



Antecedentes das dimensões da gestão pública inovadora brasileira: Competências de equipes e individuais

Antecedents of the dimensions of innovative Brazilian public management: Team and individual competences

Lana Montezano

Universidade de Brasília – UnB – Brasil

lanamontezano@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5288-4299>

Antonio Isidro

Universidade de Brasília – UnB – Brasil

isidro@unb.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1174-8586>

Jefferson Lopes La Falce

Centro Federal de Tecnologia de Minas Gerais – CEFET-MG – Brasil

jefferson.la.falce@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3293-2908>

Hironobu Sano

Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN – Brasil

hironobu.sano@ufrn.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4955-8895>

Recebido: 12 Novembro 2021

Revisado: 18 Janeiro 2022

Aceito: 06 Maio 2022

Resumo

Objetivo: Identificar as competências necessárias de equipes e indivíduos consideradas como antecedentes para as dimensões da gestão pública inovadora brasileira (GESPUBLIN). **Metodologia:** Trata-se de pesquisa qualitativa com triangulação de dados obtidos em 27 entrevistas e três grupos focais com 14 profissionais que atuam como diferentes atores do ecossistema de inovação, sendo de seis estados brasileiros, das três esferas de governo e de poder, inclusive com prêmio de inovação. Os dados foram submetidos a análise de conteúdo categorial temática. **Principais Resultados:** Foram identificadas 18 competências de equipe para inovação no setor público, sendo que nove são necessárias para todas as dimensões do GESPUBLIN, e a mais relatada foi a colaboração. No nível individual, identificaram-se 33 competências, sendo nove para todas as dimensões, e as mais recorrentes foram a comunicação, a aprendizagem contínua e foco em resultados. **Contribuições Acadêmicas:** A pesquisa contribuiu com a identificação de antecedentes para a inovação no setor público, especificando competências de indivíduos e equipes necessárias ao ambiente, capacidade, atividades e resultados da gestão da inovação. De forma inédita, propôs a definição de competências no nível de equipe e identificou novas competências individuais. **Contribuições Práticas:** Os resultados desta pesquisa podem subsidiar práticas de gestão de pessoas para a inovação no setor público.

Palavras-Chaves: Inovação; gestão pública; competência individual; competência de equipe.

Abstract

Purpose: To identify the necessary competences of teams and individuals considered as antecedents for the dimensions of innovative Brazilian public management (GESPUBLIN). **Methodology:** This is a qualitative research with triangulation of data obtained from 27 interviews and three focus groups with 14 professionals who act as different actors in the innovation ecosystem, from six Brazilian states, from the three spheres of government and power, including an award for innovation. Data were subjected to thematic categorical content analysis. **Main results:** Eighteen team competencies were identified for innovation in the public sector, nine of which are required for all dimensions of GESPUBLIN, and the most reported was collaboration. At the individual level, 33 competences were identified, nine for all dimensions, and the most recurrent were communication, continuous learning and focus on results. **Academic contributions:** The research contributed to the identification of

antecedents for innovation in the public sector, specifying competencies of individuals and teams necessary for the environment, capacity, activities and results of innovation management. In an unprecedented way, it proposed the definition of competencies at the team level and identified new individual competencies. **Practical contributions:** The results of this research can support people management practices for innovation in the public sector.

Keywords: Innovation; public management; individual competence; team competence.

1. Introdução

A inovação vem sendo adotada pelas organizações públicas como mecanismo para melhorar o desempenho, visando o sucesso e a sustentabilidade organizacional frente ao contexto de mudança e de escassez de recursos financeiros (Hijal-Moghrabi et al, 2020). As inovações no setor público surgem como respostas a contextos de crises financeiras, avanços em ciências e tecnologias, disfunções burocráticas e demandas por maior qualidade nos serviços públicos, e com isso os resultados das inovações contribuem para o aumento da eficiência, eficácia, satisfação e confiança dos cidadãos nos serviços prestados pelo setor público (Khalid & Sarker, 2019).

Diante dos desafios enfrentados pela Administração Pública, a inovação é essencial para gerar valor público ao solucionar problemas, inclusive sendo recomendada como tema central de pesquisas científicas para contribuir com a identificação de variáveis que influenciam a inovação em organizações públicas (Ongaro et al., 2021). Neste sentido, Isidro (2018) propôs um modelo de gestão pública inovadora para o Brasil contemplando quatro dimensões que devem ser observadas para efetiva implantação da inovação no setor público – ambiente, capacidade, atividades e resultados da inovação. O GESPUBLIN foi escolhido como referência para esta pesquisa por se tratar de um modelo desenvolvido especificamente ao contexto de inovação no setor público brasileiro, além do fato de o autor associar as competências das pessoas como antecedentes para a inovação, tendo em vista que viabilizam as capacidades para inovar nas organizações públicas.

No entanto, o setor público enfrenta barreiras para implantar o ecossistema de inovação, sendo que, para superá-las, Spinosa, Schlemm e Reis (2015) propõem como uma das premissas o desenvolvimento das competências de gestão da inovação, corroborado por Castro et al. (2017) ao afirmar que o desenvolvimento das competências é um importante facilitador do processo de adoção da inovação no setor público. Para se desenvolver as competências, faz-se necessário primeiro definir quais são as necessárias, o que permitirá sua adoção com vistas a proporcionar melhorias tanto na prática de gestão de pessoas como para o desempenho organizacional, gerando resultados para indivíduos e a sociedade (Montezano et al. 2019). Martins et al. (2016) constataram que as práticas de gestão de pessoas com uso de modelo de competências contribuem para o desempenho inovativo das organizações.

A identificação das competências para a inovação é um meio de se estabelecer o grupo de competências necessárias para o desempenho adequado ao contexto de trabalho, bem como o alinhamento com a estratégia organizacional (Campion et al., 2019; Chouhan & Srivastava, 2014; Skorková, 2016). No cenário repleto de transformações, as organizações públicas têm o desafio de identificar as competências necessárias para inovação em função do tipo e processo de trabalho, bem como a complexidade e variedade do que é preciso para um desempenho inovador (Borrás & Edquist, 2015).

Sendo assim, partindo da premissa de que as competências podem ser consideradas uma condição para inovar (Fedato et al., 2018; Vries et al., 2016), ao analisar a literatura sobre esse assunto no setor público, há recomendações quanto à necessidade de pesquisas atinentes aos elementos indutores do processo de inovação (Santos et al., 2019; Sørensen, 2016), e fatores que impulsionem a capacidade de inovar para gerar melhoria nos serviços públicos ofertados à sociedade (Hashim et al., 2020; Moussa et al., 2018).

Há necessidade de pesquisas que contemplem as particularidades das diferentes atividades do processo de inovação (Phil-Thingvad & Klausen, 2020; Sucupira et al., 2019), e as variáveis que influenciam a dinâmica, o processo e os resultados da inovação no setor público (Ongaro et al., 2021). No contexto brasileiro, Cavalcante et al. (2019) recomendam investigações acerca de perfis dos profissionais e equipes que atuam com inovação para melhorias na gestão e políticas públicas. Além disso, Montezano e Isidro (2020) recomendam pesquisas empíricas que estabeleçam as competências em diferentes níveis de análise tanto em indivíduos, quanto de equipes, ainda não presentes na literatura de competências, considerando as diferentes dimensões de um modelo de inovação, para proporcionar uma gestão pública inovadora de forma efetiva.

