



ARTIGO DE POSICIONAMENTO

# INOVAÇÃO ABERTA NO SETOR PÚBLICO: OBSTÁCULOS E OPORTUNIDADES

É hora de reduzir as barreiras para a inovação aberta no setor público a fim de melhorar a capacidade do governo de atender às necessidades da população

**Ana Burcharth** – Doutora em Administração de Empresas pela Aarhus University, professora da Fundação Dom Cabral e professora visitante da Aarhus University na Dinamarca.

**E-mail:** [ana.burcharth@fdc.org.br](mailto:ana.burcharth@fdc.org.br)

**Helle Alsted Søndergaard** – Doutora em Administração de Empresas pela Aarhus University, professora da Aarhus University na Dinamarca e professora visitante da Universidade Carlos III de Madrid na Espanha.

**E-mail:** [hals@mgmt.au.dk](mailto:hals@mgmt.au.dk)

**Patrícia Lage Becker** – Mestre em Estratégia pela PUC Minas e diretora de Gestão Pública da Fundação Dom Cabral.

**E-mail:** [patricia.becker@fdc.org.br](mailto:patricia.becker@fdc.org.br)

**Paulo Roberto Gitirana de Araújo Guerra** – Mestre em Desenvolvimento Social pela Erasmus University of Rotterdam, mestre em Negociação e Gestão de Conflitos pela Universidade para a Paz das Nações Unidas, e gerente para Organizações Públicas da Fundação Dom Cabral.

**E-mail:** [paulo.guerra@fdc.org.br](mailto:paulo.guerra@fdc.org.br)

## Resumo

**Objetivos:** identificar barreiras e oportunidades relacionadas à aplicação da inovação aberta no setor público.

**Estado da Arte:** existe um paradoxo quando pensamos em inovação aberta no setor público. Por um lado, as organizações públicas estão inseridas em um cenário democrático que envolve representação, cocriação, transparência e participação; por outro, ainda existem muitos desafios para se alcançar uma abertura em larga escala.

**Originalidade:** o artigo levanta tensões e barreiras e reflete sobre lições aprendidas nos contextos de Brasil e Dinamarca.

**Impactos:** o artigo mostra aos gestores como é importante superar tensões e barreiras que limitam a escala da inovação aberta para ampliar a capacidade do setor público de lidar com os grandes desafios sociais.

**Palavras-chave:** gestão pública, inovação, inovação aberta, desafios, barreiras, setor público.

**ODS:** 17 - Parcerias e Meios de Implementação.

**A** pesar do potencial e de várias iniciativas bem-sucedidas globalmente<sup>1</sup>, a implementação da inovação aberta no setor público ainda está em fases iniciais<sup>2</sup>. Há desafios significativos, incluindo barreiras relacionais, como a desconfiança dos cidadãos no governo e desequilíbrios de poder, bem como obstáculos organizacionais, como hierarquia rígida, silos e cultura de aversão ao risco. O princípio da legalidade também limita a capacidade de ação da administração pública, exigindo que todas as atividades sejam previamente definidas em lei<sup>3</sup>.

Este artigo traz em detalhes esses desafios e busca apontar caminhos para superá-los, abrindo espaço para que o potencial da inovação aberta possa ser concretizado no setor público. A abordagem da inovação aberta não apenas pode promover soluções mais qualificadas para problemas complexos, mas também é capaz de reforçar a relação entre governo e cidadãos, tornando a gestão pública mais inclusiva e adaptada às necessidades contemporâneas. A superação das barreiras existentes requer um compromisso com o desenvolvimento de habilidades específicas, ajustes organizacionais e culturais, e reavaliação das leis que regem a atuação pública, de modo a permitir maior flexibilidade e adaptabilidade.

As experiências aqui ilustradas destacam a importância de um ambiente propício que incentive a experimentação e a tolerância ao risco, além da necessidade de financiamento específico para iniciativas de inovação aberta. Além disso, cabe destacar o valor da cooperação intersetorial e da participação cidadã como elementos-chave para o sucesso.

### **VANTAGENS DA INOVAÇÃO ABERTA NO SETOR PÚBLICO**

Originalmente voltada para corporações privadas, a inovação aberta tem sido cada vez mais adotada pelo setor público. Governos utilizam recursos e conhecimento de diversos atores (departamentos governamentais, cidadãos, setor privado) para criar valor público<sup>4</sup>. Essa abordagem, que abrange colaborações público-público, público-cidadão e público-privado, complementa a produção interna com a obtenção externa de conhecimento<sup>5</sup>.

