Laboratórios e Equipes de Inovação na Administração Pública Brasileira: indutores e barreiras dessa nova tendência

Pedro Cavalcante
Amanda Magalhães
Isabella Goellner

Resumo

O objetivo deste trabalho é avançar no conhecimento acerca de uma nova tendência na administração pública brasileira, a criação de laboratórios e equipes de inovação. Esse fenômeno vem se proliferando em todas as esferas de governo e áreas de políticas públicas. Com base na análise descritiva-exploratório de dados um *survey*, o artigo *demonstra* que elas são unidades formalmente instituídas nos últimos anos, predominantemente, focadas a questões internas das organizações. Além disso, o *design thinking* é o método mais utilizado, a maioria surge a pela orientação de dirigentes ou esforço coletivo. Quanto aos indutores da criação dos laboratórios e equipe de inovação, observa-se a conjunção de fatores, de natureza organizacional, individual e ambiental. Por outro lado, a aversão ao risco e a resistência a mudanças são as barreiras mais frequentes, seguidas de escassez de recursos e estruturas organizacionais verticalizadas. Na avaliação da cultura de inovação, componentes relativos à gestão de pessoas são os importantes, tais como liderança, equipes interdisciplinares e engajamento dos servidores.

Palavras-chave: inovação organizacional; cultura de inovação; gestão pública; Brasil.

Introdução

Nos últimos anos, a tendência de criação de novas unidades específicas dentro das organizações e/ou de equipes imbuídas de promover a cultura de inovação dentro ou de fora para dentro do setor público vem se proliferado (Tonurist, Kattel e Lember, 2017). A materialização deste tipo de inovação organizacional pode ocorrer de formas variadas, especialmente a partir da criação de laboratórios de inovação ou

assemelhados, voltados a processos de aprendizagem e experimentação (Cavalcante e Cunha, 2017).

Consideram-se laboratórios/equipes de inovação as organizações, unidades e/ou equipes, formalizadas ou não, voltadas ao emprego de técnicas de inovação para melhoria de processos, serviços organizacionais e políticas públicas (Nesta, 2014). De modo geral, esses espaços envolvem desde o aprimoramento de projetos em andamento até o desenvolvimento de algo inteiramente novo para atingir ou superar as metas organizacionais. Seu foco, portanto, é inovar e apoiar soluções criativas de problemas com espaço para improvisação, experimentação, tentativa-erro e assunção de riscos dentro das organizações públicas.

A despeito da inovação no setor público ser um tema que vem sendo explorado de maneira mais enfática nos últimos anos (Cavalcante *et al.*, 2017), ainda existem lacunas a serem preenchidas, principalmente porque a temática vem ganhando complexidade e cada vez mais espaço na agenda governamental como também no âmbito acadêmico. Nesse contexto, a percepção dos papéis do Estado na questão restritos à criação de arcabouço legal regulatório, financiamento de atividades de inovação ou consumo de produtos inovadores gerados pelo setor privado tem sido superada por uma visão mais realista que incorpora o setor público também como protagonista na agenda da inovação (Lima e De Vargas, 2012).

O objetivo deste artigo, portanto, é contribuir para esse debate ao analisar, de forma descritiva e exploratória, quais fatores determinaram a criação de laboratórios e equipes de inovação atuantes no setor público brasileiro. Para tanto, o estudo enfatiza as dimensões de indutores, barreiras e componentes da cultura de inovação com base em informações provenientes de um *survey* aplicado *online*, a partir de perguntas abertas e fechadas, a fim de compreender o funcionamento e características dos laboratórios e equipe de inovação no país (Cavalcante, Goellner e Magalhães, no prelo).

Além dessa introdução, o artigo está organizado em mais três seções. Na seguinte, as premissas teóricas das dimensões supracitadas que embasaram as perguntas do *survey* são descritas. A segunda seção se dedica a apresentar os resultados da pesquisa e a discuti-los com base na literatura. Por fim, são tecidas algumas conclusões e agenda de pesquisa futura.

Inovação Organizacional: características, indutores, barreiras e componentes da cultura inovadora

Inovação Organizacional

É notório que, nos últimos anos, o debate e a prática da inovação vem ganhando cada vez mais destaque nas agendas governamentais no Brasil e no mundo (Cavalcante *et al.*, 2017; OCDE, 2018; Walker, 2014). As funções exercidas pelo setor público, nesse contexto são diversas, incluindo papéis que restringem, condicionam, catalisam e também lideram o processo inovador. Obviamente, eles não são excludentes, uma vez que todos podem coexistir e se somar na prática, sobretudo, em se tratando de sistemas de inovação complexos (Cunha, 2017).

