



**IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

ISSN: 2594-5688

secretaria@sbap.org.br

Sociedade Brasileira de Administração Pública

**ARTIGO**

**ESTUDO DE MAPEAMENTO SISTEMÁTICO SOBRE OS  
FACILITADORES E BARREIRAS À INOVAÇÃO NO SETOR  
PÚBLICO**

**HÉLLEN BEZERRA ALVES BARBOSA, ADEMIR MACEDO NASCIMENTO,**

**GRUPO TEMÁTICO: 07 Inovação e Empreendedorismo na  
Gestão Pública**

IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022.  
Sociedade Brasileira de Administração Pública  
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

## Estudo de mapeamento sistemático sobre os facilitadores e barreiras à inovação no setor público

### Resumo

O estudo da inovação no setor público vem ganhando interesse no cenário brasileiro e internacional ao longo dos anos, tanto no que se refere à sua conceituação quanto no mapeamento dos seus determinantes. Este artigo teve como objetivo identificar os fatores facilitadores e barreiras à inovação no setor público mais abordados pela literatura. Para tanto, fez uso de um mapeamento sistemático dos artigos publicados na Web of Science no período de 2017 a 2022. Os artigos foram analisados a partir da leitura dos títulos, resumo, palavras-chave, introdução e leitura completa, resultando em 14 trabalhos. Observou-se que a superação de barreiras ou incentivo à inovação pelos servidores públicos não tem sido amplamente estudado. Destaca-se que as principais tendências de pesquisa nesse tema são: gestão do conhecimento como ferramenta de incentivo às organizações públicas a inovar e o uso dos estilos de liderança no estímulo do comportamento inovador dos servidores públicos.

**Palavras-chave:** Inovação no setor público. Mapeamento sistemático. Facilitadores. Barreiras.

### Introdução

Percebe-se que o setor público vem passando por mudanças ao longo do tempo, principalmente com relação à tentativa de adaptação das organizações públicas a ambientes cada vez mais instáveis e complexos. Com isso, essa necessidade de adaptação tem levado essas organizações à discussão e à prática da inovação (FARIA, 2009) e estudiosos vem cada vez mais mostrando interesse pela inovação no setor público (OSBORNE; BROWN, 2011).

No contribuir para melhorar a qualidade dos serviços públicos, bem como para melhorar a capacidade de resolução de problemas das organizações governamentais no enfrentamento dos desafios sociais (DAMANPOUR; SCHNEIDER, 2009).

Segundo Cunha (2017), intuitivamente, o termo inovação não tende a ser associado de uma maneira automática ao setor público. Na visão mais tradicionalista de analistas e estudiosos do Estado, os governos são tidos como pouco dinâmicos e anti-inovadores pelo senso comum. Contudo, o tema da inovação no setor público tem se constituído em um campo próprio e de destaque, ainda que interdependente de outros. No que diz respeito ao aspecto conceitual, inovação em governo pode ser entendida como o processo de criação de novas ideias e sua transformação em valor para a sociedade (BASON, 2010). Mulgan e Albury (2003) entendem a inovação no setor público como novas ideias que funcionam, ou seja, devem ser implementadas, como por exemplo a criação e a implementação de novos processos, produtos, serviços que resultem em melhorias significativas em termos de eficiência, efetividade e qualidade.

No que diz respeito aos estudos sobre inovação no setor público, Cunha (2017) afirma que a teoria avançou de modo a incluir o setor público como uma peça fundamental de análise



e participante da inovação, e não apenas como ator externo ou complementar. Já de acordo com a revisão de literatura sobre inovação no setor público realizada por De Vries, Bekkers e Tummers (2016), foi identificada uma vulnerabilidade na literatura referente ao próprio conceito de inovação, visto que 76% dos artigos sequer tinham uma definição básica do significado de inovação, e os demais apresentaram uma conceituação vaga e imprecisa. Ainda de acordo com o trabalho, 84 de 210 artigos encontrados, 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; TUMMERS, 2016).

Com relação ao tema específico deste artigo, ou seja, os fatores facilitadores e barreiras à inovação no setor público, Luke, Verreynne e Kearins (2010) verificaram que as exigências de desempenho de aspectos externos e internos, como cultura mais flexível, investimento em pessoas e aplicação deliberada e transferência de conhecimento, afetam atividades empreendedoras.

Outros determinantes são citados por Fernandez e Wise (2010), como a liderança, tamanho organizacional e folga organizacional. Os autores constataram também que o comportamento gerencial e a vontade dos líderes tendem a ser relacionados positivamente à probabilidade de envolvimento do pessoal no processo de inovações. Para Bloch (2011), a aversão ao risco constitui uma barreira central à inovação, principalmente se a organização não obteve sucesso em experiências anteriores. Além disso, são mencionados como inibidores à inovação no setor público os recursos orçamentários escassos para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, falta de coordenação entre unidades, falta de incentivos para que gerentes e equipes inovem e risco de falhas no processo de inovação. Borins (2000) ressalta a importância de empreendedores individuais criativos, os quais são capazes de romper uma cultura administrativa avessa ao risco.

