

O PAPEL DA GESTÃO PÚBLICA NA PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO SOCIAL A PARTIR DA PERCEPÇÃO DE ACADÊMICOS/PESQUISADORES DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO PÚBLICAS BRASILEIRA

GEISIANE ANTONITA DO NASCIMENTO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CARLA PASA GOMEZ

Introdução

Para atender às demandas sociais e aumentar a participação da sociedade, os administradores públicos devem assumir uma nova postura. Eles devem estar abertos às mudanças e inovações, e devem criar e apoiar inovações sociais (SI). A (NGP) está intimamente ligada aos pressupostos da SI por se preocupar com o bem-estar social e promover a formação de redes de diversas partes interessadas como a colaboração e cooperação entre atores do setor público, privado e voluntário (terceiro setor) para identificar e resolver problemas desfavoráveis.

Problema de Pesquisa e Objetivo

A literatura indica que a gestão pública pode ser moderadora, facilitadora, provisor, coprodutora, atenuadora ou apoiadora da inovação social (VELOTTI; BOTTI; VESCI, 2012; SCUPOLA et al., 2021). Assim, é preciso investigar quais papéis que a gestão pública pode assumir no desenvolvimento da inovação social, sendo assim, o objetivo deste estudo é identificar os papéis da gestão pública na promoção da inovação social a partir da perspectiva de acadêmicos/pesquisadores de instituições públicas de ensino brasileiras.

Fundamentação Teórica

Os gestores públicos são os protagonistas da inovação social e trabalham em vários setores, organizações estatais e níveis, sendo estes, o nível macro onde os requisitos comuns para promover um SI são gerados, O nível meso prevê práticas de articulação entre vários setores, incentivando-os a participar da IS e o nível micro é onde as práticas são realizadas e absorvidas em vários âmbitos (OLIVEIRA, 2014; GÓMEZ; RODRIGUES, 2020). Analisando-se os preceitos da NGP toma-se que a mesma oferece suporte ao desenvolvimento de IS, além do mais ambas possuem diversos aspectos em comuns.

Metodologia

O estudo é de abordagem quali-quantitativa, de caráter exploratório e descritivo. A técnica utilizada para coleta de dados foi a entrevista semiestruturada realizada com acadêmicos/pesquisadores com expertise na área. Para o tratamento dos dados qualitativos optou-se pela análise de conteúdo de acordo com Bardin, enquanto na análise de dados quantitativos foram aplicados cálculos estatísticos (estatística descritiva).

Análise dos Resultados

A pesquisa identificou a existência de 16 papéis de atuação da gestão pública frente a inovação social, sendo estes, regulamentação, participação e engajamento, responsividade, igualdade, coliderança, coplanear, cooperação, confiabilidade e legitimação, coprodução, coconstrução, redes e arranjos (interorganizacionais), codesign, coinovação, cogestão, cogovernança e empoderamento no nível macro. No nível meso foram identificados a coordenação e controle e a comunicação contínua como papéis da GP no desenvolvimento de iniciativas de inovação social, enquanto no nível micro apenas coavaliação.

Conclusão

Os resultados mostraram que os vinte e sete papéis analisados eram importantes (críticos ou muito importantes) para a promoção de iniciativas de inovação social. O grupo acadêmico de pesquisadores e os especialistas divergiam sobre o nível de atuação (macro, meso e micro) de alguns papéis. Assim, com base nas percepções dos entrevistados e na literatura estudada, foram identificados os papéis em cada nível de atuação da GP. Isso pode ajudar a entender melhor a dinâmica envolvida e criar oportunidades para inovação social.

Referências Bibliográficas

ALBERTSON, K. et al. Towards a theoretical framework for social impact bonds. In: Nonprofit Policy Forum. de Gruyter, v. 11, n. 2, p. 1–10, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1515/npf-2019-0056>. Acesso em: 12? ?set.? ?de 2022. BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70. 2011. BRIX, J.; KROGSTROP, H. K.; MORTENSEN, N. M.. Evaluating the outcomes of co-production in local government. Local Government Studies, 2020. v. 46, n. 2, p. 169–185. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/03003930.2019.1702530>. Acesso em: 15? ?fev.? de ?2022.

Palavras Chave

Nova Governança Pública, Inovação Social, Gestão Pública

Agradecimento a órgão de fomento

Agradecimento a Fundação de Amparo a Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco (FACEPE) pelo apoio a pesquisa através da concessão de bolsa de estudo de Mestrado.

O PAPEL DA GESTÃO PÚBLICA NA PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO SOCIAL A PARTIR DA PERCEPÇÃO DE ACADÊMICOS/PESQUISADORES DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO PÚBLICAS BRASILEIRA

1. INTRODUÇÃO

Para atingir a sustentabilidade, os responsáveis pela gestão pública (GP), incluindo gestores, servidores públicos e outros indivíduos que trabalham na administração pública, enfrentam uma variedade de problemas perversos (*wicked problems*). Dentre eles estão os problemas sociais e ambientais, como a segregação das áreas urbanas, a poluição, a escassez e a poluição dos corpos hídricos; os problemas econômicos, como o desemprego e o declínio do crescimento econômico; e os problemas políticos, como “*fake news*”, corrupção, nepotismo e descaso com as questões sociais.

A Nova Governança Pública (NGP) surgiu neste contexto enquanto muitas nações implementavam medidas de austeridade que levaram à privatização e à redução dos gastos públicos relacionados à proteção de problemas sociais, demonstrando uma ineficiência da ação individualizada da gestão pública, exigindo a participação de outros participantes no atendimento dos problemas sociais (PEREIRA; CKAGNAZAROFF, 2021) assim como provas de incapacidade da nova administração pública (OSBORNE, 2006) em encontrar soluções que atendam às necessidades sociais.

Assim, para atender às demandas sociais e aumentar a participação da sociedade, os administradores públicos devem assumir uma nova postura. Eles devem estar abertos às mudanças e inovações, e devem criar e apoiar inovações sociais (SI).

A (NGP) está intimamente ligada aos pressupostos da SI por se preocupar com o bem-estar social e promover a formação de redes de diversas partes interessadas como a colaboração e cooperação entre atores do setor público, privado e voluntário (terceiro setor) para identificar e resolver problemas desfavoráveis.