Nesse abrangente leque de possibilidades, Karo e Kattel (2016) sugerem seis tipos de inovação, ao proporem enquadrar as funções do Estado na temática: i) investimento público, ii) inovação via compras públicas; iii) inovações institucionais econômicas; iv) inovações institucionais políticas; v) inovação em serviços públicos e; vi) inovação organizacional. A despeito dos seis tipos permearem as principais inovações que têm se difundido no Estado brasileiro, a quantidade de experiências voltadas a inovação organizacional vem ganhando destaque (Souza *et al.*, 2015). Esta, segundo Karo e Kattel (2016), diz respeito aos esforços para criar organizações dinâmicas e experimentais, que funcionam como espaços de aprendizagem e criatividade para responder a novos desafios específicos e cada vez mais complexos na administração pública.

Os laboratórios de inovação, ou i-labs, rompem com o padrão de funcionamento da burocracia estatal insulada, ao propor uma atuação em rede em que a experimentação e o método tentativa-erro não são apenas tolerados mas vão além e são incentivados em prol de uma cultura de inovação no órgão ou setor capaz de mudar a forma de fazer e entregar política pública. A fuga dos problemas cotidianos em um ambiente propício a interação e a criatividade tendem a potencializar a capacidade dos funcionários de propor novas ideias, testar e incubar soluções.

Em sociedades dinâmicas, é desejável que a atuação da burocracia tradicional, do tipo weberiana, seja alinhada e complementada por esse quadro de equipes e laboratórios de inovação focados no desenvolvimento de novas ideias e soluções em

organizações experimentais. Não obstante, para entender o funcionamento de uma burocracia inovadora deve-se ter em mente que, a depender dos objetivos da política, uma ou outra forma de organização pode ser mais eficaz.

Indutores e Barreiras

Antecedentes são fatores que, dependendo do nível e do contexto específico, funcionam como indutores ou barreiras no processo de inovação (De Vries, Bekkers e Tummers, 2015). Identificar os indutores e as barreiras impostas no setor público é uma estratégia recomendável aos gestores e tomadores de decisões para desenvolver ou adaptar inovação e, por conseguinte, otimizarem as condições de aprimoramento do desempenho das organizações públicas. No contexto brasileiro, esse esforço é ainda mais relevante, diante da notória baixa capacidade de se promover a disseminação e o escalonamento de inovações de forma sistemática (Cavalcante e Camões, 2017).

Ao investigar na literatura as principais barreiras à inovação no setor público, Brandão e Bruno-Faria (2017) elencam as mais recorrentes no setor público: rigidez das regulamentações, pessoal ou recursos insuficientes, falta de coordenação e interação entre departamentos, alocação inadequada de tempo para a inovação, falta de incentivos, aversão ao risco e resistência dos usuários. Em uma análise empírica, as autoras identificam a articulação intersetorial, restrições legais, estruturas organizacionais verticalizadas e aversão ao risco como as mais recorrentes no caso brasileiro.

A variedade de abordagens é a marca dos estudos que analisam antecedentes de inovação (Damampour e Schneider, 2006; European Comission, 2010, Ferrarezi, Amorim e Tomacheski 2010). Uma alternativa para lidar com essa diversidade e facilitar a análise sobre os fatores de influência consiste em enquadrá-las em níveis (*i)* ambiental, *ii)* organizacional e *iii)* individual). Cavalcante e Camões (2017) classificam subitens dentro de cada nível, sem perder de vista que a subjacente complexidade envolve certo grau de sobreposição entre eles. No nível ambiental, destaque para as pressões externas, participação em rede, órgãos próximos adotando a inovação e aspectos regulatórios. No âmbito organizacional, os indutores incluem folga de recursos (financeiros, humanos e de estrutura), metas organizacionais claras

e efetivas, valorização de tentativa e erro e incentivos e prêmios. Por fim, no nível individual, prevalecem fatores como autonomia funcional, criatividade, satisfação com o trabalho e condições profissionais adequadas.