Diante deste contexto, este artigo busca identificar as competências de equipes e indivíduos que atuam como antecedentes da inovação no setor público à luz das diferentes dimensões da gestão pública inovadora brasileiro – GESPUBLIN (Isidro, 2018). Com isso, além de avanços na literatura,

como contribuições gerenciais, a identificação das competências para a inovação pode propiciar o estabelecimento de ações que viabilizem o desenvolvimento destas competências nos servidores públicos e equipes de trabalho, de modo a terem melhores condições para subsidiar o surgimento de inovações nas organizações públicas, e assim a oferta de aperfeiçoamento dos serviços públicos.

2. Fundamentação teórica

Vries et al. (2016) realizaram uma revisão sobre inovação no setor público e constataram que 76% da produção sobre o tema não apresentava uma definição específica sobre o termo. A partir da análise dos estudos que apresentam alguma definição, os autores constaram dois aspectos em comum: é necessário haver a percepção da novidade e ocorrência da implementação de uma ideia pela organização. Além disso, identificaram que os objetivos da inovação no setor público são aumentar a efetividade, eficiência e a satisfação do cliente; combater problemas sociais; e envolver os cidadãos e parceiros de organizações privadas.

A inovação pode ser definida como o desenvolvimento intencional para transformar algo, criando e melhorando o valor público, a partir da formulação e implementação de ideias para resolver problemas públicos (Chen et al., 2019; Sørensen, 2016). Chen et al. (2019) consolidaram a definição de valor público como expectativas de qualidade de vida dos indivíduos e coletividade, a partir de consenso normativo de governança, política e sociedade.

Diversos autores investigaram o fenômeno da inovação no setor público para entender como surge e como se desenvolve o processo inovador. Bloch (2011), em sua pesquisa sobre inovação no setor público em países nórdicos, identificou que uma das condições internas para promoção da inovação são as competências para inovar. Wipulanusat et al. (2017), ao investigar o setor público Australiano, afirmam que a inovação no local de trabalho ocorre quando os indivíduos ou equipes focam na melhoria de produtos e serviços alinhados aos objetivos estratégicos e, assim, promovem o aumento do desempenho organizacional.

Para entender a inovação no setor público no Brasil, Isidro (2018) propôs um modelo integrado de gestão pública inovadora, denominado de GES-PUBLIN, considerando o contexto do país e experiências de modelos da Austrália, Chile, Coréia do Sul, Estados Unidos, Inglaterra, países Nórdicos e da própria OCDE. O modelo contempla quatro dimensões que precisam ser trabalhadas nas organizações públicas para a efetiva gestão da inovação (Figura 1), sendo elas: (i) ambiente da inovação – aborda as condições organizacionais e individuais para gerar ou limitar a inovação; (ii) capacidade de inovação – contempla a mobilização de recursos para sustentar a inovação; (iii) atividades de inovação – remete às etapas do processo de inovar (gerar, selecionar, implementar e difundir as ideias/inovação); e (iv) resultado da inovação – abrange os efeitos diretos e indiretos consequentes da inovação, tanto para a organização quanto para os serviços públicos à sociedade.

Figura 1 – Modelo GES-PUBLIN



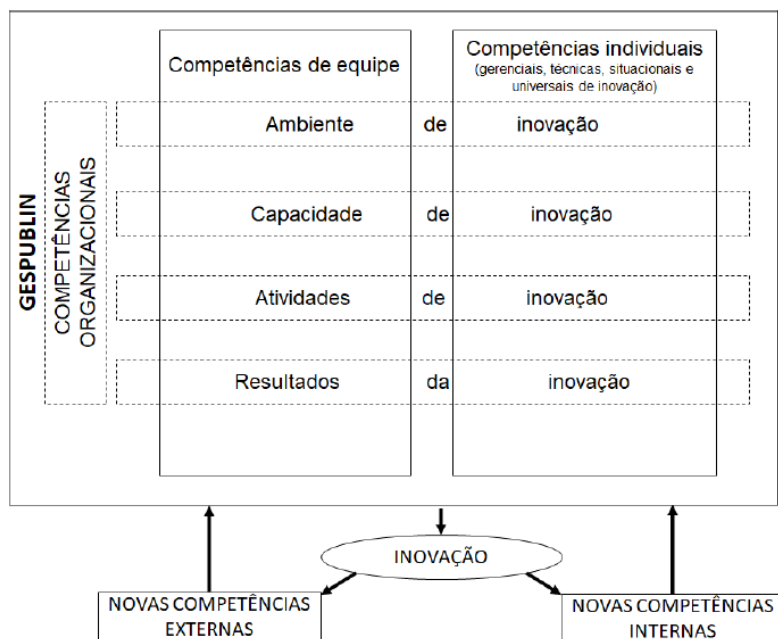
Fonte: Isidro (2018)

Além disso, é preciso que se tenha uma cultura organizacional orientada à inovação, na qual se destacam os seguintes elementos: equipes multidisciplinares, liderança pró-inovação, engajamento e

participação da equipe, prática de cocriação e coprodução, incentivos à prática inovadora, eventos de aprendizagem, gestão do conhecimento, prototipagem e projeto-piloto, demonstração de resultados (avaliação), e espaço físico para criatividade (Cavalcante et al., 2019).

Montezano e Isidro (2020) propuseram um modelo conceitual indicando a relação da necessidade das competências para as dimensões do GESPUBLIN, conforme ilustrado na Figura 2. Os autores indicam a necessidade de estabelecer as competências de equipe e individuais que contribuam com cada uma das dimensões, de modo a propiciar condições para a efetiva gestão pública inovadora.

Figura 2 – Relação do modelo de competências com as dimensões do GESPUBLIN



Fonte: Montezano e Isidro (2020)

A Tabela 1 apresenta resultados de pesquisas recentes da literatura sobre possíveis antecedentes e determinantes para inovação, podendo ser considerados como condições ou fatores necessários à inovação no setor público. Cabe ressaltar que ambos os termos podem ser compreendidos como sinônimos, uma vez que abordam variáveis organizacionais que podem facilitar, restringir ou inibir os esforços de inovação (Isidro-Filho, Guimarães & Perin, 2011).

Tabela 1 – Antecedentes / determinantes da inovação

Referência	Classificação adotada pelos autores	Variáveis constituintes
Castro et al. (2017)	Antecedente	Trabalho em equipe, desenvolvimento de competências, legitimação e comprometimento.
Wipulanusat et al. (2017)	Determinante	Criatividade individual e o trabalho em equipe.
Demircioglu e Audretsch (2018)	Determinante	Comportamento inovador, cooperação, qualidade da liderança da alta administração, clima de inovação; colaboração para inovar, e trabalho em um ambiente complexo.
Moussa et al. (2018)	Determinantes	Competências e liderança.
Vries et al. (2018)	Antecedentes	Liderança, disponibilidade de recursos (ex: financeiros, pessoal, tecnologia), práticas de treinamento e suporte aos colaboradores, competências dos profissionais, características da personalidade, pressão dos colegas para adoção, aspectos demográficos dos indivíduos (ex: formação).