Com isso, considerando o crescente interesse pelo tema da inovação no setor público, sua relevância frente à resolução criativa de problemas, otimização de estruturas e processos, criação de valor público percebido pela sociedade, este estudo procurou aprofundar a investigação sobre a temática dos determinantes à inovação na esfera pública, realizando uma revisão sistemática da literatura com o objetivo de apontar as possíveis oportunidades e

tendências de pesquisa.

### **Estudo de Mapeamento Sistemático**

De acordo com Cropanzano (2009) e Kunish *et al.* (2018), as revisões da literatura desempenham um papel essencial na pesquisa acadêmica para reunir conhecimentos existentes e examinar o estado de um campo de estudo, na qual são coletadas evidências disponíveis sobre um tema antes de realizar novas pesquisas para avaliar o estado das evidências já disponíveis.

Linnenluecke, Marrone e Singh (2020) afirmam que a ideia por trás de uma revisão sistemática é coletar sistematicamente as evidências disponíveis e, em seguida, oferecer uma avaliação das evidências contra critérios predeterminados, em vez de oferecer uma revisão não sistemática de apenas alguns estudos que são considerados adequados pelo pesquisador (TRANFIELD *et al.*, 2003). Com isso, a revisão sistemática pode oferecer um equilíbrio, ao se identificar de forma abrangente um conjunto maior de publicações e detectar sistematicamente um conjunto menor de estudos que se encaixam em critérios de inclusão e podem informar agendas de pesquisa (LINNENLUECKE *et al.*, 2020).

Segundo os autores, a ideia fundamental de uma revisão sistemática da literatura é que ela é replicável, o que significa que outro pesquisador pode replicar o processo de revisão e chegar ao mesmo conjunto de evidências e à mesma conclusão. Uma revisão sistemática requer um processo minucioso para analisar e sintetizar informações relevantes através da busca exaustiva de trabalhos em bancos de dados como por exemplo Web of Science e Scopus, além de busca de literatura adicional. A estrutura típica de uma revisão sistemática autônoma segue a configuração de um artigo científico, incluindo introdução, uma seção de método (definição de amostragem e análise), uma seção de resultados delineando os principais achados e uma discussão e conclusão que detalha contribuições teóricas ou novas direções de pesquisa.

De acordo com Kitchenham *et al.* (2011), a revisão sistemática da literatura (RSL) se define por ser um estudo secundário, que se baseia na análise de pesquisas anteriores. A RSL é utilizada para encontrar, avaliar e agregar criticamente todos os trabalhos de pesquisa relevantes (chamados de estudos primários) sobre uma questão de pesquisa específica ou tema de pesquisa. A metodologia visa garantir que a revisão da literatura seja imparcial, rigorosa e auditável.

### **O Processo de Mapeamento**

Neste contexto, para a realização deste estudo de mapeamento sistemático da literatura, foi feito o seguinte processo: definição de questões de pesquisa, realização da busca de estudos

primários relevantes, trabalhos de triagem, mapeamento e análise de dados, resultando no estudo de mapeamento. O objetivo geral desta pesquisa foi investigar os fatores que determinam a adoção de práticas inovadoras pelos servidores do setor público. Com isso, almeja-se direcionar futuras pesquisas que busquem impulsionar os facilitadores e atenuar as barreiras relacionadas à inovação no serviço público.

Foram utilizadas palavras-chave para buscar estudos primários relevantes. A tabela 1 mostra as combinações efetuadas com as palavras-chave na base de dados da Web of Science. Esta base de dados é uma plataforma abrangente que agrega periódicos revisados por pares a partir de quase 1,9 bilhão de referências citadas em mais de 171 milhões de registros (WEB OF SCIENCE, 2022). Além disso, ela possui mecanismos de busca que permitem a identificação de ocorrências dos termos definidos tanto no título quanto no resumo dos trabalhos.

Tabela 1: Palavras- chave do estudo

Palavras-chave
(Civil Servant <b>OR</b> Public Servant) <b>AND</b> (Innovation Lab <b>OR</b> Knowledge Management)

