



Graduação Pós-Graduação
 Artigo completo Relato de prática Resumo expandido

DESAFIOS PARA INOVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: Revisão sistemática da literatura

Olga Pereira Holanda
Universidade Federal de Campina Grande
olgapholanda@gmail.com

Thales Fabricio da Costa e Silva
Universidade Federal de Campina Grande
thalescostaprof@gmail.com

RESUMO

No contexto atual de intensas transformações sociais e tecnológicas, o Estado deve manter-se atualizado para garantir a eficácia dos serviços públicos prestados, enquanto promotores da dignidade humana. Esta atualização se dá através das inovações, porém iniciativas inovadoras enfrentam desafios para serem implementadas. O objetivo da pesquisa é identificar os desafios enfrentados por gestores, servidores ou pesquisadores, ao tentar implementar inovações na prestação de serviços públicos no Brasil. Através de uma revisão sistemática da literatura, segundo a metodologia de trabalho de Okoli (2015), constituindo uma pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa. Os dados foram analisados de acordo com a metodologia de análise de conteúdo de Bardin (2016). Conclui-se que a maioria das inovações se encontram no nível organizacional, seguida pelo nível individual e por fim, uma minoria alcança o nível sistêmico. Verifica-se a permanência dos desafios elencados pela OCDE (2018) da falta de capacitação dos servidores, resistência à inovação, limitação de recursos e complacência dos servidores. Foram identificados outros desafios, como a interferência política, o conflito de interesses ente os servidores e a precariedade dos vínculos trabalhistas dos agentes inovadores. O serviço público brasileiro enfrenta barreiras sistêmicas à inovação nas quatro categorias dispostas pela OCDE (2018): Clareza; paridade; adequação; normalidade.

Palavras-chave: Inovação no Serviço Público; Desafios para inovação; Barreiras Sistêmicas; Revisão Sistemática da Literatura; OCDE.



1 INTRODUÇÃO

As relações humanas encontram-se em permanente mudança e evolução. A vida em sociedade vem sofrendo transformações cada vez mais profundas e rápidas, devendo o Estado adaptar-se para garantir a continuidade da prestação eficaz dos serviços públicos (Gaia; Silva, 2024). Essas adaptações são feitas através de inovações, que buscam garantir a eficiência das prestações estatais.

A inovação é definida pela legislação brasileira (Brasil, 2004) como a introdução de novidades ou aperfeiçoamentos nos ambientes produtivos e sociais, podendo resultar em novos produtos, serviços ou processos, ou ainda agregar novas funcionalidades e característica a produtos, serviços e processos já existentes, resultando em melhorias e ganho de qualidade ou de desempenho.

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2018, p. 1) “é justo dizer que todos os governos ainda estão aprendendo sobre como melhor apoiar e incentivar a inovação no setor público”. Com efeito, conforme relatório sobre a situação da inovação no Brasil elaborado pela OCDE (2018), o país enfrenta desafios para a difusão de iniciativas inovadoras a nível sistêmico, sendo que a maioria das iniciativas inovadoras à época partia de organizações públicas e encontravam uma série de barreiras e resistências para a sua implantação e difusão.

Dessa forma, um estudo sobre os relatos de implantação de ideias inovadoras no setor público brasileiro pode demonstrar a persistência das barreiras apontadas pela OCDE (2018), com a possibilidade de apontar quais as medidas de gestão necessárias para a superação destes desafios. Assim, a pesquisa se justifica pela necessidade de compreender os desafios da inovação no serviço público, podendo contribuir para a eliminação desses obstáculos e aumento na eficiência e qualidade dos serviços públicos.

A presente pesquisa busca responder a seguinte pergunta: Quais são os principais desafios enfrentados ao se tentar implementar inovações tecnológicas e sociais no serviço público? O objetivo da pesquisa é identificar os desafios enfrentados por gestores, servidores ou pesquisadores, ao tentar implementar inovações na prestação de serviços públicos no Brasil.

Para atingir este objetivo, delinea-se uma pesquisa descritiva, qualitativa e bibliográfica, estruturada como uma revisão sistemática da literatura, seguindo o protocolo proposto por Okoli (2015). A análise dos dados seguirá o método de análise de conteúdo, proposto por Bardin (2016).



2 REVISÃO DA LITERATURA

A Constituição da República (Brasil, 1988) elenca os serviços e prestações que a Administração Pública deve fornecer aos administrados, entre eles, saúde, segurança e educação. Estes serviços devem ser prestados da melhor maneira possível, por serem instrumentos para a garantia de dignidade da população, ao mesmo tempo em que o atual modelo administrativo da Nova Gestão Pública estabelece que esses serviços públicos devem ser pouco burocráticos e que o Estado deve reduzir de tamanho. Surge então a necessidade de fazer mais, em menos tempo e com menos recursos, ou seja, a busca pela eficiência (Lima *et al.*, 2024).

Para tanto, novas tecnologias de informação vêm sendo utilizadas pelo serviço público, conforme pontuam Oliveira, Paiva Júnior e Soares (2024, p. 6):

As Novas Tecnologias de Gestão na administração pública se referem à aplicação de avanços tecnológicos e ferramentas digitais dirigidos para que seja alcançada a efetividade e a transparência nas operações governamentais (M. L. de Araújo *et al.*, 2023). Esse conceito engloba tecnologias e abordagens que visam transformar a forma como os governos planejam, operam e se relacionam com seus parceiros estratégicos (*stakeholders*).

Contudo, o contexto atual apresenta transformações não apenas no campo das tecnologias de informação, mas também profundas transformações sociais e econômicas, sendo crucial que a Administração Pública adapte as suas práticas e políticas através da inovação social, definida como a busca por novas ideias que aumentam a eficiência da prestação de serviços, em comparação com outros métodos de trabalho, e promovem novas formas de interação e colaboração social (Lima *et al.*, 2024).

Logo, a inovação pode ser definida como a introdução de novidades ou aperfeiçoamentos nos ambientes produtivos e sociais, permitindo alcançar novos produtos, serviços ou processos, além de agregar novas funcionalidades e característica aos já existentes, desencadeando melhorias e ganho de qualidade ou desempenho, não sendo, necessariamente sinônima de criação algo inédito (Brasil, 2004).

Para Cavalcante, Silvestre Filho e Oliveira (2025), os líderes públicos atuam diretamente na transformação das diretrizes da Administração Pública em serviços e práticas eficazes aos administrados. Isto porque a constante atualização das práticas administrativas demanda um desenvolvimento contínuo de competências por parte dos gestores públicos,

através da educação continuada, para garantir a prestação de serviços eficientes, transparentes e inclusivos. De maneira que a capacidade de inovação de uma organização pública é relacionada às práticas e competências da sua liderança.

Gaia e Silva (2024) entendem que a governança pública e a gestão de pessoas são cruciais para a promoção da inovação no setor público. Para os autores, as necessidades dinâmicas e complexas da sociedade atual demandam práticas ativas e transparentes, necessitando adotar sistemas rigorosos de avaliação de desempenho, fortalecimento dos mecanismos de prestação de contas e ainda a promoção de uma cultura organizacional que valorize a meritocracia e a inovação.

Costa, Araújo e Ferreira (2021, p. 21) definem cultura organizacional como:

Sendo assim podemos definir cultura organizacional como um conjunto de valores, crenças, hábitos e regras que os membros de uma entidade aprendem a respeitar e executar, buscando cumprir a doutrina imposta e os ensinamentos aos novos integrantes, gerando deste modo os valores e diretrizes do ambiente de negócio em que está inserido.