Cultura de Inovação

Muitas das barreiras e indutores encontrados na literatura estão relacionados à cultura organizacional. A aversão ao risco, por exemplo, ou uma cultura de aprendizagem são antecedentes que retratam não apenas o *status quo* da organização, mas também os valores, regras e hábitos por trás de seu funcionamento. Os resultados e reflexões acerca dos fatores facilitadores necessários para processos inovadores apontam para várias direções, a depender do contexto institucional. Por essa razão, a opção por abordagens *one size fits all* (um tamanho para todos), ou seja, receitas pré-definidas que desconsideram realidades organizacionais distintas, mostraram-se frustradas. Portanto, a construção de cultura de inovação nas organizações públicas parece ser o caminho mais viável para que seja um processo durável no tempo e efetivo (Cavalcante e Camões, 2017).

Para que os esforços inovadores não se restrinjam apenas ao campo da ideação, mas alcance esforços contínuos de construção de capacidades dentro do aparelho do Estado, Cavalcante e Camões (2017) identificaram componentes necessários - mas não suficientes - para criação de uma cultura de inovação na administração pública, são eles: equipes interdisciplinares; espaço de criatividade, liderança; co-criação e coprodução; incentivos; eventos de aprendizagem; avaliação; prototipagem e projeto piloto e gestão do conhecimento. Além disso, um décimo componente fundamental é o empreendedor público, como protagonista constante da inovação na gestão pública. Os gestores e servidores, geralmente, são os principais responsáveis pela continuidade de processos inovadores, essencial em projetos de médio e longo prazo típicos da inovação. Eles atuam desde o início como idealizadores, formuladores e conduzem os processos de co-criação propiciando o mínimo de perenidade necessária.

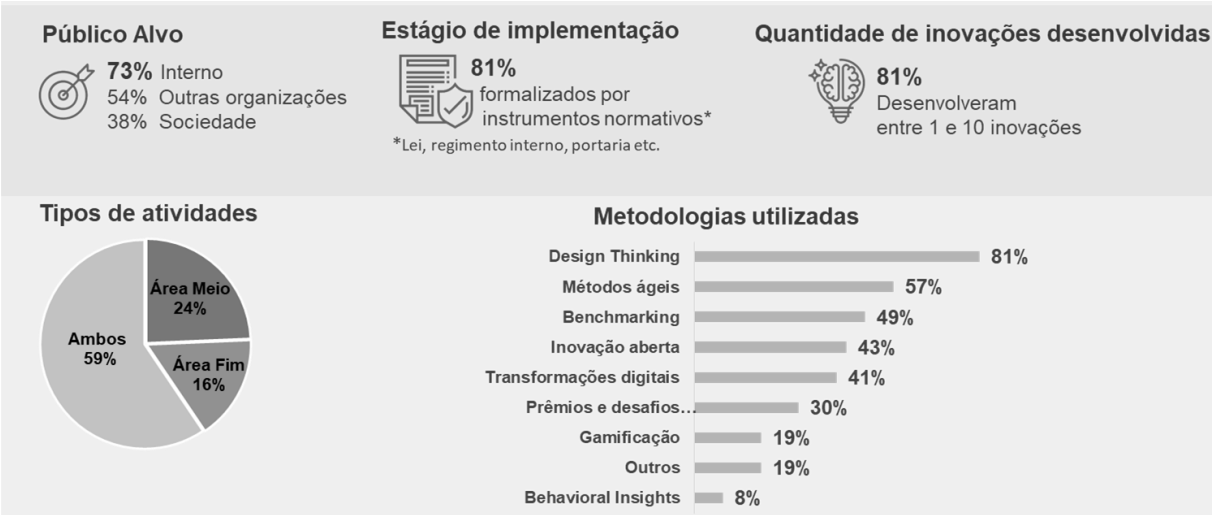
Como nasce uma Inovação Organizacional no Brasil?

Nessa seção, analisamos os resultados do *survey* sobre Laboratórios e Equipes de inovação à luz do debate teórico apresentado acima. O questionário da pesquisa foi disparado inicialmente em uma versão pré-teste, para integrantes da Rede InovaGov[i], e após ajustes foi disponibilizado na plataforma *online*, no modo de acesso aberto, ficando acessível para respostas por cerca de um mês (agosto de 2018). Cabe mencionar que o escopo das instituições alcançadas pelo *survey* não se limitou à esfera federal, tendo respondentes de outros níveis governamentais espalhados nas cinco regiões brasileiras. Além da divulgação por meio da Rede InovaGov, o questionário também foi promovido pelas mídias sociais do Ipea. No final do *survey*, havia também uma pergunta em que cada participante poderia indicar outros laboratórios para participar da pesquisa – método *snowball*[ii]. No total foram obtidas 56 respostas com 37 respostas válidas[iii].