A inovação aberta transforma a administração pública ao tornar a governança mais eficaz e responsiva. Também melhora significativamente a capacidade de resolver problemas, otimiza o uso de recursos, amplia a colaboração dos cidadãos e aumenta a transparência e responsabilidade<sup>6</sup> no setor público. A chave para essas vantagens reside na diversificação das partes interessadas envolvidas no processo de inovação, o que facilita a conciliação de pontos de vista divergentes e representativos da sociedade, conduzindo a soluções mais abrangentes e inovadoras para problemas públicos.

Um aspecto fundamental da inovação aberta é a habilidade de criar mais valor por meio da melhoria da qualidade e eficácia dos serviços públicos, além de ampliar o envolvimento e a satisfação dos cidadãos. Isso é possível ao adotar mecanismos de governança que sejam mais responsivos e centrados no cidadão, permitindo uma gestão pública que realmente atenda às necessidades e expectativas da sociedade.

Outro mecanismo importante da inovação aberta é a expansão de ativos e competências por meio do aproveitamento de recursos, conhecimentos e capacidades externas. Essa colaboração resulta em uso mais eficiente dos recursos públicos. Adicionalmente, ao tornar informações e dados sobre problemas públicos disponíveis, a administração pública aumenta sua transparência, o que, por sua vez, reforça a responsabilidade dos servidores públicos e promove uma cobrança mais justa de suas ações.

Por fim, o envolvimento ativo de diferentes *stakeholders* no processo decisório não apenas contribui para compartilhar a responsabilidade das soluções encontradas, mas também agrega legitimidade e reforça a confiança no setor público. A inovação aberta, portanto, é estratégia vital para modernizar a administração pública, tornando-a mais adaptável, inclusiva e preparada para enfrentar os desafios contemporâneos.

### **TENSÕES E BARREIRAS**

A inovação aberta no setor público apresenta um paradoxo: enquanto se alinha com os princípios democráticos de cocriação, transparência e participação, enfrenta desafios significativos para sua implementação em larga escala. A literatura atual destaca que ainda pouco se sabe sobre como adotar práticas de inovação aberta nas organizações públicas, diferentemente do setor privado<sup>7</sup>, em que os obstáculos são mais bem documentados.

Este artigo detalha as principais tensões e barreiras que surgem para a implementação da inovação aberta no setor público. São seis principais tensões: (a) diante de leis de proteção de dados e atuações restritivas

de órgãos de controle, surge o dilema compartilhar conhecimento com parceiros externos vs. proteger conhecimento contra o risco de vazamentos<sup>7</sup>; (b) a falta de confiança entre Estado e setores privado e social resulta na dicotomia controlar o processo de inovação vs. renunciar ao controle<sup>8</sup>; (c) como os recursos são escassos, os gestores precisam optar entre valorizar o conhecimento externo e valorizar a produção interna de conhecimento<sup>9</sup>; (d) requisitos legais fazem os gestores questionarem se correrão o risco de se expor a processos de captura de interesses ou se preferirão resguardar-se de possibilidade de suplantação do valor público por interesses de grupos específicos<sup>3</sup>; (e) como na arena política é comum quem possui mais recursos conseguir influenciar a atuação do governo a seu favor, desponta a tensão entre focalizar esforços junto a atores com capacidade de alocar recursos e preservar preferências e opiniões de parcelas sociais mais frágeis<sup>10</sup>; e, (f) como existe o risco de que se confunda o processo de inovação aberta com terceirização da responsabilidade, há o impasse entre compartilhar responsabilidades e correr o risco de fuga de responsabilidade pelos agentes públicos e manter a responsabilidade estrita.

Além das tensões, há uma série de barreiras que contribuem para a dificuldade de implementação da inovação aberta no setor público, as quais abordaremos a seguir.

### Rigidez estrutural

O princípio da legalidade estrita limita a capacidade de inovação, ao exigir que todas as ações governamentais estejam previamente autorizadas em lei. Essa rigidez<sup>11</sup> é agravada por forte hierarquia, compar-

timentalização excessiva e procedimentos complexos, gerando alienação dos funcionários<sup>13</sup>, dificultando a adaptação a novas demandas<sup>4</sup> e constituindo barreira à colaboração efetiva.