Oliveira, Paiva Júnior e Soares (2024) identificaram que a cultura organizacional nos órgãos de segurança pública é determinante na aceitação da implementação de novas ferramentas tecnológicas. Sendo necessário investigar se a cultura organizacional exerce esse papel determinante também em outras áreas do serviço público.

2.1 NÍVEIS DE INOVAÇÃO

Isto porque as iniciativas inovadoras partem de três níveis (OCDE, 2018): o nível do indivíduo, o nível da organização e o nível do sistema. Conforme a OCDE (2018), as inovações podem ser classificadas em individuais, organizacionais e sistêmicas, devendo haver uma progressão de nível das iniciativas, de acordo com os problemas que se destinam a resolver. A inovação individual visa resolver problemas enfrentados por servidores enquanto desempenham suas funções, no nível prático. Trata-se da superação de desafios pontuais que depende de um esforço excepcional dos indivíduos inovadores, demandando também motivação e habilidades individuais.

A inovação organizacional, por sua vez, tem foco nas dificuldades e crises enfrentadas em cada organização, buscando melhorar a qualidade da prestação do serviço para todos os seus servidores e administrados (OCDE, 2018).

O último nível é o sistêmico, no qual a inovação é incorporada ao cotidiano da tomada



de decisões de todo o setor público, de maneira a desenvolver formas de cumprir metas e prioridades do governo, saindo de uma perspectiva de resolver problemas já existentes e passando a ser uma ferramenta de avanço. Este é o nível ideal para os governos, devendo os fatores que impedem a progressão da inovação ao nível sistêmico ser mitigados (OCDE, 2018).

A inovações que iniciam no nível individual têm a fragilidade de precisar superar o modo de fazer anterior da organização, dependendo de alguns indivíduos empenhados na mudança. Estes indivíduos podem ou não serem líderes dentro das organizações.

Ainda segundo a OCDE (2018), as inovações que surgem no nível organizacional geralmente são limitadas a uma prioridade da organização, sem pretensão de se expandir e contribuir com o sistema público enquanto um todo. A inovação, nestes casos, é impulsionada pelas consequências negativas da estagnação, se restringindo, no mais das vezes, à resolução de crises.

Por fim, a inovação sistêmica é a mais poderosa, pois envolve uma maior visão e pode levar a mudanças mais amplas, sendo necessário que a inovação passe de uma reação esporádica às dificuldades enfrentadas para uma estratégia das organizações governamentais como um todo. De fato, por envolver todo o sistema público, é necessário uma coordenação bem articulada e alinhamento de interesses (OCDE, 2018) para que as iniciativas inovadoras deixem de ser apenas reativas ou oportunistas.

As principais diretrizes legais para a inovação do serviço público brasileiro estão elencadas na Lei nº 10.973/2004 (Brasil, 2004), que dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e estabelece o Marco Legal da Inovação. O dispositivo legal visa incentivar a formação de um ambiente aberto à inovação, através da criação e financiamento de laboratórios e outras formas de criação de inovações, tanto no serviço público, quanto na esfera privada.

Posteriormente, buscando aumentar o número de iniciativas inovadoras, esta lei foi modificada pela Lei nº 13.243/2016 (Brasil, 2016) e regulamentada pelo Decreto nº 9.283/2018, adaptando-se às novas conjunturas sociais e flexibilizando algumas normas procedimentais. O Decreto nº 9.283/2018 (Brasil, 2018) busca trazer maior segurança jurídica para os inovadores e estimular a cooperação entre os diversos setores e organizações, sejam eles públicos ou privados, nacionais ou internacionais.

Porém, apesar do esforço legislativo despendido, vê-se que a inovação no setor público enfrenta desafios e resistências das mais variadas ordens, devendo estes desafios ser investigados e mitigados, a fim de que sejam alcançados maiores níveis de eficiência no serviço

público através da inovação.

A OCDE (2018) realizou um diagnóstico das inovações no serviço público no Brasil, cujos resultados apontaram que “a inovação não pode permanecer como algo incidental, acidental ou ocasional” (OCDE, 2018, p. 3), devendo se tornar uma capacidade central do governo, integrando as possíveis soluções aos problemas públicos enfrentados. Neste relatório, foram elencadas as principais barreiras à sistematização da inovação, divididas em 4 categorias.

Uma delas é a paridade, que analisa a igualdade entre a inovação e outras atividades. Caso isso não ocorra a inovação permanecerá sendo vista como um exercício de superação de indivíduos, o que restringe a amplitude das iniciativas inovadoras.

Os principais desafios provenientes da ausência de paridade entre a inovação e as tarefas comuns são: 1- aversão ao risco; 2 – restrições legais; 3 – preocupação com a corrupção; 4 – falta de uma cultura de avaliação; 5 – recursos limitados (OCDE, 2018). Dessa forma, a inovação deve partir do questionamento do *status quo*, ponderando tanto os custos de agir, quanto os custos de não agir.

Outra categoria elencada pela OCDE (2018) é a da clareza. Essa categoria busca analisar se há clareza suficiente sobre o valor e a necessidade de inovar dentro da organização pública. A falta de clareza traz os seguintes desafios para as organizações públicas: 6 – falta de entendimento sobre o que é a inovação; 7 – falta de investimentos contínuos; 8 – falta de segurança jurídica; 9 – dificuldade de obter apoio da liderança. Uma forma de superar essas barreiras é pela fixação explícita de metas e estratégias, para que todos fiquem cientes da necessidade de inovar e sobre os benefícios que a iniciativa inovadora pode trazer para aquela organização.

A terceira categoria diz respeito à capacidade dos indivíduos e das organizações de se adequarem às mudanças trazidas pela inovação (OCDE, 2018). Essas mudanças podem se referir a adaptações tecnológicas, infraestruturais ou operacionais. Quando não há uma postura de disposição para a adequação, a inovação se depara com as seguintes barreiras: 10 – servidores públicos alheios aos problemas e possíveis soluções; 11 – baixa capacidade de inovar/falta de capacitação; 12 – falta de autonomia para realizar testes e experimentos; 13 – hierarquias rígidas; 14 – dificuldades nas compras públicas de produtos e serviços inovadores.

A última categoria diz respeito à normalidade da inovação, na percepção dos indivíduos. Segundo a OCDE (2018, p. 17) “se a inovação não é vista como parte do dia-a-dia, ela será percebida como uma aberração ocasionalmente útil”, em vez de ser um objetivo comum. O senso de normalidade é adquirido a partir do momento em que a inovação é “amplamente

praticada, esperada e defendida como parte das operações regulares” (OCDE, 2018, p. 17).

A ausência de normalidade da inovação nas organizações públicas traz os seguintes desafios: 15 – falta de reconhecimento dos servidores inovadores; 16 – cultura de evitar e escrutinar erros e falhas; 17 – resistência e complacência dos servidores (OCDE, 2018).

