de ser apenas um moderador e facilitador das relações entre os diversos atores da sociedade para assumir-se como empoderador flexível à mudança (VELOTTI; BOTTI; VESCI, 2012).

Logo, a Nova Governança Pública apresenta-se como um modelo de gestão e arranjo institucional e organizacional que tem o intuito de prover e prestar serviços públicos (OSBORNE, 2006; SILVESTRE, 2019) promovendo o bem-estar dos cidadãos, sendo assim a gestão pública deve fazer e promover inovação social. Nesse processo, a coprodução e cocriação de soluções aos problemas sociais e políticas públicas são dois aspectos relevantes

para o sucesso da IS. Espera-se que o governo tenha capacidade de cocriação, ou seja, que ele tenha a capacidade de realizar uma análise antecipada acerca das demandas sociais e busque soluções em conjunto com a sociedade.

Os protagonistas da Nova Governança Pública buscam a criação de uma democracia inclusiva que envolva um maior número de cidadãos, principalmente os excluídos, no processo de coprodução de soluções inovadoras para os problemas sociais (PEREIRA; CKAGNAZAROFF, 2020). Por conseguinte, é crucial que o governo e a população atuem em conjunto identificando demandas, formulando, coordenando e avaliando as políticas.

A gestão pública, a partir de uma visão sistêmica e processual, procura envolver os atores que participam da identificação, criação e aplicação das políticas públicas (OSBORNE, 2006). Este foco nas ações interorganizacionais aparenta ter alguma conexão com os mecanismos que levam ao impacto social, conjuntamente com um estado plural e uma economia mista (ALBERTSON et al., 2020), sendo estes enfatizados pela NGP.

Diante do exposto, assume-se que os pressupostos do modelo da NGP estão alinhados às perspectivas da inovação social como também lhe oferecem suporte. Isso denota que a gestão pública, a partir do modelo da Nova Governança Pública, deve buscar meios para a promoção da inovação social e participar ativamente do processo, o que evidencia a necessidade de compreender quais são os papéis a serem desempenhados por ela nesse âmbito, principalmente através da ótica dos especialistas atuantes na gestão pública que podem trazer grandes contribuições de cunho teórico e prático.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é de abordagem quali-quantitativa, de caráter exploratório e descritivo. A técnica adotada para coleta de dados foi a entrevista semiestruturada junto a um conjunto de especialistas atuantes na área. Para o tratamento dos dados qualitativos optou-se pela análise de conteúdo conforme Bardin, enquanto que na análise de dados quantitativos empregados cálculos estatísticos (estatística descritiva).

Inicialmente, foi realizada a construção do protocolo de pesquisa para a Revisão Sistemática da Literatura (RSL) a fim de identificar as categorias de análises com potencial de indicar os papéis da gestão pública na inovação social.

Para RSL foram examinados artigos de seis bases de dados, sendo estas: Portal de Periódicos da CAPES, Google Scholar, Scientific Electronic Library Online (SciELO), Scopus, Scientific Periodicals Electronic Library (Spell) e Web of Science utilizando-se as palavras-chave: "*social innovation AND public administration*", "*social innovation AND public management*", "*new public governance*", "*social innovation*" AND ("*public administration*" OR "*public management*") e "*new public governance*" AND "*social innovation*" entre os anos de 2011 a 2021, nos idiomas português, inglês e espanhol, totalizando 1964 documentos na qual foram submetidos a outros critérios de inclusão e exclusão resultando em 15 estudos que auxiliaram na identificação das categorias de análise e serviram para elaborar um roteiro prévio no *google forms* utilizado como guia para a realização das entrevistas.

As entrevistas foram realizadas através de plataformas virtuais (*google meet* e *zoom*) e em um caso específico presencialmente com duração média de 1 hora, sendo estas gravadas e posteriormente transcritas com a permissão dos sujeitos foco da pesquisa.

Os especialistas entrevistados são atuantes e representativos na gestão pública com exercício nos poderes legislativos, executivos e judiciário e esfera de atuação da gestão pública, federal, estadual e municipal participantes diretamente na elaboração e/ou execução de projetos desenvolvidos por gestores e/ou servidores públicos (Quadro 1).

Quadro 1: Perfil dos entrevistados atuantes nos projetos

Código	Instituição	Nível de atuação	UF	Data
P01	Prefeitura Municipal do Recife	Municipal/executivo	PE	07\07
P02	GNOVA/Ministério da Cidadania	Federal/Executivo	DF	21\07
P03	Judiciário, Ministério Público, DPPE, SDS e Seplag	Judiciário/Estadual	PE	28\07
P04	SPGGRS	Estadual/Executivo	RS	03\08
P05	SDE	Estadual/Executivo	SC	01\08
P06	GNOVA/TRF1/AGU	Judiciário/Executivo Federal	DF	09\09
P07	Sead /Incaper/ Ater	Executivo/Estadual/Federal	ES	13\10

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Para a seleção dos respondentes, primeiro foram identificados os projetos que estavam alinhados aos preceitos da inovação social, sendo estes encontrados no Concurso Inovação no Setor Público criado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), desenvolvidos com o auxílio do Laboratório de Inovação em Governo (GNova) um laboratório de inovação precursor do governo federal brasileiro ou pesquisados nas páginas dos governos estaduais (apenas um dos projetos foi encontrado utilizando este recurso).

Logo após a seleção dos projetos foi verificado quem eram os responsáveis pelos projetos e se eles poderiam dar respaldo para responder à questão de pesquisa. Assim, foram enviados convites aos sujeitos da pesquisa por e-mail e quando necessário enviado mensagem a partir da rede de profissionais LinkedIn, do Facebook, Instagram, e-mails institucionais.