Referência	Classificação adotada pelos autores	Variáveis constituintes
Rahman e Ismail (2018)	Determinantes	Cultura inovadora, liderança, mecanismos de recompensa, desenvolvimento de competências necessárias à inovação.
Santos et al. (2019)	Antecedentes	Cultura organizacional inovadora, disponibilidade de recursos, trabalho em equipe, liderança, desenvolvimento de competências, incentivos e recompensas, parcerias, metodologias adequadas, comprometimento, criatividade.
Souza Neto et al. (2019)	Antecedentes	Estilo de liderança, aceitação da equipe à inovação, criatividade dos servidores, conhecimento, autonomia.
Palm (2020)	Determinante	Comunicação estratégica, liderança, aprendizagem pela ação.

Como pode ser observado, na Tabela 1, as competências foram identificadas nas pesquisas anteriores como antecedentes ou determinantes para que a inovação ocorra. Em complemento, outros estudos indicam que diferentes antecedentes podem influenciar cada uma das etapas do processo de inovação (Sucupira et al., 2019; Vries et al., 2018). Phil-Thingvad e Klausen (2020) constataram que um novo conhecimento sobre a inovação é fortemente correlacionado com o comportamento inovador e gera um aumento em diferentes proporções na geração, promoção e realização das ideias.

As competências para inovação são um fenômeno multinível e contemplam os níveis individual, de equipe e organizacional, os quais são interrelacionados para gerar os resultados esperados da inovação, ou seja, um nível irá influenciar no outro (Loufrani-Fedida & Aldebert, 2021; Montezano & Isidro, 2020). Devido a diferença dos níveis em que se manifestam, elas possuem definições específicas para cada nível. A competência individual se refere aos comportamentos específicos para se obter resultados de desempenho superior em um contexto de trabalho (Chouhan & Srivastava, 2014), as competências de equipe correspondem aos processos de interações recorrentes e contínuas dos indivíduos da equipe que geram em conjunto um desempenho superior (Silva & Ruas, 2016) e, no nível organizacional, remetem à capacidade da organização para inovar (Butler & Ferlie, 2020).

Para fomentar a inovação, portanto, é necessário que se tenha clareza de quais as competências são necessárias aos servidores públicos para que possam ser desenvolvidas e reconhecidas, de modo a permitir que as práticas de gestão de pessoas contribuam com a capacidade de inovar (Gahan et al., 2020). A literatura apresenta estudos que destacam o perfil de indivíduos que fossem relacionados aos conceitos de competências individuais para a inovação, conforme apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Competências individuais para inovação no contexto público

Referências	Competências individuais
Aagaard e Andersen (2014)	Comunicação, trabalho em equipe e outros necessários para inovação, e indo além dos específicos das capacidades técnicas.
Jones (2017)	Competências digitais e fluência em dados (tratamento de dados qualitativos e quantitativos para subsidiar tomada de decisão).
OCDE (2017)	Avaliar o impacto da inovação, Capacidade de descobrir os desafios, gestão de projetos, Capacidade de reagir em contexto de mudança, narrativa, curiosidade, fluência em dados, foco no usuário, gerenciamento de equipes multidisciplinares, insurgência, iteração, solução de problemas, testar ideias, trabalho em equipe.
NESTA (2019)	Trabalho em equipe, liderança, aprendizagem, pensamento sistêmico, alfabetização de dados, agilidade, empatia, resiliência, imaginação, foco dos resultados, coragem, curiosidade, reflexividade, orientação para ação.
Cavalcante, Goellner e Magalhães (2019)	Criatividade.
Lapuente e Sukuzi (2020)	Abertura à novas ideias, Disposição para desafiar o <i>status quo</i> , Disposição para correr risco, Foco no usuário, Motivação ao alcance de resultados.
Mutonyi et al. (2020)	Liderança, orientação para aprendizagem individual, coesão do grupo de trabalho.

Conforme se verifica na Tabela 2, as competências individuais para a inovação abordam diversas características e ainda são objeto de investigação por parte da academia. Nota-se que a identificação das competências vem avançando e novas competências surgindo ao longo das pesquisas, o que indica se tratar de um tema que ainda enseja debate. Já no nível das equipes, não foi identificado na literatura nenhum artigo com proposta de competências para inovação no setor público, o que reforça a contribuição teórica do artigo, seguindo a recomendação de Cavalcante et al. (2019) quanto à necessidade de se estabelecer os perfis das equipes de inovação de organizações públicas.

3. Método

Para ao alcance do objetivo, esta pesquisa teórico-empírica possui natureza descritiva com recorte transversal. A partir da abordagem qualitativa, os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade e grupos focais com profissionais que pesquisam e/ou atuam com inovação em organizações públicas, visando a exploração e aprofundamento acerca do fenômeno estudado (Fowler Jr., 2011). Com isso, foi possível realizar triangulação dos dados oriundos de diferentes métodos de coleta e óticas de diferentes atores do ecossistema de inovação do setor público brasileiro para melhor compreensão do fenômeno (Caillaud et al, 2019).

As entrevistas foram conduzidas com apoio de roteiro semiestruturado, com perguntas sobre as competências de equipe e individuais para inovação no setor público, bem como direcionando para cada uma das quatro dimensões do GESPUBLIN (ambiente, capacidade, processo e resultados) de Isidro (2018), alinhadas ao objetivo desta pesquisa. Foram realizadas entrevistas com 27 profissionais do ecossistema de inovação, entre os meses de março a maio de 2020, de modo virtual com a ferramenta de preferência do participante (*Google Meet, Skype ou Microsoft Teams*). Os participantes foram selecionados intencionalmente e com a técnica da bola de neve por indicação de entrevistados que conheciam profissionais especialistas em inovação no setor público. As entrevistas foram gravadas mediante autorização dos participantes com Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Ressalta-se que o roteiro de entrevista foi enviado previamente aos entrevistados, juntamente com glossário com definições de competências de equipe e individual, além das dimensões do GESPUBLIN para que os participantes pudessem se preparar previamente.

O perfil dos entrevistados é caracterizado como 59,3% do sexo masculino, 66,7% possui pós-graduação *stricto sensu*, são de seis estados brasileiros (DF – 59,3%, ES – 7,4%, RJ – 7,4%, RN – 7,4%, SC – 3,7%, SP – 14,8%), das três esferas de poder (Executivo – 81,5%, Judiciário – 11,1%, Legislativo – 7,4%) e de governo (Federal – 77,8%, Estadual – 14,8%, Municipal – 7,4%), e com 10,7 anos de experiência em inovação (DP = 7,8). Quanto à participação no ecossistema, 74,1% são atores de laboratórios de inovação, 40,7% trabalham com prêmios de inovação, 7,4% em escolas de inovação, 3,7% em observatórios de inovação, 3,7% em unidade organizacional de inovação, e 3,7% participou da equipe de criação da Rede Inovagov. Quanto à atuação na temática, 70,4% são professores sobre o tema, 66,7% são gestores de equipe de inovação, 63% desenvolve inovações, 51,9% são pesquisadores e 37% implementam inovações. Além disso, 92,6% possuem experiência em liderar projetos de inovação e 40,7% já receberam prêmios de inovação.