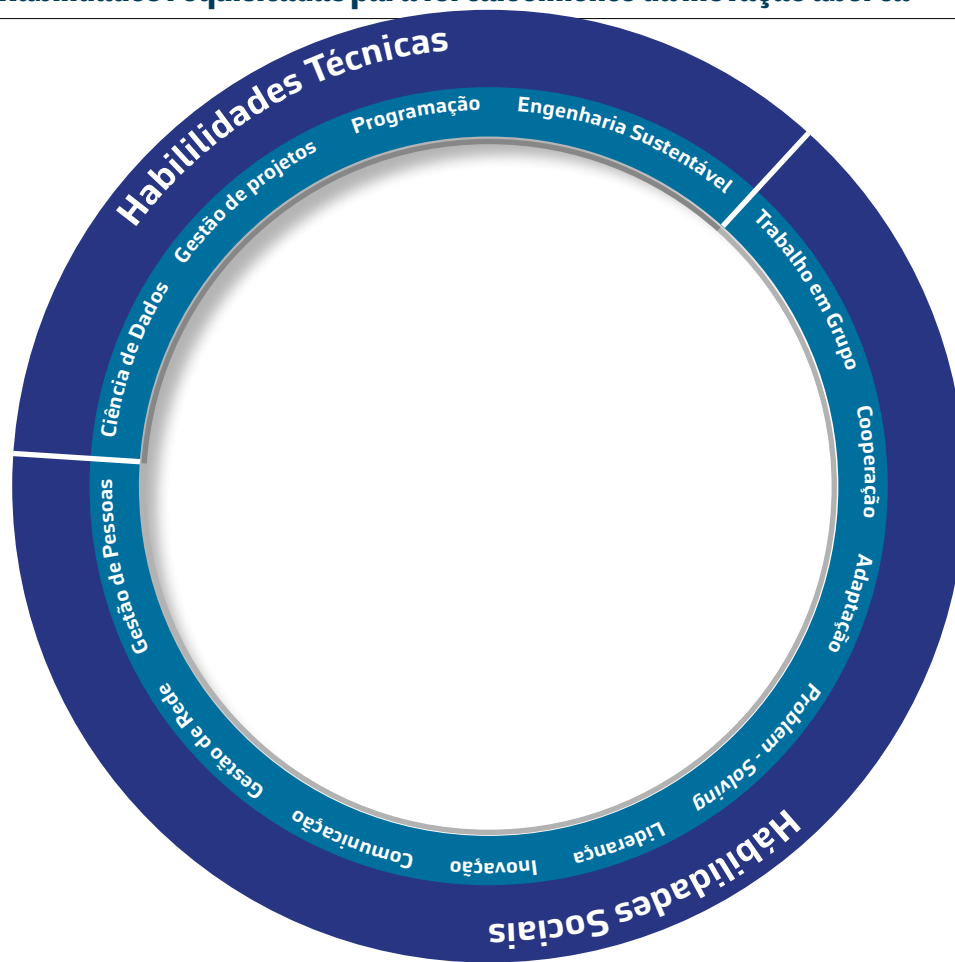
Além disso, há rigidez na estrutura de pessoas e pouca abertura para mutação de habilidades dos funcionários. A inovação requer novas competências, sociais e técnicas<sup>12</sup> (veja Figura 1), que muitas vezes não são atendidas pelo modelo tradicional de contratação pública nem pelo plano de carreira. Os profissionais mais valorizados em áreas como apropriação de *hardware*, inteligência artificial e desenvolvimento de *software* não costumam sujeitar-se a regimes de concurso público. Os poucos profissionais que o fazem, em curto espaço de tempo, correm o risco de perder capacidade de responder às demandas das novas tecnologias que surgem. Isso acaba comprometendo a eficácia da colaboração no governo.

### Baixa confiança dos cidadãos no governo

O sucesso da inovação aberta depende do custo-benefício da iniciativa. Se os custos sobem pro-

Figura 1.