Isso se deve ao fato de que uma SI oferece uma maneira de resolver problemas sociais complexos por meio da cooperação (a ação conjunta de indivíduos, organizações e/ou instituições com objetivos comuns, bem como o bem-estar social) e colaboração ativa (a ação em um problema compartilhado com o objetivo de encontrar maneiras plausíveis de examiná-lo e solucioná-lo) (SØRENSEN; TORFING, 2013) - entre setores públicos e privados promovendo a inclusão social (ANDRÉ; ABREU, 2006; MOULAERT; MACCALLUM; HILLER, 2013; CAJAIBA-SANTANA, 2014; CORREIA; OLIVEIRA; GOMÉZ, 2019) de pessoas marginalizadas e excluídas, mudanças nas relações de poder, empoderamento dos envolvidos e transformação social (SØRENSEN; TORFING, 2013; ALBERTSON *et al.*, 2020) principalmente para o contexto local e para as comunidades.

Portanto, a gestão pública deve ser considerada não apenas como arena pública (um espaço social onde os atores discutem questões de interesse público e social em busca do bem-estar geral), mas também como protagonista (GÓMEZ; RODRIGUES, 2020) participando de todas as fases na inovação social.

A literatura indica que a gestão pública pode ser moderadora, facilitadora, provisora, coprodutora, atenuadora ou apoiadora da inovação social (VELOTTI; BOTTI; VESCI, 2012; SCUPOLA *et al.*, 2021). Assim, é preciso investigar quais papéis que a gestão pública pode assumir no desenvolvimento da inovação social, sendo assim, o objetivo deste estudo é identificar os papéis da gestão pública na promoção da inovação social a partir da perspectiva de acadêmicos/pesquisadores de instituições públicas de ensino brasileiras.

Ainda assim, é importante destacar que as descobertas desse estudo fazem parte da pesquisa realizada na dissertação de mestrado da autora, que ela desenvolveu com a ajuda de sua orientadora.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1.A Gestão Pública promovendo a Inovação Social a partir do paradigma a Nova Governança Pública

As redes, parcerias e equipes interorganizacionais podem ajudar a administração pública no processo de inovação pública, pois as demandas sociais crescentes exigem uma abordagem multissetorial que tenha um olhar holístico e sistêmico (SØRENSEN; TORFING, 2013). A colaboração entre os membros das redes facilita a troca e a divisão de recursos, tornando-os mais acessíveis para aqueles que não podem obtê-los por si só e possibilitando o desenvolvimento de novas ideias (BEKKERS; TUMMERS; VOORBERG, 2013).

Além disso, a gestão pública como um atenuador da cooperação social está se tornando cada vez mais vista como uma ferramenta notável para o desenvolvimento local e a inovação sistêmica que tem a capacidade de materializar os interesses sociais e aumentar a participação pública e política (BEVILACQUA *et al.*, 2020). Isso representa uma mudança paradigmática que muda a maneira como as pessoas veem a sociedade, o modelo de administração pública conhecido como Nova Governança Pública é um exemplo disso (SCUPOLA *et al.*, 2021).

A NGP visa alcançar objetivos coletivos através do trabalho em equipe para resolver problemas sociais que são vistos como impossíveis de resolver sem o apoio de indivíduos da esfera privada e voluntária (VELOTTI; BOTTI; VESCI, 2012).

Assim, a inovação social surge como resultado de novos modelos de governança que alertam para problemas e demandas sociais não atendidas (UNCETA; BARANDIARÁN, 2019), ou seja, a IS busca atender as demandas humanas (CLOUTIER, 2003; ANDRÉ; ABREU, 2006; MOULAERT *et al.*, 2005; MULGAN, 2006; CORREIA, 2015; CORREIA, GÓMEZ, 2016), como resultado, é necessário que várias partes trabalhem juntas e implementem novos processos para oferecer bens e serviços de maneira mais eficaz (ALBERTSON *et al.*, 2020). Observa-se que há surgimento de novos modelos de governança, apoiados pela NGP e potencialmente provenientes da gestão pública (GALLARDO, 2019).

A NGP permitiu uma maior participação de uma variedade de grupos e organizações diferentes na criação e prestação de serviços públicos (WIEWIORA; KEAST, BROWN; 2016; MCMULLIN, 2020) ao se concentrar na colaboração aberta, o NGP pode melhorar a forma como a gestão da interação pública com os participantes da esfera privada e voluntária, permitindo que as partes interessadas trabalhem como coprodutores (MCMULLIN, 2020).

Além disso, a administração pública atua como facilitadora, moderadora e gerente de redes e parcerias. A inovação social inclusiva é desenvolvida em ambientes planejados com o envolvimento e participação de colaboradores rentes (GALLARDO, 2019). O fluxo de ideias, informações e recursos pode ser aumentado com esta perspectiva colaborativa, que também criará base para novos planos de inovação (SØRENSEN; TORFING, 2013).

Os gestores públicos são os protagonistas da inovação social e trabalham em vários setores, organizações estatais e níveis, sendo estes, o nível macro onde os requisitos comuns para promover um SI são gerados, O nível meso prevê práticas de articulação entre vários setores, incentivando-os a participar da IS e o nível micro é onde as práticas são realizadas e absorvidas em vários âmbitos (OLIVEIRA, 2014; GÓMEZ; RODRIGUES, 2020).

Analisando-se os preceitos da NGP toma-se que a mesma oferece suporte ao desenvolvimento de IS, além do mais ambas possuem diversos aspectos em comuns.

Desta forma, o desenvolvimento de pesquisas que demonstrem o potencial da gestão pública no desenvolvimento de iniciativa de inovação social e que evidencie os papéis assumidos por ela em busca da IS, assim como os resultados da atuação ativa dos gestores públicos com este intuito são cruciais.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo é de abordagem quali-quantitativa, de caráter exploratório e descritivo. O intuito deste estudo é identificar os papéis da gestão pública na promoção da inovação social a partir da perspectiva de acadêmicos/pesquisadores de instituições públicas de ensino brasileiras.

A técnica utilizada para coleta de dados foi a entrevista semiestruturada realizada com acadêmicos/pesquisadores com expertise na área. Para o tratamento dos dados qualitativos optou-se pela análise de conteúdo de acordo com Bardin, enquanto na análise de dados quantitativos foram aplicados cálculos estatísticos (estatística descritiva).