Foram conduzidos três grupos focais virtuais, entre os meses de abril a junho de 2020, todos pela ferramenta *Microsoft Teams*, totalizando 14 participantes. Foi utilizado roteiro semiestruturado com questões sobre as competências de equipe e individuais para as dimensões do GESPUBLIN. A escolha dos participantes dos grupos ocorreu de diferentes formas: (i) contato com grupo de inovação de empresa pública, obtendo cinco participantes voluntários; (ii) manifestação de interesse de gestor de Laboratório de inovação estadual premiado no momento da entrevista, tendo a participação voluntária de quatro integrantes deste Laboratório; e (iii) convite em grupo do *Whatsapp* da rede Inovagov, obtendo cinco participantes voluntários. Da mesma forma, o roteiro do grupo focal e o glossário, juntamente com carta de apresentação e planejamento do grupo focal foram encaminhados previamente aos participantes. Houve a gravação dos grupos focais com autorização dos participantes.

Do total dos participantes dos grupos focais, 61,5% são do sexo masculino, 53,8% possuem pós-graduação *latu sensu*, são de dois Estados (DF – 61,5%; ES – 38,5%), a maioria é do poder executivo (76,9%) e da esfera federal (69,2%). Possuem experiência com inovação há 5,6 anos, em média (DP=6,6), sendo que 76,9% já liderou projetos de inovação e 38,5% já participou de projetos agraciados com prêmio de inovação. Quanto à participação no ecossistema de inovação, 53,8% atuam em laboratórios de inovação, 7,7% em comitê de inovação, 14,8% em unidade de inovação na organização, 7,7% em rede de inovação. E ainda, quanto ao tipo de atuação profissional em inovação, 61,5% desenvolve inovação, 53,8% implementa inovação, 46,2% pesquisa sobre inovação, 38,5% é gestor de equipe de inovação, 23,1% atua como professor do tema.

Os dados coletados nas gravações foram transcritos gerando um corpus de 73.244 palavras. Adotou-se as diretrizes de análise de conteúdo temática de Bardin (2016), iniciando com a preparação do material, a partir da leitura do corpus para enquadramento das respostas ao nível das competências (equipe e individual) e nas dimensões do GESPUBLIN, quando explicitado pelo participante. Os casos das respostas em geral ou nos quais os entrevistados preferiram não vincular a uma dimensão específica foram enquadrados, durante o processo de tratamento e análise dos dados, apenas ao nível da competência e classificados em uma dimensão “geral”, de modo a representar a necessidade da competência naquele nível para inovação no setor público. Em seguida, procedeu-se a separação dos relatos em núcleos de sentido, os quais foram agrupados em nome de competências (categorias temáticas), a partir dos critérios de homogeneidade, pertinência, exclusão mútua e exaustividade de Bardin (2016). Após este tratamento, obteve-se 434 relatos com 31.019 palavras para as competências de equipe e 877 relatos com 42.225 palavras para as competências individuais.

O tratamento dos dados foi realizado em planilha de Excel, contendo informações do relato, nome da competência correspondente a categoria temática, além da indicação do enquadramento a uma das quatro dimensões do GESPUBLIN ou em geral ao nível da competência, permitindo a contagem de frequência dos relatos para as competências nas dimensões. No caso da dimensão de atividade proposta por Isidro (2018), a mesma passou a ser denominada de Processo nesta pesquisa para diferenciar a sigla adotada na consolidação de dados da dimensão Ambiente. Em complemento, quando foi possível identificar pela especificação no relato dos participantes, chegou-se ao detalhamento da etapa do processo na qual a competência é necessária.

4. Análise de resultados

4.1 Competências de equipe: antecedentes para as dimensões do GESPUBLIN

A consolidação da análise de conteúdo permitiu identificar 18 competências de equipe para inovação no setor público. A Tabela 3 apresenta a relação das competências de equipe consideradas como antecedentes das dimensões do GESPUBLIN (ambiente, capacidade, processo e resultados de inovação), além da categoria geral, quando o participante indicou uma competência necessária para as equipes de inovação no setor público sem distinguir a dimensão específica, bem como os quantitativos de relatos que deram origem a cada competência, permitindo identificar tanto as dimensões que mais foram indicadas competências, como as competências que foram mais relatadas (em negrito).

Tabela 3 – Competências de equipe antecedentes das dimensões do GESPUBLIN

Competências de equipe	Geral	Dimensões do GESPUBLIN								Total de relatos	
		A	C	P	P(G)	P(S)	P(I)	P(D)	Total Processo		
Cocriação	3	3	2	1	5	0	0	0	6	1	15
Colaboração	26	20	17	7	8	3	4	2	24	4	92
Ideação	1	1	0	1	10	3	1	0	15	0	17
Diagnóstico e prognóstico	4	7	3	1	1	4	2	2	10	2	27
Estratégia de comunicação	0	0	0	2	0	0	6	14	22	8	31
Experimentação	7	2	3	0	2	4	4	0	10	2	24
Flexibilidade	1	5	1	1	0	1	1	0	3	0	10
Gestão de conflitos	1	2	0	0	0	0	1	0	1	0	4
Gestão de projetos	2	1	6	2	0	2	9	0	13	2	24
Gestão de resultados e impactos	0	5	5	2	1	0	3	0	6	46	63
Gestão do conhecimento	0	0	3	1	0	0	0	4	5	3	11
Mobilização do ecossistema de inovação	1	6	3	4	1	0	1	4	10	0	20
Multiprofissionalidade	11	17	15	6	5	0	2	0	13	1	57

Competências de equipe	Geral	Dimensões do GESPubLIN								Total de relatos	
		A	C	P	P(G)	P(S)	P(I)	P(D)	Total Processo		
Pesquisa	0	2	4	0	1	0	0	0	1	5	12
Planejamento do trabalho da equipe	1	2	2	1	0	0	0	0	1	0	6
Seleção de ideias	0	0	0	1	0	6	0	0	7	0	7
Solução de problemas	6	7	5	4	6	1	1	0	12	0	30
Tomada de decisão coletiva	0	0	2	0	0	2	3	0	5	0	7
Total	64	83	71	34	40	26	38	27	165	74	-
% em relação ao total de relatos	14,7 %	19,1%	16,4%	7,8%	9,2%	6%	8,8%	6,2%	38%	17,1 %	-

Nota: Legenda – A (Ambiente de inovação); C (Capacidade de inovação); P (Processo de Inovação / Atividade de inovação); P(G) (Atividade de Geração de ideias do Processo); P(S) (Atividade de seleção de ideias do Processo); P(I) (Atividade de implantação do Processo); P(D) (Atividade de difusão do Processo); R (Resultado)

De acordo com a Tabela 3, a competência de colaboração foi a mais relatada como necessária para as equipes inovarem no setor público, coadunando-se com Wipulanusat et al. (2017) que apontou a necessidade de as pessoas colaborarem para inovarem e propiciar valor público. Além disso, há estudos que também apontaram o trabalho em equipe como um antecedente para inovação no setor público, achado que se associa à colaboração, tendo em vista ser uma competência que consiste na integração das pessoas (Aagaard & Andersen, 2014; Castro et al., 2017; Mutonyi et al., 2020; Santos et al., 2019). Outros estudos associaram esta competência ao nível do indivíduo e não da equipe (Marin-Garcia et al., 2016; Podmetina et al., 2018; Ubeda et al., 2017).

