

Gestão do Conhecimento e Inovação na Administração Pública: Os desafios para a melhoria da eficiência e eficácia nas organizações brasileiras

**Thiago Zschornack¹, João Artur de Souza², Gertrudes Aparecida Dandolini³
Ricardo Alexandre de Mello Oliveira⁴**

^{1,2,3} Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
CEP 88040-900 – Florianópolis, SC - Brasil

⁴ Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE)
CEP 89219-710 – Joinville, SC – Brasil

thiago.zschornack@gmail.com, jartur@egc.ufsc.br, ggtude@gmail.com,
ricardomello33@hotmail.com

Resumo. *Com cenários sociais, políticos e econômicos cada vez mais dinâmicos, importantes transformações vem acontecendo em nossa sociedade; levando os governos a enfrentar os mais variados e complexos problemas. Assim, ideias inovadoras são fundamentais para dar resposta às demandas da sociedade e para a modernização da gestão pública. A inovação já não é mais percebida exclusivamente como sinônimo do desenvolvimento de novos produtos ou processos na iniciativa privada. Os agentes políticos estão cada vez mais exigentes, incentivando e apoiando não só a inovação no setor privado, mas também produzindo políticas públicas e serviços públicos inovadores. No entanto, alguns desafios ainda persistem no âmbito do serviço público brasileiro, que devem ser mitigados para dar espaço a práticas mais inovadoras e que de fato tragam melhorias nos aspectos de eficiência e eficácia. Neste sentido, o presente artigo tem como objetivo apresentar os desafios para a melhoria da eficiência e eficácia nas organizações públicas brasileiras à luz da gestão do conhecimento e inovação. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, a qual se deu basicamente em fontes secundárias de dados, correlacionando os temas gestão do conhecimento, inovação, eficiência e eficácia e setor público. Conclui-se que existem várias iniciativas no serviço público que buscam promover a inovação, em especial, inovações na gestão da informação, atendimento ao usuário, simplificação e modernização dos processos, controle de resultado e outras, porém, as dificuldades ainda são gigantes. Dentre os principais desafios estão: saber lidar com os vários mecanismos de controle que acabam burocratizando o processo de inovação, a falta de mensuração das consequências das soluções inovadoras e os ambientes não propícios à geração de ideias, decorrentes de exercícios de liderança inadequados.*

Abstract. *With increasingly dynamic social, political and economic scenarios, important transformations have been taking place in our society; leading governments to address the most varied and complex problems. Thus, innovative ideas are fundamental to meet the demands of society and the modernization of public management. Innovation is no longer perceived exclusively as synonymous with the development of new products or processes in the private sector. Political actors are increasingly demanding,*

encouraging and supporting not only innovation in the private sector, but also producing innovative public policies and public services. However, some challenges still persist in the scope of the Brazilian public service, which should be mitigated to give space to more innovative practices and that in fact bring improvements in the aspects of efficiency and effectiveness. In this sense, this article aims to present the challenges for improving efficiency and effectiveness in Brazilian public organizations in the light of knowledge management and innovation. The methodology used was the bibliographical research, which was based on secondary sources of data, correlating the themes knowledge management, innovation, efficiency and effectiveness and public sector. It is concluded that there are several initiatives in the public service that seek to promote innovation, especially innovations in information management, customer service, simplification and modernization of processes, control of results and others, but the difficulties are still gigantic. Among the main challenges are: being able to deal with the various control mechanisms that end up bureaucratizing the innovation process, the lack of measurement of the consequences of innovative solutions and environments that are not conducive to generating ideas, resulting from inadequate leadership exercise.