## Habilidades requisitadas para fortalecimento da inovação aberta



porcionalmente mais do que os benefícios, o processo de inovação aberta torna-se inviável. Os custos, na inovação aberta, são diretamente afetados pelo nível de confiança e diálogo existente entre as partes. Quanto maior a confiança, mais o parceiro se interessa por participar. Já quando o nível de confiança é baixo, o processo de comunicação torna-se ruidoso, e o desejo de participar diminui. A falta de colaboração limita a visão sobre o problema, o que prejudica a capacidade de inovação, que, por sua vez, pode levar o governo a decisões ineficazes, aumentando ainda mais a desconfiança e criando uma espiral negativa<sup>13</sup> (Figura 2).

**Transferência maliciosa de riscos**

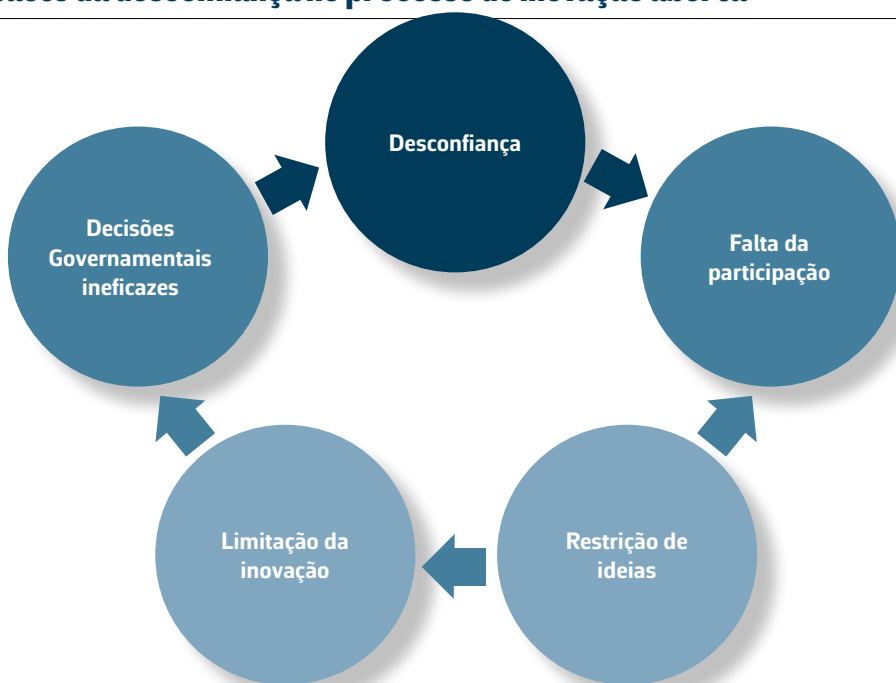
Especialmente em contextos de alta incerteza, há tendência à transferência maliciosa de riscos em par-

cerias com o setor privado. Um exemplo de transferência maliciosa de riscos ocorre quando, em uma concessão de estrada, o governo omite eventual redução do tráfego. Isso se caracteriza como transferência extraordinária de riscos para o parceiro privado, o que acaba por colocá-lo em posição desvantajosa e potencialmente insustentável.

Ao agir dessa maneira, o governo aumenta a probabilidade de não encontrar parceiros ou atrair aqueles com intenções divergentes. Se a transferência desigual de riscos for detectada antes da formalização de contrato, os parceiros potenciais tendem a recuar. Caso seja descoberta somente durante a implementação, pode comprometer a estabilidade da organização parceira. Quando identificada, invariavelmente essa transferência maliciosa de riscos prejudica a confiança entre governo e setor privado.

Figura 2.