Observa-se que os relatos dos participantes foram mais recorrentes a respeito de competências de equipe para a dimensão de processos da inovação, sendo que as competências mais recorrentes consideradas como necessárias para esta dimensão foram a colaboração e estratégias de comunicação. Ao analisar as informações que foram especificadas para as etapas do processo de inovação, tem-se que para a geração de ideias as competências de equipe de ideação e colaboração foram relatadas mais recorrentemente pelos participantes da pesquisa, o que remete que a construção das ideias para solução de problemas públicos precisa ser feita de forma colaborativa para que possam ser aperfeiçoadas com diferentes opiniões. Para a etapa de seleção, a competência de equipe mais recorrente foi a capacidade de selecionar ideias, inclusive é a única competência de equipe que foi considerada como necessária apenas para uma das dimensões, a de Processo / Atividade do GESPubLIN. Na etapa da implementação da inovação, a gestão de projetos foi a competência de equipe mais relatada, e para a etapa da difusão foi a competência de estratégia de comunicação.

Palm (2020) também identificou a relevância da comunicação para a inovação no setor público, e o modelo chileno (OCDE, 2017) também aponta a necessidade da competência de gestão de projetos, apesar da vinculação ao nível do indivíduo. Nesta pesquisa, a gestão de projetos foi considerada no nível da equipe, em função do conceito utilizado que remete ao processo de interação entre as pessoas para o alcance dos resultados do desempenho superior, sendo que para gerir os projetos é necessário ter o envolvimento de uma equipe para planejar, executar e acompanhar o cumprimento do escopo e prazo, e assim atingir os parâmetros de qualidade na entrega dos produtos e serviços que propiciem à melhoria do serviço público.

Para que as equipes possam contribuir com a gestão do ambiente de inovação e com a capacidade de inovar da organização pública, os resultados desta pesquisa indicam que as competências de equipe mais recorrentes consideradas como necessárias nestas duas dimensões do GESPubLIN foram a colaboração e a multiprofissionalidade. O modelo chileno também indica a necessidade de equipes multidisciplinares para inovação (OCDE, 2017), e este estudo avança ao identificar as dimensões em que esta competência pode contribuir com a gestão da inovação do setor público brasileiro. Por fim, para a dimensão de Resultados, a competência de equipe indicada com maior frequência foi a de gestão de resultados e impactos, em que as equipes precisaram desenvolver um modelo de avaliação em conjunto para estabelecer os resultados e impactos esperados com a inovação e a forma de mensurá-los.

Pode-se inferir que as diferentes competências de equipe podem contribuir com a gestão pública inovadora, atuando como variáveis antecedentes que influenciam mais de uma dimensão, inclusive por

se tratar de um modelo integrado, as competências de equipe podem ser necessárias e com poderes explicativos distintos, a depender da situação. Com isso, pode-se considerar que os resultados apontam para caracterização das competências de equipe como situacionais, alinhado aos achados de Getha-Taylor et al. (2016) para competências colaborativas no contexto público.

Em uma outra perspectiva, a Tabela 4 apresenta a lista das competências consolidada por dimensões do GESPUBLIN, de modo a facilitar a visualização das que foram consideradas como necessárias e que influenciam uma dimensão ou um conjunto delas.

Tabela 4 – Consolidação das competências de equipe por agrupamento das dimensões GESPUBLIN

Dimensões GESPUBLIN	Competências de Equipe
Ambiente, Capacidade, Processo e Resultado	7 competências: Cocriação; Colaboração; Diagnóstico e prognóstico; Estratégia de comunicação; Gestão de resultados e impactos; Multiprofissionalidade; Pesquisa
Capacidade, Processo e Resultado	1 competência: Gestão do conhecimento
Ambiente, Capacidade e Processo	3 competências: Mobilização do ecossistema de inovação; Planejamento do trabalho da equipe; Solução de problemas
Ambiente e Processo	3 competências: Ideação; Gestão de conflitos; Gestão de projetos
Processo e Resultado	1 competência: Estratégia de comunicação;
Capacidade e Processo	1 competência: Tomada de decisão coletiva
Processo	1 competência: Seleção de ideias

Pode-se observar, na Tabela 4, que sete competências de equipe foram indicadas como necessárias para todas as quatro dimensões do modelo GESPUBLIN (Isidro, 2018), e nove para ao menos duas dimensões, e apenas uma competência foi indicada especificamente para apenas uma dimensão (Processo). Todas as competências de equipe foram indicadas como necessárias para a Dimensão de Processos (Atividades), enquanto as dimensões de Ambiente e Capacidade tiveram vinculação com 14 competências e a dimensão de Resultados com 10 competências. Com isso, de acordo com os dados obtidos com os participantes da pesquisa, pode-se inferir que há uma preocupação maior nas equipes atuarem em demandas dos processos de inovar nas organizações públicas do que em atuar na gestão dos resultados propriamente ditos e por isso foi possível identificar mais competências para esta dimensão da inovação, ou então que realmente para gerir o processo de inovação são necessárias maior diversidade de competências nas equipes para gerar as entregas de novas ideias, seleção das ideias, implementação e difusão da inovação.

Destaca-se que todas as competências por equipes identificadas se referem a uma contribuição para os estudos de inovação, tendo em vista que Montezano e Isidro (2020) apontaram a inexistência de publicações na literatura que apresentasse competências no nível das equipes para inovação no setor público.

4.2 Competências individuais: antecedentes para as dimensões do GESPUBLIN

No caso das competências individuais, foi possível consolidar 33 categorias temáticas como necessárias à inovação no setor público, conforme apresentado na Tabela 5 com a indicação da relação com às dimensões do GESPUBLIN (Isidro, 2018), com a especificação do quantitativo dos relatos dos participantes da pesquisa que subsidiaram a definição das competências e sua vinculação com as dimensões, além de contemplar os totais de relatos por dimensão e por competência individual, permitindo identificar a competência com maior recorrência geral (em negrito), e por dimensão.