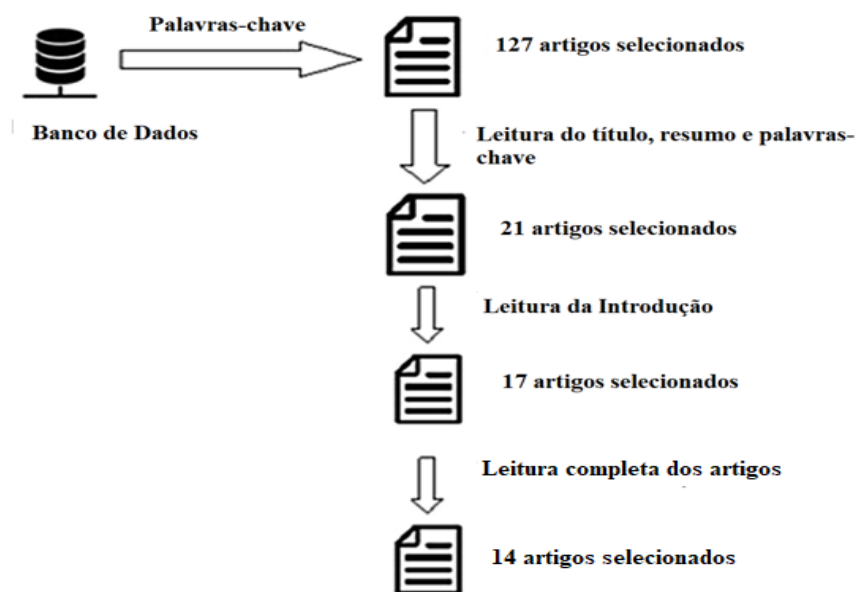
Para determinar quais estudos primários foram relevantes para a questão de pesquisa, foram aplicados um conjunto de critérios de inclusão e exclusão a cada trabalho. Os critérios de inclusão foram: 1. Artigos escritos em inglês, português ou espanhol; 2. Artigos escritos entre os anos de 2017 a 03 de março de 2022. 3. Artigos que abordaram superação de barreiras ou incentivo à inovação pelos servidores públicos; 4. Artigos que façam referência à gestão do conhecimento e inovação no setor público. Os critérios de exclusão foram: 1. Artigos não disponíveis em formato eletrônico; 2. Artigos que não fazem referência à inovação no setor público; 3. Relatórios técnicos, documentos sob a forma de resumos ou apresentações.

Este estudo de mapeamento sistemático procurou ampliar a seleção de estudos primários, pois não só se baseou na leitura dos resumos, como também do título, resumo e introdução dos artigos.

No primeiro filtro, após realizar a busca por meio das palavras-chave, todos os 127 artigos tiveram seus títulos, palavras-chave e resumos lidos para verificar se os artigos selecionados estavam relacionados à pesquisa. Nesta primeira etapa, foram selecionados 21 artigos de 127 pesquisados. Em seguida, na segunda etapa, após a leitura da introdução dos trabalhos, apenas 17 artigos foram selecionados, tanto pela adequação ao objetivo pretendido neste artigo, quanto por dificuldade de acesso ao arquivo do documento de alguns trabalhos.

Finalmente, na terceira etapa, todos os 17 artigos selecionados foram lidos completamente, resultando em 14 artigos ao final do processo. A figura 1 mostra o processo de filtragem da seleção de artigos. Após a seleção, houve uma análise quantitativa desses 14 artigos para identificar a evolução e concentração de trabalhos por periódicos, períodos e autores. Por fim, houve uma análise qualitativa que visava observar como a comunidade acadêmica havia abordado o tema.

**Figura 1:** Processo de Seleção dos Artigos.



### Análise Quantitativa

Após realizar a pesquisa das palavras-chave na base de dados da Web of Science, foram selecionados artigos publicados de 2017 a 2022, escritos nos idiomas inglês, português e espanhol no período de 17 de fevereiro a 03 de março de 2022. Inicialmente foram encontrados 127 artigos de periódicos científicos avaliados por pares.

Dos 127 artigos, apenas 21 (16,5%) foram selecionados após a aplicação do primeiro filtro (leitura do título, resumo e palavras-chave) e 17 (80,9% artigos da etapa anterior e 13,38% de todos os itens indicados pela base de dados) após o segundo filtro (leitura da introdução).

Na terceira etapa, todos os 17 artigos foram lidos integralmente e 14 foram incluídos após a confirmação dos critérios de inclusão em cada estudo, como pode ser visto na tabela 2. Percebeu-se que os 14 periódicos abrangeram as áreas de: administração, políticas públicas, ciências sociais, tecnologia, contabilidade, economia do conhecimento, com predomínio de

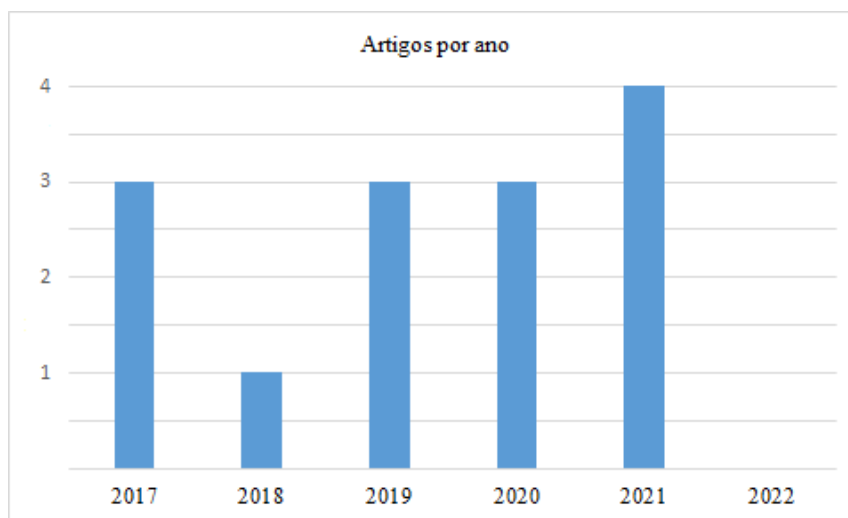
periódicos da área de administração. Além disso, percebeu-se que não houve predomínio de revistas ou autores específicos, visto que foram representados 48 autores diferentes de vários países, incluindo Brasil, Índia, Sérvia, Malásia, Indonésia, México, Paquistão e Holanda. No entanto, vale ressaltar que a maioria dos artigos eram do Brasil e da Índia.