As entrevistas ocorreram entre julho e outubro de 2022 na qual participaram da pesquisa ao todo 7 entrevistados. No roteiro as questões foram expostas em um formato semiestruturado, compostas por 27 proposições relacionadas aos 27 elementos identificados após a revisão sistemática da literatura. Para cada proposição foi requerido aos sujeitos da pesquisa que classificassem sua compreensão da relevância de cada assertiva usando uma escala de Likert de 5 pontos: (1) discordância completa; (2) discordância; (3) nem discordância nem concordância; (4) concordância; (5) concordância completa.

No que concerne o tratamento dos dados quantitativos coletados foram empregados cálculos estatísticos (estatística descritiva), mais precisamente o cálculo da frequência para cada variável analisada, de acordo com cada grupo de especialistas tendo em vista que somente o uso da frequência média pode mascarar o resultado de alguma proposição que evidencia a demanda de acerto significativo.

O tratamento dos dados se deu com o auxílio do *software* Microsoft Excel que possibilita a realização de atividades contábilísticas, financeiras e estatísticas e gera planilhas eletrônicas que permitem melhor visualização dos dados facilitando a análise.

A classificação da relevância dos papéis foi analisada conforme a Figura 8. Assim, os papéis considerados, “criticamente importante” (> 70%), apresentados na cor verde; muito importante, representados pela cor amarelo ($\leq 50,1\% \leq 70\%$) e não tem importância, representado pela cor vermelha (<50%).

A análise de dados segundo a proposta de Bardin (2011) foi utilizada para a análise dos dados qualitativos. Assim, seguiu-se três etapas distintas no desenvolvimento da pesquisa: a) a fase de pré-análise onde ocorreu a leitura flutuante, escolha dos documentos (falas dos atores), constituição do corpus (registros orais) e preparação do material; b) a fase de extrapolação do material no qual foram definidos as unidades de registro e contexto; e c) a fase de tratamento dos resultados onde ocorreu a categorização, descrição e análise dos dados levando a

interpretação e inferência sobre os mesmos o que permitiu uma compreensão mais profunda em relação a temática (BARDIN, 2011).

Na segunda fase, na exploração das falas dos atores foram realizadas as codificações conforme os recortes os textos das entrevistas em unidades de registro (palavras, frases, parágrafos) através do estabelecimento das regras de classificação e agregação destes, assim foram identificadas categorias de análise que proporcionaram as inferências quanto à temática. O *software* Iramuteq foi utilizado nesta etapa para dar suporte ao estabelecimento das categorias de análise.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Percepção dos especialistas quanto ao nível macro de atuação da gestão pública na inovação social

A eficiência e eficácia são pontos “muito importantes” (86% - macro 50%) a serem buscados pelos gestores públicos a nível macro com o intuito de promover a inovação social.

As informações complementares dos entrevistados trazem indícios de que a IS tem o objetivo de aumentar a eficiência e eficácia de determinadas ações para o fornecimento de produtos e serviços e estas necessidades podem mudar ao longo do tempo. Também é destacado o fato do Estado não ter a iniciativa de procurar formas de tornar seus processos mais eficientes e eficazes, ao contrário do ideal.

Deveria sempre buscar, mas nem sempre busca. Muitas vezes, o foco do Estado é no próprio Estado (P02).

Na gestão pública determinar os objetivos compatíveis com as demandas a serem alcançadas (eficácia) e utilizar os recursos da melhor forma possível é crucial (eficiência) para que desta forma os produtos e serviços prestados à população sejam ampliados como também desenvolvidas estratégias justas que tragam soluções aos problemas que afligem a coletividade.

A regulamentação foi um dos papéis avaliados pelos respondentes e considerado "criticamente importante" (100% - macro 86%) no desenvolvimento da inovação social. É unânime o entendimento que é preciso ter regras e normas, entretanto a atuação dos gestores públicos na regulamentação de ações deve ser realizada com a participação conjunta de outros atores.

A regulamentação pode oferecer segurança aos envolvidos, pois suas ações estariam embasadas em princípios legais incentivando desta forma o desenvolvimento de ações e iniciativas de cunho social sem a preocupação de serem punidos, por exemplo, por erros ou falhas de execução destas práticas o que pode empoderar os atores organizacionais e institucionais. Segundo o entrevistado P05,

Deveria ter indicadores, não quer dizer burocratizar, quer dizer parâmetros de regras. O estado de SC está criando um fundo e um dos critérios para isso é a regulação.

Massey e Miller (2016) destacam que a natureza coletiva dos produtos e serviços públicos ofertados pela inovação social requerem que os gestores públicos atuem no incentivo, ampliação e suporte, o que litiga a anuência regulatória e para os autores pode atrapalhar o processo de inovação.

Outro papel analisado e considerado como “criticamente importante” (100% macro - 43%) foi a cooperação. As informações adicionais apontam que a cooperação é essencial, mas é um processo complexo que requer muita dedicação e empenho, sendo requisito fundamental para o desenvolvimento da inovação social.

Gerar cooperação é muito trabalhoso, a gestão pública precisa ter condições e focar naquelas estruturas de cooperação que são mais importantes. [...] (P04).

A cooperação é um processo de tomada de decisão coletiva que envolve regras, valores e crenças que são seguidos pelos agentes na oferta de serviços e produtos (SILVESTRE, 2019) e deve ser realizada em conjunto com outros atores (sociais, organizacionais, etc.).

O envolvimento de atores não estatais nas ações de cunho público contribui para a promoção da confiabilidade e legitimação, indicadores estes considerados “criticamente importantes” (86% - macro 50%) para a difusão de iniciativas de inovação social. A fala do entrevistado P01 denota a essência da democracia na qual a confiabilidade e legitimação das ações executadas pelos gestores públicos são garantidas a partir do próprio “povo”.