Tabela 5 – Competências individuais antecedentes das dimensões do GESPUBLIN

Competência individual	Geral	Dimensões do GESPUBLIN								Total de relatos	
		A	C	P	P(G)	P(S)	P(I)	P(D)	Total Processo		
Análise crítica	4	0	0	0	1	1	0	0	2	2	8

Competência individual	Geral	Dimensões do GESPubLIN									Total de relatos
		A	C	P	P(G)	P(S)	P(I)	P(D)	Total Processo	R	
Análise de cenários	1	14	2	1	2	4	6	1	14	0	31
Análise de viabilidade	0	0	0	1	0	11	0	0	12	0	12
Aprendizagem contínua	17	8	18	4	13	4	5	0	26	2	71
Autogerenciamento	11	2	1	0	0	0	4	0	4	0	18
Fluência em dados	6	3	3	1	1	7	0	0	9	9	30
Compartilhamento de conhecimentos e experiências	2	1	2	0	0	0	0	5	5	0	10
Competências técnicas específicas ao tema da inovação	5	4	9	3	2	0	2	1	8	0	26
Comunicação	20	6	11	4	3	2	2	21	32	7	76
Criatividade	12	6	10	2	10	2	0	0	14	0	42
Curiosidade	8	6	10	3	3	0	0	0	6	0	30
Empreendedorismo público	4	0	0	0	0	0	0	1	1	0	5
Escuta ativa	8	2	3	1	2	1	2	0	6	0	19
Facilitação	2	2	1	0	6	6	0	2	14	0	19
Flexibilidade comportamental	15	3	2	3	4	3	4	0	14	0	34
Fluência digital	2	0	2	0	0	0	0	4	4	0	8
Foco em resultados	27	11	9	0	4	5	3	1	13	9	69
Insurgência	16	4	5	2	8	0	1	0	11	0	36
Inteligência emocional	10	4	1	2	0	2	0	0	4	2	21
Iteração	1	1	4	1	0	0	0	0	1	0	7
Liderança	8	6	15	2	2	1	9	2	16	3	48
Mensuração e avaliação de resultados e impactos	3	0	0	0	0	0	2	0	2	23	28
Narrativa	6	1	3	1	1	0	0	2	4	0	14
Negociação	3	2	2	1	1	2	0	2	6	0	13
Networking	12	4	6	1	0	0	9	9	19	2	43
Proatividade	11	9	10	1	5	4	3	1	14	0	44
Processo e ferramentas para inovação	9	6	10	5	8	0	2	0	15	2	42
Relacionamento interpessoal	5	0	2	0	0	1	2	0	3	0	10
Resiliência	10	1	3	2	1	1	7	1	12	0	26
Resolução de problemas	22	9	5	0	3	0	4	1	8	0	44
Tolerância ao risco	7	1	4	0	1	0	2	0	3	0	15
Visão estratégica	1	3	4	0	0	2	1	0	3	2	13
Visão sistêmica	3	6	3	0	1	7	3	0	11	2	25
Total de relatos da dimensão	266	121	151	38	80	66	71	53	308	65	-
% em relação ao total	31,2%	14,2%	17,7%	4,5%	9,4%	7,7%	8,3%	6,2%	36,2%	7,6%	-

Nota: Legenda – A (Ambiente de inovação); C (Capacidade de inovação); P (Processo de Inovação / Atividade de inovação); P(G) (Atividade de Geração de ideias do Processo); P(S) (Atividade de seleção de ideias do Processo); P(I) (Atividade de implantação do Processo); P(D) (Atividade de difusão do Processo); R (Resultado)

Observa-se, na Tabela 5, que as competências, no nível individual, para inovação no setor público mais relatadas foram a comunicação, a aprendizagem contínua e o foco em resultados, alinhado a competências do modelo do Reino Unido (NESTA, 2019). De modo geral, tem-se que todas as competências individuais foram indicadas como necessárias para alguma das atividades do processo de inovação, enquanto 28 foram para a dimensão de Capacidade, 26 para Ambiente e 12 para Resultado. Neste nível de análise, apenas nove competências foram indicadas para todas as dimensões.

Da mesma forma que no nível da equipe, os relatos mais recorrentes foram as competências para a dimensão de Processo / Atividades do GES PUBLIN, sendo que a comunicação e a aprendizagem contínua também foram as mais relatadas pelos participantes da pesquisa. Este resultado diverge do estudo de Phil-Thingvad e Klausen (2020) que constataram não haver relações significativas entre a comunicação e as etapas do processo de inovação no que tange à geração, criação e realização da inovação. Sob a ótica das etapas do processo, na geração de ideias, além da aprendizagem contínua, houve destaque nos relatos para a necessidade de criatividade e do processo e ferramentas para inovação. Já para selecionar ideias, as competências individuais mais citadas foram a análise de viabilidade, fluência em dados e visão sistêmica. Durante a etapa de implementação da inovação, as competências mais relatadas foram a liderança, o networking e a resiliência. Na etapa de difusão da inovação a comunicação apresentou destaque na frequência de relatos como uma competência necessária.

Ao buscar na literatura resultados correlatos aos achados, identificou-se que o encorajamento dos gestores ao processo de inovar teve influência na etapa de promoção das ideias (Phil-Thingvad e Klausen, 2020), mas não teve relação significativa com a etapa de realização da inovação, divergindo do que foi identificado na coleta de dados desta pesquisa em que a liderança foi apontada como uma competência para implementação da inovação. No estudo de Souza Neto et al. (2019) a criatividade também foi apontada como um antecedente individual para inovação, sendo que os resultados da presente pesquisa corroboram este achado e avançam em identificar a etapa do processo que tal competência pode contribuir mais com a inovação.

Para gerir o ambiente de inovação, as competências mais citadas como necessárias foram a análise de cenários e o foco em resultados. As competências individuais mais relatadas como antecedentes da capacidade de inovação foram a aprendizagem contínua e a liderança, alinhado ao que foi apontado por Mutonyi et al. (2020) quanto à influência significativa no comportamento inovador dos indivíduos do setor público Norueguês. A liderança também foi apontada como uma condição essencial para inovação no setor público por Palm (2020).

Na dimensão de resultados, a competência de mensuração e avaliação de resultados e impactos foi a mais recorrente para inovação no contexto público brasileiro. Este resultado corrobora com outros estudos da literatura (Aagaard & Andersen, 2014; Phil-Thingvad & Klausen, 2020; Ongaro et al., 2021; Sucupira et al., 2019; Vries et al., 2018) ao constatar que pode haver diferentes antecedentes no nível individual para cada etapa do processo de inovação, e complementa que esses também podem ser diferentes para as dimensões da gestão inovadora.

Da mesma forma, consolidou-se a lista das competências individuais por dimensão ou conjunto de dimensões do GES PUBLIN na Tabela 6. Pode-se observar que apenas 10 competências individuais foram consideradas como necessárias para todas as dimensões e que 17 competências foram indicadas para três dimensões do GES PUBLIN (ambiente, capacidade e processo).

Tabela 6 - Consolidação das competências individuais por agrupamento das dimensões GES PUBLIN

Dimensões GES PUBLIN	Competências individuais
Ambiente, Capacidade, Processo e Resultado	10 competências: Aprendizagem contínua; Fluência em dados; Comunicação; Foco em resultados; Inteligência emocional; Liderança; Networking; Processo e ferramentas para inovação; Visão estratégica; Visão sistêmica

Ambiente, Capacidade e Processo	17 competências: Análise de cenários; Autogerenciamento; Compartilhamento de conhecimentos e experiências; Competências técnicas específicas ao tema da inovação; Criatividade; Curiosidade; Escuta ativa; Facilitação; Flexibilidade comportamental; Insurgência; Iteração; Narrativa; Negociação; Proatividade; Resiliência; Resolução de problemas; Tolerância ao risco
Processo e Resultado	2 competências: Análise crítica; Mensuração e avaliação de resultados e impactos
Capacidade e Processo	2 competências: Fluência digital; Relacionamento interpessoal
Processo	2 competências: Análise de viabilidade; Empreendedorismo público

De acordo com a Tabela 6, a dimensão resultado teve menos indicação de competências necessárias e a de processo com todas as competências individuais, pode-se inferir que este resultado é decorrente do foco do que vem sendo feito nas organizações públicas quanto à implantação da gestão da inovação, ou seja, tem atuado mais com atividades do processo para inovar do que mensurando os resultados propriamente ditos. Além disso, mais de 80% das competências individuais identificadas estão orientadas também a esforços para propiciar um ambiente e capacidades de inovação na organização pública.