Tabela 2: Artigos selecionados e critério de inclusão

Título	Critério de Inclusão
Formation of civil servants' creativity through transformative leadership	Relação entre liderança transformadora e criatividade do setor público
Evaluating experimentation in the public sector: learning from a Brazilian innovation lab	Contribuição do laboratório de inovação para o desenvolvimento de competências nos servidores públicos
Adaptation and validation of diagnosis of knowledge management for the Brazilian public university	Adaptação e validação de uma ferramenta de diagnóstico de práticas de gestão do conhecimento originárias do setor privado para o contexto da universidade pública
Does servant leadership affect work role performance via knowledge sharing and psychological empowerment?	Papel dos líderes servidores no desempenho de trabalho dos funcionários
Knowledge Management in the Public Sector - the case of Serbian Local Government	Identificação e análise de processos e infraestruturas que suportam as práticas de gestão do conhecimento
Knowledge Management Issues in India: A Public Sector Perspective	Impacto da gestão do conhecimento na administração pública
Human Resource Practices, Failure Management Approaches and Innovations in Serbian Public Administration	Influência de práticas de recursos humanos de alto desempenho e da gestão de falhas na inovação da administração pública
Knowledge sharing: case study of the Institut Federal de Santa Catarina	Compreensão do funcionamento do compartilhamento do conhecimento em uma instituição pública de ensino
Entrepreneurship Education Guidelines in the Public Sector: The perspective of government schools	Análise de como as Escolas de Governo propõem diretrizes em potencial de Educação em Empreendedorismo no Setor Público
Organizational Performance: the Mediating Effect of the Knowledge Sharing	Relação entre compartilhamento de conhecimento a doação de conhecimento e o desempenho organizacional
Knowledge sharing in public organizations in Pakistan: leaders' ethical role and psychological capital of employees	Papel dos líderes éticos no comportamento de compartilhamento de conhecimento dos funcionários do setor público
India's District Collectors as administrative entrepreneurs: myth or reality?	Relação entre empreendedorismo administrativo e liderança burocrática administrativa nas burocracias governamentais
Creativity in local government: Definition and determinants	Criatividade relacionada ao trabalho e seus determinantes nas organizações governamentais
Empowering Leadership and Individual Readiness to Change: the Role of People Dimension and Work Method	Análise do papel da liderança empoderadora, dimensão das pessoas (intercâmbio de líderes e membros, engajamento dos empregados e motivação intrínseca para inovar) e dimensão do método de trabalho (tecnologia, desenho do trabalho e cultura de inovação) para melhorar a prontidão individual para a mudança

Em seguida, os artigos também foram separados por suas ocorrências ao longo dos anos. Percebe-se que o número de artigos publicados por ano, apesar de uma leve queda em 2018,

manteve-se relativamente constante ao longo dos anos, como visto na figura 2.



**Figura 2:** Número de Artigos por ano

Ao analisar as referências aos 14 artigos selecionados, foram encontradas mais de 700 citações distintas, algumas citadas mais de duas vezes, destacando-se os autores Ikujiro Nonaka e Teresa Amabile, os quais foram citados por 6 e 3 artigos distintos, respectivamente.

Posteriormente, foi feita a busca das palavras-chave mais citadas pelos autores nos artigos, o que resultou nas seguintes expressões: "knowledge management", "knowledge sharing", "innovation", "public sector" e várias relacionadas às diversas formas de liderança, como podemos ver na figura 3.



**Figura 3:** Nuvem de palavras-chave



Com relação aos principais tópicos observados nos artigos estudados, percebe-se um predomínio ao longo dos anos dos temas de “Gestão do conhecimento” e dos diversos estilos de liderança, como pode ser visto na tabela 3.

Tabela 3: Principais tópicos observados durante o período do estudo

Tópicos	Anos
Gestão do conhecimento	2017, 2018, 2019, 2021
Liderança transformacional/Liderança servidora/Liderança ética/Liderança administrativa/Liderança empoderadora	2017, 2019, 2020, 2021
Compartilhamento de conhecimento	2017, 2019
Laboratório de inovação	2021
Empreendedorismo e as Escolas de Governo	2020
Práticas de recursos humanos na inovação da administração pública	2019
Criatividade no local de trabalho	2017

No que diz respeito aos fatores facilitadores à inovação no setor público, a tabela 4 explicita a existência de uma variedade de determinantes citadas pelos trabalhos. Nesse sentido, percebe uma predominância em relação ao elemento da liderança como impulsionador do comportamento inovador dos servidores públicos.