Portanto, vê-se que para a inovação atingir o seu pleno potencial de adaptação do Estado às transformações sociais, não basta que apenas determinados indivíduos e organizações isoladas promovam iniciativas inovadoras, sendo necessário que todo o sistema público passe a incluir a inovação na forma de agir corriqueira e ordinária, como se a inovação fosse uma solução aos problemas do setor público como qualquer outra providência aplicável ao caso.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo como objetivo identificar os desafios enfrentados por gestores, servidores ou pesquisadores, ao tentar implementar inovações na prestação de serviços públicos no Brasil, a presente pesquisa se estrutura como uma revisão sistemática da literatura, definida por Fink (2005 *apud* Okoli, 2015, p. 04) como: “um método sistemático, explícito, (abrangente) e reprodutível para identificar, avaliar e sintetizar o corpo existente de trabalhos completos e registrados produzidos por pesquisadores, estudiosos e profissionais”.

Constrói-se uma pesquisa descritiva, qualitativa e bibliográfica, posto que são utilizadas fontes de dados secundárias, quais sejam os artigos científicos selecionados conforme os critérios de pesquisa para descrever um determinado fenômeno, identificando suas características (Gil, 2017). Para tanto, a presente revisão sistemática da literatura segue o protocolo descrito por Okoli (2015), exposto no Quadro 1:

Quadro 1 - Etapas da Revisão Sistemática da Literatura

Etapa	Resultado
Identificar o propósito	Definir os objetivos e as contribuições esperadas
Esboçar o protocolo e treinar a equipe	Definir o modo de trabalho com todos os que irão realizar a pesquisa para que todos executem o mesmo protocolo
Estabelecer critérios de exclusão/inclusão de bibliografia	Definir critérios de exclusão/inclusão de textos para que a RSL cumpra com o seu objetivo de forma abrangente, sem divagar por temas alheios à discussão proposta
Busca de literatura	Selecionar os textos que serão analisados
Extração de dados	Obter as informações almejadas
Análise de qualidade	Selecionar quais artigos serão excluídos por apresentarem fragilidades e deficiências que

	podem comprometer os resultados
Sintetização dos estudos	Analisar e combinar os dados extraídos
Escrever a RSL	Descrever o protocolo de revisão e apresentar os resultados obtidos

Fonte: Okoli (2015) traduzido pelos autores.

Utiliza-se como método de trabalho a análise de conteúdo proposta por Bardin (2016). Segundo a autora, o processo de análise de conteúdo divide-se em 3 etapas, a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados.

Durante a fase de pré-análise, deverão ser selecionados os documentos a serem estudados, de maneira que são incluídos na presente pesquisa os artigos científicos disponíveis na plataforma Periódicos CAPES, que contenham as seguintes palavras [“gestão pública” E “inovação” E “desafio”] em qualquer campo. Como a pesquisa não possui financiamento, somente serão analisados os artigos de acesso aberto e gratuito.

A pesquisa será limitada temporalmente, posto que a pandemia mundial de Covid-19 demandou uma série de adequações nas formas de prestação do serviço público e direcionou a inovação pública. Por isso, busca-se estabelecer um panorama dos desafios enfrentados pelos gestores públicos durante e após a pandemia, isto é, de 2020 até 2025.

Tendo em vista que o escopo da pesquisa é analisar a realidade brasileira, serão excluídos da pesquisa os artigos que não tragam relatos de experiências de implantação de inovações na Administração Pública Brasileira. Também são excluídos artigos que não especifiquem quais os desafios enfrentados, visto que a mera menção à existência de desafios não responde à pergunta de pesquisa formulada.

A pesquisa pelas palavras-chave descritas acima, na base de dados encontrou 134 resultados, sendo aplicados os seguintes filtros de pesquisa:

Tabela 1: Seleção do corpus de pesquisa

Critério de seleção	Nº de documentos inicial	Nº de documentos excluídos
Acesso aberto	134	6
Ano de publicação (2020-2025)	128	40
Duplicado	88	3
Relata iniciativas inovadoras na gestão pública	85	48
Inovação aplicada no Brasil	37	1
Expôs desafios de implantação das inovações	36	17
Corpus de pesquisa	19	

Fonte: Elaborada pelos autores.

Seguindo a metodologia de trabalho estabelecida por Bardin (2016), na fase de análise, faz-se necessário definir quais as categorias serão analisadas. Com base nas categorias definidas pela OCDE (2018), serão identificadas quais os níveis das inovações relatadas, isto é, se são inovações individuais, organizacionais ou sistêmicas. Ainda com base nas categorias clareza, paridade, normalidade e adequação, definidas pela ODCE (2018), serão analisados quais os principais desafios enfrentados pelos gestores/servidores/pesquisadores brasileiros.

Por fim, na fase de tratamento dos resultados, será empreendida uma análise qualitativa, na qual serão apresentadas as características particulares das iniciativas de inovação e dos desafios enfrentados a fim de elaborar deduções específicas sobre o fenômeno estudado (Bardin, 2016), referentes às formas de enfrentamento a estes desafios, e quais as medidas necessárias para a sua mitigação.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Conforme seleção descrita acima, foram analisados os seguintes artigos:

Quadro 2: Artigos Selecionados

Nº	Autores	Ano de publicação	Título	Palavras-Chave
1	Cação, <i>et al.</i>	2020	O fluxo montante na logística de uma farmácia escola pública: um estudo de caso	Gestão da Cadeia de Suprimentos; Farmácia Escola; Administração Pública
2	Carneiro, <i>et al.</i>	2024	Agenda global e experiências locais inovadoras: Um estudo de caso sobre a atuação de um laboratório de inovação em gestão pública	Inovação; Agências Multilaterais; Laboratórios Em Gestão; Cultura Da Inovação
3	Faria, <i>et al.</i>	2024	Gestão de Riscos em Contratos Públicos de Serviços Envolvendo Mão de Obra	Setor público; Risco; Terceirização; gestão de Contratos; Execução Contratual.
4	Fernandes; Lima; Chagnon	2020	Contribuições do modelo Fatores Críticos de Sucesso para análise da gestão de Parcerias para o Desenvolvimento Produtivo de um laboratório oficial	Política de Saúde; Indústria Farmacêutica; Parcerias Público-Privadas; Gestão de Ciência, Tecnologia



				e Inovação em Saúde
5	Ferreira, et al.	2023	Desenvolvimento de Software para gestão de Biotérios: parceria ICT-empresa para inovação	Transferência de tecnologia; Biotérios; Parceria ICT-empresa.
6	Haltenburg; Cândido	2024	Proposta de implementação de logística reversa de munições em instituições de segurança pública brasileiras à luz da Inovação Aberta Sustentável	Cartucho de munição; Inovação aberta; Segurança pública; Sustentabilidade.
7	Klein Júnior	2020	Gestão de riscos no setor público brasileiro: uma nova lógica de accountability?	gestão de riscos; Accountability; Controle interno; Auditoria interna; Setor público
8	Maia; Nascimento; Maracajá	2024	Inovação no Setor Público: o caso do curso de Letramento Digital em Campina Grande – PB	Gestão Pública; inovação no Setor Público; Letramento Digital; Indutores; Barreiras.
9	Martins; Zambalde	2021	Inovação de valor e uso de uma plataforma de ideias por uma universidade brasileira	inovação de valor, Setor público; Crowdsourcing; Plataformas de ideias.
10	Moura, et al.	2023	Embarque na residência integrada em saúde: relato de experiências com ênfase em saúde coletiva	Educação Interprofissional; Especialização; Aprendizagem; Saúde Coletiva; Política Pública.
11	Nascimento; Aires; Oliveira	2024	Potencialidades e desafios da implantação do almoxarifado virtual segundo a perspectiva de servidores numa organização pública	Planejamento Estratégico; Almoxarifado Virtual; Percepção de Servidores Públicos; Instituição de Ensino; Rio Grande do Norte.
12	Nascimento, et al.	2024	O papel estratégico da contabilidade pública junto aos NITs como suporte à transferência de tecnologia: a gestão dos ativos de propriedade intelectual nas instituições científicas tecnológicas (ICTs) públicas	Ativos Intangíveis; Contabilidade; Propriedade Intelectual
13	Nogueira; Storino; Pfeifer	2023	Experimentando Nudges em São Paulo: Tudo Certo, Só Faltam os Dados!	Ciências comportamentais; Nudge; Inovação