1. INTRODUÇÃO

A inovação, entendida como o uso do conhecimento e das competências organizacionais com o objetivo de criar valor, pode ser aplicada nos processos para melhorar a qualidade dos bens/serviços, reduzir tempos e custos, entre outros objetivos Organizacionais (VARVAKIS *et al*, 2010)

A administração pública (ou gestão pública) se define como o poder de gestão do Estado, no qual inclui o poder de legislar e tributar, fiscalizar e regulamentar, através de seus órgãos e outras instituições; visando sempre um serviço público efetivo. A administração se define através de um âmbito institucional-legal, baseada na Constituição, leis e regulamentos.

Se as organizações forem hábeis o suficiente, o conhecimento será um dos alicerces para fomentar a inovação. Porém, o conhecimento só terá valor se a organização for capaz de entregá-lo a quem precisa, por isso a sua gestão é importante. (FIALHO *et al*, 2006).

Neste sentido, infelizmente, as empresas públicas apresentam maiores obstáculos para a inovação do que as empresas privadas. Em primeiro lugar, quando o governo elabora políticas públicas e define como os serviços públicos devem ser prestados ele precisa considerar um conjunto de partes interessadas (cidadãos, governo local e estadual, empresas privadas, usuários, grupos de pressão). Já no setor privado, a empresa é responsável, principalmente, em atender seus acionistas. Seu papel é assegurar o retorno do investimento desses “*stakeholders*”. Enquanto há competição no setor privado, o setor público lida com prestação de serviços, fornecimento de informações e identificação, compartilhamento e uso do conhecimento. As empresas privadas buscam sobreviver. Por isso, devem se preocupar constantemente, em um ambiente de mudança, em ser mais competitivas por meio da adoção de novas ferramentas, técnicas e tecnologias inovadoras (CONG & PANDYA, 2003).

Desta forma, este artigo tem por objetivo demonstrar de que forma a Gestão do Conhecimento pode auxiliar no processo de Inovação nas empresas públicas brasileiras, garantindo maior eficiência e eficácia na prestação dos serviços aos cidadãos.

Este artigo está estruturado em duas partes principais. A primeira parte focada na definição dos principais conceitos relacionados aos constructos do trabalho, sendo eles:

inovação, conhecimento, gestão do conhecimento e inovação e inovação no setor público. E a segunda parte focada na contextualização da inovação no serviço público brasileiro e na apresentação dos principais desafios a serem superados, tendo como objetivo uma gestão mais eficiente e eficaz.

2. METODOLOGIA

Este artigo se utiliza da abordagem qualitativa, com busca sistemática nas bases de dados SCOPUS, SCIELO. Os constructos de pesquisa adotados foram: conhecimento, inovação, serviço público, eficiência e eficácia.

3. INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

3.1 Contextualização

Segundo Castro (2016), a escassez de estudos com foco em inovação no setor público não é menos lamentável à luz da crescente demanda de inovação no setor público (SØRENSEN; TORFING, 2011). A maioria dos estudos realizados até metade da segunda década dos anos 2000 sobre a inovação no serviço público foi parcial ou unicamente derivada da literatura sobre o setor privado (WU; MA; YANG, 2013).

Uma possível explicação reside no fato de que para o setor privado, inovar é uma questão de sobrevivência frente à competitividade do mercado. No setor público não há concorrência direta e, além disso, o Estado não pode deixar de existir, sob pena de se inviabilizar a vida em sociedade). Além disso, o atendimento do Estado às necessidades sociais vai de encontro também à escassez de recursos públicos, na medida das restrições orçamentárias, especialmente no período de 2014-2017, fase de recessão econômica no país. (PEDROSA, 2017)

De fato, o perímetro dos serviços públicos e privados flutua no tempo e no espaço. Segundo Djellal *et al* (2013), frequentemente, tem havido competição entre os serviços públicos e privados, variando segundo países e períodos. Alguns serviços privados altamente inovadores – tais como as telecomunicações – foram empresas historicamente de propriedade do Estado até o último quarto do século XX em muitos países do mundo ocidental. O design e a entrega de alguns serviços públicos são terceirizados por fornecedores privados ou fornecidos através de parcerias público-privadas (PPPs). E algumas funções de departamentos administrativos nos serviços públicos podem ser terceirizadas ou podem estar sujeitas à concorrência de vários fornecedores.