Tabela 4: Principais Facilitadores para a inovação no setor público

Facilitadores
Efeitos positivos da Liderança Transformacional na criatividade do servidor público
Contribuição do Laboratório de inovação para o desenvolvimento de competências inovadoras nos servidores públicos
Gestão do Conhecimento como suporte para criação de inovação
Compartilhamento do conhecimento
Liderança servidora
Gestão do Conhecimento como ferramenta estratégica que pode aumentar a eficiência e incentivar as organizações públicas a inovar
Práticas de recursos humanos de alto desempenho
Engajamento dos funcionários no trabalho por meio do desenho e redesenho do trabalho
Gestão de falhas
Educação para o Empreendedorismo
Liderança ética
No nível individual, divergentes habilidades de pensamento, a capacidade de se comunicar e persuadir, e estar aberto aos insights dos outros
No nível de contexto, nível de autonomia no trabalho, um líder que dá liberdade aos funcionários, e um <i>layout</i> físico facilitador e inspirador do espaço de trabalho
Liderança empoderadora

Com relação aos procedimentos metodológicos adotados nos artigos selecionados, percebe-se uma predominância de aplicação de questionários, e em seguida, de realização de entrevistas, como mostra a tabela 5.

Tabela 5: Métodos utilizados nos artigos selecionados

<b>Título</b>	<b>Método</b>
Formation of civil servants' creativity through transformative leadership	Aplicação de questionários
Evaluating experimentation in the public sector: learning from a Brazilian innovation lab	Workshops e entrevistas
Adaptation and validation of diagnosis of knowledge management for the Brazilian public university	Survey Aplicação de questionários
Does servant leadership affect work role performance via knowledge sharing and psychological empowerment?	Survey online e escrita
Knowledge Management in the Public Sector - the case of Serbian Local Government	Aplicação de questionários
Knowledge Management Issues in India: A Public Sector Perspective	Survey Aplicação de questionários
Human Resource Practices, Failure Management Approaches and Innovations in Serbian Public Administration	Aplicação de questionários
Knowledge sharing: case study of the Institut Federal de Santa Catarina	Análise documental e entrevistas semiestruturadas
Entrepreneurship Education Guidelines in the Public Sector: The perspective of government schools	Estudo empírico qualitativo-exploratório Estudo de casos múltiplos e entrevistas em profundidade
Organizational Performance: the Mediating Effect of the Knowledge Sharing	Aplicação de questionários
Knowledge sharing in public organizations in Pakistan: leaders' ethical role and psychological capital of employees	Aplicação de questionários
India's District Collectors as administrative entrepreneurs: myth or reality?	Estudo de caso
Creativity in local government: Definition and determinants	Estudo qualitativo Entrevistas semiestruturadas
Empowering Leadership and Individual Readiness to Change: the Role of People Dimension and Work Method	Aplicação de questionários

### **Análise Qualitativa**

No início da busca sobre o tema, observou-se que muitos artigos tratavam de inovação no setor público e gestão do conhecimento de alguma forma, uma vez que 127 artigos foram encontrados na primeira fase da pesquisa. Contudo, restaram poucos artigos com a abordagem de interesse deste estudo.

Entre os itens observados na primeira fase da pesquisa, não houve uma predominância de estudos abordando o tema de fatores que promovam a superação de barreiras ou incentivo à inovação pelos servidores públicos. Vale ressaltar também que muitos dos itens devolvidos nesta fase da pesquisa trataram de diversos aspectos relacionados à liderança, motivação no setor público e gestão de competências.

Ademais, ao aplicar o primeiro filtro, descobriu-se 127 trabalhos que abordavam o contexto do serviço público de alguma forma. Quando o terceiro filtro de seleção foi aplicado,

resultando em apenas 14 artigos, pôde-se perceber que desde 2017 observam-se estudos relacionados aos determinantes da inovação no serviço público, como no trabalho de Kruiyen e Van Genugten (2017), que tratou da criatividade relacionada ao trabalho e seus determinantes nas organizações governamentais. Desses 14 estudos selecionados, uma visão cronológica mostra como os primeiros estudos trataram do tema e como essas abordagens evoluíram ao longo do tempo.