A legitimidade vem da própria população, não vem da gestão. A legitimidade vem de baixo para cima. Assim como diz a nossa Constituição Federal, o poder emana do povo, não do governo (P01).

As inovações sociais por serem práticas coletivas que visam novas formas de dar resposta às demandas da sociedade com base na colaboração e participação ativa de atores das mais variadas esferas requer para ter sucesso um relação de confiança entre os envolvidos e ao estimular isto, a gestão pública, viabiliza o desenvolvimento destas práticas como também ao permitir a participação dos *stakeholders* no processo legitima suas próprias ações estreitando a relação entre o Estado e a sociedade como todo.

O quinto papel analisado pelos especialistas foi de coprodutor que se apresenta como “criticamente importante” (86% - macro 43%) para promoção das iniciativas de inovação social. As circunstâncias contextuais que atuam no processo de coprodução mudam conforme o tema a ser tratado e da conjuntura local e no nível micro a heterogeneidade do grupo e a comunicação direta são fundamentais, assim como as aptidões dos cidadãos e do “produtor regular” e as capacidades de coproduzir, relacional e de confiança para que a coprodução seja exitosa (BRIX; KROGSTRUP; MORTENSEN, 2020). Neste sentido, o entrevistado P05 traz alguns questionamentos:

Não fazem coprodução em Santa Catarina. Não estão juntos. Aqui financiam, aqui pensam no macro/meso, sem execução do governo do estado deveria se envolver na coprodução? Micro para os municípios ou centros de inovação.

Esta fala denota um aparente afastamento da gestão pública quanto ao seu envolvimento no processo de inovação social como coprodutor.

Ao avaliar a coconstrução como papel da gestão pública para o desenvolvimento da inovação social o mesmo foi considerado “criticamente importante” (100% - macro 50%). A coconstrução como processo de interação social permite que as partes interessadas participem diretamente do processo de desenvolvimento de iniciativas de inovação social contribuindo com a construção de soluções às diversas demandas sociais a partir de suas percepções acerca do contexto da qual fazem parte.

O processo de inovação muitas vezes abarca a coconstrução de políticas públicas com a participação de atores da esfera pública, privada e social (LÉVESQUE, 2013).

A coliderança também foi avaliada pelos especialistas que a destacaram como papel “criticamente importante” (100% macro - 86%) da gestão pública. A coliderança amplia o efeito da liderança, pois compartilha o poder decisórios entre todos os envolvidos expandindo a possibilidade de soluções às demandas coletivas.

Para o respondente P04 a coliderança é importante para o desenvolvimento de inovações sociais e também foca na dificuldade do Estado de compartilhar o poder decisório:

A coliderança é bastante importante quando a gente fala de inovação sociais, muitas vezes tem muitas lideranças que precisam remover partes diferentes do sistema. O Estado está mais acostumado a trabalhar com modelos hierárquicos de comando e controle [...].

Decerto, a burocratização enrijece a estrutura estatal e torna o processo decisório centralizado, assim a coliderança traz um novo repensar quanto a participação de diversos atores no processo de tomada de decisão, além disso é preciso compreender que a liderança forte por parte do Estado a longo prazo pode prejudicar a manutenção de iniciativas de inovação social.

O desenvolvimento de iniciativas inovadoras requer abertura por parte da gestão pública como também assunção de riscos, sendo um papel “criticamente importante” (100% - macro 43%) na visão dos respondentes.

Na percepção do entrevistado P02 “o risco deve ser compartilhado, mas com frequência, a gestão pública é a que mais tem capacidade de lidar com perdas”. A administração pública tem certa aversão no que diz respeito a assumir riscos, mas isto pode ser mitigado com a participação de outros atores nas práticas executadas por ela. Tais falhas e erros devem ser vistos como oportunidade de aprendizado para o aperfeiçoamento de tais ações (BEVILACQUA et al., 2020).

Esse entendimento se repete ao avaliar-se a aprendizagem contínua no desenvolvimento de inovações sociais quista como “criticamente importante” pelos respondentes (100% - macro 71%). Os instrumentos de aprendizagem coletiva são um dos meios para alteração do estado e as relações dos atores de incorporar e transpor barreiras na inovação social (TARDIF; HARRISSON, 2005). A partir da aquisição de mais conhecimentos os atores tornam-se aptos ao desenvolvimento de soluções às demandas sociais melhorando a qualidade dos serviços e produtos públicos com maior efetividade e podendo compartilhar conhecimento com outros atores o que pode gerar a expansão das inovações sociais para outras realidades.

No nível macro a cogovernança foi considerada um papel “criticamente importante” (100% - macro 86%) que os gestores públicos devem desempenhar com o intuito de incentivar a elaboração de soluções às demandas da sociedade com base na inovação e governança. A cogovernança expande o entendimento da governança pública ao trazer os *stakeholders* para o cerne de tomada de decisão que recebem parte do poder decisório atuando em conjunto com os gestores públicos na inovação social.

Para o entrevistado P01 “tem coisas que você tem de fazer sozinho, se você for consultar todo mundo para fazer tudo, você acaba não fazendo nada”, assim na visão desse respondente apesar da efetividade da cogovernança o processo de transferência de poder requer muito empenho e pode ser um processo demorado na qual nem todos os atores podem ser alcançados.

O último papel visto como “criticamente importante” (86% - macro 67%) nesse nível pelos especialistas foi a cogestão. Assim como a cogovernança, representa uma nova forma de governar e gerir as ações de cunho público e social modificando a forma como o poder se concentra e ampliando a participação das partes interessadas que “codecidem sobre serviços públicos” ao mesmo tempo que trata sobre “uma significativa transferência de poder” (MEIJER, 2016).