				pública; Laboratórios de inovação pública; Implementação de políticas públicas.
14	Pinheiro; Veiga; Branco	2024	Aperfeiçoamento da Formação de Bombeiros Através da Realidade Virtual: Perspectivas Sobre Benefícios, Desafios e Integração Tecnológica	Formação à distância; Realidade virtual; Simulação; Formação de bombeiros
15	Ribeiro; Bernardes; Batista	2020	Desafios e encaminhamentos relacionados ao enfrentamento dos/as professores/as a um currículo inovador – o curso médico de uma universidade pública	Planejamento curricular; Mudança curricular; Formação docente; Educação médica; Ensino em Ciências da Saúde.
16	Ribeiro; Pedro Filho; Misquita	2023	Licitação pública como instrumento na gestão de projetos públicos para o desenvolvimento local na Amazônia	Administração Pública; Amazônia; Desenvolvimento Local; Estratégia de Decisão; Licitação Pública; Pregão Eletrônico e Presencial.
17	Rocha; Gadelha	2023	Estudo comparativo entre empresa farmacêutica global e instituição pública de produção e inovação em saúde	Acesso a medicamentos essenciais e tecnologias em saúde; Avaliação da tecnologia biomédica; Sistema Único de Saúde; Complexo Econômico- Industrial da Saúde.
18	Gomes, et al.	2024	inovação curricular das residências multiprofissionais em saúde: a experiência da Escola de Saúde Pública do Ceará	Acesso a Tecnologias em Saúde; Internato não Médico; Saúde Pública; Educação em Saúde; Sistema Único de Saúde.
19	Santos; Melo	2020	Inovação tecnológica na administração pública municipal: um breve olhar para a tramitação de documentos eletrônicos na prefeitura do Natal/RN	inovação; Administração Pública; Tecnologias da Informação e Comunicação; Governo Eletrônico.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Todos os artigos selecionados relatam experiências de gestores, servidores públicos ou pesquisadores, que tentaram implementar inovações sociais na Administração Pública, descrevendo os desafios enfrentados. Foram encontrados casos de projetos de inovação em diferentes setores do serviço público, como finanças públicas, saúde e educação.

4.1 NÍVEIS DE INOVAÇÃO

A maioria das inovações analisadas partem do nível organizacional. Carneiro, *et al.* (2024), Maia, Nascimento e Maracajá (2024), Martins e Zambalde (2021), Moura, *et al.* (2023), Nogueira, Storino e Pfeifer (2023), Pinheiro, Veiga e Branco (2024), Ribeiro, Bernardes e Batista (2020), Ribeiro, Pedro Filho e Misquita (2023) e Gomes *et al.* (2020) relatam experiências inovadoras que partiram das suas organizações, não de iniciativas individuais, mas que ainda assim buscam resolver problemas voltados para as realidades locais, sem atingir o sistema público de maneira geral.

Maia, Nascimento e Maracajá (2024, p. 18) destacam o papel da liderança para a inovação organizacional:

O perfil da gestão atuante é o argumento mais recorrente quando se trata da inovação do Curso de Letramento pela SECTI-CG, considerado, portanto, o maior indutor às inovações do lócus da presente pesquisa.

A inovação individual foi a segunda mais observada, sendo relatada por Cação, *et al.* (2020), Ferreira, *et al.* (2023), Haltenburg e Cândido (2024), Nascimento, *et al.* (2024), Rocha e Gadelha (2023) e Santos e Melo (2024). No nível individual são abordados problemas relativos à forma de trabalho de determinado setor ou cargo, partindo da experiência e conhecimentos de poucos indivíduos para solucioná-los.

Por vezes, os problemas enfrentados por inovações individuais advêm da própria gestão da organização, como relata Cação *et al.* (2020, p. 90):

Os resultados deste trabalho apontam para a necessidade de melhorias nos processos internos da FAU, de forma que se possa obter melhores resultados com a adoção dos pregões eletrônicos. As deficiências internas impactaram diretamente o nível de desabastecimento observado, repercutindo indiretamente em prejuízo para o acesso a medicamentos pelos pacientes ali atendidos. Desta forma, é razoável supor que **melhorias na gestão** possam reduzir os episódios de desabastecimento observados. (Sem grifos no original)

Assim, vê-se que os relatos de Maia, Nascimento e Maracajá (2024) e Cação, *et al.* (2020) se complementam, confirmando o que Cavalcante, Silvestre Filho e Oliveira (2025) afirmaram sobre o papel da liderança na inovação pública, corroborando a ideia de progressão

entre os níveis estabelecida pela OCDE (2018): Quando não existe uma liderança que atue para induzir a inovação, os próprios métodos de gestão se transformam em empecilhos às inovações, que vão sendo restritas ao nível individual.

Por fim, a inovação menos observada foi a inovação sistêmica, sendo relatada por Faria, *et al.* (2024), Fernandes, Lima e Chagnon (2020), Klein Júnior (2020) e Nascimento, Aires e Oliveira (2024).

Destaca-se que, mesmo sendo iniciativas aplicadas a todo o sistema público, vê-se que os relatos apontam que este processo de aplicação muitas vezes não tem o acompanhamento necessário, gerando uma sensação de abandono. Veja-se o elencado em Faria, *et al.* (2024, p. 75):

Durante a pesquisa evidenciou-se problemas como: falta de capacitação para trabalharem com contratos; poucos servidores para abarcar todos os contratos e suas peculiaridades, gerando ônus e responsabilidades excessivas e **a sensação de abandono por parte da administração apontada por alguns servidores**. Ao identificar deficiências na gestão de riscos em contratos na instituição estudada, este estudo traz como contribuição a proposição de um modelo com procedimentos, instrumentos e indicadores. (Sem grifos no original)

Nascimento, Aires e Oliveira (2024, p. 13) também expõem esta mesma fragilidade:

Pôde-se perceber que há uma fragilidade no contexto institucional relacionada muitas vezes, à incapacidade de monitorar o desempenho contínuo de fornecedores e servidores, bem como à **incapacidade de ouvir, identificar ou de não conseguir acatar necessidades dessas partes**. Essa consideração foi contestada apenas pelos entrevistados 9, 3, 5 e 10, que acreditam que até então todas as necessidades identificadas ainda que leve mais ou menos tempo têm sido supridas. (sem grifos no original)

Além disso, Ribeiro, Pedro Filho e Misquita (2023) relatam que, algumas inovações sistêmicas são impostas a todos no sistema público sem observar as necessidades da realidade local, causando prejuízos às organizações e à sociedade:

Nos resultados obtidos na presente pesquisa, identificamos que a estratégia de utilização da modalidade pregão eletrônico, em detrimento do pregão presencial **não contribui para o desenvolvimento local**, segundo a comunidade local, fornecedores, presidente de comissão de licitação, membros das comissões de licitação e gestores públicos. Os efeitos financeiros e sociais de tal decisão, após todo estudo realizado, demonstram que e **apesar de ser uma exigência dos órgãos de controle não traduz numa decisão acertada**, ainda que muitos gestores já tenha se manifestado de forma contrária, sem um embasamento técnico para corroborar seu posicionamento. (p. 12709-12710. Sem grifos no original)

Dessa forma, é essencial que a implementação de inovações sistêmicas se constitua em um processo dialogado e aberto a adaptações às diferentes realidades locais, evitando que a

inovação, em vez de contribuir para a melhoria dos serviços públicos, torne-se mais um desafio a ser enfrentado pelos servidores públicos.