Primeiramente, foi realizada a elaboração do protocolo de pesquisa para a Revisão Sistemática da Literatura (RSL) com o intuito de identificar as categorias de análises com condições de indicar os papéis da gestão pública na inovação social.

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

As entrevistas foram feitas por meio de plataformas virtuais (*google meet* e *zoom*) e, em um caso, foram realizadas pessoalmente com duração média de 1 hora. Essas entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas com o consentimento dos sujeitos do estudo. Os acadêmicos/pesquisadores entrevistados são em sua maioria líderes de grupo de pesquisa e estudiosos da temática (Quadro 1).

Quadro 1: Perfil dos acadêmicos/pesquisadores entrevistados

Código do Entrevistado	Formação acadêmica	Função Atual	Instituição/ Estado	Data
A01	Doutorado	Professor universitário	UFLA (MG)	01\07
A02	Doutorado	Professor universitário	UFRN (RN)	20\07
A03	Doutorado	Pesquisadora - NISP - Núcleo de Inovação Social em Políticas Públicas	FUNDAJ (PE)	03\08
A04	Doutorado	Pesquisadora - Observatório de Inovação Social de Florianópolis	UDESC (SC)	05\08
A05	Doutorado	Líder de Grupo de pesquisa - InoS - Grupo de Inovação e Sustentabilidade Social e Ambiental	UFC (CE)	12\08
A06	Doutorado	Líder de Grupo de pesquisa - NEISF - Núcleo de Estudos de Inovação Social da Fronteira	UFMS (MS)	27\09
A07	Doutorado	Líder de Grupo de pesquisa - Inovação, desenvolvimento e sociedade	IFRS (RS)	03\11

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados disponibilizados na Plataforma Lattes e no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) (2023).

Para a seleção dos respondentes, primeiro foram identificados os projetos que estavam alinhados aos preceitos da inovação social, sendo estes encontrados no Concurso Inovação no

Setor Público criado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), desenvolvidos com o auxílio do Laboratório de Inovação em Governo (GNova) um laboratório de inovação precursor do governo federal brasileiro ou pesquisados nas páginas dos governos estaduais (apenas um dos projetos foi encontrado utilizando este recurso).

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

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

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

O tratamento dos dados se deu com o auxílio do software Microsoft Excel que possibilita a realização de atividades contábilísticas, financeiras e estatísticas e gera planilhas eletrônicas que permitem melhor visualização dos dados facilitando a análise. A classificação da relevância dos papéis foi analisada conforme a Figura 8. Assim, os papéis considerados, “criticamente importante” (> 70%), apresentados na cor verde; muito importante, representados pela cor amarelo ($\leq 50, 1\% \leq 70\%$) e não tem importância, representado pela cor vermelha (<50%).

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

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

4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

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

O primeiro papel analisado trata sobre a promoção, por parte da gestão pública, a participação e o engajamento de atores da esfera pública, voluntariada e privada em inovações sociais em determinadas decisões de cunho público e social com o propósito de identificar e buscar soluções às questões sociais.

Os respondentes concordam que a gestão pública assume o papel de fomentador da participação e do engajamento de outros atores e que este papel é “criticamente importante” (100%), entretanto ressaltam que isto não significa que a gestão pública concretiza esta função e na maioria das vezes os *stakeholders* por iniciativa própria se organizam e se engajam com o intuito de sanar uma demanda que porventura pode *a posteriori* se tornar uma política pública (PP), conforme a declaração do entrevistado A02, “[...] a atuação da gestão pública pode fomentar a formação de redes de inovação social, mas esta pode também ser uma iniciativa da própria sociedade”.

Isso é coerente com a fala do entrevistado A06, “esse espaço de participação deve ocorrer em todos os níveis; aliás, quanto mais a GP se abre, tanto mais ela caminha a uma governança robusta e eficaz”. A governança amplia a ação pública na definição e tomada de decisões políticas gerando um vínculo entre os cidadãos e os líderes políticos (UNCETA; BARANDIARÁN, 2019).

Na sequência a responsividade foi considerada “muito importante” (71%). Para Pereira e Ckagnazaroff (2021) as instituições públicas devem ser mediadas pelo propósito da responsividade e do valor público e responder aos interesses públicos acima dos interesses individuais e de classes determinadas.

Segundo os respondentes a responsividade não deve ser vista como responsabilidade unicamente dos gestores públicos, outros atores também devem se envolver, além disso, a responsividade é difundida por toda a administração pública como consta na fala seguinte:

Não é só a gestão pública não. Você tem isso aí sendo incentivado também pelas ONGs, pela iniciativa privada, você tem institutos privados que estão promovendo inovação sociais também. Tem de envolver os conselhos, envolver os atores sociais que representam a sociedade (A03).

A fala demonstra que apesar da importância do indicador tem-se a compreensão que ele não é só papel da gestão pública, mas de outros atores, além disso, para o entrevistado A02 “passa a impressão que o Estado deve tutelar a inovação social e restringe a autonomia da própria sociedade”. Aspecto este contrário aos princípios da Nova Governança Pública e da própria inovação social.

O papel da gestão pública como promotora da igualdade na inovação social, foi apontado como “criticamente importante” (86%) pelos entrevistados. A partir deste entendimento a inovação social busca tratar todas as pessoas da mesma forma e oferecer as mesmas oportunidades.

A igualdade é um dos direitos e garantias fundamentais constantes no artigo 5º da CF de 1988. Entretanto, parece existir uma lacuna entre o que consta na constituição e a realidade e isto também se amplia aos locais que são priorizados pela GP na aplicação de ações e práticas de cunho social como afirma o entrevistado A06, “ainda há uma grande disparidade. O foco Central ainda são os grandes centros”.

Também é colocado pelo entrevistado A04 “deve, mas é sempre uma opção política do grupo dominante”. Assim, para este respondente a igualdade deve ser buscada, entretanto a ideologia política dos gestores públicos influencia na promoção da igualdade.

O estabelecimento de normas e regras com o intuito de instituir determinados padrões nas instituições que auxiliem no desenvolvimento da IS, ou seja, a regulamentação foi um dos papéis analisados pelos respondentes é visto como “muito importante” (57%) na promoção da IS na ótica dos pesquisadores acadêmicos.