No primeiro ano estudado, em 2017, observam-se 3 trabalhos. Fierro Moreno, Contreras e Avila (2017) investigaram como o compartilhamento de conhecimento media a doação de conhecimento e o desempenho organizacional. Destaca-se que embora o tema de gestão de conhecimento seja mais abordado pela área de administração, o primeiro estudo foi publicado na área de sociologia. Outro trabalho deste ano foi o de Jagannath (2017), o qual abordou a relação entre empreendedorismo administrativo e liderança burocrática administrativa nas burocracias governamentais. Já Kruiyen e Van Genugten (2017) estudaram o tema da criatividade relacionada ao trabalho e seus determinantes nas organizações governamentais. Este trabalho é de suma importância para este estudo pois elencou uma série de fatores individuais e de contexto que estão em ação na geração de novas ideias pelos servidores públicos. No nível individual, as habilidades de pensamento divergentes, a capacidade de se comunicar e persuadir e estar aberto aos *insights* dos outros são considerados os determinantes mais importantes. Ao nível do contexto, o nível de autonomia do trabalho, um líder que dá liberdade aos funcionários e um *layout* físico facilitador e inspirador do espaço de trabalho são os fatores mais mencionados.

No ano seguinte, 2018, apenas 1 artigo foi encontrado. Mitrović *et al.* (2018) realizaram a identificação e análise de processos e infraestruturas que suportam as práticas de gestão do conhecimento. Essa discussão sobre o tema de gestão do conhecimento também foi abordada por Zanuzzo *et al.* (2019), que buscou compreender o funcionamento do compartilhamento do conhecimento em uma instituição pública de ensino e como a troca de informações e conhecimento é um fator que agrega valor e gera diferencial competitivo para a instituição, proporcionando também a criação de novos conhecimentos, compartilhamento de novas ideias e inovação a partir de novos produtos e serviços.

Já Fachrunnisa *et al.* (2019) analisaram o papel da liderança empoderadora, dimensão das pessoas (intercâmbio de líderes e membros, engajamento dos empregados e motivação

intrínseca para inovar) e dimensão do método de trabalho (tecnologia, desenho do trabalho e cultura de inovação) para melhorar a prontidão individual para a mudança. Destaca-se que o trabalho evidenciou que a liderança empoderadora impacta significativamente na cultura de inovação, onde líderes estimulam a criatividade dos funcionários e aumentam a motivação intrínseca dos indivíduos, os quais terão mais ideias criativas e soluções à organização.

Outro trabalho publicado neste ano, mas com outro enfoque foi o de Radonić e Milosavljević (2019), que estudaram a influência de práticas de recursos humanos de alto desempenho e da gestão de falhas na inovação da administração pública, evidenciando a necessidade dos tomadores de decisão de gerenciar ativamente o capital humano dentro da administração pública para obter um nível razoável de inovação.

Posteriormente, em 2020, Haron *et al.* (2020) buscaram verificar a relação entre liderança transformadora e criatividade do setor público, mostrando que estímulo intelectual, influência idealizada, consideração individual e motivação inspiradora têm efeitos diretos significativos sobre a criatividade do funcionário público. Além disso, afirmou que o desenvolvimento de carreira e planos de formação estruturados devem ser implementados entre os funcionários públicos para desenvolver competências genéricas e fomentar a paixão pelo trabalho, permitindo-lhes desempenhar as suas funções e responsabilidades de forma criativa. Tripathi *et al.* (2020) também abordaram a questão da liderança, mas com outra perspectiva, que foi examinar o papel dos líderes servidores no desempenho de trabalho dos funcionários, verificando que este estilo de liderança tem um vínculo positivo com o desempenho do papel no trabalho, sendo uma relação parcialmente mediada pelo compartilhamento de conhecimento e pelo empoderamento psicológico.

Em outra perspectiva, Neto, Emmendoerfer e Corrêa (2020) realizaram uma análise de como as Escolas de Governo propõem diretrizes em potencial de Educação em Empreendedorismo no setor público. Os autores desmistificam da noção de empreendedorismo no setor público e o enaltecimento do trabalho das Escolas de Governo como instituições públicas capazes de gerar um dinamismo maior na gestão das organizações públicas, além de transformar um processo de inovação contínua em uma transformação de grande valor público-social efetivo nas organizações públicas. Gerencialmente, isso representa a valorização da imagem institucional das organizações públicas pela presença de servidores públicos polivalentes e autorrealizados, capazes de contribuir com as demandas sociais, auxiliando a

desvincular a imagem da organização pública da burocracia e da ineficiência para associá-la à inovação e à criatividade.

Em 2021, observou-se a discussão de um novo tópico, que diz respeito aos laboratórios de inovação no setor público, como debatido por Ferrarezi, Brandalise e Lemos (2021) que pesquisaram sobre a contribuição do laboratório de inovação para o desenvolvimento de competências e mudança de mentalidade nos servidores públicos.

Da Costa *et al.* (2021) retomaram o enfoque sobre a gestão do conhecimento, realizando uma adaptação e validação de uma ferramenta de diagnóstico de práticas de gestão do conhecimento originárias do setor privado para o contexto da universidade pública. Ainda dentro dessa temática, Lartey *et al.* (2021) analisaram o impacto da gestão do conhecimento na administração pública, como um instrumento estratégico para encorajar as organizações a inovar.