5. Conclusão

A partir dos resultados analisados, pode-se demonstrar empiricamente que existem 18 competências de equipe e 33 individuais que são necessárias para as diferentes dimensões de Ambiente, Capacidade, Processo (Atividade) e Resultados de Gestão pública inovadora no Brasil – GES-PUBLIN (Isidro, 2018), inclusive para diferentes etapas do processo, sendo que a maioria são antecedentes para mais de uma dimensão / etapa do processo de inovação. No nível da equipe, a colaboração foi a competência mais recorrente, enquanto no nível individual foram a comunicação, a aprendizagem contínua e o foco em resultados, sendo que essas foram indicadas como necessária para todas as dimensões do GES-PUBLIN.

Com isso, a pesquisa contribui na investigação de antecedentes para a inovação no setor público (Moussa et al., 2018; Santos et al., 2019; Sørensen, 2016) ao identificar competências no nível das equipes e indivíduos, e para diferentes etapas do processo e das dimensões de inovação (Phil-Thingvad & Klausen, 2020; Ongaro et al., 2021; Sucupira et al., 2019), além de avançar em identificar que também existem antecedentes comuns.

Do ponto de vista de competências antecedentes para inovação, o estudo avança na definição das necessárias no nível da equipe, tendo em vista não ter identificado estudos correlatos na literatura em pesquisas nas bases SPEEL, *Web of Science*, Periódicos Capes, *Taylor & Francis Online*, e *Wiley Online Library*. Do ponto de vista do nível individual, o estudo identificou competências semelhantes aos modelos do Chile (OCDE, 2017) e Reino Unido (NESTA, 2019), porém identificou competências novas, ainda não descritas na literatura, para o setor público brasileiro, sendo elas: análise crítica, análise de cenários, análise de viabilidade, autogerenciamento, compartilhamento de conhecimentos e experiências, competências técnicas específicas ao tema da inovação, empreendedorismo público, escuta ativa, facilitação, flexibilidade comportamental, inteligência emocional, mensuração e avaliação de resultados e impactos, negociação, networking, processo e ferramentas para inovação, relacionamento interpessoal, tolerância ao risco, visão estratégica,

Além de contribuir com a teoria, como a definição das competências é a premissa para a implantação de uma efetiva gestão por competências no setor público, os resultados desta pesquisa podem subsidiar práticas de gestão de pessoas para a gestão da inovação no setor público, permitindo a seleção e alocação de profissionais a partir dos perfis de competências que possuem dentre as que são consideradas necessárias para atuarem nas etapas do processo e nas dimensões do GES-PUBLIN, além de permitir práticas de desenvolvimento e reconhecimento (valorização) das competências individuais e de equipes para gerar condições à inovação no setor público. Com isso, o modelo de competências proposto subsidiará a adoção de práticas de gestão de pessoas que contribuirão com o desempenho inovativo dos indivíduos e das organizações, conforme relação constatada por Martins et al. (2016). Equipes e indivíduos com as competências necessárias para inovar estarão mais preparados para gerir o ambiente, a capacidade, o processo e os resultados de inovação, e assim gerar valor à sociedade por meio de melhorias na prestação dos serviços públicos.

Como limitações da pesquisa, tem-se os desafios provenientes de coletas de dados virtuais em que houve momentos de perdas de frases decorrentes da qualidade da internet. Além disso, mesmo

com envio de glossário com definições das competências e dimensões, alguns participantes da pesquisa indicaram ter dificuldade de distinguir os níveis de equipe e indivíduo, além de especificidades para as dimensões.

Por se tratar de estudo qualitativo, não foi possível identificar o poder explicativo ou grau de influência das competências em cada uma das dimensões e etapas do processo de inovação, podendo ser uma agenda para futuras pesquisas em realizar estudo quantitativo que identifique os efeitos das competências de forma geral na inovação, e nas suas especificidades (dimensões e etapas do processo). E ainda, recomendam-se investigações que identifiquem a influência das competências nos diferentes níveis, variáveis que influenciem as competências para inovação, bem como a presença das competências individuais e de equipes nas organizações públicas para identificar lacunas para definição de planos de desenvolvimento das competências.

Sugere-se ainda novos estudos que busquem investigar a influência das competências (individual e de equipes) em cada esfera de governo (federal, estadual e municipal), visto que há diferenças no processo e implementação de inovações em cada uma dessas esferas.

Referências

- Aagaard, A., & Andersen, T. (2014). How can HR practices support front-end innovation and increase the innovativeness of companies? *European Journal International Management*, 8(5), 488-505.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bloch, C. (2011). *Measuring public innovation in the nordic countries*: Copenhagen manual. Copenhagen: MEPIN.
- Borrás, S., & Edquist, C. (2015). Education, training and skills in innovation policy. *Science and Public Policy*, 42, 215-227.
- Butler, M. J. R., & Ferlie, E. (2020). Developing Absorptive Capacity Theory for Public Service Organizations: Emerging UK Empirical Evidence. *British Journal of Management*, 31, 344-364. DOI: 10.1111/1467-8551.12342
- Caillaud, S., Doumergue, M., Préau, M., Haas, V., & Kalampalikis, N. (2019). The past and present of triangulation and social representations theory: A crossed history. *Qualitative Research in Psychology*, 16(3), 375-391.
- Campion, M. C., Schepker, S. J., Campion, M. A., & Sanchez, J. I. (2019). Competency modeling: A theoretical and empirical examination of the strategy dissemination process. *Human Resource Management*, 1-16. DOI: 10.1002/hrm.21994
- Castro, C., Isidro-Filho, A., Menelau, S., & Fernandes, A. (2017). Antecedentes de inovações em organizações públicas do poder executivo federal. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 22(71), 128-143.
- Cavalcante, P., Goellner, I. A., & Magalhães, A. G. (2019). Perfis e características das equipes e dos laboratórios de inovação no Brasil. In: Cavalcante, P. (Org.) *Inovação e políticas públicas: superando o mito da ideia*. Brasília: IPEA. (p. 315-340).
- Chen, J., Walker, R. M., & Sawhney, M. (2019). Public service innovation: a typology. *Public Management Review*, 1-22, DOI: 10.1080/14719037.2019.1645874
- Demircioglu, M. A., & Audretsch, D. B. (2018). Conditions for complex innovations: evidence from public organizations. *The Journal of Technology Transfer*, 1-24. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9701-5>
- Fedato, G.A.L., Sznitowski, A.M., & Karolczak, M.E. (2018). Prática estratégica nas rotinas da firma inovadora: capacidade de absorver conhecimento para manter a inovação. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 6(1), 1-25.
- Fowler Jr., F. J. (2011). *Pesquisa de levantamento*. Porto Alegre: Penso.
- Gahan, P., Theilacker, M., Adamovic, M., Choi, D., Harley, B., Healy, J., & Olsen, J. E. (2020). Between fit and flexibility? The benefits of high-performance work practices and leadership capability for innovation outcomes. *Human Resource Management Journal*, 1-24. DOI: 10.1111/1748-8583.12316
- Getha-Taylor, H., Blackmar, J., & Borry, E.L. (2016). Are Competencies universal or situational? A state-level investigation of collaborative competencies. *Review of public personnel Administration*, 36(3), 306-320.
- Hashim, N. M. H. N., Ann, Y. H., Ansary, A., & Xavier, J. A. (2020). Contingent Effects of Decision-making and Customer Centricity on Public-Sector Innovation Success. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 1-35. DOI: 10.1080/10495142.2020.1761000
- Hijal-Moghrabi, I., Sabharwal, M., & Ramanathan, K. (2020). Innovation in public organizations: do government reforms matter? *International Journal of Public Sector Management*, 1-19. DOI 10.1108/IJPSM-04-2020-0106