A partir da análise das informações adicionais entendeu-se que a regulamentação não é vista como crucial, podendo não necessariamente ocorrer, além disso, para que isto ocorra é necessária uma mudança na cultura organizacional que no âmbito da administração pública torna-se um desafio diante a rigidez da estrutura estatal, sendo um processo demorado e um

desafio a ser superado.

Quando se trata de inovação social proposta por ente público acredito que a regulação se torne necessária num primeiro momento. Entretanto, a concepção de IS é empoderar atores e instituições para que possam caminhar sozinhas quando o processo estiver mais maduro (A07).

Isto contradiz os achados do estudo desenvolvido por Gómez e Rodrigues (2020) que no nível macro a gestão pública tem dentre outros papéis “a elaboração de regulamentação do marco legal” para iniciativas de inovação social. Esta mudança de percepção pode estar atrelada ao fato de os respondentes não tomarem a regulamentação como fundamental para o desenvolvimento da IS.

A cooperação foi avaliada pelos pesquisadores acadêmicos como “criticamente importante” (100%) posto que é através desta ação simultânea entre atores do setor público, privado e voluntariado que são viabilizadas as conquistas de objetivos coletivos no âmbito da inovação social.

Ela é um ponto chave da inovação social favorecendo o diálogo entre os atores e indo contra as formas hierárquica e burocratizadas de interação entre as instituições e a sociedade (UNCETA; BARANDIARÁN, 2019). Ela é necessária “se estamos caminhando a um diálogo com a sociedade (participação), logo, haverá/deve haver mais cooperação nas ações (A06)”.

Quanto à proposição que trata da confiabilidade e legitimação como papel a ser promovido pelos gestores públicos foi considerado “muito importante” (57%). Nesta proposição a confiabilidade e a legitimação tratadas como atos da gestão pública que trazem clareza aos cidadãos quanto suas ações de forma transparente e que almejam a efetivação de seu objetivo final como estipulado e estimulam o processo de inovação social foi compreendida de forma diferente entre alguns entrevistados conforme as falas a seguir:

A gestão pública tem o papel de promover confiabilidade e legitimação, independente se é uma inovação social ou não. [...] Além disso, creio que a confiabilidade e legitimação numa inovação social decorrem do próprio processo de construção da inovação social (A02).

O acadêmico A02 destaca que a confiabilidade e legitimação são princípios da administração pública e deve ocorrer independente da ação a ser realizada, na IS elas surgem do próprio processo de criação da inovação social. Sendo assim, estes papéis vão ganhando significado a partir da interação e participação de atores estatais e não estatais em todo processo de desenvolvimento de IS.

A coprodução também foi avaliada, sendo este um processo intrínseco de interação de atores públicos, privados e voluntários envolvidos no processo de elaboração, principalmente na fase de implementação e teste de inovações sociais. A partir da avaliação dos respondentes, observa-se que a coprodução é percebida como um papel “muito importante” (86%).

Os entrevistados concordam que a coprodução é um papel da gestão pública, mas asseveram que não é exclusiva dela, conforme a seguinte argumentação:

A gestão pública tem o papel de promover coprodução, independente de se é uma inovação social ou não. [...] Além disso, creio que a coprodução numa inovação social decorre do próprio processo de construção da inovação social (A02).

Ao contrapor os achados com Brix, Krogstrup e Mortensen (2019) percebe-se que eles são coerentes, o processo de coprodução é realizado por atores ativos que aprendem e se adaptam às mudanças na medida que elas acontecem, mas para isto eles precisam sentir que suas ações compensam. Daí a crucialidade da atuação GP como intermediador deste processo.

O codesign corresponde a todas as tarefas que compreende a geração ou redesenho de

um serviço ou produto público incluindo opiniões, sugestões, experiências dos atores sociais e organizacionais (SORRENTINO; SICILIA; HOWLETT, 2018).

Ao ser analisado o codesign foi percebido pelos respondentes como um papel “muito importante” (57%) a ser desempenhado pelos gestores públicos para o desenvolvimento da IS.

O entrevistado A04 expõe “[...] que o processo de criação em uma IS deve ser deixado à sociedade civil, que identifica melhor suas demandas. A GP deve ajudar na produção e difusão das mesmas”. Assim, os gestores públicos deveriam apenas realizar a difusão das iniciativas de inovação social. Esta ideia vai em desencontro com os pressupostos da Nova Governança Pública e IS que requerem a participação ativa de atores estatais e não estatais nos processos de formulação e resolução dos problemas complexos.

A avaliação da proposição coconstrução demonstrou que ela apresenta “muita importância” (57%). A coconstrução de políticas é uma estratégia adotada pelo governo em alguns países como demonstrado no estudo de McMullin (2021) onde ferramentas que geram a relação estado/terceiro setor são normatizadas a partir de políticas que reconhecem formalmente estas organizações.

A coliderança ao ser avaliada foi considerada uma função “muito importante” (58%) a ser exercitada pelos gestores públicos a procura por sanar as mazelas sociais. Os argumentos apresentados por alguns entrevistados corroboram com esta ideia, como fica evidente na fala do entrevistado A05. Segundo ele, “teria de ser uma coliderança entre setores para a gente ter uma coisa articulada”.

Segundo estas assertivas a coliderança deve envolver todos os setores da administração pública de forma intersetorial. Contrário a estas ideias o entrevistado A04 aponta que “a liderança na IS deve ser assumida por grupos de fora da GP”, assim ela seria um mero incentivador. As falas dos entrevistados estão de acordo com as ideias de Casady *et al.* (2019) onde os gestores públicos devem incorporar um papel de liderança no estímulo da legitimidade das parcerias público-privadas.

O próximo papel avaliado pelos entrevistados foi o coplanejamento. O planejamento é uma fase preponderante em qualquer atividade da administração pública que busque a efetividade. Se tratando do atendimento às demandas sociais este papel torna-se “muito importante” (86%). A participação é fundamental no processo de planejamento de ações públicas como também de IS. Segundo o entrevistado A05 “até o operacional, as ações precisam ser participativas. [...] É preciso conjuntos atuando conjuntamente sobre os problemas” (A05).

A informação adicional do entrevistado A04 destaca a complexidade do processo de coplanejamento na qual a depender do objetivo final das ações pode não ser interessante o envolvimento de outros autores.

Lembrando que nem todos os projetos dão para se fazer com o setor privado. [...] Eu acho que é muito mais você analisar o que você quer fazer e a partir disto você ver se dar para ter participação social ou não (A04).