As informações adicionais denotam dois pontos de vista bastante distintos. O primeiro que discorda que a cogestão é um papel da gestão pública, enquanto que o segundo concorda que a gestão pública deve exercer esta função, como consta nos argumentos a seguir:

Gestão compartilhada é um caminho que pela minha experiência não dá certo (P04).

A prática no dia a dia de gerir deve ser compartilhada (P05).

Os argumentos acima demonstram que com base na experiência de cada especialista o entendimento sobre o compartilhamento da gestão (cogestão) difere, sendo considerado necessário por alguns e inviável por outros sujeitos. Na primeira fala fica evidente que o compartilhamento da gestão deve ter acarretado em alguns problemas, já o entrevistado P05 acredita que a gestão deve ser compartilhada diariamente. Este fato pode ser justificado devido ao contexto onde foi desenvolvido as ações e projeto de inovação social, a situacionalidade, os envolvidos no processo, dentre outros fatores que alteram os resultados almejados e a experiência dos atores.

4.1.2 Percepção dos especialistas quanto ao nível meso de atuação da gestão pública na inovação social

O papel de promover redes e arranjos (interorganizacionais) em inovações sociais é tomado como “criticamente importante” (100% - meso 43%) na perspectiva dos respondentes.

Sob a NGP na busca por meios de desenvolver práticas de inovação social a cooperação entre o setor público abarca atores sociais e organizações. O agente público pode ter diversos papéis no fomento de redes de inovação social (SCUPOLA et al., 2021). Estas redes viabilizam ações que de modo individualizado seriam praticamente impossíveis de serem realizadas por falta de recursos (materiais e imateriais), pelo tempo a ser dispendido ou pelo baixo efetivo de colaboradores.

4.1.3 Percepção dos pesquisadores especialista quanto ao nível micro de atuação da gestão pública na inovação social

Ao serem questionados quanto a coinovação como papel da gestão pública para o suporte à inovação social, os respondentes a avaliaram como “criticamente importante” (71% - micro 40%). A coinovação é a geração de novas maneiras de ofertar os serviços e produtos públicos dentro sistemas de serviços (SORRENTINO; SICILIA; HOWLETT, 2018).

Assim, com base neste entendimento o entrevistado P05 pontua que no próprio edital já se apresenta a coinovação. “Alianças entre esferas, universidades, ICTs, empresas. Nosso edital de inovação social propõe que seja de coinovação (P05)”.

Isso demonstra que já existe uma preocupação com o desenvolvimento de coinovações pelos gestores públicos a partir da cobrança por práticas que foquem nesse âmbito na execução de projetos e traz a necessidade de haver a colaboração entre diversos entes.

A coentrega foi um dos papéis avaliados como “criticamente importante” (86% - macro 50%) e se refere a um empenho coletivo entre atores estatais e não estatais na oferta de serviço público (SORRENTINO; SICILIA; HOWLETT, 2018).

A este respeito os respondentes possuem visões diferentes. O entrevistado P07 indaga que a coentrega ocorre a depender da iniciativa de inovação social, “depende da inovação social” já o P04 que a coentrega nem sempre é exitosa, “entrega é uma das coisas que garante a clareza desses papéis. Eu não acho que funciona coentrega”.

Isso pode denotar o entendimento por parte dos respondentes que os serviços públicos devem ser realizados apenas pela administração pública. Certamente, existem serviços e produtos públicos que são ofertados a coletividade e são de responsabilidade exclusiva do Estado, mas como já evidenciado neste estudo, a participação de atores sociais e organizacionais melhora a eficiência e eficácia na elaboração e resolução das demandas da sociedade compartilhando os riscos envolvidos no processo e tendo maior compatibilidade com o contexto local e com o problema a ser sanado.

Após a coentrega de serviços e produtos é preciso avaliar os resultados obtidos como também todo o processo encontrar possíveis falhas, ajustar ideias, reestruturar ações em prol de

alcançar os objetivos almejados, assim a coavaliação foi avaliada pelos respondentes que a consideram “criticamente importante” papel a ser desempenhado pelos gestores públicos em prol da inovação social (100% - macro 43%).

Um dos entrevistados aponta para necessidade de os gestores públicos realizarem avaliações de suas ações, mas assevera a crucialidade da participação da sociedade neste processo como se observa na seguinte fala: “O setor público deve sim avaliar o trabalho, mas também deve ser avaliado pela sociedade” (P07).

A coavaliação classifica o acompanhamento e avaliação dos serviços e produtos públicos (SORRENTINO; SICILIA; HOWLETT, 2018) e deve ser expandido para a inovação social na qual um dos objetivos é atender as necessidades da coletividade como também promover a transformação social principalmente em âmbito local. A participação de atores estatais e não estatais na coavaliação de ações de coprodução local leva ao empoderamento dos envolvidos (BRIX; KROGSTRUP; MORTENSEN, 2020).

Outro papel da gestão pública avaliado foi o de estimular o empoderamento dos atores, função esta considerada “criticamente importante” (86% - macro 67%) pelos especialistas. A partir de seu estudo, Miquel, Cabeza e Anglada (2013) afirmam que é preciso avaliar o empoderamento e melhorar a possibilidade de participação dos atores na elaboração de políticas públicas, além disso, esclarecem que essas práticas não estão sujeitas apenas de estratégias sociais criativas, outrossim do contexto nacional multinível e do campo político que é capaz de aperfeiçoar a capacidade das pessoas e das comunidades para encarar os problemas sociais.

Do ponto de vista do respondente P07 para que ocorra o engajamento “a pessoa tem que se sentir parte do processo.” Neste ponto, se faz crucial a atuação dos gestores públicos no empenho de forças para proporcionarem meios para engajamento de atores sociais e organizacionais.