Amber *et al.* (2021) retomaram as análises sobre a liderança e examinaram o papel dos líderes éticos no comportamento de compartilhamento de conhecimento dos funcionários do setor público e sua influência no capital psicológico. Evidenciou-se que os líderes éticos incorporam valores éticos entre os funcionários, os quais sentem sua responsabilidade de demonstrar maiores preocupações em relação aos colegas e, portanto, estão dispostos a compartilhar conhecimento com eles, contribuindo também com o empoderamento psicológico dos funcionários e por consequência, com a criatividade e inovação.

Por fim, não foi encontrado nenhum artigo em 2022, considerando o período de tempo estudado que foi até a data de 03 de março de 2022.

## Conclusões

O objetivo deste artigo foi verificar como está sendo abordado o tema dos fatores determinantes à inovação pelos servidores públicos por meio da execução de uma revisão sistemática da literatura nos últimos 5 anos (2017 a 2022).

Observou-se que na pesquisa inicial o tema da superação de barreiras ou incentivo à inovação pelos servidores públicos não tem sido amplamente estudado, dado o retorno de apenas 127 artigos no período de 5 anos e que não estavam diretamente relacionados ao tema principal deste artigo. Nos artigos estudados, observou-se que entre os objetivos, destacam-se aqueles que abordam a gestão do conhecimento como ferramenta de incentivo às organizações públicas a inovar e o estudo dos diversos perfis de liderança e sua influência na motivação e

satisfação dos funcionários, ao criar uma atmosfera de inovação na organização, revelando as principais tendências de pesquisa nesse tema.

Destaca-se que os principais achados em relação às temáticas que vem sendo estudadas ou apontadas nos resultados desses estudos, pode-se destacar 2 assuntos mais citados, que são a gestão do conhecimento e as consequências dos estilos de liderança no estímulo do comportamento inovador dos servidores públicos. Em contrapartida, observou-se pouca ênfase dada aos laboratórios de inovação. Esta constatação corrobora o trabalho de Emmendoerfer, Olavo e Carvalho Júnior (2019), os quais afirmam que apesar da disseminação dos laboratórios de inovação no setor público no campo empírico, em especial a partir do ano de 2010; no contexto brasileiro, as discussões e a implementação desses laboratórios ainda são recentes, acompanhando a realidade internacional.

Em conclusão, para a aplicação dos critérios detalhados, para os 127 artigos que foram inicialmente selecionados pelas palavras-chave, a maioria teve que ser descartada por estarem fora do contexto deste estudo, restando apenas 14 estudos de 2017 a 2022. Os poucos estudos focados em fatores que facilitam ou dificultam a inovação pelos servidores públicos são mostrados como uma potencial agenda de pesquisa que pode abordar as seguintes questões: 1. Estudos com enfoque maior sobre as barreiras à inovação existentes no setor público, visto que nenhum artigo presente nessa revisão da literatura abordou diretamente esse fator; 2. Pesquisas sobre como a inovação promovida pelos servidores públicos pode melhorar os processos nas instituições públicas e trazer benefícios à sociedade; 3. Avaliação do impacto da gestão do conhecimento no processo de geração e implementação de ideias pelos servidores públicos; 4. Estudos que aprofundem a contribuição dos laboratórios de inovação para a capacidade inovadora dos servidores públicos.

As limitações do estudo apontam que, embora tenha-se utilizado a Web of Science, uma abrangente base de dados de pesquisa, não foram incluídos estudos que tenham sido publicados exclusivamente em outras bases de dados, bem como estudos publicados em diferentes linguagens adotadas neste mapeamento sistemático. Além disso, tem a limitação e o viés do autor, visto que pela realização do estudo ter sido feita por apenas um pesquisador pode ter prejudicado a identificação, seleção e análise e conclusões tiradas dos artigos. Denyer e Tranfield (2009) recomendam que uma revisão sistemática de literatura seja realizada por mais de um investigador.