É preciso pontuar que existem evidências de como a coprodução caracterizada pelo coplanejamento ampliou o valor para os atores como coprodutores e codesign o que gerou em diminuição de custos para a gestão pública (BRIX; KROGSTRUP; MORTENSEN, 2020).

Tomando-se a coinovação como novas maneiras de ofertar serviços públicos e sociais criando valor público e social em conjunto com outros atores dentro dos sistemas públicos (SORRENTINO; SICILIA; HOWLETT, 2018), este papel foi avaliado como “não tendo importância” (43%). Para o entrevistado A05 “deveria ser todas as equipes multidisciplinares sempre” envolvidas neste processo.

A coinovação é uma das diversas formas de relação assumidas pela rede de inovação composta por diferentes atores na qual o fim é a inovação (SCUPOLA *et al.*, 2021). Assim, tendo grande relevância na modificação dos processos necessários à oferta de produtos ou

serviços públicos através da inovação pública e inovação social.

O envolvimento de diferentes atores (públicos, privados e voluntários) onde os *stakeholders* constroem relacionamentos colaborativos e através do conhecimento e experiência ampliam os recursos disponíveis, desta forma melhorando os serviços e a capacidade de enfrentar *wicked problems* materializando em cogovernança. A cogovernança foi examinada pelos respondentes, sendo um indicador “criticamente importante” (73%).

Para o respondente A05 “A cogovernança tem de ser intersetorial [...] Dialogar com a iniciativa privada, dialogar com universidade, dialogar com a sociedade civil, dialogar com a população e aí então criar essas soluções”. Ao se comparar com Meijer (2016) evidencia-se a coerência entre os achados e as ideias do autor, a cogovernança está relacionada diretamente a novas relações de divisão e transferência de poder onde os *stakeholders* podem participar ativamente na busca por soluções aos anseios do coletivo.

Os pesquisadores acadêmicos ao avaliarem a cogestão a destacam como papel da gestão pública “criticamente importante” (85%). Este papel trata do compartilhamento da gerência entre atores dos mais diversos setores da sociedade que dividem o poder de tomada de decisões e concentram esforços com propósito alcançar o bem-estar social.

A cogestão traz em sua base a ideia de descentralização do poder decisórios, aqui há a transferência de poder no qual diferentes atores podem codecidirem sobre serviços públicos (MEIJER, 2016) o que possibilita a ampliação em torno da compreensão da demanda a ser atendida e assim de obter-se ideias e soluções aos problemas do coletivo.

Outro papel “criticamente importante” identificado após a avaliação dos entrevistados se refere a promoção de redes e arranjos (interorganizacionais) em inovações sociais pelos gestores públicos (85%). O entrevistado (A06) deixa claro que “ela até pode promover, mas as redes são vivas e surgem muito mais das interações interorganizacionais do que pela vontade da GP”. Assim, os *stakeholders* podem formar redes mesmo sem o apoio dos gestores públicos, mas cabe destacar a participação de atores institucionais são relevantes principalmente quando pretende-se expandir tais IS ou institucionalizá-las o que requer recursos materiais e imateriais e coordenação das ações.

Os resultados encontrados ao confrontá-los com Meijer (2016) mostram-se coerentes, a partir da inovação social é possível o estabelecimento de parcerias e redes para a coprodução de ações inovadoras com produto final a melhoria do sociodesenvolvimento e aumentando as expectativas de desenvolvimento rumo a uma sociedade democrática eficaz (BEVILACQUA *et al.*, 2020).

O empoderamento surge a partir do momento em que beneficiários estão aptos e têm autonomia e condições de buscarem soluções para seus problemas (CAULIER-GRICE *et al.*, 2012) e é proporcionado pela inovação social. Assim, como papel da gestão pública foi considerado “criticamente importante” e deve ser estimulado (86%).

O entrevistado A06 alerta sobre o uso indiscriminado do termo sem o devido fim, o que ele intitulou de desvirtuamento: “Empoderamento aos olhos de quem? Uma palavra que está na moda, mas que é muito complicada. Muitas vezes, a GP quer é modelar um grupo da sociedade a um padrão, momento em que o empoderamento pode ser desvirtuado”.

Estudos como os desenvolvidos por Correia, Oliveira e Gómez (2019) evidenciam que no âmbito sociopolítico o empoderamento das comunidades pode resultar em um processo de novas ações sociais e relações de trabalho com o objetivo de torná-los ativos na procura de atender suas demandas.

4.2. Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao nível meso de atuação da gestão pública na inovação social

O papel de coordenação e controle por parte da gestão pública na percepção dos

entrevistados apesar de estar alocado no nível meso “não tem importância” no desenvolvimento de iniciativas de inovação social (43%) de acordo com os entrevistados.

A organização e o monitoramento de todas as etapas do processo de desenvolvimento de ações sociais, assim como dos insumos e atores envolvidos mitigando os possíveis riscos para alcançar os objetivos almejados com sucesso tem sua importância, mas não são de exclusividade dos gestores públicos envolvendo diversos *stakeholders* e podendo ser realizado por outros atores que não os estatais como é exposto nos comentários a seguir:

Quando se trata de inovação social proposta por ente público acredito que a coordenação e o controle se tornam necessários num primeiro momento. Entretanto, a concepção de IS é empoderar atores e instituições para que possam caminhar sozinhas quando o processo estiver mais maduro (A07).

Outro ponto destacado na fala do entrevistado A07 é sobre a autonomia dos beneficiários que não pode ser conseguida em um contexto na qual as decisões ficam restritas ao governo o que vai em desencontro com o propósito da IS que busca a transformação social, descentralização da tomada de decisão e a autonomia aos beneficiários dando condições para que eles possam “andar com as próprias pernas”. Inicialmente a depender de cada caso, pode ser preciso que os gestores assumam esta função de coordenar e controlar as iniciativas de IS, mas deve dar suporte para que os envolvidos possam compartilhar desse papel.

A comunicação contínua foi avaliada como um papel “criticamente importante” a ser desempenhado pelos gestores públicos (71%). A comunicação contínua e transparente possibilita a prestação de contas aos atores (VELOTTI; BOTTI; VESCI, 2012), desta forma contribuindo para a legitimidade das iniciativas de inovação social.