Nesta mesma linha, França (2017) argumenta que, historicamente, a administração pública foi sempre caracterizada como um setor onde as inovações foram difíceis de serem implementadas, seja pela inércia natural do sistema governamental, que tem origem tanto nos mecanismos de controle envolvidos, como pelo tamanho da máquina estatal. Oliveira & Santos Junior (2017) reforça esta tese ao comparar conceitualmente a inovação no setor privado com a inovação no setor público. Segundo o mesmo, há de se ter claro que, de forma geral, a inovação envolve uma modificação que gera por sua vez ganhos econômicos. No caso de inovação no setor público, ganhos econômicos não significam, necessariamente, retornos econômicos financeiros, mas, sim, retornos positivos para a sociedade. Assim, definir inovação para o setor público passa a ser mais complexo do que definir inovação para o setor privado, onde os mecanismos de incentivos sempre são muito claros e explícitos.

Apesar das dificuldades supracitadas, uma situação importante a ser destacada é que o Estado não deve inovar simplesmente por inovar, deve sim investir continuamente

na melhoria dos serviços que presta. Se isso demandar inovação, deve investir em soluções inovadoras, caso contrário, deve utilizar de velhas soluções para resolver os problemas que comprometem o cumprimento da sua missão. Neste sentido, Osborne e Brown (2013) reforçam três falhas que atrasam o entendimento da inovação nos serviços públicos: i) o entendimento da natureza da inovação é frequentemente considerado, erroneamente, como um processo puramente consciente; ii) posicionar a inovação como uma boa “normativa” em políticas públicas; e iii) a adoção de modelos de referência em inovação inapropriados, vindos da manufatura e não de serviços.

Hartley (2005) também discorre de outros riscos relacionados à inovação no setor público. Segundo a autora, ao se tratar de inovações, deve-se ter em mente que nem sempre se está falando de um artefato físico, mas de mudança nos relacionamentos entre provedores de serviços e seus usuários. Consequentemente, as inovações no setor público, especialmente as radicais e complexas, são multidimensionais, devendo ser consideradas em seu contexto, com específicas dimensões no interesse da comparação sistemática, a qual, assim, permite seu entendimento.

Oliveira & Santos Junior (2017) explora outra situação importante, as consequências. Segundo os autores, faltam estudos profundos que meçam as consequências das inovações. Os impactos decorrentes da adoção de inovações são, muitas vezes, deixados em segundo plano nos estudos sobre o tema (ROGERS, 2003). No setor público, tal aspecto não é diferente. Segundo revisão de literatura sobre inovações no setor público, realizada por De Vries, Bekkers e Tummers (2016), de 210 artigos encontrados, 84, cerca de 40%, nem mesmo se referem a consequências, impactos ou efeitos das inovações. Dos que mencionam tal aspecto, muitos têm foco exclusivamente nos efeitos positivos das inovações, desprezando os efeitos negativos destas, como se inovar por si só fosse um valor positivo a ser perseguido (DE VRIES, BEKKERS E TUMMERS, 2016).

Desta forma, o conceito de inovação nunca pode estar dissociado das suas consequências no aspecto da eficiência e eficácia da ação tomada. A eficiência está amparada no princípio constitucional da Administração Pública e apresenta três ideias centrais: prestabilidade, presteza e economicidade. Prestabilidade, pois o atendimento prestado pela Administração Pública deve ser útil ao cidadão. Presteza porque os agentes públicos devem atender o cidadão com rapidez. Economicidade porquanto a satisfação do cidadão deve ser alcançada do modo menos oneroso possível ao Erário público. A eficácia, por sua vez, está relacionada ao cumprimento das metas planejadas, ou seja, no serviço público a principal meta é satisfação do usuário (qualidade do serviço prestado). Ocorre que há também outra espécie de situação a ser considerada quanto à Administração e que não engloba diretamente os cidadãos. Trata-se das relações funcionais internas mantidas entre os agentes administrativos, sob o regime hierárquico. Nesses casos, é fundamental que os agentes que exerçam posições de chefia estabeleçam programas de qualidade de gestão, definição de metas e resultados, enfim, critérios objetivos para cobrar de seus subordinados a eficiência nas relações funcionais internas dependerão a eficiência no relacionamento Administração Pública/cidadão (CUSTÓDIO FILHO, 1999).