Perfil dos Laboratórios e Equipes

A primeira informação, convergente com as expectativas, é o crescimento recente do quantitativo de laboratórios/equipes de inovação. Vale destacar que apesar deste movimento ter se intensificado nos países anglo-saxões e escandinavos ainda no início deste século, no Brasil este movimento é mais recente, tendo se intensificado nos últimos quatro anos, uma vez que em 2007 foi identificado somente um laboratório no país enquanto que em 2018 o número de equipes e laboratórios subiu para 37.

Figura I - Dimensão Institucional dos Laboratórios/Equipe



Fonte: Survey de sobre Laboratórios e Equipes de inovação – Ipea.

No recorte regional, observa-se uma concentração de laboratórios na região sudeste e centro-oeste possivelmente relacionado com o protagonismo da administração pública federal nas regiões. Assim a maioria dos laboratórios encontra-se no setor público, seguidos dos que se encontram no terceiro setor (entidades sem fins lucrativos que atuam em parceria com a administração pública em projetos de melhorias de políticas e serviços públicos). Unidades oriundas do meio acadêmico e da iniciativa privada parecem ainda residuais (5% cada). Cerca de 70% desses laboratórios e equipes possuem espaço físico próprio para o desenvolvimento de suas atividades e quase 80% contam com recursos humanos exclusivos, o que demonstra a autonomia destes espaços e de suas atividades. No entanto, as equipes costumam ser pequenas – menos de dez integrantes em 54% deles, dado convergente com os achados de Tonurist, Kattel e Lember (2017).

As equipes possuem perfis interdisciplinares, com profissionais de origens nos cursos de Ciência Política, Direito, Design, Engenharia entre outros. Os objetivos que apareceram com maior frequência envolvem a melhoria da qualidade nos processos e serviços (efetividade), a satisfação do usuário e eficiência (otimizar recursos)[iv]. Cerca de 70% afirmaram possuir missão definida, sendo o principal foco a gestão em rede, a disseminação de práticas – o que revela o peso da difusão das inovações – e eficiência e eficácia de processos.

Em relação ao público alvo, exposto na figura I a seguir, a disseminação de práticas parece estar mais voltada ao ambiente interno das organizações (70%), seguido de outras organizações (54%) e uma minoria voltada a sociedade em geral, o que corrobora os achados de Eggers e Singh (2009).

No que tange às atividades, 81% afirmaram que o laboratório/equipe desenvolveu efetivamente entre 1 e 10 inovações desde a origem, mesmo percentual que relatou o *design thinking* como método/abordagem mais utilizado seguido dos métodos ágeis, *benchmarking*, inovação aberta e digitalização. A diversidade e complementariedade das metodologias empregadas converge com as pesquisas de Cavalcante, Camões e Severo (2017) e Tonurist, Kattel e Lember (2017).

As atividades desempenhadas caminham na mesma direção, uma vez que 75% incluem serviços e processos internos à organização, ainda que não exclusivamente. Poucos laboratórios atuam exclusivamente nas áreas fins (políticas públicas e serviços a sociedade), tendo a maioria foco interno e externo ou apenas interno. Quanto a perenidade institucional, mais de 80% deles encontra-se amparado legalmente por diferentes instrumentos normativos (portaria, regimento interno etc). Isso indica, além da maior estabilidade, o compromisso das instituições com esse tipo de atividade (Tonurist, Kattel e Lember,2017).

Indutores e Barreiras

Para dimensionar os aspectos que facilitaram e dificultaram a criação dos laboratórios/equipes, as questões se basearam na literatura discernida na seção anterior. Em relação à decisão de criação da equipe/laboratório Os dados (vide Figura II) revelaram que quase metade das equipes foram formadas por orientação superior ou da liderança (49%), 30% oriundos da criação influenciada pela equipe e a menor porcentagem surge exclusivamente da iniciativa de empreendedor individual (21%). A decisão de criar não necessariamente reduz a importância das equipes no processo, uma vez que a sua implementação de fato depende da continuidade e atuação dos empreenderores públicos.