Assim, os resultados encontrados indicam a persistência do quadro identificado pela OCDE (2018), com a predominância da inovação organizacional em virtude dos esforços governamentais de incentivo à inovação, como a criação de laboratórios e a formação de perfis de liderança que induzem à inovação. Contudo, o baixo número de relatos de implantação de inovações sistêmicas também aponta para o represamento das iniciativas no nível organizacional. Bem como, os relatos sobre as inovações sistêmicas evidenciam a necessidade de realização de um maior diálogo e debate no momento de sua implantação nas diversas realidades locais, a fim de evitar imposições.

4.2 DESAFIOS

Em um primeiro momento, insta esclarecer a quais desafios esta seção se refere. Como já estabelecido nas seções anteriores, o setor público vem sendo cada vez mais pressionado a inovar pela necessidade de encontrar soluções para as novas necessidades sociais, quem vêm aumentando e se diversificando. Essas necessidades são problemas sociais, que decorrem da própria evolução histórica e tecnológica das comunidades humanas.

É natural também que as ideias inovadoras apresentem dificuldades em razão da nova proposta de trabalho ou novo produto introduzido, sendo estas dificuldades problemas técnicos inerentes à inovação. Por exemplo: Inova-se criando um novo *software*, mas dentro desse *software* existem problemas como travamentos, perda de dados e limitações de funções. Este é um desafio técnico da inovação em si.

Os desafios elencados pela OCDE (2018) como barreiras à progressão da inovação ao nível sistêmico, portanto, objeto desta análise, dizem respeito a dificuldades gerenciais no momento da implantação da ideia inovadora. Por exemplo: Inova-se criando um novo *software*, mas os computadores da organização não conseguem executá-lo por falta de infraestrutura. Veja-se que nesse exemplo o problema não diz respeito à ideia inovadora, pois o *software* funciona perfeitamente, o problema é que ele não pode ser utilizado por deficiências da gestão.

Pinheiro, Veiga e Branco (2024) externam essa diferenciação em seu relato:

No entanto, subsiste uma convergência no que diz respeito aos desafios e às limitações da implementação da RV. Vários autores apontam dificuldades técnicas, como a falta de realismo em certos aspectos das simulações, particularmente na recriação de condições físicas, como o fumo e o calor, que são críticos no combate a incêndios (Grabowski & Jach, 2021). O custo

elevado dos equipamentos e a necessidade de manutenção contínua também constituem barreiras consideráveis, especialmente para corporações de bombeiros com recursos limitados (Bellemans et al., 2020). Por outro lado, a resistência à mudança e a desconfiança em relação à eficácia da RV como substituta das metodologias de treino tradicionais continuam a ser apontadas como obstáculos à sua adoção generalizada (Grabowski & Jach, 2021). A utilização da tecnologia de RV no treino de bombeiros representa uma transformação significativa nas metodologias de formação profissional. Os estudos discutidos revelam um consenso acerca dos benefícios da RV, evidenciando-se fatores como o realismo das simulações, a segurança que proporcionam e, possivelmente, as vantagens económicas. A criação repetida de cenários de treino físico em situações reais seria economicamente inviável, o que torna os ambientes virtuais uma alternativa de grande valor. Estes simuladores oferecem a possibilidade de enfrentar uma variedade de cenários que seriam difíceis — ou até impossíveis — de replicar com segurança no mundo real, permitindo que os bombeiros se preparem para emergências de forma mais eficaz e controlada (p. 12).

Dessa forma, vê-se que foram elencados os três tipos de desafios, o desafio social, que é a impossibilidade de replicar determinados cenários com segurança para o treinamento dos bombeiros no mundo real, o desafio técnico, que são as limitações gráficas e físicas da inovação proposta (utilização e aparelhos de realidade virtual) e os desafios gerenciais, que são a falta de recursos para arcar com os altos custos do equipamento e a resistência dos servidores à mudança de procedimentos internos.

Retomando as categorias identificadas pela OCDE (2018), os desafios gerenciais mais frequentemente enfrentados pelos inovadores no serviço público eram:

Quadro 3: Barreiras sistêmicas à inovação identificadas pela OCDE

Clareza	Paridade	Adequação	Normalidade
Falta de entendimento do que é inovação e o que ela envolve	Aversão ao risco	Os servidores públicos estão em uma 'bolha'/alheios aos problemas e possíveis soluções	Falta de reconhecimento e valorização de servidores públicos inovadores/estruturas de incentivo
Falta de patrocínio contínuo/descontinuidade de gestão	Restrições legais	Baixa capacidade de inovar/falta de capacitação	Lacunas na difusão de experiências e práticas inovadores entre os órgãos e entidades
Falta de segurança jurídica sobre a inovação	Corrupção/preocupação com a corrupção	Falta de autonomia para realizar testes e experiências	Cultura de evitar erros e falhas
Dificuldade de obter apoio da liderança	Falta de uma cultura de avaliação	Gestão de legado	Complacência do servidor público/sempre foi assim
Colaboração entre órgãos e entidades	Recursos limitados	Recursos limitados	Resistência à inovação
		Hierarquias rígidas	Escrutínio potencial significativo quanto a

		Dificuldades nas aquisições públicas de produtos e serviços inovadores	'falhas'
--	--	------------------------------------------------------------------------	----------

Fonte: OCDE (2018), p.17

Dentre os casos analisados pela revisão sistemática da literatura, o desafio elencado pela OCDE (2018) mais relatado foi a baixa capacidade de inovar/falta de capacitação, sendo relatada por Cação, *et al.* (2020), Faria, *et al.* (2024), Fernandes, Lima e Chagnon (2020), Haltenburg e Cândido (2024), Klein Júnior (2020), Nascimento, *et al.* (2024), Rocha e Gadelha (2023).

Cação, *et al.* (2020) e Rocha e Gadelha (2023) detalharam que a falta de capacitação decorre da falta de treinamentos específicos para a utilização das inovações propostas, como a utilização de determinadas metodologias e conhecimentos sobre a ciência da Administração. Dessa forma, pode-se questionar até que ponto essa dificuldade é realmente uma falha sistêmica, ou se, com a inclusão de uma etapa de treinamento no processo de implantação da inovação, essa barreira não seria superada.

No entanto, é possível identificar nos demais relatos que é necessário a implementação de programas de capacitação para a inovação para os servidores públicos, ressaltando que nem todos devem ser idealizadores de inovações, mas todos devem estar preparados para lidar com inovações quando elas se apresentarem no contexto organizacional ou sistêmico.