A Administração Pública brasileira tem nas últimas décadas adquirido uma complexidade crescente em função de uma nova pauta de discussões que inclui, entre outras coisas, questões como descentralização, participação, transparência, possibilidades de parcerias público-privadas - PPPs, o papel das organizações sociais, o alcance e a estabilidade dos marcos legais do poder público e das agências regulatórias, bem como o grau de liberdade dos agentes políticos para agir ou deixar de agir em determinadas situações (ARANTES et al, 2010). Dentre as principais ações inovadoras

nos órgãos públicos nos últimos anos, podemos destacar: os portais eletrônicos (de serviços, Portal da Transparência, Governança Corporativa e outros), a tramitação eletrônica de documentos, o uso de aplicativos para comunicação de problemas, o canais de atendimento virtual, o monitoramento remoto e uso de sensores (SmartCities), entre outros. Mas apesar de boas ações, fica uma pergunta: até que ponto as inovações estão levando à melhoria da eficiência e da qualidade na prestação dos serviços públicos?

3.2. A inovação como alternativa para melhoria da eficiência e eficácia na Administração Pública brasileira

A inovação é definida como uma condição necessária para a modernização da administração pública (BEKKERS, 2007), promovida pelos governos ao redor do mundo como uma ferramenta chave para melhorar os serviços públicos (WALKER, 2006), sendo uma tarefa central das organizações públicas que querem melhorar a capacidade de resposta e eficiência dos serviços públicos (SØRENSEN; TORFING, 2011).

Percebe-se, que na sociedade do conhecimento, o Estado assume um novo papel desafiado pela globalização da economia, o que tem gerado desafios e oportunidades que o obrigaram a inovar (SANDFORD, 2002). Assim, a inovação no setor público é a busca de soluções criativas para desafios, necessidades e oportunidades, incluindo novos serviços, novas formas organizacionais e melhorias de processo (ARUNDEL; HUBER, 2013; JENNY, 2014), aumentando a eficiência, eficácia e a qualidade dos serviços públicos (ARUNDEL; CASALI; HOLLANDERS, 2015; WODECKA-HYJEK, 2014).

Mulgan e Albury (2003) destacam que as inovações no setor público devem ser entendidas como a criação e a implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entrega, os quais resultem em melhorias significativas aos cidadãos. Neste sentido, as autoras sintetizam o seu conceito de inovação afirmando que o mesmo engloba ideias que são eficazes para criar valor público, sendo necessário que as ideias sejam, ao menos em parte, novas; estejam implementadas; e sejam úteis (neste ponto destacando a necessidade de se verificarem seus impactos para verificação da entrega do valor público delas esperado). Mas de fato, quais são as variáveis que influenciam numa atuação inovadora da administração pública e que, desta forma, que possibilite resultados positivos?

Os países escandinavos, por exemplo, são líderes mundiais em inovação, tanto no setor privado quanto no público. Publicações desses países (Koch et al., 2015) e do Reino Unido demonstram como parcerias junto de lideranças, envolvimento de funcionários, estratégia gerencial para a inovação transparente, comunicação e um ambiente aberto são fatores críticos para a inovação.