Figura II - Indutores da Inovação

Fonte: Survey de sobre Laboratórios e Equipes de inovação – Ipea.

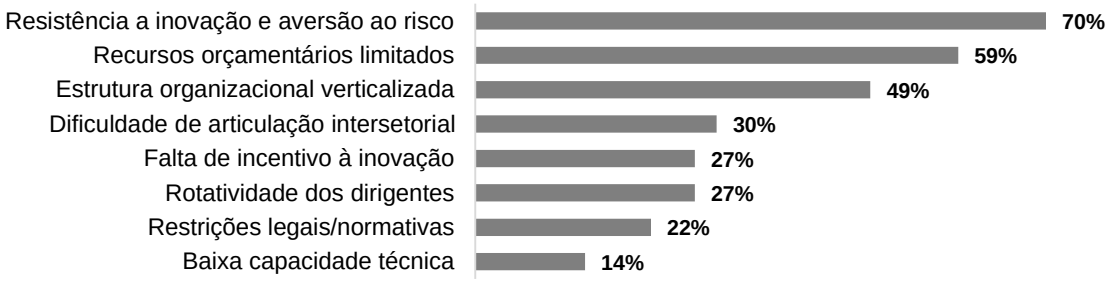
Em relação aos fatores facilitadores do nível ambiental, ou seja, de caráter externo, o fato de outras organizações semelhantes criarem laboratórios foi o mais mencionado, seguido pela participação em redes, o que reforça a perspectiva de compartilhamento dessas estratégias, não apenas como motores para o surgimento das equipes, mas também para as atividades realizadas.No âmbito individual, a maioria menciona o perfil empreendedor da equipe como principal fator do surgimento do laboratório, seguido da autonomia funcional e compromisso/satisfação da equipe. Isso vai ao encontro de Faria *et al.* (2017), que na análise da rede do governo federal InovaGov, perceberam que o perfil empreendedor voltado a inovação é fundamental na condução dos trabalhos.

Nos indutores organizacionais, percebe-se o peso maior na disponibilidade de recursos, o que corrobora a percepção hegemônica na literatura de que tamanho e recursos importam (Cavalcante e Camões, 2017). Chama a atenção, no sentido oposto, a baixa referência (5%) aos incentivos/prêmios à pratica inovadora, reforçando a importância dos fatores individuais nas inovações a despeito da pífia prática desse tipo de motivação organizacional.

Participação em redes é notoriamente conhecido como um fator indutor de processos de inovação (De Vries, Bekkers e Tummers, 2015; Cavalcante e Camões, 2017). Diante disso, o *survey* procurou questionar se os laboratórios/equipes desenvolvem seus projetos de inovação de forma compartilhada, participando de redes, ou que outras formas de parcerias são realizadas. Conforme esperado, grande parte das equipes e laboratórios participam da Rede InovaGov, cuja parceria alcança mais da metade dos respondentes. Não obstante, o fato de não participarem de redes não significa que estão inovando sozinhos, pois as unidades também desenvolvem parcerias internamente nas organizações, conforme relatado por aproximadamente 50% dos respondentes.

As barreiras às inovações também demostraram o caratér multidimensional do fenômeno, ou seja, elas não ocorrem isoladamente, mas sim de maneira complementar. Conforme esperado, aversão ao risco e resistência a mudanças despontam como as mais citadas, algo natural em se tratando do histórico burocrático e do peso crescente do controle na gestão pública brasileira. Se por um lado, disponibilidade de recursos é um indutor, sua escassez, sem dúvida, atua como barreira. Em seguida, aspectos organizacionais são mencionados como obstáculos aos processos inovadores, como estruturas organizacionais verticalizadas, dificuldades de articulação intersetorial, carência de incentivos e rotatividade dos dirigentes.

Figura 1 – Barreiras à Inovação



Fonte: Survey de sobre Laboratórios e Equipes de inovação – Ipea.