A IS necessita da troca ativa de informações pertinentes, comunicação eficaz, formulação de ideias a partir da interação com diversos atores, estas ideias devem resultar em benefícios coletivos tangíveis alcançados em curto período, a baixo custo, cultural e tecnologicamente adequado e o ambiente deve propiciar a geração de ideias e estar aberto a inovação (MUMFORD, 2002).

4.3. Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao nível micro de atuação da gestão pública na inovação social

O papel avaliado pelos entrevistados foi a coavaliação, sendo um processo colaborativo na qual os *stakeholders* estão envolvidos no processo de avaliação de práticas e ações inclusive se inovação social considerado “muito importante” pelos mesmos (57%).

A avaliação não é um processo fácil e requer muito comprometimento, responsabilidade e planejamento. A partir da avaliação de políticas públicas, por exemplo, que se pode obter *feedback* o que pode resultar na necessidade de ajustes em alguma etapa da PP ou em um processo de melhoria contínua na qual as informações obtidas com a análise podem contribuir de forma significativa para o alcance dos objetivos propostos. Entretanto, a falta de ferramentas de avaliação pode prejudicar o processo como exposto na fala a seguir:

[...] Na verdade, a gente está longe de avaliar alguma coisa. A gente precisa de indicadores mais consistentes, mas a gente não tem indicadores suficientes. A gente tem municípios que tem, outros que não e a gente nem consegue um exato (A05).

Também é importante frisar que a avaliação e monitoramento dos serviços públicos é tipificada na coavaliação que quando realizada de maneira adequada pode ajudar na redução das disparidades destacando pontos a serem explorados ou melhorados (SORRENTINO; SICILIA; HOWLETT, 2018).

4.4. Percepção dos pesquisadores acadêmicos que consideram os papéis de atuação da gestão pública na inovação social em todos os níveis

A primeira categoria analisada refere-se ao *accountability*, sendo um papel “criticamente importante” (100%) e compreendido neste trabalho como transparência, responsabilidade, prestação de contas, acesso livre e acessível da sociedade relacionado a todas as informações alusivas ao Estado o que agrega maior confiabilidade as decisões de caráter público e são cada vez mais requeridas para o desenvolvimento de iniciativas de IS.

De acordo com o entrevistado A02, “a gestão pública tem o papel de promover o *accountability* em qualquer situação e não somente na inovação social”. Essa declaração destaca que o *accountability* deve ocorrer em qualquer ação da administração pública, isto é corroborado pelo fato deste papel fazer parte de um dos princípios da governança pública. Enquanto que para o entrevistado A06, “Todos os níveis devem criar condições de transparência e responsabilidade sobre a GP e/ou IS”, assim esse argumento complementa que a transparência e responsabilidade devem ser exercidos em todos os níveis de atuação da gestão pública.

O indicador empreendedorismo causou dúvidas quanto ao nível de atuação da gestão pública (57%). O empreendedorismo social é bem mais discutido e conhecido por acadêmicos e a sociedade em geral. Mas ele não se restringe a isto. Na administração pública o empreendedorismo público e a ação empreendedora são apontados como funções estratégicas de inovação no setor público na oferta de serviços e produtos aos cidadãos. Além do mais, o empreendedorismo não é uma novidade para o governo, conforme destacado pelo entrevistado A05

É uma coisa que eles fazem (a gestão pública). Né? Eu só acrescentaria que fosse um empreendedorismo social, um empreendedorismo com impacto, que o empreendedorismo só é uma área que a gente tem trabalhado bastante nos estados. O governo tem trabalhado bem, o empreendedorismo social.

O reconhecimento de que o Estado é ser incapaz de atender todas as demandas sociais de forma isolada e o reconhecimento do potencial do empreendedorismo na oferta de soluções aos problemas de caráter público e social tem acelerado a incorporação de práticas de empreendedorismo e IS para o atendimento aos problemas socioeconômicos complexos.

Resultados e produtos entregues à sociedade pelas ações da gestão pública traduzidas em respostas às demandas sociais de modo efetivo geram valor público e social. Na avaliação do papel entrega de valor público e social os respondentes consideram-no como “criticamente importante” e necessário em todos os níveis de atuação (86%).

Na literatura tem-se a compreensão que inovação no serviço público demanda determinados sistemas de cooperação entre múltiplos atores e deve conceber valor público e social, mas para isto é necessário suporte público e provimento para o enfrentamento de barreiras (SCUPOLA *et al.*, 2021). O autor deixa claro que a geração de respostas legítimas e efetivas só é possível com a mobilização de atores sociais.

4.5. Percepção dos pesquisadores acadêmicos na qual não houve consenso quanto ao nível de atuação da gestão pública na inovação social

A eficiência está associada a execução de uma ação ou atividade diante do planejado para atendimento das demandas sociais e a eficácia para atingir o objetivo almejado agregando valor público e social aos serviços públicos por parte dos gestores públicos para apoiar o processo de inovação social visto pelos entrevistados como “muito importante” apresentando a frequência relativa de 57% de concordância quanto à relevância dos mesmos.

Analisando-se os comentários adicionais de alguns pesquisadores acadêmicos fica

evidente que a eficiência e eficácia dos processos desenvolvidos pelos gestores públicos estão direcionados a agenda política do governo vigente como pode ser observada na fala do entrevistado A01:

Isto vai depender muito da política, porque a administração está muito direcionada para a política. Por exemplo, você tem governos progressistas que isto é completamente verdadeiro, governos como o que nós estamos passando que é conservador liberal isto não vai acontecer.

Cabe ressaltar que a partir do modelo da Nova Governança Pública é possível obter-se um melhor uso dos recursos em termos de eficácia, eficiência e efetividade tem um peso democrático, inclusivo e político que agrega a uma presunção de eficiência administrativa (PEREIRA; CKAGNAZAROFF, 2021).

A cocriação, mostra-se como um papel dos gestores públicos “criticamente importante” (71%). As informações adicionais denotam que a inovação social deve ser provida pelos gestores públicos, mas não apenas por eles e a sociedade tem grande importância neste processo como apresentado na fala abaixo

Entendo que a cocriação é uma abordagem importante e interessante na inovação social. Mas entendo também que uma inovação social pode ter iniciativa na sociedade civil e, portanto, a cocriação pode partir dela e não do Estado (A02).