## Referências

- AMBER, Q. *et al.* Knowledge sharing in public organizations in Pakistan: leaders' ethical role and psychological capital of employees. **Information Discovery and Delivery**, v. 50, n. 1, p. 99-114, 2021.
- BASON, C. Leading public sector innovation: co-creating for a better society. Bristol: **Policy Press**, 2010.
- BLOCH, C. Measuring public innovation in the Nordic countries (MEPIN). **Nordic Council of Ministers**, 2011.
- BORINS, S. What border? Public management innovation in the United States and Canada. **Journal of Policy Analysis and Management**, v. 19, n. 1, p. 46-74, 2000.
- CROPANZANO, R. Writing nonempirical articles for Journal of Management: General thoughts and suggestions. **Journal of Management**, v. 35, n. 6, p. 1304-1311, 2009.
- CUNHA, B. Uma análise da construção da agenda de inovação no setor público a partir de experiências internacionais precursoras. CAVALCANTE, P. *et al.* Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: **Enap: Ipea**, p. 43-58, 2017.
- DA COSTA, W. P. L. B. *et al.* Adaptação e validação de diagnóstico da Gestão do Conhecimento para a universidade pública brasileira. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 11, n. 1, p. 1-21, 2021.
- DAMANPOUR, F.; SCHNEIDER, M. Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: assessing the role of managers. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 19, n. 3, p. 495-522, 2009.
- 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.
- DENYER, D.; TRANFIELD, T. Producing a systematic review. In: BUCHANAN, D. A. e BRYMAN, A. (Ed.). *The Sage Handbook of Organizational Research Methods*. London: **Sage**, 2009.
- EMMENDOERFER, M. L. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Brasília: Enap, 2019.
- EMMENDOERFER, M. L.; OLAVO, A. V. A.; CARVALHO JÚNIOR, J. R. A. Laboratórios de Inovação e a Questão de sua Introdução em Organizações Públicas. **Anais do Encontro Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**, São Paulo, SP, Brasil, v. 43, 2019.
- FACHRUNNISA, O. *et al.* Empowering leadership and individual readiness to change: The role of people dimension and work method. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 10, n. 4, p. 1515-1535, 2019.
- FARIA, L. J. Nova Administração Pública: O Processo de Inovação na Administração Pública Federal Brasileira Visto pela Experiência do Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. **XXXIII Encontro da ANPAD**. São Paulo/SP, 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS378.pfd>>. Acesso: 11 mai. 2022.
- FERNANDEZ, S.; WISE, L. An exploration of why public organizations 'ingest' innovations. **Public Administration**, v. 88, n. 4, p. 979-998, 2010.
- FERRAREZI, E.; BRANDALISE, I.; LEMOS, J. Evaluating experimentation in the public sector: learning from a Brazilian innovation lab. **Policy Design and Practice**, v. 4, n. 2, p. 292-308, 2021.
- FIERRO MORENO, E.; GARCÍA CONTRERAS, R.; MARTINEZ AVILA, M. Organizational Performance: The mediating effect of the knowledge sharing. **OBETS. Revista de Ciencias**

*Sociales*, v. 12, n. 1, 2017.

HARON, M. *et al.* Formation of civil servants' creativity through transformative leadership. **Journal of Management Development**, v. 39, n. 4, p. 499-515, 2020.

JAGANNATH, H. P. India's District Collectors as administrative entrepreneurs: myth or reality?. **International Journal of Public Leadership**, v. 13, n. 4, p. 260-275, 2017.

KITCHENHAM, B. A. *et al.* Using mapping studies as the basis for further research—a participant-observer case study. **Information and Software Technology**, v. 53, n. 6, p. 638-651, 2011.

KRUYEN, P. M.; VAN GENUGTEN, M. Creativity in local government: Definition and determinants. **Public Administration**, v. 95, n. 3, p. 825-841, 2017.

KUNISCH, S. *et al.* Feature topic at organizational research methods: how to conduct rigorous and impactful literature reviews?. **Organizational Research Methods**, v. 21, n. 3, p. 519-523, 2018.

LARTEY, P. Y. *et al.* Knowledge management issues in India: A public sector perspective. **International Journal of Public Administration**, v. 44, n. 3, p. 215-230, 2021.

LINNENLUECKE, Martina K.; MARRONE, Mauricio; SINGH, Abhay K. Conducting systematic literature reviews and bibliometric analyses. **Australian Journal of Management**, v. 45, n. 2, p. 175-194, 2020.

LUKE, B.; VERREYNNE, M-L.; KEARINS, K. Innovative and entrepreneurial activity in the public sector: The changing face of public sector institutions. **Innovation**, v. 12, n. 2, p. 138-153, 2010.

MULGAN, G.; ALBURY, D. Innovation in the public sector. **Strategy Unit, Cabinet Office**, v. 1, n. 1, p. 40, 2003.

NETO, A. P.; EMMENDOERFER, M. L.; CORRÊA, S. C. H. Diretrizes de Educação em Empreendedorismo no Setor Público: a Perspectiva das Escolas de Governo. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 23, n. 3, p. 405-423, 2020.

OSBORNE, S. P.; BROWN, L. Innovation, public policy and public services delivery in the UK. The word that would be king?. **Public administration**, v. 89, n. 4, p. 1335-1350, 2011.

MITROVIĆ, Z.; OBRADOVIĆ, V.; SUKNOVIĆ, M. Knowledge management in the public sector: the case of Serbian local government. **Serbian Journal of Management**, v. 13, n. 2, p. 293-309, 2018.

RADONIĆ, M.; MILOSAVLJEVIĆ, M. Human resource practices, failure management approaches and innovations in Serbian public administration. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, v. 1, n. 1, 2019.

TRANFIELD, D. ; DENYER, D. ; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British journal of management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

TRIPATHI, D. *et al.* Does servant leadership affect work role performance via knowledge sharing and psychological empowerment?. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, 2020.

WEB OF SCIENCE. **Web of Science: Confident research begins here**. Disponível em: <https://clarivate.com/webofsciencegroup/solutions/web-of-science/>. Acesso em: 28 abr. 2022.

ZANUZZO, L. T. *et al.* Compartilhamento do conhecimento: um estudo de caso no Instituto Federal de Santa Catarina. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 4, p. 177-194, 2019.