- Isidro-Filho, A., Guimarães, T. A. & Perin, M. G. (2011). Determinantes de inovações apoiadas em tecnologias de informação e comunicação adotadas por hospitais. *Revista de Administração e Inovação*, 8(4), 142-159.
- Isidro, A. (2018). *Gestão Pública Inovadora: um guia para a inovação no setor público*. Curitiba: CRV.
- Jones, P. (2017). The future of Canadian governance: foresight competencies for public administration in the digital era. *Canadian Public Administration*, 60(4) 657-681.
- Khalid, S., & Sarker, A. E. (2019). Public management innovations in the United Arab Emirates: rationales, trends and outcomes. *Asian Education and Development Studies*, 1-11. <https://doi.org/10.1108/AEDS-07-2018-0121>
- Lapiente, V. & Suzuki, K. (2020). The prudent entrepreneurs: women and public sector innovation. *Journal of European Public Policy*, 1-27. DOI: 10.1080/13501763.2020.1770316
- Loufrani-Fedida, S. & Aldebert, B. (2021). A multilevel approach to competence management in innovative small and medium-sized enterprises (SMEs): literature review and research agenda. *Employee Relations*, 43(2), 507-523.
- Marin-Garcia, J. A., Andreu-Andres, M. A., Atares-Huerta, L., Aznar-Mas, L. E., Garcia-Carbonell, A., González-Ladrón-de-Guevara, F., Montero-Fleta, B., Perez-Peñalver, M.J., & Watts, F. (2016). Proposal of a Framework for Innovation Competencies Development and Assessment (FINCODA). *Working Papers on Operations Management*, 7(2), 119-126.
- Martins, G. S., Lopes, D. P. T., Souza, E. P., & Barbosa, A. C. Q. (2016). Práticas de gestão de desempenho voltadas para a inovação: a experiência de organizações portuguesas e brasileiras. *Revista de Administração da Unimep*, 14(2), 153-176.
- Montezano, L., Medeiros, B. N.; Isidro-Filho, A. S., & Petry, I. S. (2019). Panorama da Produção Científica da Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira (2008 a 2018). *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 22(2), 280-298.
- Montezano, L., & Isidro, A. (2020). Proposta de modelo multinível de competências para gestão pública inovadora. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 12(2), 355-378.
- Moussa, M., McMurray, A., & Muenjohn, N. (2018). A conceptual framework of the factors influencing innovation in public sector organizations. *The Journal of Developing Areas*, 52(3), 231-240.
- Mutonyi, B. R., Slatten, T., & Lien, G. (2020). Empowering leadership, work group cohesiveness, individual learning orientation and individual innovative behaviour in the public sector: empirical evidence from Norway. *International Journal of Public Leadership*, 16(2), 175-197.
- NESTA (2019). *Skills, attitudes and behaviours that fuel public innovation: a guide to getting the most from Nesta's Competency framework for experimenting and public problem solving*. London: NESTA.
- OCDE (2017). *Inovar en el sector público: Desarrollando capacidades en Chile: Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública*, Éditions OCDE, Paris.
- Ongaro, E., Gong, T., & Jing, Y. (2021). Public administration, context and innovation: A framework of analysis. *Public Administration and Development*, 41, 4-11.
- Palm, K. (2020). Capacity development for innovation in the public sector. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1-16. DOI 10.1108/IJQSS-09-2018-0081
- Phil-Thingvad, S., & Klausen, K. K. (2020). Managing the implementation of innovation strategies in public service organisation — how managers may support employees innovative work behaviour, *International Journal of Innovation Management*, 1-29. <https://doi.org/10.1142/S1363919620500747>
- Podmetina, D., Soderquist, K.E., Petraite, M., & Teplov, R. (2018). Developing a competency model for open innovation: from the individual to the organisational level. *Management Decision*, 56(6), 1306-1335.
- Rahman, Z.N.A., & Ismail, N. (2018). Determinant factors for managing innovation in the Malaysian public sector. *MATEC Web Conferences* 150, 1-5. <https://doi.org/10.1051/mateconf/201815005042>
- Santos, L.F., Sano, H., & Souza, W.J. (2019). Antecedentes da inovação na gestão pública: análise de experiências inovadoras do setor rural brasileiro. *Revista Eletrônica Gestão & Sociedade*, 13(35), 2870-2900.
- Skorková, Z. (2016). Competency Models in Public Sector. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230, 226-234.
- Sørensen, E. (2016). Political innovations: innovations in political institutions, processes and outputs. *Public Management Review*, 1-19. DOI: 10.1080/14719037.2016.1200661.
- Souza Neto, R. A., Dias, G. F., Sano, H., & Medeiros, R. B. A. S. (2019). Antecedentes da inovação no setor público brasileiro: um estudo em um núcleo de inovação tecnológica. *Cadernos de Gestão Pública e Cidadania*, 24(2), 1-21.

- Spinosa, L. M., Schlemm, M. M., & Reis, R. S. (2015). Brazilian innovation ecosystems in perspective: Some challenges for stakeholders. *Revista Brasileira de Estratégia*, 8(3), 386-400.
- Sucupira, Saab, F. G., Demo, G., & Bermejo, P. H. (2019). Innovation in public administration: Itineraries of Brazilian scientific production and new research possibilities. *Innovation & Management Review*, 16(1), 72-90.
- Ubedad, C. L., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2017). Análise das contribuições individuais para a gestão da inovação com base na triangulação de métodos de pesquisa. *Gestão & Produção*, 24(3), 595-609.
- Vries, H.A., Tummers, L.G., & Bekkers, V.J.J.M. (2016). Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146-166.
- Vries, H.A., Tummers, L.G., & Bekkers, V.J.J.M. (2018). The diffusion and adoption of public sector innovations: A meta-synthesis of the literature. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1-44.
- Wipulanusat, W., Panuwatwanich, K., & Stewart, R. A. (2017). Workplace innovation: exploratory and confirmatory factor analysis for construct validation. *Management and Production Engineering Review*, 8(2), 57-68. DOI: 10.1515/mper-2017-0018.