4.1.4 Percepção dos especialistas quanto aos papéis atuação da gestão pública na inovação social a serem desenvolvidos em todos os níveis

A primeira categoria analisada refere-se ao *accountability*, sendo um papel “criticamente importante” (100% - todos os níveis 43%) inicialmente alocado no nível macro de atuação.

As informações adicionais destacam a crucialidade da *accountability* principalmente no que tange a transparência, mas a partir do exposto nas argumentações a seguir nem todas as informações devem e podem ser divulgadas sendo necessário o sigilo de informações que possam, por exemplo, comprometer a segurança nacional ou prejudique negociações ou relações internacionais.

São importantes em todos os níveis, mas discordo que tenham que ser TODAS as informações. Algumas só dizem respeito ao Estado como questões burocráticas ou de sigilo (P01).

A transparência e a responsabilidade são valores esperados pela inovação no setor público tendo como resultado final o atendimento das demandas dos cidadãos (BEVILACQUA et al., 2020). O estudo desenvolvido por Gómez e Rodrigues (2020) evidencia que a responsabilidade vai se modificando entre os níveis macro e meso, mas o valida no nível macro.

4.1.5 Papéis da gestão pública na qual não houve consenso quanto ao nível de atuação

O primeiro papel a ser tratado pelos especialistas foi o de responsividade, também avaliado como “criticamente importante” (86%) para a promoção por parte da gestão pública da inovação social.

A responsividade é uma das soluções encontradas pelos executores públicos a partir da constituição de IS em elaborar serviços que geram valor público (GÓMEZ; RODRIGUES, 2020) e sociais. As informações adicionais revelam que os gestores públicos devem ser responsivos quando o assunto é tratar das demandas sociais, mas também expõem que a sociedade e as organizações devem ter este mesmo compromisso, o que foi chamado de “responsividade compartilhada”.

O Estado deve tomar responsabilidade relativa, do que é de sua governabilidade. De outra maneira também não ajuda a autonomia das/os cidadãs/os (P02).

As ideias apresentadas pela assertiva acima expõem a falha do governo no que concerne à inovação e principalmente as iniciativas de inovação sociais, pois muitas vezes, segundo o entrevistado, não consegue cumprir com suas obrigações inviabilizando as respostas às demandas da coletividade, além disso, os resultados obtidos pelas ações de incentivo à inovação por parte do governo é convertido apenas em impostos e mão de obra o que não constitui uma prática de inovação social e também não gera valor público e social.

A igualdade também foi um dos indicadores avaliados pelos respondentes que ocasionou indecisão quanto ao nível de atuação que deveria ocupar, mas não restou dúvida quanto à necessidade do alcance do mesmo, sendo avaliado como papel “criticamente importante” (72%) na promoção da inovação social.

A igualdade nos parece são ser um pré-requisito para o desenvolvimento de iniciativas de inovação social, ela deve ocorrer sem sombra de dúvidas, mas a discussão deve se ampliar para a busca por equidade como consta nos argumentos abaixo:

A gente deve tratar os iguais de forma igual e os diferentes de forma diferente na medida de suas diferenças, então não dá para você tratar todo mundo de forma igual quando você tem diferenças (P01).

A igualdade é um importante fator quando se trata do alcance do atendimento às demandas sociais, mas os entrevistados expõem que dar oportunidades iguais a todos não é o suficiente é preciso compreender e respeitar as diferenças, neste sentido a equidade se faz mais necessária do que a igualdade. Na esfera pública, social ou política valores e princípios como a igualdade e justiça devem “entrar em ação” (UNCETA; BARANDIARÁN, 2019).

O indicador coordenação e controle foi avaliado como “criticamente importante” (71%) papel a ser assumido pelos gestores públicos. Sabe-se que o Estado coordena e controla as ações de cunho público buscando atender a população com eficiência e eficácia, entretanto o controle exacerbado pode inviabilizar o sucesso de tais ações não surtindo o efeito esperado e tendo baixa resolubilidade dos problemas complexos. Alguns argumentos sobre este indicador são apresentados abaixo:

Tem que coordenar e controlar, mas de forma compartilhada. Dividir e assumir responsabilidades. A coordenação é feita por nós nos municípios e o controle é feito por Brasília. [...] (P07).

Estas explanações denotam que o Estado deve compartilhar o poder decisório, a coordenação e o controle das ações devem ser partilhados entre os envolvidos, tratando de inovações sociais materializadas com participação da gestão pública estas devem ser administradas por um setor ou órgão que deve verificar se as ações estão sendo desenvolvidas como o planejado, como exemplificado na fala do entrevistado P07 que explica que o controle das atividades é feito por Brasília através do envio de relatórios.

A cocriação como papel da gestão pública foi vista como “criticamente importante” (86%) pelos especialistas que ficaram em dúvidas se a mesma se desenvolveria no nível de

atuação macro (37%) ou micro (37%). Sobre a cocriação como papel dos gestores públicos, os respondentes evidenciaram a diversidade de possibilidades para o desenvolvimento da cocriação com a participação ativa da esfera pública. No Brasil, por exemplo, instituições como a Escola Nacional de Administração Pública e o Laboratório de Inovação em Governo (GNova) desenvolvem diversos projetos e atividades buscando atender demandas públicas e sociais com base na cocriação. Isto fortifica a ideia de que os gestores públicos ao promoverem a IS devem pautar-se na cocriação.

Outro papel analisado pelos especialistas e tomados como “criticamente importante” (71%) foi o codesign. No âmbito da administração público o codesign pode ser melhor entendido como o “design de política” (P05), sendo um conceito que ainda requer maior difusão além do campo acadêmico, muitas vezes sendo realizado sem, no entanto, ser denominado como tal pelos envolvidos no processo.