O segundo desafio mais enfrentado foi a Resistência à Inovação, relatada por Carneiro, *et al.* (2024), Moura, *et al.* (2023), Nogueira, Storino e Pfeifer (2023), Pinheiro, Veiga e Branco (2024), Ribeiro, Bernardes e Batista (2020), Santos e Melo (2024). Estes relatos de resistências revelam a existência de uma cultura organizacional que não valoriza a inovação corroborando com os achados de Gaia e Silva (2024) e de Oliveira, Paiva Júnior e Soares (2024) e expandindo este últimos para outras áreas do serviço público, além da segurança.

Destaca-se o relato de Ribeiro, Bernardes e Batista (2020), no qual o projeto inovador encontrou resistência tanto dos servidores envolvidos como dos cidadãos usuários do serviço público, demonstrando a existência de uma comunidade completamente refratária à inovação:

Os consequentes embates internos na implantação do novo PPC fazem parte desse conjunto de sentidos, visto pelos interlocutores como um desafio importante da reforma curricular, compreendendo resistências docentes, discentes e dos servidores técnicos. Destacam-se: (1) rejeição dos/as professores/as à extinção dos departamentos e à expansão da área de Saúde Coletiva, que passa a integrar o Eixo de Aproximação às Práticas Médicas e à Comunidade, perpassando todos os períodos do curso; (2) rejeição dos

estudantes aos Estágios Supervisionados em Saúde Mental e à Estratégia da Saúde da Família, sob o argumento da falta de segurança nos espaços territoriais vulneráveis; (3) enfrentamentos e embates nas: propostas de mudanças; concepções sobre a graduação médica; estratégias pedagógicas a serem adotadas (mudanças na carga horária, por exemplo); relações entre os Institutos de Ciências Biológicas e da Saúde; (4) tensionamento entre pesquisa e ensino, com um maior destaque para professor/a pesquisador/a (p. 1219).

Em seguida, com o mesmo número de relatos, tem-se o desafio recursos limitados, exposto por Fernandes, Lima e Chagnon (2020), Ferreira, *et al.* (2023), Haltenburg e Cândido (2024), Maia, Nascimento e Maracajá (2024), Moura, *et al.* (2023), Pinheiro, Veiga e Branco (2024), evidenciando um cenário de escassez de recursos públicos investidos na inovação.

Dentre os desafios elencados pela OCDE (2018) identificados nos relatos analisados, também foi citada a complacência do servidor público/“sempre foi assim”. Esse desafio foi exposto como uma necessidade em modificar processos internos para viabilizar a iniciativa inovadora por Carneiro, *et al.* (2024), Haltenburg e Cândido (2024), Maia, Nascimento e Maracajá (2024).

Os resultados de Maia, Nascimento e Maracajá (2024) exemplificam a necessidade de abandono do comodismo dos servidores públicos:

Quando questionados sobre a Subcategoria B6 = Estrutura Organizacional o Entrevistado 01: “Quando fomos designados ao cargo, não existiam processos organizacionais, nada. Então isso foi algo que dificultou porque a gente precisou construir pra poder ir adiante com as inovações. A gente tem demanda, coisa que nunca existiu, a partir de 2021, a gente começou a criar demandas, então, a gente passou a mostrar, a nossa importância. A gestão de processos, ela é extremamente necessária, porque a gente só consegue oferecer um serviço à ponta, que é ali as pessoas que vieram procurar a gente, se antes a gente tem uma equipe.” (p. 16).

Carneiro *et al.* (2024) também relataram que as dinâmicas de poder e hierarquia dificultaram o processo de inovação:

Questões políticas relacionadas à hierarquia ou à distribuição do poder, assim como a dinâmica cultural que envolve um debate sobre valores que tendem à continuidade ou se direcionam à mudança são igualmente importantes para a compreensão no que diz respeito à concretização das propostas inovação. O que certamente exigirá novas investigações acerca da promoção do ideário inovador no interior de organizações e na gestão pública (p. 12).

Dessa forma, foram identificados desafios correspondentes às categorias paridade, adequação e normalidade. Contudo, deve-se destacar que Rocha e Gadelha (2023) citam textualmente que a falta de clareza da gestão também constituiu um empecilho ao seu projeto



de inovação, fazendo menção à categoria como um todo, não os desafios específicos apresentados pela OCDE (2018):

No entanto, a falta de política e de clareza no modelo de atuação das Ippis no fluxo de incorporação e ATS, a vulnerabilidade industrial e tecnológica nacional, com predominância dos grandes conglomerados econômicos, baixo investimento em P&D e necessidade de melhor qualificação e uso adequado das metodologias de ATS, apresentam impacto direto na estratégia de atuação das instituições que compõem o Ceis (p. 401).

Além disso, expandindo os achados da OCDE (2018) foram encontrados relatos de desafios não elencados no Quadro 3, foram eles: Interferências Políticas (Carneiro, *et al.*, 2024; Fernandes; Lima; Chagnon, 2020), Conflitos de interesses (Klein Júnior, 2020) e Precariedade dos vínculos de trabalho dos inovadores (Gomes, *et al.*, 2020).

Fernandes, Lima e Chagnon (2020) expuseram que um dos maiores desafios enfrentados no âmbito governamental de sua iniciativa de inovação foi a interferência política. Klein Júnior (2020) relata como a interferência política e o conflito de interesses entre servidores públicos desestabilizam iniciativas de inovação, sonogando informações:

Segundo gestores públicos costumam evitar o disclosure de informações que podem prejudicar seu capital político ou reputação (Hood, 2007). A vinculação político-partidária de presidentes no caso acima, demonstra não apenas como gestores indicados politicamente evitam dar visibilidade a problemas que ameacem seu capital político, mas também evidencia os desafios de alinhamento entre diretores que competem por esse capital político, e secretários de controle interno que dependem de informações de nível estratégico. Mais do que um problema pontual, esse desalinhamento limita substancialmente a capacidade dos controladores internos produzirem informação relevante e influenciarem níveis estratégicos a pensarem em termos de riscos (p, 9).

Os desafios de interferência política, conflito de interesses e precariedade dos vínculos de trabalho podem ser elencados na categoria adequação, por ser ela que verifica se a gestão pública está atribuindo a devida importância e valor à inovação. De fato, uma gestão que identifique a necessidade de inovar não irá ter interesses contrapostos à inovação, nem interferirá politicamente, muito menos deixará que projetos inovadores sejam ameaçados por questões administrativas/trabalhistas.

Portanto, tem-se como resultado da pesquisa que as barreiras sistêmicas à inovação elencadas pela OCDE (2018) persistem, e ainda, outros desafios são identificados nos relatos de inovação analisados, havendo a predominância de inovações organizacionais, e sendo o maior empecilho a falta de capacitação dos servidores públicos.

Para isso, é necessário mitigar os desafios enfrentados pelas iniciativas inovadoras,



através do estabelecimento claro de metas e estratégias para inovação, da paridade entre soluções inovadoras e soluções tradicionais, da normalização da inovação no cotidiano das organizações e da adequação dos servidores e organizações às mudanças trazidas pela inovação, sendo necessárias medidas de gestão, quais sejam: A capacitação dos servidores públicos, a disponibilização de mais recursos financeiros para as iniciativas administrativas, o incentivo à formação de uma cultura organizacional que seja aberta à inovação e disposta a inovar e a formação de lideranças públicas indutoras da inovação.