**Impacto da desconfiança no processo de inovação aberta**



**Desequilíbrio de poder e cognitivo**

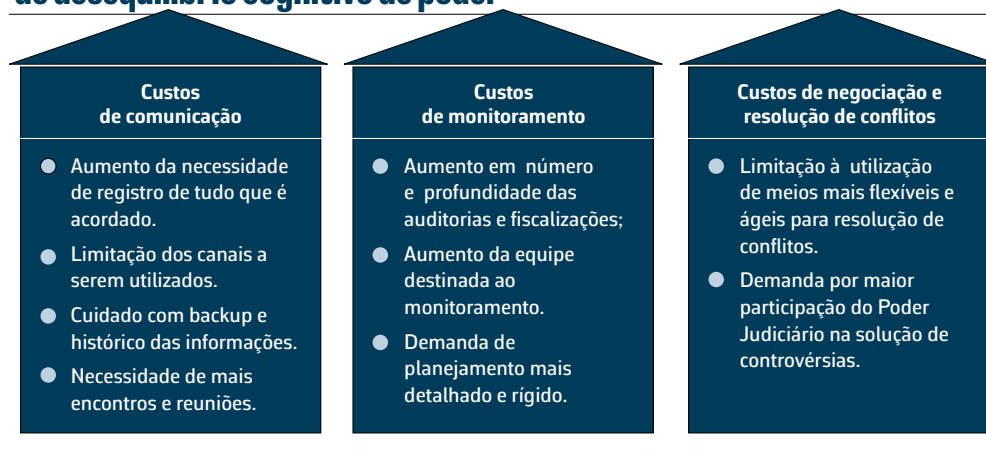
Os desequilíbrios de poder podem levar uma das partes a querer impor seus termos e condições à outra. Isso faz com que a parte mais frágil se veja em uma situação em que é obrigada a negociar por mais tempo ou a aceitar termos prejudiciais. Com frequência, o governo encontra-se em posição de desequilíbrio de poder perante os cidadãos ou organizações privadas. Situações assim comprometem a confiança e interferem diretamente no processo de inovação aberta.<sup>2</sup>

O desequilíbrio cognitivo pode ser caracterizado pela diferença entre as informações disponíveis a cada parte, pela distância na capacidade de processamento dessas informações ou pelo contraste de perspectivas, valores e crenças dos envolvidos. A distância cognitiva entre as partes dificulta a compreensão mútua e tende a levar à paralisia decisória, ao escalonamento de conflitos e à elevação dos custos de transação, uma vez que os parceiros precisam de mais tempo e recursos para superar as diferenças e chegar a um acordo<sup>14</sup>. Nessas duas situações, os custos de transação podem subir nas perspectivas de comunicação, monitoramento e negociação e resolução de conflito (Figura 3).

Vale lembrar que, se a integração de atores cognitivamente distantes for bem gerenciada, pode forta-

Figura 3.

### Componentes que impactam o custo de transação em situações de desequilíbrio cognitivo de poder



lecer o processo de inovação por agregar visões diversas, mas respeitosamente construídas conjuntamente.

#### Ausência de financiamento específico

Como o processo de inovação aberta depende de recursos para conceituação, compreensão dos problemas, construção de soluções e teste de alternativas, não se dá de maneira gratuita. Assim, a ausência de financiamento específico cria uma situação em que as ideias de parceiros externos, quase sempre arriscadas, concorrem por recursos com a manutenção do *status quo*. Nessa disputa por prioridade, quase sempre o

“apagar incêndio” prevalece.

A falta de recursos destinados à inovação aberta resulta em pelo menos três consequências diretas. Primeiramente, há redução no número de projetos de inovação que podem ser empreendidos com parceiros externos, o que limita a capacidade de explorar novas ideias e soluções. Além disso, a qualidade dos projetos de inovação também é afetada, uma vez que a escassez de recursos pode comprometer a capacidade de alocar capital intelectual e fornecer condições adequadas para o processo de inovação aberta que tipicamente envolve maior grau de novidade. Por fim, há dificuldade em atrair parceiros externos, pois nem sempre aqueles com condições de contribuir tecnicamente dispõem de recursos para financiar os processos de inovação.

#### Aspectos culturais de aversão ao risco

A inovação aberta aumenta a incerteza, pois se afasta das práticas convencionais e previsíveis. Em ambientes que resistem a riscos, essa abordagem pode ser inibida<sup>15</sup>. Apesar do reconhecimento da necessidade de mudança, o medo de possíveis consequências negativas pode levar à paralisia decisória na administração pública, bloqueando a inovação aberta. Isso resulta na dificuldade do setor público de se adaptar a novas demandas<sup>19</sup>.