Outro estudo que comprova a complexidade de variáveis que afetam as práticas de inovação exitosas nos serviços públicos é o relatório Tendências e desafios na inovação do setor público na Europa, uma análise feita com base em entrevistas com os funcionários públicos e acadêmicos de 25 Estados-membros da União Europeia. Esta pesquisa também examina os fatores e as condições prévias para a inovação no setor público, com foco em serviços prestados com eficiência e eficácia. Suas conclusões são igualmente abrangentes, ou melhor, mostram que as práticas de inovação de sucesso resultam de um amplo conjunto de variáveis complexas, tais como cultura; estratégia; capital humano; incentivos e recompensas; liderança; capacidades organizacionais; e capacidade de inovação e boa governança (EUROPEAN COMMISSION, 2013).

Outra publicação, Inovação no setor público: relatório do estado da arte, elaborado em uma pesquisa on-line e entrevistas completas realizadas com os *stakeholders* da inovação, também divide os fatores de influência da inovação em duas grandes categorias que podem favorecer ou dificultar a inovação do setor público (EUROPEAN COMMISSION, 2013).

1) Indutores internos

- cultura organizacional;
- liderança organizacional e atitude gerencial frente à mudança;
- gestão de recursos humanos (incentivos em favor de inovação); e
- comunicação interna e externa (canais de comunicação entre os inovadores do setor público e os diferentes stakeholders do ambiente externo).

2) Indutores externos

- quadro legislativo adequado;
- necessidades públicas e expectativas;
- rápida emergência de novas tecnologias; e
- presença de impulso político (decisões, públicas ou não, que têm influência direta sobre a integração da inovação na agenda de tomada de decisão).

O que se percebe de comum nestes estudos é fator capital humano motivado. Ou seja, para se inovar é fundamental que exista motivação. Os recursos gerenciados apenas tornam a inovação possível; o elemento que fará a inovação de fato acontecer é a motivação para inovar, que engloba uma orientação para o futuro e uma visão orientada ao risco, sobretudo por parte dos escalões superiores da organização (PEDROSA, 2017)

Contudo, segundo Santos (2018), apesar das pesquisas apontarem para a necessidade de ambientes propícios para inovação, percebe-se com certa frequência que existem empresas que são surpreendidas pelo desconhecimento de seus colaboradores sobre detalhes de seus processos, o que torna difícil o processo de geração de novas ideias e, assim, a geração de soluções inovadoras. Isso se dá principalmente pelos seguintes motivos: os processos de negócio não estão adequadamente documentados; elevado *turnover* (rotatividade de pessoal); os colaboradores mais antigos não tem passado o conhecimento para os funcionários novos, as inovações tecnológicas tem alterado a essência dos processos de negócio, entre outros. Isso demonstra que a falta da gestão do conhecimento nas organizações está afetando o potencial de inovação das mesmas, comprometendo, assim, a busca de soluções mais adequadas para a resolução dos problemas já conhecidos do serviço público.

Mas então, quais os maiores desafios para os próximos anos?

Bem, os desafios são muitos. Dependendo da esfera e do objetivo do órgão em análise, as necessidades mudam. O combate a desigualdade, o excesso de burocracia, serviços ineficientes (em qualidade ou quantidade), o combate a corrupção ou mesmo a mudança das expectativas dos cidadãos quanto aos serviços prestados pressionam os governantes. Então, a inovação no setor público deve ter diferentes focos, mas não apenas buscando atender os requisitos legais e regulamentadores exigidos, mas sim buscando entregar valor aos diferentes stakeholders. Ou seja, a inovação deve buscar a eficiência, a transparência e a eficácia como consequência de suas ações. Para tanto, a gestão pública não pode desconsiderar algumas variáveis fundamentais, como: as tecnologias de informação e comunicação (TIC), a gestão de pessoas, as novas estruturas e processos organizacionais, o controle de desempenho e resultados e outros.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O serviço público brasileiro ainda possui grandes desafios a resolver e apesar disso, muitas mudanças estão ocorrendo, tornando o ambiente cada vez mais complexo. Para fazer frente à estas mudanças, inovar é preciso. O estímulo à inovação passa por uma mudança de postura e cultura institucional. Para essa mudança é necessário o envolvimento do servidor público e, acima de tudo, do cidadão, de forma motivada, na criação e institucionalização desse ambiente inovador.