A última questão do *survey* procurou identificar quais componentes da cultura de inovação são mais importantes nas organizações respondentes. Um aspecto inicial que chama a atenção é que todos os fatores elencados receberam ao menos alguma menção, o que corrobora a validade e pertinência dos componentes indicados na literatura (Cavalcante e Camões, 2017). Além disso, essa diversidade indica que os processos inovadores não necessariamente seguem receitas pré-definidas; na realidade, cada organização tem capacidades e características distintas de modo que podem necessitar mais de uns componentes e menos de outro. Por fim, os resultados também comprovam o caráter multivariado da cultura de inovação no setor público e nas organizações que atuam em prol de práticas inovadoras no Estado.

A figura 2 varia o tamanho da esfera de acordo com o peso das respostas. Os aspectos que mais se destacaram foram os relativos às pessoas - equipes interdisciplinares, liderança pró inovação e engajamento e participação da equipe. Em outro extremo, o componente menos mencionado é o de espaço físico para criatividade, o que surpreende na medida em que esperava-se que os laboratórios fizessem jus ao nome e, logo, sempre tivessem espaço para desenvolver suas atividades.

Figura 2 - Importância dos componentes da cultura de inovação

Fonte: Survey de sobre Laboratórios e Equipes de inovação – Ipea.

Nota: Valores das medianas: Equipes Interdisciplinares, Liderança e Inovação, Engajamento e participação da equipe = 5; Prática de cocriação e coprodução, Incentivos à prática inovadora, Eventos de aprendizagem, Gestão do conhecimento, Prototipagem e projeto piloto e Demonstração de resultados = 4; Espaço Físico para criatividade = 3.

Considerações Finais

O artigo almejou avançar na compreensão de fatores subjacentes à criação de laboratórios e equipes de inovação atuantes no setor público - um fenômeno recente

que vem se proliferando nos últimos anos no país. Nesse sentido, com base em uma estratégia analítica de caráter descritiva e exploratória, o trabalho abordou o perfil e características gerais dessas inovações, os indutores e barreiras de suas implementações, bem como os componentes da cultura de inovação percebidos nessas organizações.

Cabe ressaltar que essa tendência de laboratórios/equipes de inovação não apenas está inserida na crescente priorização do tema na agenda governamental, mas também em uma estratégia de superação de esforços reformistas de amplo escopo, comuns no fim do século passado, que visavam reformular toda a administração pública (Cavalcante, 2017). O contexto atual caminha mais para uma perspectiva de necessidade de equilíbrio entre setores voltados à manutenção e estabilidade das funções nas organizações públicas, sob a lógica da racionalidade burocrática, e unidades destinadas a promover criatividade, dinamismo e experimentalismo. Nesse sentido, as organizações que possuem processos e serviços mais eficientes e de melhor qualidade são as que conseguem balancear essas duas dimensões complementares da gestão.

O primeiro resultado que chama a atenção é a diversidade das características dos laboratórios/equipes mapeados pelo *survey*, embora seja possível identificar uma certa regularidade em alguns aspectos. No geral, o perfil padrão é de unidades formalmente instituídas nos últimos anos, com poucos casos de inovação implementados, normalmente com foco interno às organizações, sendo o *design thinking* e os métodos ágeis os instrumentos mais usados.

Dentre os fatores que impactaram a criação dessas inovações organizacionais, destaque para o fato de que a maioria delas nascem de decisão de dirigente/líder ou, em menor grau. por iniciativa coletiva da equipe, algo já identificado na análise de práticas inovadoras no Brasil (Cavalcante e Camões, 2017). Quanto aos fatores facilitadores, nota-se a ocorrência de diversos indutores complementares nas três dimensões analisadas, o que também corrobora com os achados da literatura. Esses efeitos multivariados também são observados no tocante às barreiras à criação dos laboratórios/equipes. Nesse caso, aspectos de caráter individual, como aversão ao risco e resistência a mudanças, dividem espaço com obstáculos de natureza organizacionais (escassez de recursos e verticalidade das estruturas) como os mais frequentes.

Por fim, a despeito das dificuldades de se mensurar e comparar cultura de inovação, é importante entender como ela se constrói ou é percebida pelos envolvidos no processo. Nesse sentido, os dez componentes identificados na literatura são mencionados, mas em ocorrências distintas. Destaque para a predominância de variáveis relativas à gestão de pessoas. Além disso, o caráter complementar e não excludente desses componentes fica evidente nos resultados, o que reforça a necessidade dos líderes e gestores ampliarem o modelo mental (*mindset*), ou seja, pensar e agir dentro de uma perspectiva abrangente acerca da formulação e implementação de processos inovadores.