Decerto, a cocriação é muito mais demorada do que a coprodução e nas redes voluntárias a responsabilidade quanto às soluções é compartilhada por todos os envolvidos (VELOTTI; BOTTI; VESCI, 2012). No intuito de criar valor público, a cocriação pressupõe o amplo compartilhamento do conhecimento útil e de alta qualidade, assim as instituições devem exercer interação com uma ampla variedade de atores externos utilizando diversas formas de governança que envolvem usuários e comunidades, mercados e contratos, parcerias e alianças, etc. (ALBERTSON *et al.*, 2020).

O papel avaliado pelos respondentes foi a coentrega considerado como “não tendo importância” (43%). O comentário opcional do entrevistado A05 assevera a importância da coentrega pontuando que cada nível de atuação da gestão pública tem de ofertar serviços públicos específicos

São diferentes entregas, mas eu tenho entregas em todos os níveis e tudo é serviço público e cada um com sua entrega. [...] É serviço público é o governo que tem de entregar o serviço público dele aí eu não poderia responsabilizar uma outra organização por entregar alguma coisa que é um serviço público que é o Estado que tem de entregar, então é neste sentido [...] (A05).

Isto está coerente com o proposto pela Constituição Federal 1988 na qual cada ente federativo dispõe de obrigações. A partir do entendimento que o ente federativo mais perto dos cidadãos deveria reforçar o exercício da democracia e ter a responsabilidade de atender às suas necessidades garantindo a oferta de serviços públicos (subsidiariedade) ocorreu a divisão das formas de arrecadação e competências o que gerou mudanças na administração pública como a existência de novas formas de atuação, mecanismos de coordenação e nova conformação da estrutura organizacional para garantir o fornecimento de serviços públicos (CAVALCANTE, LOTTA, OLIVEIRA, 2018).

Na avaliação da assunção de risco percebe-se que os respondentes tiveram percepções diferentes quanto ao seu nível de atuação mesmo diante da compreensão da importância do mesmo, sendo considerado como “muito importante” (58%). No comentário adicional depreende-se que a gestão pública, ao menos na maioria das vezes, assume riscos calculados,

planejados na qual existe grande possibilidade de sucesso principalmente porque existem custos envolvido nas ações públicas como pode ser visto nas indagações seguintes:

Ele só vai assumir esse risco se ele já tiver garantia de alguma coisa. Ele só vai assumir esse risco se já for uma coisa que esteja dando certo, que ela está vendo que tem resultado positivo. Não vai assumir risco assim de graça não (A03).

Assumir riscos também requer um certa de “dose” de coragem, pois as ações falhas por parte do governo podem ser vistas pela população como incompetência afetando a confiança e legitimação dos atores sociais e organizacionais na gestão vigente o que pode até mesmo afetar a governabilidade e a manutenção dos gestores no “poder” os tornam ainda mais aversos a assunção de riscos.

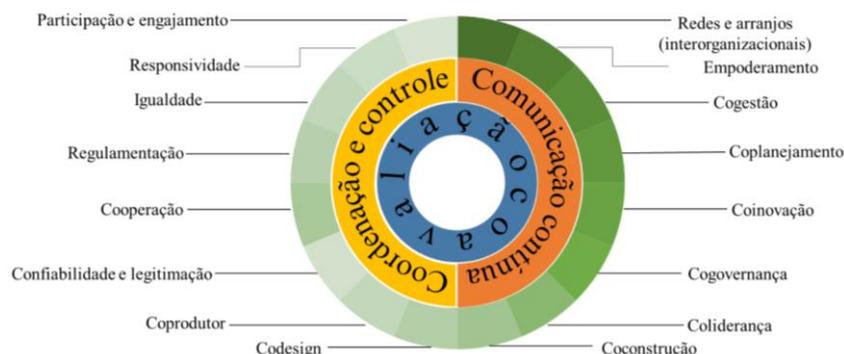
O último papel a ser avaliado nesta sessão foi a aprendizagem contínua apontada como “criticamente importante” (86%) pelos respondentes. Este papel exercido pelo gestor público permite a busca contínua pelo conhecimento entre todos os colaboradores para o desenvolvimento de inovações sociais.

As informações adicionais trazem um interessante ponto de vista quanto ao processo de aprendizagem. De acordo com o entrevistado (A06) “muito mais do que transferências técnicas, as IS demandam a incorporação e aceitação das técnicas”. Isto denota que o processo de aprendizagem é muito mais profundo e complexo.

A aprendizagem é um elemento essencial da IS direcionado a obtenção de conhecimentos, capacidades, alterações de ideias e concepções para um novo aprendizado de cooperação (CLOUTIER, 2003; TARDIF; HARRISSON, 2005). O processo de aprendizagem contínuo permite que os atores sociais, institucionais e organizacionais estejam aptos a atuarem de modo ativo na busca da resolução de problemas.

Fundamentado na avaliação dos acadêmicos/pesquisadores de instituições de ensino brasileiras foi possível identificar os papéis da gestão pública em diferentes níveis de atuação na promoção de iniciativas de inovação social como demonstrado na figura abaixo.

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



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A Figura 1 evidencia a existência de 16 papéis de atuação da gestão pública frente a inovação social, sendo estes, regulamentação, participação e engajamento, responsividade, igualdade, coliderança, coplanejar, cooperação, confiabilidade e legitimação, coprodução, coconstrução, redes e arranjos (interorganizacionais), codesign, coinovação, cogestão, cogovernança e empoderamento no nível macro. No nível meso foram identificados a coordenação e controle e a comunicação contínua como papéis da GP no desenvolvimento de iniciativas de inovação social, enquanto no nível micro apenas coavaliação.

A *accountability* (responsabilidade/transparência/prestação de contas),

empreendedorismo e entrega de valor público e social foram quistos como necessários em todos os níveis de atuação. Por fim, cinco dos indicadores analisados despertaram dúvidas nos respondentes quanto ao nível de atuação. Sendo estes: eficácia/ eficiência, cocriação, coentrega, assunção ao risco e aprendizagem contínua.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo partiu da premissa de que a gestão pública deve atuar de forma ativa na promoção de iniciativas de inovação social. Isso significa que eles devem desenvolver suas funções em níveis macro, meso e micro de atuação de acordo com os contextos em que devem ser executados.