O codesign pode facilmente ser adotado pelos gestores públicos no desenvolvimento de iniciativas de inovação sociais e ao longo desse estudo já foram traçadas evidências que corroboram com este entendimento (MCMULLIN, 2021).

No que tange o papel de coplanear os especialistas o examinaram como “criticamente importante” (83%). O coplaneamento é literalmente o ato de planejar ações de inovação social com a colaboração de atores estatais e não estatais de forma ativa onde todos têm a possibilidade de expor suas ideias e opiniões sobre como e quais problemas coletivos devem ser solucionados.

Para o entrevistado P01 a participação e colaboração de outros atores vai depender do escopo do projeto. Essa assertiva por se embasar no fato que a participação e colaboração de atores não estatais no planejamento de diversas ações requer tempo e recurso.

Lembrando que nem todos os projetos dão para se fazer com o setor privado, nem todos. Tem projetos que sim, tem projetos que não. Vai ter que saber qual é o escopo do projeto. [...] Nem tudo vai precisar de participação social (P01).

O ponto de vista do respondente está atrelado, obviamente, a sua vivência que pode fazer sentido em alguns casos e outros não. Em contrapartida, o respondente P05 mesmo com dificuldade de analisar o papel destacou que o coplaneamento “se refere apenas a algo pontual”. Destacamos que o coplanear volta-se a participação de *stakeholders* na elaboração de planos estratégicos e planejamento de ações que visam atender demandas coletivas incluindo iniciativas de inovação social.

Os especialistas também analisaram o incentivo da participação e engajamento de atores não estatais na promoção de inovações sociais como papel da gestão pública, sendo este considerado “criticamente importante” (85%).

A partir da fala dos entrevistados percebe-se que é preciso que os gestores públicos procurem meios de estimularem a participação e o engajamento de diferentes atores no desenvolvimento de ações que tragam benefícios à coletividade, entretanto isto não acontece como o ideal. Também fica evidente o desejo pelo apoio dos beneficiários e das instituições públicas locais e maior possibilidade de participação direta na formulação de políticas públicas para que estas estejam alinhadas à realidade das comunidades a serem atendidas.

A gestão pública deve promover o engajamento. É super importante a comunidade participar. [...] não é fácil para o gestor público ter todas estas etapas, entendeu? Sentar, conversar. [...] Então às vezes é mais fácil fazer uma coisa lá em cima, e vir jogando de cima para baixo [...] (P07).

Apesar da compreensão do entrevistado P07 sobre a importância de outros agentes envolvidos na elaboração e implementação de projetos e políticas públicas (*bottom-up*) o mesmo reconhece que este processo não é simples demandando tempo e recursos por isto se

torna mais viável a aplicação do modelo *top-down*. Só que isto pode acarretar em problemas, pois pode haver um distanciamento entre os objetivos pretendidos e a real necessidade dos utilizados.

Outro papel considerado “criticamente importante” pelos respondentes foi a comunicação contínua (84%). O respondente P05 afirma que a comunicação contínua só é possível durante a execução dos programas: “enquanto tem o programa sim, mas depois não sei... aqui deve ficar tudo no Observatório [Inovação Social] com o mapa das IS no estado”.

A comunicação é um processo fundamental para o estabelecimento de relações de confiança e legitimidade das ações dos gestores públicos. Assim, no desenvolvimento de práticas de inovação social, dentre outras ações desenvolvidas pela gestão pública ela deve ser priorizada.

A entrega de valor público e social foi considerada “criticamente importante” (85%) para a promoção de iniciativas de inovação social na perspectiva dos especialistas.

O entendimento de alguns dos especialistas é que a geração de valor público e social não devem ser apenas promovidas pelos gestores públicos e que a atuação deles gerará resultados específicos.

O valor público surge de diálogos e deliberações copiosamente inclusivas e para ser gerado a gestão pública deve em sua busca adotar a responsabilidade de coordenar redes (PEREIRA; CKAGNAZAROFF, 2021). As inovações sociais buscam a partir de diferentes estratégias gerar valor social, ou seja, benefícios concretos para o bem-estar dos cidadãos guiando processos para melhoria da qualidade de vida da comunidade. Assim, os gestores públicos ao buscarem desenvolver iniciativas de inovação social com a participação de atores das mais variadas esferas geram valor público e social (UNCETA; BARANDIARÁN, 2019).

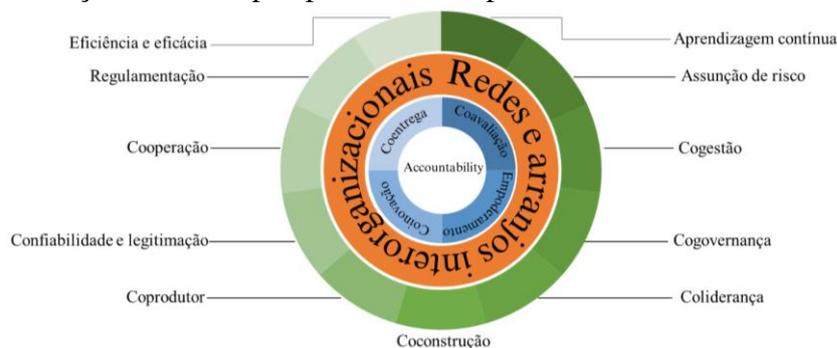
O empreendedorismo foi o último papel a ser assumido pelos gestores públicos na busca pelo desenvolvimento de iniciativas de inovação social como “criticamente importante” (72%). As informações adicionais destacam que muitos cidadãos têm o desejo de empreender e o empreendedorismo deve levar a emancipação dos atores, dando meios para que eles possam evoluir e crescer sozinhos, ou seja, de forma autônoma, como exposto nas falas que se segue:

[...] acho sim, que é papel da gestão pública mostrar a essas pessoas que elas são capazes. [...] Quando a pessoa fala eu vou empreender, quando ela te procurar ela teve dificuldade, se ela não tiver assessoria ela não vai conseguir avançar (P07).