Em síntese, o artigo alcançou seu objetivo original de ampliar o conhecimento acerca dessas importantes mudanças organizacionais que vem crescente no âmbito da gestão pública brasileira. Naturalmente, a partir da estratégia de aplicação de *survey* não é possível ter certeza absoluta sobre o universo dos laboratórios/equipes de inovação voltados ao setor público brasileiro. A própria interpretação do que é e o que não constitui essas unidades parece ser um obstáculo, haja vista que dos 56 respondentes apenas 37 foram avaliados dentro do conceito utilizado. Uma alternativa para avançar nessa agenda de pesquisa é desenvolver também estudos de casos, único e comparados, de modo a aprofundar as informações e percepções que no survey foram abordadas de maneira mais objetivas e diretas.

Referências

BRANDÃO, S.; DE FÁTIMA BRUNO-FARIA, M. Barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes. In CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. **Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2017.

CAVALCANTE P.; CAMÕES M. Inovação pública no brasil uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores. In CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. **Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2017.

CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. **Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2017.

CAVALCANTE P.; CAMÕES M.; SEVERO, W. Inovação na Gestão Pública Federal: 20 anos do prêmio inovação. In CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. **Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2017.

CAVALCANTE, P.; GOELLNER, I.; MAGALHÃES, A.; **Perfis e Característsticas das Equipes e Laborátorios de Inovação no Brasil. Brasília:** Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2019. No prelo.

CAVALCANTE. P.; CUNHA.B. É preciso inovar, mas por quê? In CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. **Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2017.

CUNHA, B. Uma análise da construção da agenda de inovação no setor público a partir de experiências internacionais precursoras. In CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. **Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2017.

DAMANPOUR, F.; SCHNEIDER, M. Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers 1. **British journal of Management**, v. 17, n. 3, p. 215-236, 2006.

DE VRIES, H.A., BEKKERS, V.; TUMMERS, L.G. Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. **Public Administration**, 2015.

EGGERS, W. D.; SINGH, S. K. **The Public Innovator's Playbook: Nurturing bold ideas in government**. Ash Institute, Harvard Kennedy School, 2009.

EUROPEAN COMMISSION. Innobarometer 2010: analytical report innovation in public administration. Brussels: EU, 2011. (Flash Eurobarometer, n. 305).

FARIA, Yana de et al. Experiências da rede de inovação no setor público (INOVAGOV). In CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. **Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2017

FERRAREZI, E;AMORIM, S. N. D; TOMACHESKI, J. A.;VARGAS, E. R. de. Sustentabilidade de iniciativas premiadas no Concurso Inovação: indícios de mudança da gestão no governo federal? 2010.

KATTEL, R.; KARO, E. Start-up governments, or can Bureaucracies innovate? **Ineteconomics**, 2016. Disponível em: <https://goo.gl/cxV5kL>.

LIMA, Dagomar Henriques; DE VARGAS, Eduardo Raupp. Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir?. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 2, p. 385-401, 2012.

MULGAN, G. **Ready or not? Taking innovation in the public sector seriously**. Londres: NESTA, 2007.

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Embracing Innovation in Government, Global Trends.** Paris: OECD Publishing, 2018.

ROGERS, E. **Diffusion of innovations** (3rd ed.). New York: Free Press of Glencoe, 1983.

SOUZA, M. de M. et al. Portraying innovation in the public service of Brazil: frameworks, systematization and characterization. **Rev. Adm**., São Paulo, v. 50, n. 4, Oct./Dec. 2015.

TÕNURIST, P.; KATTEL, R.; LEMBER, V. Descobrindo laboratórios de inovação no setor público. In CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. **Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2017.

WALKER, R.M. 2014. 'Internal and External Antecedents of Process Innovation: A Review and Extension', **Public Management Review**, 16, 1, 21–44.

[i] A Rede InovaGov, apesar de ser organizada pelo Ministério do Planejamento, não se limita ao âmbito federal nem tampouco ao Poder Executivo.

[ii] O método consiste na indicação, pelos participantes da pesquisa, de outros potenciais participantes, até a obtenção de um número satisfatório de respondentes para os objetivos do *survey*.

[iii] Foram desconsiderados os questionários incompletos, repetidos e aqueles que não declararam o nome do laboratório/equipe.

[iv] As respostas desta opção tinham rol cumulativo, o que propiciava ao respondente marcar mais de uma opção.