Destaca-se aqui que inovar não é positivo em si, mas que os efeitos da inovação, sim, podem contribuir significativamente para a geração de valor no setor público, tornando possível enfrentar os variados e complexos desafios impostos, sempre buscando maior eficiência e eficácia nas ações executadas.

É evidente que existem diferenças significativas entre o serviço privado e público, porém, isso não é um impeditivo para que não ocorram inovações no serviço público. Inúmeras são as barreiras à inovação existentes no setor público, porém, todas elas podem ser contornadas, com maior ou menor grau de dificuldade. Essas barreiras são basicamente de ordem legal, administrativa, cultural ou mesmo políticas. Dentre as principais, pode-se destacar: aversão ao risco por medo de eventuais punições dos órgãos controladores; descontinuidade política, prejudicando o andamento de projetos de longo prazo; falta de apoio das lideranças em políticas e técnicas; falta de incentivos para os funcionários; exigências regulamentares; insuficiência de planejamento ou disponibilidade de recursos que possam ser alocados em projetos inovadores; resultados de curto prazo entre outros.

Diante dos desafios postos e considerando que o processo de inovação no setor público inicia na busca por insights e vai até a difusão das inovações desenvolvidas, ressalta-se que é de suma importância a observação do fenômeno das consequências da adoção de práticas inovadoras. Isso representará um passo significativo para a compreensão do desenvolvimento da administração pública – até mesmo como uma evolução do atual modelo de administração pública para uma governança em rede (HARTLEY, 2005).

Assim sendo, pesquisas futuras devem examinar fatores adicionais especialmente relacionados aos impactos de soluções inovadoras implementadas nos últimos anos no serviço público brasileiro, para avaliar, desta forma, se trouxeram resultados positivos em eficiência e ou eficácia e que aspectos do processo gestão do conhecimento e inovação têm apresentados maiores dificuldades. Segundo Kock, Heising e Gemuenden (2015), outras oportunidades de pesquisa podem envolver a análise dos efeitos do impacto da gestão de ideias na organização. É importante saber quais os fatores que influenciam a relação entre a geração e implementação de ideias (SKERLAVAJ; ČERNE; DYSVIK, 2014).

5. REFERÊNCIAS

ARUNDEL, A.; CASALI, L.; HOLLANDERS, H. **How European public sector agencies innovate: the use of bottom-up, policy-dependent and knowledgescanning innovation methods**. Research Policy, Sandy Bay, v. 44, n. 7, p. 1271- 1282, May 2015.

ARUNDEL, A.; HUBER, D. From too little to too much innovation? Issues in measuring innovation in the public sector. Structural Change and Economic Dynamics, Hobart, v. 27, n. 27, p. 146-159, Sept. 2013.

BEKKERS, V. **Modernization, public innovation and information and communication technologies: the emperor's new clothes? Information Polity: the international journal of government & democracy in the information age**, Rotterdam, v. 12, n. 3, p. 103-107, Dec. 2007.

CASTRO, D. **Gestão da Inovação no setor público: um estudo de caso na regional Centro Sul de Minas dos Correios**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Lavras. 2016. Lavras-MG.

CONG, X. PANDYA, K. **Issues of knowledge management in the public sector**. *Electronic Journal of Knowledge Management*, v. 1, n.2, p. 25-33, 2003.

CUSTÓDIO FILHO, Ubirajara. **A Emenda Constitucional 19/98 e o Princípio da Eficiência na Administração Pública**. In: *Cadernos de Direito Constitucional e Ciência Política*. São Paulo: Revista dos Tribunais, n. 27, p. 210-217, abr./jul. 1999, p. 214.