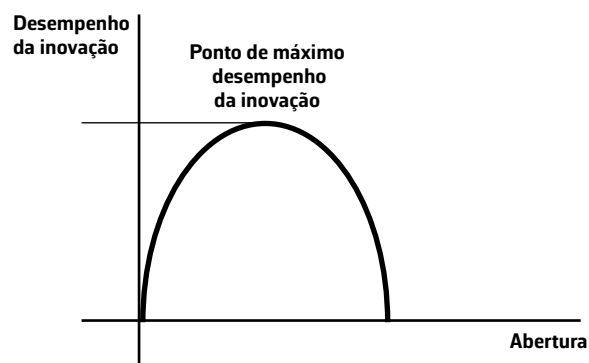
Aqueles com ideias inovadoras hesitam em compartilhá-las para se conformar à cultura organizacional, perpetuando o *status quo* e agravando a desconexão entre as necessidades da sociedade e os serviços prestados pelo Estado. Uma cultura administrativa que evita conflitos pode levar a administração pública a ignorar a população, resultando em passividade de políticos e burocratas, aumentando a desconfiança dos cidadãos e reduzindo o engajamento cívico, o senso de responsabilidade compartilhada e a eficácia. Com essas barreiras, servidores públicos enfrentam dificuldades em compreender e aplicar a inovação aberta de modo eficaz para beneficiar a sociedade.

Devido às barreiras mencionadas, a relação entre a abertura na inovação e desempenho no setor público segue uma curva de U invertido, indicando que o aumento da inovação aberta eleva o valor público até certo ponto, após o qual pode começar a prejudicá-lo (Figura 4). Existe, portanto, um nível ótimo de abertura que maximiza a inovação sem comprometer o valor público. Uma abertura insuficiente limita a inovação devido à restrição no acesso a informações, dificuldades em navegar em contextos sociais complexos e à barreira ao capital intelectual externo. Por outro lado, uma abertura excessiva pode permitir que interesses privados dominem a agenda pública, reduzindo o valor e a capacidade de inovação para o setor público.

Por isso, as organizações públicas que desejam sair dos estágios iniciais de adoção da inovação aberta<sup>2</sup> para de fato gerar valor público precisam compreender melhor como lidar com as tensões e barreiras. Para superá-las, é crucial que o setor público encontre equilíbrio entre abertura e controle, garantindo que a ino-

Figura 4.

## Curva abertura X Desempenho da inovação



Fonte: Laursen e Salter (2006) <sup>16</sup>

vação aberta gere valor público sem ser capturada por interesses privados. Isso envolve compreender e gerenciar as tensões entre criação e captura de valor, adaptar estruturas organizacionais para serem mais flexíveis, desenvolver competências relevantes e criar um ambiente que favoreça a confiança e a colaboração entre os *stakeholders*.

### COMO LIDAR COM AS TENSÕES E BARREIRAS

Para superar as tensões e barreiras à inovação aberta no setor público, é crucial adotar uma abordagem progressiva, conforme sugerido por Dennis Hilgers e Frank Piller<sup>2</sup>, começando com transparência, passando por participação e finalizando com criação de valor. O primeiro passo, transparência, acontece quando organizações públicas

publicam todos os processos políticos e administrativos relevantes. A decisão de compartilhar dados e informações torna-se regulamentada, de modo que não mais depende da decisão individual do gestor público, que se sente mais seguro em participar de processos colaborativos de inovação que envolvam parceiros externos.

Ao manejar as tensões relacionadas a compartilhamento do conhecimento, falta de confiança no governo e risco de exposição, a transparência também reduz barreiras como rigidez estrutural, transferência maliciosa de riscos e desequilíbrio cognitivo. A Lei Brasileira de Acesso à Informação (LAI) de 2011, por exemplo, promoveu a transparência dos dados públicos, enfrentando essas tensões e desafios e tornando a administração pública mais compreensível e responsável.

Quando a transparência passa para participação (passo 2), há promoção da participação ativa do cidadão nas definições e agendas públicas. No Brasil, podemos dizer que as fases de transparência e participação foram historicamente invertidas, o que traz riscos ao processo. A participação em conselhos foi determinada por leis anteriores à LAI. Por exemplo, a obrigatoriedade dos Conselhos dos Direitos da Criança e do Adolescente foi estabelecida pela Lei Federal n. 8.069, de 1990. Essa participação, entretanto, teve pouco impacto na capacidade inovadora da administração pública, pois muitos desses conselhos tornaram-se extensões da própria administração pública, em vez de espaços inovadores. No caso de Florianópolis, por exemplo, adotou-se uma posição reativa, preocupando-se mais em investigar e imputar responsabilidade nos casos de violação (controle) do que em proteger e promover os direitos de crianças e adolescentes<sup>17</sup>. Ainda que haja participação de agentes externos em tais conselhos, a inovação aberta demanda alto grau de transparência e engajamento para uma atitude proativa de desenvolvimento de soluções originais.