É crucial proporcionar meios que permitam que os cidadãos possam sanar suas próprias necessidades, mas isto deve ser realizado em conjunto com a gestão pública principalmente no início dessas ações, outro ponto refere-se às inúmeras demandas que os gestores públicos precisam atender deixando-os saturados, assim o empreendedorismo com a atuação da gestão pública e outros atores demonstra potencial na mudança de vida dos envolvidos.

Com base na avaliação dos especialistas pode-se identificar os papéis da gestão pública em seus níveis de atuação na promoção de iniciativas de inovação social conforme apresentado na figura abaixo.

Figura 1: Os papéis da gestão pública em seus níveis de atuação na promoção de iniciativas de inovação social na perspectiva dos especialistas



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A Figura 1 evidencia a existência de 11 papéis de atuação da gestão pública frente a inovação social, sendo estes, eficiência/eficácia, regulamentação, cooperação, confiabilidade e legitimação, coprodutor, coconstrução, coliderança, cogovernança, cogestão, assunção de risco e aprendizagem contínua no nível macro. No nível meso apenas o papel de redes e arranjos (interorganizacionais) nas ações de iniciativa de inovação social. No nível micro foram apresentados quatro papéis: coinovação, coentrega, coavaliação e empoderamento.

A *accountability* foi tida como necessária em todos os níveis de atuação. Por fim, dez dos indicadores analisados despertaram dúvidas nos respondentes quanto ao nível de atuação. Foram eles: responsividade, igualdade, coordenação e controle, cocriação, codesign, coplanear, participação e engajamento, comunicação contínua, entrega de valor público e social e empreendedorismo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste estudo partiu da premissa que a gestão pública deve atuar de forma ativa na promoção de iniciativas de inovação social na qual os seus papéis são desenvolvidos em níveis de atuação macro, meso e micro de acordo com as particularidades dos contextos onde eles deverão ser exercidos.

Assim, a partir das categorias de análises levantadas através da Revisão Sistemática da Literatura foi elaborado um roteiro de entrevista que permitiu identificar os papéis da gestão pública na promoção da inovação social a partir da perspectiva de especialistas atuantes na gestão pública brasileira.

Conforme se discutiu ao longo do desenvolvimento deste trabalho, a gestão pública pode e deve assumir uma postura ativa quanto ao desenvolvimento de iniciativas de inovação social atribuindo-se de diferentes papéis nos níveis de atuação macro, meso e micro apoiado nos preceitos da Nova Governança Pública que tem como foco ações interorganizacionais e tendo como base relações de confiança e colaboração.

Os resultados evidenciaram a relevância (criticamente ou muito importante) dos vinte e sete papéis analisados para a promoção de iniciativas de inovação social. Houve divergências quanto ao nível de atuação (macro, meso e micro) de alguns papéis pelo grupo de acadêmicos pesquisadores em comparação aos especialistas. Assim, com base na percepção dos entrevistados e a literatura abordada no estudo foram identificados os papéis em cada nível de atuação da GP o que pode resultar em uma melhor compreensão da dinâmica que envolve este processo e gerar capacidade para o desenvolvimento da inovação social.

Desta forma, este estudo poderá ajudar os atores institucionais, sociais e organizacionais que atuam na busca por soluções e execução de ações que atendam as demandas sociais na

compreensão de quais papéis podem ser relevantes no desenvolvimento de iniciativas de inovação social como também no planejamento de ações e estratégicas com este fim.

Como limitações, observa-se que o número de respondentes foi reduzido o que se justifica devido ao tempo despendido entre a coleta de dados e a conclusão do estudo. Outra limitação importante foi acerca da compreensão e consideração dos níveis de atuação da gestão pública (macro, meso e micro). Como sugestão de trabalhos futuros, recomenda-se a realização de estudos a partir da perspectiva de acadêmicos e estudos de caso para análise de como se materializam estes papéis na prática.

REFERÊNCIAS

ALBERTSON, K. et al.. Towards a theoretical framework for social impact bonds. In: **Nonprofit Policy Forum. de Gruyter**, v. 11, n. 2, p. 1–10, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1515/npf-2019-0056>. Acesso em: 12 set. 2022.

ANDRADE, J. A. Redes de atores: uma nova forma de gestão das políticas públicas no Brasil?. **Gestão & Regionalidade**, v. 22, n. 64, p. 52-66, 2006. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/21532/redes-de-atores---uma-nova-forma-de-gestao-das-politicas-publicas-no-brasil-/i/pt-br>. Acesso em: 5 mai. 2022.

ANDRÉ, A.; ABREU, I. Dimensões e espaços da inovação social. **Finisterra**, v. 41, n. 81, p. 121-141, 2006. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/finisterra/article/view/1465>. Acesso em: 25 ago. 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2011.

BEKKERS, V.; TUMMERS, L.; VOORBERG, W.. From public innovation to social innovation in the public sector: a literature review of relevant drivers and barriers. **EGPA 2013 Conference**, v. 320090, n. 320090, p. 1–38, 2013. Disponível em: http://www.lipse.org/userfiles/uploads/From_public_innovation_to_social_innovation_in_the_public_sector.pdf. Acesso em: 25 ago. 2021.

BEVILACQUA, C. et al.. New public institutional forms and social innovation in urban governance: Insights from the “Mayor’s Office of New Urban Mechanics” (MONUM) in Boston. **Sustainability**, v. 12, n. 1, p. 1-24, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su12010023>. Acesso em: 27 nov. 2021.