Ao longo desta pesquisa, foi discutido que a gestão pública pode e deve assumir uma postura ativa no desenvolvimento de iniciativas de inovação social. Eles podem desempenhar diferentes funções nos níveis de atuação macro, meso e micro, com base nos princípios da Nova Governança Pública, que prioriza ações interorganizacionais e baseia-se em relacionamentos de confiança e cooperação.

Assim, após a realização de uma revisão sistemática da literatura, as categorias de análise foram selecionadas e foram utilizadas para criar um roteiro de entrevistas que permitiu identificar os papéis da gestão pública na promoção da inovação social a partir do ponto de vista de especialistas que trabalham na gestão pública no Brasil.

Os resultados mostraram que os vinte e sete papéis analisados eram importantes (críticos ou muito importantes) para a promoção de iniciativas de inovação social. O grupo acadêmico de pesquisadores e os especialistas divergiam sobre o nível de atuação (macro, meso e micro) de alguns papéis. Assim, com base nas percepções dos entrevistados e na literatura estudada, foram identificados os papéis em cada nível de atuação da GP. Isso pode ajudar a entender melhor a dinâmica envolvida e criar oportunidades para inovação social.

Como resultado, este estudo poderá ajudar os atores institucionais, sociais e organizacionais que trabalham na busca de soluções e implementação de medidas que atendam as demandas sociais a entender quais papéis podem ser relevantes no desenvolvimento de iniciativas de inovação social, bem como no planejamento estratégico e ações para atender a este objetivo.

O número de participantes do estudo diminuiu, o que é razoável devido ao tempo que passou entre a coleta de dados e a conclusão do estudo. A compreensão e consideração dos níveis de atuação da gestão pública (macro, meso e micro) foi outra limitação significativa. Recomenda-se a realização de estudos a partir da perspectiva acadêmica e estudos de caso para avaliar como esses trabalhos podem ser aplicados na vida real.

6. REFERÊNCIAS

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

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

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

BEKKERS, V.; TUMMERS, L.; VOORBERG, W. From public innovation to social

innovation in the public sector: a literature review of relevant drivers and barriers. **EGPA 2013 Conference**, v. 320090, n. 320090, p. 1–38, 2013. Disponível em: http://www.lipse.org/userfiles/uploads/From_public_innovation_to_social_innovation_in_the_public_sector.pdf. Acesso em: 25 ago. de 2021.

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

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 27 nov. de 2021.

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

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

CASADY, C. B. *et al.* (Re)defining public-private partnerships (PPPs) in the new public governance (NGP) paradigm: an institutional maturity perspective. **Public Management Review**, v. 22, n. 2, p. 161-183, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1577909>. Acesso em: 18 out. de 2021.

CAULIER-GRICE, J. *et al.* Defining Social Innovation. *In: The Young Foundation Social Innovation Overview: A deliverable of the project: The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe* (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme. Brussels: DG Research, 2012. Disponível em: <http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/12/TEPSIE.D1.1.Report.DefiningSocialInnovation.Part-1-defining-social-innovation.pdf>. Acesso em: 21 jan. de 2022.

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

CLOUTIER, J. **Qu’est-ce que l’innovation sociale?** Collection Études théoriques, n°ETO314. Montreal: UQAM: Cahier de recherche du CRISES, 2003. Disponível em: https://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-321_pt.htm. Acesso: 22 jan. de 2022.

CORREIA, S. É. N. **O Papel do Ator Organizacional na Inovação Social**. Orientadora: Carla Regina Pasa Gómez. 222 f, 2015. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, Recife, 2015. Versões impressa e eletrônica. Disponível em:

<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/16753>. Acesso em: 8 set. de 2021.

CORREIA, S. É. N.; DE OLIVEIRA, V.; GOMÉZ, C. R. P.. o papel do ator organizacional no processo de transformação social em territórios. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 15, n. 3, 2019. Disponível em: Disponível em: <https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/4673>. Acesso em: 7 set. de 2021.

CORREIA, S. É. N.; OLIVEIRA, V. M. DE; GÒMEZ, C. R. P. Dimensions of social innovation and the roles of organizational actor: the proposition of a framework. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 6, p. 102–133, 2016. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712016000600102&lng=en&tlng=en. Acesso em: 18 jan. de 2022.

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

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

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

MEIJER, A. Coproduction as a structural transformation of the public sector. **International Journal of Public Sector Management**, v. 29, n. 6, p. 596–611, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2016-0001>. Acesso em: 27 nov. de 2021.

MOULAERT, F. *et al.* Towards alternative model(s) of local innovation. **Urban Studies**, v. 42, n. 11, p. 1969–1990, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00420980500279893>. Acesso em: 22 jan. de 2022.

MOULAERT, F.; MACCALLUM, D.; HILLER, J. Social innovation: Intuition, precept, concept, theory and practice. *In*: MOULAERT, F.; HAMDOUCH, A.; MACCALLUM, D.; MEHMOOD, A. (Eds.), **The international handbook on social innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research**. Cheltenham, UK, and Northampton, MA, USA: Edward Elgar, p. 13-24, 2013.

MULGAN, G. The Process of Social Innovation. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v. 1, n. 2, p. 145–162, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1162/itgg.2006.1.2.145>. Acesso em: 22 jan. de 2022.

MUMFORD, M. D. Social innovation: Ten cases from Benjamin Franklin. **Creativity Research Journal**, v. 14, n. 2, p. 253–266, 2002. Disponível em: https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1402_11. Acesso em: 22 jan. de 2022.

OLIVEIRA, V. M. D. **Promoção do consumo sustentável no contexto brasileiro: uma análise dos papéis dos governos, das empresas e da sociedade civil**. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/12302>. Acesso em: 5 out. de 2021.

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

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

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

SØRENSEN, E.; TORFING, J. Enhancing Social Innovation by Rethinking Collaboration, Leadership and Public Governance. **Social Frontiers**, p. 1-12, 2013. Disponível em: <http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/Book%20covers/Local%20PDFs/120%20SF%20Paper%20Torfing,%20Sorensen%20Public%20sector.pdf>. Acesso em: 6 out. de 2021.

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

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

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

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

WIEWIORA, A.; KEAST, R.; BROWN, K. Opportunities and Challenges in Engaging Citizens in the Co-Production of Infrastructure-Based Public Services in Australia. **Public Management Review**, v. 18, n. 4, p. 483-507, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2014.999820>. Acesso em: 27 nov. de 2021.