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

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F.; MILES, I. **Two decades of research on innovation in services: which place for public services?** *Structural Change and Economic Dynamics*, v. 27, p. 98-117, dez. 2013.

EUROPEAN COMMISSION. **Powering European Public Sector Innovation: Towards a New Architecture**. Report of the Expert Group on Public Sector Innovation, Directorate General for Research and Innovation, Innovation Union, European Commission, Brussels, 2013.

FIALHO, F. A. P., MACEDO, M., DOS SANTOS, N., e da COSTA MITIDIERI, T.; 2006. **Gestão do Conhecimento e Aprendizagem: As Estratégias Competitivas da Sociedade Pós-industrial**. Florianópolis: Visual Books.

FRANÇA, A. M. B. **A inovação no Setor Público**.| *Cadernos da Escola Paulista de Contas Públicas*. Artigos. 1º Sem./2017.

HARTLEY, J. **Innovation in governance and public services: past and present**. *Public Money and Management*, v. 25, n. 1, p. 27-34, 2005.

KOCK, A.; HEISING, W.; GEMUENDEN, H. G. **How ideation portfolio management influences front-end success**. *Journal of Product Innovation Management*, Darmstadt, v. 32, n. 4, p. 539-555, July 2015.

MULGAN, G.; ALBURY, D. **Innovations in the public sector**. Londres: [s.n.], out. 2003.

OLIVEIRA, L. F. SANTOS JÚNIOR, C. D. **Inovações no Setor Público: uma abordagem teórica sobre os impactos de sua adoção**. 2017. Disponível em:

http://inova.gov.br/wp-content/uploads/2017/10/171002_inovacao_no_setor_publico.pdf. Acesso em 12/11/2018.

OSBORNE, S.; BROWN, K. (Eds.). **Handbook of Innovation in Public Services**. Londres: Elgar Reference, 2013.

PEDROSA, T. N. B. **Os caminhos para a inovação no setor público**. Artigo. Portal dos Administradores. 2017. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/os-caminhos-para-a-inovacao-no-setor-publico/107919/>. Acesso em 11/11/2018.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. 5. ed. Nova Iorque: Free Press, 2003.

RUIZ-JIMÉNEZ, J. M.; DEL MAR FUENTES-FUENTES, M. Knowledge combination, innovation, organizational performance in technology firms. *Industrial Management & Data Systems*, Granada, v. 113, n. 4, p. 523-540, Oct. 2013.

SANDFORD, B. **Leadership and innovation in the public sector**. *Leadership & Organization Development Journal*, Toronto, v. 23, n. 8, p. 467-476, Dec. 2002.

SANTOS, N. dos. **Sociedade do conhecimento**. Notas de aula. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis: UFSC, 2018.

ŠKERLAVAJ, M.; ČERNE, M.; DYSVIK, A. **I get by with a little help from my supervisor: Creative-idea generation, idea implementation, and perceived supervisor support**. *The Leadership Quarterly*, Ljubljana, v. 25, n. 5, p. 987- 1000, May 2014.

SØRENSEN, E.; TORFING, J. **Enhancing collaborative innovation in the public sector**. *Administration & Society*, Roskilde, v. 43, n. 8, p. 842-868, Oct. 2011.

TIDD, J; BESSANT, J; PAVITT, K.. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VARVAKIS, G. DÁVILA, G. A. LEOCÁDIO, L. **Inovação e Gerenciamento de Processos: Uma análise baseada na Gestão do Conhecimento**. Disponível em: http://www.ngs.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/2008_DataGramaZero_Inovacao_GP.pdf.

WALKER, R. M. **Innovation type and diffusion: an empirical analysis of local government**. *Public Administration*, Cardiff, v. 84, n. 2, p. 311-335, June 2006.

WU, J.; MA, L.; YANG, Y. **Innovation in the chinese public sector: typology and distribution**. *Public Administration*, Xian, v. 91, n. 2, p. 347-365, Feb. 2013.