BIGNETTI, L. P.. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 3-14, 2011. Disponível em: http://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/view/1040/235. Acesso em: 6 out. de 2021.

BRIX, J.; KROGSTRUP, H. K.; MORTENSEN, N. M.. Evaluating the outcomes of co-production in local government. **Local Government Studies**, v. 46, n. 2, p. 169-185, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/03003930.2019.1702530>. Acesso em: 15 fev. de 2022.

CAJAIBA-SANTANA, G. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 82, n. 1, p. 42–51. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008>. Acesso em: 7 out. 2021.

CAVALCANTE, P.; LOTTA, G. S.; OLIVEIRA, V. E. de. Do insulamento burocrático à governança democrática: as transformações institucionais e a burocracia no Brasil. *In*: Pires et al. (Orgs.) **Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas**. Ipea: Enap, p. 59-83, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8561>. Acesso em: 30 set. 2022.

CORREIA, S. É. N.. **O Papel do Ator Organizacional na Inovação Social**. Orientadora: Carla Regina Pasa Gómez. 222 f, 2015. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, Recife, 2015. Versões impressa e eletrônica. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/16753>. Acesso em: 8 set. de 2021.

GALLARDO, R. M.. Role of leadership and participation: Social innovation in health in selected provinces in the Philippines. **International Journal of Public Leadership**, v. 15, n. 4, p. 238-256, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJPL-05-2019-0020>. Acesso em: 27 nov. 2021.

GÓMEZ, C. P.; RODRIGUES, A. L.. O papel da Gestão Pública na Inovação Social. *In*: **Encontro da ANPAD - EnANPAD**, 44, 2020, on-line. Anais eletrônicos [...]. São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2020. Disponível em: http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=106&cod_edicao_subsecao=1726&cod_edicao_trabalho=28915. Acesso em: 19 ago. 2021.

LÉVESQUE, B.. Social innovation in governance and public management systems: toward a new paradigm? *In*: MOULAERT, F.; HAMDOUCH, A.; MACCALLUM, D.; MEHMOOD, A. (Eds.), **The international handbook on social innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research**. Cheltenham, UK, and Northampton, MA, USA: Edward Elgar, p. 25-39, 2013.

MASSEY, A.; JOHNSTON-MILLER, K. Governance: Public governance to social innovation? **Policy and Politics**, v. 44, n. 4, p. 663–675, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1332/030557314X14042230109592>. Acesso em: 19 set. de 2021.

MCMULLIN, C. Challenging the necessity of New Public Governance: Co-production by third sector organizations under different models of public management. **Public Administration**, 2021. v. 99, n. 1, p. 5–22. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/padm.12672>. Acesso em: 27 nov. de 2021.

MEDEIROS, C. B. de. **Expansão de iniciativas de inovação social: uma proposição adaptativa para análise de percursos**. Orientadora: Carla Regina Pasa Gómez. 229 f, 2018. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, Recife, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/31421>. Acesso em: 25 ago. de 2021.

MIQUEL, M. P., CABEZA, M. G., ANGLADA, S. E.. Theorizing multi-level governance in social innovation dynamics *In*: MOULAERT, F.; HAMDOUCH, A.; MACCALLUM, D.; MEHMOOD, A. (Eds.), **The international handbook on social innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research**. Cheltenham, UK, and Northampton, MA, USA: Edward Elgar, p. 155-168, 2013.

OSBORNE, S. P. The new public governance? **Public Management Review**, v. 8, n. 3, p. 377–387, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>0APublished. Acesso em: 5 out. 2021.

PEREIRA, B. A. D.; CKAGNAZAROFF, I. B. Contribuições para a consolidação da New Public Governance: identificação das dimensões para sua análise. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 19, n. 1, p. 111–122, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120200104>. Acesso em: 15 fev. 2022.

ROCHA, R. O. et al. Inovação Social: uma revisão bibliométrica dos casos publicados no Brasil. **E&G Economia e Gestão**, v. 19, n. 54, p. 172–193, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2019v19n54p172-193>. Acesso em: 25 ago. de 2021.

SCUPOLA, A. et al. Understandings of social innovation within the danish public sector: A literature review. **Administrative Sciences**, v. 11, n. 2, p. 1–18, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/admsci11020049>. Acesso em: 28 nov. 2021.

SILVESTRE, H. C. A (Nova) Governança Pública. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4286/1/10_Livro_A%20%28Nova%29%20Governan%C3%A7a%20P%C3%ABlica.pdf. Acesso em: 7 set. 2021.

SORRENTINO, M.; SICILIA, M.; HOWLETT, M. Understanding co-production as a new public governance tool. **Policy and Society**, v. 37, n. 3, p. 277–293, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14494035.2018.1521676>. Acesso em: 28 nov. 2021.

TARDIF, C.; HARRISSON, D. **Complémentarité, convergence et transversalité: la conceptualisation de l'innovation sociale au CRISES**. Québec: Cahiers du CRISES, 2005. Disponível em: <https://crises.uqam.ca/cahiers/et0513-complementarite-convergence-et-transversalite-la-conceptualisation-de-linnovation-sociale-au-crisis/>. Acesso em: 19 jan. de 2022.

UNCETA, A.; BARANDIARÁN, X. Social innovation as an instrument for public innovation. **UCJC Business and Society Review**, v. 16, n. 1, p. 100-125, 2019. Disponível em: <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/4015>. Acesso em: 28 nov. 2021.

VELOTTI, L.; BOTTI, A.; VESCI, M. Public-private partnerships and network governance: What are the challenges? **Public Performance and Management Review**, v. 36, n. 2, p. 340-365, 2012. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/PMR1530-9576360209>. Acesso em: 27 nov. 2021.