5 CONCLUSÕES

A inovação é um dos mecanismos de adaptação da Gestão Pública às novas realidades sociais, como parte da busca por eficiência na prestação de serviços públicos. Por isso, a inovação é mecanismo essencial para a garantia dos direitos fundamentais dos cidadãos, contribuindo para a efetivação dos ditames da Constituição Federal.

Contudo, os gestores, servidores e pesquisadores enfrentam desafios para a implementação de iniciativas inovadoras no serviço público. O estudo revela que existem falhas sistêmicas que impactam as iniciativas inovadoras de uma maneira geral, sendo necessárias mudanças estruturais na Gestão Pública a fim de viabilizar a implementação de inovações sociais e tecnológicas na prestação de serviços públicos.

De maneira que, é possível concluir que a maioria das inovações relatadas se encontra no nível organizacional, seguida pelo nível individual e por fim, uma minoria alcança o nível sistêmico, persistindo o quadro apontado pela OCDE (2018). Analisando o nível organizacional, percebe-se que a liderança exerce um papel determinante, confirmando o que Cavalcante, Silvestre Filho e Oliveira (2025) afirmaram sobre o papel da liderança na inovação pública, e sendo fundamental para a progressão para o nível sistêmico.

Cumprido ressaltar, que, dentre estas poucas inovações sistêmicas identificadas na pesquisa, houve relatos de que a sua implantação é forçada através de mecanismos de hierarquia e exigências de órgãos de controle, havendo pouco diálogo com as realidades locais e, por vezes, provocando prejuízos para a população.

Quanto aos desafios enfrentados nos processos de implantação das iniciativas inovadoras, verifica-se a permanência dos desafios elencados pela OCDE (2018) da falta de capacitação dos servidores públicos, resistência à inovação, limitação de recursos e complacência dos servidores públicos. Foram ainda identificados outros desafios, além dos

narrados pela OCDE (2018), sendo eles a interferência política, o conflito de interesses ente os servidores e a precariedade dos vínculos trabalhistas dos agentes inovadores.

De maneira que o serviço público brasileiro enfrenta barreiras sistêmicas à inovação nas quatro categorias dispostas pela OCDE (2018), clareza, paridade, adequação e normalidade. Os resultados da pesquisa também revelam a existência de uma cultura organizacional que não valoriza a inovação em diversas esferas do serviço público, expandindo-se assim os achados de Oliveira, Paiva Júnior e Soares (2024) e confirmando os resultados de Gaia e Silva (2024).

Satisfeito o objetivo da pesquisa, cumpre apontar que ela contribui com a identificação de adaptações gerenciais necessárias para a progressão das inovações ao nível sistêmico, quais sejam: estabelecimento claro de metas e estratégias para inovação, de paridade entre soluções inovadoras e soluções tradicionais, da normalização da inovação no cotidiano das organizações e da adequação dos servidores e organizações às mudanças trazidas pela inovação, a capacitação dos servidores públicos, a disponibilização de mais recursos financeiros para as iniciativas administrativas, o incentivo à formação de uma cultura organizacional que seja aberta à inovação e disposta a inovar e a formação de lideranças públicas indutoras da inovação.

Por fim, a pesquisa teve a limitação de selecionar artigos provenientes de apenas uma base de dados, o que pode ter reduzido o universo pesquisado. Além disso, futuras pesquisas podem aprofundar mais o objeto de estudo, identificando os desafios de inovação em cada setor da Administração Pública, como segurança, saúde, educação, a fim de fornecer subsídios mais detalhados para a estruturação de processos internos dos órgãos competentes. Bem como, estudos vindouros poderiam se dedicar a investigar se a falta de capacitação dos servidores citada como o principal desafio é causada pela falta de treinamento sobre a técnica inovadora empregada especificamente ou se é fruto de uma carência de competências gerais para a inovação.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L.; **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 5 de outubro de 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 20 fev. 2026.

BRASIL. **Decreto n. 9.283**, de 07 de fevereiro de 2018. Regulamenta a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, o art. 24, § 3º, e o art. 32, § 7º, da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, o art. 1º da Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, e o art. 2º, caput, inciso I, alínea "g", da Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e altera o Decreto nº



6.759, de 5 de fevereiro de 2009, para estabelecer medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9283.htm. Acesso em: 20 fev. 2026.

BRASIL. **Lei n. 10.973**, de 02 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm. Acesso em: 20 fev. 2026.

BRASIL. **Lei n. 13.243**, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980, a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113243.htm. Acesso em: 20 fev. 2026.

CAÇÃO, E. V.; *Et al.* O fluxo montante na logística de uma farmácia escola pública: um estudo de caso. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 16, n.2, p. 82-93, abr./jun., 2020. DOI: <https://doi.org/10.21450/rahis.v16i2.5773>. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/article/view/5773>. Acesso em: 19 mar. 2026.

CARNEIRO, A. P. M.; *Et al.* Agenda global e experiencias locais inovadoras: um estudo de caso sobre a atuacao de um laboratorio de inovacao em gestao publica. **Logeion: filosofia da informação**, v. 11, n., 2024. DOI: <https://doi.org/10.21728/logeion.2024v11e-7377>. Disponível em: <https://brapci.inf.br/v/319681>. Acesso em 07 de nov. 2025.

CAVALCANTE, A. F.; SILVESTRE FILHO, I.; OLIVEIRA, V. J. de. A importância da educação continuada para líderes públicos: propostas para o desenvolvimento de competências em gestão pública. **Revista Políticas Públicas & Cidades**, v. 14, n. 1, p. e1519, 2025. DOI: <https://doi.org/10.23900/2359-1552v14n1-17-2025>. Disponível em: <https://journalppc.com/RPPC/article/view/1519>. Acesso em: 16 fev. 2026.

COSTA. G. C. da; ARAÚJO, L. M. G.; FERREIRA, M. A. A. Cultura organizacional: conceitos e tipologias. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, Boa Vista, vol. 6, n.16, p. 20-27, 2021. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.4643033>. Disponível em: <https://zenodo.org/records/4643033>. Acesso em: 11 nov. 2025

FARIA, A. de O.; *Et al.* Gestão de Riscos em Contratos de Serviços Com Cessão de Mão de Obra no Serviço Público. **Revista de Administração, sociedade e Inovação**, v. 10, n. 1, p. 59-79, jan./abr., 2024. DOI: <https://doi.org/10.20401/rasi.10.1.875>. Disponível em: <https://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/875>. Acesso em: 19 mar. 2026.

FERNANDES, D. R. A.; LIMA, S. M. L.; CHAGNON, R. P. Contribuições do modelo Fatores Críticos de Sucesso para análise da gestão de Parcerias para o Desenvolvimento Produtivo de um laboratório oficial. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 36, n. 2, 2020. DOI:



<https://doi.org/10.1590/0102-311X00059219>. Disponível em:
<https://cadernos.ensp.fiocruz.br/ojs/index.php/csp/article/view/7243>. Acesso em: 07 nov. 2025.

FERREIRA, E.; *Et al.* Desenvolvimento de Software para Gestão de Biotérios: parceria ICT-empresa para inovação. **Cadernos de Prospecção**, v. 16, n. 5, p. 1619–1635, 2023. DOI: <https://doi.org/10.9771/cp.v16i5.51758>. Disponível em:
<https://periodicos.ufba.br/index.php/nit/article/view/51758>. Acesso em: 16 fev. 2026.