Com a participação alinhada à transparência, empresas, cidadãos e sociedade civil são incluídos em decisões governamentais como alocação orçamentária e avaliação de resultados, por meio de ações consorciadas e outras formas de engajamento. Uma vez que torna a própria governança do setor público colaborativa e representativa, a participação ajuda gestores públicos a valorizar conhecimento externo e preservar interesses das parcelas mais frágeis da sociedade, administrando tensões relacionadas a esses aspectos. Barreiras relacionadas aos desequilíbrios cognitivos e de poder são minimizadas, assim como a falta de financiamento específico para a inovação. A representatividade e diversidade de *stakeholders* envolvidos legitima as atividades de inovação, gerando incentivos para a alocação de recursos, incluindo orçamentários, para tais atividades.

Um exemplo é a ferramenta BH pra Você<sup>18</sup>, oriunda de estudo realizado pela Fundação Dom Cabral com a Câmara Municipal de Belo Horizonte, que procura dar transparência aos dados do orçamento público, permitindo aos cidadãos contribuir para avaliar como os recursos são utilizados. Outro exemplo são os laboratórios de inovação, como o GNova<sup>19</sup>. Em 2018, o Brasil contava com 37 laboratórios de inovação no governo, majoritariamente envolvendo a administração pública, mas também incluindo iniciativa privada,

academia e sociedade civil. Apesar do papel crucial desses laboratórios na promoção da inovação e participação cidadã, eles ainda não conseguem garantir criação de valor compartilhada com os cidadãos. Avaliações iniciais indicam que seu maior efeito tem sido no desenvolvimento de competências e habilidades de funcionários públicos<sup>20</sup>.

Por isso, a etapa final, de criação de valor, é tão importante. Ela envolve processo colaborativo de criação, em que a participação externa se estende a todas as fases do desenvolvimento de políticas e serviços públicos. Endereça, portanto, as tensões de compartilhamento de responsabilidades e renúncia do controle que têm o potencial de mitigar a cultura de aversão ao risco e a rigidez estrutural. Ao incluir parceiros externos no processo de desenvolvimento das inovações, essa etapa introduz flexibilidade crucial para o setor público.

Não se encontrou no Brasil nenhum exemplo maduro nesse sentido e, por isso, recorreu-se à experiência dinamarquesa. Lá, um hospital público sofria com comunicação deficiente com os pacientes, o que gerava vacâncias e diminuição da capacidade de atendimento. A necessidade de melhoria da comunicação, principalmente digital, levou à criação de uma parceria público-privada (PPP). A empresa que se propôs a resolver o problema era formada por pessoas que anteriormente haviam trabalhado em um hospital público. A ferramenta criada baseou-se em longo processo de diálogo entre empresa, pacientes, médicos e outros funcionários do hospital. Além disso, após a concepção, o processo de implementação, com testes minuciosos, também contou com a participação das diversas partes interessadas. Até os médicos, que inicialmente estavam relutantes com o aumento de trabalho, sentiram-se satisfeitos ao perceber que os receios iniciais não se concretizaram. Construiu-se, então, uma plataforma digital integrada, incluindo aplicativo móvel para pacientes e aplicativo de *desktop* para clínicos<sup>21</sup>.

A inovação aberta no setor público é um processo gradativo que não se desenvolve instantaneamente. Começa com a ampliação da transparência, permitindo enfrentar desafios e barreiras à participação externa e às restrições internas. A disponibilização de dados abre caminho para a cocriação de soluções, como exemplificado pelos laboratórios de inovação no Brasil, aumentando a participação social na concepção de políticas. Contudo, a falta de compromisso em implementar as propostas pode enfraquecer a participação cidadã ao longo do tempo. Portanto, é essencial avançar na reformulação de processos para a criação de mecanismos de governança colaborativa que promovam cocriação de valor no processo de inovação pública. Além disso, é necessário aumentar a conscientização dos cidadãos, mostrando o impacto de sua participação na cocriação de soluções para o setor público.