GAIA, A. R.; SILVA, C. L. da. Governança e gestão de pessoas na administração pública: avanços para a gestão de pessoas. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 5, p. e3754, 2024. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i5.3754>. Disponível em:
<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3754>. Acesso em: 16 fev. 2026.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOMES, J.E. S.; *Et al.* Inovação curricular das residências multiprofissionais em saúde: a experiência da Escola de Saúde Pública do Ceará. **Saúde em Redes**, v. 10, n. 2, p. 4297, 2024. DOI: <https://doi.org/10.18310/2446-4813.2024v10n2.4297>. Disponível em:
<https://revista.redeunida.org.br/index.php/rede-unida/article/view/4297>. Acesso em: 19 mar. 2026.

HALTENBURG, N. R. P. de C.; CÂNDIDO, A. C. Proposta de implementação de logística reversa de municações em instituições de segurança pública brasileiras à luz da Inovação Aberta Sustentável. **Sustentabilidade: Diálogos Interdisciplinares**, v. 5, p. 1-14, 2023. DOI: <https://doi.org/10.24220/2675-7885v5a2024e10168>. Disponível em: <https://periodicos.puc-campinas.edu.br/sustentabilidade/article/view/10168>. Acesso em: 19 mar. 2026.

KLEIN JUNIOR, V. H. Gestão de riscos no setor público brasileiro: uma nova lógica de accountability?. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, Brasil, v. 14, p. e163964, 2020. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2020.163964>. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rco/article/view/163964>. Acesso em: 16 fev. 2026.

LIMA, S. H. de O.; *Et al.* Inovação e gestão pública: uma análise da produção científica internacional. **Revista Organizações em Contexto**, v. 16, n. 32, p. 77–94, 2024. Disponível em: <https://revistas.metodista.br/index.php/organizacaoemcontexto/article/view/829>. Acesso em: 16 fev. 2026.

MAIA, N. C.; NASCIMENTO, A. B. F. M. do; MARACAJÁ, K. F. B. Inovação no Setor Público: o caso do curso de Letramento Digital em Campina Grande – PB. **Caderno Pedagógico**, v. 21, n. 12, p. e11225, 2024. DOI: <https://doi.org/10.54033/cadpedv21n12-246>. Disponível em:
<https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/11225>. Acesso em: 19 mar. 2026.

MARTINS, T. C. M.; ZAMBALDE, A. L. Value innovation using an idea platform at a brazilian university. **Brazilian Journal of Management and Innovation** (Revista Brasileira de Gestão e Inovação), v. 9, n. 3, p. 149–174, 2022. DOI: <https://doi.org/10.18226/23190639.v9n1.07>. Disponível em:
<https://sou.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/view/9278>. Acesso em: 19 mar. 2026.

MOURA, F. J. N.; *Et al.* Embarque na residência integrada em saúde: relato de experiências com ênfase em saúde coletiva. **Arquivos de Ciências da Saúde da UNIPAR**, v. 27, n. 1, p. 479-492, 2023. DOI: <https://doi.org/10.25110/arqsaude.v27i1.2023.9139>. Disponível em: <https://ojs.revistasunipar.com.br/index.php/saude/article/view/9139>. Acesso em: 19 mar. 2026.

NASCIMENTO, A. M. C.; AIRES, J. D. M.; OLIVEIRA, H. C. Potencialidades e desafios da implantação do almoxarifado virtual segundo a perspectiva de servidores numa organização pública. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 9, p. e4063, 2024. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i9.4063>. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4063>. Acesso em: 16 fev. 2026.

NASCIMENTO, R. de J. S.; *Et al.* O papel estratégico da contabilidade pública junto aos NITs como suporte à transferência de tecnologia: a gestão dos ativos de propriedade intelectual nas instituições científicas tecnológicas (ICTs) públicas. **Caderno Pedagógico**, v. 21, n. 3, p. e3412, 2024. DOI: <https://doi.org/10.54033/cadpedv21n3-201>. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/3412>. Acesso em: 19 mar. 2026.

NOGUEIRA, F. do A.; STORINO, F.; PFEIFER, F. F. Experimentando Nudges em São Paulo: Tudo certo, só faltam os dados! **Administração Pública e Gestão Social**, v. 15, n. 2, 2023. DOI: <https://doi.org/10.21118/apgs.v15i3.14100>. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351574729007>. Acesso em: 07 nov. 2025.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Peer Review OCDE Skills: o sistema de inovação do serviço público do Brasil - conclusões preliminares**. [S. l]: OCDE, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3628>. Acesso em: 16 mar. 2026.

OKOLI, C.; A Guide to Conducting a Standalone Systematic Literature Review. **Communications of the Association for Information Systems** v. 37, p. 879-910, 2015. DOI: <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03743>. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/cais/vol37/iss1/43/>. Acesso em: 09 de set. 2025.

OLIVEIRA, E. R. de; PAIVA JÚNIOR, F. G. de; SOARES, I. C. da S. O Uso de Tecnologias de Gestão por Instituições de Segurança Pública e Defesa Social: Análise Bibliométrica de Tendências, Temas e Padrões de Colaboração. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 16, n. 3, 2024. DOI: <https://doi.org/10.21118/apgs.v16i3.15989>. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/15989>. Acesso em: 16 fev. 2026.

PINHEIRO, B. M.; VEIGA, P. A. da; BRANCO, P. D. Aperfeiçoamento da Formação de Bombeiros Através da Realidade Virtual: Perspetivas Sobre Benefícios, Desafios e Integração Tecnológica. **Vista**, n. 14, p. e024016, 2024. DOI: <https://doi.org/10.21814/vista.5875>. Disponível em: <https://revistavista.pt/index.php/vista/article/view/5875>. Acesso em: 19 mar. 2026.

RIBEIRO, C. E. C. G.; BERNARDES, J. de S.; BATISTA, S. H. de S. da S. Desafios e encaminhamentos relacionados ao enfrentamento dos/as professores/as a um currículo inovador – o curso médico de uma universidade pública. **Revista e-Curriculum**, v. 18, n. 3, p. 1214–1234, 2020. DOI: <https://doi.org/10.23925/1809-3876.2020v18i3p1214-1234>.



Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum/article/view/48776>. Acesso em: 19 mar. 2026.

RIBEIRO, L. F.; PEDRO FILHO, F. de S.; MISQUITA, R. P. Licitação pública como instrumento na gestão de projetos públicos para o desenvolvimento local na Amazônia.

Revista de Gestão e Secretariado, v. 14, n. 8, p. 12694–12711, 2023. DOI:

<https://doi.org/10.7769/gesec.v14i8.2562>. Disponível em:

<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2562>. Acesso em: 19 mar. 2026.

ROCHA, K. C. R. da.; GADELHA, C. A. G. Estudo comparativo entre empresa farmacêutica global e instituição pública de produção e inovação em saúde. **Saúde em Debate**, v. 47, n. 138, p. 393–403, jul/set. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/0103-1104202313802>.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sdeb/a/77c6JF8vKxRzcskF9BqtsCy/?lang=pt>. Acesso em: 19 mar. 2026.

SANTOS, J. G. dos; MELO, F. Y. M. de. Inovação Tecnológica na Administração Pública Municipal. **Métodos e Pesquisa em Administração**, v. 5, n. 1, p. 29-40, 2020. DOI:

<https://doi.org/10.22478/ufpb.2525-3867.2020v5n1.51668>. Disponível em:

<https://periodicos.ufpb.br/index.php/mepad/article/view/51668>. Acesso em: 19 mar. 2026.