## NOTAS

1. Mu, R., & Wang, H. (2020). A systematic literature review of open innovation in the public sector: Comparing barriers and governance strategies of digital and non-digital open innovation. *Public Management Review*, 24(4), 489-511. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1838787>
2. Kankanhalli, A., Eijk, A. Z.-van, & Tayi, G. K. (2016). Open innovation in the public sector: A research agenda. *Government Information Quarterly: An international journal of information technology management, policies, and practices*, 34(1), 84-89. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.12.002>
3. Bommert, B. (2010). Collaborative innovation in the public sector. *International Public Management Review*, 11(1), 15-33. <https://ipmr.net/index.php/ipmr/article/view/73>
4. Crosby, B. C., Hart, P. T., & Torfing, J. (2017). Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, 19(5), 655-669. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192165>
5. Cassiman, B., & Veugelers, R. (2006). In search of complementarity in innovation strategy: Internal R&D and external knowledge acquisition. *Management Science*, 52, 68-82. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0470>
6. Mu, R., & Wang, H. (2020). A systematic literature review of open innovation in the public sector: Comparing barriers and governance strategies of digital and non-digital open innovation. *Public Management Review*, 24(4), 489-511. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1838787>
7. Henkel, J. (2006). Selective revealing in open innovation processes: The case of embedded Linux. *Research Policy*, 35(7), 953-969. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.04.010>
8. Burcharth, A., Knudsen, M. P., & Søndergaard, H. A. (2017). The role of employee autonomy for open innovation performance. *Business Process Management Journal*, 23(6), 1245-1269. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2016-0209>
9. Burcharth, A. L., Knudsen, M. P., & Søndergaard, H. A. (2014). Neither invented nor shared here: The impact and management of attitudes for the adoption of open innovation practices. *Technovation*, 34(3), 149-161. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2013.11.007>
10. Mu, R., & Wang, H. (2020). A systematic literature review of open innovation in the public sector: Comparing barriers and governance strategies of digital and non-digital open innovation. *Public Management Review*, 24(4), 489-511. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1838787>
11. Cavalcante, P., & Camões, M. (2017). Inovação pública no Brasil: Uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores. In P. Cavalcante, M. Camões, B. Cunha, & W. Severo, *Inovação no setor público: Teoria, tendências e casos no Brasil*. 1-36. Enap, Ipea.

12. Bello-Pintado, A., & Bianchi, C. (2019). Consequences of open innovation: Effects on skill-driven recruitment. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 258-278. <https://doi.org/10.1108/jkm-08-2019-0437>
13. Ferreira, G. D., & Farias, J. S. (2019, janeiro/abril). Hackatons no setor público brasileiro: Objetivos e resultados sob a ótica de agentes públicos promotores das iniciativas. *Revista Contemporânea de Economia & Gestão*, 17(1), 195-216. <https://doi.org/10.19094/contextus.v17i1.39555>
14. Stuermer, M., Spaeth, S., & Krogh, G. (2009). Extending private-collective innovation: A case study. *R&D Management*, 39(2), 170-191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2009.00548.x>
15. Pisano, G. P. (2019). The hard truth about innovative cultures. *Harvard Business Review*, 97(1), 62-71. <https://hbr.org/2019/01/the-hard-truth-about-innovative-cultures>
16. Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27(2), 131-150. <https://doi.org/10.1002/smj.507>
17. Gonsalves, A. K. R., & Andion, M. C. M. (2019). Ação pública e inovação social: Uma análise do sistema de garantia de direitos da criança e do adolescente de Florianópolis-SC. *Organizações & Sociedade*, 26, 221-248. <https://doi.org/10.1590/1984-9260892>
18. Acesse o site para saber mais: <https://bhpravoce.cmbh.mg.gov.br/sobre>
19. Acesse o site para saber mais: <https://gnova.enap.gov.br/index.php/pt/>
20. Ferrarezi, E., Brandalise, I., & Lemos, J. (2021). Evaluating experimentation in the public sector: Learning from a Brazilian innovation lab. *Policy Design and Practice*, 4(2), 292-308. <https://doi.org/10.1080/25741292.2021.1930686>
21. Søndergaard, H. A., & Biskjaer, M. M. (2021, junho). *Design thinking principles as drivers for maturation in the early phases of the entrepreneurial management process*. In European Academy of Management Conference (EURAM).